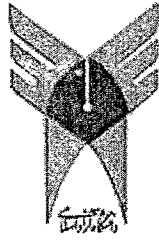


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد مرودشت

دانشکده علوم تربیتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A) مدیریت آموزشی

عنوان :

بررسی رابطه بین مدیریت تغییر بر عملکرد دبیران دبیرستان های شهرستان
مرودشت در سال تحصیلی ۸۶-۸۷

استاد راهنما :

آقای دکتر نادر سلیمانی

استاد مشاور :

آقای دکتر عباد الله احمدی

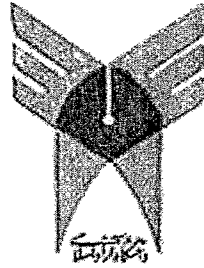
آموزش و اطلاعات مرکز علمی پژوهشی
شهرستان مرودشت

۱۱۸۸/۱۱/۲

تهیه و تنظیم :

علیرضا حیدری

زمستان ۸۷



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد مرودشت

دانشکده علوم تربیتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A) مدیریت آموزشی

عنوان :

بررسی رابطه بین مدیریت تغییر بر عملکرد دبیران دبیرستان های شهرستان

مرودشت در سال تحصیلی ۸۷-۸۶

تهیه و تنظیم :

علیرضا حیدری

زمستان ۸۷

هیات داوران :

۱- دکتر نادر سلیمانی

۲- دکتر عباد الله احمدی

۳- دکتر شاپور امین شایان

سپاسگزاری:

این تحقیق ، حاصل زحمات افراد بیشماری است که در طول دوران زندگی و تحصیل مرا آموختند و من یارای تشکر و قدر دانی از آن ها را حتی با نوشتن کلمات قدر دانی و سپاسگزاری نخواهم داشت ، لذا تا آن جا که بتوانم در یاد خود از آن مهربانان قدر دانی می نمایم و در این صفحه به نمایندگی از آن همه قلب با عطوفت و پر مهر به قدر دانی از چند بزرگوار ، بسنده می نمایم :

از جنا آقای دکتر نادر سلیمانی استاد راهنمای خود که در سخت ترین شرایط مرا تحمل نموده و از راهنمایی های خود بهره مند ساخت و از جناب آقای عباد الله احمدی استاد مشاور خود که در طول تحقیق تنهاییم نگذاشته و هر زمان از ایشان طلب کمک نمودم ، دریغ نورزید و از استاد ناظر جناب آقای دکتر شاپور امین شایان نیز به جهت همکاری صمیمانه شان و آموختن درس های بزرگی در طول دوران تحصیل ، نهایت تشکر و قدر دانی را دارم و از تک تک اعضای خانواده ام که با تواضع مشکلات مرا به دوش کشیده و یاریم دادند ، نهایت قدر دانی و سپاس گزاری را می نمایم .

تقدیم:

به محضر مقدس پدر و ماد مهربان و بزرگوام و زحمات بی وقفه شان در

طول دوران زندگی

به پاس متانت ، صبوری و تواضع همسر وفادارم .

و تقدیم به:

فرزند سه ماهه ام محمد حسین

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	چکیده

فصل اول: طرح تحقیق

۳	مقدمه
۵	بیان مسئله
۸	ضرورت تحقیق
۱۰	اهداف تحقیق
۱۰	سوالات تحقیق
۱۱	تعاریف نظری متغیرها واصطلاحات
۱۳	تعاریف عملیاتی متغیرها واصطلاحات

فصل دوم: ادبیات تحقیق

۱۵	مقدمه
۱۶	کلیاتی در مورد تغییر
۱۷	تعریف ومفهوم تغییر
۱۸	مدیریت تغییر وسبک های آن
۲۰	الگوهای تغییر
۲۲	کاربرد الگوها در آموزش پرورش

۲۳ مدیریت تغییر در آموزش و پرورش
۲۵ فناوری و انواع تغییر
۲۷ فرآیند تغییر
۲۸ نقش های درگیر در فرآیند تغییر
۲۹ معیارهای اجرای تغییر
۳۰ رهبری تغییر
۳۲ سه راهبرد رهبری تغییر
۳۳ مقاومت در برابر تغییرات
۳۵ مرحله غلبه بر مقاومت
۳۷ عملکرد
۳۷ مفهوم ارزشیابی عملکرد
۳۸ روشهای متداول ارزیابی عملکرد
۳۹ موانع و محدودیتهای ارزیابی عملکرد
۴۰ خلاصه تحقیقات در ایران
۴۲ خلاصه تحقیقات خارج از کشور

فصل سوم: روش اجرای تحقیق

۴۶ روش تحقیق
۴۶ جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

وسيله و ابزار پژوهش ۴۷

روش تجزيه تحليل داده ها ۴۸

فصل چهارم: یافته‌های تحقیق و تجزيه و تحليل آن

مقدمه ۵۰

سوال اول ۵۲

تفسير و بيان نتيجه سوال اول ۵۳

سوال دوم ۵۴

تفسير و بيان نتيجه سوال دوم ۵۵

سوال سوم ۵۶

فصل پنجم: خلاصه پژوهش، محدوديتهاي و پيشنهاها

خلاصه تحقيق ۵۸

خلاصه نتايج بدست آمده پژوهش ۵۹

بحث و نتيجه گيري با تحقيقات گذشته ۶۰

محدوديت هاي پژوهش ۶۵

پيشنهاها ۶۷

منابع ماخذ ۶۹

منابع انگليسي ۷۲

چکیده:

ایجاد فرهنگ تغییر در سازمانها در سطوح و ابعاد مختلف جامعه ضروری است و باید به صورت برنامه ریزی شده به آن پرداخته شود. چرا که در جهان پویای امروز نمی توان با سکون به مبارزه با تغییر و تحول رفت. بررسی تاریخچه مبحث تغییر در سازمان ها نشان می دهد که آغاز و اجرا و استمرار در سازمان ها معمولاً به وسیله ی مدیران صورت می گیرد و اصولاً هیچ گونه تغییری بدون خواست آنان صورت نمی پذیرد.

هدف تحقیق بررسی رابطه بین مدیریت تغییر بر عملکرد دبیران دبیرستانهای شهرستان مرودشت بود. روش پژوهش زمینه یابی و استفاده از دو پرسشنامه بود. پرسشنامه ای که دبیران پاسخ دادند که تشخیص دهنده ی مدیریت تغییر مدیران بود. پرسشنامه عملکرد دبیران که مدیران به آن پاسخ دادند. ضریب پایایی پرسشنامه اول ۰/۷۲ برآورد گردید و ضریب پایایی پرسشنامه دوم ۰/۷۴ محاسبه گردید.

جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و دبیران شهرستان مرودشت که در سال تحصیلی ۸۷-۸۶ مشغول به تحصیل بودند تشکیل دادند. نمونه آماری پژوهش را ۳۰ مدیر و ۶۰ معلم از مقطع متوسطه انتخاب گردیدند که آزمودنی ها باروش نمونه گیری خوشه ای و تصادفی گزینش شده و مورد آزمون قرار گرفتند. داده های گردآوری شده با استفاده از آزمون T.test و ANOVA مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج بدست آمده از پژوهش نشان داد که عملکرد دبیرانی که مدیران آنها از مدیریت تغییر پیروی می کردند از عملکرد دبیرانی که مدیران آنها از مدیریت تغییر پیروی نمی کردند بهتر بود همچنین در اعمال علم مدیریت تغییر بین

مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود داشت و ۶۰ درصد از مدیران دبیرستانهای شهرستان مرودشت

مدیریت تغییر را اعمال می کردند.

کلید واژه ها:

تغییر، مدیریت تغییر، ارزیابی عملکرد

فصل اول

طرح تحقیق

مقدمه:

تغییر یک پدیده بزرگ آفرینش است که همواره با آن مواجه هستیم. کودکی به جوانی می‌گراید و جوانی به میانسالی و پیری تبدیل می‌شود و فهم و درک و احساس و خواسته‌های آدمی تغییر می‌کند. جوامع و سازمانها نیز مانند موجود زنده تغییرپذیر و در حال تغییرند. شما در سازمان دارای هر شغلی که باشید که آنچه مسلم است در آن سازمان و آن شغل تغییراتی پدید می‌آید، زیرا تغییر نکردن یا جلوی تغییر را گرفتن

سبب رکود و ایستایی می‌شود که نابودی سازمان را بدنبال دارد. (علوی، ۱۳۸۰، ص ۴)

سده گذشته به نام «عصر سازمان» نامیده شده است و سازمان با شکلهای مختلف خود ظاهر شده و در دهه‌های اخیر از سازمانهای غول‌پیکر گرفته تا کسب و کارهای یکنفره همگی پدید آمده و اداره می‌شوند و بواقع مظاهر بارز زندگی و جوامع امروزی بشمار می‌آیند. در این میان تغییرات و دگرگونیها مستمر و دائمی است و برای رویارویی با چنین تغییراتی باید ماهیت تغییر درک شود. برای درک این ماهیت در درجه اول فهم تئوریهای سازمان و مدیریت از ابتدا تاکنون بسیار ضروری است و مهمتر آنکه بدانیم تغییر یکباره رخ نمی‌دهد و امری تدریجی است ولی اگر خود را با آن پیش نبریم ناگهان با تغییر مواجه می‌شویم. (همان منبع)

ایجاد فرهنگ تغییر در سازمانها در سطوح و ابعاد مختلف جامعه ضروری است و باید به صورت برنامه‌ریزی شده به آن پرداخته شود. چرا که در جهان پویای امروز نمی‌توان با سکون به مبارزه با تغییر و تحول رفت.

سازمانها به عنوان خرده نظامها در جامعه نمی‌توانند بقای پایدار داشته باشند، مگر اینکه تغییرات را بپذیرند و خود را با تغییرات محیطی (خارجی و داخلی) منطبق و همگام سازند روشن است که رهبران و مدیران

سازمانها نقش اساسی در تغییرات ایفا می‌کنند. رسالت آموزش و پرورش در زمینه تغییر و سازگاری حساس‌تر و حیاتی‌تر از سازمانهای اجتماعی است. زیرا آموزش و پرورش در عین سازگاری با نیازهای جامعه، وظیفه عمده زمینه‌سازی و ایجاد تغییر و نوآوری در جامعه را نیز بر عهده دارد. (سالکی، ۱۳۸۰، ص ۷)

آغاز اجرا و استمرار تغییر در سازمانها نیز به وسیله مدیران صورت می‌گیرد و اصولاً هیچگونه تغییری بدون خواست آنان ایجاد نمی‌شود. به طور کلی مسئولیت پاسخگویی به تغییرات از جمله وظایف مدیران به حساب می‌آید. پس مدیران آموزش و پرورش، ارکان اصلی پویایی سازمان به حساب می‌آیند. بنابراین تغییر به عنوان یکی از متغیرهای مهم سازمانی مورد توجه قرار گرفته است و شناسایی عوامل

ایجاد تغییر می‌تواند بر عملکرد دبیران تاثیر مثبت داشته باشد. (همان منبع)

بیان مسئله:

مدیریت به خصوص در نظام‌های متمرکز، می‌تواند 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 بی‌اثر یا کم‌اثر سازد. از طرفی محور کلیه اهداف و فعالیتهای نظام آموزش و پرورش ایجاد تغییر می‌باشد که این تغییر در یادگیری فراگیران به طور مطلوب باید نمایان شود و یادگیری نیز به تعریف یونسکو^۱ عبارت است از:

در 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 آموزشی مجموعه فرایندهایی است که از طریق آن منابع انسانی و مادی ملزم جهت تحقق اهداف آموزش و پرورش فراهم می‌شود و با نفوذ بر رفتار کارکنان اثربخش می‌گردد. (پرداختچی به نقل از لی فام^۲ - ۱۹۹۵ ص ۱۷)

در نظام‌های غیرمتمرکز نیز این امر صادق است و مدیر مدرسه را عامل تغییر و اصلاح آموزش و پرورش می‌دانند. در این زمینه (لی فام) معتقد است که مدیر باید به این سؤالا 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؟

^۱ - UNESCO

^۲ - James M.Lipham

اندیشه‌های نوآورانه از کجا سرچشمه می‌گیرند؟ انگیزه‌های تغییر کدامند و چگونه ایجاد و تقویت می‌شوند؟

تغییرات عمده در آموزش و پرورش چقدر طول می‌کشد و ...؟ (پرداختچی به نقل از لی فام - ۱۹۹۵ ص ۱۱۶-۱۰۶)

تغییر و نوآوری در عرصه فعالیت‌های سازمانی، کوششی در راستای بهسازی سازمانها تلقی می‌شود. در واقع هر اقدامی که در جهت توسعه و بهسازی سازمانی انجام می‌پذیرد اصولاً با اعمال یک تغییر یا به کارگیری یک نوآوری همراه است. در سازمانهای آموزشی که الگوی کلی نهادها و مؤسسات موجود در جوامع محسوب می‌شوند بهسازی سازمانی و در نتیجه توجه به موضوع تغییر از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. (همان منبع)

جامعه ما طی سالهای اخیر تغییر و تحولات مهمی را در عرصه‌های مختلف تجربه کرده است. اما سازمانهای آموزشی، هنوز خود را با آهنگ آنها همگام ننموده‌اند. در طی سالهای اخیر تحقیقاتی در زمینه مدیریت تغییر انجام گرفته است ولی به دلیل دشواری و حساسیت اجتماعی بسیاری بالای موضوع چگونگی اعمال آنها در نظام آموزشی همچنان نیازمند مطالعات عمیق‌تر می‌باشد.

از این رو سازگاری و تطابق سازمان با شرایط محیطی از حساس‌ترین وظایف مدیران به حساب می‌آید و مدیریت، مهمترین عامل تغییر در سازمانها می‌باشد. بنابراین مدیران باید از مهارتهای حرفه‌ای برای طراحی و انجام برنامه‌های تغییر برخوردار باشند در صورتی که مدیران آموزشی کشور ما در این زمینه ضعیف آشکار دارند و نیاز به ارتقای مهارتهای آنها در این زمینه شدیداً احساس می‌شود. (پرداختچی به نقل از لی فام، ۱۹۹۵)

با توجه به تحقیقات انجام گرفته در زمینه مدیریت تغییر و نتیجه‌گیری کلی آن مبنی بر لزوم داشتن مهارت مدیران در مدیریت تغییر و خصوصاً لزوم تغییر در آموزش و پرورش سؤال مهمی که برای محقق ایجاد شد آن است که با توجه به لزوم مدیریت تغییر به عنوان مهارت تشخیصی 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 و ایستایی سازمان بکار برده‌اند و چنان که مشاهده می‌نماییم به اهداف خود رسیده‌اند آیا مدیریت تغییر که در کشور ما نیز طی تحقیقات ذکر شده عامل مهم در ایجاد تغییر و تحول و پیشرفت سازمانها خصوصاً سازمانهای آموزشی شناخته شده است می‌تواند در بهبود عملکرد معلمان مؤثر باشد؟

و آیا مدیریت تغییر می‌تواند با بالا بردن عملکرد آموزش دهندگان به هدف اساسی و مهم آموزش و پرورش که همان تغییر و یادگیری می‌باشد نزدیکتر شود؟ با توجه به سؤال مطرح شده، محقق بر آن است تا رابطه بین مدیریت تغییر و عملکرد دبیر را در سطح دبیرستانها شهرستان مرودشت مشخص گرداند که این تحقیق در جایگاه خود تحقیقی جدید می‌باشد که تاکنون انجام نگرفته است و در صورت اجرای انجام این تحقیق و یافته‌های حاصل از آن گامی بلند در جهت اهداف کلی آموزش و پرورش برداشته می‌شود.

(پرداختچی به نقل از لی فام، ۱۹۹۵)

ضرورت تحقیق:

در نظام متمرکز آموزش و پرورش کشور ما نقش مهم مدیران و حتی معلمان و سایر مدیران صافی را در موفقیت و اثربخشی و استمرار طرحهای تغییر که محل تحقیق آنها مدرسه است. نمی توان نادیده گرفت. اما در عین حال در مواردی آنها نقش و اختیارات چندانی در ابداع و آغاز تغییرات اساس ندارند. زیرا مدیران رده های بالاتر نظام آموزش و پرورش عهده دار آغاز تغییرات می باشند اما اجرای موفقیت 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 نتوان و مهارت لازم برای مدیریت و کارگردانی تغییرات مورد نظر را نداشته باشند هرگونه طراحی برای تغییر در عمل معطل می ماند و یا به خوبی به اجرا در نخواهد آمد. که کشور ما در حال حاضر گرفتار مسأله اخیر می باشد (مثال: طرح گزینش و برکناری مدیران و چگونگی آن و طرح معلم راهنما و ...) (پرداختچی ،

۱۳۷۹ ، ص ۱۸)

جامعه ما علی رغم 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 بر بخش قابل توجهی از آموزش و پرورش سایه افکننده است. بنابراین اکنون زمان توجه به تغییر و مدیریت در آن و نوآوری و 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 برگزار همایش به عنوان تغییر و نوآوری در سازمانهای آموزشی و مدیریت آموزشی در تیرماه ۱۳۷۹ اذعان شده است که

خود بیانگر ضرورت و اهمیت بالای موضوع در آموزش و پرورش کشور می‌باشد. (چکیده مقالات

، همایش تغییر و نوآوری، پژوهشکده تعلیم و تربیت ۷۹)

با توجه به دلایل فوق بر آن شدم تا در خصوص مدیریت تغییر و تأثیر آن بر عملکرد آموزش دهندگان

دبیرستانهای شهرستان مرودشت تحقیق خود را انجام دهم که در صورت یافته‌های تحقیق مدیران می‌توانند

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 نموده و به شکوفایی و توسعه دست

یابند. همچنین این تحقیق می‌تواند برای سطوح مختلف آموزش و پرورش اعم از دبستان و دبیرستان و

راهنمایی و پیش‌دانشگاهی و خصوصاً برای مدیران مدارس و حتی مدیران رده‌های بالاتر برای شکوفایی

جلوگیری از آنتروپی سازمانی و رشد و توسعه سازمانی و ایجاد تحرک و شادابی در آموزش و پرورش

مورد استفاده قرار می‌گیرد. تا اهداف آموزش و پرورش محقق شود.

اهداف تحقیق:

هدف کلی:

بررسی رابطه مدیریت تغییر بر عملکرد دبیران دبیرستانهای شهرستان مرودشت

اهداف جزئی:

۱- بررسی وضعیت مدیریت تغییر در دبیرستانهای شهرستان مرودشت.

۲- بررسی عملکرد دبیران در دبیرستانهای شهرستان مرودشت

۳- بررسی رابطه جنسیت مدیران و اعمال مدیریت تغییر

سؤالات تحقیق:

۱- آیا بین مدیریت تغییر و عملکرد دبیران رابطه معنادار وجود دارد؟

۲- آیا بین جنسیت دبیران و مدیریت تغییر رابطه معنی داری وجود دارد؟

۳- تا چه اندازه مدیریت تغییر توسط مدیران دبیرستانهای شهرستان مرودشت اعمال می شود؟

تعریف نظری متغیرها و اصطلاحات:

تغییر:

آلفونسو در تعریف تغییر گفته است. تغییر یعنی رها کردن و دست کشیدن از آنچه که مورد عمل قرار گرفته و آزمایش شده است. آنچه به آن عادت داریم و با آن راحت هستیم و نیز پیش گرفتن امری تازه و نوین. (صادقی به نقل از آلفونسو ، ۱۹۷۵ ، ص ۱۶۳)

مدیریت تغییر:

در مدیریت تغییر مدیر قصد دارد با حرکت از یک حالت ایستا و ساکن به سمت یک حالت پیشرفته و پویا و با استفاده از یک اسلوب برنامه‌ریزی شده و مشخص به اهداف خود دست یابد. مدیریت تغییر داشتن دیدگاه مناسب برای پذیرفتن تغییر تعیین مسائل و تحلیل آنها و تبدیل داده‌های تشخیص داده شده به اهداف ، برنامه‌ها، سیاستها، راهبردها و خط‌مشی‌ها. (صادقی ، ۱۳۷۹، ص ۳۰)

عملکرد:

عملکرد یعنی به مجموعه‌ای از تواناییهای انجام دادن کار با توجه به اهداف و شرح وظایف برای رسیدن به اهداف از قبل پیش‌بینی شده کار گفته می‌شود و انجام کار ذهنی و بدنی با توجه به خواسته‌های مربوط به انجام آن کار به نحوه مطلوب برای رسیدن به اهداف مورد نظر نیز تعریف شده است. (علوی - ۱۳۷۳ -

ص ۱۸۰)