



کلیدواژه‌ها: تغییر، رفتار، راهبری تغییر.

■ دلیل تغییر

عوامل زیادی می‌توانند تغییر را توجیه کنند. از آن میان می‌توان به خواست و نیاز اشاره کرد. خواست، میل یا اراده‌ای است که سازمان برای دستیابی به هدفی از خود نشان می‌دهد. برای مثال، مدرسه‌ای اراده می‌کند به جای بهره‌گیری از معلمان باسابقه از معلمانی با حداکثر پنج سال سابقه استفاده کند و نیاز، کاستی یا کمبودی است که سازمان بین وضعیت موجود خود و وضعیت مطلوب احساس می‌کند. برای نمونه، مدرسه‌ای با بررسی وضع موجود و مقایسه آن با تصویری ایده‌آل از یک مدرسه درمی‌یابد نیازهایی دارد که باید برآورده شود.

■ رفتار در برابر تغییر

نحوه رفتار در برابر تغییر وابسته به منبع تغییر

است. اگر منبع تغییر درونی باشد، معمولاً از این تغییر استقبال می‌شود. منظور از منبع درونی تغییر این است که اعضای مدرسه با مشارکت همدیگر ایجاد تغییر را سامان‌دهی کنند و برای اجرای آن نقشه بکشند. در مقابل، منبع تغییر می‌تواند بیرونی هم باشد. این منبع می‌تواند متغیرهای گوناگونی را دربر گیرد. برخی متغیرهایی از این دست عبارت‌اند از: «قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، و فشارهای موجود».

در برابر منبع یا منابع بیرونی تغییر، احتمال بروز دست‌کم سه نوع رفتار وجود دارد: «مقاومت در برابر تغییر، پیروی از تغییر، هدایت یا راهبری تغییر». در ادامه، هر یک از انواع رفتار در برابر تغییر به‌طور خلاصه توضیح داده می‌شود.

■ مقاومت در برابر تغییر

مقاومت در برابر تغییر دلایل گوناگونی دارد. از دلایل عمده مقاومت در برابر تغییر می‌توان به نداشتن آگاهی از ماهیت تغییر، روشن نبودن هدف تغییر، آماده

امروزه، تغییر یکی از مباحث عمده مدیریت است. به‌ویژه، تغییر در مدرسه که تجلی واقعی انواع تغییر است. آینده از آن مدرسه‌ای است که یاد می‌گیرد تغییر کند. یادگیری سبب می‌شود مدارس بتوانند راه سازگاری را پیش بگیرند. مدرسه‌ای که یاد می‌گیرد تغییر کند، مدرسه‌ای یادگیرنده است.

درک و فهم تغییر در فضای مدرسه

|| کتابون سپهری ||



نبودن بستر تغییر، بی‌اعتمادی و اعتقاد نداشتن به تغییر اشاره کرد.

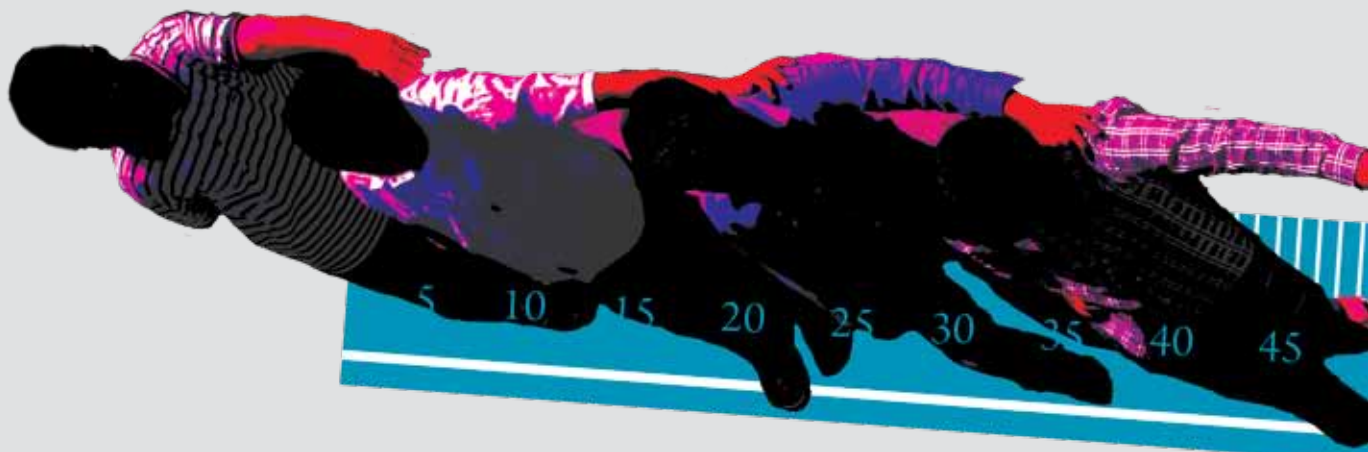
■ اگر اعضای مدرسه از ماهیت تغییر آگاهی نداشته باشند، طبیعی است که واکنش مثبتی به آن نشان ندهند. در واقع نبود آگاهی سازمانی، به معنای جریان نداشتن اطلاعات در ساختار سازمان است. تغییر چه در درون مدرسه و چه خارج از آن، باید بر زمینه آگاهی سازمان مدرسه استوار باشد.

■ در بسیاری از موارد، اطلاعات زیادی در برابر برنامه ایجاد تغییر ارائه می‌شود، ولی هدف نهایی با نتیجه عینی که از تغییر انتظار می‌رود، روشن نمی‌گردد. روشن نبودن مقصد تغییر برای اعضای سازمان مانند قدم گذاشتن در تاریکی است که این قدم گذاشتن هم هراس‌انگیز و هم نامعقول است. برای مثال طی یک دهه اخیر تلاش شده تا برنامه درسی مدارس - به‌ویژه دوره ابتدایی - تغییر داده شود ولی از آنجا که اولیای مدرسه از نتیجه غایی این تغییر آگاه نبوده یا به‌طور کافی آگاه نشده‌اند، هنوز مقاومت شدیدی در

برابر برنامه‌های درسی جدید نشان می‌دهند.

■ تغییر همیشه نیاز به زمینه یا بستر تغییر دارد. متخصصان مدیریت به این زمینه، فرهنگ‌سازی می‌گویند. منظور این است که برای ایجاد تغییر باید زمینه را آماده کرد. زمینه‌های معطوف به تغییر را می‌توان دانش، مهارت و نگرش مثبت در نظر آورد. مدیر یا معلمی که مهارت لازم را برای اجرای دستورالعمل خاصی ندارد، بسیار طبیعی است که آن دستورالعمل را عملیاتی نخواهد کرد. چندین سال است که آموزش و پرورش بهره‌گیری از روش‌های نوین تدریس را تبلیغ می‌کند؛ ولی چون در این زمینه مهارت لازم همراه با نگرش مثبت در معلمان و مدیران ایجاد نمی‌شود، ایده یاد شده به بار نمی‌نشیند.

■ با وجود آن که برای بسیاری از برنامه‌های تغییر دلایلی اقامه می‌شود، برنامه‌های مورد نظر تحقق نمی‌یابند. دلیل این امر نیز باور نداشتن به دلیل اقامه شده برای تغییر است. برای نمونه، دفتر آموزش راهنمایی وزارت آموزش و پرورش، طرح «احیای نقش راهنمایی و مشاوره‌ای معلم» را آماده کرده بود تا در مدارس راهنمایی به‌طور فراگیر به اجرا درآید. این طرح در ابتدای کار، به‌رغم توجهات طراحان، مورد



اطمینان مخاطبان قرار نگرفت و توفیق مورد انتظار را به دست نیاورد. نمونه دیگر از این دست، طرح «مدیریت مدرسه محور» است.

■ پیروی از تغییر

پیروی از تغییر را می‌توان دقیقاً برابر با تسلیم در مقابل تغییر تعریف کرد. در این حالت، سازمان یا اعضای سازمان به‌رغم باور به تغییر، با توجه به فشارهای موجود خود را ناگزیر از تغییر می‌یابند. این مورد بیشتر زمانی رخ می‌دهد که مقررات و قوانین از طرف یک مرجع صاحب قدرت وضع می‌شود. وقتی تغییر از نوع تغییرات ناشی از فشار است، زمینه خطا فراهم می‌آید.

■ راهبری تغییر

منظور از راهبری تغییر، باور به تغییر و پیش‌گام شدن برای انجام آن است. اگر در مدرسه‌های برنامه تغییر بر مبنای مهارت، دانش و نگرش مثبت اعضای آن نباشد، هر یک از اعضا هدایت و راهبری تغییر را تعهد خواهند کرد. همچنین، اگر برنامه تغییر ابلاغ شده از بیرون مدرسه نیز بر مبنای دانش و مهارت و نگرش مثبت مدیر، معلم و سایر کارکنان مدرسه تنظیم شده باشد، زمینه عملی شدن تغییر فراهم می‌آید.

■ شناسایی عوامل پدیدآورنده تغییر

تغییر خواه خواست سازمان باشد یا نیازی در اثر تحولات محیطی، دارای عوامل ویژه‌ای است. واکنش نشان دادن درباره عوامل پدیدآورنده تغییر نیاز به شناخت آن عوامل دارد. برای مثال اگر تحولات اجتماعی منشأ تغییر هستند، باید این عوامل را شناخت؛ به‌ویژه وقتی نیاز به سازگار شدن با تغییر احساس شود. یکی از زمینه‌های تحولات اجتماعی در سال‌های اخیر، توجه به آزادی بیان است. در مدرسه این عامل تحولی خود را در چارچوب تشکیل شوراهای دانش‌آموزی نشان داده است. به هر روی، عوامل پدیدآورنده تغییر را می‌توان دست‌کم در سه عامل اجتماعی، اقتصادی و فناورانه طبقه‌بندی کرد.

■ عوامل اجتماعی تغییر

جوامع موجودات زنده همیشه در تب و تاب‌اند و گفته می‌شود که پویایی از ویژگی‌های اساسی جوامع است. پویایی و تحولات جوامع سبب می‌شود در زمان‌های گوناگون ارزش‌ها، باورها، عملکردها و چشم‌اندازهای متفاوتی حکم‌فرما شوند. برای مثال، پیش از پیروزی انقلاب اسلامی در ایران، در مدارس، اعضای مدرسه از کروات یا پایپون استفاده می‌کردند ولی پس از پیروزی انقلاب اسلامی با توجه به ارزش‌های نوین حاکم بر جامعه، استفاده از کروات به فراموشی سپرده شد. نمونه دیگر اینکه با توجه به وقوع جنگ تحمیلی، اگر چه

برنامه‌های درسی دچار تحولات جدی نشدند، یک درس به مجموع دروس اضافه شد که آمادگی دفاعی بود. در واقع، وقوع جنگ سبب شد برنامه‌ریزان درسی تغییر نگرش دهند و جهت آماده‌سازی دانش‌آموزان برای دفاع از خود و کشور برنامه‌ریزی کنند.

■ عوامل اقتصادی تغییر

در بیشتر موارد اثر عوامل اقتصادی در ایجاد تغییر مشهود است؛ زیرا تحولات اقتصادی، ساختارهای سازمانی را در کل متأثر می‌سازند. زمانی که درآمد بسیاری از مردم بنا به تعریف شاخص‌های اجتماعی - اقتصادی زیر خط فقر است، طبیعی است که دانش‌آموزان نتوانند با آسایش خاطر در کلاس‌های درس حاضر شوند. چون خانواده‌های آنان زیر فشار اقتصادی سنگین، آرامش روانی خود را از دست داده‌اند.

عامل اقتصادی از سوی دیگر هم قابل توجه است. وقتی آموزش و پرورش با کاستی توان اقتصادی روبه‌روست از استانداردهای برنامه درسی عدول می‌کند و به‌جای بهره‌گیری از معلمان آموزش‌دیده از معلمان آموزش‌ندیده کمک می‌گیرد. این رخداد، بیانگر تغییر در حوزه آموزش و پرورش است. ولی در درون سیستم نیز تأثیر عامل اقتصادی در پدیدآوری تغییر مشهود است. وقتی مدرسه‌ای توان اقتصادی خوبی دارد و مدیر مدرسه توان برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های ویژه‌ای را دارد، شرایط را از وضعیت سنتی به مدرن تغییر می‌دهد. در مدرسه، خط اینترنتی فعال می‌شود و دانش‌آموزان می‌توانند با استفاده از رایانه دست به گردآوری اطلاعات بزنند. همچنین، مدیر تلاش می‌کند ارتباط بین خانه و مدرسه را به‌صورت الکترونیک برقرار کند.

■ عوامل فناورانه تغییر

ورود فناوری به حوزه مدیریت، تفکر مدیران را تحت تأثیر زیادی قرار داده است. برخی مدیران علاج دشواری‌های خود را در بهره‌گیری از فناوری می‌بینند. عده‌ای دیگر فناوری را عاملی برای تسریع امور جاری مدرسه می‌پندارند و برخی دیگر از حضور آن می‌هراسند. در هر حالتی، فناوری با اثر شگرف خود موقعیت ذهنی افراد را تغییر داده است و امروزه مدیران با استفاده از آن گاه به دنبال اثبات توانمندی خود هستند. در بسیاری از موارد نیز در سطح مدارس از فناوری اطلاعات بیشتر برای پرورش منابع انسانی بهره‌گیری می‌شود. نهایت آنکه، فناوری به‌عنوان یک کالا در دسترس است. کاربران هستند که به حضور فناوری معنا می‌دهند و برای محقق ساختن اهداف خود از آن بهره می‌برند. اکنون شرایط به‌گونه‌ای رقم خورده که اگر به خواست و اراده از فناوری بهره‌گیری نشود، این پدیده به ناچار خود را تحمیل خواهد کرد.