



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۳/۱۵

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

نگرشی بر مدیریت تغییر و پیامدهای آن در آموزش و پرورش

فاطمه فغفور ریحان^۱، رعنا تقی نژاد هوراند^۲، اکرم قاسمزاده اصل^۳، نرجس غلامیان دیزجی^۴

۱- کارشناسی هنرهای تجسمی تربیت معلم فاطمه الزهرای تبریز

۲- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی مرکز مدیریت آ.ش

۳- کارشناسی مترجمی زبان انگلیسی دانشگاه پیام نور بناب

۴- کارشناسی تاریخ دانشگاه آزاد اسلامی واحد شبستر

f.faghfoor33@gmail.com

چکیده

مؤسسات آموزشی، درست مانند سایر سازمان ها، به طور مرتب دستخوش تغییر می شوند اما تغییر لزوماً باعث بهبود وضعیت مدارس نمی شود. همه چیز بستگی به این دارد که چگونه تغییرات در مدارس به خوبی اجرا شود. تغییر در مؤسسات آموزشی ممکن است به دلیل الزامات آموزشی جدید دولتی، معرفی فناوری جدید به کلاس درس، یا به روز رسانی در کتاب های درسی و روش های تدریس باشد. عصر جهانی شدن کنونی، همه سازمان ها از جمله سازمان های آموزشی را مجبور کرده است که نه تنها به ارزیابی مجدد شیوه های خود ادامه دهند؛ بلکه فرهنگ تغییر و نوآوری را نیز توسعه و ارتقا دهند. این امر برای حفظ آنها در موقعیتی پویا و رقابتی ضروری است. از آنجایی که تغییر در پاسخ به نیازهای نوظهور در یک سازمان آغاز می شود، مدیریت تغییر را می توان به عنوان برنامه ریزی برای اجرای نوآورانه به منظور رفع نیازهای سازمانی و ثبات در نظر گرفت. با این حال، مدیریت فرآیند تغییر، وظیفه ای حیاتی برای بهبود کیفیت و ارائه اصولی آموزش و یادگیری در سازمان های آموزشی است. این مقاله به بررسی مدیریت تغییر در مدارس و پیامدهایی که این تغییرات می تواند بر امر تعلیم و تربیت داشته باشد می پردازد. به همین جهت در این پژوهش از روش توصیفی بهره گرفته شده و از منابع کتابخانه ای و مقالات مروری نیز استفاده شده است.

کلمات کلیدی: تغییر آموزش، مدیریت تغییر، سازمان آموزشی، نظام آموزشی، نیازهای سازمانی.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۱- مقدمه

بهبود مدارس یکی از دغدغه‌های اصلی سیاست‌گذاران آموزشی، مدیران و معلمان است که به دنبال اصلاح نظام‌های آموزشی موجود هستند. یکی از راهبردهای دستیابی به بهبود مدرسه، مدیریت مدرسه محور است. مدیریت مدرسه محور نوعی تمرکززدایی است که مدرسه را به عنوان واحد اولیه پیشرفت در نظر می‌گیرد و اختیار تصمیم‌گیری را به دست خود مدرسه می‌سپارد تا پاشنه آشیل تغییر به منظور بهبود شرایط و حفظ آن باشد. دلیل مناسب بودن این روش اطلاع داشتن مدیر و کارکنان مدرسه از سطح و نیازهای دانش‌آموزان است که بسته به جامعه‌ای که در آن زندگی میکنند فرق میکند. به اصطلاح نمیتوان یک نسخه برای همه پیچید، اگر هر مدرسه تا حدی خودمختار باشد میتواند به سمت بهبود مدرسه که نتیجه آن پیشرفت دانش‌آموزان است، حرکت کرد.

مدیریت تغییر عبارت است که جهت دادن و مدیریت کردن تغییر درون یک کسب و کار یا سازمان‌های مشابه. مدیریت تغییر یک بخش روزانه از تجربه‌های بشریت است. از تغییر لباس و خانه گرفته تا پیدا کردن یک عضو خانواده جدید، ما همواره در حال تغییر هستیم و این تغییرات چه کوچک باشد چه بزرگ یک بخش جدانشدنی از زندگی ماست. اگرچه هر یک از ما تجربه نزدیکی با تغییر شخصی داریم اما موفقیت تغییر در سطح سازمانی اغلب گریزان است، با بسیاری از مطالعات که نرخ موفقیت معمولی را بسیار کمتر از ۵۰ درصد ذکر می‌کنند. ماهیت مدیریت تحول ممکن است با افزایش پیوستگی، آگاهی اجتماعی، دسترسی به اطلاعات و نوآوری‌های تکنولوژیکی سریعتر از همیشه در حال تغییر باشد.

مؤسسات آموزشی، درست مانند سایر سازمان‌ها، به طور مرتب دستخوش تغییر می‌شوند. اما تغییر لزوماً باعث بهبود نمی‌شود. همه چیز بستگی به این دارد که چقدر خوب این تغییرات در مدرسه پیاده‌سازی شود و مدیر چقدر میتواند این تحولات را کنترل کند.

تمرکززدایی از تصمیم‌گیری و افزایش استقلال مدارس ویژگی مشترک تغییرات اخیر در سازمان آموزش عمومی بوده است. این تغییر حداقل با دو دلیل پشتیبانی می‌شود: اول اینکه بدیهی است که نزدیک‌تر کردن تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری به کودک و کلاس درس، نتایج آموزشی را بهبود می‌بخشد (Purkey & Smith, 1983: 427-452) و دوم اینکه تخصیص مجدد قدرت و اختیار به ذی‌نفعان واقعی باعث می‌شود مدرسه به نیازهای منحصر به فرد جامع محلی بهتر پاسخ دهد و بر روی دانش، خلاقیت و انرژی مردم در سطح جامعه تمرکز می‌کند (Rizvi, 1993; Triaswati, 2000).

در سیستم مدرسه محور، نقش مدیر به عنوان یک رهبر آموزشی بسیار مهم است زیرا مدرسه به سازمانی تبدیل می‌شود که دارای استقلال و اختیار تصمیم‌گیری و دستیابی به اهدافش است (Baruach, 1998: 100). استقلال مدرسه مانند یک شمشیر دولبه است. نقش‌ها و اختیارات بیشتری را به مدیران به عنوان رهبران آموزشی می‌دهد. از سوی دیگر، مسئولیت‌پذیری بیشتر مدیران به عنوان تصمیم‌گیرندگان را می‌طلبد. در نتیجه مدیران باید حرفه‌ای بودن خود را بهبود بخشند زیرا مدیران خوب در مدارس خوب نقش اساسی دارند (Peterson & Kelley, 2001: 8).

باوجود اینکه معمولاً معلمان خودشان را در خط مقدم مواجهه با این تغییرات اساسی در کلاس‌های درس و سیستم مدرسه می‌بینند؛ شناختن انواع تغییر و انتخاب رویکرد تغییر مناسب با محیط آموزشی می‌تواند منجر به یک تغییر موفق‌تر و پایدار تر شود.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

در این مقاله می‌خواهیم به زوایای مهم مدیریت مدرسه امروزی که به مدیریت تغییر و پیشرفت مدرسه مربوط می‌شود بپردازیم.

۲- جنبه‌های مهم مدیریت مدرسه امروزی

مدیر کسی است که مسئول کنترل و هدایت یک سازمان یا گروهی از کارکنان است و مدیریت به معنای داشتن نفوذ بر روی آن دسته از کارکنان است که اغلب به صورت داشتن توانایی تغییر رفتار دیگران شناخته می‌شود (Einstein & Humphreys, 2001: 48). هدف مدیریت استفاده از نفوذ خود با مشارکت دیگران است تا دست به اقدامی برای بهبود شرایط بزند. به عنوان مثال مدیران از قدرت و نفوذ برای تأثیرگذاری بر کارکنان استفاده می‌کنند، خواه برای ایجاد تغییر باشد یا حفظ وضعیت قابل قبول فعلی.

بنابراین، مدیران مؤثر باید آگاهانه بر تحلیل روابط قدرت بین مدیران و زیردستان متمرکز شوند. پنج رویکرد مدیریتی مرتبط با این روابط وجود دارد:

۲-۱- مدیریت دستوری

تاکید مدیریت دستوری بر رفتارهای مدیران است، زیرا آنها درگیر فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً بر رشد دانش آموزان تأثیر می‌گذارد. در مدیریت دستوری مدیران سه وظیفه دارند: ۱. تعریف ماموریت مدرسه؛ تمام خدمه و دانش آموزان و کسانی که این تغییرات روی آنها تأثیر مستقیم می‌گذارد باید بدانند که دارند به سمت کدام هدف حرکت می‌کنند. ۲. مدیریت برنامه آموزشی؛ بعد از آن که همگی از هدف این ماموریت آگاه شدند حال باید آنها را مدیریت کرد تا هرکدام نقش خود را در این مسیر به درستی ایفا کند. هرکدام از آنها مانند پله‌های یک نردبانند برای رفتن به سمت بالا که اگر نباشند نردبان بی استفاده می‌شود. ۳. ارتقای جو مدرسه؛ مدیر باید فضایی را درست کند که قابلیت انعطاف را داشته باشد. اگر عده‌ای مخالف این روند باشند آنگاه کار سخت‌تر از قبل می‌شود.

بنابراین مدیران دستوری از یک سو توانایی ایجاد هم‌افزایی بین تمرکز بر آموزش و یادگیری را دارند و از سوی دیگر توانایی ظرفیت‌سازی دارند.

۲-۲- مدیریت تبادلی

مدیریت تبادلی به این ایده اشاره دارد که روابط بین مدیر و زیردستان او بر اساس یک سری مبادلات و گفتگو دوطرفه است. اگر حرفی یا عملی انجام شود در مقابلش باید منتظر دریافت چیزی باشی؛ می‌تواند پاداش یک کار موفقیت‌آمیز باشد یا می‌تواند تنبیه یک تخلف باشد. سه شاخص مدیریت تبادلی عبارت است از: ۱. تشویق یا پاداش احتمالی که به زیر دستان برای به تحقق رساندن سطح عملکرد مشخص شده پاداش می‌دهد. ۲. ساختار فعال مدیریت با در نظر گرفتن استثنائات؛ به معنی مدیری است که فعالانه به دنبال دور شدن از رویه‌های استاندارد است و در صورت وقوع تخلف دست به اقدام می‌زند. ۳. ساختار انفعالی مدیریت با در نظر گرفتن استثنائات که نشان دهنده مدیرانی است که تنها بعد از رخ دادن تخلف‌ها و بی‌نظمی‌ها فعال می‌شوند و دست به اقدام می‌زنند.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۲-۳- مدیریت تحولی

در مدیریت تحولی معمولاً فرد مدیر زیر دست‌ها را تحریک میکند تا با درگیر کردن هویت شخصی خود با مدیر و مشخص کردن یک چشم‌انداز مشترک بیشتر از چیزی که در ابتدا از آن‌ها انتظار میرفت انجام دهند و برای همکاری چیزی فراتر از پاداشی که فقط منحصر به منافع شخصی خود میشد را در نظر بگیرند. دن هارتاگ (۱۹۹۷) چهار شاخصه را برای مدیریت تحولی نام میبرد: ۱. قدرت کلام که باعث بینش دیگران می‌شود و یک حس وظیفه به آن‌ها القا میکند، شایستگی را تشویق میکند، اعتماد و احترام را جلب میکند و مثبت اندیشی را تقویت میکند. مدیری که قدرت کلام خوبی داشته باشد می‌تواند منبع بزرگی برای بالا بردن روحیه زیردستان خود باشد. ۲. الهام بخش بودن که به ظرفیت مدیر در عملکرد به عنوان یک الگو برای دیگران، ارتباط گرفتن بین چشم‌اندازها و تمرکز بر روی تلاش و کوشش مربوط میشود. داشتن انگیزه مناسب فراتر از چیزی که به عنوان حقوق دریافت میکنند باعث بازدهی دوبرابری آن‌ها میشود. ۳. ملاحظات فردی که به معنای توجه مدیر به کسانی است که حداکثر پتانسیل خود را برای کار می‌گذارند. شایسته سالاری از کارهایی است که باعث میشود فرد بفهمد که انجام فعالیت‌هایی بیشتر از چیزی که از او خواسته شده بیهوده نبوده و مورد توجه قرار گرفته و احتمال می‌رود که او همین روند را ادامه دهد و بقیه هم روش او را پیش بگیرند. ۴. تحریک فکری که برای زیردستان جریانی از ایده‌های جدید و چالش برانگیز ایجاد می‌کند که برای بازنگری به روش‌های قدیمی انجام کارها ساخته شده‌اند. بعضی اوقات جواب‌های درست در گوشه و کنار ذهن ما قرار دارند اما به یک محرک نیاز دارند تا خارج شوند. این نوع مدیریت تحولی باید به دنبال پیدا کردن این چالش‌ها و به اشتراک گذاشتن با بقیه باشد.

به طور دقیق‌تر، لیثوود و جنتزی (۱۹۹۹: ۴۵۱-۴۷۹) یک مدل برای مدیریت تحولی گسترش دادند که ده بعد دارد: ایجاد چشم‌انداز و اهداف مدرسه، ایجاد تحریک فکری، ارائه پشتیبانی فردی، نماد سازی از شیوه‌ها و ارزش‌های حرفه‌ای، نشان دادن انتظارات عملکرد بالا، ایجاد ساختارهایی برای تقویت مشارکت در تصمیم‌گیری مدرسه، استخدام کارکنان، پشتیبانی آموزشی، نظارت بر فعالیت‌های مدرسه و تمرکز جامعه.

۲-۴- مدیریت با عدم مداخله

درحالی که هر دو مدیریت تحولی و تبادلی ذات فعالی دارند اما این نوع مدیریت انفعالی است و شاخصه آن اجتناب از تصمیم‌گیری و داشتن مسئولیت نظارت است (Den Hartog et al., 1997). متاسفانه تجربه ثابت کرده که این رویکرد مدیریتی سودی به همراه ندارد و صرفاً نظارت داشتن نمی‌تواند باعث پیشرفت شود چرا که حتی اگر بقیه کار خود را نحو احسن انجام دهند کسی به دنبال تغییر نیست چرا که نه انگیزه‌ای برای اینکار دارند و نه قدرتش را. در بهترین حالت همه چی در شرایطی که هست میماند. متاسفانه ما با معضل این نوع مدیریت رو به رو هستیم که حتی در نقش نظارت هم چندان موفق عمل نمیکنند.

۲-۵- مدیریت پسا تحولی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

این مدل بر اساس تحقیق دی، هریس و هدفیلد (۱۹۹۹) است که مشخص کرد که مدیران موثر هم زندگی احساسی و ادراکی مدرسه را هدایت می کنند هم رهبری ساختاری، سیاسی و آموزشی را با رهبری نمادین و رهبری انسانی ترکیب می کنند. این مدل ترکیبی از هم تبادلی و تحولی است که توسط تعهد و عملکرد فوق العاده بهم گره خورده.

۳- مدیریت تغییر و پیشرفت مدرسه

قرن ۲۱ در هزاره جدید با تغییرات سریع و جامعه پیچیده اش شناخته می شود. سرعت تغییرات آنقدر زیاد است که اگر دست به کار نشویم هر لحظه ممکن است از آن عقب بمانیم. مدارس هم از این امر مستثنی نیستند؛ نسل جدید دانش آموزان دیگر مثل سابق نیستند و حتی مطالب علمی هم روز به روز در حال حرکت به جلو است. محققان بیان می کنند که تغییرات پیچیده و پویا برای حفظ پیشرفت مدارس نیز امری ضروری است (West et al., 2000).

این تغییر مستلزم تغییرات متعدد در زمینه آموزشی است. یازده تغییر در الگوی آموزش عبارتند از (Gwyer, 1997): قضاوت موفقیت آموزش بر اساس یادگیری دانش آموز، مسئولیت مشترک در یادگیری دانش آموز بین مدرسه و خود دانش آموز، فراهم سازی خدمات آموزشی به دانش آموزان در هر جا و زمانی که به آن ها نیاز دارند، دیدن خود موسسه به عنوان یک دانش آموز در طول زمان، موسسه ای که محیط ها و تجربیاتی را ایجاد می کند که دانش آموزان را به کشف و ایجاد دانش برای خود به عنوان جایگزینی برای چیزی که صرفاً دانش را از معلم به دانش آموزان منتقل می کند، ایجاد می کند؛ شناسایی، توسعه، آزمایش، اجرا و ارزیابی مداوم انواع فناوری های یادگیری موثر از جمله کاربردهای جدید کامپیوتر و فناوری اطلاعات؛ وجود دانشکده ای که مسئولیت اصلی آن طراحی روش ها و محیط های یاددهی و یادگیری است، با تأکید کمتر بر مسئولیت سنتی قالب تدریس؛ همکاری تیم هایی از متخصصان برای توسعه برنامه هایی که شایستگی دانش آموزان را افزایش دهد؛ آموزش باید اصلاح شود تا پاسخگوی نیازهای منحصر به فرد هر دانش آموز باشد؛ روند آموزش و یادگیری باید طوری تنظیم شود که شامل چارچوب های فکری کاربردی و مبتنی بر دانش باشد نه اینکه حفظ کوتاه مدت دروس متنی تکه تکه شده باشد؛ یک محیط سازماندهی شده باید این باور را گسترش دهد که یادگیری دانش آموز هدف اصلی تمام کارکنان مدرسه است.

به طور خلاصه مدارس دارند مبارزه می کنند تا تصویر خود را از مرکز تولید صنعتی دانش آموز به یک مرکز یاددهی سازمان دهی شده تغییر دهند. این تغییر اساسی برای بهبود کیفیت مدرسه منجر به تفکر متفاوت در مورد حرفه مدیران آموزشی میشود (Louis & Murphy, 1994).

برخی از تغییرات رایجی که در مدارس در مورد تغییر مدیریت در موسسات آموزشی مورد بحث قرار می گیرد عبارتند از:

- بهبود سلامت دانش آموزان (به عنوان مثال، افزودن فعالیت بدنی بیشتر)

- آموزش بیشتر مهارت های زندگی

- بهبود برنامه درسی بر اساس مطالعات اخیر

- بازاندیشی از چگونگی ساختار سال تحصیلی

- تغییرات رویه ای برای جلوگیری از حوادث تیراندازی

- ادغام آنلاین با آموزش آفلاین

- بهبود شرایط کاری معلمان



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

- تنظیم محیط فیزیکی برای فاصله گذاری اجتماعی
- بهبود ارتباطات مدارس با استفاده از فناوری

برای اینکه بتوان این تغییرات را در سطح مدرسه اجرا کرد به یک سازمان یادگیرنده احتیاج داریم. سازمان یادگیرنده یک سازمان پویا و فعال شامل گروهی از افراد است که اهداف مشترکی را دنبال می کنند از جمله اهداف فردی با تعهد به اینکه همگی به طور مداوم ارزش آن اهداف را در نظر بگیرند، در صورت لزوم در آن ها تجدید نظر کنند و به طور مستمر راه های موثرتر و کارآمدتر برای دستیابی به آن اهداف را توسعه می دهند. آن ها به طور مداوم به دنبال پیدا کردن راه های بهتر هستند و آماده یادگیری از تجربیات دیگر سازمان ها یا آزمون و خطای خود هستند تا به الگوی ایده آل برسند.

یادگیری سازمانی یک فعالیت بلندمدت است که در طول زمان مزیت رقابتی ایجاد می کند و نیازمند توجه، تعهد و تلاش مداوم مدیریت است. این دیدگاه هنجاری نشان می دهد که مجموعه ای از شرایط داخلی برای تبدیل شدن یک سازمان به سازمان یادگیرنده مورد نیاز است.

موارد زیر ساختار هسته ای یک سازمان یادگیرنده است:

۱- مأموریت و چشم انداز مشخص است. در نتیجه کارکنان از مأموریت، راهبرد و ارزش های پذیرفته شده سازمان حمایت میکنند.

۲- مدیریت که شاخصه های آن نیرو دادن به کارکنان، تشویق یک فرهنگ آزمایشی و نشان دادن تعهد قوی به سازمان است.

۳- یک فرهنگ قوی آزمایش؛ آزمایش در هر سطحی از سازمان حمایت شده و مورد تشویق قرار می گیرد. یکی از اهداف مورد نظر امتحان کردن روش های جدید است.

۴- توانایی انتقال دانش سازمان به درون و بیرون سازمان و درس گرفتن از شکست ها.

۵- تاکید بر کار گروهی، همکاری کردن و حل مشکل به صورت گروهی و رشد ایده های خلاقانه

برای پشتیبانی و حمایت از این پنج ساختار دو مبنای فکری اساسی داریم:

الف) برنامه ریزی سازمانی: ساختار سازمانی سازمان های یادگیرنده، ارگانیک، مسطح و غیرمتمرکز با حداقل رویه های رسمی در محیط کار است. این فرض توسط تحقیقاتی که رابطه منفی بین رسمی سازی و قابلیت یادگیری را نشان می دهد پشتیبانی می شود (Goh & Richards, 1997: 15). پایه این تفکر بر پیش گرفتن خلاقیت و ابتکار برای پیدا کردن پاسخ به نیازهای جدید و روزافزون است. افراد سازمان باید از چارچوب همیشگی خارج شوند و به افق های بلندتری بیندیشند.

ب) مهارت ها و شایستگی های کارکنان: برای ایجاد مهارت ها و شایستگی های کارکنان، هر پنج هسته سازنده راهبردی به مجموعه های مهارتی خاصی برای کارکنان و مدیران نیاز دارند. اگر کسی این ویژگی ها را نداشته باشد همکاری کردن برای او سخت است و ممکن است حتی سرعت بقیه را کم کند.

اگر این ایده سازمان یادگیرنده در مدارس عملی شود و مورد پذیرش و حمایت مدیران مجرب قرار گیرد، باید بر عملکرد آموزشی نیز تأثیر بگذارد. یک سازمان یادگیرنده منجر به ایجاد فضای رقابتی پایدار در آینده می شود.

ایجاد یک سازمان یادگیرنده مستلزم بازنگری عمیق در نقش مدیر است زیرا رهبران مدارس باید سازمان خود را به عنوان جوامع یادگیری برای کارکنان و دانش آموزان ببینند. این امر مستلزم آن است که بهبود مدرسه را از نظر فرضیه هایی که باید آزمایش شوند در نظر بگیرند، نه راه حل هایی که بین همه پخش شود و به موانع همکاری حمله کند و باعث شود که تصمیمات



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

به جای اینکه دیوانسالارانه گرفته شوند همگی در آن نقش داشته باشند؛ یعنی هدف فقط دنبال کردن دستوراتی که از سمت از وزارت آموزش و پرورش و نهادهای مرتبط می‌آید نباشد و کسانی که این تصمیمات روی آن‌ها اثر دارد خود تصمیم گیرنده باشند البته تاجایی که باعث سوء استفاده و ضرر زدن به روند آموزش و یادگیری نشود. هنگامی که روحیه پرسشگرانه از روال روزمره فراتر رود، آنگاه مدارس در راه تبدیل شدن به یک سازمان‌های یادگیرنده حقیقی هستند که می‌توانند نتایج تحصیلی را به عنوان یک هدف برای پیشرفت مدرسه رشد دهند (Lashway, 1998).

۴- ویژگی‌های خاص مدیریت برای تغییر و پیشرفت مدرسه

اجرای تغییر مدرسه با ایجاد یادگیری سازمانی یک تلاش عظیم و سخت است. هنگامی که شما در حال رهبری یک تغییر در آموزش هستید، اگر مرحله تقویت رهبری و مدیریت تغییر در آموزش را سپری نکرده باشید، برای افراد آسان است که به عادت‌های قدیمی بازگردند و رویه‌های جدید را حفظ نکنند.

در مقایسه با باقی تغییرات، تغییر مدرسه مثل یک شمشیر دو لبه است. اگر تغییر مدرسه موفقیت آمیز باشد، شانس بیشتری برای بهبود نتایج آموزشی به مدارس می‌دهد. از سوی دیگر اگر تغییر مدرسه با شکست مواجه شود، موجب دلسردی و ناامیدی ذینفعان خواهد شد و اعتراض دانش آموزان و والدین آن‌ها را در پی خواهد داشت به همین دلیل است که اینکار باید تنها به یک مدیر مجرب سپرده شود.

برای به حداکثر رساندن تغییر، مدارس به رهبران واجد شرایط با شایستگی برای مدیریت فرآیند تغییر نیاز دارند. در زمینه مدرسه، مدیر به عنوان رهبر مدرسه این وظیفه را به عهده دارد. بنابراین مدیران، عامل کلیدی در بهبود و اثربخشی مدرسه هستند (یزدخواستی، عربلو نره، ۱۳۹۵).

تغییر در مدرسه برای مدیران سه معنی می‌دهد (Wagner, 2001: 378):

- ۱- مدیران باید خودشان به وضوح نیاز به تغییر را درک کنند و سپس یک چارچوب و انجمن برای بحث ایجاد کنند.
 - ۲- مدیران باید مشکل را بدون سرزنش برای کسی بکنند و پیدا کردن راه حل را یک مسئولیت مشترک بین همگی قرار دهند. آنها باید روشن کنند که مسائل جدی ما در مدرسه تقصیر معلمان نیست و کسی قرار نیست مقصر شناخته شود
 - ۳- رهبران باید زمانی را برای معلمان ایجاد کنند تا انواع مختلف اطلاعات را درک کرده و دربارشان بحث کنند. دریافت بازخورد از کسانی این تغییرات روی آن‌ها اثر مستقیم گذاشته یکی از مهم‌ترین قدم‌های تغییر مثبت است.
- مدیر موظف است تغییر مدرسه را در جهت بهبود نتایج آموزشی حفظ و همسو کند. چهار عامل حیاتی برای به حداکثر رساندن نتایج آموزشی به شرح زیر است: دیدگاه مشترک در اهداف یادگیری، تدریس و ارزشیابی خوب؛ درک نیاز فوری به تغییر؛ روابط مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل؛ به کار گفتن راهبردهای تعاملی که فقط اطاعت کردن زیردستان را در پی نداشته باشد و باعث تعهد آن‌ها به روند ماموریت شود.

۵- راهبردهای ایجاد تغییر

هر تغییر بزرگی که در مدرسه خود معرفی می‌کنید باید با استفاده از اصول مدیریت تغییر برنامه ریزی و اجرا شود تا مطمئن شوید که تغییر برای کارکنان قابل مدیریت و تاثیرگذار است. تغییر موثر تنها زمانی اتفاق می‌افتد که افراد عادت‌های خود را



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

تغییر دهند، یعنی زمانی که به اندازه کافی آمادگی ذهنی و روانی داشته باشند و متوجه شوند که این تغییر چه سودی برای آنها خواهد داشت.

وقتی تغییر ایجاد می کنیم برای سرتاسر سازمان اجباری نیست. تغییر مبتنی بر تحقیقات و پیدا کردن بهترین عملکرد است، برای مثال زمانی که می بینیم چیزی خوب کار می کند یا نقطه قوتی را می بینیم که مد نظر است آن را در سراسر خوشه جاسازی کنیم.

پنج اصول مدیریت تغییر که در پیاده سازی آن کمک به شرح زیر است (جهانیان و همکاران، ۱۳۹۶):

۱- نیاز به تغییر را پایه گذاری کنید: اولین چیزهایی که هنگام شروع یک پروژه باید به آن فکر کنید این است که چرا باید تغییر ایجاد کنید و در دراز مدت به چه چیزی می خواهید برسید. آیا واقعا دست بردن به سیستم فعلی نیاز است و به خطر کردنش میرزد یا نه. باید قبل دست بردن به هرکاری مزایا و معایب آن را به خوبی سنجید. دلایل دست بردن به تغییر مرتبط به دو چیز است، نقطه مبنای شما، یعنی نحوه کار کردن فعلی و هدف، یعنی نحوه کارکردن ایده آلی که می خواهید به آن برسید. هنگامی که بدانید کجا می خواهید باشید، می توانید چشم انداز خود را به مراحل قابل کنترلی تقسیم کنید که برای رسیدن به آن باید طی کنید. سپس می توانید پیشرفتی را که از نقطه مبنا به سمت هدف خود انجام می دهید ردیابی کنید.

۲- ساختن یک شبکه ای از تغییرات: هنگامی که پروژه ای را شروع می کنید مهم است که مشخص کنید کدام یک از کارکنان شما مستقیماً درگیر این تغییر هستند یا تحت تأثیر آن قرار می گیرند. قرار دادن نقش ها و مسئولیت ها در تیم خود به شما کمک می کند تا برای هر مرحله از پروژه خود مسئولان واضحی را تعیین کنید. فهمیدن اینکه چه کسی برای چه کاری مناسب است یکی دیگر از وظایفی است که یک مدیر موثر میطلبد.

کارکنانی که نگرش مثبتی نسبت به پروژه دارند، حامیان خوبی برای تبلیغ آن به دیگران خواهند بود. اغلب ارزش دارد که یکی از این افراد را به عنوان مدیر رسمی تغییر (یا چند نفر) که مسئولیت رهبری پروژه را بر عهده خواهند داشت، معرفی کنید.

۳- ارتباط برقرار کردن: وقتی در مدرسه یا سازمان خود در حال تغییر بزرگی هستید، ساده ترین کار که اغلب فراموش می شود، صحبت کردن با یکدیگر است. هنگامی که اولویت های اعضای مختلف کارکنان را هماهنگ می کنید، ارتباطات می تواند چالش برانگیز باشد، اما موافق نگهداشتن انگیزه همه یکی از مهم ترین جنبه های مدیریت تغییر موفق است.

۴- آماده بودن برای مواجهه با مقاومت: این اجتناب ناپذیر است که برخی از همکاران در برابر تغییر روش کار خود مقاومت نشان دهند. ایده خوبی است که مدیر از آن ها بخواهد که توضیح دهند چرا تغییر را به عنوان یک چالش می بینند. ممکن است نگران این باشند که شغلشان در معرض خطر است یا اینکه مجموعه مهارت مناسبی ندارند. باید با همفکری یکدیگر برای مشکلات و مخالفت آن ها راه حلی یافت یا آن ها را از مزیت این مسیر آگاه کرد.

از همان ابتدا مشارکت دادن همه کسانی که تغییر بر آن ها تاثیر می گذارد در جلسات و تصمیم گیری ها مهم است. همچنین وجود راهی برای بازخورد دادن کارکنان به مدیر نیز مهم است. وقتی سیستم آموزش مدرسه تغییر میکند باید حتما مطمئن شد که معلمان متوجه شوند این تغییرات چگونه بر روند کاری روزانه آن ها تاثیر میگذارد و آن ها بتوانند هرگونی نگرانی خود را ابراز کنند.

۵- دنبال کردن پیشرفت و جشن گرفتن موفقیت: در نهایت، زمانی که یک پروژه به پایان می رسد، اغلب ما به جای جشن گرفتن اتفاقات خوب، به مشکلاتی فکر می کنیم که در طول مسیر پیش آمد. علامت گذاری نقاط عطف و موفقیت های کلیدی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

به نشان دادن پیشرفتی که تیم شما با هم داشته‌اند کمک می‌کند و به هرکسی که به پروژه زمان داده است اعتبار لازم را می‌دهد. همچنین دلیل شما را برای تغییر تأیید می‌کند و همه را در مسیر دستیابی به اهداف بلندمدت پروژه نگه می‌دارد (جعفری، ۱۴۰۰).

۶- بحث: ویژگی‌های مدیریت و تاثیر آن بر مدرسه

تغییر آموزشی ارزش زیادی به رهبری و مدیریت مؤثر مدارس می‌دهد. دلیل آن یک محیط منظم مدرسه که کارآمد است و به خوبی مدیریت می‌شود، شرایط را برای افزایش یادگیری دانش آموزان فراهم می‌کند.

محققین شیش ویژگی پایه برای مدیران موثر پیشنهاد می‌دهد: (۱) داشتن یک چشم انداز شخصی روشن از آنچه می‌خواهید به آن دست یابید. (۲) کار کردن در کنار همکاران خود. (۳) احترام به استقلال معلمان، محافظت از آنها در برابر خواسته‌های اضافی. (۴) به آینده نگاه میکند تا تغییر را پیش بینی کند و به افراد برای آن روحیه دهد. (۵) داشتن توانایی درک واقعیت‌های زمینه سیاسی و اقتصادی و توانایی مذاکره و سازش. (۶) مجموعه‌های واضحی از ارزش‌های شخصی و آموزشی را که نشان‌دهنده اهداف اخلاقی آن‌ها برای مدرسه است را به بقیه اطلاع می‌دهد و با آنها ارتباط برقرار می‌کند.

زمانی که مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و والدین بتوانند اهداف مشترک خود را تعریف کرده و برای دستیابی به آن‌ها با هم تلاش کنند، این ویژگی‌های مدیریت می‌تواند منجر به مؤثرترین تغییر در مدرسه شود. مدیران این اهداف مشترک را در برنامه‌های عملی انعطاف‌پذیر انتقال می‌دهند تا کار برای معلمان آسان‌تر شود و بتوانند تغییرات را پیش‌بینی کنند.

برای بهینه‌سازی موفقیت، مدیران با کارکنان و سایر ذینفعان ارتباط برقرار کرده و مذاکره می‌کنند. از منظر فرآیند یاددهی و یادگیری، مدیران مدرسه به معلمان استقلال می‌دهند تا شایستگی خود را در فرآیند یاددهی و یادگیری ارتقاء دهند (Newman & Wehlage 1995). این ویژگی‌های مدیریت می‌تواند منجر به یک محیط آموزشی دوست‌داشتنی برای هر دو معلمان و دانش‌آموزان شود. بنابراین دانش‌آموزان به عنوان اهداف اصلی تشویق می‌شوند تا در فرآیند یادگیری شرکت کنند. پیشرفت خروجی دانش‌آموزان به عنوان هدف اصلی پیشرفت مدرسه نیازمند عامل حیاتی مشارکت خود دانش‌آموزان است و اینکار نیازمند وجود معلم‌های دلسوز و کاربلد است.

در برخورد با یکی از کارکنانی که تدریس ضعیف او به شدت بر آموزش دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد و فارغ از اینکه مدیر از نظر پشتیبانی و توسعه برای آن‌ها چه می‌کند به نظر می‌رسد که عملکرد او بهبود نمی‌یابد. در این موقعیت مدیر با یک دوراهی مواجه خواهد شد. اگر این وضعیت ادامه یابد، برای دانش‌آموزان بد خواهد بود. از سوی دیگر، اگر او کارمند را برکنار کند، برخلاف اعتقاد اصلی به فرصت‌های برابر خواهد بود.

در رابطه با این دوراهی موارد زیر برای داشتن یک مدیریت موثر لیست شده‌اند:

۱- روابط انسانی بر هنجارها و ارزش‌های مرتبط با تعلق، اعتماد و مشارکت تأکید دارد. هنجار در اصطلاح جامعه‌شناسی به الگوهای رفتاری گفته می‌شود که روابط بین مردم را تنظیم می‌کند و همه خود را پایبند آن میدانند. ارزش نیز همان باورها و اعتقادات ما هستند که ما را به سمت زندگی بهتر و ارزشمندتر سوق می‌دهد.

۲- فرآیند داخلی بر ثبات، سازماندهی داخلی و پایبندی به قوانین متمرکز است، جایی که هنجارها و ارزش‌ها با کارایی، هماهنگی و یکنواختی مرتبط هستند.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۳- هدف منطقی که به دنبال کردن و دستیابی به اهدافی که درست تعریف شده مربوط میشود، در حالی که هنجارها و ارزشها به بهره‌وری، عملکرد، تحقق و دستیابی به هدف مربوط است.

۴- سیستم باز بر تغییر و نوآوری تأکید دارد، درحالی که که هنجارها و ارزشها با رشد، کسب منابع و سازگاری مرتبط هستند. در رابطه با رویکردهای مدیریتی، چهار رویکرد دستوری، تبدیلی، تحولی و پسا تحولی یک نوع مدیریت پویا و فعال هستند که در پیشبرد ارتقاء مدرسه تاثیر مثبتی می‌گذارند. اما در مقابل مدیریت عدم تداخل نه تنها تاثیر مثبتی ندارد بلکه می‌تواند در راستای همسو سازی به سمت پیشرفت تاثیر منفی هم داشته باشد.

مدیریت دستوری تاثیر زیادی در توسعه بهبود مدرسه دارد زیرا قادر است بین تمرکز بر فرآیند یاددهی و یادگیری و ظرفیت سازی که مستقیماً بر رشد دانش آموزان تاثیر می‌گذارد هم افزایی ایجاد کند. مدیریت دستوری به طور مستقیم به بهبود مدرسه متصل است.

مدیریت تبدیلی تاثیر محدودی در ایجاد بهبود مدرسه دارد. به طور گسترده ای استدلال شده است که تغییرات پیچیده و پویا برای بهبود پایدار مدرسه مورد نیاز است و احتمال اینکه در مدیریت تبدیلی این پیشرفت رخ دهد کم است (Beare et al., ۱۹۸۹).

مدیریت تحولی با الزامات تغییر فرهنگی سازگارتر است زیرا نه تنها ساختار را مدیریت می‌کند، بلکه به طور هدفمند به دنبال تاثیرگذاری بر فرهنگ مدرسه است که برای بهبود پایدار مدرسه لازم است. به علاوه مطالعات نشان می‌دهند که خروجی اصلی مدیریت تحولی ارتقاء ظرفیت سازمان برای پیشرفت مداوم، افزایش موثر واقع شدن مدیریت، رضایت زیردستان و به طور کلی بهبود عملکرد سازمانی است. با وجود اینکه مدیریت تحولی باعث افزایش دستاوردهای دانش آموزان شده ولی همچنان تاثیر آن به اندازه مدیریت دستوری نیست. مدیریت تحولی لازم است ولی شرط کافی برای پیشرفت مدرسه نیست صرفاً به دلیل اینکه جهت گیری خاص نسبت به یادگیری دانش آموزان ندارد.

به عنوان یک رویکرد التقاطی، رهبری پسا تحول به طور قابل توجهی در حوزه های القاء و راهنمایی، انتقال فرهنگی و بیان ارزشها عمل می‌کند (West et al. 2000). این شیوه مدیریت تاثیر قوی بر عملکرد به عنوان بخشی از پیشرفت مدرسه دارد.

۷- نتیجه گیری

مدارس در حال حاضر دارند از مراکز تولید به یادگیری سازمانی تبدیل می‌شوند به مراکزی که بر یادگیری دانش آموزان تاکید دارد. این تغییر الگو، که انتظار می‌رود نتایج آموزشی را بهبود بخشد، به شیوه های متفاوتی از تفکر در مورد حرفه مدیران آموزشی منجر خواهد شد.

مهم نیست که هر چند وقت یکبار کسی صحبت تغییر را در مؤسسات آموزشی پیش میکشد، هربار می‌تواند باعث رنجش، اضطراب و احساس مقاومت شود. به همین دلیل پیروی از مدیریت تغییر مناسب در مدل‌های آموزشی مهم است. مدل‌ها و متدولوژی‌های مدیریت تغییر، یک نقشه راه برای پیمایش هر دو طرف فرآیند و افرادی که دستخوش تغییر در زندگی کاری روزمره میشوند ارائه می‌دهند. انجام فرآیندهای مدیریت تغییر هنگام اجرای تغییر در مدارس می‌تواند به اطمینان از موفقیت



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

پروژه تغییر و ایجاد نتایج مطلوب کمک کند. همچنین می‌تواند به افرادی که تحت تأثیر تغییر قرار گرفته‌اند کمک کند تا به جای مقاومت در برابر آن، احساس هیجان در مورد تغییر کنند.

پنج رویکرد مدیریتی وجود دارد: دستوری، تبادلی، تحولی، عدم دخالتی و پسا تحولی. به جز مدیریت بدون دخالت، باقی آن‌ها تاثیر مثبتی روی خروجی‌های آموزشی می‌گذارند. از نظر پیشرفت دانش‌آموز، مدیریت دستوری بیشترین سهم را دارد زیرا بر آموزش و یادگیری تمرکز دارد. در نتیجه در رابطه با ساخت یک سازمان یادگیرنده و مواجهه با دوراهی در دوره تغییر الگو، مدیریت تحولی مناسب‌تر است. در مدیریت تحولی فرد باید سوالاتی را بپرسد که باعث شود به دنبال اصول اخلاقی جهانی، غایت ارزش عدالت، برابری و حقوق انسانی برود.

میتوان به این نتیجه رسید که مدیریت تاثیر شگرفی در حمایت از تغییر مدارس و پیشرفت آن به خصوص در سیستم مدرسه محور دارد. بدون مدیریت درست که مسیر را به بقیه نشان دهد صرفاً باعث سردرگمی بیشتر و شکست میشود. هرچند شکست همیشه چیز بدی نیست و از آن میتوان برای آینده درس گرفت ولی آینده آموزشی دانش‌آموزان چیزی نیست که بخواهد قربانی آزمون و خطای مدیریت نالایق شود.

این مقاله انواع رویکردهای نظری برای مدیریت فرآیند تغییر در سازمان‌ها را مورد بحث قرار داده است. بر اساس رویکردهای نظری مدیریت فرآیند تغییر در سازمان‌ها که در بالا توضیح داده شد، از منظر آموزشی، رهبران سازمانی در مدارس باید برای ابتکارات مدیریت تغییر برای هر یک از زیرسیستم‌های سازمان گام بردارند و این فرآیند مدیریت تغییر را به صورت یکپارچه و هماهنگ برنامه ریزی و اجرا کنند. همچنین باید به دنبال تربیت مدیرانی باشیم که توانایی هدایت این سازمان را داشته باشد و بتوانند شناخت خوبی از نیازهای مدرسه پیدا کنند و تصمیمات مناسب با آن را بگیرند. تنها با نقش انفعالی داشتن نمیتوان به تغییر و پیشرفت رسید.

منابع

۱. جهانیان، رمضان و صفیعی پور، ابوالفضل، مدیریت تغییر در سازمان‌های آموزشی، ۱۳۹۶
۲. یزدخواستی، علی و عربلو نره، رحمان، رابطه بین ویژگی‌های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق با عملکرد کارکنان بر اساس مدل گاتو در آموزش و پرورش، ۱۳۹۵
۳. جعفری، لعیا، ارائه الگویی برای مدیریت تغییر در سازمان، اولین کنفرانس بین المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ساری، ۱۴۰۰
۴. Baruch, Y. (1998). Leadership - Is That What We Study? Journal of Leadership Studies
۵. Beare, H., Caldwell, B., & Millikan, R., (1989), Creating an Excellent School: Some New Management Techniques. London: Routledge.
۶. Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. & Koopman, P.L. (March 1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Journal of Occupational and Organizational Psychology
۷. Einstein, W.O. & Humphreys, J.H. (2001). Transforming leadership: matching diagnostics to leader behaviors. Journal of Leadership Studies, Summer 2001
۸. Goh, S.C. (Spring 1998). Toward a Learning Organization: The Strategic Building Block. SAM



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

Advanced Management Journal

۹. Gwyer, S. (1997). A Paradigm Shift from Instruction to Learning. Los Angeles
۱۰. Lashway, L. (1998). Creating a Learning Organization. ERIC Digest, Number 121.
۱۱. Leithwood, K. & Jantzi, D. (1999a). Transformational School Leadership Effects: A Replication. School Effectiveness and School Improvement
۱۲. Louis, K. & Murphy, J. (1994). Reshaping the principalship: Insights from transformational reform efforts. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
۱۳. Newman, F. & Wehlage, G (1995). Successful school restructuring. Alexandria, VA: ASCD.
۱۴. Peterson, K. & Kelley, C., (Jan 2001), Transforming School Leadership, in Leadership
۱۵. Purkey, S.C. & Smith, M.S. (1983). Effective schools: A review. Elementary School Journal
۱۶. Rizvi, F., (1993) Contrasting Perceptions of Devolution. Queensland Teachers Union Professional Magazine.
۱۷. Triaswati, N., (2000) Human Resource Development in Indonesia: Impact of Crisis and Strategies to Overcome Crisis. Jakarta.
۱۸. Wagner, T. (January 2001). Leadership for Learning: An Action Theory of School Change (Education in America). Phi Delta Kappan
۱۹. West, M., Jackson, D., Harris, A. and Hopkins, D. (2000) Learning through leadership, leadership through learning. In Riley, K & Louis, K (Eds.), Leadership for Learning. Jossey Bass.