Toorani *Scholarship in Educational Leadership and Management Journal* (SELMJ) (2025) 1:3

Scholarship in Educational Leadership and Management Journal (SELMJ)

Original Article **ISSN (Online): 7051-3060**

School principal, leader of change projects

Heidar Toorani * [1]

* Correspondence:
heidar_toorani@yahoo.com

1. Faculty member, Research Institute for Education Studies, Tehran, Iran

Abstract

The aim of this article is to familiarize school principals, as leaders of change projects, with how to manage changes and implement new programs and activities in schools. To this end, it outlines the stages of organizational change, barriers to change, resistance from individuals (staff) to changes, types of resistance, the roots of teachers' (employees') opposition to change, the change team, and the role of school management and leadership in change projects.

Keyword: Management, leadership, school, change leader

Published online: 20 March 2025

This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

Toorani *Scholarship in Educational Leadership and Management Journal* (SELMJ) (2025) 1:3

Scholarship in Educational Leadership and Management Journal (SELMJ)

Original Article

شاپای الکترونیکی: ۳۰۶۰-۷۰۵۱

مدیر مدرسه، راهبر پروژه‌های تغییر

حیدر تورانی[۱]

* نویسنده مسئول:

heidar_toorani@yahoo.com

عضو هیات علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران – ایران

چکیده:

هدف این مقاله آشناسازی مدیران مدارس به مثابه راهبران پروژه های تغییر با چگونگی مدیریت تغییرات و برنامه ها و فعالیت های جدید در مدرسه است. در این راستا مراحل اعمال تغییر سازمانی، موانع پیش‌روی 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 شده است.

کلیدواژه: مدیریت، رهبری، مدرسه، راهبرتغییرات

تاریخ انتشار: ۳۰ اسفند۱۴۰۳

This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this licens, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

مقدمه

مدیران و راهبران مدارس کشور در فرآیند و گذر تغییرات مهم آموزشی و تربیتی به‌سر می‌برند و هر ساله به بهانه تغییرات مختلف از جمله کتاب‌های درسی در قالب بسته‌های آموزشی وضعیت و موقعیت‌های یادگیری جدیدی را در مدرسه محل کار خود شاهد بوده و نیاز به فهم و درک تغییر و علل و مراحل اعمال تغییر دارند. چنانچه با مراحل تغییر واقعی و مدیریت آن آشنایی نداشته و تدبیر درست نیندیشند، عملاً اسیر دام‌ها و تله‌های بی‌تدبیری و ناشی‌گری در تغییر می‌شوند. آنگاه بدون آنکه آثار سوء دام‌های زهرآگین ناشی‌گری‌ها را متوجه شوند، سموم حاصل از آن مدرسه شان را درمی‌نوردد. از این روی علم تغییر و مدیریت بر آن، چیزی نیست که از آن غفلت شود. غفلت نکردن به معنی آموختن علوم و فنون تغییر است.

مراحل اعمال تغییر سازمانی

قدم اول، تعیین اهداف است. این که بدانیم هدف از تغییر چیست؟ و سعی داریم به کجا برسیم؟ این مهم را هم خود درک کرده و هم کارکنان مدرسه خود را متوجه آن کنیم. اهداف تغییر می‌تواند درباره ارتقای بهره‌وری معلمان و افزایش کارآیی مدرسه از طریق کاهش هزینه‌های اضافی، حذف تاخیرات در حصول نتایج، انتقال سریعتر اطلاعات، حذف عملیات زاید، دستیابی به اطلاعات مفیدتر، مدیریت بهتر منابع، ارتقای سطح مسوولیت‌پذیری 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. این که وقتی با تغییرات مواجه می‌شویم از جمله نوآوری در کتاب‌های درسی جدید، نیازمند کاهش رسمیت (کاهش دستورالعمل‌ها 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) تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری به مدیر و ایجاد و توسعه فرهنگ و جو سازمانی مناسب در مدرسه می باشد.

قدم سوم، تعیین احتیاجات ساختار جدید است. حال که با کاهش تمرکز، رسمیت و 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، تخصص و تجربیاتی احتیاج داریم دقیقاً مشخص گردد.

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

قدم چهارم، چگونگی مواجهه با نیروی انسانی و برنامه‌ریزی است. در این قدم باید اولاً جنبه‌های مثبت تغییر (مثلاً کتاب‌های درسی جدیدالتالیف) را به همه کارکنان بویژه معلمان و دانش‌آموزان و والدین اعلام کرده و همواره در مقام پاسخ به این سوال که چگونه می‌توان افراد را به انجام تغییرات ترغیب کنیم باشیم. ثانیاً، مخالفت ها و اعتراضات را شناسایی کنیم. این که چگونه می‌توان از عهده افرادی که نمی‌توانند یا نمی‌خواهند خود را با وضعیت جدید وفق دهند برآییم؟ ثالثاً، دغدغه‌های علمی، آموزشی و اداری افراد را شناسایی کنیم. این که با این تغییرات:

- چه تاثیری در ساعات کار، حقوق و مزایای آنان بوجود می‌آید؟
- آیا در نحوه تهیه طرح درس یا طراحی آموزشی و... تغییری بوجود می‌آید؟
- آیا در موقعیت مکانی کلاس‌ها و کارگاهها تغییری به‌وجود می‌آید؟
- آیا در مزایای شغلی کارکنان تغییری رخ می‌دهد؟

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

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

قدم ششم، حمایت از فرآیند تغییر است. در این قدم، پاسخ به این سوال 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 سوال که آیا چیزی فراموش شده است، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. البته بخشی از پاسخ به این سوال و سایر سوالات 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:

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

الف – موانع ریشه‌ای

موانع ریشه‌ای، عبارتند از مشکلات در تکنولوژی اطلاع‌رسانی و 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،

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 این‌خصوص 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 پیرامون عقاید و افکار آنها درباره آنها و آینده شغلی‌شان در سازمان تصمیم می‌گیرند.
- پیوسته نسبت به اهداف پیش‌بینی شده در پروژه تغییر توضیح خواسته و همواره این پرسش را مطرح می‌کنند که جایگاه‌شان در آینده (در پی این تغییرات) 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.
- به عنوان دلیلی برای اعتراضات و مخالفت‌های خود می‌گویند: «من تنها چیزی را می‌گویم که دیگران جرات 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.

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

- به‌دست‌اندرکاران تغییر، اینگونه القا می‌کنند که اگر به این تغییرات ادامه دهید، سازمان به زمین می‌خورد.
- بدون ارائه هیچ‌گونه دلیل، شـواهد مسـتند و معقولی، دائماً تکرار می‌کنند که نمی‌فهمیم این کارها برای چیسـت؟ ما که وظیفه خود را می‌دانیم و مشغول هستیم، پس چه لزومی برای این تغییرات است؟

ریشه‌های مخالفت معلمان (کارکنان) با تغییرات

- ریشه مخالفت، وضعیت پس از تغییر است.

-ریشه مخالفت، وضعیت فعلی مدرسه است.

-ریشه مخالفت، چگونگی گذر از وضعیت فعلی به وضعیت آتی است.

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

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

- گسترش دوره‌های آموزشی و توجیحی در میان معلمان و کارکنان مدرسه

- به‌کارگیری روش‌های تشویق و محرک ها (درونی و بیرونی)

گروه تغییر

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

- بر فرآیند و نحوه عملکرد فعلی مدرسه تسلط کامل داشته باشند.
- در ارتباط تنگاتنگ با دانش‌آموزان، معلمان و والدین باشند.
- از مسایل فنی و چگونگی تغییرات مربوط آگاهی داشته باشند.

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

- نقش اساس در عملکرد فعلی مدرسه داشته باشند.

خلاقیت و خوش فکر بودن 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 انجام شده، است. روش انجام پروژه تغییر (مثلاً کتاب‌ها و بسته‌های آموزشی جدیدالتالیف) را به‌همراه اعضای دیگر گروه تعیین می‌کند. با مسوولین و روسای 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 می‌کنند و طرح‌ها و برنامه‌های اتخاذ شده را به‌اجرا 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 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.

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

- از توانایی‌های حرفه‌ای مورد نیاز برخوردار باشند.
- جدای از جایگاه سازمانی در مدرسه، اصولا افرادی ارزشمند و لایقی باشند.
- به موقعیت پروژه‌های تغییر اعتقاد و اطمینان داشته باشند.
- در درستیابی به شرایطی که ظاهراً امکان‌پذیر نیست به یکدیگر کمک کنند.
- قدر موقعیت خود را بدانند.

مشخصات گروههای تغییر بازنده یا ناموفق

در کنار آشنایی با مشخصات گروههای تغییر برنده، بهتر است با مشخصات گروههای تغییر بازنده یا ناموفق هم آشنایی یابیم:

- گزینش افراد بر پایه دوستی‌های مشخص است.
- توجه اصلی به جای نتیجه حاصل از کارگروه، به خود گروه است.
- تعداد اعضای گروه یا خیلی زیاد یا خیلی کم است.
- از توانایی‌های لازم برای انجام امور محوله برخوردار نیستند.
- به ارتقای قابلیت‌های خود نمی پردازند.
- ملاک پذیرش یک عقیده برای آنها، صاحب عقیده است.
- زیاد با یکدیگر بحث و جدل می کنند.
- دائماً از جلسات غیبت داشته و با هم زیاد بحث می‌کنند.
- همدیگر را حمایت نمی‌کنند.

نقش مدیریت و رهبری مدرسه در پروژه تغییر

نقش مدیر مدرسه در پروژه تغییر با این سوال آغاز می‌شود که: مدیر چگونه می‌تواند در گذر از تغییرات به معلمان (کارکنان) کمک کند؟

نقش مدیر ارشد و میانی و به دنبال آن مدیر مدرسه (مدیران پروژه‌های تغییر) در مراحل مختلف تغییر عبارتند است از:

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

- توجیه لزوم تغییر از جنبه‌های مختلف و تخمین هزینه تاخیر (مادی و معنوی) در اعمال تغییرات و تهدیدی که در آن‌صورت متوجه مدرسه می‌شود.
- تعریف و ترسیم اهداف پروژه تغییر و نرخ آنچه که اتفاق می‌افتد و نیز زمان رخداد آن به معلمان و کارکنان.
- کمک برای انتخاب درست افراد گروه تغییر و حمایت مادی و معنوی برای موفقیت آنها.
- کمک به گروه برای زمان‌بندی مراحل اجرایی پروژه تغییر و از سر راه برداشتن مشکلات آغازین.
- جا لنداختن لزوم تغییرات در مدرسه و کمک به کارکنان و معلمان و وللدین 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 جهت استماع نظرات آنها.
- فراهم کردن فرصت لازم برای کارکنان مدرسه و والدین و دانش‌آموزان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با پروژه تغییر.
- کمک برای از سر راه برداشتن موانع پیش‌روی پروژه تغییر در حد توان و امکانات.
- درگیر کردن همه معلمان و کارکنان و ذی‌نفعان مدرسه با پروژه تغییر.
- و پاسخگویی به سوالات زیر که از طرف تک تک افراد مطرح می‌شود:

الف:تغییر مورد نظر چه تغییری بر من می‌گذارد؟

ب:تغییر مورد نظر چه انتظارتی از من دارد؟

- استماع مخالفت‌ها و نشان دادن عکس‌العمل‌های مناسب در مقابل برخوردهای افراد و ذی‌نفعان مختلف.
- گفتگوی 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 معینی برای تشویق آنها.
- طلب حصول نتیجه از گروه تغییر و بررسی حاصل تلاش آنها به‌طور 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

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

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 ذینفعان مدرسه این تغییرات را به درستی شناخته و با علم و مهارت مناسب مدیریت، نظارت، کنترل و هدایت و راهنمایی کند. مباحث و نکات قابل توجهی که در این فرصت به آنها پرداخته شده است، به روشنی مراحل، قدمها و چگونگی مدیریت پروژه های تغییر را در مدرسه ترسیم و تبیین کرده است.

منابع:

- تورانی، حیدر (۱۳۹۶)، رهبری اثربخش، کتاب، انتشارات مدارس یادگیرنده مرآت، تهران، ایران،

- تورانی، حیدر، تجارب زیسته میدانی و مطالعات متنی، سندی و بازخوردی از طریق اجرای کارگاه های آموزشی متنوع با مدیران عالی، میانی و اجرایی بویژه مدیران مدارس سراسر کشور ۱۳۶۸ – ۱۴۰۳،

- لیندا ماهار، مارتین ام. چمرس، فردادوارد فیدلر (۱۳۸۱)، راهکارهای عملی مدیریت اثربخش، کتاب، مترجم: خداداد بخشی زبان فارسی، ناشر: تورنگ، سال چاپ: ۱۳۸۱نوبت چاپ: ۱تیراژ: ۲۱۰۰

هاشمی، سیده پردیس و شیربگی، ناصر (۱۴۰۳)، مدل رهبری اثربخش معلمان فاقد صلاحیت در مدارس ابتدایی: کاربردی ازنظریهٔ داده بنیاد، مقاله علمی پژوهشی، فصلنامه پژوهش های رهبری آموزشی ، دوره ۸، شماره ۳۰، تیر ۱۴۰۳صفحه ۶-۴۸.

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]