

پس از تصویب «سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش» و تصویب آن در شورای عالی انقلاب فرهنگی، این سند تحول‌آفرین جهت اجرا به وزارت آموزش و پرورش ابلاغ شده است. بی‌شک، تدارک سازوکارهای تحولی در سازمان بزرگ و گسترده آموزش و پرورش نیازمند «مدیریت کارآمد و اثربخش» است تا بتواند با استفاده حداکثری از امکانات و منابع موجود و برقراری تعامل فعال و اثربخش با ارکان سهیم و مؤثر در فرایند تحول، زمینه تحقق اهداف تحول را فراهم آورد.

این مقاله درصدد است تا با بررسی الزامات مدیریتی تحول بنیادین، مجموعه‌ای از بایدها و نبایدهای حاکم بر فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل تحول آموزش و پرورش را واکاوی و احصاء نماید تا التزام به این مجموعه، امکان دستیابی به اهداف تحولی را تسریع و تسهیل نماید و با صرف حداقل هزینه و کسب حداکثر بهره‌وری بتوان اثربخشی و کارآمدی حرکت تحولی را ارتقاء بخشد.

■ واژگان کلیدی:

تحول، تحول بنیادین، مدیریت، مدیریت تغییر.

الزامات مدیریتی تحول بنیادین در آموزش و پرورش

مهدی نوید ادهم

دبیر کل شورای عالی آموزش و پرورش
mahnavid@yahoo.com

۱. بیان مسئله

آموزش و پرورش به‌عنوان نهاد فرهنگی اجتماعی، نقش اساسی و بی‌بدیل در تربیت نیروی انسانی و تولید سرمایه اجتماعی و فرهنگی و در فرایند رشد و تعالی کشور ایفا می‌کند، به‌گونه‌ای که آینده‌کشور در آئینه آموزش و پرورش امروز قابل مشاهده است. در دهه‌های اخیر با پررنگ شدن جایگاه «انسان» به‌عنوان اصلی‌ترین و گرانبهاترین سرمایه اجتماعی، فرهنگی و معنوی جامعه، رسالت آموزش و پرورش نیز از جایگاه رفیع‌تر برخوردار شده و مورد توجه جدی صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان علوم اجتماعی، سیاسی و اقتصادی قرار گرفته است.

از منظر تعلیم انسان‌ساز مکتب اسلام، نظام تعلیم و تربیت از منزلت والا و بی‌بدیل برخوردار است و معلمان و دست‌اندرکاران این نظام، مسئولیت دارند تا در استمرار راه انبیاء الهی، زمینه تربیت‌پذیری کودکان و نوجوانان را در بهترین سنین فراگیری برای رهپویی در مسیر عبودیت الهی فراهم آورند.

متأسفانه آموزش و پرورش موجود کشور- به دلایل مختلف - توانایی پاسخگویی به نیازهای جامعه در راستای اهداف و آرمان‌های بلند انقلاب اسلامی را ندارد و در تربیت نیروی انسانی در طراز جمهوری اسلامی با مشکلات نظری و عملی فراوانی روبروست. رهایی از کاستی‌ها و ناکارآمدی‌های موجود و دستیابی به آموزش و پرورش پویا، موفق و اثربخش، نیازمند تحول عمیق و ریشه‌ای در این نهاد گسترده و سرنوشت‌ساز است تا با بازخوانی و بازتولید تمام عوامل مؤثر پیدا و پنهان این نظام، بتوان با استفاده بهینه از فرصت‌ها، منابع و امکانات، تحقق اهداف را تسهیل و تسریع کرد (خنیفر، ۱۳۸۹: ۴۵).

خوشبختانه با درک ضرورت و اهمیت موضوع توسط مسئولان ارشد نظام و آموزش و پرورش سند تحول بنیادین و برنامه راهبردی و درازمدت برای تحول همه‌جانبه و پایدار در آموزش و پرورش کشور توسط جمعی از صاحب‌نظران و کارشناسان تعلیم و تربیت تدوین و در تاریخ ۹۰/۹/۷ به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی - به‌عنوان عالی‌ترین مرجع سیاست‌گذاری فرهنگی کشور - رسیده و برای اجرا به آموزش و پرورش ابلاغ شده است. بی‌شک مدیریت این حرکت بزرگ و سرنوشت‌ساز باید بسیار هوشمندانه و آگاهانه صورت پذیرد تا در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه بتواند بیشترین بازدهی و اثربخشی را داشته باشد. این مدیریت به سازوکارها و الزامات خاصی وابسته است و باید بتواند با

استفاده از تمام امکانات و فرصت‌ها، آموزش و پرورش موجود را به آموزش و پرورش مطلوب تبدیل کند. لذا سؤال این مقاله آن است که «الزامات مدیریت تحول بنیادین در آموزش و پرورش کدام است». در این تحقیق سعی بر آن است تا با استفاده از پژوهش‌های مربوط و تجربیات برنامه‌های تحولی در آموزش و پرورش به این سؤال پاسخ داده شود.

۲. اهمیت و ضرورت

تحولات محیطی در عصر حاضر با سرعت حیرت‌انگیز، تار و پود زندگی فردی و اجتماعی آدمی را درنوردیده و همه امور پیدا و پنهان جامعه را دگرگون کرده است. در این دنیای متحول و متلاطم، تنها افراد، سازمان‌ها و نهادهایی می‌توانند به ادامه حیات خویش امیدوار باشند که تحولات را درک کرده و پاسخ مناسب و مثبت به آنها بدهند. نهاد آموزش و پرورش، با پیچیدگی و ویژگی‌های خاص خود و گستردگی قلمرو فعالیتش، از این قاعده کلی مستثنی نیست و باید بتواند پاسخگوی تحولات فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه باشد.

فرایند تعلیم و تربیت، امری «زمان‌بر» و «دیربازده» است که در طولانی‌مدت به بار می‌نشیند. مخاطبان نهاد آموزش و پرورش، کودکان و نوجوانانی هستند که آنچه را «امروز» فرا می‌گیرند «فردا» در افکار و رفتار خویش متجلی می‌سازند. در نتیجه، فعل و انفعالات آموزشی و تربیتی «امروز» بر چگونگی شکل‌گیری «فردا»های دور و نزدیک تأثیر می‌گذارد و متقابلاً آرمان‌ها و اندیشه‌های «فردا»، چگونگی سامان‌یابی «امروز» را متأثر می‌سازد. به بیان دیگر برنامه‌های «امروز» و «فردا» در فرایند تعلیم و تربیت به شدت به هم گره خورده است و این نهاد بیش از سایر ارگان‌ها و نهادها به «برنامه‌های تحولی» نیازمند است. به همین دلیل امروزه، نهادهای آموزشی در اکثر کشورهای جهان با مسئله «تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی تحول آفرین» دست و پنجه نرم می‌کنند (یونسکو، ۱۳۶۰: ۵۲).

نکته قابل تأمل آن که، دست‌یاز دیدن به برنامه تحولی اثربخش در دنیای متغیر کنونی، به امری پیچیده و غامض تبدیل شده است. زیرا سرعت و گستردگی تغییرات و تحولات به گونه‌ای است که فرصت طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌های درازمدت را با چالش‌های جدی روبه‌رو کرده است (سنگه، ۱۳۸۵: ۳۲). پیچیدگی این امر تخصصی در نهادهایی مانند آموزش و پرورش که با «انسان» و «تحولات انسانی» روبه‌رو هستند، دوچندان شده و علی‌رغم

ضرورت تدوین برنامه‌های تحول راهبردی، تحقق آن را سخت‌تر و مشکل‌تر ساخته است. از سوی دیگر، نهاد آموزش و پرورش به‌عنوان یک نهاد مدرن، در عصر مدرنیسم و در پاسخ به نیازهای جامعه صنعتی متولد و با کمترین تغییراتی به جوامع دیگر، از جمله کشور ایران، منتقل شد لذا از همان ابتدای ورود با فرهنگ‌های بومی ناسازگار و پیامدها و برون‌دادهای آن، در پاسخگویی به نیازهای جامعه با چالش روبرو بوده است و افزایش اثربخشی و بهره‌وری آن به انجام تحولات و تغییرات خرد و کلان نیاز داشته است.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، ضرورت تحول همه‌جانبه و عمیق در نهاد آموزش و پرورش بیش از پیش احساس می‌شده است. زیرا انقلاب اسلامی، یک انقلاب فرهنگی است و تغییر فرهنگ و تحول در باورها و رفتارها را باید از سنین کودکی و جوانی آغاز کرد. به‌همین دلیل از آغازین روزهای پیروزی انقلاب انجام تحولات بنیادین در دستور کار مسئولان ارشد نظام و آموزش و پرورش قرار گرفت (شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۵۸: ۳) و طرح‌ها و برنامه‌های تحولی فراوانی تدوین و اجراء شد که هر یک به دلایلی نتوانست به انتظارات جامعه پاسخ دهد. در نتیجه بعد از سه دهه پس از پیروزی انقلاب اسلامی، «ضرورت تحول بنیادین و اساسی در آموزش و پرورش» همچنان به قوت خود باقی است و این امر به مطالبه جدی مقام معظم رهبری و نهادهای سیاست‌گذار و مسئول در حوزه فرهنگ و علم تبدیل شده است و مورد تأیید و درخواست کارشناسان مجرب و مدیران و معلمان فرهیخته می‌باشد.

خوشبختانه در پاسخ به این مطالبه عمومی «سند تحول بنیادین آموزش و پرورش» تدوین و به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش و شورای عالی انقلاب فرهنگی رسیده و برای اجرا به دستگاه آموزش و پرورش ابلاغ شده است. اینک و در عرصه اجرا، یکی از سؤالات مهم و کلیدی آن است که این حرکت بزرگ را چگونه باید مدیریت کرد؟ الزامات مدیریت اثربخش تحول بنیادین در آموزش و پرورش کدام است؟ چگونه می‌توان بر فرایند کار نظارت کرد و بر تحقق اهداف تحول امیدوار بود؟

بنابراین واکاوی مدیریت فعال و هوشمندانه تحول و استفاده بهینه از فرصت‌ها و امکانات برای تحقق اهداف تحول تا دستیابی به آموزش و پرورش در طراز جمهوری اسلامی ایران از اهمیت و حساسیت بالا برخوردار بوده و یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است.

۳. تعریف مفاهیم

۱.۳. تحول

تحول، یک فرایند تغییر است، شامل تغییر فرهنگ سازمانی به سوی فرهنگی که در آن فرآیندهای گروهی و جمعی نهادینه شده‌اند (بورک و هورن اشتاین، ۱۹۷۲). بیر^۱ از صاحب‌نظرانی است که تعاریف جدیدی از تحول در دهه ۸۰ ارائه داده است. او می‌نویسد: اهداف تحول عبارت‌اند از: افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها و استراتژی‌ها، افراد و فرهنگ سازمان و ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه در سازمان و توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان (وندال و دیگران، ۱۳۷۹: ۲۶ و خنیفر، ۱۳۸۹: ۴۱).

واژه تغییر و واژه تحول هرچند به تغییرات درونی و بیرونی در سازمان اشاره دارد اما بیشتر برنامه‌های تغییر از بالا به پایین را به ذهن متبادر می‌کند. ریچارد بکهارد به‌عنوان یکی از پیشروان عرصه تغییر سازمانی می‌گوید: «مردم در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند بلکه در مقابل اعمال تغییر مقاومت می‌کنند» (سنگه، ۱۳۸۵: ۴۲).

۲.۳. تحول بنیادین

مراد از «تحول بنیادین در آموزش و پرورش»، فراهم آوردن زمینه «تحول عمیق و ریشه‌ای، همه‌جانبه، نظام‌مند و سیستمی، آینده‌نگر، مبتنی بر آموزه‌های وحیانی و معارف اسلامی و متناسب با فرهنگ اسلامی - ایرانی» بوده است (نوید، ۱۳۸۹: ۴۰).

تغییر بنیادی برای توصیف تغییر سازمانی که در آن تغییر درونی ارزش‌ها، آرزوها و رفتارهای افراد را به تغییر بیرونی فرایندها، استراتژی‌ها، کارها و سیستم‌ها پیوند می‌زند، به کار می‌رود. واژه بنیادی از واژه لاتین *fundus* مشتق شده است، این واژه به معنای حرکت به سمت بنیان‌ها و ریشه‌ها است. در تغییر بنیادی، یادگیری وجود دارد. سازمان فقط کاری جدید انجام نمی‌دهد بلکه توانایی انجام کارها به شیوه‌ای جدید را یاد می‌گیرد. در واقع، توانایی تغییر مداوم را ایجاد می‌کند. تأکید بر تغییر درونی و بیرونی از این نکته برمی‌خیزد که سازمان‌های صنعتی بزرگ با زمان دست و پنجه نرم می‌کنند. تغییر استراتژی‌ها، ساختارها و سیستم‌ها کافی نیست، باید تفکری که این استراتژی‌ها و ساختارها را ایجاد می‌کند، تغییر داد (سنگه، ۱۳۸۵: ۴۲).

۳.۳. مدیریت

برای مدیریت، تعاریف متعدد و متنوعی ارائه شده است که از جمله می‌توان به تعریف زیر اشاره کرد:

«مدیریت، فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی و مادی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد» (رضائیان، ۱۳۸۸: ۸).

۴.۳. مدیریت تحول

مدیریت تحول، فعالیتی است برنامه‌ریزی شده در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره می‌شود و اثربخشی و سلامت سازمان را از طریق تغییر برنامه‌ریزی شده، افزایش می‌دهند (بک هارد، ۱۹۶۹ و خنیفر، ۱۳۸۹: ۴۰).

از نظر کامینگر و رلی^۱ توصیه‌های عملی درباره مدیریت برنامه‌های تحول، به پنج فعالیت عمده قابل تقسیم است که در نمودار زیر نشان داده شده است. این فعالیت‌ها به اثربخشی مدیریت تحول کمک می‌کنند (فرنچ، ۱۳۷۹: ۱۰۸).



همان گونه که در این نمودار مشخص است مدیریت تحول دو وظیفه اساسی برعهده دارد:

الف. ایجاد آمادگی برای تحول

ب. غلبه کردن بر مقاومت در برابر تغییر

مدیریت تغییر در سازمان ها، یکی از مشکل ترین وظایف مدیران پیشرو می باشد، زیرا تغییر یک شبه تحقق نمی یابد حتی اگر تغییر ساده باشد. برای پذیرفته شدن آن از طرف کارکنان، نیاز به زمان می باشد. مدیریت تغییر عبارت است از فرایند اصولی برنامه ریزی، سازماندهی و اعمال تغییر از مرحله برهم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملاً آماده به کار در آینده و وضع مطلوب. هنگامی که تغییر آغاز می شود. سازمان نه در حالت گذشته قرار دارد و نه در حالت آینده، در حالی که کار نیز باید ادامه داشته باشد (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴: ۵۵۱).

۴. ضرورت تحول بنیادین در آموزش و پرورش کشور

تغییر و اصلاح در نظام های آموزشی امری مستمر و بطئی است که همواره انجام شده و می شود. لیکن در شرایط فعلی ایران و جهان، انجام تحول بنیادین و همه جانبه در نظام آموزش و پرورش کشور به یک ضرورت اجتناب ناپذیر تبدیل شده است که هرچه سریع تر باید آگاهانه و کارشناسانه به آن اهتمام ورزید. تأخیر در این امر مهم و سرنوشت ساز می تواند آسیب های فراوان به تربیت و تولید سرمایه انسانی و اجتماعی زده و تربیت نسلی در طراز جمهوری اسلامی ایران را با مخاطره روبرو سازد. برخی از دلایل تبیین ضرورت تحول بنیادین در آموزش و پرورش ایران عبارتند از:

۱.۴. عدم ابتناء آموزش و پرورش موجود بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی

نهاد آموزش و پرورش به عنوان یک نظام وارداتی (تعبیر مقام معظم رهبری، هفته معلم: ۱۳۸۶) دستاورد عصر مدرنیته و مبتنی بر مبانی فلسفی و نظری مدرنیسم بوده و فرهنگ زیست بوم خود را به همراه داشته و به ارمغان آورده است.

۲.۴. کاستی در شکوفایی و تربیت همه جانبه و متوازن شایستگی های انسانی

نظام آموزشی موجود بیشتر به انتقال معلومات و اطلاعات و رشد ذهنی دانش آموزان اهتمام ورزیده و از پرداختن به سایر ابعاد و ساحت های وجودی انسان بازمانده است و

به فرایند شناسایی و رشد فطرت الهی انسان برای دستیابی به مقام عبودیت خداوند و قرب الهی آسیب رسانده است.

۳.۴. کندی در همپایی تحولات محیطی

سرعت و گستردگی تحولات محیطی و دستیابی به یافته‌های جدید در تمام عرصه‌های علمی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، آموزشی و ... به گونه‌ای است که نظام‌های آموزشی در دریافت این تحولات و انتقال آن به کودکان و نوجوانان با مشکل جدی روبرو هستند لذا «بوی کهنگی» می‌دهد (مقام معظم رهبری، اردیبهشت ۱۳۸۷).

۴.۴. کاستی در پاسخگویی به نیازهای جامعه

شناسایی استعدادها و توانمندی‌ها و هدایت تحصیلی دانش‌آموزان برای پاسخگویی به نیازهای متعدد و متنوع جامعه، یکی از رسالت‌های آموزش و پرورش است که این امر بر اساس شاخص‌ها و معیار علمی و مبتنی بر آمایش سرزمین و نیازهای حال و آینده جامعه و متناسب با علایق و استعدادهای دانش‌آموزان صورت نمی‌گیرد.

۵.۴. ناکارآمدی در تحقق رسالت فرهنگی و اجتماعی ملی و جهانی

آموزش و پرورش باید پیش‌برنده تحولات فرهنگی و اجتماعی و سیاسی باشد (لوئیس و کاترین، ۱۳۸۸) و بتواند ضمن نهادینه‌سازی ارزش‌های جامعه اسلامی متناسب با شرایط زمان، نیروی انسانی موردنیاز برای تحقق اهداف انقلاب اسلامی در سطح ملی و جهانی را فراهم آورد. از این منظر هم آموزش و پرورش با مشکلات جدی روبرو است و برخی از برون‌دادهای سیستم با آرمان‌ها و ارزش‌های انقلاب اسلامی فاصله دارند.

۶.۴. پائین بودن نرخ بهره‌وری و اثربخشی نظام آموزش و پرورش

علی‌رغم تلاش گسترده مدیران و معلمان نرخ بهره‌وری در این سازمان بزرگ پائین است و از سرمایه‌گذاری فراوان دولت در حوزه آموزش و پرورش، استفاده بهینه از منابع، امکانات و فرصت‌ها به عمل نمی‌آید که یک نمونه آن در درصد بالای افت تحصیلی و نرخ مردودی قابل مشاهده است.

۷.۴. نقش آفرینی حداقلی در فرایند پیشرفت و توسعه کشور

محور اصلی توسعه، انسان است، انسان هم مولد توسعه است و هم محصول آن (مایرویسرنر، ۱۳۶۸: ۸۲) و برای وقوع هرگونه تغییر جدی، باید چشم امیدمان به انسان تحول‌گرا باشد (هندی، ۱۳۷۴: ۱۵) به‌همین دلیل اکثر تئوری‌پردازان توسعه و علوم اجتماعی در دهه‌های اخیر معتقدند بازی توسعه و پیشرفت را باید از زمین آموزش و پرورش آغاز کرد که از این منظر نیز آموزش و پرورش ایران با مشکلات فراوان روبرو است.

۸.۴. ناکارآمدی نظام مدیریت اداری و اجرایی آموزش و پرورش

ایجاد بیش از ۱۰۰ هزار واحد آموزشی در سطح کشور و گسترش نظام اداری و اجرایی برای ساماندهی امور مدارس و تمرکزگرایی فراوان، مداخلات سیاسی و عدم حاکمیت نظام شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب برخی از مدیران سبب شده است که نظام مدیریتی آموزش و پرورش از کارآمدی و اثربخشی مناسب برخوردار نباشد و نظام اداری و اجرایی، چابکی لازم را برای تحقق مأموریت‌های سازمانی نداشته باشد (فانی، ۱۳۸۵).

۹.۴. «کوچک‌انگاری» و «مصرفی» پنداشتن نظام آموزش و پرورش

در مراجع سیاست‌گذار، تصمیم‌گیر و تخصیص‌دهنده منابع مالی و اعتباری، نقش آموزش و پرورش در تولید سرمایه انسانی و اجتماعی، کوچک انگاشته و سرمایه‌گذاری در آن «مصرفی و هزینه‌ای» پنداشته شده است در نتیجه منابع مالی، فیزیکی و انسانی موردنیاز این نهاد به میزان لازم تأمین نشده و مشکلات معیشتی معلمان در دهه‌های گذشته به‌عنوان یک عامل مؤثر در کاهش اثربخشی و کارآمدی آن منظور شده است. علاوه بر ادله مذکور، نبود نظریه‌های تربیتی و برنامه‌های راهبردی و طرح‌های اجرایی هماهنگ و منسجم، عدم مشارکت و همکاری مؤثر سایر دستگاه‌ها و نهادها، عدم مشارکت فعال و همه‌جانبه خانواده‌ها در فرایند تربیت فرزندان خویش، ضعف در به‌کارگیری هوشمندانه فناوری‌های جدید آموزشی، ناکارآمدی روش‌ها و فنون تدریس و تربیتی، برنامه‌های متمرکز و تجویزی، ناکارآمدی اقتصادی آموزش و پرورش، کاستی در ملحوظ کردن شرایط اقلیمی، فرهنگی استان‌ها و مناطق در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها، همه و همه تحول بنیادین در آموزش و پرورش را اجتناب‌ناپذیر کرده است.

۵. پیشینه تحول در آموزش و پرورش پس از پیروزی انقلاب اسلامی

هرچند تغییر، اصلاح و تحول در نهادهای آموزشی امری همیشگی، مستمر و بطئی است و آموزش و پرورش ایران نیز در طول تاریخ خویش از این قاعده کلی مستثنی نبوده است (صافی، ۱۳۸۰: ۳۲)، لیکن پس از پیروزی انقلاب اسلامی، این ضرورت و ایجاد تحول بنیادین در این نهاد آینده‌ساز از اهمیت و اولویت فزون‌تر برخوردار شده است. انقلاب اسلامی، یک انقلاب فرهنگی است و با تبیین جدید از انسان، جهان، جامعه، زندگی... پا به عرصه نهاده است (امام خمینی، ۶/۲۷۱ و ۷/۴۴۶ و ۲۱/۹۶) در نتیجه تمام نهادها به ویژه نهادهای فرهنگی و آموزشی می‌باید تغییر هدف و مأموریت داده و خود را با اهداف بلند جامعه انقلابی همسو و هماهنگ نمایند.

خوشبختانه این ضرورت از آغازین روزهای پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی احساس می‌شده است^۱ و طی سه دهه گذشته تلاش‌های متعدد و متنوعی برای تغییر بنیادی و اصلاح نظام آموزشی صورت گرفته و مساعی فراوان و قابل تقدیری به عمل آمده است. لیکن متأسفانه هر یک از این طرح‌ها و برنامه‌ها به دلایلی نتوانستند تحول شایسته و بایسته موردانتظار را به ارمغان آورند و همبای تحولات سیاسی و اجتماعی، آموزش و پرورش متناسب با اهداف بلند و متعالی انقلاب اسلامی را ارائه دهند.

در نیمه‌های دهه ۱۳۶۰ اولین گام اساسی برای تغییر نظام تعلیم و تربیت کشور برداشته شد و پس از چند سال هم‌فکری و تلاش دلسوزان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش، «کلیات طرح تغییر بنیادی نظام آموزش و پرورش» تهیه شد و بعد از بررسی‌های مختلف در نهایت در تیرماه ۱۳۶۸ به تأیید شورای عالی انقلاب فرهنگی رسید (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۶۸).

برای اجرایی کردن این برنامه تحول‌آفرین، در اوایل دهه هفتاد، وزارت آموزش و پرورش، اصلاحاتی را در دوره متوسطه آغاز و اجرا کرد که هدف آن انطباق بیشتر آموزش‌های این دوره تحصیلی با مقتضیات و نیازهای جامعه بود. «تغییر نظام متوسطه» با نگاه تحولی اساسی در نظام آموزشی طراحی شد و قرار بود تحولات به دوره آموزش عمومی (ابتدایی و راهنمایی تحصیلی) تسری یابد، لیکن در پی برخی تغییرات در

۱. به‌عنوان مثال: رجوع کنید به: صورت مذاکرات بررسی و تصویب قانون شورای عالی آموزش و پرورش در تاریخ‌های ۱۳۵۸/۱۱/۲۷ و ۱۳۵۹/۲/۱۰ شورای انقلاب اسلامی ایران - دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش

مدیریت‌های اجرایی کشور، مباحث مربوط به تغییر و اصلاح نظام آموزش و پرورش به گونه‌ای دیگر پیگیری شد که نتایج خاص خود را به همراه آورد. علی‌رغم این تغییرات و دستاوردهای حاصل از آن، اندیشه تدوین برنامه درازمدت برای انجام اصلاحات مقبول و اثربخش در همه عوامل و عناصر آموزش و پرورش در بین مدیران ارشد و کارشناسان مجرب وزارت‌خانه همچنان باقی بود، لذا پس از طرح موضوع در شورای عالی آموزش و پرورش و تصویب ضرورت مطالعه و تدوین آن، موضوع در هیئت وزیران مطرح شد. هیئت وزیران وقت در تاریخ ۱۳۸۲/۳/۲۷ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی را موظف کرد تا با همکاری وزارت آموزش و پرورش سند ملی اصلاحات آموزش و پرورش را تهیه کند. هرچند علت این تصمیم، ایجاد هماهنگی و همسویی بین سیاست‌ها و برنامه‌های آموزش و پرورش با اسناد بالادستی و برنامه‌های سایر دستگاه‌ها و نیز تأمین اعتبارات و منابع موردنیاز برای تحول در آموزش و پرورش بود، لیکن مسئولین سازمان مذکور آن را برنامه درون‌دستگاهی دانسته و مسئولیت تدوین آن را متوجه آموزش و پرورش می‌دانستند. در نتیجه هیئت وزیران در جلسه ۱۳۸۳/۷/۲۲ بنابر پیشنهاد آموزش و پرورش و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشوری، مسئولیت تدوین سند ملی آموزش و پرورش را به وزارت آموزش و پرورش واگذار کرد تا با هماهنگی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و زیر نظر شورای عالی آموزش و پرورش این کار مهم و تحول‌آفرین را انجام دهد (نفیسی، ۱۳۹۰: ۲۱).

این اقدامات با تدوین سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام و تصویب و ابلاغ آن توسط مقام معظم رهبری مقارن شده بود که در آن سیاست‌های کلان و خط‌مشی‌های راهبردی نظام در تمام ابعاد و حوزه‌ها - از جمله حوزه فرهنگ و آموزش - در افق سال ۱۴۰۴ ترسیم شده است. براساس قوانین، تمام دستگاه‌ها موظف‌اند تا اهداف و برنامه‌های خویش را بر مبنای مفاد سند چشم‌انداز و برای تحقق اهداف آن، بازخوانی و بازتولید نمایند. آموزش و پرورش نیز از این حکم قانونی مستثنا نبوده است. بدین دلیل تدوین سند ملی آموزش و پرورش در چارچوب سند چشم‌انداز و در راستای منویات مقام معظم رهبری و اسناد بالادستی برای دستیابی به تحول بنیادین در آموزش و پرورش انجام شده است.

۶. الزامات مدیریت تحول بنیادین

مدیریت تحول بنیادین در آموزش و پرورش باید از هوشمندی و توانمندی بالایی برخوردار باشد تا بتواند این حرکت سترگ و سرنوشت‌ساز را در سازمان بزرگ و گسترده آموزش و پرورش مدیریت کند و با برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت، فرآیند امور را هدایت و رهبری کند.

اغلب مدیران، تغییر را برای موفقیت سازمانی حیاتی می‌دانند و دائماً در جستجوی راه‌هایی برای کارآمد کردن تغییرات سازمانی هستند. مؤلفه‌های عمده در فرآیند تغییر عبارت‌اند از: طرفداران تغییر، میزان تغییر، چارچوب زمانی، برخورد با فرهنگ، ارزیابی اصلاحات (هاروی، ۱۹۹۲: ۲۹۸ و خنیفر، ۱۳۸۹: ۸۲).

فیلیپ کومبز یادآور می‌شود که: «اگر قرار است تحولی در عرصه تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد، این تحول و دگرگونی باید از مدیریت آموزش و پرورش آغاز شود» (عسگریان، ۱۳۷۶: ۴۳) و از آنجا که به تعبیر پیتر دراگر، می‌توانیم با اطمینان قریب به یقین بگوئیم که چالش‌های ما در فرآیند تغییر، چالش‌های مدیریتی خواهد بود (دراگر، ۲۰۰۱: ۴۳۶)، لذا بحث مدیریت تحول، از اهمیت و حساسیت خاص برخوردار است. برخی از الزامات مدیریت تحول بنیادین در آموزش و پرورش عبارت‌اند از:

۱.۶. التزام به «مدیریت اسلامی» و اقتضائات آن

تحول بنیادین، درصدد آن است تا نظام آموزشی وارداتی و برآمده از تئوری‌ها و اندیشه‌های مدرنیته را به نظام آموزش و پرورش مبتنی بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی تبدیل کند و زمینه دستیابی آگاهانه و اختیاری فراگیران و دانش‌آموزان را به مراتبی از حیات طیبه و برپایی جامعه عدل مهدوی (عج) هموار سازد. از آنجا که این تحول، در راستای رسالت خطیری است که انبیای الهی و اولیای ربانی برعهده داشته‌اند، لذا مدیریت این تحول نیز، باید ملهم از آموزه‌های وحیانی و معارف الهی و سازوار با نظام معیار اسلامی باشد تا تحقق این هدف، میسر گردد. مکتب مدیریتی اسلام یا پارادایم مدیریت در اسلام، مجموعه‌ای از ارزش‌های مدیریتی، خط‌مشی‌ها، قوانین، کلیات و اصول است که بر نظام مدیریتی حاکم می‌باشد (قوامی، ۱۳۸۶: ۵۶).

یکی از تفاوت‌های مهم مدیریت اسلامی با سایر تئوری‌های رقیب، نوع نگاه به انسان،

قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و فلسفه وجودی او در زندگی فردی، سازمانی و اجتماعی است که از آسیب رساندن و نابود کردن هویت انسانی و الهی افراد جلوگیری می‌کند. مدیریت اسلامی در تلاش است تا بین اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی هماهنگی و همسویی ایجاد کرده و همه را به سوی دستیابی به مقام قرب الهی و عبودیت خداوندی، ساماندهی کند و زمینه تحقق حیات طیبه را فراهم آورد، برای تحقق این مهم بر تعمیق معنویت و گسترش اخلاق اسلامی تأکید دارد.

نظام مدیریت آموزش و پرورش و تمام مؤلفه‌ها و عناصر آن در سطح خرد و کلان باید هماهنگ و سازوار با نظام معیار اسلامی، زمینه استفاده هوشمندانه و بهینه از منابع، امکانات و فرصت‌ها را برای تحقق اهداف تحولی فراهم آورده و با شناسایی و کنترل موانع، آسیب‌ها و تهدیدها، کارایی و اثربخشی سیستم را افزایش دهد. این الزام، باید به‌عنوان اصل حاکم تمام تار و پود نظام مدیریت تحول را در بر گرفته و بر تمام سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، و فعالیت‌های اجرایی، سایه افکنده و آنها را با مبانی و اصول مدیریت اسلامی همسو و سازوار گرداند و فرهنگ، معنویت، اخلاق و ادب اسلامی را در کل سیستم حاکم نماید.

به‌عنوان مثال، یکی از جلوه‌های التزام مدیریت اسلامی و اقتضائات آن، تقویت اخلاق اسلامی و معنویت در محیط کار و در سازمان است که باعث افزایش کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود. اخلاق و معنویت به‌عنوان منبعی پایدار برای سازمان‌ها، می‌تواند در زمان‌های پرتلاطم و آشوب‌زده به مدیریت یاری رسانده و تناقض‌نمایی نظم و بی‌نظمی را در سازمان حل و فصل کند و بدون طرد هر یک، آنان را به‌صورت مناسب به کار بندد، چرا که سازمان‌ها برای فعالیت‌های مستمر در عرصه‌های مختلف نیازمند رفت و آمد همیشگی بین دو حالت تغییر و ثبات هستند (جرالد، ۱۹۹۹). در زمان ایجاد تحول، دو حالت مذکور در سازمان ساری و جاری هستند و به موازات هم پیش می‌روند.

در یک تعریف نسبتاً جامع، معنویت به‌عنوان «تلاشی در جهت پرورش حساسیت نسبت به خدا، خویشتن، دیگران و موجودات غیرانسانی» دانسته شده است و معنویت سازمانی را چنین تعریف کرده‌اند «چارچوبی از ارزش‌های مشهود در فرهنگ سازمان که موجب تعالی کارکنان، ضمن فرایند کار می‌شود و حس در کنار هم بودن را به‌گونه‌ای در آنها بارور می‌سازد که احساس کمال و سرزندگی می‌کنند (جیاکالن و جور کیومکیز، ۲۰۰۳).

در نتیجه، معنویت و اخلاق - به‌ویژه اخلاق اسلامی با لطافت‌ها و ظرافت‌های آن - در سازمان با عملکرد صحیح نیروی انسانی و روابط بین منابع انسانی و ذی‌نفعان و ایجاد هدفمندی و معنابخشی در روابط سازمانی و نیز گسترش نشاط و شادابی و رعایت شئون انسانی و اسلامی و به‌طور کلی با ارتقاء اثربخشی سازمانی ارتباط معنادار دارد.

۲.۶. دست‌یازیدن به ویژگی‌های رهبری فرهنگی و تربیتی

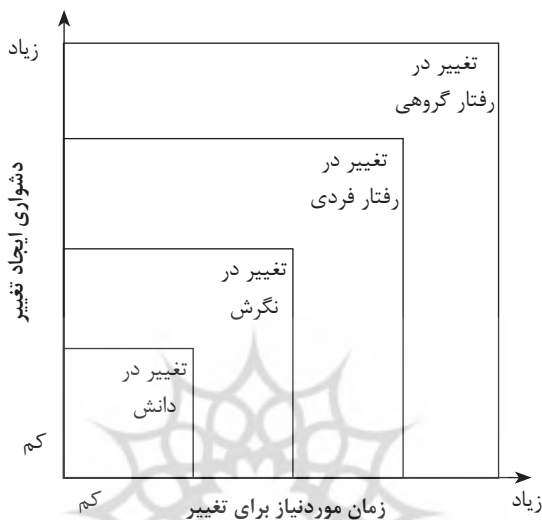
یکی از رویکردهای حاکم در نظام آموزش و پرورش، رویکرد فرهنگی - تربیتی است تا زمینه تربیت‌پذیری کودکان و نوجوانان را متناسب با فرهنگ اسلامی - ایرانی فراهم آورد، در نتیجه، براساس دلالت‌های فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی، مدیریت و رهبری آموزشی، باید ویژگی‌ها و اقتضائات «رهبری فرهنگی - تربیتی» را کسب نماید تا دستیابی به اهداف تحول‌بنیادین را میسر سازد (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰: ۳۸۵). توجه به فرهنگ اسلامی - ایرانی و رعایت اقتضائات آن در مدیریت و رهبری تحول، یک ضرورت است و عدم توجه به آن می‌تواند مانع موفقیت در فرایند تحول‌آفرینی باشد زیرا فرهنگ می‌تواند تأثیر قدرتمندی بر مدیریت و رفتار سازمانی داشته باشد (جونیت و وارنر، ۱۳۸۵: ۱۴).

از این‌منظر، رهبران و مدیران تربیتی با اسوه قرار دادن پیامبر اکرم (ص) و ائمه معصومین (ع) و بهره‌مندی از سیره هدایتی و سبک رهبری و مدیریتی ایشان (با الهام از آیه: لقد کان لکم فی رسول الله اسوه حسنه، احزاب آیه ۲۱) درصد هستند تا دستیابی به اهداف تربیتی و هدایتی نظام را تسریع و تسهیل نمایند (ره‌نامه نظام تربیت رسمی و عمومی، ۱۳۹۰: ۳۶۸).

مدیران و رهبران فرهنگی به اقتضای حوزه فعالیت خویش باید از توانمندی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌هایی برخوردار باشند که دستیابی به اهداف و تحقق برنامه‌های فرهنگی - تربیتی را امکان‌پذیر سازد. برخی از این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: دینداری و التزام عملی به رعایت ارزش‌ها و اصول دینی - عدالت‌خواهی - نوع‌دوستی (انسان‌گرایی)، آزاداندیشی در امور فرهنگی - مشارکت‌پذیری - عشق و پایبندی به فرهنگ ملی - قانون‌پذیری، آشتی‌ناپذیری با کفر و استکبار، آینده‌نگری، مثبت‌اندیشی... (حبیبی، ۱۳۷۹: ۴۹).

از دیگر ویژگی‌های مؤثر برای رهبران تحول‌آفرین، صبوری و خویشتن‌بانی و تقوی است. تحول‌بنیادین، از منظر فرهنگی - تربیتی، تحول در دانش‌ها، بینش‌ها، نگرش‌ها

و تغییر در رفتارهای فردی و رفتارهای گروهی است و این امور، کاری زمان‌بر و دشوار است و به صبر و بردباری نیاز دارد. در نمودار زیر نسبت زمان موردنیاز تغییر با میزان دشواری آن به تصویر کشیده شده است، که می‌تواند الهام‌بخش مدیران تحول‌آفرین باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۸: ۴).



۳۰۹

رهبران در جهان امروز با پیروانی سروکار دارند که از حیث علائق، سلائق، آداب، نگرش‌ها و نظایر آن بسیار متنوع‌اند، از این‌رو انعطاف‌پذیری سبک رهبری به حدی است که در گذشته هرگز سابقه نداشته است. رهبری در آینده مبتنی بر خودآگاهی رهبران و پیروان و احساس مسئولیت مشترک آنان و همکاری و هم‌فکری متقابل است. در چنین فضایی، رهبران به تصمیم‌گیرندگان و خط‌مشی‌گذاران میادین اخلاقی تبدیل می‌شوند و به این حقیقت وقوف می‌یابند که نخستین خط‌مشی هدایتی، اخلاق است و التزام به همین اخلاق است که بشر را قادر می‌سازد تا به حیات خود ادامه دهد (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۲۱).

۳.۶. تشکیل کارگروه‌های توانمند مدیریتی و اجرایی

مدیریت همه‌جانبه و هوشمندانه تحولات بنیادین نیازمند تشکیل کارگروه‌های توانمند و مجرب مدیریتی و اجرایی در تمام سطوح ستادی و صف دارد تا بتوانند آگاهانه تحولات را پیگیری کرده و پیامدهای حاصل از آنها را رصد نمایند. آنان باید بتوانند سریع و به

موقع بازخورد لازم را به مدیریت تحول گزارش نمایند (دراکر، ۱۳۸۵).

این کارگروه‌ها باید از زبده‌ترین و مجرب‌ترین مسئولان و صاحب‌نظران داخل و خارج سازمان تشکیل شوند تا ضمن آشنایی دقیق و عمیق با مفاد و مفاهیم سند تحول بنیادین (اعم از مبانی نظری و سند تحول راهبردی)، توانایی طرح‌ریزی، هدایت، کنترل و نظارت فرآیند تحول را داشته باشند (استونر، ۱۳۸۹).

یکی از مشکلات و چالش‌های نظام آموزش و پرورش، بی‌ثباتی در نظام مدیریتی آن در سطح خرد و کلان است که متأسفانه با گذشت زمان، تشدید شده است. تغییرات پیاپی مدیران در سطح وزارت، ادارات کل استان، شهرستان‌ها و حتی مدارس، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های درازمدت را با مشکلات جدی روبرو کرده است. از آنجا که ماهیت برنامه‌های آموزشی و تربیتی امری «زمان‌بر» است که در درازمدت به بار می‌نشیند لذا این نظام - به‌ویژه برای امر مهم تحول بنیادین - نیازمند ثبات مدیریت است تا با تغییر دولت‌ها، برنامه‌های درازمدت تحولی با مشکل روبرو نشود. به نظر می‌رسد تشکیل کارگروه‌های توانمند مدیریتی در سطح عالی و نیز سطوح اجرایی ضمن حفظ وحدت فرماندهی و رهبری، می‌تواند ثبات نسبی در سیستم ایجاد کرده و آسیب‌های ناشی از تغییرات پیاپی را به حداقل برساند. همچنین باید چاره‌ای اندیشید تا در صورت تغییر مدیران، سیاست‌ها و برنامه‌ها از ثبات لازم برخوردار باشند برای انجام این مهم، می‌توان به راهکار تصویب برنامه‌های تحولی در مراجع قانون‌گذار اشاره کرد.

۴.۶. بهره‌مندی از مدل اجرایی پویا، انعطاف‌پذیر، اثربخش و هوشمند

مدیریت در سازمان بزرگ و گسترده‌ای همانند آموزش و پرورش، و رهبری تحول بنیادین به مفهوم تحول عمیق و ریشه‌ای، همه‌جانبه، نظام‌مند و آینده‌پژوهانه، بدون تفکر استراتژیک و در اختیار داشتن مدل اجرایی کارآمد، منعطف و پویا، امکان‌پذیر نیست. در طراحی این مدل، باید با درک عمیق مفاهیم فلسفی و مبانی نظری تحول بنیادین و با درک تحولات منطقه‌ای، ملی و جهانی، نسبت به شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها اقدام و با شناسایی منابع و امکانات، موانع، نیروهای پیش‌برنده، نیروهای بازدارنده، چگونگی دستیابی به تحقق اهداف را ترسیم کرد. این مدل باید نقطه آغاز و عزیمت را نشان داده و چگونگی حرکت و فرایند اجرای برنامه‌ها در طول زمان را به تصویر بکشد.

نکته قابل توجه و تأمل آن است که:

تدوین موفقیت‌آمیز برنامه تحولی، نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آن را تضمین کند. همیشه انجام دادن کار (اجرای استراتژی) از گفتن آنچه باید انجام شود (تدوین استراتژی) مشکل‌تر است. اگرچه اجرای استراتژی رابطه‌ای گنگ و ناشناخته با تدوین استراتژی دارد ولی اصولاً، بین آنها، تفاوت زیربنایی و اساسی وجود دارد.

می‌توان به روش‌های زیر وجه تمایز بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی را برشمرد که باید در طراحی مدل اجرایی مورد توجه قرار گیرد:

۱. در تدوین استراتژی، نیروها قبل از عمل قرار می‌گیرند و در اجرا، مدیریت بر نیروها به هنگام عمل انجام می‌شود.

۲. در تدوین استراتژی بر اثربخشی تأکید می‌شود و در اجرا بر کارایی.

۳. اصولاً تدوین استراتژی یک فرایند ذهنی است و اجرا، یک فرایند عملیاتی.

۴. تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارت تحلیلی است و اجراء مستلزم داشتن انگیزه ویژه و مهارت‌های رهبری.

۵. تدوین استراتژی مستلزم هماهنگی بین عده‌ای انگشت‌شمار است و اجراء مستلزم ایجاد هماهنگی بین نیروها و عوامل متعدد و فراوان (دیوید، ۱۹۹۹: ۴۲۶).

از سوی دیگر در مدل اجرایی، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های تحولی باید به صورت شفاف، دقیق و منطبق با واقعیت‌های اجرایی تدوین و از هماهنگی لازم در سطح افقی و در سطح عمودی برخوردار بوده و زمینه وحدت فرماندهی و تقویت انسجام درونی و بیرونی عوامل تأثیرگذار در نظر و عمل را ضمن پذیرش مشارکت ارکان سهیم و مؤثر و مشارکت ذی‌نفعان و مخاطبان فراهم آورد. نکته مهم استفاده هوشمندانه از فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی است که باید مدل اجرایی امکان مبادله سریع و به موقع اطلاعات را فراهم آورد. این سیستم الکترونیکی باید از یک‌سو قابلیت انتقال آخرین دیدگاه‌ها، سیاست‌ها، طرح‌ها و برنامه‌ها از مرکز به آخرین مدرسه در دورترین نقطه کشور را داشته باشد تا به‌صورت آنلاین مجریان را در جریان آخرین تصمیم‌ها و برنامه‌ها قرار دهد و از سوی دیگر قابلیت داشته باشد تا آخرین اطلاعات و نظرات کارشناسان و مجریان را به مدیران، سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران، بازخورد دهد و براساس این بازخوردها، سیستم مدیریت خود را «به‌روز» و فعال سازد.

۵.۶. باور به ضرورت تحول بنیادین

سازمان‌ها محصول شیوه تفکر و عمل اعضای خود هستند بنابراین اگر بخواهیم سازمانی تغییر کند یا به شیوه‌ای بهتر عمل کند، باید به افراد فرصت کافی بدهیم تا شیوه فکر و عمل خود را تغییر دهند (سنگه، ۱۳۸۵: ۶۶).

بیشتر اقدام‌های تغییر در عمل، شکست می‌خورند. دو مطالعه مستقل در اوایل دهه ۱۹۹۰ نشان می‌دهند که حدود دو سوم از صدها شرکتی که اصول مدیریت کیفیت فراگیر^۱ را به کار بسته‌اند، به نتایج مورد انتظارشان نرسیده‌اند و آن کار را کنار گذاشته‌اند. طرح‌های مهندسی مجدد نیز پیشرفت درخور توجهی نداشته‌اند. میزان شکست طرح‌های مهندسی مجدد در مقالاتی که برخی از آنها را بنیان‌گذاران مهندسی مجدد نوشته‌اند، حدود ۷۰ درصد ذکر شده است. ریشه مشکل، در خود ما، یعنی مدیران سازمان است. ما خیلی خوب دیگران را به تغییر ترغیب می‌کنیم اما نمی‌توانیم خودمان را تغییر بدهیم (سنگه، ۱۳۸۵: ۳۵).

مدیران به‌عنوان پیشگامان تحول و تمام دست‌اندرکاران تحول، باید باور عملی و عقلی پیدا کنند که ادامه وضع موجود به نفع افراد جامعه و آینده کشور و انقلاب اسلامی نیست و دستیابی به آرمان‌های بلند انقلاب اسلامی و نیز تحقق اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور و نقشه جامع علمی کشور، نیازمند تحول عمیق و بنیادی در تمام تار و پود نظام آموزشی موجود است. آنان باید با دلایل متقن کارشناسی و علمی، عمیقاً و با تمام وجود، ضرورت ایجاد تحول ریشه‌ای و همه‌جانبه را باور کنند تا بتوانند ضمن مبادرت به چنین امور دشواری، مراحل پیچیده و پرمخاطره آن را به دور از هرگونه تزلزل و با قاطعیت و صلابت مدیریت نمایند.

۶.۶. آشنایی عمیق و دقیق با مفاد اسناد تحولی

ما عادت کرده‌ایم به عارضه‌ها حمله کنیم و از علل عمیق‌تر و سیستمی مشکلات غافل می‌مانیم. لازمه پایدار بودن تغییر بنیادی، تغییر بنیادی شیوه فکر کردن است. مشکل اصلی، شیوه تفکر ماست. اگر شیوه تفکرمان تغییر نکند، تمام راه‌های جدید به همان نتایج کم‌اثر پیشین منجر می‌شوند (سنگه، ۱۳۸۵: ۳۳).

تحول بنیادین، از سنخ انقلاب‌های فرهنگی است که با تغییر در مبانی نظری و بنیان‌های فکری همراه است، در نتیجه مدیران و دست‌اندرکاران تحول بنیادین باید

ضمن باور به ضرورت و اولویت تحول، آشنایی عمیق و دقیق با مفاد اسناد تحولی داشته باشند. تغییر نگرش‌ها و باورها و درک عمیق مفاهیم تحولی، ضرورت پایداری و گسترش تحول بنیادین است.

به اعتقاد پیتر دراگر، بزرگ‌ترین خطر هنگام به‌وجود آوردن تغییرات، خود تغییرات نیستند، بلکه عمل کردن با منطق دیروز است (دراگر، ۱۳۸۶: ۵۶).

در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش دو نوع تحول مفهومی صورت گرفته است که درک آنها برای تمام دست‌اندرکاران تحول بنیادین، به‌ویژه مدیران و سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان ضروری است. این دو نوع تحول مفهومی عبارت‌اند از:

الف. مفاهیم جدید با واژگان جدید

در مبانی نظری و در سند تحول مصوب، برخی واژگان نوین با مفاهیم جدید به کار گرفته شده است که در اسناد قبلی و ادبیات آموزش و پرورش و در بین مدیران و کارشناسان رایج و متداول نبوده است.

واژگانی مانند «حیات طیبه»، «تکوین و تعالی هویت»، «تعالی موقعیت»، «شایستگی‌های پایه»، «ساحت‌های شش‌گانه تربیتی»، «ارکان سهیم و مؤثر» ... مفاهیم جدیدی هستند که در مجموعه بنیان‌های نظری و نیز سند تحول راهبردی مورد توجه قرار گرفته‌اند (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰) و نظام جدید آموزش و پرورش بر پایه آنها استوار است.

ب. مفاهیم جدید با واژگان قدیم

در اسناد تحولی برخی از واژگان رایج آموزش و پرورش، اشراق مفهومی شده‌اند. بدین معنا که واژه، قدیمی و مصطلح است مانند: معلم، تربیت، مدرسه، خانواده، روش تدریس، شیوه ارزیابی... لیکن توسعه مفهومی پیدا کرده و معنای جدیدی از آن مستفاد می‌شود و در نتیجه پیامد و کارکرد جدیدی دارد.

تحول بنیادین، به مفهوم دقیق کلمه، نیازمند درک مفاهیم جدید و به‌کارگیری واژگان و کلمات با معنای نوین است که می‌تواند شوق‌انگیز و تحول‌آفرین باشد. در غیر این صورت باطن و روح حاکم بر اسناد تحولی درک نخواهد شد و تحول به یک حرکت ظاهرگرایانه فروکاسته می‌شود و نشاط و شادابی در ذی‌نفعان و مخاطبان و نیز اثربخشی و کارایی در سیستم ایجاد نمی‌کند.

۷.۶. گسترش فرهنگ تحول‌خواهی و تحول‌آفرینی

این عقیده که تغییر بنیادی فقط زمانی رخ می‌دهند که از بالا اعمال شود، یکی از مهم‌ترین عوامل شکست پروژه‌های تغییر است که از اسطوره مدیر عامل یا رهبر قهرمان ناشی می‌شود. سازمان‌ها، رهبران متعددی دارند که در سمت‌ها و واحدهای مختلف کار می‌کنند. چنین نگاهی به رهبری، آن را از مدیریت و سلسله‌مراتب تفکیک می‌کند و افراد در موقعیت‌های مختلف می‌توانند نقش رهبری را به عهده داشته باشند لذا باید با تغییر و فرایندهای آن آشنا بوده و به آن باور داشته باشند (سنگه، ۱۳۸۵: ۶۷).

تحول بنیادین، تغییر اجباری و دستورالعملی نیست بلکه باید شوق تغییر به فرهنگ حاکم سازمانی تبدیل شود (تورانی، ۱۳۸۸: ۱۵).

مشارکت در فرآیند تحول‌آفرینی، نیازمند گذشتن از منافع کوتاه‌مدت و از دست دادن وضع موجود است و تنها کسانی در این فرآیند مشارکت می‌جویند که وضع آینده را مطلوب‌تر از وضع موجود بدانند لذا مدیریت تحول باید بتواند اولاً با نقد عالمانه و کارشناسانه وضع موجود، دیگران را با کاستی‌ها و نارسایی‌های موجود آشنا کند و آنان را نسبت به عواقب خطرناک و جبران‌ناپذیر ادامه وضع موجود هوشیار سازد و ثانیاً با ترسیم وضع مطلوب و آینده امیدبخش، شوق حرکت به سوی تحولات آینده و پذیرش سختی‌ها و نگرانی‌های دوران گذار را در آنان تقویت نماید.

ایجاد تصویر آرمانی مشترک^۱ از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم، از وظایف مهم مدیران است. به‌سختی می‌توان سازمانی را نام برد که به درجه‌ای از موفقیت رسیده باشد بدون آنکه دارای اهداف، ارزش‌ها و آرمان‌هایی باشد که عمیقاً در سطح سازمان پذیرفته شده باشند. تجربه به‌دست آوردن تصویر و آرمان گروهی، عبارت است از شفاف کردن تصویر آینده. تصویری که درگیر شدن و مسئولیت‌گروهی را می‌پروراند و تنها شامل پذیرش بدون قید و شرط نیست بلکه افراد را حول یک هویت مشترک و هدف غایی گرد می‌آورد (سنگه، ۱۳۸۵: ۱۷). به بیان دیگر «توانایی مدیریت در تشریح روشن برنامه تغییر است، باید به‌نحوی شفاف و روشن، اهداف سازمان از تغییر برای تمام افرادی که درگیر تغییرند یا از آن متأثر می‌شوند بیان گردد (سنگه، ۱۳۸۵: ۲۴۷).

همچنین، مدیریت باید بتواند سازمان و یکایک اعضای آن را قادر سازد تا با تغییر نیازها و فرصت‌ها، بتوانند خود را با آن تطبیق داده و به بهسازی و توسعه دست یابند.

هر سازمان در اصل نهادی یادگیرنده و یاد دهنده است از این رو آموزش و بهسازی باید در تمام سطوح در آن ایجاد شود (دراکر، ۲۰۰۱: ۱۶).

استفاده از ظرفیت رسانه‌ها و بهره‌گیری دقیق از فرصت گردهمایی‌ها و نشست‌های کارشناسی و کارگاه‌های آموزشی می‌تواند به تقویت و گسترش فرهنگ تحول‌خواهی و تحول‌آفرینی در سازمان کمک نماید.

۸.۶. نهادسازی و استقرار نظام‌های جدید

مجموعه تغییراتی که مدیریت قصد دارد براساس سند تحول بنیادین در تار و پود سازمان به عمل آورد، زمانی از انسجام و پایداری لازم برخوردار خواهد بود که زیرساخت‌های مناسب آن تدارک شوند و نظام‌ها و نهادهای بایسته آن طراحی و عملیاتی گردند. نظام ارزشی سازمان باید پذیرای این تحولات بوده و خود را وفادار به آنها دانسته و برای تحقق آنها تلاش نماید (صالحی، ۱۳۸۷).

در سند تحول به استقرار بیش از ۱۲ نظام اشاره شده است که تحقق هر یک می‌تواند هم تجلی تحول بنیادین و نویدبخش آینده مطلوب باشد و هم استمرار و استقرار تحول بنیادین را نهادینه کند. برخی از این نظام‌ها عبارت‌اند از:

- استقرار نظام سنجش صلاحیت حرفه‌ای معلمان
- استقرار نظام ملی تربیت معلم
- استقرار نظام خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی
- استقرار نظام ارزشیابی و تضمین کیفیت
- استقرار نظام رتبه‌بندی مدارس
- استقرار نظام بالندگی شغلی و شایسته‌سالاری
- استقرار نظام راهنمایی و مشاوره تربیتی
- استقرار نظام برنامه درسی ملی

۹-۶. مشارکت‌پذیری و کاهش تصدی‌گری اجرایی

تحول بنیادین در سازمان بزرگ، پیچیده و گسترده آموزش و پرورش از یک‌سو نیازمند چابک‌سازی و برون‌سپاری کارهای اجرایی و کاهش تصدی‌گری اجرایی غیرضرور است

و از سوی دیگر به مشارکت‌پذیری در فرایند برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های تحولی نیازمند است.

براساس مفاد سند تحول بنیادین، یکی از ارزش‌های حاکم، «تقویت شأن حاکمیتی نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در ابعاد سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، پشتیبانی و نظارت و ارزیابی، ضمن مشارکت‌پذیری و کاهش تصدی‌گری غیرضرور در بعد اجرا با رعایت اصل عدالت» می‌باشد و یکی از راهبردهای کلان، «تقویت و نهادینه‌سازی مشارکت اثربخش و مسئولیت‌پذیری مردم، خانواده و نهادهای اقتصادی، مدیریت شهری و روستایی و بنیادهای عام المنفعه در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی» تعیین شده است (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰: ۱۵).

پژوهش‌های متعدد محققان به همراه تجربیات بشری بیانگر آن است که در عرصه فرهنگ و نظام‌های آموزشی، دولت‌ها باید نقش حمایتی و نظارتی داشته و با تولی‌گری هوشمندانه زمینه مشارکت‌پذیری همگان را فراهم آورند و با برون‌سپاری امور اجرایی و تصدی‌گری غیرضروری، امکان دستیابی به خلاقیت و نوآوری و رشد و تعالی را میسر سازند (صالحی‌امیری، ۱۳۸۷: ۱۱۰). برای تحقق مطلوب اهداف تحولی، بر جلب مشارکت چند نهاد و دستگاه تأکید بیشتری به شرح زیر می‌شود:

الف. خانواده: نهاد خانواده به‌عنوان رکن سهیم در فرایند تعلیم و تربیت، باید مشارکت فعال و همه‌جانبه در تحول‌آفرینی آموزش و پرورش داشته باشد. این مشارکت صرفاً در مشارکت مالی و مادی خلاصه نمی‌شود بلکه در تمام ابعاد، از جمله مشارکت در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در سطح کلان و خرد (مدرسه) را در برمی‌گیرد.

ب. مراکز علمی و پژوهشی: استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود مراکز علمی و پژوهشی برای گسترش فرهنگ تفکر و پژوهش در بین مدیران و معلمان و پژوهش‌محور کردن سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در سطوح مختلف، نیازمند جلب مشارکت حداکثری مراکز مذکور می‌باشد و به‌ویژه پشتیبانی علمی و پژوهشی این مراکز از مدارس را می‌طلبد.

ج. وزارتخانه‌های تأثیرگذار و مرتبط: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی از جمله دستگاه‌هایی هستند که مستقیم و بلاواسطه با خروجی‌ها و برون‌دادهای نظام آموزش و پرورش ارتباط دارند، در نتیجه، تعامل اثربخش با آنها و

جلب مشارکت آنان در فرایند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای هم‌سوسازی اهداف و برنامه‌ها ضروری است.

به ویژه آنکه برگزاری کنکور پذیرش دانشجو به شیوه فعلی، آسیب‌های آموزشی و تربیتی جبران‌ناپذیری را به روند تربیت‌پذیری دانش‌آموزان وارد کرده است که برای دستیابی به اهداف تحول بنیادین باید اصلاح و متناسب‌سازی شود.

د. رسانه‌ها: همسویی و هماهنگی اصحاب رسانه، به‌ویژه رسانه ملی، با اهداف و برنامه‌های تحولی، می‌تواند در بسط و گسترش فرهنگ تحول‌خواهی در جامعه و تقویت عزم ملی برای ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش، تأثیر فراوان داشته باشد. مدیریت تحول، باید برای جلب مشارکت و همراهی ایشان، برنامه‌ریزی و اقدام نماید.

در فصل هشتم سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مشارکت و همکاری تمام نهادها و دستگاه‌ها مورد تأکید قرار گرفته و تصویب شده است (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۱).

۱۰۶. پذیرش، مقبولیت و مشروعیت برنامه‌های تحولی

اکثریت قریب به اتفاق افراد جامعه، به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم، در کوتاه‌مدت یا میان‌مدت، مخاطب برنامه‌های آموزش و پرورش بوده و یا هستند، لذا حساسیت همگانی نسبت به طرح‌ها و برنامه‌های نظام آموزشی در بین مردم و خانواده‌ها وجود دارد. برای اینکه حساسیت همگانی، به یک فرصت جهت تحقق اهداف و برنامه‌ها تبدیل نشود نه یک تهدید و مانع، باید طرح‌ها و برنامه‌ها، از پذیرش عمومی و مقبولیت و مشروعیت برخوردار باشد و مدیریت تحول، مشروعیت‌بخشی و مقبولیت‌آفرینی برنامه‌ها را در دستور کار خویش قرار دهد و همگان در همه‌جا از تحول و دستاوردهای امیدبخش و تعالی‌آفرین آن سخن بگویند. فرهنگ عمومی جامعه باید پذیرای تحول بنیادین باشد زیرا تحول در عرصه فرهنگ‌ها صورت می‌پذیرد (سوزان‌سی، ۱۳۸۲: ۸۶).

مشروعیت امری درونی و مبتنی بر باورها و نگرش‌های مخاطبان است و مقبولیت امری بیرونی و مبتنی بر رفتارها و کارکردها می‌باشد. طرح‌ها و برنامه‌های تحولی باید با باورها و اعتقادات مردم هم‌خوانی داشته و از سوی هنجارهای اجتماعی و فرهنگ عمومی حمایت شود تا زمینه جلب مشارکت حداکثری همگان را فراهم آورد (غنی‌زاده، ۱۳۹۰: ۸۵). اولین گروه ذی‌نفعان که به‌صورت مستقیم مخاطب طرح و برنامه‌ها هستند مدیران و معلمان مدارس می‌باشند که در صورت پذیرش عقلی و باور علمی به اتقان و اعتبار طرح‌ها،

می‌توانند به‌منزله پیشگامان تحول، طرح‌ها و برنامه‌ها را اجرا کرده و از آن حمایت نمایند. گروه مهم دیگر، دانش‌آموزان و خانواده‌های آنان است که برنامه‌های تحولی، سرنوشت حال و آینده آنان را متأثر می‌سازد. اطلاع‌رسانی، توجیه و تشریح برنامه‌ها برای ایشان می‌تواند خواسته‌ها و انتظارات ایشان را با اهداف و آرمان‌های برنامه‌های تحولی همسو ساخته و ظرفیت و استعداد آنان را برای تحقق برنامه‌ها بسیج نماید. خانواده، مانند سایر گروه‌های اجتماعی، در برابر تغییر، مقاومت می‌کند و برای کاهش فرهنگ مقاومت و تبدیل آن به همراهی و مشارکت در فرایند تحول بنیادین نیاز به برنامه‌ریزی و طرح‌های تبیینی و توجیهی است که از ظرفیت انجمن اولیاء و مربیان مدارس باید استفاده لازم به عمل آید. از جمله گروه‌های مؤثر اجتماعی دیگر، سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیران، برنامه‌ریزان و نخبگان فرهنگی‌اند که در صورت مشروعیت و مقبولیت برنامه‌های تحولی در نزد ایشان، زمینه حمایت مادی و معنوی آنها فراهم آمده و ظرفیت‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشور به پشتیبانی از برنامه تحول بنیادین برخواهد خواست. خوشبختانه حمایت صریح مقام معظم رهبری از سند تحول بنیادین (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۰/۲/۱۳) و سایر مسئولان ارشد نظام، بستر این پذیرش همگانی و عمومی را فراهم آورده است.

۱۱.۶. نظارت و ارزیابی مستمر

مدیریت تحول بنیادین، بدون وجود یک سیستم مؤثر و هوشمند کنترل در تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمانی امکان‌پذیر نیست. با توجه به اجتناب‌ناپذیر بودن درصدی از خطا در پیش‌بینی‌ها و اجرای برنامه‌های تحولی در سازمان آموزش و پرورش که با «انسان» سر و کار دارد و با توجه به تغییرات متعدد و متنوع در محیط سازمانی و در محیط انسانی و ضرورت آگاهی از تحولات محیطی برای حفظ و بقای سازمانی، طراحی سیستم نظارت و ارزیابی مستمر ضرورت حتمی دارد. در فرایند نظارت و ارزیابی، باید با مقیاس‌ها و شاخص‌های معتبر، عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد با آنچه که هست، به رفع و اصلاح طرح‌ها و برنامه‌ها اقدام نمود.

برای نظارت و ارزیابی هم به کنترل گذشته‌نگر^۱ نیاز است و هم کنترل آینده‌نگر^۲.

1. Feedback
2. Feedforward

در کنترل گذشته‌نگر صرفاً بر فعالیت‌های انجام شده در گذشته، نظارت شده و نتیجه اجرای عملیات به وسیله سازوکار بازخور با پیش‌بینی‌ها و هدف مقایسه می‌شود و در صورت وجود انحراف اقدام اصلاحی به عمل می‌آید و در کنترل آینده‌نگر، بر پیش‌بینی‌های آینده استوار است و موانع و مشکلات را قبل از وقوع پیش‌بینی می‌کند و اصلاحات لازم را انجام می‌دهد (الوانی، ۱۳۸۶: ۱۲۱). با توجه به ماهیت برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزش و پرورش، برای نظارت و ارزیابی برنامه‌های تحولی هم به شاخص‌ها و استانداردهای کمی نیاز است (مانند درصد پوشش تحصیلی، نرخ گذر، درصد افت تحصیلی...) و هم به شاخص‌ها و استانداردهای کیفی (نظیر میزان مسئولیت‌پذیری دانش‌آموزان، رضایت شغلی معلمان، وفاداری به ارزش‌های انقلابی در بین متربیان...). علاوه بر آن باید در فرایند نظارت و ارزیابی مستمر، ضمن رعایت اصل جامعیت و کنترل تمام عملیات و فعالیت‌های تحولی، بر نقاط استراتژیک یا کلیدی کنترل، تمرکز بیشتری نمود. نقاط کلیدی، آن بخشی از عملیات یا واحدهایی هستند که نتایج و عملکردشان در کل سیستم نقش مهم و تعیین‌کننده دارد (الوانی، ۱۳۸۶: ۱۲۹) با توجه به هدف تحول بنیادین، این نقاط را باید در ابعاد تربیتی و فرهنگی طرح‌ها و برنامه‌ها و با شاخص‌ها و مقیاس‌های کیفی رصد و پایش کرد و با واقع‌بینی و انعطاف‌پذیری لازم، زمینه اصلاح طرح‌ها و برنامه‌ها را فراهم آورد.

نکته قابل تأمل آنکه با عنایت به گستردگی نظام آموزش و پرورش و حضور بیش از یک میلیون نفر نیروی انسانی در این سازمان بزرگ، اساس نظارت و ارزیابی را باید بر «خودکنترلی» افراد قرار داد. فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش و حاکمیت ارزش‌ها و اصول اخلاقی در بین معلمان و رشد باورهای دینی در بین آنها اقتضا می‌کند که از ظرفیت و توانمندی آنان برای کنترل و نظارت حداکثر استفاده به عمل آید و با مشارکت ایشان، نسبت به کسب بازخور، پیش‌بینی وقایع و اصلاح طرح‌ها و برنامه‌ها اقدام شود.

۱۲.۶. مدیریت بحران و مراقبت از روندها و فرآیندهای آسیب‌زا

مدیریت بحران، بر ضرورت پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای برخورد با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی که به‌طور جد برنامه‌ها و حیات سازمان را تهدید می‌کنند، تأکید دارد. مدیران پیشرو تلاش می‌کنند تا با استفاده از یافته‌های مدیریت بحران و تلفیق آن با دستاوردهای مدیریت استراتژیک و مدیریت سیستم‌های کنترل، از امواج خطرناک

رخداد‌های غیرمترقبه، اجتناب نمایند (رضائیان، ۱۳۸۸: ۵۱۷).

تغییرات همواره با مقاومت روبرو می‌شود. یکی از وظایف و الزامات مدیریت تحول، شناسایی به موقع و سریع موانع بالقوه و بالفعل است که می‌تواند در سر راه تحولات خودنمایی کند. این موانع شامل موانع تکنیکی، سیاسی، فرهنگی، ساختاری، مادی و اعتباری می‌شود (حنیفر، ۱۳۸۹: ۱۳۲).

در مجموعه روندها و فرآیندهای آسیب‌زا در آموزش و پرورش، برخی دارای آثار مشهود و سریع‌اند که نیاز به کنترل سریع و دقیق دارند مانند:

- نرخ مردودی دانش‌آموزان: این عامل برای تمامی خانواده‌ها قابل مشاهده می‌باشد لذا باید ضمن صیانت از کیفیت آموزش از افزایش نرخ مردودی به بهانه تغییرات تحولات جلوگیری به عمل آورد.

- نرخ پوشش تحصیلی: تحولات و هزینه‌های مادی و معنوی آن نباید زمینه کاهش نرخ پوشش تحصیلی و افزایش تعداد بازماندگان از تحصیل یا ترک تحصیل‌کنندگان را فراهم آورد.

برخی از روندها و فرآیندها نیز نامحسوس و نامشهودند و عدم مراقبت و کنترل آنها می‌تواند فرآیند تحول بنیادین را در میان مدت و درازمدت، با مشکلات جدی روبرو سازد. مانند:

- عدم تغییر محتوی کتب درسی متناسب با اهداف و مبانی تحول بنیادین.
- کاهش انگیزه معلمان به دلیل تحولات ساختاری و سنگینی مسئولیت‌های جدید به‌ویژه در دوران گذار و ضرورت تغییر باورها و روش‌های قدیمی ایشان.
- مقاومت در برابر تغییر و عدم همراهی فرهنگ سازمانی.

مدیریت تحول، باید نسبت به عوامل آسیب‌زا هوشیار بوده و روند اثرگذاری آنها را رصد کند و بیش از وقوع آسیب، بتواند آنها را کنترل و مدیریت کند. در غیر این صورت، این عوامل و آثار منفی آنها می‌توانند شوق تحول‌خواهی و تحول‌آفرینی را مخدوش کرده و فرهنگ سازمانی را با مشکل روبرو سازند. این مشکل در آموزش و پرورش که علاوه بر معلمان و دانش‌آموزان با خانواده آنها و در نتیجه با اکثریت آحاد جامعه، به صورت مستقیم و غیرمستقیم، سروکار دارد، حساس تر و قابل توجه تر می‌باشد و تجربیات تلخ برنامه‌های تحولی سال‌های گذشته، مؤید این موضوع است که علی‌رغم برنامه‌ریزی دقیق

و تلاش شبانه‌روزی و خالصانه مسئولان و کارشناسان، عدم مدیریت بحران و کم‌توجهی به روندها و فرایندهای آسیب‌زا، مانع از تحقق کامل و جامع برنامه‌های تحولی شدند.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

تحقق اهداف کلان، راهبردها، هدف‌های عملیاتی و راهکارهای ۱۳۱ گانه سند تحول بنیادین نیازمند نظام مدیریتی کارآمد، اثربخش و هوشمند و مدیران توانمند، خلاق و فعال است. تحول بنیادین، فرایندی پویا و پیچیده است که به کار جمعی و گروهی و مدیریت هوشمندانه و مدبرانه نیاز دارد و بدون تحول در مبانی نظری، باورها، رویکردها، رفتارها و روندها و فرایندها، هیچ تغییری اتفاق نخواهد افتاد. برای انجام این مهم باید بتوان با ایجاد عزم ملی و جلب همراهی همگانی، نسبت به ارتقاء مسئولیت‌پذیری ارکان سهیم و مؤثر در فرایند تعلیم و تربیت، بسیج امکانات و منابع، طراحی و استقرار زیرساخت‌ها و نظام‌های ذی‌ربط، استفاده بهینه از فرصت‌ها و قوت‌ها و کنترل تهدیدها و محدودیت‌ها اهتمام ورزید و این همه، نیازمند مدیریت کارآمد و اثربخش و تحول‌آفرین است. سازمان‌ها محصول شیوه‌های تفکر و عمل اعضای خود هستند. بنابراین اگر بخواهیم سازمانی تغییر کند یا به شیوه‌ای بهتر عمل کند، باید به افراد فرصت کافی بدهیم تا شیوه فکر و عمل خود را تغییر بدهند اگر شیوه تفکرمان را تغییر ندهیم، تمامی راه‌های جدید به همان نتایج کم‌اثر پیشین منجر می‌شوند (سنگه، ۱۳۸۵: ۶۶).

این مقاله با بررسی الزامات مدیریتی تحول بنیادین، به دوازده مورد از عوامل مهم و اثرگذار در مراحل مختلف آغاز، تثبیت و بازنگری مدیریت تحول اشاره کرده و التزام به آنها را لازمه تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش برشمرده است. فهم دقیق و عمیق مفاهیم تحول‌آفرینی، به‌ویژه مبانی نظری و مفاهیم فلسفی تحول بنیادین به‌همراه تلاش برای گسترش و نهادینه‌سازی فرهنگ تحول‌خواهی و تحول‌آفرینی در درون نظام آموزش و پرورش و همسو نمودن عوامل محیطی و نیز برنامه‌ریزی و طراحی مدل اجرایی کارآمد و ایجاد سازوکارهای نظارتی هوشمند از جمله مواردی است که در این بررسی به آنها اشاره شده است.

منابع

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه. جعفر شهیدی.
۳. امام خمینی(ره)، سیدروح‌الله. (۱۳۷۲). صحیفه نور. تهران: مؤسسه نشر آثار حضرت امام (ره).
۴. مقام معظم رهبری. مجموعه سخنرانی‌ها. سایت دفتر مقام معظم رهبری.
۵. ابوترابیان، محمدرضا. (۱۳۸۲). پرورش نسل خلاق در ایران. تهران: انتشارات مدرسه.
۶. الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۶). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
۷. بری، مارک. آموزش و پرورش سایه. سیده‌خدیدجه آرین، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
۸. تورانی، حیدر. (۱۳۸۸). شوق تغییر. تهران: انتشارات مدرسه.
۹. تراسبی، دیوید. (۱۳۸۹). اقتصاد و فرهنگ. کاظم فرهادی. تهران: نشر نی.
۱۰. جمیز ای. اف. استونر. ادوارد فرمن. (۱۳۸۹). مدیریت. علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۱. جلدنیت، پت و ملکم وارنر. (۱۳۸۵). مدیریت در عرصه فرهنگ‌ها. محمدتقی نوروزی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۱۲. حبیبی، محمد. (۱۳۷۹). خصایص مدیران فرهنگی. تهران: مؤسسه فرهنگی - انتشاراتی تبیان.
۱۳. خنیفر، حسین. (۱۳۸۹). مبانی تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش. دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.
۱۴. دراگر، پیتر. (۱۳۸۶). رهبران تغییر. حمید صمیمیان. تهران.
۱۵. دراگر، پیتر. (۱۳۸۵). نظریه‌های نوین سازمان و مدیریت. محسن قدمی و مسعود نیازمند. تهران: مؤسسه فرهنگی هنری پیام فردا.
۱۶. دیوید، فردا. (۱۹۹۹). مدیریت استراتژیک. علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۷. رضائیان، علی. (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۱۸. سنگه، پیتر. (۱۳۸۴). پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده. حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۹. سنگه، پیتر. (۱۳۸۵). رقص تغییر. حسین اکبری و مسعود سلطانی. تهران: آسیا.
۲۰. سوازن سی، شنایدر و بارسو ژان لوئی. (۱۳۸۲). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها. سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۱. شورای عالی آموزش و پرورش. (۱۳۸۹). صورت مذاکرات تصویب قانون شورای عالی. تهران: دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.

۲۲. شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۹۰). سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. تهران: دبیرخانه شورای عالی.
۲۳. صافی، احمد. (۱۳۸۰). سازمان مدیریت در آموزش و پرورش. تهران: ارسباران.
۲۴. صالحی امیری، سیدرضا و امیر عظیمی. (۱۳۸۷). مبانی سیاست گذاری و برنامه ریزی فرهنگی. تهران: نشر مجمع تشخیص مصلحت نظام.
۲۵. صالحی امیری، سیدرضا و اسماعیل کاووسی. (۱۳۸۷). فرهنگ و مدیریت سازمان های فرهنگی. تهران: پژوهشکده تحقیقات استراتژیک.
۲۶. عسگریان، مصطفی. (۱۳۷۶). سازمان و مدیریت آموزش و پرورش. تهران: امیرکبیر.
۲۷. علم الهدی، جمیله. (۱۳۸۸). نظریه اسلامی تعلیم و تربیت. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
۲۸. غنی زاده، مسعود. (۱۳۹۰). مدل اجرایی تحول بنیادین در آموزش و پرورش. تهران: دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.
۲۹. فرنچ، دونالد و اچ، بل مسیل. (۱۳۷۹). مدیریت تحول در سازمان. سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فر. تهران: نشر صفار.
۳۰. فانی، علی اصغر. (۱۳۸۵). مسئله شناسی نظام آموزش و پرورش در ایران. معاونت پژوهش های فرهنگی و اجتماعی. مرکز مطالعات استراتژیک. گزارش راهبردی. شماره ۱۱.
۳۱. قوامی، سیدصمصام الدین. (۱۳۸۲). مدیریت از منظر کتاب و سنت. تهران: دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری.
۳۲. گاردنر، ویلیام. (۱۳۸۶). جنگ علیه خانواده. معصومه محمدی. تهران: دفتر مطالعات و تحقیقات زنان.
۳۳. لوثیس، کاترین و اودادی تاکه. (۱۳۸۸). آموزش به مثابه فرهنگ. محمدرضا سرکارآرانی و همکاران. تهران: منادی تربیت.
۳۴. مجیدی، اردوان. (۱۳۸۰). آینده آموزش و آموزش آینده. تهران: انتشارات ترمه.
۳۵. مایرو، یسنر. (۱۳۸۰). پیشگامان توسعه. هدایت یاسری. تهران: انتشارات سمت.
۳۶. میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۷۸). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر یسطرون.
۳۷. مارکوزه، هربرت. (۱۹۶۴). انسان تک ساحتی. محسن مؤیدی. تهران: امیرکبیر.
۳۸. مورهد، گریفین. (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات مروارید.
۳۹. نوید، مهدی. (۱۳۸۰). مجموعه مقالات آسیب شناسی تربیت دینی. تهران: انتشارات مدرسه.
۴۰. نفیسی، عبدالحسین. (۱۳۹۰). بررسی روند تدوین سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش. تهران: دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.
۴۱. هندی، چارلز. (۱۳۷۴). عصر سنت گریزی. عباس محب. تهران: طرح نو.
۴۲. یونسکو. (۱۳۶۰). آموختن برای زیستن. تهران: امیرکبیر.