

راهبری تغییر

● دکتر حیدر تورانی

هدف این مقاله آشناسازی مدیران مدرسه، به‌منابۀ راهبران پروژه‌های تغییر، با چگونگی مدیریت تغییرات و برنامه‌ها و فعالیت‌های جدید در مدرسه است. در این راستا مرحله‌های اعمال تغییر سازمانی، مانع‌های پیش روی تغییرات، مقاومت افراد (نیروی انسانی) در مقابل تغییرات، انواع مقاومت، ریشه‌های مخالفت معلمان (کارکنان) با تغییرات، گروه تغییر و نقش مدیریت و رهبری مدرسه در پروژه تغییر تبیین شده‌اند.

مقدمه

مدیران و راهبران مدرسه‌های کشور در فرایند و گذر تغییرات مهم آموزشی و تربیتی به سر می‌برند و هر ساله به بهانه تغییرات متعدد از جمله کتاب‌های درسی در قالب بسته‌های آموزشی، وضعیت و موقعیت‌های یادگیری جدیدی را در مدرسه محل کار خود شاهدند و به فهم و درک تغییر و علل و مرحله‌های اعمال تغییر نیاز دارند. چنانچه با مرحله‌های تغییر واقعی و مدیریت آن آشنایی نداشته باشند و تدبیر درست نیندیشند، در عمل اسیر دام‌ها و تله‌های بی‌تدبیری و ناشیگری در تغییر می‌شوند. آنگاه بدون آنکه آثار سوء دام‌های زهرآگین ناشیگری‌ها را متوجه شوند، سم حاصل از آن مدرسه‌شان را در می‌نوردد. از این رو، علم تغییر و مدیریت بر آن، چیزی نیست که از آن غفلت شود. در اینجا غفلت‌نکردن به معنی آموختن علوم و فنون تغییر است.

مرحله‌های اعمال تغییر سازمانی

قدم اول تعیین اهداف است. اینکه بدانیم هدف از تغییر چیست؟ و سعی داریم به کجا برسیم؟ این مهم را هم خود درک کنیم و هم کارکنان مدرسه خود را متوجه آن کنیم. اهداف تغییر می‌تواند درباره ارتقای بهره‌وری معلمان و افزایش کارایی مدرسه از طریق کاهش هزینه‌های اضافی، حذف تأخیرات در حصول نتایج، انتقال سریع‌تر اطلاعات، حذف عملیات زائد، 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 مناسب و افزایش آمادگی و ظرفیت مدرسه و اهالی آن با تغییرات جدید است. مواجهه با تغییراتی از جمله نوآوری در کتاب‌های درسی جدید، نیازمند کاهش رسمیت (کاهش دستورالعمل‌ها و مقررات زائد

مقاومت نیروی انسانی

مقاومت نیروی انسانی به‌مثابه مهم‌ترین مانع بازدارنده تغییر است. چنانچه معلمان نسبت به فلسفه تغییرات و چپستی 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. مصداق‌های مقاومت‌های سازنده عبارت‌اند از:

- افراد (معلمان) به‌طور آشکار مراتب دلباوری و نگرانی خود را از تصمیم‌های دست‌اندرکاران پروژه تغییر اعلام می‌کنند.
- افراد از اینکه در مورد تغییرات قریب‌الوقوع اطلاعات کافی به آن‌ها نمی‌رسد، شکایت دارند.

- افراد معترض‌اند که چرا متولیان تغییر، بدون پرسش پیرامون عقاید و افکار آن‌ها، درباره آن‌ها و آینده شغلی‌شان در سازمان تصمیم می‌گیرند.

- پیوسته نسبت به اهداف پیش‌بینی‌شده در پروژه تغییر توضیح می‌خواهند و همواره این پرسش را مطرح می‌کنند که جایگاهشان در آینده (در پی این تغییرات) کجاست؟

و اما مصداق‌های مقاومت‌های مخرب (مخفیانه) عبارت‌اند از:
- افراد مؤثر خود را از جلسه‌ها و تصمیم‌گیری‌هایی که به اطلاعات آن‌ها نیاز است، کنار می‌کشند.

- به‌عنوان دلیلی برای اعتراض و مخالفت خود می‌گویند: «من تنها چیزی را می‌گویم که دیگران جرئت بیان آن را ندارند». به عبارت دیگر، خود را نماینده و قیم دیگران تلقی می‌کنند.

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

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

- بدون ارائه هیچ‌گونه دلیل، شواهد مستند و معقول، دائماً تکرار می‌کنند که نمی‌فهمیم این کارها برای چیست؟ 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 شرایط از سه روش کمک گرفته می‌شود:

- افزایش سطح گفت‌وگو با معلمان و کارکنان و سایر ذی‌نفعان مدرسه و خبررسانی پیوسته و روشن؛

- گسترش دوره‌های آموزشی و توجیهی 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 خشک)، کاهش پیچیدگی (کاهش سطح‌های سازمانی و کاهش فاصله مدیر با کارکنان)، کاهش تمرکز (کاهش تجمیع قدرت نزد مدیر و تفویض امور به کارکنان)، تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به مدیر، و ایجاد و توسعه فرهنگ و جو سازمانی مناسب در مدرسه است.

قدم سوم تعیین احتیاج‌های ساختار جدید است. حال که با کاهش تمرکز، رسمیت و پیچیدگی وضعیت و موقعیت یادگیری جدید و قابل‌پذیرش را در مدرسه فراهم کردیم، لازم است این مهم که به چه معلمان و چه منابعی با چه آموزش‌ها، تخصص و تجربه‌هایی احتیاج داریم، دقیقاً مشخص شود.

قدم چهارم چگونگی مواجهه با نیروی انسانی و برنامه‌ریزی است. در این قدم باید اولاً جنبه‌های مثبت تغییر (مثلاً کتاب‌های درسی نوآلیف) را به همه کارکنان و به‌ویژه معلمان و دانش‌آموزان و والدین اعلام کرد و همواره در مقام پاسخ به این سؤال بود که چگونه می‌توان افراد را به انجام تغییرات ترغیب کرد. ثانیاً، مخالفت‌ها و اعتراض‌ها 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. اینکه با این تغییرات:

- چه تأثیری در ساعت کار، حقوق و مزایای آنان به وجود می‌آید؟

- آیا در نحوه تهیه طرح درس یا طراحی آموزشی تغییری به وجود می‌آید؟

- آیا در موقعیت مکانی کلاس‌ها و کارگاه‌ها تغییری به وجود می‌آید؟

- آیا در مزایای شغلی کارکنان تغییری رخ می‌دهد؟
رابعاً قادر باشیم برنامه زمان‌بندی‌ای را که مبنای مرحله‌های 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 سؤال‌های قبلی متوجه خارج از مدرسه و سطح‌های بالاتر مدیریت از میانی تا ارشد است.

مانع‌های پیش‌روی تغییرات

همه تغییرات و از جمله تغییرات پیش‌روی کتاب‌ها و بسته‌های آموزشی با مانع‌هایی مواجه هستند که شناخت آن‌ها در پیشرفت تغییرات حائز اهمیت است. عمده‌ترین مانع‌های پیش‌روی تغییرات سازمانی (تغییرات در مدرسه) عبارت‌اند از:
الف) مانع‌های ریشه‌ای: مشکلات در فناوری اطلاعاتی و منابع موردنیاز و مشکلات قانونی؛

ب) مانع‌های سطحی: تفاوت و ویژگی‌های افراد و گروه‌ها و تفاوت عوامل خارج از مدرسه مانند والدین.



- در دستیابی به شرایطی که ظاهراً امکان‌پذیر نیست، به یکدیگر کمک کنند.
- قدر موقعیت خود را بدانند.

مشخصات گروه‌های بازنده یا ناموفق تغییر

- در کنار آشنایی با مشخصات گروه‌های برنده تغییر، بهتر است با مشخصات گروه‌های بازنده یا ناموفق تغییر هم آشنایی یابیم:
- گزینش افراد را بر پایه دوستی‌های مشخص انجام می‌دهند.
- توجه اصلی را به جای نتیجه حاصل از کار گروه، به خود گروه معطوف می‌کنند.
- تعدادشان یا خیلی زیاد یا خیلی کم است.
- از توانایی‌های لازم برای انجام امور محوله برخوردار نیستند.
- قابلیت‌های خود را ارتقا نمی‌دهند.
- ملاک پذیرش یک عقیده برای آن‌ها، صاحب عقیده است.
- زیاد با یکدیگر بحث و جدل می‌کنند.
- به‌طور دائم از جلسه‌ها غیبت و با هم زیاد بحث می‌کنند.
- از همدیگر حمایت نمی‌کنند.

نقش مدیریت و رهبری مدرسه در پروژه تغییر

- نقش مدیر مدرسه در پروژه تغییر با این سؤال آغاز می‌شود که: مدیر چگونه می‌تواند در گذر از تغییرات به معلمان (کارکنان) کمک کند؟
- نقش مدیران ارشد و میانی و به دنبال آن مدیر مدرسه (مدیران پروژه‌های تغییر) در مرحله‌های متفاوت تغییر عبارت است از:
- توجیه لزوم تغییر از جنبه‌های گوناگون و تخمین هزینه تأخیر (مادی و معنوی) در اعمال تغییرات و تهدیدی که در آن صورت متوجه مدرسه می‌شود.
- تعریف و ترسیم اهداف پروژه تغییر و نرخ آنچه اتفاق می‌افتد و نیز اعلام زمان رخداد آن به معلمان و کارکنان.
- کمک به انتخاب درست افراد گروه تغییر و حمایت مادی و معنوی از موفقیت آن‌ها.
- کمک به گروه برای زمان‌بندی مرحله‌های اجرایی پروژه

و سهولت در انجام تغییرات می‌تواند در مدرسه خود یک «گروه تغییر یا شورای تغییر» تشکیل دهد. این شورا یک حامی و پشتیبان تغییر دارد که مدیر مدرسه است و بدنه آن هم جمعی از معلمان و والدین پیش‌تاز تغییر هستند. می‌توان از اعضای موقتی هم بر حسب نیاز و موضوع مورد بحث، به جلسه‌های گروه یا شورای تغییر دعوت کرد. اصولاً ترکیبی مناسب است که از افراد متفاوت یا تخصص‌های متفاوت تشکیل شده باشد. این افراد در مجموع باید چند توانایی را پوشش دهند:

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

وظایف افراد گروه یا شورای تغییر

۱. رهبر گروه

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

۲. بدنه گروه یا شورای تغییر

از یکدیگر یاد می‌گیرند. راه‌حل‌ها را به کمک رهبر گروه مشخص می‌کنند 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 جلسه‌های گروه، مشخص کردن دستور جلسه‌ها و حضور بی‌طرفانه در آن‌ها از وظایف اصلی او هستند.

مشخصات گروه‌های برنده یا موفق تغییر

- گروه‌های موفق تغییر در مدرسه باید این مشخصات را داشته باشند:
- از اهداف مورد نظر تغییر آگاهی داشته باشند.
- با آنچه در بیرون از گروه می‌گذرد تماس نزدیک برقرار کنند.
- تعدادشان کم ولی به اندازه‌ای باشد که از عهده وظایف محوله برآیند.
- از توانایی‌های حرفه‌ای مورد نیاز برخوردار باشند.
- جدای از جایگاه سازمانی در مدرسه، اصولاً افرادی ارزشمند و لایق باشند.
- به موقعیت پروژه‌های تغییر اعتقاد و اطمینان داشته باشند.

تغییر و از سر راه برداشتن مشکلات آغازین.

- جانداختن لزوم تغییرات در مدرسه و کمک به کارکنان و معلمان و والدین و دانش‌آموزان و سایر ذینفعان در فهم دلایل تغییرات.

- گوش دادن و پاسخ‌گویی به عکس‌العمل‌های افراد.

- ایجاد شبکه ارتباطی مناسب با کلیه معلمان و والدین و دانش‌آموزان برای شنیدن نظر آن‌ها.

- فراهم کردن فرصت لازم برای کارکنان مدرسه و والدین و دانش‌آموزان، به منظور شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با پروژه تغییر.

- کمک برای از سر راه برداشتن مانع‌های پیش‌روی پروژه تغییر در حد توان و امکانات.

- درگیر کردن همه معلمان و کارکنان و ذینفعان مدرسه با پروژه تغییر.

- پاسخ‌گویی به سؤال‌هایی که تک‌تک افراد مطرح می‌کنند، از جمله:

(الف) تغییر موردنظر چه تأثیری بر من می‌گذارد؟

(ب) تغییر موردنظر چه انتظارهایی از من دارد؟

- شنیدن مخالفت‌ها و نشان دادن عکس‌العمل‌های مناسب در مقابل برخوردهای افراد و ذینفعان.

- گفت‌وگوی متقابل با مدیران منطقه آموزشی تابعه (شهر یا شهرستان).

- شناسایی و تکیه بیشتر بر افرادی که با رفتار معقولانه به کمک تغییرات می‌شتابند و اتخاذ روش‌های معین برای تشویق آن‌ها.

- طلب حصول نتیجه از گروه تغییر و بررسی حاصل تلاش آن‌ها به‌طور پیوسته.

خلاصه سخن

هر تغییری به‌مثابه یک نوآوری، یا در مدرسه شکل می‌گیرد و اجرایی می‌شود یا از سطح مدیریت بالاتر، برای اجرایی شدن به مدرسه ابلاغ می‌شود. در هر دو حال، مدیران مدرسه باید زمینه‌های توجیه، آموزش، پذیرش و اجرای آن را در مدرسه خویش فراهم کنند. هر تغییر یا نوآوری به‌مثابه یک پروژه تغییر شناخته می‌شود و مدیر و رهبر اثربخش مدرسه باید قادر باشد به کمک همه ذینفعان مدرسه، این تغییرات را به‌درستی بشناسد و با علم و مهارت مناسب مدیریت، نظارت، هدایت و راهنمایی کند. مباحث و نکات قابل توجهی که در این فرصت به آن‌ها پرداخته شد، مرحله‌ها، قدم‌ها و چگونگی مدیریت پروژه‌های تغییر در مدرسه را به‌روشنی ترسیم و تبیین کرده‌اند.

منابع

۱. تورانی، حیدر (۱۳۹۶). رهبری اثربخش. مدارس یادگیرنده مرآت. تهران.
۲. تورانی، حیدر (۱۴۰۳). تجارب زیسته میدانی و مطالعات متنی، سندی و بازخوردی از طریق اجرای کارگاه‌های آموزشی متنوع با مدیران عالی، میانی و اجرایی، به‌ویژه مدیران مدارس سراسر کشور ۱۳۶۸.
۳. لیندا ماها، مارتین ام. چمرس، فردادوارد فیدلر (۱۳۸۱). راهکارهای عملی مدیریت اثربخش. ترجمه خداداد بخشی. تورنگ. تهران.
۴. هاشمی، سیده پردیس؛ شیربگی، ناصر (۱۴۰۳). مدل رهبری اثربخش معلمان فاقد صلاحیت در مدرسه ابتدایی: کاربردی از نظریه داده‌بنیاد. فصلنامه پژوهش‌های رهبری آموزشی. دوره ۸. شماره ۳۰.