

# دانش، نگرش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس در مدیریت تغییر

دکتر غلامعلی احمدی - استادیار و رئیس دانشکده علوم انسانی و تربیت بدنی دانشگاه شهید رجایی  
مرئوس نریمانی زمان آبادی - دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه شهید رجایی  
Email: Morteza\_84907197@yahoo.com

مدیر سازمان و در نهایت مقاومت در برابر تغییری که مدیر خواستار آن می‌باشد.

## اهداف مقاله

۱. آشنایی مدیران مدارس آموزش و پرورش با دانش مورد نیاز مدیریت تغییر و مراحل چهارگانه تغییر که عبارتند از: الف- آمادگی برای تغییر ب- برنامه‌ریزی برنامه تغییر-ج- اجرای برنامه عملی تغییر، د- پایداری و تثبیت تغییر.
۲. آشنایی مدیران مدارس آموزش و پرورش نسبت به نقش نگرش در مدیریت تغییر و مؤثرترین نوع نگرش در مدیریت شان.
۳. آشنایی مدیران مدارس آموزش و پرورش با مهارت‌های مورد نیاز مدیریت تغییر و مراحل چهارگانه آمادگی، برنامه‌ریزی، اجرای برنامه عملی و پایداری و تثبیت تغییر.
۴. آشنایی مدیران مدارس آموزش و پرورش با چگونگی ارزیابی عملکردشان در مدیریت تغییر و مراحل چهارگانه آمادگی، برنامه‌ریزی، اجرای برنامه عملی و پایداری و تثبیت تغییر.

## تعاریف مفاهیم کلیدی

- دانش**<sup>۱</sup>: آگاهی‌ها، دانایی‌ها و معلوماتی که در دسترس یک فرد می‌باشد و براساس آن به قضاوت‌هایی دست می‌زند (مرتضایی، لیلیا ۱۳۸۲).
- نگرش**<sup>۲</sup>: عبارت است از یک حالت گرایش ذهنی در انسان برای عمل در جهت موافق یا مخالف با یک شیء معین و یا شیوه‌های از آمادگی در جهت مخالف یا موافق با چیزها است (جلیل خانی، ۱۳۸۵).
- (نمره بین ۳۰-۶۰ نشانگر نگرش منفی داشتن در برابر تغییر است، نمره بین ۶۱-۸۹ نشانگر نگرش نه منفی و نه مثبت، و نمره بین ۹۰-۱۲۰ نشانگر داشتن نگرش کاملاً مثبت در مقابل تغییر و به تبع آن عامل به تغییر بودن فرد مدیر می‌باشد).
- مهارت**<sup>۳</sup>: عبارت است از توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف او منعکس می‌شود. به عبارت دیگر توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است (کاتز، ۱۹۵۵).
- مهارت‌های مدیریت تغییر**<sup>۴</sup>: مهارت‌های مدیریت تغییر در این پژوهش شامل: آمادگی برای تغییر، برنامه‌ریزی برای تغییر، اجرای برنامه تغییر و پایداری و تثبیت تغییر بوده (علوی، ۱۳۸۰).
- عملکرد**<sup>۵</sup>: توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش فرد در حین اجرای وظیفه‌های شغلی و یا آنچه که فرد به عنوان وظیفه شغلی خود انجام می‌دهد (زاهدی، ۱۳۷۹).
- مدیریت تغییر**<sup>۶</sup>: فرآیند مستمر و پویای درک تغییر، برنامه‌ریزی تغییر، اجرای برنامه تغییر و تثبیت و پایداری تغییر (ابیلی و علمیرزایی به نقل از هلر، ۱۳۸۲).
- درک تغییر**<sup>۷</sup>: کسب شناخت و آگاهی نسبت به مفهوم تغییر، انواع تغییر و موانع مؤثر بر تغییر و منابع و علل تغییر در



## چکیده

در جامعه فراصنعتی امروز، سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود لاجرم نیازمند به انجام کوشش‌هایی هستند که تغییر و تحول معرف مناسبی برای مجموعه آنها است. در این میان، سازمان‌های آموزشی عملاً «سازمان‌های تغییر» و مدیریت آنها «مدیریت تغییر» محسوب می‌گردد. هدف این مقاله ارائه دانش، نگرش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس برای مدیریت تغییر است. در این راستا مجموعه‌ای از استراتژی‌های مدیریتی را برای تحقق هدف فوق پیشنهاد می‌کند و همچنین نمونه مواردی را که در هر مرحله از مدیریت تغییر (درک تغییر، برنامه‌ریزی تغییر، اجرای برنامه تغییر و تثبیت تغییر) باید مورد استفاده یک سازمان در جهت مدیریت تغییر مورد استفاده قرار گیرد مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

## مقدمه

مشکل اصلی غالب مدیران به محض انتصاب شدن در پست مدیریت، این است که مدعی ایجاد تغییر در سازمان می‌باشند. در تحقیقات صورت گرفته و اعتراضات کارکنان سازمان‌ها و علل مقاومت کارکنان در برابر تغییر از سوی مدیران و این که مدیران زیادی منصوب شدند ولی مشاهده شد که به دلایل زیر با شکست مواجه شدند و به عبارت دیگر ثابت شد، عدم اجرای آن ادعاها مربوط به موارد زیر بوده که عبارتند از:

۱. نداشتن دانش کافی مدیران آموزشی نسبت به تغییر، و محیط کاری شان.
۲. نداشتن فلسفه مدیریتی محافظه کارانه (ثبات و بقا را جویا هستند)، خود را در معرض تغییر قرار ندادن و نداشتن نگرشی سیستمی نسبت به تغییر و به عبارت دیگر عامل به تغییر بودن.
۳. فقدان مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای مدیریت تغییر و مشارکت کارکنان برای ایجاد تغییر در سازمان.
۴. فقدان دانش، درک و فهم کارکنان نسبت به چشم‌انداز سازمانی مرتبط با ابتکار عمل در تغییر.
۵. فقدان صلاحیت رهبری در ایجاد چشم‌انداز، برقراری ارتباط، واگذاری و ارزیابی ابتکار عمل در تغییر به کارکنان.
۶. نارضایتی کارکنان از عملکرد مدیران که به دنبال آن پایین آمدن بهره‌وری، سطح روحیه و انگیزش، فرسودگی شغلی، تعارض‌های شدید بین کارکنان و بی‌اعتمادی نسبت به

را دارد پرداخته شده است.

**۱. روش‌های ایجاد تغییر از درون:** عبارت است از تغییراتی که بر افزایش آگاهی‌ها، دانش و معرفت افرادی اشاره می‌کند که در نظر است باورها و نگرش‌شان تغییر یابد. مشکل این تحول، آموزش و پرورش کارکنان اجرایی و مدیران میانی است و در این راه می‌توان از انواع شیوه‌های آموزشی و یادگیری استفاده نمود.

**۲. روش‌های ایجاد تغییر از بیرون:** در این روش تأکید بر ایجاد محیط و شرایط کار جدید از طریق تغییر ساختار سازمانی، تکنولوژی و روش کار، قوانین و مقررات حاکم بر انجام وظایف روزمره، تغییر معیارهای گزینش و استخدام، ارزشیابی شاغلین، پرداخت حقوق و مزایا و نظایر این مکانیزم‌ها است (چهارده معصومی، ۱۳۷۸، ص ۱۵۳).

تغییر سازمانی دارای سه نظریه می‌باشد که هر کدام دارای ابعادی است که در زیر به توضیح آنها پرداخته شده است.

جدول ۲-۲: طبقه‌بندی نظریه‌های تغییر سازمانی

نام متغیر	انواع طبقه بندی	ابعاد نظریه های تغییر سازمانی
تغییر سازمانی	نظریه تحلیل میدان نیرو کرت لوین	خروج از انجماد، ایجاد تغییر، انجماد مجدد
	نظریه پژوهش عمل شانی و واریک	جمع آوری اطلاعات، بازخورد، بررسی داده ها، تشخیص، برنامه‌ریزی فعالیت و تکرار
	نظریه فرآیند یک پارچه	سیستم پایدار اولیه تغییر، سیستم پایدار ثانویه

منبع: قاسمی، بهروز «تئوری‌های رفتار سازمانی» ص ۵۹۴

### کمک نظریه‌های تغییر به مدیران

به همان اندازه که برای یک زن و شوهر، تولد نخستین فرزند فرصت سازگاری و خوگیری با تغییر را پیش می‌آورد و زندگی آنها را غنا می‌بخشد، یا فقدان یک پدر عزیز، فرزند را به تأمل درباره زندگی خود واداشته و فرصتی برای تنظیم و تعدیل شیوه زندگی فراهم می‌سازد، تغییر در نهادهای آموزش و پرورش همواره رخ می‌دهد و فرصت‌هایی برای رشد مثبت به وجود می‌آورد.

### دلایل تغییر در مدارس

دلایل تغییر در مدارس به دو دسته تقسیم می‌شوند:  
**الف) دلایل خارجی (بیرونی):** که عبارتند از: فناوری (ارتباطات، داده‌پردازی)، رقابت (جهانی شدن، از دست رفتن اهمیت مرزهای اقتصادی)، شرایط اقتصادی و شرایط اجتماعی، فرهنگی و جمعیتی (دموگرافی).  
**ب) دلایل درونی:** عبارتند از: بهره‌وری پایین، فرسودگی شغلی، سطح روحیه و انگیزش پایین، تعارض‌های شدید بین اشخاص یا گروه‌ها و بالا رفتن سطح آموزش کارکنان و انتظارات آنان به انجام تغییرات در موضوعات مختلف در درون سازمان ختم می‌شود (امیر کبیری، ۱۳۸۵).

جدول ۲-۳: مقایسه مراحل هشت گانه تغییر از دیدگاه‌های مختلف

مراحل هشت گانه مدیریت تغییر				
		امینی وشکوهی	دعائی	جان بی کاتر
۱	ایجاد حالت اضطرار	۱	آگاهی از لزوم تغییر	سنجیدن فوریت و افزایش کار
۲	تشکیل ائتلاف نیرومند راهنما	۲	ورود دخالت مشاور داخل سیستم	تشکیل تیم راهنما
۳	ایجاد چشم‌انداز	۳	ایجاد رابطه مشتری - مشاور	داشتن بینش صحیح
۴	تعیین چشم‌انداز	۴	جمع آوری اطلاعات	اعمال تغییر به روش صحیح

سازمان (ایلی و علمیر زایی به نقل از هلر، ۱۳۸۲).

**برنامه‌ریزی تغییر<sup>۸</sup>:** عبارت است فرآیند تعیین هدف که منجر به تهیه و تدوین برنامه تغییر و بررسی شیوه‌های مشارکت کارکنان در فرآیند تغییر.

**اجرای برنامه تغییر<sup>۹</sup>:** عبارت است از فراهم سازی تمهیدات و امکانات مورد نیاز برای مشارکت کارکنان در کلیه سطوح سازمانی.

**پایداری تغییر<sup>۱۰</sup>:** عبارت است از فرآیند ارزیابی مستمر از مراحل تغییر در جهت حفظ و نگهداری مداوم تغییر و تحول در سازمان.

### پیشینه مدیریت تغییر

«مدیریت تغییر» حداقل به عنوان یک بحث آکادمیک، مدت مدیدی نیست که در کشور ما مطرح شده است و البته با همین نگاه در غرب نیز ظهور واژه «مدیریت تغییر<sup>۱۱</sup>» قدمت خیلی زیادی ندارد. اگر چه به عنوان یک واقعیت باید بپذیریم که رویکرد به تغییر برای اصلاح، در عمل جزو لاینفک اصول مدیریت و اداره کردن بوده و هست.

همچنین مدیریت تغییر در کشور ما در بیشتر موقعیت‌ها در قالب ایده‌های ترجمه شده اجرا می‌شود و از آنجا که زیر ساختار این قالب دارای کلید رمزهایی است که از ایده‌ها و تئوری‌های اولیه منشأ می‌گیرد اگر زمانی در موقعیتی با مشکل مواجه شویم به دلیل احاطه نداشتن بر کلید رمزها، مدیریت ما برای ایجاد تغییر، کلید اجرایی را در دست ندارد، و به همین دلیل نمی‌تواند تغییر در موقعیت مورد نظر را به خوبی به اجرا درآورد. مدیریت امروز ما برای تغییر در مدیریت تغییر، نیازمند توجه به ایده‌هایی است که حتی ساده و پیش پا افتاده به نظر می‌رسند. انسان‌های دارای ایده، اهل تفکر و مطالعه اند و در جایی که می‌مانند از ایده‌های برتر دیگران به عنوان راهنمایی بهره می‌برند، ولی شایسته ایده‌های برتر نمی‌شوند.

### ابعاد تغییر در مدارس

**۱. تکنولوژی:** این بعد در رابطه با فرآیند آموزشی مدارس صورت می‌گیرد، که شامل دانش، آگاهی و مهارتی می‌شود که مشخص کننده میزان شایستگی مدارس است. هدف «افزایش کارآیی و عملکرد مدارس» است (قاسمی، ص ۵۹۶).

**۲. ساختار سیستم:** طراحی ساختار سیستم در رابطه با سیستم مدیریت حاکم بر مدارس صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر شیوه سرپرستی و مدیریت که شامل تغییراتی است که در ساختار سازمانی، سیاست‌ها، سیستم‌های پاداش، روابط کارمند، شیوه ایجاد هماهنگی، سیستم‌های بودجه‌بندی صورت می‌گیرد.

**۳. در کارکنان و اعضای مدارس:** منظور تغییراتی است که در شیوه نگرش، مهارت، انتظارات، باورها، توانایی‌ها، و رفتار کارکنان رخ می‌دهد. دو عنصر تغییر کارکنان یعنی آموزش در جهت بهبود سازمان متحول ساختن کارکنان از طریق ایجاد تغییر در ارزش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های آنهاست.

**۴. خدمات و مشتری محوری:** این بعد مربوط به ارائه خدمات جدید، تغییر در شیوه خدمت رسانی یا به طور کامل ارائه شیوه‌های جدید تکرییم ارباب رجوع می‌باشد (قاسمی ۱۳۸۲).

### انواع تغییر

انواع تغییر را می‌توان از ابعاد مختلف مورد مطالعه قرار داد که محقق از دیدگاه‌های مختلفی به معرفی آنها پرداخته است. هنسن<sup>۱۲</sup> معتقد است، تغییر سه نوع می‌باشد که عبارتند از:

**(۱) تغییر برنامه‌ای<sup>۱۳</sup>:** کوششی آگاهانه و عمدی در اداره رویدادها به نحوی که پیامدی با طرح قبل، به نتیجه ای که از قبل تعیین گردیده است منجر گردد.

**(۲) تغییر خود جوش<sup>۱۴</sup>:** نوعی دگرگونی است که در کوتاه مدت، نشأت گرفته از وقایع طبیعی و پیش آمدهای تصادفی ظاهر می‌گردد.

**(۳) تغییر تکاملی<sup>۱۵</sup>:** دگرگونی‌های بزرگ و کوچک، که در دراز مدت در یک سازمان رخ می‌دهد.

### روش‌های تغییر در مدارس

برای ایجاد تغییر در سازمان چندین روش مختلف وجود دارد که در این جا به دو روش ایجاد تغییر از درون و بیرون که هر کدام محاسن و معایب خاص خود

۵	توانمند سازی دیگران برای اقدام بر اساس چشم‌انداز	۵	تشخیص	۵	قدرتمندانه عمل کنید
۶	برنامه‌ریزی برای رسیدن وخلق پیروزی‌های کوتاه مدت	۶	راهبرد ها ، فنون و طرح های علمی	۶	تعیین اهداف دست‌یافتنی
۷	تثبیت پیشرفت ها وایجاد تغییرات بیشتر	۷	نظارت ، بازنگری و تثبیت برنامه‌های عملی	۷	اصرار بر انجام قصد وهدفی که دارید
۸	نهادینه کردن رویکرد های جدید	۸	پایان برنامه بالندگی سازمان	۸	درهم آمیختن تغییر با فرهنگ سازمانی

گرفته‌اند که سمت‌های ریاست و معاونت‌های این سازمان را برعهده دارند. چنانچه اینان با تغییر و برنامه‌ریزی برای تغییر برخوردی واکنشی و انفعالی داشته باشند یا دانش کافی را نداشته باشند، در بهترین شرایط، وظیفه دشواری را برعهده خواهند شد که دیگران طالب یا آغاز گر آن بوده‌اند. و اگر آگاهانه عمل نکنند، موفقیت برنامه تغییر را در سازمان تضمین خواهند کرد. لذا مدیران سازمان‌های آموزشی برای اجرای اثربخش و موفقیت آمیز کارکردهای رهبری، باید واجد دانش و معرفت کاملی از فنون و مهارت‌های مدیریت تغییر در درک برنامه‌ریزی، اجرا و تثبیت تغییر باشند(علاقه بند، ۱۳۸۴، ص ۲).

### دانش مدیران در مراحل چهارگانه مدیریت تغییر

با توجه به تعریف مدیریت تغییر و فرآیند مستمر و پویای درک، برنامه‌ریزی، اجرای برنامه و تثبیت تغییر، حال مدیران آموزشی نیاز به کسب معرفت، شناخت و آگاهی نسبت به مراحل چهارگانه مدیریت تغییر دارند که در زیر به طور مختصر به آنها اشاره گردیده است(هلر، ۱۹۹۲).

**مرحله اول (درک تغییر):** در این مرحله یک مدیر باید نسبت به موارد زیر دانش و شناخت داشته باشد:

۱. تأثیرات فردی و سازمانی تغییر و مسایلی که ضرورت تغییر در سازمان را ایجاد می‌کند.
۲. علل و عوامل اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژی و سیاسی زیربنایی تغییر در سازمان.
۳. منابع درون سازمانی(سطح روحیه و انگیزش پایین) و برون سازمانی(فناوری-شرایط اجتماعی) تغییر در سازمان.
۴. طبقه بندی انواع تغییر و تجزیه و تحلیل تغییر در سازمان.

به طور کلی یک مدیر باید برای درک تغییر نسبت به آثار مثبت و منفی تغییر بر فرد و سازمان، علل و عوامل تغییر، منابع و مانع ایجاد تغییر و انواع تغییر شناخت کافی داشته باشد.

**مرحله دوم (برنامه‌ریزی تغییر):** لازمه برنامه‌ریزی مطلوب برای تغییر، داشتن شناخت نسبت به مواردی می‌باشد از قبیل:

۱. چگونگی ارزیابی دقیق اهداف فردی و سازمانی تغییر به صورت روشن، جهت تدوین برنامه تغییر.
۲. شیوه‌های نیازسنجی برای تغییر در سازمان یا نظر خواهی از کارکنان و پرس و جو از ارباب رجوع و ارزیابی کیفیت.
۳. شیوه‌های مشارکت کارکنان و انتخاب استراتژی متناسب با شرایط حاکم بر سازمان.
۴. نحوه تهیه و تدوین یک برنامه عملیاتی تغییر دقیق، قابل اجرا، روشن و مختصر.
۵. چگونگی پیش بینی ابعاد و اثرات مثبت و منفی تغییر بر افراد، ساختار، فرهنگ، کارایی و اثربخشی در کلیه سطوح سازمانی.
۶. چگونگی پیش بینی واکنش‌های کارکنان در برابر تغییر و ایجاد اعتماد و اطمینان در کارکنان.

**مرحله سوم (اجرای برنامه تغییر):** در این مرحله نیاز است نسبت به بعضی از موارد شناخت مختصری داشت که عبارتند از:

۱. چگونگی واگذاری مسئولیت به کارکنان، شناسایی و بررسی منابع انسانی و ویژگی‌های شخصیتی و کاری آنان.
۲. چگونگی ایجاد تعهد در خود و کارکنان به عنوان مثال پیش قدم شدن، عامل به تغییر بودن و داشتن انعطاف پذیری در مدیریت.
۳. شیوه بر آورد واقع بینانه از میزان پیچیدگی تغییر، تقسیم آن به اجزای کوچکتر و ارزیابی دامنه تغییر.
۴. شیوه‌های تأثیر گذار بر رفتار کارکنان و کاربرد آن در جهت اجرای مؤثر برنامه تغییر و کاهش مقاومت در برابر تغییر.
۵. شیوه‌های کنترل مقاومت در برابر تغییر با تشخیص نوع مقاومت (فعال، منفعل) و شناخت نسبت به واکنش‌های منفی کارکنان و کنترل آن.
۶. شیوه‌های اطلاع رسانی سریع و به موقع و ارایه تصویر کاملی از تغییر قابل اجرا در سازمان به کارکنان.

**مرحله چهارم (تثبیت و پایداری تغییر):** مرحله تثبیت

**مدیر آموزشی کیست؟** مدیر آموزشی کسی است که در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و پرورشی نقش دارد و رفتار و عملش جریان آموزش و پرورش را مستقیماً تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو به ویژه رؤسای آموزش و پرورش، معاونان و کارشناسان آموزشی، مدیران مدارس، راهنمایان آموزشی، مربیان پرورشی و معلمان در زمره مدیران آموزشی تلقی می‌شوند. مدیر آموزشی علاوه بر دانش و معلومات در زمینه آموزش و پرورش و روانشناسی، و تسلط بر روش‌ها و مهارت‌های عملی، باید به اندازه کافی سابقه آموزشی داشته باشد تا بتواند مأموریت اصلی و مسایل و مشکلات کار خود را به درستی درک کند(علاقه بند ۱۳۸۴، ص ۱۴).

### دانش ۱۷ و مدیریت تغییر

امروزه تغییر نه تنها اجتناب ناپذیر، بلکه مداوم است. غیر واقع بینانه است اگر انتظار گریز از آن را داشته باشیم یا روی یک دوره ثبات حساب کنیم. بقا در یک سازمان و موفقیت در آن، نیازمند همراه و همگام بودن با تغییرات جهانی و برخورداری مدیر از یک دانش و آگاهی منسجم و به روز می‌باشد. به جرأت می‌توان گفت که امروزه لازمه مدیریت موفق، داشتن مدیریت دانش و مدیریت تغییر در جهان امروزی که عصر اطلاعات (انفجار اطلاعات)، فناوری اطلاعات، جهانی شدن آموزش و پرورش و... است، می‌باشد در دنیای تکنولوژی دیگر قدرت زور و اجبار و تحکم جایگاهی در مدیریت ندارد و مدیرانی که فکر کردند می‌توانند با زور و اجبار مدیریت کنند سخت در اشتباه بودند و مشاهده شده که خیلی از سازمان‌های ما دوام نیاوردند و مدیران شان از صحنه خارج شدند و در کنار همین مدیران، مدیران دیگری بودند و هنوز هستند که از دانش، آگاهی، درایت، تحقیق و تفحص به سازمان شان ارزش و اهمیت دادند و در رقابت جهانی سرفراز و سر بلند بودند.

مدارس در محیطی پویا، باز و دائماً متغیر، فعالیت می‌کنند: قوانین تازه ای وضع می‌شوند، حمایت مالی و پشتیبانی مالی تغییر می‌کند، گروه‌های فشار برای تصویب برنامه‌های تغییر مطلوب خود به مراجع رسمی متوسل می‌شوند، تشکل‌های صنفی فرهنگیان بر اساس ایجاد تغییرات چانه می‌زنند، و هیأت‌ها و مقامات عالی آموزش و پرورش طالب تغییرند. برخی از قابل ملاحظه ترین مفاهیم و اصطلاحاتی که در حال حاضر جهت‌های مطلوب تغییر را برجسته و مشخص می‌سازند، عبارتند از: بازسازی ساختاری (نوسازماندهی)، توانمند سازی (تفویض قانونی قدرت و اختیار)، حق انتخاب، پیامدمحوری، پاسخگویی و عدالت و انصاف می‌باشد. در سازمان‌های آموزشی بسیار مهیج و متأثر از تغییر، مدیران صاحب مقام سنتی

ق ر ا ر

۳. دارای توانایی تحلیل ویژگی‌های شخصیتی، همچون کنش‌های درونی، ویژگی‌های جسمی، روانی، ظرفیت عصبی، توان هوشیاری می‌باشد.

#### ب - مهارت تدبیر اندیشی :

مدیر جدید آموزشی سعی دارد توانایی خود را در زمینه نواندیشی، آزاداندیشی و آزادمنشی و... توسعه دهد. در مورد این توانمندی‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- توسعه ظرفیت درک مستقیم و شهودی (تفکر).
- ۲- توسعه بصیرت یا دریافت ژرف‌تر و جامع‌تر از مشاهدات عادی.
- ۳- مشاهده جامع و عمیق روابط به ظاهر مبهم و نامربوط و زیر سؤال بردن روابط عادی و روابط جدید.

#### ج - مهارت‌های مدیریت تغییر :

۱. مهارت‌های شخصی؛ شامل توانایی ایجاد تعادل میان ویژگی‌های شخصی، شغلی و اجتماعی و مهارت‌های تقویت درک مستقیم و انتخاب ارادی و آزاد.
۲. مهارت‌های گروهی؛ توانایی ایجاد انگیزش در دیگران با ارتباط دادن منافع و عقایدشان به یک دیدگاه مشترک و از طریق تعامل منافع و عقایدشان تا بتوانند از یک توده پریشان، گروهی منسجم تشکیل دهد. این کار مستلزم مهارت‌های ارتباطی و تسهیل گروه‌سازی است.
۳. مهارت‌های فرهنگی؛ ایجاد نظم سازمانی، هماهنگی میان افراد، همگرایی هدف‌ها، ارتقای بینش و مأموریت فرد و سازمان.
۴. توانایی ایجاد تغییر، براساس نیازهای ضروری سازمان و مأموریت‌های آن (خداوردی، ۱۳۸۰).

**مدیریت تغییر در کشور ما در بیشتر موقعیت‌ها در قالب ایده‌های ترجمه شده اجرا می‌شود و از آنجا که زیر ساختار این قالب دارای کلید رمزهایی است که از ایده‌ها و تئوری‌های اولیه منشأ می‌گیرد اگر زمانی در موقعیتی با مشکل مواجه شویم به دلیل احاطه نداشتن بر کلید رمزها، مدیریت ما برای ایجاد تغییر، کلید اجرایی را در دست ندارد، و به همین دلیل نمی‌تواند تغییر در موقعیت مورد نظر را به خوبی به اجرا درآورد**

#### مهارت‌های مدیریت تغییر

همان‌طور که مهارت‌های مدیریت جدید آموزشی بحث شد یکی از مهمترین و ضروری‌ترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران در مدیریت جدید آموزشی مهارت مدیریت تغییر است. با توجه به این که آموزش و پرورش خود مدعی تغییر و تحول در جامعه می‌باشد باید برای این که مدیرانی که رهبری تغییر را بر عهده دارند و باید به مهارت‌هایی مجزا مجهز باشند؛ لذا در زیر مهارت‌های مورد نیاز در هر یک از مراحل چهارگانه از دید کارنال<sup>۲۰</sup> (۱۹۴۷) توضیح و بحث می‌شود که توجه خوانندگان را به آن جلب می‌نماید.

۱. **آمادگی برای تغییر:** در این مرحله مدیر باید قادر به: ریشه‌یابی اصولی مسایل و مشکلات سازمانی، مسایل مشارکت دادن کارکنان در ایجاد تغییر، ایجاد فضای باز برای تصمیم‌گیری، بررسی دقیق اهداف. به حفظ آرامش خود باشد در زمانی که در زیر فشار است باشد و قادر به ارائه نظرات و پیشنهادات اثربخش باشد.

۲. **برنامه‌ریزی برای تغییر:** در مرحله برنامه‌ریزی مدیر نیازمند مهارت در شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها و امکانات فردی، سازمانی، ارزیابی دقیق تمام راه‌حل‌های جمع‌آوری شده به صورت آگاهانه و منطقی، شناسایی منابع لازم برای برنامه‌ریزی و در نهایت قادر به ارائه راه‌حل‌های خلاقانه در سازمان باشد.

۳. **اجرای برنامه تغییر:** در این مرحله یک مدیر باید بداند که چه باید بکند و توانا در به کارگیری و مشارکت نیروها به طور منطقی و اصولی باشد

و پایداری تغییر نیز یکی دیگر از مراحل تغییر است که شناخت نسبت به مواردی را در آن توصیه می‌شود که عبارتند از:

۱. شیوه‌های نظارت بر پیشرفت برنامه تغییر از طریق ارزیابی دقیق، مکرر و مستمر از پیشرفت برنامه تغییر برای حصول اطمینان از اثربخش بودن آن.
۲. چگونگی حفظ انگیزه حرکت با تمرکز مجدد بر برنامه، افزایش بودجه، توسعه افراد و آرایه آموزش به کارکنان.
۳. نحوه کسب موفقیت و تداوم بخشی به تغییر در سازمان که مستلزم توجه مدیر به برنامه ریزی، اجرا، بازنگری، به روز سازی و اعمال تغییرات بیشتر می‌باشد.
۴. چگونگی ارزیابی مجدد اهداف، بهبود و اصلاح برنامه تغییر، تغییر اولویت‌ها و بازنگری در نگرش‌ها جهت پایداری تغییر.

#### • نگرش<sup>۱۸</sup> و مدیریت تغییر

**تعریف نگرش:** نگرش عبارت است از یک روش نسبتاً ثابت در فکر، احساس و رفتار نسبت به افراد، گروه‌ها و موضوع‌های اجتماعی یا قدری وسیع‌تر، هرگونه حادثه در محیط فرد.

شریعتی (۱۳۸۳)، به نقل از راسل: "نگرش‌ها نسبت به برنامه‌ریزی تغییر متفاوت می‌باشند، اما می‌توان آنها را در چهار نوع عمومی دسته بندی کرد که عبارتند از: حال‌گرایی، گذشته‌گرایی، آینده‌گرایی و آینده‌سازی" (راسل<sup>۱۹</sup>، ترجمه تقی ناصری شریعتی، ۲۰۰۵).

۱- **حال‌گرایی:** حال‌گرایان کسانی هستند که از موقعیتی که دارند و راهی که دنبال می‌کنند خرسند هستند. موضعی بی‌فعل اتخاذ می‌کنند، و سعی می‌کنند که سوار بر موج شوند، بی‌آن که قایق را از جای خود تکان دهند. فلسفه مدیریت شان محافظه کاری است. آنها ثبات و بقا را می‌جویند. اینان بر این باورند که غالب تغییرات اجتماعی و محیطی اموری فریبنده یا سطحی یا موقتی است. ابزار رایجی که به کمک آن حال‌گرایی تحقق پیدا می‌کند، تشکیل کمیته‌ها، شوراها، کمیسیون‌ها، گروه‌های مطالعاتی و هر چیز دیگری که یک تصمیم را عقیم می‌کند. آنها برای تغییر و اصلاح یا ارزیابی مجدد به مراتب پایین‌تر یا خارج سازمان، عودت داده می‌شوند.

۲- **گذشته‌گرایی:** گذشته‌گرایان وضعیت گذشته را نسبت به حال ترجیح می‌دهند و بر این باورند که امور از بد به سوی بدتر شدن می‌روند. بنابراین نه فقط در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند، بلکه تلاش می‌کنند که تغییرات قبلی را نیز خنثی کنند و به موقعیتی برگردند، که قبلاً داشته‌اند. فلسفه مدیریت آنها واپس‌گرایی می‌باشد. واکنش آنها در برابر اغلب پیشنهادات برای تغییر این است که «امتحان کردیم به درد نخورد».

۳- **آینده‌گرایی:** اینان نمی‌خواهند که امور چنان باشد که هست یا آن چنان که روزگاری بوده است. بر این باورند که آینده بهتر از امروز و بهتر از گذشته خواهد بود. بنابراین تلاش می‌کنند که آینده را پیش‌بینی کنند و برای آن آماده شوند. «آینده‌گرایان برای آینده طراحی می‌کنند ولی آینده را طراحی نمی‌کنند و آنان در پی تغییر درون سیستم هستند نه تغییر خود سیستم یا محیط آن، آنها اصلاح طلب هستند و نه انقلابی».

۴- **آینده‌سازان:** آینده‌سازان نه می‌خواهند که امور را به حال خود بگذارند و نه می‌خواهند که به گذشته بازگردند؛ آنها می‌خواهند که آینده دلخواهی را برای خود بسازند و همیشه دنبال تغییر و تحول عظیم سازمانی هستند. اینان بنا بر بقا یا رشد نمی‌گذارند، آنها «خود توسعه‌ای»، «خودکنترلی»، «خودتشخیصی» یعنی افزایش توانمندی را در رقم زدن و کنترل سرنوشت خود می‌جویند. آنها نه توجیه‌گرند، نه بهینه‌ساز، آنها آرمان‌گذار هستند (شریعتی، ۱۳۸۳).

#### مهارت‌های مدیریت جدید آموزشی

با توجه به تغییرات و تحولات ساختاری در سازمان‌های آموزشی ایجاب می‌نماید که مدیران از مهارت‌های متناسب و جدید برخوردار باشند که در زیر به بعضی از آنها اشاره می‌گردد:

#### الف - مهارت شناختی و شخصیتی :

۱. علاقه درونی به مردم، افکار، رویدادها و پدیده‌ها، همراه با شکیبایی ویژه حرفه مدیریت.
۲. داشتن بینش عمیق نسبت به نیروها و روندهای محیطی مؤثر بر کار آموزش.

اطلاعاتی را در اختیار افراد قرار می‌دهد. انتظار این است که افراد اطلاعات جدید را بگیرند و آنها را میان خود مطرح کنند و پس از انجام ارزیابی‌های لازم، آنها را بپذیرند. در رابطه با کارآیی و کارآمدی این دو سبک تغییر، هرسی و بلانچارد چنین نظر می‌دهند که: «در سازمان‌هایی که بلوغ افراد در سطح پایینی قرار دارد، افراد فاقد ظرفیت لازم جهت استفاده از اختیارات و آزادی هستند. تغییرات اجباری از کارآیی بیشتری برخوردار است و تصمیم‌گیری دقیق مدیر ضرورت دارد.

اما در سازمان‌های با بلوغ بالا، استفاده از سبک مدیریت مشارکتی کار سازتر است، هر چند که به هر حال در نحوه کاربرد آن باید تأمل لازم صورت گیرد» (احمدی، ۱۳۸۲).

## ۲- شیوه اجباری اجرای تغییر: در این

شیوه، به جای مشارکت افراد تحت تأثیر تغییر تمامی مراحل هدف‌گذاری، طراحی تغییر و برنامه‌ریزی آن توسط مدیریت ارشد سازمان انجام می‌گیرد، در حالی که، تئوری‌ها و تحقیقات انجام شده در حوزه رفتار سازمان‌یابین نکته را بیان می‌کنند که تنها با شیوه مشارکتی است که تغییر، در زیرساخت‌های رفتاری یعنی ارزش‌ها و نگرش‌ها رخ خواهد داد. در حالی که در روش تغییر اجباری در سازمان تغییرات به سطوح اجرایی دیکته می‌شوند و با اعمال فشار و استفاده از قدرت فرماندهی مدیریت، سعی در اعمال تغییرات می‌گردد (سعادت، ۱۳۸۶).

**سبک تغییر آمرانه:** در این سبک مدیران متوسل به زور و اجبار می‌شوند. در این شرایط ممکن است مدیران به دلایل مختلف برای تحقق مقاصد خود از سه شیوه کلی استفاده کنند (صادقی، ۱۳۸۲) که عبارتند از:

۱. با تغییر در قوانین و مقررات سازمان اعلام کند که از این به بعد نحوه عمل به گونه‌ای دیگر خواهد بود.
۲. تصمیم بگیرد که با تعویض افراد کلیدی در سازمان، تغییرات لازم را ایجاد کند. فرض او بر این است که با تعویض افراد کلیدی که موجبات اخلاق در سیستم را فراهم کرده‌اند، راحت‌تر می‌شود تغییر مورد نظر را ایجاد نمود.
۳. با تغییر در ساختار رسمی سازمان، روابط و سلسله مراتب سازمانی می‌توان به اهداف مورد نظر دست یافت. فرض بر این است که تحت این شرایط، هماهنگی با شیوه منطقی تر به دست خواهد آمد. پس در سبک تغییر آمرانه، مدیر با توسل به قدرت قانونی و مقام خود یک طرفه تصمیم می‌گیرد و آن را از بالا به پایین ابلاغ می‌کند.

## ویژگی فردی مدیران آموزشی در مدیریت تغییر

۱. حساسیت مستمر به رویدادها، شرایط و احساسات.
۲. انطباق پذیری: شامل تمایل به گذر از فعالیتی به فعالیتی دیگر و قبول خطر احتمالی.
۳. پیشگامی: که نیازمند توانایی درک بافت گسترده تغییر، و تمایل به ابتکار عملی و یافتن طریق پیشروی است.
۴. خلاقیت که آنها را قادر می‌سازد تا به شرایط تغییر به طرق جدید پاسخ گویند.
۵. بهبودپذیری عاطفی: شامل توان فائق آمدن بر بی‌ثباتی.
۶. دانش از خود و درک ارزش‌های شخصی، نقاط قوت و ضعف و سبک‌های یادگیری.
۷. نگرش مثبت نسبت به پیشرفت خود (مرتضایی، ۱۳۸۲).

**چالش‌های مدیریت تغییر و راهبردهای متناسب برای مقابله با آنها:**



و سعی کند با نشان دادن آثار مثبت تغییر کارکنان را به مشارکت و همکاری فراخواند. با درایتی که به کار می‌برد کارکنان را مطمئن سازد که او هم واقف بر مشکلات تغییر جدید در سازمان می‌باشد تا از مقاومت کمتری برخوردار باشد.

**۴. تثبیت و پایداری تغییر:** مرحله حساسی است که مدیر نیازمند یک‌سری مهارت‌هایی می‌باشد تا تغییر همیشگی بوده و در رقابت سرآمد همگان باشد که عبارتند از: زمانی را به بررسی پیشرفت و مطالعه مسائل اختصاص دهد، ارائه بازخورد مثبت، شناسایی زمینه‌های بهبود و پیشرفت، ایجاد روحیه کار گروهی در افراد سازمان، مصمم بر استفاده بیشتر از منابع و تأکید بر موفقیت‌ها جهت بالا بردن انگیزه کاری در کارکنان.

## عملکرد<sup>۱</sup>

عملکرد عبارت است از ممیزی بینش، دانش و توانایی‌های بالفعل و بالقوه منابع انسانی، پرورش افراد در راستای استراتژی‌های سازمان و تعالی سازمان و جامعه (میرسپاسی، ۱۳۸۵).

**عملکرد مدیریتی:** حاصل فعالیت مدیریت سازمان از نظر اجرای وظایف مدیریتی پس از زمان معین که از طریق متغیرهای مختلفی مشخص می‌شود و در آموزش و پرورش منجر به موفقیت یا عدم موفقیت سازمان می‌شود شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی و رهبری، روابط انسانی و روحیه، ارتباطات، هماهنگی، خلاقیت و ابتکار، تصمیم‌گیری و جامعیت در مدیریت (سلیمی، ۱۳۷۶).

نکته قابل توجه این که از دید کارنال<sup>۲۳</sup> (۱۹۴۷) عملکرد مدیران در مراحل چهارگانه مدیریت تغییر شامل همان مواردی که در مهارت‌های مدیریت تغییر بیان شد و این موارد توسط زبردستان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که تکرار آن‌ها در اینجا موجب اطلاع مطالب می‌گردد.

## شیوه‌های اعمال تغییر و سبک مدیریت تغییر

سعادت (۱۳۸۶)، شیوه‌های اعمال تغییر به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند و مدیریت تغییر مترادف با دو سبک تغییر آمرانه و تغییر مشارکتی بوده که در زیر به طور مختصر اشاره به آن‌ها گردیده است:

### ۱- شیوه مشارکتی اجرای تغییر: هدف در این شیوه، آن است که تغییر،

نخست در ارزش‌ها و باورها ایجاد گردد و سپس نگرش‌ها، تحت تأثیر باورهای جدید دستخوش تحول گردند و نهایتاً منجر به تغییر در رفتار فردی و گروهی شود: برای تحقق این هدف، لازم است درک ضرورت و لزوم تغییر، برنامه‌ریزی اجرای تغییرات و اجرا و نهادینه کردن تغییرات برنامه‌ریزی شده، با مشارکت کامل افراد تحت تغییر، صورت گیرد.

**سبک تغییر مشارکتی:** این سبک زمانی به وجود می‌آید که گروه

جدول ۲-۴: بررسی چالش‌های مدیریت تغییر و راهبردهای متناسب برای مقابله با آن‌ها

چالش فرعی	راهبردهای مقابله با چالش
کمبود وقت: یعنی انعطاف ناپذیری و عدم کنترل بر اولویت‌ها و زمان	ترکیب تلاش‌ها و برنامه‌های متعدد سازمان در قالب یک یا دو برنامه، تغییر فرهنگ سازمانی تبدیل شدن به سازمان مشارکتی
نداشتن کمک: نیاز به هدایت، حمایت و راهنمایی هوشمندانه، منسجم و پایدار	ایجاد قابلیت هدایت، هدایت را جزئی از مدیریت عملیاتی کردن
مربوط نبودن: فقدان برنامه روشن کسب و کار برای یادگیری	ایجاد استراتژی در بین رهبران آگاه، قراردادن اطلاعات بیشتر در اختیار آنها، حفظ ارتباط آموزش و دستاوردهای کسب و کار
ایستادن پای حرف: آسیب پذیری و نداشتن تأمل که با فاصله بین ارزش‌های ادعایی و کارهای حامیان تغییر تقویت شود.	توسعه اهداف ارزش‌هایی که با ویژگی‌های زندگی سازمانی سازگارند، توسعه احساس آگاهی سازمانی بیشتر
ترس و دلهره: بارک گویی و شفافیت اعضای گروه شروع می‌شود.	پرهیز از بورش صریح، نمونه ای از شفافیت باشید، از بن بست‌ها به عنوان فرصت یادگیری بهره ببرید
ارزیابی و اندازه‌گیری: فاصله میان اقدام تغییر و شیوه‌های اندازه‌گیری نتایج سازمان.	تعیین زمان مناسب برای تحقیق دستاوردهای بنیادی، به دنبال دستاوردهای غیر منتظره باشید
معتقدان واقعی و ناباوران	چند فرهنگی شدن، نصیحت، پرورش شفافیت و واکنش
اداره کردن	تغییر کارگروه درون ساختار اداره کردن، افزایش آگاهی از امکانات تا ساختار
ترویج	مشروعیت و ارزش بخشیدن به گروه‌های غیر رسمی
استراتژی و هدف	درک طرح رسمی و طرح ضروری

دستاوردهای غیر منتظره باشید  
معتقدان واقعی و ناباوران چند فرهنگی شدن، نصیحت، پرورش شفافیت  
واکنش  
بازطراحی و بازنگری اداره کردن تغییر کارگروه درون ساختار اداره کردن، افزایش آگاهی از امکانات تا ساختار  
ترویج مشروعیت و ارزش بخشیدن به گروه‌های غیر رسمی،  
استراتژی و هدف درک طرح رسمی و طرح ضروری

### نتیجه گیری و پیشنهاد:

با توجه به لزوم آگاهی لازم نسبت به مدیریت تغییر و نقش آن در عملکرد آگاهانه مدیران در این زمینه، می‌توان اظهار داشت که برگزاری دوره‌های آموزشی در این زمینه برای آشنایی مدیران نسبت به مقوله مربوط به دانش تغییر و مدیریت تغییر، ایجاد نگرش مثبت نسبت به تغییر و ایجاد مهارت‌های لازم در استفاده از روش‌های مدیریت تغییر در آنان، می‌تواند در بازدهی و بهره‌وری مدیران در مدارس نقش مؤثری ایفا نماید. بین آگاهی و گذراندن دوره آموزشی در زمینه مدیریت تغییر و نیز بین آگاهی مهارت، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

### منابع:

- امیر کبیری، علیرضا. (۱۳۸۵). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران: نشر نگاه دانش.
- چهارده معصومی، ناصر. (۱۳۸۰). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان نجف آباد، فصلنامه علمی- تخصصی مدیریت و توسعه، دوره دوم، شماره ۸، بهار.
- خداوردی، یداله. (۱۳۷۹). نگرشی نو به مدیریت آموزشی، جزوه تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، چکیده مقالات همایش تغییر و نوآوری پژوهشکده تعلیم و تربیت تک‌نگاشت ۲۸. (جمع آوری کننده: ساکی، رضا) (۱۳۸۲).
- راسل جونز، نیل. (۱۳۸۵). مدیریت تغییر، ترجمه: رضا مومن خانی، تهران: انتشارات انستیتو پژوهش‌های ایران.
- زاهدی، سعید محمد. (۱۳۸۱). تغییر فرهنگ سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۲۷، آبان.
- سلیمی، محمدحسین. (۱۳۷۶). بررسی و مقایسه نگرش مدیران نسبت به فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیریتی در شهرستان فریدن.
- سنگه، پیتر. (۱۳۸۵). رقص تغییر، چالش‌های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده، ترجمه: حسین اکبری و مسعود سلطانی، تهران: آسیا.
- صادقی، احمد. (۱۳۷۹). مطالعه مدیریت تغییر با توجه به دیدگاه‌های نظریه پردازان، جزوه تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، چکیده مقالات همایش تغییر و نوآوری پژوهشکده تعلیم و تربیت تک‌نگاشت ۲۸. (جمع آوری کننده: ساکی، رضا) (۱۳۸۲).
- کارنال، کالین. (۱۳۸۰). مدیریت تغییر، ترجمه: سید امین آ. علوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- گلاچر، کاترین. (۱۳۸۲). مدیریت تغییر در کتابخانه‌ها و خدمات اطلاعاتی، ترجمه: لیلا مرتضائی، تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- نریمانی، مرتضی (۴). سنجش دانش، نگرش، مهارت و عملکرد مدیران آموزش و پرورش استان اصفهان در مدیریت تغییر.
- هلر، رابرت. (۱۳۸۴). مدیریت تغییر، مترجمان: خدایار ابیلی، سعید علیمیرزایی، انتشارات سارگل.

### چالش فرعی

### راهبردهای مقابله با چالش

شروع تغییر کمبود وقت: یعنی انعطاف ناپذیری و عدم کنترل بر اولویت‌ها و زمان ترکیب تلاش‌ها و برنامه‌های متعدد سازمان در قالب یک یا دو برنامه، تغییر فرهنگ سازمانی تبدیل شدن به سازمان مشارکتی  
نداشتن کمک: نیاز به هدایت، حمایت و راهنمایی هوشمندانه، منسجم و پایدار ایجاد قابلیت هدایت، هدایت را جزئی از مدیریت عملیاتی کردن  
مربوط نبودن: فقدان برنامه روشن کسب و کار برای یادگیری ایجاد استراتژی در بین رهبران آگاه، قراردادن اطلاعات بیشتر در اختیار آن‌ها، حفظ ارتباط آموزش و دستاوردهای کسب و کار  
ایستادن پای حرف: آسیب پذیری و نداشتن تأمل که با فاصله بین ارزش‌های ادعایی و کارهای حامیان تغییر تقویت شود. توسعه اهداف ارزش‌هایی که با ویژگی‌های زندگی سازمانی سازگارند، توسعه احساس آگاهی سازمانی بیشتر

تثبیت تغییر ترس و دلهره: بارک گویی و شفافیت اعضای گروه شروع می‌شود. پرهیز از بورش صریح، نمونه‌های از شفافیت باشید، از بن بست‌ها به عنوان فرصت یادگیری بهره ببرید  
ارزیابی و اندازه‌گیری: فاصله میان اقدام تغییر و شیوه‌های اندازه‌گیری نتایج سازمان. تعیین زمان مناسب برای تحقیق دستاوردهای بنیادی، به دنبال

-Julain batsleer, managing development and change 'change management skill and strategies' B751 ,

The open university, 2004

- Miller, David " Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different?"

Received (in revised form): 12th February, 2002

-11 Wynn.Garrison "The model for change management", center change management 2008