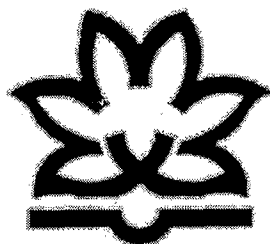


الله أكبر  
الله أكبر  
الله أكبر

۱۲۲۴



دانشگاه ارومیه

مرکز آموزشهای نیمه حضوری گروه علوم تربیتی

بررسی رابطه بین مدیریت تغییر و عملکرد معلمان در مدارس مقطع

متوسطه ناحیه ۲ شهرستان اردبیل در سال تحصیلی ۸۸-۸۷

طاهره نوروزی

۱۳۸۸

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت آموزشی

استاد راهنما

دکتر محمد حسینی

۱۳۸۸/۸/۲۰

موسسه مطالعات و تحقیقات علمی ارومیه  
تسویه مدارک

۱۲۲۴۸۸

مورد پذیرش

شماره

۸۸،۶۱۸

به تاریخ

پایان نامه خانم طاهره نورذین

قرار گرفت.

۴۱۸

و نمره

عالی

هیأت محترم داوران با رتبه

۱- استاد راهنما و رئیس هیأت داوران:

دکتر محمد حسینی

۲- استاد مشاور:

۳- داور خارجی:

دکتر علیرضا مسین پور  
حسن پور

۴- داور داخلی:

دکتر علی عیسی زارگان

۵- نماینده تحصیلات تکمیلی:

دکتر مسعود بیات

تشکر و قدردانی:

لم يشكر الخالق و لم يشكر المخلوق

از زحمات بی دریغ استاد راهنما جناب آقای دکتر محمد حسنی که در تمام مراحل

تحقیق مرا یاری فرمودند همچنین از پدر و مادر و همسر مهربانم که مرا همراهی

نموده اند تشکر و قدردانی نموده و توفیق روزافزون این عزیزان را از خداوند منان

مسئلت دارم.

تقدیم به:

ساحت حضرت مهدی (عج)، پدر مهربان ، مادر زحمتکش و همسر وفادارم که

سرچشمه محبت و تلاش و تکاپو و امید می باشند و قطره ای از دریای بیکران

محبتشان را نمی توان پاسخ گفت.

## چکیده پژوهش :

تغیرو نوآوری در عرصه فعالیتهای سازمانی، کوشش در راستای بهسازی سازمانها تلقی می شود. زیرا تغییر، رمز ادامه حیات هر موجود زنده از جمله سازمانهاست از این رونازگاری و تطابق سازمان با شرایط محیطی از حساسترین وظایف مدیران به حساب می آید و مدیریت، مهمترین عامل تغییر در سازمانها می باشد.

این پژوهش به بررسی رابطه بین مدیریت تغییر و عملکرد شغلی دبیران در دبیرستانهای شهرستان اردبیل در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ پرداخته است. هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین مدیریت تغییر و عملکرد معلمان می باشد. با توجه به اهمیت نقش مدیران آموزشی در جامعه مدیران می توانند از نتیجه این تحقیق پی به ضرورت مدیریت تغییر و اهمیت بالای آن برده از آن برای بهبود عملکرد، روش تدریس، روابط انسانی و مشارکت معلمان خود استفاده نمایند.

نمونه آماری این پژوهش یک نمونه ۳۷۵ نفری از میان جامعه دانش آموزان ناحیه ۲ شهر اردبیل و یک نمونه ۲۶۹ نفری از میان جامعه معلمان ناحیه ۲ این شهر در ۳۰ دبیرستان می باشد.

نوع تحقیق از نوع زمینه یابی است. در این پژوهش از دو نوع پرسشنامه استفاده شده که پرسشنامه مدیریت تغییر را دبیران و پرسشنامه روش تدریس را دانش آموزان پاسخ دادند. روایی صوری و محتوایی پرسش نامه ها از طریق کسب نظرات استاد محترم راهنما و چند نفر از متخصصان مدیریت آموزشی صورت گرفته است. ضریب پایایی پرسش نامه دبیران در یک اجرای مقدماتی با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار پایایی برابر ۰/۹۴ بدست آمده. همچنین ضریب پایایی پرسش نامه دانش آموز با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار ضریب پایایی برابر با ۰/۹۲ بدست آمد. داده های بدست آمده از این پژوهش با اطمینان ۹۹ درصد در سطح  $\alpha=0/01$  با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی t دو گروهی مستقل و بسته های نرم افزاری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نتایج حاصله از آن نشان داد که در سطح معنی داریک درصد:

- متوسط عملکرد دبیرانی که مدیران آنها از مدیریت تغییر پیروی می نمایند، بیش از عملکرد دبیرانی است که مدیران آنها از مدیریت تغییر پیروی نمی نمایند.

- مشارکت معلمان در مدارسی که مدیران آنها از مدیریت تغییر استفاده می نمایند بیش از مدارسی است که مدیران آنها از مدیریت تغییر استفاده نمی نمایند.

- بین استفاده دبیران از روشهای فعال یاددهی یاد گیری در مدیریت تغییر و مدیریت سنتی تفاوت معنی داری وجود دارد.

- موفقیت در برقراری روابط انسانی مطلوب در مدارسی که مدیران آنها از مدیریت تغییر استفاده می نمایند بیش از مدارسی است که مدیران آنها از مدیریت تغییر استفاده نمی نمایند.

همچنین بین مدیران مرد و زن در اعمال علم مدیریت تغییر تفاوت معنی داری مشاهده نگردید.

کلید واژه ها: مدیریت تغییر، عملکرد معلمان، مشارکت، روش تدریس، روابط انسانی، اداره آموزش و پرورش اردبیل.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول : طرح تحقیق
۱-۱-۱	مقدمه
۱-۱-۲	بیان مسئله
۱-۱-۳	ضرورت تحقیق
۱-۱-۴	اهداف تحقیق
۱-۱-۵	فرضیه ها
۱-۱-۶	تعریف متغیرها و اصطلاحات مهم پژوهش
۱-۱-۷	تغییر
۱-۱-۸	مدیریت تغییر
۱-۱-۹	عملکرد
۱-۱-۱۰	روش فعال تدریس
۱-۱-۱۱	روش سنتی
۱-۱-۱۲	مشارکت معلمان
۱-۱-۱۳	تعاریف روابط انسانی
۱-۱-۱۴	متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش
	فصل دوم : ادبیات تحقیق
۱-۲-۱	مقدمه
۱-۲-۲	تاریخچه مدیریت
۱-۲-۳	مدیریت سازمان و سوابق تاریخی
۱-۳-۲-۱	مدیریت
۱-۲-۵	تکامل اندیشه مدیریت
۱-۲-۶	اهمیت و ضرورت مدیریت
۱-۲-۷	هدف تمام مدیران

- ۱۵..... ۸-۲ سازمان
- ۱۶..... ۱-۸-۲ سطوح مدیریت سازمان
- ۱۷..... ۲-۸-۲ عناصر مدیریت سازمان
- ۱۸..... ۳-۸-۲ نقش مدیر در سازمان
- ۱۸..... ۹-۲ مکاتب مدیریت
- ۱۹..... ۱۰-۲ مکتب کلاسیک مدیریت
- ۱۹..... ۱-۱۰-۲ مدیریت علمی و تیلوریسم
- ۱۹..... ۲-۱۰-۲ مدیریت اداری
- ۲۰..... ۳-۱۰-۲ نظریه بروکرسی
- ۲۰..... ۴-۱۰-۲ عقلانیت
- ۲۰..... ۵-۱۰-۲ کارآیی
- ۲۱..... ۶-۱۰-۲ چکیده نظریه های مکتب رفتاری
- ۲۱..... ۷-۱۰-۲ نظریه هماهنگی
- ۲۲..... ۸-۱۰-۲ مدل گروه انسانی
- ۲۲..... ۹-۱۰-۲ نظریه همکاری
- ۲۳..... ۱۰-۱۰-۲ نظریه تصمیم گیری
- ۲۴..... ۱۱-۱۰-۲ نظریه همسازی
- ۲۴..... ۱۱-۲ نظریه سیستم ها
- ۲۴..... ۱-۱۱-۲ مفاهیم نگرش سیستم ها
- ۲۴..... ۲-۱۱-۲ سیستم
- ۲۵..... ۳-۱۱-۲ هدف سیستم
- ۲۵..... ۴-۱۱-۲ حد و مرز سیستم
- ۲۵..... ۵-۱۱-۲ درونداد
- ۲۶..... ۶-۱۱-۲ فراگرد تبدیل و دگرگون سازی عملیات
- ۲۶..... ۷-۱۱-۲ چرخه فعالیت ها



- ۲-۱۱-۸ خرده سیستم و فرا سیستم ..... ۲۷
- ۲-۱۱-۹ سیستم باز و سیستم بسته ..... ۲۸
- ۲-۱۱-۱۰ آنتروپی ..... ۲۸
- ۲-۱۱-۱۱ بازخورد ..... ۲۹
- ۲-۱۲ نظریه اقتضاء ..... ۲۹
- ۲-۱۳ شمه ای از سبک مدیریت اسلامی ..... ۲۹
- ۲-۱۴ مدیریت آموزشی ..... ۳۰
- ۲-۱۵ ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی ..... ۳۰
- ۲-۱۶ ویژگیهای نظام آموزشی ..... ۳۰
- ۲-۱۷ قلمرو و حدود وظایف مدیریت آموزشی ..... ۳۱
- ۲-۱۸ مهارتهای لازم برای مدیریت و آموزش ..... ۳۲
- ۲-۱۸-۱ مهارت انسانی ..... ۳۲
- ۲-۱۸-۲ مهارت فنی ..... ۳۲
- ۲-۱۸-۳ مهارت اداری ..... ۳۲
- ۲-۱۹ مدیر یا رهبر آموزشی کیست ..... ۳۲
- ۲-۲۰ ماهیت تغییر ..... ۳۳
- ۲-۲۱ سطوح تغییر ..... ۳۳
- ۲-۲۲ سیکلهای تغییر ..... ۳۴
- ۲-۲۳ تغییر مشارکت جویانه ..... ۳۴
- ۲-۲۴ فرا گرد تغییر ..... ۳۵
- ۲-۲۵ الگوهای تغییر ..... ۳۶
- ۲-۲۶ مدیریت تغییر ..... ۳۷
- ۲-۲۷ دسته بندی از نظر علوم اجتماعی ..... ۳۷
- ۲-۲۸ مهمترین عامل تغییر در سازمان ..... ۳۸
- ۲-۲۹ نقش مدیریت آموزشی در تغییر و تحول آموزش و پرورش ..... ۳۹

- ۳۰-۲ چرا مقاومت..... ۴۰
- ۳۱-۲ علل مقاومت در برابر تغییر..... ۴۱
- ۳۲-۲ چرخه مقاومت در برابر تغییر..... ۴۲
- ۳۳-۲ محیط مدیریت..... ۴۲
- ۳۴-۲ عوامل خارجی مهم تغییر..... ۴۳
- ۳۵-۲ عوامل داخلی تغییر..... ۴۳
- ۳۶-۲ منشأ مقاومت کارکنان..... ۴۳
- ۳۷-۲ تغییر استراتژی به زور..... ۴۴
- ۳۸-۲ تغییر استراتژی به روش آموزشی..... ۴۴
- ۳۹-۲ استراتژیهای تغییر مبتنی بر تامین منافع شخصی..... ۴۵
- ۴۰-۲ چرا سازمان ها به تغییر نیازمندند..... ۴۵
- ۴۱-۲ روشهای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر..... ۴۵
- ۴۲-۲ نقش جدید مدیران و رهبران سازمان ها در قرن بیست و یکم..... ۴۸
- ۴۲-۲-۱ نگاه خوشبینانه..... ۴۸
- ۴۲-۲-۲ نگاه انتقادی..... ۵۱
- ۴۳-۲ عملکرد..... ۵۲
- ۴۳-۲-۱ عملکرد آموزشی..... ۵۳
- ۴۳-۲-۲ مسئولیت مدیر در مورد عملکرد کارکنان..... ۵۳
- ۴۴-۲ تعاریف روابط انسانی..... ۵۳
- ۴۴-۲-۱ مدیریت آموزشی و روابط انسانی..... ۵۵
- ۴۴-۲-۲ محتوای روابط انسانی..... ۵۷
- ۴۴-۲-۳ مهارتهای مدیران سازمان های آموزشی..... ۵۹
- ۴۴-۲-۴ مهارت در هدایت دیگران..... ۵۹
- ۴۴-۲-۴-۱ مهارت در استقرار روابط انسانی..... ۶۰
- ۴۴-۲-۲-۵ مهارت در ایجاد روابط انسانی مطلوب..... ۶۳

- ۶۵-۲-۴۴-۶ وظایف عملی مدیران سازمان های آموزشی.....
- ۶۷-۲-۴۵ مشارکت معلمان.....
- ۶۷-۲-۴۵-۱ مفهوم مشارکت.....
- ۶۸-۲-۴۵-۲ مفهوم بنیادی مشارکت.....
- ۶۸-۲-۴۵-۳ مدیریت مشارکت جو.....
- ۶۹-۲-۴۵-۴ معیارهای اجرای تغییر.....
- ۷۰-۲-۴۵-۵ شیوه های مشارکت دادن افراد.....
- ۷۰-۲-۴۵-۶ انتخاب استراتژی.....
- ۷۰-۲-۴۵-۷ توجه به واکنش ها.....
- ۷۰-۲-۴۵-۸ مشورت با کارکنان.....
- ۷۱-۲-۴۵-۹ تاخیر در اطلاع رسانی.....
- ۷۱-۲-۴۵-۱۰ متحد کردن گروه.....
- ۷۱-۲-۴۵-۱۱ کار گروهی.....
- ۷۲-۲-۴۵-۱۲ استفاده از دانش و مهارت.....
- ۷۲-۲-۴۵-۱۳ تفویض اختیار.....
- ۷۲-۲-۴۶ روش تدریس فعال.....
- ۷۲-۲-۴۶-۱ روش سنتی تدریس.....
- ۷۴-۲-۴۶-۲ راههای بهبود روش تدریس معلمان.....
- ۷۵-۲-۴۶-۳ مهارتهای تدریس.....
- ۷۶-۲-۴۷ خلاصه تحقیقات انجام شده در خصوص مدیریت تغییر در خارج از کشور.....
- ۷۹-۲-۴۸ تحقیقات انجام شده در ایران.....

### فصل سوم : روش اجرای تحقیق

- ۸۲-۳-۱ روش تحقیق.....
- ۸۲-۳-۲ جامعه، نمونه و روش نمونه گیری.....
- ۸۳-۳-۳ روش جمع آوری اطلاعات.....

۸۳.....	۳-۴ ابزار و نوع وسیله جمع آوری اطلاعات
۸۴.....	۳-۵ روش آماری
۸۴.....	۳-۶ ابزار اندازه گیری
۸۵.....	۳-۶-۱ روایی
۸۵.....	۳-۶-۲ پایایی

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۸۶.....	۴-۱ مقدمه
۸۶.....	۴-۲ یافته های موجود در پژوهش
۸۷.....	۴-۳ الف - تجزیه و تحلیل توصیفی
۸۷.....	۴-۳-۱ توصیف ویژگیهای جامعه نمونه
۹۴.....	۴-۴ ب- تجزیه و تحلیل استنباطی
۹۴.....	۴-۴-۱ فرضیه ۱
۹۵.....	۴-۴-۲ فرضیه ۲
۹۵.....	۴-۴-۳ فرضیه ۳
۹۶.....	۴-۴-۴ فرضیه ۴
۹۷.....	۴-۴-۵ فرضیه ۵

#### فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری و محدودیت ها

۹۹.....	۵-۱ خلاصه نتایج به دست آمده پژوهش
۱۰۴.....	۵-۲ نتیجه گیری کلی
۱۰۵.....	۵-۳ محدودیت های پژوهش
۱۰۶.....	۵-۴ پیشنهادات کاربردی بر مبنای یافته های تحقیق
۱۰۶.....	۵-۵ پیشنهادات پژوهشی
۱۰۷.....	فهرست منابع فارسی
۱۱۱.....	فهرست منابع انگلیسی
۱۱۲.....	ضمایم

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۸۸.....	جدول ۱-۴ فراوانی دبیران و دانش آموزان
۸۹.....	جدول ۲-۴ جدول فراوانی مدیران تغییر و فاقد تغییر
۹۰.....	جدول ۳-۴ جدول فراوانی پاسخهای دبیران
۹۲.....	جدول ۴-۴ جدول فراوانی پاسخهای دانش آموزان
	جدول ۵-۴ بررسی معنی داری تفاوت عملکرد معلمان در دو گروه مدیران با تغییر
۹۴.....	و مدیران بدون تغییر
	جدول ۶-۴ بررسی معنی داری تفاوت مشارکت معلمان در دو گروه مدارس مدیران با
۹۵.....	تغییر و مدیران بدون تغییر
	جدول ۷-۴ بررسی معنی داری تفاوت استفاده معلمان از روشهای تدریس فعال در دو
۹۶.....	گروه مدیران با تغییر و بدون تغییر
	جدول ۸-۴ بررسی معنی داری موفقیت مدیران در برقراری روابط انسانی مطلوب در دو
۹۷.....	گروه مدیران با تغییر و بدون تغییر
۹۷.....	جدول ۹-۴ بررسی معنی داری بین مدیران زن و مرد در اعمال مدیریت تغییر

## فهرست نمودار ها

صفحه	عنوان
۸۸	نمودار ۴-۱ نمودار مدارس به تفکیک جنسیت
۸۸	نمودار ۴-۲ نمودار تعداد دبیران به تفکیک جنسیت
۸۹	نمودار ۴-۳ نمودار تعداد دانش آموزان به تفکیک جنسیت
۸۹	نمودار ۴-۴ نمودار وضعیت مدیران از نظر تغییر

## فصل اول: طرح تحقیق

### ۱- مقدمه

ایجاد فرهنگ تغییر در سازمانها در سطوح و ابعاد مختلف جامعه ضروری است و باید به صورت برنامه ریزی شده به آن پرداخته شود. چراکه درجهان پویای امروز نمی توان باسکون به مبارزه با تغییر و تحول رفت.

سازمانها به عنوان خرده نظامها در جامعه نمی توانند بقایی پایدار داشته باشند مگر اینکه تغییرات را بپذیرند و خود را با تغییرات محیطی (داخلی و خارجی) منطبق و همگام سازند روشن است که رهبران و مدیران سازمانها نقش اساسی در تغییرات ایفا می کنند .

رسالت آموزش و پرورش در زمینه تغییر و سازگاری حساس تر و حیاتی تر از سازمانهای اجتماعی است زیرا آموزش و پرورش در عین سازگاری با نیازهای جامعه، وظیفه عمده زمینه سازی و ایجاد تغییر و نوآوری در جامعه رانیز برعهده دارد.

آغاز، اجرا و استمرار تغییر در سازمانها نیز به وسیله مدیران صورت می گیرد و اصولاً هیچ گونه تغییری بدون خواست آنان ایجاد نمی شود به طور کلی مسئولیت پاسخگویی به تغییرات از جمله وظایف مدیران به حساب می آید پس مدیران آموزش و پرورش ارکان اصلی پویای سازمانی به حساب می آیند.

بنابر این تداوم و حیات سازمانها به باز سازی آنها بستگی دارد و باز سازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می شود بدون بازسازی، سازمان نمی تواند دوام داشته باشد (رضاییان، ۱۳۷۰، ص ۱۳).

### ۱-۲ بیان مسئله

مدیریت به خصوص در نظامهای متمرکز می تواند موجب تغییر، اصلاح و پیشرفت سایر خرده سیستمها شود و یا مانع تغییر و اصلاح آنها گردد و یا حتی تغییرات انجام شده در سایر خرده سیستمها را بی اثر یا کم اثر سازد از طرفی محور کلیه اهداف و فعالیتهای نظام آموزش و پرورش ایجاد تغییر می باشد که این تغییر در یادگیری فراگیران به طور مطلوب باید نمایان شود و یادگیری نیز به تعریف یونسکو عبارتست از:

«تغییر و اصلاح نگرش و رفتار فراگیران، افزایش و توسعه دانش و اطلاعات آنها، ایجاد بروز و پرورش مهارتها، استعدادها و توانمندیهای آنان» (پرداختچی، ۱۳۷۹، ص ۱۷).

خرده سیستم مدیریت به خصوص در نظامی متمرکز همچون نظام آموزش و پرورش کشور ما نقش عمده در تغییر و حتی اصلاح نظام آموزش و پرورش دارد زیرا مدیریت آموزش مجموعه فرایندهایی است که از طریق آن منابع انسانی و مادی لازم جهت تحقق اهداف آموزش و پرورش فراهم می شود و با نفوذ بر رفتار کارکنان اثربخش می گردد (همان منبع، ص ۱۶-۱۷).

در نظام های غیرمتمرکز نیز این امر صادق است و مدیر مدرسه را عامل تغییر و اصلاح آموزش و پرورش می دانند در این زمینه (لیپ هام) معتقد است که مدیر باید به این سؤاها پاسخ دهد یا بدنبال پاسخهای آن باشد چه کسی ابتدا باید نیاز به تغییر را احساس نماید و سپس فرایند تغییر را طراحی و اجرا و پیگیری نماید؟ اندیشه های نو از کجا سرچشمه می گیرند؟ انگیزه های تغییر کدامند و چگونه ایجاد و تقویت می شوند؟ تغییرات عمده در آموزش و پرورش چقدر طول می کشد و ...؟ (همان منبع، ص ۱۰۶-۱۱۶).

تغییر و نوآوری در عرصه فعالیتهای سازمانی، کوشش در راستای بهسازی سازمانها تلقی می شود. در واقع هر اقدامی، در جهت تغییر با به کارگیری یک نوآوری همراه است. در سازمانهای آموزشی که الگوی کلی نهادها و مؤسسات موجود در جوامع محسوب می شوند، بهسازی سازمانی و در نتیجه، توجه به موضوع تغییر از اهمیت بیشتری برخوردار است.

جامعه ما طی سالهای اخیر تغییر و تحولات مهمی را در عرصه های مختلف تجربه کرده است. اما سازمانهای آموزشی هنوز خود را با آهنگ آنها همگام ننموده اند در طی سالهای اخیر تحقیقاتی در زمینه مدیر تغییر انجام گرفته است ولی به دلیل دشواری و حساسیت اجتماعی بسیار بالای موضوع، چگونگی اعمال آنها در نظام آموزشی همچنان نیازمند مطالعات عمیقتر می باشد.

تغییر، رمز ادامه حیات هر موجود زنده از جمله سازمانهاست از این رو سازگاری و تطابق سازمان با شرایط محیطی از حساسترین وظایف مدیران به حساب می آید و مدیریت، مهمترین عامل تغییر در سازمانها می باشد. بنابراین مدیران



باید از مهارت‌های حرفه‌ای برای طراحی و انجام برنامه‌های تغییر برخوردار باشند در صورتی که مدیران آموزشی کشور ما در این زمینه ضعف آشکار دارند و نیاز به ارتقای مهارت‌های آنها در این زمینه، شدیداً احساس می‌شود.

شهیدی (۱۳۷۸)، طی تحقیق خود نتیجه می‌گیرد: مدیر مدرسه می‌تواند در محیط کار فضایی ایجاد کند که افراد به ارائه اندیشه‌های خود جهت بهبود امور علاقمند شود یا برعکس، با نادیده گرفتن نقش و وظیفه حساس خود در این زمینه، سازمان را از مزایای قابل توجه افکار و اندیشه‌های اعضای انسانی سازمان محروم سازد در این راستا آموزش و پرورش وظیفه دارد بستر مناسب را برای ظهور اندیشه‌های نوخلاق در جامعه فراهم آورد (فصلنامه مدیریت آموزش و پرورش، ۱۳۸۱، ص ۲۸).

میر کمالی (۱۳۷۹) در تحقیق خود به این مطلب اشاره می‌نماید که مدرسه زیر بنای هر گونه توسعه و تغییر پایداری در جامعه می‌باشد و مدیر مدرسه به عنوان هدایت کننده آن نقش مهمی در تغییر و توسعه در جامعه ایفا می‌کند (نامدار، ۱۳۸۲، ص ۳۶).

صادقی (۱۳۷۹) در تحقیق خود نتیجه می‌گیرد مدیریت تغییر و سبک‌های تغییر، از عوامل مهم در سازمانها و جامعه می‌باشد و نوآورترین مدیران، آنهایی می‌باشند که تحصیلات رسمی بیشتری دارند و قدرت متقاعد ساختن دیگران و برقراری ارتباط مناسب با دیگران را دارند (چکیده مقالات همایش تغییر و نوآوری، پژوهشکده تعلیم و تربیت، ۱۳۷۹، ص ۵۴-۷۹).

تغییر، رها کردن و دست کشیدن از آنچه که مورد عقل قرار گرفته و آزمایش شده می‌باشد و دست کشیدن از آنچه که به آن عادت داریم و با آن راحت هستیم و نیز پیش گرفتن امری تازه و نوین، که مدیران باید براساس این ایجاد تغییر از مهارت لازم برخوردار باشند و خود را با محیط پیرامون وفق داده و تغییرات را به خوبی در زمان مناسب به مرحله اجرا درآورد. با توجه به تحقیقات انجام گرفته در زمینه مدیریت تغییر و نتیجه گیری کلی آن مبنی بر لزوم داشتن مهارت مدیران در مدیریت تغییر و مخصوصاً لزوم تغییر در آموزش و پرورش، سؤال مهمی که برای محقق ایجاد شده آن است که با توجه به لزوم مدیریت تغییر به عنوان مهارتی الزامی برای مدیران، خصوصاً مدیران آموزشی که در کشورهای پیشرفته و صنعتی جهان، آن را به رسمیت شناخته و به عنوان یک عامل پیشرفت و جلوگیری از آنتروپی مثبت و ایستایی سازمان، بکار برده اند و چنان که مشاهده می‌نماییم به اهداف خود رسیده اند. آیا مدیریت تغییر که

در کشور ما نیز طی تحقیقات ذکر شده، عامل مهم در ایجاد تغییر و تحول و پیشرفت سازمانها خصوصاً سازمانهای آموزش، شناخته شده است، می تواند در بهبود عملکرد معلمان مؤثر باشد و آیا مدیریت تغییر می تواند با بالا بردن عملکرد آموزش دهندگان، به هدف اساسی و مهم آموزش و پرورش که همان تغییر و یادگیری می باشد، نزدیکتر باشد؟

با توجه به سوالهای مطرح شده، محقق بر آن است تا رابطه بین مدیریت تغییر و عملکرد دبیران را در سطح دبیرستانهای شهرستان اردبیل مشخص گرداند که این تحقیق در جایگاه خود تحقیقی جدید می باشد که تاکنون انجام نگرفته است و در صورت اجرای انجام این تحقیق و یافته های حاصل از آن گامی بلند در جهت اهداف کلی آموزش و پرورش (یادگیری و تغییر) برداشته می شود.

### ۱-۳ ضرورت تحقیق

حال که تغییر و تحول به صورت اصلی جدایی ناپذیر است از زندگی روزمره در آمده و انکار و یا مقاومت در برابر آن چیزی جز تنش و انزوا در بر ندارد هر انسان یا سازمانی باید سعی کند تا خود را به گونه ای با تغییرات وارد، هماهنگ سازد تا بیشترین استفاده از موقعیتهای پیش آمده، ببرد هر تغییر از دو جزء موقعیت و خطر تشکیل گردیده که این موقعیت به منزله ی وجود شرایط یا دیدگاههایی است که می تواند فرد، سازمان و یا جامعه را به مراتبی بالاتر از آنچه هست سوق دهد از سوی دیگر باید توجه داشت دگرگونیهایی که امروزه جوامع را در می نوردند، مغایرتهای بسیاری با تغییرات پیشین دارند این تفاوتها را می توان در پیچیدگی، نوظهوری و میزان تحولی که آنها به همراه خود می آورند جست. تغییرات امروز می تواند همانند تغییرات پیشین که بر زمینه های اجتماعی، فرهنگی و صنعتی استوار بودند، نباشد بلکه پدیده ای بسیار جدید و منفک از گذشته یا خلاف تمام باورهای پیشین را در خود جای داده باشند که سازگاری با آنها مستلزم ایجاد روابطی گسترده، اطلاعاتی دقیق و روشهای خلاقانه است که بتوان زمینه های تغییر و راهبردهای موجود را شناسایی کرد و سپس به اجرا در آورد.

پذیرش هر تغییری که در محیط سازمانی جریان می یابد و بر سازمانها تحمیل می شود شاید مطلوب نظر مدیران نباشد ولی رویارویی با بسیاری از این تغییرات اجتناب ناپذیر است.

امکان دارد یک سازمان یا یک فرد خود را از دست پدیده تغییر برهاند ولی اندیشه تغییر موجب افزایش تشویش می شود زیرا مردم از این وحشت دارند که تغییر موجب زیان اقتصادی، ناراحتی ها، افزایش عدم اطمینان و موجب به هم خوردن الگوی معمولی اجتماعی شود تقریباً هر نوع تغییر در ساختار، فن آوری، مردم یا رویدادها، موجب مخدوش شدن الگوی روابط متقابل بین افراد و سازمانها خواهد شد (سرمدی، ۱۳۸۶، ص ۳۹۹).

به این دلیل مردم در برابر پدیده تغییر مقاومت می کنند فرآیند مدیریت استراتژیک نیز می تواند تغییرات عمده ای را برافراد و فرایندها تحمیل نماید از نظر استراتژیک تغییر، جهت دادن در یک سازمان و وارد کردن مردم به اینکه به شیوه دیگری بیندیشند و عمل کنند کارچندان ساده ای نیست (همان منبع، ص ۴۰۰).

میتوان مقاومت در برابر تغییر را به عنوان بزرگترین عامل منحصربه فردی دانست که اجرای موفقیت آمیز استراتژیها مورد تهدید قرار می دهد. در بسیاری از سازمانها، مقاومت در برابر تغییر به شکلهای زیر متجلی می شود: خرابکاری، غیبت، شکایات و دادخواهی های بی پایه و اساس و نشان دادن بی میلی در همکاری و تشریک مساعی با دست اندرکاران سازمان (سرمدی، ۱۳۸۶، ص ۴۰۰).

در نظام متمرکز آموزش و پرورش کشور ما، نقش مهم مدیران و حتی معلمان و سایر مدیران صنفی را در موفقیت و اثربخشی و استمرار طرحهای تغییر که محل تحقق آنها مدرسه است، نمی توان نادیده گرفت. اما در عین حال در مواردی، آنها نقش و اختیارات چندانی در ابداع و آغاز تغییرات اساسی ندارند، زیرا مدیران رده های بالاتر نظام آموزش و پرورش عهده دار آن تغییرات می باشند، اما اجرای موفقیت آمیز همین طرحهای تغییر اساسی که از طرف واحدهای ستادی ابلاغ می شود به شناخت و توانمندی و مهارت مدیران آموزشی، بویژه مدیران مدارس و مدیریت تغییرات بستگی دارد و چنانچه مدیران مذکور مایل نباشند و یا توان و مهارت لازم برای مدیریت و کارگردانی تغییرات مورد نظر را نداشته باشند هرگونه طرحی برای تغییر در عمل معطل می ماند یا به خوبی به اجرا درنخواهد آمد که کشور ما در حال حاضر گرفتار مسأله اخیر می باشد (پرداختچی، ۱۳۷۹، ص ۱۸).

جامعه ما علیرغم تغییر و تحولات مهم در عرصه های مختلف نتوانسته است در آموزش و پرورش نیز تغییر و تحولات مناسب و هماهنگ با آهنگ تغییرات پیرامون ایجاد نماید و هنوز سبک سنتی مدیریت به بخش قابل توجهی از آموزش و پرورش سایه افکننده است.

بنابراین اکنون زمان توجه به تغییر و مدیریت در آن و نوآوری و مقابله با دستیابی و روی آوردن به پویایی به منظور فراهم کردن فضای مناسب برای تغییر در آموزش و پرورش کشور می باشد که این موضوع و ضرورت آن نیز در پژوهشکده تعلیم و تربیت برگزاری همایش با عنوان تغییر و نوآوری در سازمانهای آموزشی و مدیریت آموزشی در تیرماه ۱۳۷۹ اذعان شده است که بیانگر ضرورت و اهمیت بالای موضوع در آموزش و پرورش کشور می باشد.

با توجه به دلایل فوق برآن شدم تا در خصوص مدیریت تغییر و تأثیر آن بر عملکرد آموزش دهندگان دبیرستانهای شهر اردبیل تحقیق نمایم. که در صورت یافته های تحقیق، مدیران می توانند از نتیجه این تحقیق، پی به ضرورت مدیریت تغییر و اهمیت بالای آن برده و از آن برای بهبود عملکرد معلمان خود استفاده نمایند و در جهت اهداف کلی آموزش و پرورش پیش روند و با ایجاد تحرک و پویایی و اعمال مدیریت تغییر، پویایی سازمان آموزشی را حفظ کرده و به شکوفایی و توسعه دست یابند.

همچنین این تحقیق می تواند برای سطوح مختلف آموزش و پرورش اعم از دبستان، راهنمایی و دبیرستان و پیش دانشگاهی و ... خصوصاً برای مدیران مدارس و حتی مدیران رده های بالاتر برای شکوفایی و جلوگیری از آنتروپی مثبت سازمانی و رشد و توسعه سازمانی و ایجاد تحرک و شادابی در آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گیرد تا اهداف آموزش و پرورش محقق شود.

## ۱-۴ اهداف تحقیق

- ۱- بررسی رابطه مدیریت تغییر و عملکرد دبیران
- ۲- بررسی عملکرد دبیرانی که مدیران آنها از مدیریت تغییر پیروی می کنند.
- ۳- بررسی عملکرد دبیرانی که مدیران آنها از مدیریت تغییر پیروی نمی نمایند.
- ۴- مقایسه عملکرد دبیرانی که مدیران آنها از مدیریت تغییر پیروی می نمایند نسبت به عملکرد دبیرانی که مدیران آنها از مدیریت تغییر پیروی نمی نمایند.
- ۵- بررسی رابطه مدیریت تغییر با میزان مشارکت معلمان
- ۶- بررسی رابطه مدیریت تغییر با روشهای تدریس معلمان.
- ۷- بررسی رابطه بین مدیریت تغییر با روابط انسانی مطلوب در مدارس.