



## رهبر اثر بخش راهبر پروژه‌های تغییر

### مقدمه

اینک که چندین سال است مدیران و راهبران مدارس کشور در فرایند تغییرات مهم آموزشی و تربیتی به‌سر می‌برند و هر ساله به بهانه تغییر کتاب‌های درسی، در قالب بسته‌های آموزشی، وضعیت و موقعیت‌های یادگیری جدیدی را در مدرسه محل کار خود شاهدند، نیاز به فهم و درک تغییر و علل و مراحل این تغییر دارند. اهمیت این نیاز در حدی است که اگر با مراحل تغییر واقعی و مدیریت آن آشنا نشوند و تدبیر درست نیندیشند، عملاً اسیر دام‌ها و تله‌های بی‌تدبیری و ناشی‌گری در تغییر می‌شوند. آنگاه بدون آنکه آثار سوء دام‌های زهر آگین ناشی‌گری‌ها را متوجه شوند، سموم حاصل از آن مدرسه‌شان را درمی‌نوردد. علم تغییر و مدیریت بر آن چیزی نیست که از آن غفلت شود. آموختن علوم و فنون تغییر مانع این غفلت خواهد بود.

### مراحل اعمال تغییر سازمانی

قدم اول تعیین اهداف است. این که بدانیم هدف از تغییر چیست و سعی داریم به کجا برسیم و این مهم را هم خودمان درک کنیم و هم کارکنان مدرسه خود را متوجه آن سازیم. اهداف تغییر می‌تواند درباره ارتقای بهره‌وری کارکنان و یا افزایش کارایی مدرسه از طریق کاهش هزینه‌های اضافی، حذف تأخیرات در حصول نتایج، انتقال سریع‌تر اطلاعات، حذف عملیات زاید دستی، دستیابی به اطلاعات مفیدتر،

مدیریت بهتر منابع، ارتقای سطح مسئولیت‌پذیری معلمان و سایر کارکنان مدرسه در مواردی نظیر پاسخگویی، کفایت فردی و افزایش قدرت تصمیم‌گیری و غیره باشد.

قدم دوم تعریف ساختار تشکیلاتی متناسب با تغییرات جدید است. اینکه وقتی با تغییرات مواجه می‌شویم، به‌ویژه تغییر در کتاب‌های درسی جدید، نیازمند کاهش رسمیت (کاهش دستورات عمل‌ها و مقررات زاید و خشک)، کاهش پیچیدگی (کاهش سطوح سازمانی و کاهش فاصله مدیر با کارکنان)، کاهش تمرکز (کاهش تجمیع قدرت نزد مدیر و تفویض امور به کارکنان) و ایجاد و توسعه فرهنگ و جو سازمانی مناسب در مدرسه هستیم.

قدم سوم تعیین احتیاجات ساختار جدید است. هنگامی که کاهش تمرکز، کاهش رسمیت و کاهش پیچیدگی وضعیت و موقعیت یادگیری جدید و قابل پذیرش را در مدرسه فراهم ساختیم، لازم است به این مهم که به چه معلمان و چه منابعی با چه آموزش‌ها، تخصص‌ها و تجربیاتی احتیاج داریم دقیقاً توجه کنیم.

قدم چهارم چگونگی مواجهه با نیروی انسانی و برنامه‌ریزی است. در این قدم باید اولاً جنبه‌های مثبت تغییر (مثلاً کتاب‌های درسی جدیدالتألیف) را به همه کارکنان بویژه معلمان و دانش‌آموزان و والدین اعلام کنیم و همواره در

## همه تغییرات و از جمله تغییرات پیش‌روی کتاب‌ها و بسته‌های آموزشی با موانعی مواجه هستند که شناخت آن‌ها در پیشرفت تغییرات حائز اهمیت است.

### مقاومت نیروی انسانی

مقاومت نیروی انسانی به مثابه مهم‌ترین عامل بازدارنده تغییر است. چنانچه معلمان، نسبت به فلسفه تغییرات و چیستی و چرایی آن آگاه نباشند، مقاومت‌شان از شکننده‌ترین عوامل بازدارنده تغییرات است. البته سهم دانش‌آموزان و والدین را هم باید در این خصوص در نظر داشته باشیم.

### انواع مقاومت

مقاومت‌ها یا سازنده‌اند یا مخرب.

مصادیق مقاومت‌های سازنده عبارتند از:

– افراد (معلمان) به‌طور آشکار مراتب دلواپسی و نگرانی خود را از تصمیمات دست‌اندرکاران پروژه تغییر اعلام می‌کنند.

● افراد از اینکه اطلاعات کافی در مورد تغییرات قریب‌الوقوع به آن‌ها نمی‌رسد شکایت دارند.

● افراد معترض‌اند که چرا متولیان تغییر، بدون پرسش و بررسی‌های قبلی و تفکر آن‌ها درباره آن‌ها و آینده شغلی‌شان در سازمان تصمیم می‌گیرند.

● پیوسته نسبت به اهداف پیش‌بینی شده در پروژه تغییر توضیح می‌خواهند و همواره این سؤال را می‌پرسند که جایگاهشان در آینده کجاست.

و اما مصادیق مقاومت‌های مخرب (مخفیانه) عبارتند از:

● افراد موثر، خود را از جلسات و تصمیم‌گیری‌هایی که به اطلاعات آن‌ها نیاز است کنار می‌کشند.

– به‌عنوان دلیلی برای اعتراضات و مخالفت‌های خود می‌گویند: «من تنها چیزی را می‌گویم که دیگران جرئت بیان آن را ندارند» به عبارت دیگر خود را نماینده و قیّم دیگران تلقی می‌کنند.

● تنها در محافل خصوصی و غیررسمی صحبت می‌کنند و در محیط‌های عمومی ساکت‌اند.

● به‌دست‌اندرکاران تغییر این‌گونه القا می‌کنند که اگر به این تغییرات ادامه دهید، سازمان به زمین می‌خورد.

● بدون ارائه هیچ‌گونه دلیل و شواهد مستند و معقولی دائماً تکرار می‌کنند که نمی‌فهمیم این کارها برای چیست.

مقام پاسخ به این سؤال که چگونه می‌توان افراد را به انجام تغییرات ترغیب کرد، باشیم. ثانیاً، اعتراضات را شناسایی کنیم. اینکه چگونه می‌توان از عهده افرادی که نمی‌توانند یا نمی‌خواهند خود را با وضعیت جدید وفق دهند برآیم ثالثاً، دغدغه‌های علمی، آموزشی و اداری افراد را شناسایی کنیم و بدانیم که با این تغییرات:

● چه تأثیری در ساعات کار، حقوق و مزایای آنان به‌وجود می‌آید؟

● آیا در نحوه تهیه طرح درس یا طراحی آموزشی و... تغییری به‌وجود می‌آید؟

● آیا در موقعیت مکانی کلاس‌ها و کارگاه‌ها تغییری به‌وجود می‌آید؟

● آیا در مزایای شغلی کارکنان تغییری رخ می‌دهد؟

و رابعاً، قادر باشیم یک برنامه زمان‌بندی را که، مبنای مراحل پیشرفت پروژه تغییر باشد، تعیین کنیم.

قدم پنجم ارتباط و خبررسانی است. اینکه بدانیم و آگاه باشیم که معلمان، کارکنان مدرسه و دانش‌آموزان و والدین آن‌ها باید از چه چیزهایی مطلع شوند.

قدم ششم حمایت از فرایند تغییر است. در این قدم، پاسخ به این سؤال که: چگونه می‌توان به روند تغییر کمک کرد؟ از اهمیت بسیاری برخوردار است.

قدم هفتم اجرا، بازنگری و اصلاح روند تغییر است. پاسخ به این سؤال که: آیا چیزی فراموش شده است؟ از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. البته بخشی از پاسخ به این سؤال و سایر سؤالات قبلی متوجه خارج از مدرسه و سطوح بالاتر مدیریت از میانی تا ارشد است.

### موانع پیش‌روی تغییرات

همه تغییرات و از جمله تغییرات پیش‌روی کتاب‌ها و بسته‌های آموزشی با موانعی مواجه هستند که شناخت آن‌ها در پیشرفت تغییرات حائز اهمیت است.

عمده‌ترین موانع پیش‌روی تغییرات سازمانی (تغییرات در مدرسه) عبارتند از:

الف) موانع ریشه‌ای

موانع ریشه‌ای، عبارتند از: مشکلات در تکنولوژی اطلاع‌رسانی، مشکلات در منابع مورد نیاز و مشکلات قانونی،

ب) موانع سطحی

موانع سطحی از آن جمله‌اند: تفاوت و ویژگی‌های افراد و گروه‌ها و تفاوت عوامل خارج از مدرسه مانند والدین

## وظایف افراد گروه یا شورای تغییر

### ۱. رهبر گروه

رهبری گروه بر عهده مدیر مدرسه است. مدیر به نمایندگی از گروه، پاسخگوی فعالیت‌های انجام شده، است. او روش انجام پروژه تغییر (مثلاً کتاب‌ها و بسته‌های آموزشی جدیدالتالیف) را به همراه اعضای دیگر گروه تعیین می‌کند، با مسئولین و رؤسای منطقه و استان (در صورت لزوم) در تماس است، گروه را هدایت و راهبری می‌کند، نتایج حاصل از فعالیت گروه را اعلام می‌کند و بالاخره مراتب پیشرفت کار را پی‌گیری می‌کند.

### ۲. اعضای بدنه گروه یا شورای تغییر

از یکدیگر یاد می‌گیرند، راه‌حل‌ها را به کمک رهبر گروه مشخص کنند و طرح‌ها و برنامه‌های اتخاذ شده را به اجرا می‌رسانند.

### ۳. دبیر گروه

دبیر گروه از میان یکی از اعضای گروه انتخاب می‌شود. پیگیری تشکیل مرتب جلسات گروه، مشخص کردن دستور جلسات و حضور بی‌طرفانه در جلسات از وظایف اصلی دبیر گروه تغییر است.

## مشخصات گروه‌های تغییر برنده یا موفق

چنانچه در پی داشتن گروه‌های تغییر موفق، در مدرسه هستیم باید اعضای چنین گروه‌هایی مشخصات زیر را داشته باشند:

- از اهداف مورد نظر تغییر آگاهی داشته باشند؛
- با آنچه که در بیرون از گروه می‌گذرد تماس نزدیک برقرار کنند؛
- تعدادشان کم ولی به اندازه‌ای باشند که از عهده وظایف محوله برآیند؛
- از توانایی‌های حرفه‌ای مورد نیاز برخوردار باشند؛
- جدای از جایگاه سازمانی در مدرسه، اصولاً افرادی ارزشمند و لایقی باشند؛
- به موقعیت پروژه‌های تغییر اعتقاد و اطمینان داشته باشند؛
- در دستیابی به شرایطی که ظاهراً امکان‌پذیر نیست به یکدیگر کمک کنند؛
- قدر موقعیت خود را بدانند.

می‌گویند: ما که وظیفه خود را می‌دانیم و مشغول هستیم، پس چه لزومی برای این تغییرات است؟

## ریشه‌های مخالفت معلمان (کارکنان) با تغییرات

- وضعیت پس از تغییر.
- وضعیت فعلی مدرسه.
- چگونگی گذر از وضعیت فعلی به وضعیت آتی.

برای غلبه بر این نظرات و ریشه‌ها از سه روش زیر کمک گرفته می‌شود:

- افزایش سطح گفت‌وگو با معلمان و کارکنان و سایر ذی‌نفعان مدرسه و خبررسانی پیوسته و روشن.
- گسترش دوره‌های آموزشی در میان معلمان و کارکنان مدرسه
- به‌کارگیری روش‌های تشویق و محرک‌ها (درونی و بیرونی)

## گروه تغییر

مدیر و رهبر مدرسه برای هدایت و رهبری بهتر تغییر و سهولت در انجام تغییرات می‌تواند در مدرسه خود یک «گروه تغییر یا شورای تغییر» تشکیل دهد. این شورا ۱. حامی و پشتیبان تغییر به نام مدیر مدرسه ۲. بدنه گروه یا شورای تغییر، جمعی از معلمان و والدین پیش‌تاز تغییر و ۳. اعضای موقتی تشکیل می‌شود که بر حسب نیاز و موضوع مورد بحث به جلسات گروه یا شورای تغییر دعوت می‌شوند. اصولاً ترکیبی مناسب است که از افراد مختلف با تخصص‌های مختلف تشکیل شده باشد. این افراد در مجموع باید توانایی‌های زیر را پوشش دهند:

- بر فرایند و نحوه عملکرد فعلی مدرسه تسلط کامل داشته باشند؛
  - با دانش‌آموزان، معلمان و والدین ارتباط تنگاتنگ داشته باشند؛
  - از مسایل فنی و چگونگی تغییرات مربوط آگاهی داشته باشند؛
  - در عملکرد فعلی مدرسه نقش اساسی داشته باشند.
- خلاقیت و خوش فکر بودن و مورد احترام و مقبول بودن می‌تواند از معیارهای مناسب در انتخاب اعضای گروه یا شورای تغییر باشد.

هر تغییری، به مثابه یک نوآوری، یا در مدرسه شکل گرفته و اجرایی می شود و یا از سطح مدیریت بالاتر برای اجرایی شدن به مدارس ابلاغ می شود

- فراهم کردن فرصت لازم برای کارکنان مدرسه و والدین و دانش آموزان جهت شرکت در دوره های آموزشی مرتبط با پروژه تغییر؛
- کمک برای از سر راه برداشتن موانع پیش روی پروژه تغییر در حد توان و امکانات؛
- درگیر کردن همه معلمان و کارکنان و ذی نفعان مدرسه با پروژه تغییر؛
- پاسخگویی به سؤالات زیر که از طرف تک تک افراد مطرح می شود:

**الف: تغییر مورد نظر چه تغییری بر من می گذارد؟**  
**ب: تغییر مورد نظر چه انتظارتی از من دارد؟**

- استماع مخالفت ها و نشان دادن عکس العمل های مناسب در مقابل برخوردهای افراد و ذی نفعان مختلف؛
- گفت و گوی متقابل با مدیران منطقه آموزشی تابعه (شهر یا شهرستان)؛
- شناسایی و تکیه بیشتر بر افرادی که با رفتار معقولانه به کمک تغییرات می شتابند و اتخاذ روش های معینی برای تشویق آن ها؛
- طلب حصول نتیجه از گروه تغییر و بررسی حاصل تلاش آن ها به طور پیوسته.

### خلاصه سخن

هر تغییری، به مثابه یک نوآوری، یا در مدرسه شکل گرفته و اجرایی می شود و یا از سطح مدیریت بالاتر برای اجرایی شدن به مدارس ابلاغ می شود. در هر دو حال، مدیران مدارس باید زمینه های توجیه، آموزش، پذیرش و اجرای آن را در مدرسه خویش فراهم کنند. هر تغییر یا نوآوری به مثابه یک پروژه تغییر شناخته می شود و مدیر و رهبر اثربخش مدرسه باید قادر باشد به کمک همه ذی نفعان مدرسه این تغییرات را به درستی بشناسد و با علم و مهارت مناسب مدیریت بر آن ها نظارت و آن ها را کنترل و هدایت و راهنمایی کند. مباحث و نکات قابل توجهی که در این فرصت به آن ها پرداخته شده است، به روشنی مراحل، قدم ها و چگونگی مدیریت پروژه های تغییر را در مدرسه ترسیم و تبیین کرده است.

### مشخصات گروه های تغییر بازنده یا ناموفق

در کنار آشنایی با مشخصات گروه های تغییر برنده، بد نیست با مشخصات گروه های تغییر بازنده یا ناموفق هم آشنایی یابیم:

- گزینش افراد بر پایه دوستی های مشخص است؛
- توجه اصلی به جای نتیجه حاصل از کار گروه به خود گروه است؛
- تعداد اعضای گروه خیلی زیاد یا خیلی کم است؛
- از توانایی های لازم برای انجام امور محوله برخوردار نیستند؛
- به ارتقای قابلیت های خود نمی پردازند؛
- ملاک پذیرش یک عقیده برای آن ها، صاحب عقیده است؛
- زیاد یا یکدیگر بحث و جدل می کنند؛
- دائماً از جلسات غیبت داشته و با هم زیاد بحث می کنند؛
- همدیگر را حمایت نمی کنند.

### نقش مدیریت و رهبری مدرسه در پروژه

#### تغییر

نقش مدیر مدرسه در پروژه تغییر با این سؤال آغاز می شود که: مدیر چگونه می تواند در گذر از تغییرات به کارکنان کمک کند؟

نقش مدیر ارشد و میانی و به دنبال آن نقش مدیر مدرسه (مدیران پروژه های تغییر) در مراحل مختلف تغییر عبارت است از:

- توجیه لزوم تغییر از جنبه های مختلف و تخمین هزینه تأخیر (مادی و معنوی) در اعمال تغییرات و تهدیدی که در آن صورت متوجه مدرسه می شود.
- تعریف و ترسیم اهداف پروژه تغییر و نرخ آنچه که اتفاق می افتد و نیز زمان رخداد آن به معلمان و کارکنان
- کمک برای انتخاب درست افراد گروه تغییر و حمایت مادی و معنوی برای موفقیت آن ها؛
- کمک به گروه برای زمان بندی مراحل اجرایی پروژه تغییر و از سر راه برداشتن مشکلات آغازین؛
- جا انداختن لزوم تغییرات در مدرسه و کمک به کارکنان و معلمان و والدین و دانش آموزان و سایر ذینفعان در فهم دلایل تغییرات؛
- گوش دادن و پاسخگویی به عکس العمل های افراد؛
- ایجاد شبکه ارتباطی مناسب با کلیه معلمان و والدین و دانش آموزان جهت استماع نظرات آن ها؛