



مدیریت تحول آفرین

و نقش آن در کاهش سایش اجتماعی مدرسه

بهناز شاه‌بیگی، کارشناس تکنولوژی و گروه‌های آموزشی اداره آموزش و پرورش شهرستان چالوس

مهرزاد باروج، معاون آموزشی اداره آموزش و پرورش شهرستان چالوس

حاضر تضمین می‌کند (امجد زبردست و همکاران، ۱۳۹۶).

سبک رهبری تحولی به شروع تغییرات در پیروان توجه بیشتری دارد و ارزش‌های شخصی زیردستان و فرهنگ سازمانی و گروهی را متحول می‌کند (یونگ و سوسیک، ۲۰۰۵). امروزه تغییرات زیادی در زبان مورد استفاده جریان مدیریت مدرسه نیز دیده می‌شود و بیشتر بر رهبری تا مدیریت، برخورداری معلمان از فرصت‌های توسعه حرفه‌ای (که به افزایش انگیزه منجر می‌شود) و نیز تعهد به جای کنترل تأکید می‌شود (بوش، ۲۰۱۷). سلاجقه سنجر و احمدزاده (۱۳۹۳) بر این نکته تأکید دارند که مدیران از طریق رهبری تحول آفرین با ایجاد هویت سازمانی باعث افزایش تعهد سازمانی دبیران می‌شوند.

مدیران تحول‌گرا کارکنان را از رسالت یا بینش سازمان آگاه می‌کنند و سطوح بالاتر توانایی همکاران و پیروان را توسعه می‌دهند. علاوه بر این، رهبر تحول‌گرا همکاران و پیروان را برمی‌انگیزد که در فراسوی منافع خود، به منافع توجه کنند که به گروه بهره‌برساند (ستون، گریگوری و رابرت، ۲۰۰۵). رهبران تحول‌گرا قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام‌بخشی دارند، در پیروان تعهد ایجاد می‌کنند و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. این

آموزش و پرورش را با بحران مواجه سازد. با وجود تلاش‌های مدیران و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش در کسب تجارب و عملی کردن ایده‌ها و اندیشه‌های جدید جهانی در تعلیم و تربیت جامعه و زحماتی که در این موارد متحمل شده‌اند، به دلیل نیازهای جدید و نیز نادیده گرفتن نقش فرایند تحول در مدیریت و برنامه‌ریزی نتوانسته‌اند به خوبی به اهداف مورد نظر دست یابند. از این‌رو، بهبود کیفیت رهبری در یک سازمان موجب افزایش بهره‌وری و موفقیت آن سازمان در درازمدت می‌شود (جهانیان و بلادی‌نژاد، ۱۳۹۱).

رهبری، فرایندی اساسی در هر سازمان است و پیروزی یا شکست سازمان را به رهبر آن نسبت می‌دهند. توانایی رهبری بر منطبق کردن و سازگار نمودن با شرایط جدید در محیط به تربیتی است که این شرایط و عوامل به نفع سازمان عمل کنند. برای تحقیق این امر مهم رهبر باید بر پیروانش تأثیرگذار باشد. درواقع، رهبر است که با نفوذ بر اعضای سازمان، القای بینش مثبت و توانمندسازی آن‌ها، انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود می‌آورد و سبب بقا و موفقیت سازمان می‌شود. رهبران تحول‌گرا به سبب برخورداری از خصوصیات مانند فرهنگندی و احترام و وفاداری نسبت به زیردستان، عملکرد آن‌ها را افزایش می‌دهند و بدین طریق بقای خود و سازمانشان را در عصر

با شکل‌گیری آموزش و پرورش رسمی، مدیریت مدرسه در کانون توجه برنامه‌ریزان، صاحب‌نظران و پژوهشگران قرار گرفت؛ چرا که توجه به این امر مهم، موجب بهبود کیفیت فرایندها در آموزش و پرورش می‌شود و زمینه دستیابی به نتایج مورد انتظار جامعه و توسعه سرمایه انسانی را فراهم می‌سازد. این در حالی است که رویارویی با مسائل و مشکلات، همواره عملکرد مدرسه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و از میزان کارایی و اثربخشی مدیریت می‌کاهد و ایفای نقش، انجام دادن مأموریت‌ها و وظایف محوله را با مشکل روبه‌رو می‌کند. بدیهی است در چنین شرایطی اگرچه توجه به عوامل گوناگون، متنوع و مؤثر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، توانمندسازی مدیران مدارس در برنامه‌ریزی و رهبری خلاق فعالیت‌های آموزشی و تربیتی، بهره‌گیری از ظرفیت سرمایه‌های انسانی (کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان) و جلب مشارکت فعال این سرمایه ارزشمند در اداره امور مدرسه، مدیریت منابع مادی و همچنین جلب مشارکت مراکز و نهادهای پیرامونی بیش از هر راهبرد دیگری ارتقا و بهبود مدیریت مدرسه را ممکن می‌سازد (نودهی و همکاران، ۱۳۸۹).

از اهداف مهم آموزش و پرورش، بهبود کیفیت عملکرد مدارس است. رشد کمی بدون توجه به تحول کیفی می‌تواند

رهبران در زیردستان احساسی ایجاد می کنند که به آنان به عنوان انسان نگریسته شود و به افراد کمک می کنند که مسائل را به روشی جدید ببینند (لاندرو، هاول و پاریس، ۲۰۰۵). درواقع، رهبری تحول گرا فرایندی آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت در میان رهبران و پیروان را برای رسیدن به یک هدف جمعی یا تحول واقعی بنا می کند. بنابراین، سازمان های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. مدرسه نیز برای دستیابی به اهداف خود از نظر تحول و ایجاد تغییر برای موفقیت نیازمند مدیریت تحول گراست. مدیر تحول گرا تحول آموزشی را تسهیل می کند و در بهبود و اثربخشی سازمانی و نیز فرهنگ آموزشی مؤثر است (بارنت و همکاران، ۲۰۰۴). مدارس نیز برای بقا و ایفا نقش پویای خود باید دگرگونی ها را بپذیرند و خود را با شرایط اجتماعی سازگار کنند. مدیر مدرسه به عنوان رهبر در مدرسه نقش مهمی بر عهده دارد؛ چون اوست که کارکنان را برای پذیرفتن تغییرات و دستیابی به اهداف هدایت می کند و با ایجاد نگرش مناسب نسبت به تغییر و فراهم نمودن محیطی مطلوب، آمادگی برای پذیرش تغییر را در آن ها به وجود می آورد و ضرورت ایجاد تغییرات را به کارکنان تفهیم می کند (امجد زبردست و همکاران، ۱۳۹۶).

محققان سازمانی در مطالعات مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی به زوایای تاریک زندگی سازمانی، یعنی ابعاد منفی تعاملات اجتماعی و جزئیات روابط نزدیک میان فردی، توجه خاصی داشته‌اند. یکی از این موارد، سایش اجتماعی است که یکی از تبعات منفی زندگی اجتماعی به شمار می‌رود و هزینه‌های سنگینی را به سازمان‌ها و جامعه تحمیل می‌کند. رفتارهای سایشی در محیط کار تأثیرات منفی بر سازمان‌ها و افراد دارند (نصر اصفهانی، علامه، علی شائمی و تیموری، ۱۳۹۵). سایش اجتماعی شامل همه رفتارهای منفی‌ای است که در طول زمان از کارکنان صادر می‌شود و باعث تضعیف توانایی‌های آنان می‌گردد.

پیامدهای سایش اجتماعی

- پیامدهای نگرشی شامل مواردی چون عدم رضایتمندی، تعهد اندک، درگیری شغلی کم و عدم اعتماد میان افراد؛
- پیامدهای سلامت و بهزیستی شامل فشار

روحي، تنيدگي و افسردگي؛

● پیامدهای رفتاری شامل رفتارهای انحرافی مانند خشونت و خراب کاری، غیبت، وقفه در کار و کندکاری ارادی و رفتارهای غیرشهروندی (سعیدی پور و اسد، ۱۳۹۵).

سایش اجتماعی یا نوعی بدرفتاری، مشکلی متداول است که کارکنان در محل کار با آن مواجه می گردند و به طور معمول با احساسات خاص، تنفر یا خشم نشان داده می شود (انور و سیدین، ۲۰۱۶). سایش اجتماعی از دو بعد تشکیل شده است:

۱. سایش همکار: به بدرفتاری هایی گفته می شود که فرد از طرف نزدیک ترین همکار خود، در محل کار با آن مواجه است؛

۲. سایش سرپرست: بدرفتاری هایی است که فرد از طرف سرپرست خود در محل کار با آن روبه رو می شود (دافی، گانتر و پاگون، ۲۰۰۲). سایش اجتماعی که نوعی رفتار ضد اجتماعی در مدرسه است، موجب رفتارهایی می شود که از روابط بین فردی مثبت کارکنان با همکارانشان جلوگیری می کند و دستیابی آنان به موقعیت های شغلی و خوش نامی را به خطر می اندازد. اگرچه خطر سایش اجتماعی به اندازه حمله فیزیکی جدی گرفته نمی شود، پیامدهایی آسیب زا به لحاظ نگرش ها و رفتارهای منفی مرتبط با شغل دارد و به کاهش بهزیستی فرد مورد سایش منجر می شود (دافی، شاو و تپر، ۲۰۰۶). سایش اجتماعی با نگرش شغلی ضعیف شامل عدم رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد بین فردی کم، فشارهای روحی، تنیدگی و افسردگی و رفتارهای انحرافی نظیر خشونت و خراب کاری، غیبت، وقفه در کار، عملکرد شغلی ضعیف و رفتار غیر شهروندی، پریشانی روان شناختی، ناراضیاتی از شغل و زندگی و قصد ترک شغل و تحلیل رفتگی، تهی شدن، فرسودگی عاطفی، ضعف در تعاملات و رویارویی ها و کاهش عملکرد فردی و سازمانی همراه است (هرشکوویس، ۲۰۱۱). سلاجقه تذرجی و بحرینی زاده (۱۳۹۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین سایش مدیریت، سایش اجتماعی و سایش همکار با فرسودگی عاطفی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بنابراین، رهبران تحول آفرین به چند دلیل بر کاهش سایش اجتماعی مؤثرند؛ آن ها قادرند هم پیروان خود را متحد کنند و هم اهداف و باورهایشان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین تصویری روشن و مورد نیاز از چشم انداز آینده به پیروان خود ارائه می دهند و به همین سبب،

احتمالاً قادر به برانگیختن کارکنان برای مشارکت در این چشم انداز هم هستند. آن ها با ایجاد اعتماد و شور و شوق در میان کارکنان در جهت تغییر و تحول در سازمان ها عمل می کنند و نویدبخش توسعه و بهبود عملکرد کارکنان اند.

مدیرانی که از سبک رهبری تحول آفرین بهره می برند، بینش پویایی را به وجود می آورند که اغلب موجب دگرگونی در ارزش های فرهنگی می شود که نوعی نوآوری بزرگ تر را منعکس می کنند.

در مدارس نیز مدیران باید سبک رهبری خود را با به کارگیری عواملی چون ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی تقویت کنند؛ زیرا تقویت این عوامل موجب ارتقاء سبک رهبری آن ها می شود و شرایط و مقتضیات لازم برای کاهش سایش اجتماعی معلمان مهیا می گردد. رهبری تحول آفرین موجب پیوند بین علایق فردی و جمعی می شود تا به معلمان اجازه دهد برای اهداف متعالی تر سازمان تلاش کنند. مطالعه حاضر به دنبال درک بهتر از سازوکار رفتار رهبری تحول آفرین، در پشتیبانی فعالیت های جاری مدارس بوده است. از این رو می توان بیشترین کاربرد عملی این پژوهش را متوجه مدیران و معلمان مدارس دانست؛ زیرا در صورتی که مدیریت به سبک رهبری تحول آفرین اجرا شود، می تواند در پیشرفت سازمان تأثیر گذار باشد و با مهارت های مناسب و ویژگی های بارز، زمینه نوآوری و خلاقیت، تعالی و برتری در عوامل اجرایی، معلمان و دانش آموزان مدارس را فراهم آورد.

منابع

۱. امجد زبردست، محمد؛ خلیلی، غلام؛ رحیمی، مهناز. (۱۳۹۶). رابطه بین رهبری تحول گرای مدیران و جو سازمانی: دیدگاه معلمان مدارس دخترانه. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه. دوره پنجم، شماره اول.
۲. نصر اصفهانی، مهدی و دیگران. (۱۳۹۵). بسط الگوی مفهوم سایش اجتماعی کارکنان در سازمان. پژوهش های مدیریت راهبردی. شماره ۶۲.
۳. سعیدی پور، بهمن؛ یگانه، اسد. (۱۳۹۵). سایش اجتماعی کارکنان: مفهوم، پیامدها، پنجمین اجلاس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روان شناسی مطالعات اجتماعی و فرهنگی. مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار. مؤسسه آموزش عالی مهر آوند.
۴. سلاجقه تذرجی، فاطمه؛ بحرینی زاده، آناهیتا. (۱۳۹۸). پیش بینی فرسودگی عاطفی براساس سایش خانواده در معلمان ابتدایی - اجتماعی و تعارض کار - شهر کرمان. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. دوره ۱۱، شماره ۴۰. صص ۸۲ - ۵۳.
۵. جهانیان، رمضان؛ بلادی زاده، حسام الدین. (۱۳۹۱). بررسی و مقایسه وضع موجود و مطلوب عملکرد مدارس غیردولتی شهر کرج از دیدگاه اولیا دانش آموزان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. سال ششم، شماره ۲. صص ۲۷ - ۲۵.

منابع لاتین در دفتر مجله موجود است.