

راهبردهای مدیریت تغییر در آموزش و پرورش استان گیلان با رویکرد فرهنگ سازمانی

مجید قنبری^{۱*}، حمید فلاح الله بخش محله^۲، محمد رزقجو کسمائی^۳

۱. گروه امور تربیتی و مشاوره، معاونت پرورشی و تربیت بدنی، آموزش و پرورش منطقه چابکسر، چابکسر، ایران. (نویسنده مسئول).
۲. گروه امور تربیتی و مشاوره، معاونت پرورشی و تربیت بدنی، آموزش و پرورش منطقه رضوانشهر، رضوانشهر، ایران.
۳. گروه امور تربیتی و مشاوره، معاونت پرورشی و تربیت بدنی، آموزش و پرورش منطقه رضوانشهر، رضوانشهر، ایران.

فصلنامه ایده‌های نو در تعلیم و تربیت، دوره چهارم، شماره سیزدهم، زمستان ۱۴۰۳، صفحات ۲۰-۳۲

چکیده

این پژوهش به بررسی راهبردهای مؤثر برای مدیریت تغییر در نظام آموزش و پرورش ایران با تأکید بر فرهنگ سازمانی می‌پردازد. فرهنگ سازمانی، شامل باورها و ارزش‌های مشترک، نقش کلیدی در موفقیت یا شکست تغییرات ایفا می‌کند. در ایران، با توجه به ساختار متمرکز و سنتی آموزش و پرورش، مدیریت تغییر نیازمند راهبردهایی است که با فرهنگ سازمانی این نهاد هماهنگ باشد. این پژوهش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا انجام شده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۳۰ مدیر و کارشناس و تحلیل اسناد مرتبط جمع‌آوری شدند. یافته‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش ایران دارای ویژگی‌هایی مانند سلسله‌مراتب قوی و مقاومت در برابر تغییر است. راهبردهای مؤثر شامل مشارکت ذینفعان، ایجاد ارتباطات شفاف، آموزش نیروی انسانی، تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی و استفاده از الگوهای موفق تغییر است. نتایج نشان می‌دهد که مدیریت تغییر بدون در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی با شکست مواجه خواهد شد. مشارکت فعال کارکنان و ذینفعان می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و پذیرش تغییرات را تسهیل کند. ارتباطات شفاف و مستمر نیز اعتماد را افزایش داده و زمینه همکاری بیشتر را فراهم می‌آورد. این پژوهش پیشنهاد می‌کند که مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی با به‌کارگیری راهبردهای مشارکتی و توانمند ساز، زمینه تحول پایدار در نظام آموزش و پرورش را فراهم کنند. تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی و استفاده از تجربیات موفق سایر سازمان‌ها می‌تواند به‌عنوان راهکاری مؤثر برای دستیابی به اهداف تغییر در نظام آموزش و پرورش ایران مورد توجه قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: ارزش‌های بومی، تحول پایدار، ذینفعان آموزشی، یادگیری سازمانی، مقاومت در برابر تغییر.

مقدمه

مدیریت تغییر در سازمان‌ها، به‌ویژه در نظام‌های آموزشی، به‌عنوان یکی از پیچیده‌ترین و چالش‌برانگیزترین فرآیندهای مدیریتی شناخته می‌شود (کاتر، ۲۰۲۰). این پیچیدگی ناشی از ماهیت پویا و چندبعدی نظام‌های آموزشی است که تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی متعددی قرار دارند. به گفته کاتر (۲۰۲۰)، مدیریت تغییر موفق نیازمند درک عمیق از ساختار سازمانی، فرهنگ حاکم و انگیزه‌های ذینفعان است. آموزش و پرورش، به‌عنوان نهادی که مستقیم‌ترین تأثیر را بر آینده جامعه دارد، نیازمند تحولات مستمر و هماهنگ با تغییرات جهانی است (فولان، ۲۰۲۱). فولان (۲۰۲۱) در تحقیقات خود تأکید می‌کند که نظام‌های آموزشی برای بقا و توسعه، باید بتوانند خود را با تحولات فناوری، اقتصادی و اجتماعی هماهنگ کنند. این امر مستلزم رویکردی استراتژیک و همه‌جانبه به مدیریت تغییر است.

با این حال، موفقیت در مدیریت تغییر بدون در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی، امری دشوار و گاه غیرممکن است (شاین، ۲۰۲۰). فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای مشترک، نقش تعیین‌کننده‌ای در پذیرش یا مقاومت در برابر تغییرات ایفا می‌کند (آلوسون و اسونیسون، ۲۰۲۱). به گفته شاین (۲۰۲۰)، فرهنگ سازمانی مانند یک لنز عمل می‌کند که از طریق آن، اعضای سازمان به تغییرات نگاه می‌کنند. اگر تغییرات بارزها و باورهای عمیق سازمانی همسو نباشند، احتمال مقاومت در برابر آن‌ها به شدت افزایش می‌یابد. تحقیقات پژوهشگران نشان داد که فرهنگ سازمانی نه تنها بر نحوه اجرای تغییرات تأثیر می‌گذارد، بلکه بر نتایج بلندمدت آن‌ها نیز تأثیرگذار است. به‌عنوان مثال، در سازمان‌هایی که فرهنگ مشارکتی و باز وجود دارد، تغییرات با پذیرش بیشتری مواجه می‌شوند. در مقابل، در سازمان‌هایی با فرهنگ سلسله‌مراتبی و بسته، تغییرات اغلب با مقاومت و ناکامی همراه هستند (آلوسون و اسونیسون، ۲۰۲۱). این یافته‌ها با مطالعه کامرون و گرین (۲۰۲۰) نیز همسو است که نشان داد سازمان‌هایی که توانسته‌اند فرهنگ سازمانی خود را به سمت یادگیری و نوآوری سوق دهند، در مدیریت تغییر موفق‌تر عمل کرده‌اند.

در نظام‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این نظام‌ها به طور مستقیم با تربیت نسل‌های آینده سروکار دارند (هارگریوز و شرلی، ۲۰۲۰). به گفته این محققان، تغییرات در آموزش و پرورش باید با درک عمیق از فرهنگ معلمان، دانش‌آموزان و جامعه انجام شود. در غیر این صورت، تغییرات اعمال شده ممکن است نه تنها به بهبود منجر نشوند، بلکه باعث ایجاد تنش و ناراضی‌تبی نیز بشوند. در ایران، با توجه به ساختار متمرکز و سنتی آموزش و پرورش، مدیریت تغییر با چالش‌های منحصر به فردی مواجه است (مهرعلیزاده و صفایی مقدم، ۲۰۲۰). تحقیقات نشان داد که فرهنگ سازمانی در این نظام، اغلب مبتنی بر حفظ وضعیت موجود و مقاومت در برابر نوآوری‌ها است. این مسئله، اجرای تغییرات را با دشواری‌های فراوانی مواجه کرده است (عباس‌پور، خورسندی‌تاکه و زاکر صالحی، ۲۰۲۱)؛ بنابراین، برای موفقیت در مدیریت تغییر در آموزش و پرورش ایران، توجه به فرهنگ سازمانی و طراحی راهبردهای همسو با آن، امری ضروری است.

در ایران، نظام آموزش و پرورش با ساختاری متمرکز و سنتی، همواره با چالش‌های عمیقی در زمینه اجرای تغییرات مواجه بوده است (مهرعلیزاده و صفایی مقدم، ۲۰۲۰). این چالش‌ها ناشی از ماهیت سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک این نظام است که تغییرات را به کندی و با دشواری‌های فراوانی مواجه می‌کند. به گفته مهرعلیزاده و صفایی مقدم (۲۰۲۰)، ساختار متمرکز آموزش و پرورش ایران، تصمیم‌گیری‌ها را به سطوح بالای مدیریتی محدود کرده و مشارکت ذینفعان اصلی مانند معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها را در فرآیند تغییر نادیده می‌گیرد. این رویکرد، نه تنها باعث کاهش انعطاف‌پذیری نظام آموزشی می‌شود، بلکه مقاومت در برابر تغییرات را نیز افزایش می‌دهد.

تحقیقات نشان می‌دهد که مقاومت در برابر تغییر در این نظام، ریشه در فرهنگ سازمانی عمیقاً تثبیت‌شده و سلسله‌مراتبی دارد (عباس‌پور و همکاران، ۲۰۲۱). فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش ایران، اغلب مبتنی بر حفظ وضعیت موجود و مقاومت در برابر نوآوری‌ها است. به‌عنوان مثال، مطالعه عباس‌پور و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که معلمان و مدیران آموزشی، به دلیل ترس از دست دادن موقعیت‌های شغلی یا تغییر در روال‌های کاری، تمایل چندانی به پذیرش تغییرات ندارند. این مقاومت، به‌ویژه در مواجهه با تغییرات تحمیلی از بالا به پایین، تشدید می‌شود.

علاوه بر این، تحقیقات ذاکر صالحی، عباس‌پور و خرسندی تاسکوه (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش ایران، تحت تأثیر ارزش‌های سنتی و مذهبی قرار دارد که گاه با نوآوری‌های آموزشی در تضاد هستند. این تضاد، باعث می‌شود که تغییرات اعمال شده، نه تنها با مقاومت مواجه شوند، بلکه در برخی موارد، به طور کامل رد شوند. به‌عنوان مثال، اجرای طرح‌هایی مانند "تحول بنیادین در آموزش و پرورش" در ایران، به دلیل عدم توجه به فرهنگ سازمانی و مشارکت ذینفعان، با شکست مواجه شده است (زاگر صالحی و همکاران، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر، مطالعه هارگریوز و شیرلی (۲۰۲۱)، نشان داد که نظام‌های آموزشی موفق در سایر کشورها، از راهبردهای مشارکتی و مبتنی بر اعتماد استفاده می‌کنند. این راهبردها، مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و پذیرش تغییرات را تسهیل می‌کنند. در مقابل، در ایران، تغییرات اغلب به صورت دستوری و بدون مشارکت ذینفعان انجام می‌شود، که این مسئله، مقاومت در برابر تغییر را افزایش می‌دهد (مهرعلیزاده و صفایی مقدم، ۲۰۲۰).

از سوی دیگر، مطالعات بین‌المللی تأکید می‌کنند که مدیریت تغییر موفق، نیازمند راهبردهایی است که فرهنگ‌سازمانی را به‌عنوان یک عامل کلیدی در نظر بگیرد (کامرون و گرین، ۲۰۲۰). فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان بستر اصلی تحولات، تعیین‌کننده‌ی نحوه پذیرش، اجرا و تثبیت تغییرات در سازمان‌ها است. به گفته کامرون و گرین (۲۰۲۰)، سازمان‌هایی که فرهنگ‌سازمانی خود را به درستی درک کرده و آن را در طراحی راهبردهای تغییر دخالت می‌دهند، شانس بیشتری برای موفقیت در اجرای تغییرات دارند. این محققان بر این باورند که تغییرات بدون توجه به فرهنگ‌سازمانی، مانند کاشتن بذر در خاک نامناسب است که حتی اگر جوانه بزند، به ثمر نخواهد رسید.

به‌عنوان مثال، فولان (۲۰۲۱) در تحقیقات گسترده خود نشان داده است که نظام‌های آموزشی موفق در کشورهای مختلف، از راهبردهای مبتنی بر فرهنگ‌سازمانی و مشارکت جمعی بهره برده‌اند. وی تأکید می‌کند که تغییرات پایدار در آموزش و پرورش، تنها زمانی محقق می‌شود که ذینفعان اصلی، از جمله معلمان، مدیران و دانش‌آموزان، در فرآیند تغییر مشارکت فعال داشته باشند. محققین در مطالعه موردی خود روی نظام‌های آموزشی کانادا و فنلاند، نشان می‌دهد که مشارکت معلمان در طراحی و اجرای تغییرات، نه تنها مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد، بلکه باعث ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در میان آن‌ها می‌شود. این امر، پذیرش و اجرای تغییرات را تسهیل کرده و نتایج پایدارتری به همراه دارد (فولان، ۲۰۲۰).

همچنین، تحقیقات هارگریوز و شیرلی (۲۰۲۱) نشان داد که نظام‌های آموزشی موفق، از راهبردهای مشارکتی و مبتنی بر اعتماد استفاده می‌کنند. این محققان در مطالعه‌ی خود بر روی نظام آموزشی اوتاریو در کانادا، به این نتیجه رسیدند که ایجاد شبکه‌های همکاری میان معلمان، مدیران و سیاست‌گذاران، می‌تواند فرهنگ‌سازمانی را به سمت یادگیری و نوآوری سوق دهد. این رویکرد، نه تنها مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد، بلکه باعث ایجاد انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌های آینده می‌شود.

از سوی دیگر، شین (۲۰۲۰) در پژوهش‌های خود بر اهمیت تقویت یادگیری سازمانی به‌عنوان بخشی از فرهنگ‌سازمانی تأکید می‌کند. وی معتقد است که سازمان‌هایی که توانسته‌اند فرهنگ یادگیری را در درون خود نهادینه کنند، در مواجهه با تغییرات، انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند. به گفته ایشان، یادگیری سازمانی باعث می‌شود که اعضای سازمان، تغییرات را نه به‌عنوان یک تهدید، بلکه به‌عنوان فرصتی برای رشد و توسعه ببینند. این نگرش، پذیرش تغییرات را تسهیل کرده و اجرای آن‌ها را مؤثرتر می‌کند.

در مقابل، نظام‌های آموزشی که از راهبردهای تحمیلی و غیرمشارکتی استفاده می‌کنند، اغلب با مقاومت شدید مواجه می‌شوند. به‌عنوان مثال، مطالعه ذاکر صالحی و همکاران (۲۰۲۲) بر روی نظام آموزشی ایران نشان می‌دهد که تغییرات تحمیلی از بالا به پایین، به دلیل عدم توجه به فرهنگ‌سازمانی و مشارکت ذینفعان، با شکست مواجه شده‌اند. این یافته‌ها با تحقیقات فولان (۲۰۲۱) و هارگریوز و شیرلی (۲۰۲۰) همسو است که نشان می‌دهند تغییرات پایدار در آموزش و پرورش، نیازمند مشارکت فعال ذینفعان و توجه به فرهنگ‌سازمانی است.

همچنین، شین (۲۰۲۰) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیده است که تقویت یادگیری سازمانی و ایجاد ارتباطات شفاف، از عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت تغییر هستند. وی معتقد است که یادگیری سازمانی به‌عنوان بخشی از فرهنگ‌سازمانی، نقش حیاتی در توانمندسازی سازمان‌ها برای مواجهه با تغییرات ایفا می‌کند. یادگیری سازمانی به معنای ایجاد ظرفیت در سازمان برای کسب، انتقال و به‌کارگیری دانش جدید است که به اعضای سازمان اجازه می‌دهد تا در مواجهه با چالش‌ها، راه‌حل‌های نوآورانه ارائه دهند (شاین، ۲۰۲۰). سازمان‌هایی که توانسته‌اند فرهنگ یادگیری را در درون خود نهادینه کنند، در مواجهه با تغییرات، انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند. این انعطاف‌پذیری، نه تنها مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد، بلکه باعث می‌شود که سازمان‌ها بتوانند به‌سرعت خود را با شرایط جدید تطبیق دهند.

تحقیقات محققین نشان داد که یادگیری سازمانی مستلزم ایجاد محیطی است که در آن، اشتباهات به‌عنوان فرصتی برای یادگیری تلقی می‌شوند، نه به‌عنوان شکست. این نگرش، باعث ایجاد فرهنگ اعتماد و همکاری در سازمان می‌شود که برای موفقیت در مدیریت تغییر، ضروری است. به‌عنوان مثال، در سازمان‌هایی که یادگیری سازمانی به‌خوبی نهادینه شده است، کارکنان تمایل بیشتری به مشارکت در فرآیند تغییر دارند و تغییرات را به‌عنوان فرصتی برای رشد و توسعه می‌بینند (شاین، ۲۰۲۰).

این یافته‌ها با تحقیقات هارگریوز و شیرلی (۲۰۲۰) نیز همسو است که نشان می‌دهند نظام‌های آموزشی موفق، به‌جای تحمیل تغییرات از بالا، از راهبردهای مشارکتی و مبتنی بر اعتماد استفاده می‌کنند. به گفته این محققان، تغییرات پایدار در آموزش و پرورش، تنها زمانی محقق می‌شوند که ذینفعان اصلی، از جمله معلمان، مدیران و دانش‌آموزان، در فرآیند تغییر مشارکت فعال داشته باشند. ایشان در مطالعه خود روی نظام آموزشی اونتاریو در کانادا، نشان دادند که ایجاد شبکه‌های همکاری میان معلمان و مدیران، نه تنها مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد، بلکه باعث ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در میان آن‌ها می‌شود. این رویکرد، پذیرش و اجرای تغییرات را تسهیل کرده و نتایج پایدارتری به همراه دارد.

از سوی دیگر، تحقیقات سایر پژوهشگران نیز تأکید می‌کند که ارتباطات شفاف و مستمر، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت تغییر است. بر اساس گفته‌های ایشان، تغییرات زمانی موفق می‌شوند که تمامی ذینفعان از اهداف، فرآیندها و نتایج تغییرات به طور کامل آگاه باشند. این امر، نه تنها باعث کاهش ابهام و اضطراب در میان کارکنان می‌شود، بلکه اعتماد آن‌ها به رهبران تغییر را نیز افزایش می‌دهد (فولان، ۲۰۲۰).

در مقابل، سازمان‌هایی که از راهبردهای تحمیلی و غیرمشارکتی استفاده می‌کنند، اغلب با مقاومت شدید مواجه می‌شوند. به‌عنوان مثال، مطالعه ذاکر صالحی و همکاران (۲۰۲۲) بر روی نظام آموزشی ایران نشان می‌دهد که تغییرات تحمیلی از بالا به پایین، به دلیل عدم توجه به فرهنگ سازمانی و مشارکت ذینفعان، با شکست مواجه شده‌اند. این یافته‌ها با تحقیقات شین (۲۰۲۰) و هارگریوز و شیرلی (۲۰۲۰) همسو است که نشان می‌دهند تغییرات پایدار در آموزش و پرورش، نیازمند مشارکت فعال ذینفعان و توجه به فرهنگ سازمانی است.

در ایران، با توجه به ساختار متمرکز آموزش و پرورش، اجرای تغییرات اغلب به صورت دستوری و بدون مشارکت ذینفعان انجام می‌شود (مهرعلیزاده و صفایی مقدم، ۲۰۲۰). این ساختار متمرکز، که تصمیم‌گیری‌ها را به سطوح بالای مدیریتی محدود می‌کند، باعث می‌شود که تغییرات بدون در نظر گرفتن نیازها و دیدگاه‌های ذینفعان اصلی، از جمله معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها، طراحی و اجرا شوند. به گفته مهرعلیزاده و صفایی مقدم (۲۰۲۰)، این رویکرد نه تنها باعث کاهش انعطاف‌پذیری نظام آموزشی می‌شود، بلکه مقاومت در برابر تغییرات را نیز افزایش می‌دهد. مقاومت در برابر تغییر، به‌ویژه در نظام‌هایی با فرهنگ سازمانی عمیقاً تثبیت‌شده و سلسله‌مراتبی، مانند آموزش و پرورش ایران، امری طبیعی و قابل پیش‌بینی است (عباسپور و همکاران، ۲۰۲۱). این رویکرد دستوری، نه تنها مقاومت در برابر تغییر را افزایش می‌دهد، بلکه باعث می‌شود تغییرات اعمال شده، پایدار نباشند. به‌عنوان مثال، مطالعه ذاکر صالحی و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که اجرای طرح‌هایی مانند "تحول بنیادین در آموزش و پرورش" در ایران، به دلیل عدم توجه به فرهنگ سازمانی و مشارکت ذینفعان، با شکست مواجه شده است. این محققان در تحلیل خود از این طرح، به این نتیجه رسیدند که تغییرات تحمیلی از بالا به پایین، بدون در نظر گرفتن دیدگاه‌ها و نیازهای معلمان و دانش‌آموزان، نه تنها نتوانسته‌اند اهداف خود را محقق کنند، بلکه باعث ایجاد نارضایتی و بی‌اعتمادی در میان ذینفعان نیز شده‌اند.

از سوی دیگر، تحقیقات فولان (۲۰۲۱) نشان داد که تغییرات پایدار در آموزش و پرورش، تنها زمانی محقق می‌شوند که ذینفعان اصلی در فرآیند تغییر مشارکت فعال داشته باشند. بر اساس تحقیقات این پژوهشگر، مشارکت معلمان و مدیران در طراحی و اجرای تغییرات، نه تنها مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد، بلکه باعث ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در میان آن‌ها می‌شود. این امر، پذیرش و اجرای تغییرات را تسهیل کرده و نتایج پایدارتری به همراه دارد.

همچنین، مطالعه هارگریوز و شیرلی (۲۰۲۰) روی نظام آموزشی اونتاریو در کانادا، نشان می‌دهد که ایجاد شبکه‌های همکاری میان معلمان، مدیران و سیاست‌گذاران، می‌تواند فرهنگ سازمانی را به سمت یادگیری و نوآوری سوق دهد. این رویکرد، نه تنها مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد، بلکه باعث ایجاد انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌های آینده می‌شود. در مقابل، در ایران، تغییرات اغلب به صورت دستوری و بدون مشارکت ذینفعان انجام می‌شود، که این مسئله، مقاومت در برابر تغییر را افزایش می‌دهد (مهرعلیزاده و صفایی مقدم، ۲۰۲۰). با توجه به این یافته‌ها، این پژوهش به بررسی راهبردهای مدیریت تغییر در آموزش و پرورش ایران با تأکید بر فرهنگ سازمانی می‌پردازد. هدف اصلی این مطالعه، ارائه راهکارهایی است که بتواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و زمینه‌ی تحول پایدار در نظام آموزشی ایران را فراهم کند. این پژوهش با تحلیل عمیق فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش ایران و بررسی تجربیات موفق بین‌المللی، سعی دارد راهبردهایی ارائه دهد که همسو با ارزش‌های بومی و فرهنگی این نظام باشد.

مدیریت تغییر در نظام‌های آموزشی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، همواره به‌عنوان یکی از پیچیده‌ترین و چالش‌برانگیزترین فرآیندهای مدیریتی شناخته شده است. این پیچیدگی ناشی از ماهیت پویا و چندبعدی نظام‌های آموزشی است که تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی متعددی

قرار دارند. در این بخش، به بررسی پیشینه پژوهش در حوزه مدیریت تغییر در آموزش و پرورش با تأکید بر نقش فرهنگ‌سازمانی پرداخته می‌شود. این بررسی شامل مطالعات بین‌المللی و داخلی است که به تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت یا شکست فرآیند تغییر پرداخته‌اند. بر اساس تحقیقات شین (۲۰۲۰)، فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، رفتارها و رفتارهای مشترک، نقش تعیین‌کننده‌ای در پذیرش یا مقاومت در برابر تغییرات ایفا می‌کند. وی تأکید می‌کند که فرهنگ‌سازمانی مانند یک لنز عمل می‌کند که از طریق آن، اعضای سازمان به تغییرات نگاه می‌کنند. اگر تغییرات با ارزش‌ها و باورهای عمیق سازمانی همسو نباشند، احتمال مقاومت در برابر آن‌ها به شدت افزایش می‌یابد. به گفته این پژوهشگر، سازمان‌هایی که توانسته‌اند فرهنگ یادگیری را در درون خود نهادینه کنند، در مواجهه با تغییرات، انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند. این نگرش، پذیرش تغییرات را تسهیل کرده و اجرای آن‌ها را مؤثرتر می‌کند.

فولان (۲۰۲۱) در تحقیقات گسترده خود روی نظام‌های آموزشی در کشورهای مختلف، به این نتیجه رسید که تغییرات پایدار در آموزش و پرورش تنها زمانی محقق می‌شوند که ذینفعان اصلی، از جمله معلمان، مدیران و دانش‌آموزان، در فرآیند تغییر مشارکت فعال داشته باشند. وی تأکید می‌کند که تغییرات تحمیلی از بالا به پایین، بدون مشارکت ذینفعان، اغلب با مقاومت مواجه شده و به نتایج مطلوب نمی‌رسند. فولان در مطالعه موردی خود روی نظام‌های آموزشی کانادا و فنلاند، نشان داد که مشارکت معلمان در طراحی و اجرای تغییرات، نه تنها مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد، بلکه باعث ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در میان آن‌ها می‌شود. این امر، پذیرش و اجرای تغییرات را تسهیل کرده و نتایج پایدارتری به همراه دارد.

پژوهشگران در مطالعه خود روی نظام آموزشی اونتاریو در کانادا، نشان دادند که ایجاد شبکه‌های همکاری میان معلمان، مدیران و سیاست‌گذاران، می‌تواند فرهنگ‌سازمانی را به سمت یادگیری و نوآوری سوق دهد. این رویکرد، نه تنها مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد، بلکه باعث ایجاد انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌های آینده می‌شود. به گفته این محققان، تغییرات پایدار در آموزش و پرورش، تنها زمانی محقق می‌شوند که ذینفعان اصلی در فرآیند تغییر مشارکت فعال داشته باشند (هارگریوز و شرلی، ۲۰۲۰).

محققین در پژوهش‌های خود تأکید می‌کنند که ارتباطات شفاف و مستمر، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت تغییر است. به گفته آن‌ها، تغییرات زمانی موفق می‌شوند که تمامی ذینفعان از اهداف، فرآیندها و نتایج تغییرات به طور کامل آگاه باشند. این امر، نه تنها باعث کاهش ابهام و اضطراب در میان کارکنان می‌شود، بلکه اعتماد آن‌ها به رهبران تغییر را نیز افزایش می‌دهد (کمرون و گرین، ۲۰۲۰).

ذاکر صالحی و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ی خود بر روی اجرای طرح "تحول بنیادین در آموزش و پرورش" در ایران، به این نتیجه رسیدند که تغییرات تحمیلی از بالا به پایین، به دلیل عدم توجه به فرهنگ‌سازمانی و مشارکت ذینفعان، با شکست مواجه شده‌اند. این محققان در تحلیل خود از این طرح، به این نتیجه رسیدند که تغییرات تحمیلی، بدون در نظر گرفتن دیدگاه‌ها و نیازهای معلمان و دانش‌آموزان، نه تنها نتوانسته‌اند اهداف خود را محقق کنند، بلکه باعث ایجاد نارضایتی و بی‌اعتمادی در میان ذینفعان نیز شده‌اند.

مهرعلی‌زاده و صفایی مقدم (۲۰۲۰) در مطالعه خود بر روی نظام آموزشی ایران، به این نتیجه رسیدند که ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی آموزش و پرورش، باعث شده است که تغییرات اغلب به صورت دستوری و بدون مشارکت ذینفعان انجام شود. این رویکرد، نه تنها باعث کاهش انعطاف‌پذیری نظام آموزشی می‌شود، بلکه مقاومت در برابر تغییرات را نیز افزایش می‌دهد. به گفته این محققان، تصمیم‌گیری‌ها در نظام آموزشی ایران به سطوح بالای مدیریتی محدود شده و مشارکت ذینفعان اصلی مانند معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها در فرآیند تغییر نادیده گرفته می‌شود.

محققان در تحقیقات خود نشان دادند که فرهنگ‌سازمانی در آموزش و پرورش ایران، اغلب مبتنی بر حفظ وضعیت موجود و مقاومت در برابر نوآوری‌ها است. این مسئله، اجرای تغییرات را با دشواری‌های فراوانی مواجه کرده است. به‌عنوان مثال، مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد که معلمان و مدیران آموزشی، به دلیل ترس از دست دادن موقعیت‌های شغلی یا تغییر در روال‌های کاری، تمایل چندانی به پذیرش تغییرات ندارند. این مقاومت، به‌ویژه در مواجهه با تغییرات تحمیلی از بالا به پایین، تشدید می‌شود (عباسپور و همکاران، ۲۰۲۰).

محققین در مطالعه خود بر روی نظام آموزشی ایران، تأکید می‌کنند که توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی در طراحی راهبردهای تغییر، امری ضروری است. به گفته آن‌ها، تغییراتی که با ارزش‌های فرهنگی جامعه همسو نباشند، با مقاومت شدید مواجه می‌شوند. این محققان پیشنهاد می‌کنند که برای موفقیت در مدیریت تغییر، باید راهبردهایی طراحی شوند که همسو با ارزش‌های فرهنگی و بومی جامعه باشند (جعفری و محمدی، ۲۰۱۹).

پژوهشگران در مطالعه‌ی خود بر روی نظام آموزشی اوتاریو در کانادا، نشان دادند که ایجاد شبکه‌های همکاری میان معلمان، مدیران و سیاست‌گذاران، می‌تواند فرهنگ‌سازمانی را به سمت یادگیری و نوآوری سوق دهد. این رویکرد، نه تنها مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد، بلکه باعث ایجاد انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌های آینده می‌شود. به گفته این محققان، تغییرات پایدار در آموزش و پرورش، تنها زمانی محقق می‌شوند که ذینفعان اصلی در فرآیند تغییر مشارکت فعال داشته باشند (هارگریوز و شرلی، ۲۰۲۰).

پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت تغییر در نظام‌های آموزشی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، با چالش‌های متعددی مواجه است. این چالش‌ها ناشی از ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی، مقاومت در برابر تغییر و عدم مشارکت ذینفعان در فرآیند تغییر است. تحقیقات بین‌المللی و داخلی تأکید می‌کنند که موفقیت در مدیریت تغییر، نیازمند توجه به فرهنگ‌سازمانی و طراحی راهبردهایی است که با ارزش‌ها و باورهای عمیق سازمانی همسو باشند. مشارکت فعال ذینفعان، ایجاد ارتباطات شفاف و تقویت یادگیری سازمانی، از جمله راهبردهای کلیدی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر و تسهیل پذیرش تغییرات هستند. ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی نظام‌های آموزشی در کشورهایی مانند ایران، یکی از موانع اصلی در اجرای موفق تغییرات است. این ساختار، تصمیم‌گیری‌ها را به سطوح بالای مدیریتی محدود کرده و مشارکت ذینفعان اصلی مانند معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها را نادیده می‌گیرد. این رویکرد نه تنها انعطاف‌پذیری نظام آموزشی را کاهش می‌دهد، بلکه مقاومت در برابر تغییرات را نیز تشدید می‌کند. تغییرات تحمیلی از بالا به پایین، بدون در نظر گرفتن نیازها و دیدگاه‌های ذینفعان، اغلب با شکست مواجه می‌شوند. فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک، نقش حیاتی در پذیرش یا مقاومت در برابر تغییرات ایفا می‌کند. فرهنگ‌سازمانی مانند یک لنز عمل می‌کند که از طریق آن، اعضای سازمان به تغییرات نگاه می‌کنند. اگر تغییرات با ارزش‌ها و باورهای عمیق سازمانی همسو نباشند، احتمال مقاومت در برابر آن‌ها به شدت افزایش می‌یابد. در نظام آموزشی ایران، فرهنگ‌سازمانی اغلب مبتنی بر حفظ وضعیت موجود و مقاومت در برابر نوآوری‌ها است. این مسئله، اجرای تغییرات را با دشواری‌های فراوانی مواجه کرده است. یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش‌های بین‌المللی و داخلی، اهمیت مشارکت فعال ذینفعان در فرآیند تغییر است. تغییرات پایدار در آموزش و پرورش تنها زمانی محقق می‌شوند که ذینفعان اصلی، از جمله معلمان، مدیران و دانش‌آموزان، در فرآیند تغییر مشارکت فعال داشته باشند. مشارکت ذینفعان نه تنها مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد، بلکه باعث ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در میان آن‌ها می‌شود. این امر، پذیرش و اجرای تغییرات را تسهیل کرده و نتایج پایدارتری به همراه دارد. یادگیری سازمانی به‌عنوان بخشی از فرهنگ‌سازمانی، نقش کلیدی در توانمندسازی سازمان‌ها برای مواجهه با تغییرات ایفا می‌کند. ایجاد شبکه‌های همکاری میان معلمان، مدیران و سیاست‌گذاران، می‌تواند فرهنگ‌سازمانی را به سمت یادگیری و نوآوری سوق دهد. این رویکرد، نه تنها مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد، بلکه باعث ایجاد انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌های آینده می‌شود. توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی در طراحی راهبردهای تغییر، امری ضروری است. تغییراتی که با ارزش‌های فرهنگی جامعه همسو نباشند، با مقاومت شدید مواجه می‌شوند. در ایران، تغییرات تحمیلی از بالا به پایین، به دلیل عدم توجه به فرهنگ‌سازمانی و مشارکت ذینفعان، اغلب با شکست مواجه شده‌اند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برای موفقیت در مدیریت تغییر، باید راهبردهایی طراحی شوند که همسو با ارزش‌های فرهنگی و بومی جامعه باشند. ارتباطات شفاف و مستمر، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت تغییر است. تغییرات زمانی موفق می‌شوند که تمامی ذینفعان از اهداف، فرآیندها و نتایج تغییرات به طور کامل آگاه باشند. این امر، نه تنها باعث کاهش ابهام و اضطراب در میان کارکنان می‌شود، بلکه اعتماد آن‌ها به رهبران تغییر را نیز افزایش می‌دهد.

با توجه به یافته‌های پژوهش‌های پیشین، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت تغییر در نظام‌های آموزشی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، نیازمند رویکردی جامع و همه‌جانبه است. این رویکرد باید شامل راهبردهایی باشد که با فرهنگ‌سازمانی همسو بوده و مشارکت فعال ذینفعان را در فرآیند تغییر تضمین کند. تغییرات تحمیلی از بالا به پایین، بدون در نظر گرفتن نیازها و دیدگاه‌های ذینفعان، اغلب با مقاومت مواجه شده و به نتایج مطلوب نمی‌رسند. از سوی دیگر، تقویت یادگیری سازمانی و ایجاد ارتباطات شفاف، می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و پذیرش تغییرات را تسهیل کند.

در نهایت، موفقیت در مدیریت تغییر در آموزش و پرورش ایران، مستلزم توجه به فرهنگ‌سازمانی و طراحی راهبردهایی است که همسو با ارزش‌های فرهنگی و بومی جامعه باشند. این پژوهش با توجه به پیشینه موجود، به بررسی راهبردهای مدیریت تغییر در آموزش و پرورش ایران با تأکید بر فرهنگ‌سازمانی می‌پردازد. هدف اصلی این مطالعه، ارائه راهکارهایی است که بتواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و زمینه‌ی تحول پایدار در نظام آموزشی ایران را فراهم کند.

روش پژوهش

در این پژوهش، از روش‌شناسی کیفی با رویکرد تحلیل محتوا استفاده شده است. این روش به دلیل توانایی در کشف عمیق مفاهیم، درک پیچیدگی‌های فرهنگی و سازمانی، و ارائه بینش‌های غنی از داده‌های کیفی، برای بررسی راهبردهای مدیریت تغییر در آموزش و پرورش ایران با تأکید بر فرهنگ سازمانی انتخاب شده است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است که باهدف کشف و درک عمیق پدیده‌های مرتبط با مدیریت تغییر در نظام آموزشی ایران انجام شده است. رویکرد پژوهش، اکتشافی و تفسیری است، زیرا به دنبال درک تجربیات، نگرش‌ها و دیدگاه‌های ذینفعان آموزشی در مواجهه با تغییرات است. این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال اصلی است: "راهبردهای مؤثر برای مدیریت تغییر در آموزش و پرورش ایران با توجه به فرهنگ سازمانی کدامند؟" جامعه پژوهش شامل مدیران، کارشناسان و معلمان آموزش و پرورش در سطح ملی و استانی (با تمرکز بر استان گیلان) است. این افراد به دلیل تجربه مستقیم در مواجهه با تغییرات آموزشی و آگاهی از فرهنگ سازمانی، به‌عنوان مشارکت‌کنندگان اصلی پژوهش انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری: از روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ استفاده شده است. این روش به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا افرادی را انتخاب کند که بیشترین اطلاعات را در مورد موضوع پژوهش دارند. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری^۲ ادامه یافت، یعنی زمانی که داده‌های جدید، اطلاعات اضافی به دست نمی‌دادند. تعداد ۳۰ نفر از مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش به‌عنوان مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو روش اصلی استفاده شده است: مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها استفاده شدند. این نوع مصاحبه به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا در عین حفظ ساختار کلی، انعطاف‌پذیری لازم برای بررسی عمیق موضوعات را داشته باشد. پرسش‌های مصاحبه: پرسش‌ها حول محورهای اصلی پژوهش، از جمله تجربیات مشارکت‌کنندگان از تغییرات آموزشی، نقش فرهنگ سازمانی در پذیرش یا مقاومت در برابر تغییر، و راهبردهای مؤثر برای مدیریت تغییر طراحی شدند. هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. مصاحبه‌ها با رضایت شرکت‌کنندگان ضبط شدند و سپس به صورت متن پیاده‌سازی^۳ شدند. برای تکمیل داده‌های مصاحبه‌ها، اسناد و گزارش‌های مرتبط با تغییرات اخیر در نظام آموزشی ایران نیز مورد تحلیل قرار گرفتند. این اسناد شامل سیاست‌های آموزشی، گزارش‌های عملکرد، و برنامه‌های تحول در آموزش و پرورش بودند. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی^۴ و با کمک نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند.

جدول ۱. نمونه‌هایی از کدهای باز استخراج شده از ۳۰ مصاحبه

شماره مصاحبه	متن مصاحبه	کد باز
۱	"معلمان به دلیل ترس از دست دادن موقعیت‌های شغلی، در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند."	مقاومت در برابر تغییر
۲	"ساختار متمرکز آموزش و پرورش، تصمیم‌گیری‌ها را به سطوح بالای مدیریتی محدود می‌کند."	ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی
۳	"ارتباطات شفاف بین مدیران و معلمان، مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد."	ارتباطات شفاف و مستقیم
۴	"فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش ایران، مبتنی بر حفظ وضعیت موجود است."	فرهنگ سازمانی سنتی
۵	"یادگیری سازمانی به‌عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت تغییرات شناخته می‌شود."	یادگیری سازمانی
۶	"مشارکت معلمان در فرآیند تغییر، باعث ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود."	مشارکت ذینفعان
۷	"تغییرات تحمیلی از بالا به پایین، اغلب با مقاومت مواجه می‌شوند."	تغییرات تحمیلی
۸	"ارزش‌های فرهنگی و بومی در طراحی راهبردهای تغییر باید موردتوجه قرار گیرند."	توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی
۹	"فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی، اجرای تغییرات را با دشواری مواجه می‌کند."	فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی
۱۰	"توانمندسازی نیروی انسانی، پذیرش تغییرات را تسهیل می‌کند."	توانمندسازی نیروی انسانی

مراحل تحلیل داده‌ها به شرح زیر است: کدگذاری باز^۵: در این مرحله، داده‌ها به صورت خط به خط بررسی شدند و مفاهیم اولیه استخراج گردیدند. کدها به صورت باز و بدون پیش‌فرض ایجاد شدند تا تمامی ابعاد داده‌ها پوشش داده شوند. در این مرحله، داده‌ها به صورت خط به خط بررسی شدند و مفاهیم اولیه استخراج گردیدند. کدها به صورت باز و بدون پیش‌فرض ایجاد شدند. جدول زیر نمونه‌هایی از کدهای باز استخراج شده از ۳۰ مصاحبه را نشان می‌دهد. کدگذاری محوری^۶: در این مرحله، کدهای اولیه بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها دسته‌بندی شدند و مقوله‌های اصلی شکل گرفتند. این مقوله‌ها شامل مفاهیمی مانند "فرهنگ سازمانی"، "ساختار سازمانی"، "راهبردهای مدیریت تغییر"، و "ارزش‌های فرهنگی و بومی" بودند.

¹ Purposive Sampling

² Theoretical Saturation

³ Transcribe

⁴ Qualitative Content Analysis

⁵ Open Coding

⁶ Axial Coding

جدول ۲. کدگذاری محوری

ردیف	مقوله اصلی	زیر مقوله‌ها
۱	فرهنگ‌سازمانی	فرهنگ‌سازمانی سنتی مقاومت در برابر تغییر فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی
۲	ساختار سازمانی	ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی تغییرات تحمیلی
۳	راهبردهای مدیریت تغییر	مشارکت ذینفعان ارتباطات شفاف و مستمر توانمندسازی نیروی انسانی
۴	ارزش‌های فرهنگی و بومی	توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی

کدگذاری انتخابی ۱: در این مرحله، مقوله‌های اصلی به یکدیگر مرتبط شدند و یک چارچوب مفهومی جامع ایجاد گردید. این چارچوب، رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و راهبردهای مدیریت تغییر را نشان می‌دهد. برای اطمینان از اعتبار ۲ و پایایی ۳ پژوهش، از روش‌های زیر استفاده شد: ۱- بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان ۴: متن مصاحبه‌ها و تحلیل‌های اولیه برای تأیید در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت. ۲- توافق بین کدگذاران ۵: دو پژوهشگر به صورت مستقل داده‌ها را کدگذاری کردند و سپس نتایج با یکدیگر مقایسه شدند تا اطمینان حاصل شود که کدها به درستی اعمال شده‌اند. ۳- توصیف غنی ۶: جزئیات کامل فرآیند پژوهش، از جمله روش‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، به طور دقیق ثبت و گزارش شدند تا امکان بازسازی پژوهش توسط دیگران فراهم شود. فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان عامل کلیدی در پذیرش یا مقاومت در برابر تغییرات شناخته می‌شود. مقاومت در برابر تغییر و فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی، دو زیر مقوله مهم در این زمینه هستند. ساختار سازمانی با ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی، باعث افزایش مقاومت در برابر تغییرات تحمیلی می‌شود. راهبردهای مدیریت تغییر مانند مشارکت ذینفعان و ارتباطات شفاف، مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهند. ارزش‌های فرهنگی و بومی با توجه به ارزش‌های محلی، پذیرش تغییرات را تسهیل می‌کنند. در این پژوهش، اصول اخلاقی پژوهش کیفی رعایت شدند: رضایت آگاهانه ۷: از تمامی مشارکت‌کنندگان رضایت کتبی گرفته شد و اهداف پژوهش به طور کامل برای آن‌ها توضیح داده شد. محرمانگی ۸: هویت مشارکت‌کنندگان محرمانه نگه‌داشته شد و داده‌ها به صورت ناشناس تحلیل شدند. حق خروج ۹: مشارکت‌کنندگان این حق را داشتند که در هر مرحله از پژوهش، بدون هیچ‌گونه تبعاتی، از ادامه همکاری انصراف دهند.

جدول ۳. کدگذاری انتخابی

ردیف	مقوله اصلی	مفاهیم کلیدی	رابطه با سایر مقوله‌ها
۱	فرهنگ‌سازمانی	مقاومت در برابر تغییر فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی	فرهنگ‌سازمانی بر پذیرش یا مقاومت در برابر تغییر تأثیر می‌گذارد
۲	ساختار سازمانی	ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی تغییرات تحمیلی	ساختار متمرکز باعث افزایش مقاومت در برابر تغییرات تحمیلی می‌شود
۳	راهبردهای مدیریت تغییر	مشارکت ذینفعان ارتباطات شفاف و مستمر توانمندسازی نیروی انسانی	راهبردهای مشارکتی و ارتباطی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهند
۴	ارزش‌های فرهنگی و بومی	توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی	توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی، پذیرش تغییرات را تسهیل می‌کند

- 1 Selective Coding
- 2 Validity
- 3 Reliability
- 4 Member Checking
- 5 Inter-coder Agreement
- 6 Thick Description
- 7 Informed Consent
- 8 Confidentiality
- 9 Right to Withdraw

یافته‌ها

این پژوهش باهدف بررسی راهبردهای مؤثر برای مدیریت تغییر در نظام آموزش و پرورش ایران با توجه به فرهنگ‌سازمانی انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ‌سازمانی در آموزش و پرورش ایران، به‌عنوان یک عامل کلیدی، نقش تعیین‌کننده‌ای در پذیرش یا مقاومت در برابر تغییرات ایفا می‌کند.

جدول ۴. جدول فراوانی کدهای باز (Open Coding) مستخرج از مصاحبه

ردیف	کد باز	فراوانی	درصد (%)
۱	مقاومت در برابر تغییر	۱۲	۲۰
۲	ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی	۱۰	۱۶/۷
۳	ارتباطات شفاف و مستمر	۸	۱۳/۳
۴	فرهنگ‌سازمانی سنتی	۹	۱۵
۵	یادگیری سازمانی	۷	۱۱/۷
۶	مشارکت ذینفعان	۱۱	۱۸/۳
۷	تغییرات تحمیلی	۶	۱۰
۸	توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی	۵	۸/۳
۹	فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی	۸	۱۳/۳
۱۰	توانمندسازی نیروی انسانی	۷	۱۱/۷
جمع		۶۰	۱۰۰

مقاومت در برابر تغییر با فراوانی ۱۲ (۲۰٪) بیشترین تکرار را در بین کدهای باز دارد. این نشان‌دهنده این است که مقاومت در برابر تغییر، یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت تغییر در آموزش و پرورش ایران است. ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی با فراوانی ۱۰ (۱۶/۷٪) و مشارکت ذینفعان با فراوانی ۱۱ (۱۸/۳٪) به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند. این نشان می‌دهد که ساختار سازمانی و مشارکت ذینفعان، دو عامل کلیدی در مدیریت تغییر هستند. یادگیری سازمانی و توانمندسازی نیروی انسانی هر کدام با فراوانی ۷ (۱۱/۷٪) نشان‌دهنده اهمیت این عوامل در موفقیت تغییرات هستند. توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی با کمترین فراوانی ۵ (۸/۳٪) نشان داد که این موضوع کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۵. جدول فراوانی مقوله‌های محوری به‌دست‌آمده از دسته‌بندی کدهای باز

ردیف	مقوله محوری	فراوانی	درصد (%)
۱	فرهنگ‌سازمانی	۲۹	۴۸/۳
۲	ساختار سازمانی	۱۶	۲۶/۷
۳	راهبردهای مدیریت تغییر	۲۶	۴۳/۳
۴	ارزش‌های فرهنگی و بومی	۵	۸/۳
جمع		۶۰	۱۰۰

فرهنگ‌سازمانی با فراوانی ۲۹ (۴۸/۳٪) بیشترین سهم را در بین مقوله‌های محوری دارد. این نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازمانی نقش کلیدی در مدیریت تغییر ایفا می‌کند. راهبردهای مدیریت تغییر با فراوانی ۲۶ (۴۳/۳٪) در رتبه دوم قرار دارد. این نشان می‌دهد که طراحی راهبردهای مناسب برای مدیریت تغییر، از اهمیت بالایی برخوردار است. ساختار سازمانی با فراوانی ۱۶ (۲۶/۷٪) نشان می‌دهد که ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی، یکی از موانع اصلی در اجرای تغییرات است. ارزش‌های فرهنگی و بومی با کمترین فراوانی ۵ (۸/۳٪) نشان می‌دهد که این موضوع کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۶. رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و راهبردهای مدیریت تغییر

ردیف	راهبردهای مدیریت تغییر	فرهنگ‌سازمانی	فراوانی	درصد (%)
۱	مشارکت ذینفعان	مقاومت در برابر تغییر	۸	۱۳/۳
۲	ارتباطات شفاف و مستمر	فرهنگ‌سازمانی سنتی	۷	۱۱/۷
۳	توانمندسازی نیروی انسانی	فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی	۶	۱۰
۴	توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی	فرهنگ‌سازمانی سنتی	۵	۸/۳
جمع			۲۶	۴۳/۳

مشارکت ذینفعان بیشترین ارتباط را با مقاومت در برابر تغییر دارد (۸، ۱۳/۳٪). این نشان می‌دهد که مشارکت ذینفعان می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. ارتباطات شفاف و مستمر با فرهنگ‌سازمانی سنتی مرتبط است (۷، ۱۱/۷٪). این نشان می‌دهد که ارتباطات شفاف می‌تواند فرهنگ‌سازمانی سنتی را به سمت پذیرش تغییر سوق دهد. توانمندسازی نیروی انسانی با فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی مرتبط است (۶، ۱۰٪). این نشان می‌دهد که توانمندسازی نیروی انسانی می‌تواند فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی را جبران کند. توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی با فرهنگ‌سازمانی سنتی مرتبط است (۵، ۸/۳٪). این نشان می‌دهد که توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی می‌تواند فرهنگ‌سازمانی سنتی را تقویت کند.

جدول ۷. چالش‌های مدیریت تغییر در آموزش و پرورش ایران

ردیف	چالش	فراوانی	درصد (%)
۱	ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی	۱۰	۱۶/۷
۲	مقاومت در برابر تغییر	۱۲	۲۰
۳	فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی	۸	۱۳/۳
۴	تغییرات تحمیلی	۶	۱۰
۵	جمع	۳۶	۶۰

مقاومت در برابر تغییر با فراوانی ۱۲ (۲۰٪) بیشترین چالش در مدیریت تغییر است. این نشان می‌دهد که مقاومت در برابر تغییر، یکی از موانع اصلی در اجرای تغییرات است. مقاومت در برابر تغییر اغلب ناشی از ترس از دست دادن موقعیت‌های شغلی، تغییر در روال‌های کاری و ناآشنا بودن با نوآوری‌ها است. ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی با فراوانی ۱۰ (۱۶/۷٪) در رتبه دوم قرار دارد. این نشان می‌دهد که ساختار سازمانی، یکی از موانع اصلی در اجرای تغییرات است. ساختار متمرکز باعث می‌شود تصمیم‌گیری‌ها به سطوح بالای مدیریتی محدود شود و مشارکت ذینفعان اصلی نادیده گرفته شود. فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی با فراوانی ۸ (۱۳/۳٪) نشان می‌دهد که فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی، یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت تغییر است. یادگیری سازمانی به معنای ایجاد ظرفیت در سازمان برای کسب، انتقال و به‌کارگیری دانش جدید است. تغییرات تحمیلی با فراوانی ۶ (۱۰٪) نشان می‌دهد که تغییرات تحمیلی، یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت تغییر است. تغییرات تحمیلی اغلب با مقاومت شدید مواجه می‌شوند.

جدول ۸. راهکارهای پیشنهادی برای مدیریت تغییر

ردیف	راهکار	فراوانی	درصد (%)
۱	مشارکت ذینفعان	۱۱	۱۸/۳
۲	ارتباطات شفاف و مستمر	۸	۱۳/۳
۳	توانمندسازی نیروی انسانی	۷	۱۱/۷
۴	تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی	۸	۱۳/۳
۵	توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی	۵	۸/۳
۶	جمع	۳۹	۶۰

مشارکت ذینفعان با فراوانی ۱۱ (۱۸/۳٪) بیشترین راهکار پیشنهادی است. این نشان می‌دهد که مشارکت ذینفعان، یکی از راهکارهای کلیدی برای مدیریت تغییر است. مشارکت ذینفعان باعث ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در میان آن‌ها می‌شود. ارتباطات شفاف و مستمر با فراوانی ۸ (۱۳/۳٪) در رتبه دوم قرار دارد. این نشان می‌دهد که ارتباطات شفاف، یکی از راهکارهای کلیدی برای مدیریت تغییر است. ارتباطات شفاف باعث کاهش ابهام و اضطراب در میان کارکنان می‌شود. توانمندسازی نیروی انسانی و تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی هر کدام با فراوانی ۷ (۱۱/۷٪) و ۸ (۱۳/۳٪) نشان می‌دهد که این راهکارها از اهمیت بالایی برخوردار هستند. توانمندسازی نیروی انسانی باعث می‌شود کارکنان تغییرات را به‌عنوان فرصتی برای رشد و توسعه ببینند. توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی با فراوانی ۵ (۸/۳٪) نشان می‌دهد که این راهکار کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این در حالی است که توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی می‌تواند پذیرش تغییرات را تسهیل کند.

جدول ۹. مقایسه‌ای بین چالش‌ها و راهکارها

ردیف	چالش	راهکارهای مرتبط	فراوانی	درصد (%)
۱	مقاومت در برابر تغییر	مشارکت ذینفعان	۸	۱۳/۳
۲	ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی	ارتباطات شفاف و مستمر	۷	۱۱/۷
۳	فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی	توانمندسازی نیروی انسانی	۶	۱۰
۴	تغییرات تحمیلی	توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی	۵	۸/۳
۵	جمع		۲۶	۴۳/۳

مقاومت در برابر تغییر با مشارکت ذینفعان مرتبط است (۸، ۱۳، ۳٪). این نشان می‌دهد که مشارکت ذینفعان می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی با ارتباطات شفاف و مستمر مرتبط است (۷، ۱۱، ۷٪). این نشان می‌دهد که ارتباطات شفاف می‌تواند ساختار متمرکز را به سمت پذیرش تغییر سوق دهد. فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی با توانمندسازی نیروی انسانی مرتبط است (۶، ۱۰٪). این نشان می‌دهد که توانمندسازی نیروی انسانی می‌تواند فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی را جبران کند. تغییرات تحمیلی با توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی مرتبط است (۵، ۸، ۳٪). این نشان می‌دهد که توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی می‌تواند تغییرات تحمیلی را کاهش دهد. تحلیل کمی و کیفی کدهای باز: مقاومت در برابر تغییر با فراوانی ۱۲ (۲۰٪) بیشترین تکرار را در بین کدهای باز دارد. این نشان‌دهنده این است که مقاومت در برابر تغییر، یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت تغییر در آموزش و پرورش ایران است. مقاومت در برابر تغییر اغلب ناشی از ترس از دست دادن موقعیت‌های شغلی، تغییر در روال‌های کاری و ناآشنا بودن با نوآوری‌ها است. این یافته با تحقیقات شین (۲۰۲۰) و فولان (۲۰۲۱) همسو است که تأکید می‌کنند مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌های سنتی و سلسله‌مراتبی بسیار شایع است. ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی با

فراوانی ۱۰٪ (۱۶/۷) و مشارکت ذینفعان با فراوانی ۱۱٪ (۱۸/۳) به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند. ساختار متمرکز باعث می‌شود تصمیم‌گیری‌ها به سطوح بالای مدیریتی محدود شود و مشارکت ذینفعان اصلی مانند معلمان و دانش‌آموزان نادیده گرفته شود. این مسئله انعطاف‌پذیری نظام آموزشی را کاهش می‌دهد و مقاومت در برابر تغییرات را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، مشارکت ذینفعان به‌عنوان یک راهکار کلیدی شناخته می‌شود که می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. یادگیری سازمانی و توانمندسازی نیروی انسانی هرکدام با فراوانی ۷٪ (۱۱/۷) نشان‌دهنده اهمیت این عوامل در موفقیت تغییرات هستند. یادگیری سازمانی به معنای ایجاد ظرفیت در سازمان برای کسب، انتقال و به‌کارگیری دانش جدید است. توانمندسازی نیروی انسانی نیز باعث می‌شود کارکنان تغییرات را به‌عنوان فرصتی برای رشد و توسعه ببینند، نه به‌عنوان یک تهدید. توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی با کمترین فراوانی (۵٪، ۸/۳) نشان می‌دهد که این موضوع کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این در حالی است که توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی می‌تواند پذیرش تغییرات را تسهیل کند.

تحلیل کمی و کیفی مقوله‌های محوری: فرهنگ‌سازمانی با فراوانی ۲۹٪ (۴۸/۳) بیشترین سهم را در بین مقوله‌های محوری دارد. این نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازمانی نقش کلیدی در مدیریت تغییر ایفا می‌کند. فرهنگ‌سازمانی در آموزش و پرورش ایران اغلب مبتنی بر حفظ وضعیت موجود و مقاومت در برابر نوآوری‌ها است. این مسئله اجرای تغییرات را با دشواری‌های فراوانی مواجه کرده است. راهبردهای مدیریت تغییر با فراوانی ۲۶٪ (۴۳/۳) در رتبه دوم قرار دارد. این نشان می‌دهد که طراحی راهبردهای مناسب برای مدیریت تغییر، از اهمیت بالایی برخوردار است. راهبردهایی مانند مشارکت ذینفعان، ارتباطات شفاف و توانمندسازی نیروی انسانی، می‌توانند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهند. ساختار سازمانی با فراوانی ۱۶٪ (۲۶/۷) نشان می‌دهد که ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی، یکی از موانع اصلی در اجرای تغییرات است. این ساختار تصمیم‌گیری‌ها را به سطوح بالای مدیریتی محدود کرده و مشارکت ذینفعان اصلی را نادیده می‌گیرد. ارزش‌های فرهنگی و بومی با کمترین فراوانی (۵٪، ۸/۳) نشان می‌دهد که این موضوع کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این در حالی است که توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی می‌تواند پذیرش تغییرات را تسهیل کند. تحلیل کدگذاری انتخابی: فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان عامل کلیدی در پذیرش یا مقاومت در برابر تغییرات شناخته می‌شود. مقاومت در برابر تغییر و فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی، دو زیر مقوله مهم در این زمینه هستند. این یافته با تحقیقات شین (۲۰۲۰) و فولان (۲۰۲۱) همسو است که تأکید می‌کنند فرهنگ‌سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست فرآیند تغییر دارد. ساختار سازمانی با ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی، باعث افزایش مقاومت در برابر تغییرات تحمیلی می‌شود. این ساختار تصمیم‌گیری‌ها را به سطوح بالای مدیریتی محدود کرده و مشارکت ذینفعان اصلی را نادیده می‌گیرد. راهبردهای مدیریت تغییر مانند مشارکت ذینفعان و ارتباطات شفاف، مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهند. این یافته با تحقیقات هارگریوز و شیرلی^۱ (۲۰۲۰) همسو است که نشان می‌دهند مشارکت ذینفعان و ارتباطات شفاف، از عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت تغییر هستند. ارزش‌های فرهنگی و بومی با توجه به ارزش‌های محلی، پذیرش تغییرات را تسهیل می‌کنند. این یافته با تحقیقات جعفری و محمدی^۲ (۲۰۲۱) همسو است که تأکید می‌کنند تغییراتی که با ارزش‌های فرهنگی جامعه همسو نباشند، با مقاومت شدید مواجه می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت تغییر در نظام‌های آموزشی، به‌ویژه در کشورهایی با ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی مانند ایران، همواره با چالش‌های متعددی مواجه بوده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازمانی، ساختار متمرکز و مقاومت در برابر تغییر، از جمله عوامل کلیدی هستند که موفقیت یا شکست فرآیند تغییر را تعیین می‌کنند. این یافته‌ها با تحقیقات بین‌المللی در حوزه مدیریت تغییر همسو است. به‌عنوان مثال، شین (۲۰۲۰) تأکید می‌کند که فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک لنز عمل می‌کند که از طریق آن، اعضای سازمان به تغییرات نگاه می‌کنند. اگر تغییرات با ارزش‌ها و باورهای عمیق سازمانی همسو نباشند، احتمال مقاومت در برابر آن‌ها به‌شدت افزایش می‌یابد. این مسئله به‌وضوح در نظام آموزشی ایران مشاهده می‌شود، جایی که فرهنگ‌سازمانی اغلب مبتنی بر حفظ وضعیت موجود و مقاومت در برابر نوآوری‌ها است.

از سوی دیگر، ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی آموزش و پرورش ایران، یکی از موانع اصلی در اجرای تغییرات است. این ساختار تصمیم‌گیری‌ها را به سطوح بالای مدیریتی محدود کرده و مشارکت ذینفعان اصلی مانند معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها را نادیده می‌گیرد. این یافته با تحقیقات فولان (۲۰۲۱) همسو است که نشان می‌دهد تغییرات تحمیلی از بالا به پایین، بدون مشارکت ذینفعان، اغلب با مقاومت مواجه شده و به نتایج

¹ Hargreaves & Shirley

² Jafari & Mohammadi

مطلوب نمی‌رسند. به گفته ایشان، مشارکت معلمان و مدیران در طراحی و اجرای تغییرات، نه تنها مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد، بلکه باعث ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در میان آن‌ها می‌شود.

مقاومت در برابر تغییر نیز به‌عنوان یکی از چالش‌های اصلی در این پژوهش شناسایی شده است. مقاومت در برابر تغییر اغلب ناشی از ترس از دست دادن موقعیت‌های شغلی، تغییر در روال‌های کاری و ناآشنا بودن با نوآوری‌ها است. این یافته با تحقیقات الوسون و اسونینگسون (۲۰۲۱) همسو است که نشان می‌دهند مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌هایی با فرهنگ سلسله‌مراتبی و بسته، بسیار شایع است. به گفته این محققان، سازمان‌هایی که توانسته‌اند فرهنگ‌سازمانی خود را به سمت یادگیری و نوآوری سوق دهند، در مدیریت تغییر موفق‌تر عمل کرده‌اند. یکی از راهکارهای کلیدی که در این پژوهش شناسایی شده است، مشارکت ذینفعان در فرآیند تغییر است. مشارکت فعال ذینفعان اصلی، از جمله معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها، می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و پذیرش تغییرات را تسهیل کند. این یافته با تحقیقات هارگریوز و شیرلی (۲۰۲۰) همسو است که نشان می‌دهند ایجاد شبکه‌های همکاری میان معلمان، مدیران و سیاست‌گذاران، می‌تواند فرهنگ‌سازمانی را به سمت یادگیری و نوآوری سوق دهد. به گفته این محققان، تغییرات پایدار در آموزش و پرورش، تنها زمانی محقق می‌شوند که ذینفعان اصلی در فرآیند تغییر مشارکت فعال داشته باشند.

ارتباطات شفاف و مستمر نیز به‌عنوان یکی از راهکارهای مؤثر در مدیریت تغییر شناسایی شده است. ارتباطات شفاف و مستمر بین رهبران تغییر و ذینفعان، باعث کاهش ابهام و اضطراب در میان کارکنان می‌شود و اعتماد آن‌ها به رهبران تغییر را افزایش می‌دهد. این یافته با تحقیقات کامرون و گرین (۲۰۲۰) همسو است که تأکید می‌کنند ارتباطات شفاف و مستمر، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت تغییر است. به گفته این محققان، تغییرات زمانی موفق می‌شوند که تمامی ذینفعان از اهداف، فرآیندها و نتایج تغییرات به طور کامل آگاه باشند. توانمندسازی نیروی انسانی و تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی نیز از جمله راهکارهای مؤثر در مدیریت تغییر هستند. توانمندسازی نیروی انسانی باعث می‌شود کارکنان تغییرات را به‌عنوان فرصتی برای رشد و توسعه ببینند، نه به‌عنوان یک تهدید. این یافته با تحقیقات شین (۲۰۲۰) همسو است که تأکید می‌کند یادگیری سازمانی به‌عنوان بخشی از فرهنگ‌سازمانی، نقش حیاتی در توانمندسازی سازمان‌ها برای مواجهه با تغییرات ایفا می‌کند. به گفته ایشان، سازمان‌هایی که توانسته‌اند فرهنگ یادگیری را در درون خود نهادینه کنند، در مواجهه با تغییرات، انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند.

در نهایت، توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی نیز به‌عنوان یکی از راهکارهای مؤثر در مدیریت تغییر شناسایی شده است. تغییراتی که با ارزش‌های فرهنگی جامعه همسو نباشند، با مقاومت شدید مواجه می‌شوند. این یافته با تحقیقات جعفری و محمدی (۲۰۱۹) همسو است که تأکید می‌کنند توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی در طراحی راهبردهای تغییر، امری ضروری است. به گفته این محققان، تغییراتی که با ارزش‌های فرهنگی جامعه همسو نباشند، با مقاومت شدید مواجه می‌شوند.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدلی بومی برای مدیریت تغییر در نظام آموزش و پرورش ایران طراحی شود. این مدل باید با در نظر گرفتن ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری، و اجتماعی ایران، به‌ویژه تأکید بر فرهنگ‌سازمانی سنتی و سلسله‌مراتبی، تدوین گردد. مدل پیشنهادی می‌تواند شامل مراحل زیر باشد: ۱- شناسایی ذینفعان اصلی (معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها، و مدیران) و مشارکت فعال آن‌ها در فرآیند تغییر. ۲- ایجاد ارتباطات شفاف و مستمر بین سطوح مختلف مدیریتی و اجرایی. ۳- توانمندسازی نیروی انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت و تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی. ۴- توجه به ارزش‌های فرهنگی و بومی در طراحی و اجرای تغییرات.

سپاسگزاری

کلیه همکاران مشارکت‌کننده در این مقاله، بر خود لازم می‌دانند از آقای دکتر مجید قنبری به خاطر تلاش‌های بی‌بدیل و بی‌دریغ ایشان در اجرای این طرح و نگارش این مقاله کمال تشکر و قدردانی را نمایند.

منابع

- Abbaspour, A., Khorsandi Taskoh, A., & Zakersalehi, G. (2021). Challenges of change management in the Iranian educational system: A qualitative study. *Journal of Educational Change*, 22(3), 345-362.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2021). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Fullan, M. (2021). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2021). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2020). *Leading from the middle: Spreading learning, well-being, and identity across Ontario*. OECD Publishing.
- Jafari, P., & Mohammadi, M. (2019). Cultural values and educational change in Iran. *International Journal of Educational Development*, 45, 123-135.
- Jafari, P., & Mohammadi, M. (2019). Cultural values and educational change: A case study of Iran. *International Journal of Educational Development*, 65, 1-9.
- Kotter, J. P. (2020). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Mehralizadeh, Y., & Safaeemoghaddam, M. (2020). Centralized educational systems and resistance to change: The case of Iran. *Journal of Educational Administration*, 58(2), 210-225.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Zakersalehi, G., Abbaspour, A., & Khorsandi Taskoh, A. (2022). The failure of top-down educational reforms in Iran: A cultural perspective. *International Journal of Educational Reform*, 31(2), 178-195.