



## Exploring Elementary School Principals' Experiences in Confronting Resistance to Educational Change (Case Study: Sardasht County)

Zeinab Ghaderi<sup>1</sup>, Kamal Afani<sup>2\*</sup>

1. Department of Educational Management, Islamic Azad University, Mah.C., Mahabad, Iran.
2. Department of Educational Science, Mah.C., Islamic Azad University, Mahabad, Iran (Corresponding Author).

❖ **Corresponding Author Email:** kamal53afani13@iau.ac.ir

### Research Paper

### Abstract

**Receive:** 2025/09/24  
**Accept:** 2026/02/14  
**Initial Publish:** 2026/02/25  
**Final Publish:** 2026/03/21

### Keywords:

Educational environment, resistance to change, change management, school principals, elementary education, phenomenology

### Article Cite:

Ghaderi, Z., & Afani, K. (2026). Exploring Elementary School Principals' Experiences in Confronting Resistance to Educational Change (Case Study: Sardasht County). *Sociology of Education*. 12(1): 1-23.

**Purpose:** The present study aimed to explore and interpret the lived experiences of elementary school principals in Sardasht County regarding resistance to educational change and to identify its underlying factors, barriers, and managerial strategies.

**Methodology:** This qualitative study employed a phenomenological approach. Participants consisted of 10 elementary school principals selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected via semi-structured interviews. Interview validity was confirmed by the academic supervisor, and reliability was ensured through the use of a standardized interview framework applied consistently across interviews. Data analysis was conducted using Smith et al.'s interpretative phenomenological analysis method, and themes were extracted at three levels: theme, theme label, and theme cluster.

**Findings:** Findings revealed that resistance to change manifests at five interconnected levels: individual, organizational, group-based, managerial, and change-type related. At the individual level, resistance stemmed from cognitive–psychological factors, entrenched habits and beliefs, and perceived lack of resources and competencies. Organizational resistance was linked to bureaucratic structures, resistant school culture, and limited financial and instructional resources. Group resistance emerged through internal dynamics, preservation of collective identity and power, shared beliefs and interests, and ineffective managerial communication. Managerial resistance was reflected in conservative leadership attitudes, weak planning and implementation, insufficient professional development, and external systemic pressures. Resistance also varied according to the type of change, including methodological, structural, and environmental changes. Finally, three major strategic categories were identified: communicative–participatory strategies, supportive–empowerment strategies, and motivational–monitoring strategies.

**Conclusion:** Resistance to change in elementary schools is a multidimensional and multilayered phenomenon rooted in personal, structural, cultural, and managerial factors, and its effective management requires participatory leadership, institutional support, and gradual implementation of educational reforms.



<https://doi.org/10.61838/kman.soc.12.1.13>



Creative Commons: CC BY 4.0

## Detailed Abstract

### Introduction

Educational organizations operate in increasingly dynamic environments shaped by technological advancement, policy reforms, accountability pressures, and evolving societal expectations. Schools, as central institutions of social development, are therefore continuously exposed to reform initiatives that seek to enhance instructional quality, digital integration, inclusivity, and organizational effectiveness. However, despite the necessity of change, resistance to change remains one of the most persistent barriers to successful educational reform. In public administration and education systems alike, an enduring tension exists between reform requirements and entrenched institutional resistance (Zolak Poljasevic et al., 2025).

Resistance to change has been widely examined in organizational studies and has long been recognized as a significant obstacle to transformation processes (Waddell & Sohal, 1998). In educational contexts, the complexity of school change is particularly pronounced because it involves deeply embedded professional identities, established pedagogical routines, and multiple stakeholder expectations (Fullan, 1997). Resistance has been conceptualized as a multidimensional construct encompassing cognitive, emotional, and behavioral reactions to perceived threats associated with change (Oreg, 2018). Earlier literature reviews emphasized that resistance often reflects concerns about loss of control, uncertainty, or misalignment with personal and professional values (Del Val & Fuentes, 2003; Ijaz & Vitalis, 2011).

Contemporary scholarship has moved beyond viewing resistance solely as a negative or obstructive phenomenon. Some researchers argue that resistance may function as a constructive signal, revealing flaws in reform design and prompting organizational learning (Grama & Todericiu, 2016). Moreover, resistance is not static; its nature and intensity may shift over time as individuals and groups reassess the implications of change (Jones & Van de Ven, 2016). Systematic reviews have further demonstrated that reactions to organizational change are shaped by multi-level factors, including individual dispositions, group dynamics, and structural conditions (Khaw et al., 2022; Sverdluk & Oreg, 2022).

In school settings, leadership plays a decisive role in shaping openness to change. Transformational leadership and high-quality principal-teacher relationships have been shown to moderate teacher innovation and resistance (Bellibas et al., 2025). Principals' political skills and relational capacities influence the degree to which schools embrace reform (Bilge & Konakli, 2024). However, research indicates that many school leaders feel insufficiently prepared for managing complex change processes, often relying more on experiential learning than formal training (Acton, 2021).

At the individual level, dispositional and psychological factors contribute significantly to resistance. Cognitive inflexibility, preference for routines, and short-term focus have been identified as key predictors (Darjan, 2024). Attachment styles and cognitive flexibility are also associated with varying degrees of resistance (Roushanai et al., 2022). Additionally, managers' attitudes toward change and human resource development influence organizational readiness (Yari Zangheh, 2023).

Organizational culture and structural constraints further complicate reform efforts. Bureaucratic rigidity and centralized decision-making structures can intensify resistance in public institutions (Zolak Poljasevic et al., 2025). In schools, conservative cultural norms and weak professional learning networks may hinder innovation (Bakir & Altunay, 2025). Teachers' perceptions of externally imposed reforms that disregard local context have been linked to heightened resistance (Finefter-Rosenbluh, 2022). Curriculum-related reforms that neglect teachers' professional autonomy and local cultural realities may also provoke opposition (Borna Khaje et al., 2022).

Digital transformation represents another area where resistance manifests. Teachers' educational philosophies indirectly influence digital literacy through resistance to change (Alanoglu et al., 2022). Moreover, increased workload and perceived professional pressures are frequently cited as drivers of resistance to educational reform (Lomba-Portela et al., 2022). Emotional commitment and organizational trust can either mitigate or exacerbate resistance depending on contextual dynamics (Mohammadi et al., 2017; Sadat Sadr et al., 2020).

Recent discussions also highlight "silent resistance," expressed through withdrawal, reduced engagement, or strategic silence rather than overt opposition (Deif et al., 2025; DuBosc & Mayo, 2020). Effective change management thus requires participatory approaches, transparent communication, and active employee involvement (Bah et al., 2024; Ebunolu et al., 2025). Given this complex landscape,

understanding school principals' lived experiences in confronting resistance is essential. Phenomenological inquiries have shown that principals' interpretations and strategies significantly shape the trajectory of change processes (Hadi Vijnad & Safikhani, 2016; Korumaz et al., 2020).

Against this theoretical backdrop, the present study explores elementary school principals' lived experiences in confronting resistance to educational change, aiming to identify the multidimensional sources of resistance and the strategies employed to manage them.

## Methods and Materials

This study adopted a qualitative phenomenological approach to explore principals' lived experiences in confronting resistance to educational change. The research was conducted among elementary school principals in Sardasht County. Participants were selected through purposive sampling, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. A total of ten principals participated in the study.

Data were gathered through semi-structured interviews designed to elicit in-depth reflections on individual, organizational, group-based, and managerial forms of resistance, as well as strategies used to address them. Interviews were recorded, transcribed verbatim, and analyzed using interpretative phenomenological analysis (IPA). The analytical process involved repeated reading of transcripts, initial coding, identification of emergent themes, clustering of related themes, and abstraction into higher-order thematic categories. Credibility was enhanced through systematic coding procedures and the use of a structured interview framework.

## Findings

Data analysis revealed that resistance to change manifested at five interconnected levels: individual, organizational, group-based, managerial, and change-type related.

At the individual level, three major theme clusters emerged: (1) cognitive and psychological factors, (2) habitual and belief-based resistance, and (3) lack of resources and competencies. Principals reported that fear of failure, anxiety about professional competition, attachment to established routines, negative prior experiences with reform, and perceived lack of skills contributed to teachers' reluctance to embrace change. Time constraints and inadequate understanding of the benefits of reform further intensified individual resistance.

At the organizational level, three thematic clusters were identified: (1) structural and bureaucratic limitations, (2) resistant school culture, and (3) resource-related constraints. Participants described rigid administrative hierarchies, inflexible procedures, insufficient communication channels, and lack of higher-level support as major structural barriers. Cultural factors such as mistrust among staff, conservative norms, absence of shared vision, and prior failed reforms reinforced collective skepticism toward new initiatives. Budget shortages, overcrowded classrooms, insufficient training, and misaligned evaluation systems were also cited as structural impediments.

Group-based resistance was organized into four thematic clusters: (1) group dynamics and peer influence, (2) preservation of group identity and power, (3) shared beliefs and collective interests, and (4) managerial communication failures. Principals observed that resistance often originated in informal conversations and expanded through mutual support among teachers. Senior staff members frequently acted as opinion leaders shaping collective attitudes. Fear of losing group status, desire to maintain influence, and prioritization of collective interests over institutional goals further strengthened group-based resistance.

Managerial resistance constituted another distinct dimension. Four clusters were identified: (1) conservative leadership attitudes, (2) deficiencies in planning and implementation, (3) insufficient managerial professional development, and (4) external systemic pressures. Some principals acknowledged tendencies to preserve the status quo due to fear of destabilization or loss of authority. Lack of strategic planning, frequent leadership turnover, inadequate risk-taking incentives, and limited support from higher administrative authorities contributed to managerial hesitation in pursuing change.

Finally, resistance varied according to the type of change introduced. Technological reforms, curriculum revisions, inclusive education initiatives, participatory management approaches, and structural reorganization were identified as particularly contentious areas.

Principals reported employing three primary categories of strategies: (1) communicative-participatory strategies, including transparent explanation of change, staff involvement in decision-making, and building shared vision; (2) supportive-empowerment strategies, such as professional development workshops, resource provision, and visible leadership commitment; and (3) motivational-monitoring strategies, including recognition of early adopters, incremental implementation, ongoing feedback, and reinforcement of small successes.

## Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that resistance to change in elementary schools is a multilayered phenomenon rooted in psychological, cultural, structural, and leadership-related factors. Individual-level fears and cognitive biases intersect with organizational constraints and collective identities, creating a complex web of resistance.

The results confirm that resistance cannot be reduced to personal stubbornness; rather, it reflects deeper concerns about competence, identity, autonomy, and fairness. Habitual attachment to established routines appears as a mechanism for preserving professional stability in uncertain contexts. Organizational structures characterized by bureaucracy and limited flexibility amplify these individual anxieties by restricting adaptive capacity.

Group dynamics further intensify resistance by embedding individual concerns within collective narratives. Informal networks and opinion leaders play pivotal roles in shaping shared interpretations of reform initiatives. When communication is insufficient or participation limited, silent or covert forms of resistance may emerge, undermining implementation without overt confrontation.

Managerial resistance highlights the paradoxical position of principals as both change agents and organizational actors embedded within systemic constraints. Without adequate training, strategic planning, and institutional support, principals may themselves hesitate to pursue transformative initiatives.

Overall, effective management of resistance requires an integrative approach combining participatory leadership, transparent communication, professional capacity building, and gradual implementation. Resistance should be understood not merely as obstruction but as a diagnostic indicator of underlying tensions within the school system. By acknowledging and addressing these tensions, school leaders can transform resistance into constructive dialogue and sustainable improvement.



# جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

## بررسی تجربه مدیران مدارس دوره ابتدایی در مواجهه با مقاومت نسبت به تغییرات در محیط آموزشی مدرسه (مطالعه موردی شهرستان سردشت)

زینب قادری<sup>۱</sup>، کمال آفانی<sup>۲\*</sup>

۱. گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مهاباد، مهاباد، ایران.

۲. گروه علوم تربیتی، واحد مهاباد، دانشگاه آزاد اسلامی، مهاباد، ایران (نویسنده مسئول).

✦ ایمیل نویسنده مسئول: kamal53afani13@iau.ac.ir

| چکیده  | مقاله تحقیقاتی   |
|--|--|
| <p><b>هدف:</b> هدف پژوهش حاضر، تبیین تجربه زیسته مدیران مدارس دوره ابتدایی شهرستان سردشت در مواجهه با اشکال مختلف مقاومت نسبت به تغییرات آموزشی و شناسایی عوامل، موانع و راهبردهای مدیریت این مقاومت‌ها بود.</p> <p><b>روش‌شناسی:</b> این مطالعه با رویکرد کیفی و به روش پدیدارشناسی انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۰ نفر از مدیران مدارس ابتدایی شهرستان سردشت بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. روایی مصاحبه‌ها از طریق تأیید استاد راهنما و پایایی از طریق به‌کارگیری چارچوب مدون مصاحبه تضمین گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تفسیری اسمیت و همکاران انجام شد و طی فرایند کدگذاری، مضامین در سه سطح تم، برجسته تم و خوشه تم استخراج گردید.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> یافته‌ها نشان داد مقاومت در برابر تغییر در پنج سطح فردی، سازمانی، گروهی، مدیریتی و نوع تغییرات آموزشی بروز می‌یابد. در سطح فردی، سه خوشه تم شامل عوامل شناختی - روان‌شناختی، عادت و باورها، و کمبود منابع و توانمندی شناسایی شد. در سطح سازمانی، ساختار و بوروکراسی، فرهنگ مدرسه و کمبود منابع نقش اساسی داشتند. در سطح گروهی، پویایی‌های تعاملی، هویت و منافع جمعی و ضعف ارتباطات مدیریتی مؤثر بودند. مقاومت مدیریتی نیز در قالب نگرش محافظه‌کارانه، ضعف برنامه‌ریزی، کمبود توانمندسازی و فشارهای بیرونی ظاهر شد. همچنین انواع تغییرات روش شناختی، سازمانی و محیطی با چالش‌های آموزشی، ساختاری و اجتماعی همراه بودند. در نهایت، سه دسته راهبرد ارتباطی - مشارکتی، حمایتی - توانمندسازی و انگیزشی - نظارتی به‌عنوان اقدامات مؤثر مدیران استخراج گردید.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> مقاومت در برابر تغییر در مدارس ابتدایی پدیده‌ای چندسطحی و چندبعدی است که ریشه در عوامل فردی، ساختاری، فرهنگی و مدیریتی دارد و مدیریت اثربخش آن مستلزم رویکردی تعاملی، حمایتی و تدریجی در هدایت فرایندهای تحول آموزشی است.</p> | <p><b>دریافت:</b> ۱۴۰۴/۰۷/۰۲</p> <p><b>پذیرش:</b> ۱۴۰۴/۱۱/۲۵</p> <p><b>انتشار اولیه:</b> ۱۴۰۴/۱۲/۰۶</p> <p><b>انتشار نهایی:</b> ۱۴۰۵/۰۱/۰۱</p> <p><b>واژگان کلیدی:</b> محیط آموزشی، مقاومت در برابر تغییر، مدیریت تغییر، مدیران مدرسه، دوره ابتدایی، پدیدارشناسی</p> |

### استناد مقاله:

قادری، زینب، و آفانی، کمال. (۱۴۰۵). بررسی تجربه مدیران مدارس دوره ابتدایی در مواجهه با مقاومت نسبت به تغییرات در محیط آموزشی مدرسه (مطالعه موردی شهرستان سردشت). جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۲(۱): ۱-۲۳.

<https://doi.org/10.61838/kman.soe.12.1.13>

Creative Commons: CC BY 4.0

## مقدمه

تغییر در سازمان‌های آموزشی نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در مواجهه با تحولات فناورانه، اجتماعی، فرهنگی و سیاستی معاصر است. محیط‌های آموزشی امروز تحت تأثیر فشارهای فزاینده‌ای برای پاسخگویی، نوآوری، دیجیتالی‌سازی و بهبود کیفیت قرار دارند و همین امر مدارس را ناگزیر از بازنگری در ساختارها، رویه‌ها و شیوه‌های تدریس کرده است. با این حال، تجربه‌های جهانی نشان می‌دهد که میان الزامات اصلاح و آمادگی سازمان‌ها برای پذیرش آن، نوعی تنش پایدار وجود دارد؛ تنشی که در قالب مقاومت نسبت به تغییر بروز می‌یابد (Zolak Poljasevic et al., 2025). این پدیده به‌ویژه در بخش عمومی و آموزش، که با بوروکراسی، هنجارهای تثبیت‌شده و انتظارات متنوع ذی‌نفعان مواجه است، پیچیده‌تر و چندلایه‌تر جلوه می‌کند (Bah et al., 2024).

ادبیات کلاسیک تغییر سازمانی نشان می‌دهد که مقاومت در برابر تغییر قدمتی طولانی دارد و از دهه‌ها پیش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موانع موفقیت برنامه‌های تحول شناخته شده است (Waddell & Sohal, 1998). در حوزه آموزش نیز، پیچیدگی ذاتی فرایند تغییر مدرسه و درهم‌تنیدگی عوامل ساختاری، فرهنگی و انسانی، سبب شده است که اصلاحات آموزشی اغلب با چالش‌های جدی روبه‌رو شوند (Fullan, 1997). در این چارچوب، مقاومت نه صرفاً واکنشی منفی، بلکه پدیده‌ای چندبعدی است که می‌تواند از نگرانی‌های حرفه‌ای، هویت شغلی، تجربه‌های پیشین یا ادراک بی‌عدالتی سرچشمه گیرد (Del Val & Fuentes, 2003).

از منظر مفهومی، مقاومت به تغییر به‌عنوان نوعی نگرش یا رفتار که نشان‌دهنده بی‌میلی یا مخالفت با وضعیت جدید است تعریف شده است (Oreg, 2018). برخی پژوهشگران آن را مجموعه‌ای از واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری می‌دانند که در پاسخ به ادراک تهدید نسبت به منافع یا ارزش‌های فردی شکل می‌گیرد (Ijaz & Vitalis, 2011). در مقابل، دیدگاهی متعادل‌تر، مقاومت را ابزاری بالقوه برای بازاندیشی و اصلاح فرایند تغییر تلقی می‌کند؛ زیرا می‌تواند نقاط ضعف برنامه‌های تحول را آشکار سازد (Grama & Todericiu, 2016). این رویکرد تأکید می‌کند که مقاومت همواره مانع نیست، بلکه گاه نشانه‌ای از دغدغه‌های مشروع حرفه‌ای است.

مطالعات جدیدتر، مقاومت را پدیده‌ای پویا و وابسته به زمان می‌دانند؛ به‌گونه‌ای که شدت و نوع آن در طول فرایند تغییر دگرگون می‌شود (Jones & Van de Ven, 2016). همچنین مرورهای نظام‌مند نشان می‌دهد که واکنش به تغییر تحت تأثیر عوامل چندسطحی فردی، گروهی و سازمانی قرار دارد (Khaw et al., 2022). از این منظر، مقاومت صرفاً خصیصه‌ای فردی نیست، بلکه در بستر روابط، فرهنگ و ساختار سازمانی معنا می‌یابد (Sverdlik & Oreg, 2022).

در محیط‌های آموزشی، نقش مدیران مدرسه به‌عنوان رهبران تغییر، اهمیت ویژه‌ای دارد. رهبری تحول‌آفرین و مهارت‌های سیاسی مدیران می‌تواند بر میزان گشودگی مدرسه نسبت به تغییر اثرگذار باشد (Bilge & Konakli, 2024). کیفیت روابط مدیر - معلم نیز در تعدیل اثر رهبری بر نوآوری و مقاومت نقش کلیدی ایفا می‌کند (Bellibas et al., 2025). با این حال، بسیاری از مدیران اذعان دارند که آموزش رسمی کافی برای هدایت تغییر دریافت نکرده‌اند و مهارت‌های خود را بیشتر از طریق تجربه و تعامل حرفه‌ای کسب کرده‌اند (Acton, 2021).

در سطح فردی، ویژگی‌های روان‌شناختی و نگرشی کارکنان بر مقاومت اثرگذار است. انعطاف‌ناپذیری شناختی، جستجوی روال‌های تثبیت‌شده و تمرکز کوتاه‌مدت از عوامل تعیین‌کننده مقاومت شناخته شده‌اند (Darjan, 2024). سبک‌های دلبستگی و انعطاف‌پذیری شناختی نیز در پیش‌بینی مقاومت نقش دارند (Roushanai et al., 2022). افزون بر این، نگرش مدیران نسبت به تغییر و توسعه منابع انسانی با میزان آمادگی سازمان برای تحول مرتبط است (Yari Zangeh, 2023).

در سطح سازمانی، بوروکراسی، فرهنگ مدرسه و تجارب اصلاحی پیشین نقش مهمی ایفا می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ‌های مدرسه‌ای محافظه‌کار یا فاقد شبکه‌های یادگیری حرفه‌ای، زمینه‌ساز مقاومت گسترده‌تر هستند (Bakir & Altunay, 2025). ساختارهای رسمی و دستورالعمل‌های متمرکز نیز می‌توانند پذیرش نوآوری را محدود کنند (Tintore et al., 2020). همچنین ادراک تحمیل از بالا و بی‌توجهی به بافت محلی مدرسه، مقاومت معلمان را افزایش می‌دهد (Finefter-Rosenbluh, 2022).

در حوزه برنامه درسی، بی‌توجهی به علایق و شرایط فرهنگی معلمان و دانش‌آموزان می‌تواند مقاومت را تقویت کند (Borna Khaje et al., 2022). فلسفه‌های آموزشی سنتی، از طریق میانجی‌گری مقاومت، بر سواد دیجیتال و پذیرش فناوری اثر می‌گذارند (Alanoglu et al., 2022). همچنین برداشت معلمان از فشارهای کاری و افزایش مسئولیت‌ها، از عوامل اصلی مقاومت در برابر اصلاحات آموزشی گزارش شده است (Lomba-Portela et al., 2022). ابعاد عاطفی و تعهد سازمانی نیز در این میان نقش دارند. تعهد هیجانی کارکنان می‌تواند مقاومت را از طریق نگرش‌ها و آمادگی برای تغییر تعدیل کند (Sadat Sadr et al., 2020). اعتماد سازمانی و سلامت سازمانی نیز با سطح مقاومت رابطه معنادار دارد (Mohammadi et al., 2017). افزون بر این، منابع قدرت مدیران و نحوه اعمال آن می‌تواند بر واکنش کارکنان نسبت به تغییر اثرگذار باشد (Emani, 2014; Imani, 2014; Safar, 2010).

در سال‌های اخیر، مفهوم «مقاومت خاموش» نیز مورد توجه قرار گرفته است؛ مقاومتی که نه در قالب اعتراض آشکار، بلکه در سکوت استراتژیک، کناره‌گیری یا کاهش مشارکت نمود می‌یابد (Deif et al., 2025). چنین اشکالی از مقاومت، به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی، می‌تواند اثرات پنهان اما عمیقی بر موفقیت اصلاحات داشته باشد (DuBosc & Mayo, 2020).

مدیریت اثربخش تغییر مستلزم مشارکت کارکنان، ارتباط شفاف و ایجاد حس مالکیت نسبت به فرایند تحول است (Ebunolu et al., 2025). مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری، اثربخشی تغییر را افزایش می‌دهد (Bah et al., 2024). همچنین رویکردهای پدیدارشناختی نشان داده‌اند که تجربه زیسته مدیران در مدیریت تغییر، حاوی بینش‌های ارزشمندی درباره نحوه مواجهه با مقاومت است (Hadi Vijnad & Safikhani, 2016; Korumaz et al., 2020).

با وجود گسترش ادبیات بین‌المللی درباره مقاومت در برابر تغییر، بررسی عمیق تجربه مدیران مدارس ابتدایی در بافت‌های محلی و فرهنگی خاص همچنان محدود است. بسیاری از مطالعات به عوامل کلی یا پیمایشی پرداخته‌اند، در حالی که درک پدیدارشناختی از تجربه مدیران در مواجهه با اشکال فردی، گروهی، سازمانی و مدیریتی مقاومت می‌تواند تصویر دقیق‌تری از پویایی‌های مدرسه ارائه دهد (Metz, 2021; Mir Arab Razi, 2015; Rahimian et al., 2015). همچنین مرورهای نظام‌مند اخیر بر ضرورت شناسایی موانع و حمایت‌های لازم برای آماده‌سازی مدارس جهت تغییر تأکید دارند (Aldridge & McLure, 2023). بر این اساس، با توجه به پیچیدگی فرایند تغییر در مدارس، نقش محوری مدیران در هدایت تحول و چندی بعدی بودن پدیده مقاومت، پژوهش حاضر با هدف بررسی تجربه مدیران مدارس دوره ابتدایی شهرستان سردشت در مواجهه با مقاومت نسبت به تغییرات در محیط آموزشی و شناسایی عوامل، موانع و راهبردهای مدیریت آن انجام شد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی انجام شد. شرکت‌کنندگان در این پژوهش، مدیران آموزشی شهرستان سردشت بودند. موارد پژوهش، تعداد ۱۰ نفر بود که بر اساس منطق اشباع نظری تعیین شد که اطلاعات جمعیت شناختی آنان در جدول زیر آمده است:

جدول ۱. لیست و مشخصات جدول معلمان شرکت‌کننده در مصاحبه

| ردیف | جنسیت | سن | مدرک          | سابقه خدمت |
|------|-------|----|---------------|------------|
| ۱    | مرد   | ۵۱ | کارشناسی ارشد | ۲۴         |
| ۲    | مرد   | ۴۸ | کارشناسی      | ۲۱         |
| ۳    | مرد   | ۵۳ | کارشناسی ارشد | ۱۸         |
| ۴    | مرد   | ۴۷ | کارشناسی ارشد | ۱۸         |
| ۵    | مرد   | ۴۹ | کارشناسی      | ۲۰         |
| ۶    | مرد   | ۴۹ | کارشناسی      | ۱۷         |
| ۷    | زن    | ۴۴ | کارشناسی      | ۱۶         |
| ۸    | زن    | ۵۰ | کارشناسی      | ۲۶         |
| ۹    | زن    | ۴۶ | کارشناسی ارشد | ۲۰         |
| ۱۰   | زن    | ۴۸ | کارشناسی ارشد | ۲۲         |

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاری استفاده گردید. روایی در این پژوهش توسط استاد راهنما تعیین شد. در این پژوهش پایایی روش کیفی از طریق تهیه و به‌کارگیری چارچوبی مدون برای مصاحبه کنترل شد. این چارچوب مدون پس از تأیید راهنما و اطمینان از کارایی آن در پوشش اهداف در تمام مصاحبه‌ها به کار گرفته شد. در روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، از تحلیل تفسیری اسمیت و همکاران استفاده گردید. در این روش، پس از خواندن داده‌ها و پیاده‌سازی متن مصاحبه، نقل قول مصاحبه‌شوندگان در سه مقوله تم، برچسب تم و خوشه تم کدگذاری شد.

## یافته‌های پژوهش

### ۱. سؤال شماره ۱

مدیران آموزشی دوره ابتدایی شهرستان سردشت در باب مقاومت فردی (شخصی) نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی چه تجربی دارند؟

جدول ۲. یافته‌های مربوط به سؤال اول

| تم                     | برچسب تم                  | خوشه تم                                   |
|------------------------|---------------------------|---|
| ترس و نگرانی           | ترس از شکست و رقابت       | مقاومت ناشی از عوامل شناختی و روان‌شناختی |
| ترس از رقابت           |                           |   |
| عادت به وضع موجود      | پافشاری بر وضع موجود      | مقاومت مبتنی بر عادت و باورها             |
| اعتماد به نفس کاذب     |                           |   |
| باورهای منفی و غلط     |                           |   |
| تجربه ناموفق قبلی      |                           |   |
| کمبود مهارت و توانمندی | محدودیت‌های عملی و شناختی | مقاومت مبتنی بر کمبود منابع و توانمندی    |
| عدم تمایل به تلاش      |                           |   |
| کمبود زمان             |                           |   |
| عدم درک مزایا          |                           |   |

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت فردی (شخصی) نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی سه خوشه تم با عناوین ۱- مقاومت ناشی از عوامل شناختی و روان‌شناختی، ۲- مقاومت مبتنی بر عادت و باورها، ۳- مقاومت مبتنی بر کمبود منابع و توانمندی و یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره یک با عنوان ترس از شکست و رقابت، یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره دو با عنوان پافشاری بر وضع موجود و یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره سه با عنوان محدودیت‌های عملی و شناختی آشکار شد که در تحلیل به آن پرداخته شد.

### ۱- مقاومت ناشی از عوامل شناختی و روان‌شناختی

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

#### - ترس از شکست و رقابت

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت فردی (شخصی) نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به ترس از شکست و رقابت اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: « من دیده‌ام که بعضی معلم‌ها فقط به خاطر ترس از انجام کار جدید که احساس می‌کنند برای خود و موقعیتشان به خطر بیفتد، مقاومت می‌کنند» و مدیر دیگری می‌گفت: « مقاومت بعضی‌ها به خاطر نگرانی از رقابت با بقیه است. می‌ترسند که اگر روش جدید رو امتحان کنند، بقیه از شون جلو بزنند».

## ۲- مقاومت مبتنی بر عادت و باورها

این مضمون شامل یک برجسب تم می‌باشد.

### - پافشاری بر وضع موجود

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی شهرستان سردشت در باب تجارب آنان در مقاومت فردی (شخصی) نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به پافشاری بر وضع موجود اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: «مقاومت فردی در میان معلمان، ناشی از عادت دیرینه به روش‌های تدریس قبلی و عدم تمایل ذهنی به ترک آن‌هاست» مدیر دیگر می‌گفت: «بعضی از همکاران من اونقدر به روش‌های خودشان ایمان دارند که حاضر نیستند حتی یک لحظه به روش‌های جدید فکر کنند. فکر می‌کنند روش خودشان روش کاملی است.» و دیگری می‌گفت: «خیلی وقت‌ها مقاومت از باورهای غلط می‌آید. مثلاً معلم فکر می‌کند این تغییرات فقط از بالا تحمیل می‌شود و هیچ ارزشی برای کار آنها قائل نیستند» و دیگری می‌گفت: «بعضی وقت‌ها مقاومت به این خاطر است که معلمی قبلاً یک تغییر ناموفق را تجربه کرده و حالا به هر تغییر جدیدی با دید منفی نگاه می‌کند»

## ۳- مقاومت مبتنی بر کمبود منابع و توانمندی

این مضمون شامل یک برجسب تم می‌باشد.

### - محدودیت‌های عملی و شناختی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت فردی (شخصی) نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به محدودیت‌های عملی و شناختی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: «خیلی وقت‌ها مقاومت معلم‌ها به این دلیل که فکر می‌کنند مهارت لازم رو ندارند. می‌گویند بلد نیستیم، در حالی که فقط نمی‌خواهند یاد بگیرند.» دیگری می‌گفت: «واقعیت اینه که مقاومت بعضی‌ها به خاطر تنبلیه. نمی‌خواهند برای یادگیری یه چیز جدید انرژی و وقت بگذارند و کارشان رو راحت کنند» و مدیر دیگر می‌گفت: «مشکل اصلی این است که وقت کافی برای یادگیری و اجرای تغییرات ندارند. برنامه‌هایشان پر حجم و اضافه شدن یه کار جدید، برایشان خیلی سخت می‌باشد» و دیگری می‌گفت: «مقاومت معلمان زمانی رخ می‌دهد که مزایای تغییرات برای آن‌ها به درستی تبیین نشده باشد و علت و ضرورت آن را درک نکنند».

## ۲. سؤال شماره ۲

مدیران آموزشی دوره ابتدایی شهرستان سردشت در باب مقاومت سازمانی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی چه تجاربی دارند؟

جدول ۳. یافته‌های مربوط به سؤال دوم

| تم                                 | برجسب تم                      | خوشه تم                                    |
|------------------------------------|-------------------------------|--|
| بوروکراسی و سلسله‌مراتب طولانی     | محدودیت‌های ساختاری و مدیریتی | مقاومت سازمانی مبتنی بر ساختار و بوروکراسی |
| ساختار سازمانی انعطاف‌ناپذیر       |                               |  |
| مدیریت ضعیف و عدم حمایت            |                               |  |
| نبود کانال‌های ارتباطی شفاف        |                               |  |
| روال‌ها و دستورالعمل‌های قدیمی     |                               |  |
| فرهنگ سنتی و مقاومت در برابر تغییر | فرهنگ سازمانی مقاوم           | مقاومت سازمانی مبتنی بر فرهنگ و جو مدرسه   |
| تأثیر محافظه‌کاری مدیران قبلی      |                               |  |
| جو بی‌اعتمادی بین کارکنان          |                               |  |
| نبود دیدگاه مشترک در سازمان        |                               |  |

|                                  |                           |  |
|----------------------------------|---------------------------|--|
| تجربه ناموفق از تغییرات قبلی     | محدودیت‌های عملی و منابعی | مقاومت سازمانی ناشی از کمبود منابع و ابزار یادگیری |
| کمبود بودجه و امکانات            |                           |  |
| تغییرات تحمیلی و غیرمرتبط        |                           |  |
| نبود آموزش‌های کافی              |                           |  |
| فشارهای عملیاتی (مثل شلوغی کلاس) |                           |  |
| سیستم ارزشیابی نامناسب           |                           |  |

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت سازمانی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی سه خوشه تم با عناوین ۱- مقاومت سازمانی مبتنی بر ساختار و بوروکراسی، ۲- مقاومت سازمانی مبتنی بر فرهنگ و جوّ مدرسه، ۳- مقاومت سازمانی ناشی از کمبود منابع و ابزار یادگیری و یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره یک با عنوان محدودیت‌های ساختاری و مدیریتی، یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره دو با عنوان فرهنگ سازمانی مقاوم و یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره سه با عنوان محدودیت‌های عملی و منابعی آشکار شد.

### ۱- مقاومت سازمانی مبتنی بر ساختار و بوروکراسی

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

#### - محدودیت‌های ساختاری و مدیریتی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت سازمانی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به محدودیت‌های ساختاری و مدیریتی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: « یکی از بزرگ‌ترین مشکلات، بوروکراسی اداری و سلسله‌مراتب است. برای هر تغییر کوچیکی باید کلی نامه بزنیم و منتظر بمانیم» دیگری می‌گفت: « ساختار سازمانی مدرسه ما از انعطاف‌پذیری کافی برخوردار نیست. روندها بسیار خشک و رسمی هستند و این مسئله مانع از آن می‌شود که بتوانیم برنامه‌های جدید را به راحتی در برنامه درسی بگنجانیم» مدیر دیگر می‌گفت: « ضعف در مدیریت و نبود حمایت کافی از سطوح بالاتر، موجب شده است که معلمان نیز انگیزه و جدیت لازم برای ایجاد تغییرات را نداشته باشند» و دیگری می‌گفت: « ما در مدرسه، کانال‌های ارتباطی شفافی نداریم که همه بتوانند نظراتشان رو بگویند. این باعث می‌شود تغییرات به خوبی درک نشود.» و دیگری می‌گفت: « روال‌ها و دستورالعمل‌های قدیمی در مدرسه ما خیلی ریشه دار هستند و به سختی می‌شود آنها را کنار گذاشت »

### ۲- مقاومت سازمانی مبتنی بر فرهنگ و جوّ مدرسه

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد. در پایین به توصیف آن خواهیم پرداخت.

#### - فرهنگ سازمانی مقاوم

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت سازمانی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به فرهنگ سازمانی مقاوم اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: « به نظر می‌رسد فرهنگ حاکم بر مدرسه ما بسیار سنتی است و پذیرش تغییر در آن با دشواری همراه است. اغلب افراد به روش‌های قدیمی عادت کرده‌اند و این مسئله فرآیند تحول را با چالش مواجه می‌سازد» دیگری می‌گفت: « مدیر پیشین مدرسه رویکردی محافظه کارانه داشت و هیچ‌گونه تغییری را اجرا نمی‌کرد. این نگرش همچنان در مجموعه ما تداوم یافته است » و دیگری می‌گفت: « کارکنان مدرسه نسبت به هم اعتماد ندارند و هر تغییری رو به چشم یک توطئه می‌بینند. این جو بی‌اعتمادی خیلی کار رو سخت می‌کند.» مدیر دیگر گفت: «در میان اعضای مجموعه، چشم‌انداز مشترکی نسبت به آینده مدرسه وجود ندارد. هر فرد رویکرد متفاوتی اتخاذ می‌کند و این مسئله سبب می‌شود تغییرات به نتیجه مطلوب نرسند» و دیگری گفت: « تجربه ناموفق از تغییرات قبلی که به خوبی مدیریت نشده بود، باعث شده کل سازمان نسبت به هر تغییر جدیدی بدبین باشد.»

### ۳- مقاومت سازمانی ناشی از کمبود منابع و ابزار یادگیری

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

#### - محدودیت‌های عملی و منابعی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت سازمانی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به محدودیت‌های عملی و منابعی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: «کمبود بودجه و امکانات، زمینه اجرای بسیاری از تغییرات را محدود کرده است. به عنوان مثال، تمایل به راه‌اندازی کلاس هوشمند وجود دارد، اما به دلیل کمبود منابع مالی، امکان تحقق آن فراهم نیست» دیگری گفت: «تغییراتی که از طرف اداره ابلاغ می‌شود، بدون توجه به شرایط و نیازهای خاص مدرسه ماست» مدیر دیگر گفت: «نبود آموزش‌های لازم و کافی برای تغییرات جدید، معلم‌ها رو سرگردان می‌کند و به مقاومت سازمانی دامن می‌زند» دیگری گفت: «شلوغی کلاس‌ها و تعداد زیاد دانش‌آموزان باعث می‌شود که نتوانیم روش‌های جدید رو به خوبی اجرا کنیم» و دیگری گفت: «سیستم ارزشیابی فعلی، فقط بر اساس نتایج امتحانات می‌باشد و معیارهای جدید رو در نظر نمی‌گیرد. برای همین کسی انگیزه‌ای برای تغییر ندارد»

#### ۳. سؤال شماره ۳

مدیران آموزشی دوره ابتدایی شهرستان سردشت در باب مقاومت گروهی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی چه تجاربی دارند؟

جدول ۴. یافته‌های مربوط به سؤال سوم

| تم                                     | برچسب تم               | خوشه تم                               |
|--|------------------------|---------------------------------------|
| تشکیل جبهه مخالف                       | پویایی و حمایت گروهی   | مقاومت مبتنی بر تعاملات و نفوذ گروهی  |
| حمایت متقابل                           |                        |                                       |
| انتظار برای واکنش دیگران               |                        |                                       |
| شکل‌گیری مخالفت در گفت‌وگوهای غیررسمی. |                        |                                       |
| رهبری مقاومت توسط اعضای قدیمی          | حفظ هویت و جایگاه گروه | مقاومت مبتنی بر هویت و قدرت گروهی     |
| وجود گروه‌های غیررسمی                  |                        |                                       |
| حفظ هویت و جایگاه گروهی                |                        |                                       |
| ترس از دست دادن قدرت و نفوذ            |                        |                                       |
| اولویت دادن به منافع گروه              | منافع و باورهای جمعی   | مقاومت مبتنی بر باورها و منافع مشترک  |
| ترس از منزوی شدن                       |                        |                                       |
| باورهای مشترک غلط                      |                        |                                       |
| استفاده از مقاومت برای چانه‌زنی        |                        |                                       |
| هماهنگی گروه‌ها علیه مدیریت            | شکست در مدیریت و تعامل | مقاومت مبتنی بر ضعف مدیریت و ارتباطات |
| نبود ارتباط مؤثر بین گروه‌ها           |                        |                                       |
| کم‌توجهی مدیر به خواسته‌های گروه‌ها    |                        |                                       |

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی در باب تجارب آنان در مقاومت گروهی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی چهار خوشه تم با عناوین ۱- مقاومت مبتنی بر تعاملات و نفوذ گروهی، ۲- مقاومت مبتنی بر هویت و قدرت گروهی، ۳- مقاومت مبتنی بر باورها و منافع مشترک، ۴- مقاومت مبتنی بر ضعف مدیریت و ارتباطات و یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره یک با عنوان پویایی و حمایت گروهی، یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره دو با عنوان

حفظ هویت و جایگاه گروه و یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره سه با عنوان منافع و باورهای جمعی و یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره چهار با عنوان شکست در مدیریت و تعامل آشکار شد.

### ۱- مقاومت مبتنی بر تعاملات و نفوذ گروهی

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد

#### -پویایی و حمایت گروهی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت گروهی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به پویایی و حمایت گروهی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: « هنگامی که یکی از معلمان با موضوعی مخالفت می‌کند، سایر معلمان نیز معمولاً از او پیروی کرده و در نهایت یک جبهه جمعی مخالف شکل می‌گیرد؛ این جبهه تأثیرگذاری بیشتری نسبت به مخالفت‌های فردی دارد.» دیگری می‌گفت: « یکی از عوامل اصلی مقاومت در برابر تغییر، حمایت متقابل میان اعضای یک گروه است؛ به گونه‌ای که در صورت مخالفت یکی از اعضا، سایرین نیز به او می‌پیوندند تا وی در این مسیر تنها نماند» و مدیر دیگر می‌گفت: « هنگام معرفی یک تغییر جدید، اغلب کارکنان منتظر می‌مانند تا واکنش دیگران را مشاهده کنند؛ چنانچه چند نفر مخالفت کنند، این مخالفت به سرعت گسترش می‌یابد و حالت جمعی به خود می‌گیرد» و دیگری می‌گفت: « دیده‌ام که مقاومت‌ها از جلسات خصوصی و گفت‌وگوهای غیررسمی شروع می‌شود و بعد تبدیل به یک مقاومت گروهی خواهد شد.»

### ۲- مقاومت مبتنی بر هویت و قدرت گروهی

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

#### حفظ هویت و جایگاه گروه

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت گروهی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به حفظ هویت و جایگاه گروه اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: « بر اساس تجربه شخصی‌ام، معلمان باسابقه و قدیمی معمولاً رهبری جریان مقاومت در برابر تغییرات را بر عهده دارند و تأثیر قابل توجهی بر معلمان جوان‌تر می‌گذارند» دیگری می‌گفت: « در مدرسه ما، گروه‌های غیررسمی با اهداف خاص خودشان وجود دارند که معمولاً هر تغییری رو به عنوان تهدید می‌بینند و آن مخالفت می‌کنند» دیگری می‌گفت: « برخی معلمان برای حفظ هویت و جایگاه خود در گروه، ناچار به مخالفت با تغییرات هستند؛ حتی اگر در باطن نسبت به آن تغییرات رضایت داشته باشند» و دیگری می‌گفت: «برخی گروه‌ها نگران از دست دادن قدرت و نفوذ خود هستند و تغییرات را تهدیدی برای جایگاه موجودشان تلقی می‌کنند.»

### ۳- مقاومت مبتنی بر باورها و منافع مشترک

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

#### منافع و باورهای جمعی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت گروهی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به منافع و باورهای جمعی اشاره شد. یکی از مدیران در این مورد گفت: «در محیط مدرسه، برخی گروه‌ها صرفاً منافع گروهی خود را دنبال می‌کنند و توجهی به پیامدها و منافع کلی مدرسه ندارند.» و دیگری می‌گفت: «مقاومت گروهی معمولاً از ترس جدایی از گروه و احساس انزوا ناشی می‌شود؛ به طوری که هیچ‌کس نمی‌خواهد در برابر جمع تنها باقی بماند.» مدیر دیگر می‌گفت: « باورهای مشترک گروهی، حتی اگر غلط باشند، به شدت قوی هستند و باعث می‌شوند کل گروه با هر تغییری مخالفت کنند.» و دیگری می‌گفت: « برخی گروه‌ها تغییر را فرصتی برای کسب امتیاز و چانه‌زنی تلقی می‌کنند و از این‌رو به صورت گروهی در برابر آن مقاومت می‌ورزند تا به خواسته‌های خود دست یابند.»

#### ۴- مقاومت مبتنی بر ضعف مدیریت و ارتباطات

این مضمون شامل یک برجسب تم می‌باشد.

#### شکست در مدیریت و تعامل

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت گروهی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به شکست در مدیریت و تعامل اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: «در مواجهه با تغییرات جدید، برخی گروه‌ها به صورت هماهنگ و با برنامه‌ریزی مشخص مخالفت می‌کنند و حتی حاضر نیستند از مدیر نیز تبعیت کنند» دیگری می‌گفت: «نبود ارتباط مؤثر میان گروه‌های مختلف در مدرسه باعث می‌شود هر گروه به صورت مستقل و بدون هماهنگی با سایرین، در برابر تغییرات مقاومت کند». و مدیر دیگر می‌گفت: «در مواردی، مقاومت‌ها ناشی از بی‌توجهی مدیر به نظرات و مطالبات گروه‌هاست؛ زمانی که گروهی احساس کند نادیده گرفته شده است، واکنش مقاومتی نشان می‌دهد.»

#### ۴. سؤال شماره ۴

#### مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب مقاومت مدیریتی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی چه تجاربی دارند؟

جدول ۵. یافته‌های مربوط به سؤال چهارم

| تم                                  | برجسب تم                      | خوشه تم                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------|---|
| حفظ وضعیت موجود                     | ترس و نگرانی از تزلزل مدیریتی | مقاومت ناشی از نگرش مدیریتی محافظه‌کارانه   |
| ترس از شکست                         |                               |   |
| بی‌توجهی به نظرات زیردستان          |                               |   |
| ترس از به خطر افتادن جایگاه         |                               |   |
| فقدان استراتژی                      | نقص در مدیریت و برنامه‌ریزی   | مقاومت مبتنی بر ضعف در برنامه‌ریزی و اجرا   |
| تغییرات مدیریتی متوالی              |                               |   |
| عدم مسئولیت‌پذیری                   |                               |   |
| تعویق در تصمیم‌گیری                 |                               |   |
| کمبود دانش                          | ضعف در توانمندسازی مدیریتی    | مقاومت مبتنی بر آموزش و بهسازی منابع انسانی |
| نبود آموزش و توانمندسازی            |                               |   |
| نبود سیستم پاداش و تنبیه مناسب      |                               |   |
| عدم هماهنگی با سطوح بالاتر          | فشارهای بیرونی و سازمانی      | مقاومت در برابر عوامل مداخله‌گر بیرونی      |
| ناتوانی در مقابله با مقاومت کارکنان |                               |   |
| نبود حمایت از سوی اداره             |                               |   |

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت مدیریتی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی چهار خوشه تم با عناوین ۱- مقاومت ناشی از نگرش مدیریتی محافظه‌کارانه، ۲- مقاومت مبتنی بر ضعف در برنامه‌ریزی و اجرا، ۳- مقاومت مبتنی بر آموزش و بهسازی منابع انسانی ۴- مقاومت در برابر عوامل مداخله‌گر بیرونی و یک برجسب تم برای درون‌مایه شماره یک با عنوان ترس و نگرانی از تزلزل مدیریتی، یک برجسب تم برای درون‌مایه شماره دو با عنوان نقص در مدیریت و برنامه‌ریزی و یک برجسب تم برای درون‌مایه شماره سه با عنوان ضعف در توانمندسازی مدیریتی و یک برجسب تم برای درون‌مایه شماره چهار با عنوان فشارهای بیرونی و سازمانی آشکار شد.

## ۱- مقاومت ناشی از نگرش مدیریتی محافظه کارانه

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

### - ترس و نگرانی از تزلزل مدیریتی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت مدیریتی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به ترس و نگرانی از تزلزل مدیریتی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: « بعضی از مدیران فقط به دنبال حفظ وضعیت موجود هستند و کاری نمی‌کنند که آرامش مدیریشان به هم بخورد» دیگری می‌گفت: « من می‌ترسم تغییرات جدید نتیجه عکس بده و عملکرد مدرسه بدتر بشود» مدیر دیگر گفت: « بعضی از مدیران خودشون رو بالاتر از معلم‌ها می‌دانند و نظرات آن‌ها رو برای تغییرات مهم نمی‌دانند. این یک نوع مقاومت مدیریتی هست » و دیگری می‌گفت: « بعضی مدیران فکر می‌کنند تغییرات به نفعشان نیست و ممکنه جایگاه مدیریتی شان را به خطر بیندازد»

## ۲- مقاومت مبتنی بر ضعف در برنامه‌ریزی و اجرا

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

### - نقص در مدیریت و برنامه‌ریزی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت مدیریتی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به نقص در مدیریت و برنامه‌ریزی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: « نداشتن استراتژی و برنامه بلندمدت برای تغییرات، باعث می‌شود مدیران در میانه راه کار رو رها کنند» دیگری می‌گفت: « در بعضی مدارس، تغییرات مدیریتی متوالی باعث شده مدیر جدید به جای ادامه کار مدیر قبلی، تغییرات رو متوقف کند» دیگری می‌گفت: « مدیران ما مسئولیت‌پذیری کافی برای اجرای تغییرات سخت را ندارند و معمولاً کار رو به عهده بقیه می‌گذارند » و دیگری می‌گفت: « بعضی مدیران حتی در مورد تغییرات کوچک هم تصمیم‌گیری نمی‌کنند و کار رو به تعویق می‌اندازند. »

## ۳- مقاومت مبتنی بر آموزش و بهسازی منابع انسانی

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

### - ضعف در توانمندسازی مدیریتی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت مدیریتی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به ضعف در توانمندسازی مدیریتی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: « بعضی مدیران به خاطر نداشتن اطلاعات و دانش کافی در مورد تغییرات جدید، با آن مخالفت می‌کنند» دیگری می‌گفت: « کم‌توجهی به بحث آموزش و توانمندسازی مدیران برای مدیریت تغییرات، باعث می‌شود که آنها ندانند چطور باید تغییر رو اجرا کنند» و دیگری می‌گفت: « سیستم پاداش و تنبیه برای مدیران به نحوی نیست که آنها را به سمت ریسک‌پذیری برای تغییرات تشویق کند.»

## ۴- مقاومت در برابر عوامل مداخله گر بیرونی

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

### - فشارهای بیرونی و سازمانی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان در مقاومت مدیریتی نسبت به تغییرات در محیط‌های آموزشی به نگرش فشارهای بیرونی و سازمانی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: « در مدرسه ما، عدم هماهنگی بین مدیران میانی و رده‌بالا باعث می‌شود که تغییرات

به خوبی به مرحله اجرا نرسد» دیگری می‌گفت: «بعضی از مدیران قدرت کافی برای مقابله با مقاومت معلم‌ها رو ندارند و از ترس درگیری، از تغییرات عقب‌نشینی می‌کنند» و مدیر دیگر می‌گفت: «نبود حمایت و پشتیبانی از طرف اداره آموزش و پرورش، باعث می‌شود مدیران احساس کنند در اجرای تغییرات تنها هستند و از این کار منصرف بشوند».

## ۵. سؤال شماره ۵

مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب مقاومت نسبت به انواع تغییرات آموزشی در محیط‌های آموزشی چه تجربی دارند؟

جدول ۶. یافته‌های مربوط به سؤال پنجم

| تم  | برچسب تم                   | خوشه تم                                      |
|---|----------------------------|--|
| مقاومت در برابر تکنولوژی                  | چالش‌های آموزشی و مهارتی   | مقاومت در برابر تغییرات روش‌شناختی و محتوایی |
| مخالفت با محتوای جدید                     |                            |  |
| مقاومت در برابر شیوه‌های نوین ارزشیابی    |                            |  |
| مقاومت در برابر آموزش فراگیر              |                            |  |
| مقاومت در برابر تغییرات اداری و ساختاری   | چالش‌های ساختاری و مدیریتی | مقاومت در برابر تغییرات سازمانی و فرهنگی     |
| مقاومت در برابر فرهنگ کار تیمی            |                            |  |
| مقاومت در برابر رویکردهای مدیریتی مشارکتی |                            |  |
| مقاومت در برابر بخشنامه‌های دولتی         |                            |  |
| مقاومت در برابر همکاری با والدین          | چالش‌های محیطی و اجتماعی   | مقاومت در برابر تغییرات محیطی و تعاملی       |
| مقاومت در برابر تغییرات فیزیکی            |                            |  |

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان مقاومت نسبت به انواع تغییرات در محیط‌های آموزشی سه خوشه تم با عناوین ۱- مقاومت در برابر تغییرات روش‌شناختی و محتوایی، ۲- مقاومت در برابر تغییرات سازمانی و فرهنگی و ۳- مقاومت در برابر تغییرات محیطی و تعاملی و یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره یک با عنوان چالش‌های آموزشی و مهارتی، یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره دو با عنوان چالش‌های ساختاری و مدیریتی و یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره سه با عنوان چالش‌های محیطی و اجتماعی آشکار شد.

### ۱- مقاومت در برابر تغییرات روش‌شناختی و محتوایی

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

#### - چالش‌های آموزشی و مهارتی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان مقاومت نسبت به انواع تغییرات در محیط‌های آموزشی به چالش‌های آموزشی و مهارتی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: «مدیران تجربه کرده‌اند که مقاومت در برابر تغییرات تکنولوژیک (مانند استفاده از تجهیزات هوشمند) به دلیل کمبود مهارت و ترس از ناشناخته‌ها، بسیار شایع است.» دیگری می‌گفت: «در مورد تغییرات در محتوای آموزشی و برنامه‌های درسی، مدیران با مقاومت معلمان قدیمی که به روش‌های سنتی عادت دارند، مواجه می‌شوند» و دیگری می‌گفت: «تغییر در شیوه‌های ارزشیابی (مانند ارزشیابی توصیفی) با مقاومت معلمان روبرو می‌شود که فکر می‌کنند این روش‌ها دقت کافی ندارند و وقت‌گیر هستند» و مدیر دیگر می‌گفت: «مقاومت در برابر تغییرات مربوط به آموزش‌های ویژه و فراگیر، ناشی از کمبود دانش و مهارت‌های لازم برای کار با دانش‌آموزان با نیازهای خاص است»

### ۲- مقاومت در برابر تغییرات سازمانی و فرهنگی

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد. در پایین به توصیف آن خواهیم پرداخت.

### چالش‌های ساختاری و مدیریتی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان مقاومت نسبت به انواع تغییرات در محیط‌های آموزشی به چالش‌های ساختاری و مدیریتی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: «یکی از دلایل اصلی مقاومت در برابر تغییرات ساختاری و اداری، نگرانی از افزایش مسئولیت‌ها و بوروکراسی بیشتر است.» دیگری گفت: «گاهی می‌بینیم که همکاران در برابر تغییرات فرهنگی (مانند ترویج کار تیمی) به دلیل نبود اعتماد و فرهنگ فردگرایا نه در محیط آموزشی مقاومت می‌کنند.» مدیر دیگری می‌گفت: «گاهاً تغییرات در رویکردهای مدیریتی (مانند مدیریت مشارکتی) به دلیل ترس از دست دادن قدرت و نفوذ، با مقاومت مدیران میانی و کادر اداری همراه است.» و دیگری می‌گفت: «تغییرات ناشی از بخشنامه‌های دولتی اغلب با مقاومت سازمانی روبه‌رو می‌شود، زیرا بدون توجه به نیازهای واقعی مدرسه و به صورت تحمیلی اجرا می‌گردد.»

### ۳ - مقاومت در برابر تغییرات محیطی و تعاملی

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

### - چالش‌های محیطی و اجتماعی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان مقاومت نسبت به انواع تغییرات در محیط‌های آموزشی به چالش‌های محیطی و اجتماعی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: «تغییراتی که در جهت تقویت همکاری میان مدرسه، والدین و جامعه صورت می‌گیرند، اغلب با مقاومت معلمان مواجه می‌شوند؛ این مقاومت عمدتاً ناشی از نگرانی آن‌ها نسبت به احتمال افزایش دخالت والدین در امور داخلی مدرسه است» و دیگری می‌گفت: «تغییرات در محیط فیزیکی مدرسه (مانند بازسازی کلاس‌ها) به دلیل کمبود بودجه و امکانات و همچنین عادت به وضعیت فعلی، با مقاومت مواجه می‌شود»

### ۶- سؤال شماره ۶

### مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب موانع تغییرات در محیط آموزشی چه تجاربی دارند؟

جدول ۷. یافته‌های مربوط به سؤال ششم

| تم  | برچسب تم                     | خوشه تم                 |
|---|------------------------------|-------------------------|
| بوروکراسی و ساختار انعطاف‌ناپذیر<br>فقدان استراتژی<br>کمبود حمایت از سوی سطوح بالاتر<br>تغییرات مداوم در سیاست‌ها<br>فقدان رهبری مؤثر<br>فرهنگ سازمانی سنتی | چالش‌های ساختار مدیریتی      | موانع سازمانی و ساختاری |
| مقاومت معلمان به دلیل عادت<br>جو بی‌اعتمادی و مقاومت گروهی<br>کمبود دانش و اطلاعات<br>تجربه ناموفق قبلی<br>کمبود وقت و مشغله زیاد<br>سیستم ارزشیابی نامناسب | چالش‌های انسانی و انگیزشی    | موانع انسانی و رفتاری   |
| بودجه و منابع مالی<br>کمبود نیروی انسانی متخصص<br>کمبود تجهیزات و امکانات آموزشی  | چالش‌های نیروی انسانی و مالی | کمبود منابع             |

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان نسبت به موانع تغییرات در محیط آموزشی سه خوشه تم با عناوین ۱- موانع سازمانی و ساختاری، ۲- موانع انسانی و رفتاری و ۳- کمبود منابع و یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره یک با عنوان چالش‌های ساختار مدیریتی، یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره دو با عنوان چالش‌های انسانی و انگیزشی و یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره سه با عنوان چالش‌های نیروی انسانی و مالی آشکار شد که در زیر آن‌ها را بیان خواهیم کرد.

### ۱- موانع سازمانی و ساختاری

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

#### - چالش‌های ساختار مدیریتی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان نسبت به موانع تغییرات در محیط آموزشی به چالش‌های ساختار مدیریتی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: «در بسیاری موارد، ساختار سازمانی انعطاف‌ناپذیر و بوروکراسی اداری، فرآیند اجرای تغییرات را کند و ناکارآمد می‌کند.» و دیگری می‌گفت: «نداشتن استراتژی و برنامه مشخص برای اجرای تغییرات، باعث سردرگمی و عدم موفقیت در میانه راه می‌شود.» و دیگری می‌گفت: «فقدان حمایت و پشتیبانی کافی از سوی اداره آموزش و پرورش، مدیران را در اجرای تغییرات تنها می‌گذارد.» و دیگری می‌گفت: «تغییرات مداوم و ناگهانی در سیاست‌های آموزشی، باعث بی‌ثباتی و مقاومت در برابر تغییرات جدید می‌شود.» و دیگری می‌گفت: «فقدان رهبری مؤثر و توانمند در مدیریت تغییر، می‌تواند باعث شکست طرح‌های اصلاحی شود.» و دیگری می‌گفت: «فرهنگ سازمانی سنتی و محافظه‌کار، مانع از پذیرش ایده‌های نو و خلاقانه در محیط مدرسه است»

### ۲- موانع انسانی و رفتاری

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

#### - چالش‌های انسانی و انگیزشی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان نسبت به موانع تغییرات در محیط آموزشی به چالش‌های انسانی و انگیزشی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: «مقاومت معلمان به دلیل عادت به روش‌های سنتی، مانع بزرگی در برابر پذیرش نوآوری‌ها و روش‌های جدید تدریس است» دیگری می‌گفت: «جو بی‌اعتمادی و مقاومت گروهی بین کارکنان، مانع از همکاری و مشارکت آن‌ها در فرآیند تغییر است» و دیگری می‌گفت: «یکی از موانع، نبود دانش و اطلاعات کافی در مورد مزایای تغییر و چرایی اجرای آن در میان کارکنان است.» و دیگری می‌گفت: «تجربه ناموفق از تغییرات قبلی، باعث بدبینی و مقاومت نسبت به هرگونه تغییر جدیدی در محیط آموزشی می‌شود.» و دیگری می‌گفت: «مشغله زیاد و کمبود وقت معلمان برای یادگیری و اجرای تغییرات، یک مانع جدی به حساب می‌آید» و دیگری می‌گفت: «سیستم ارزشیابی نامناسب و ناکارآمد که بر اساس معیارهای سنتی بنا شده، انگیزه‌ای برای ایجاد تغییرات فراهم نمی‌کند.»

### ۳- کمبود منابع

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

#### - چالش‌های نیروی انسانی و مالی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب تجارب آنان نسبت به موانع تغییرات در محیط آموزشی به چالش‌های منابعی و زیرساختی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: «فقدان بودجه و منابع مالی کافی، یکی از اصلی‌ترین موانع در اجرای تغییرات، به ویژه تغییرات فناورانه، است»

مدیر دیگر گفت: یکی از موانع اصلی، کمبود نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده برای اجرای صحیح رویکردهای جدید آموزشی است. و دیگری می‌گفت: «کمبود تجهیزات و امکانات آموزشی، به خصوص در مناطق محروم، اجرای بسیاری از تغییرات را غیرممکن می‌سازد»

## ۷. سؤال شماره ۷

### مدیران آموزشی دوره ابتدایی در مورد راهبردها و اقدامات مدیران در برابر تغییرات چه تجاربی دارند؟

جدول ۸. یافته‌های مربوط به سؤال هفتم

| تم                           | برچسب تم                        | خوشه تم                        |
|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| تبیین و توجیه تغییرات        | مدیریت از طریق تعامل و مشارکت   | راهبردهای ارتباطی و مشارکتی    |
| مشارکت دادن کارکنان          |                                 |                                |
| ارتباط شفاف و دائمی          |                                 |                                |
| ایجاد تیم‌های کاری           |                                 |                                |
| شناسایی رهبران غیررسمی       |                                 |                                |
| ایجاد چشم‌انداز مشترک        |                                 |                                |
| فراهم کردن آموزش و کارگاه    | مدیریت از طریق حمایت و پشتیبانی | راهبردهای حمایتی و توانمندسازی |
| حمایت قاطعانه مدیریت         |                                 |                                |
| فراهم کردن منابع و امکانات   |                                 |                                |
| هماهنگی با سطوح بالاتر اداری |                                 |                                |
| تشویق و پاداش                | مدیریت از طریق تشویق و نظارت    | راهبردهای انگیزشی و نظارتی     |
| شروع با پروژه‌های کوچک       |                                 |                                |
| ارزیابی مستمر و بازخورد      |                                 |                                |
| ایجاد فرهنگ انعطاف‌پذیر      |                                 |                                |
| تأکید بر موفقیت‌های کوچک     |                                 |                                |

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب راهبردها و اقدامات مدیران در برابر تغییرات در محیط آموزشی سه خوشه تم با عناوین ۱- راهبردهای ارتباطی و مشارکتی، ۲- راهبردهای حمایتی و توانمندسازی، ۳- راهبردهای انگیزشی و نظارتی و یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره یک با عنوان مدیریت از طریق تعامل و مشارکت، یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره دو با عنوان مدیریت از طریق حمایت و پشتیبانی و یک برچسب تم برای درون‌مایه شماره سه با عنوان مدیریت از طریق تشویق و نظارت آشکار شد که در زیر آن‌ها را بیان خواهیم کرد.

#### ۱- راهبردهای ارتباطی و مشارکتی

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

#### - مدیریت از طریق تعامل و مشارکت

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب راهبردها و اقدامات مدیران در برابر تغییرات در محیط آموزشی به مدیریت از طریق تعامل و مشارکت اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: «مدیران برای موفقیت در تغییرات، توجیه و تبیین مزایای آن را در جلسات متعدد ضروری می‌دانند.» و دیگری می‌گفت: «یکی از اقدامات مؤثر، مشارکت دادن معلمان در فرایند تصمیم‌گیری برای تغییرات است.» و دیگری می‌گفت: «برای کاهش مقاومت، ارتباط و گفت‌وگوی دائمی و شفاف با کارکنان را بسیار مهم است.» و دیگری می‌گفت: «لازم است از ایجاد تیم‌های کاری و گروه‌های حمایتی

برای معلمان در حال تغییر، استفاده شود.» و دیگری می‌گفت: «یکی از راهبردها، شناسایی و توانمندسازی رهبران غیررسمی در میان معلمان برای ترویج تغییر است» و دیگری می‌گفت: «مدیران در مقابله با مقاومت، ایجاد یک چشم‌انداز مشترک از آینده مدرسه را در دستور کار خود قرار دهند»

## ۲- راهبردهای حمایتی و توانمندسازی

این مضمون شامل یک برچسب تم می‌باشد.

### - مدیریت از طریق حمایت و پشتیبانی

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب راهبردها و اقدامات مدیران در برابر تغییرات در محیط آموزشی به مدیریت از طریق حمایت و پشتیبانی اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: «فراهم کردن آموزش و کارگاه‌های عملی برای معلمان، مقاومت آن‌ها را کاهش می‌دهد.» و دیگری می‌گفت: «مدیران برای غلبه بر مقاومت، حمایت قاطعانه خود را از تغییرات به صورت علنی نشان می‌دهند.» و دیگری می‌گفت: «یکی از اقدامات مؤثر، فراهم کردن منابع و امکانات لازم برای اجرای تغییرات، مانند تجهیزات و کتاب‌های جدید است.» و دیگری می‌گفت: «برای موفقیت، هماهنگی با سطوح بالاتر اداری و جذب حمایت آن‌ها ضروری است.»

## ۳- راهبردهای انگیزشی و نظارتی

### - مدیریت از طریق تشویق و نظارت

بر اساس مصاحبه با مدیران آموزشی دوره ابتدایی در باب راهبردها و اقدامات مدیران در برابر تغییرات در محیط آموزشی به مدیریت از طریق تشویق و نظارت اشاره شده است. یکی از مدیران در این مورد گفت: «در بسیاری موارد، تشویق و پاداش دادن به معلمان پیشرو در اجرای تغییرات، انگیزه دیگران را بالا می‌برد.» و دیگری می‌گفت: «یکی از راهبردها، شروع تغییرات با پروژه‌های کوچک و قابل مدیریت است تا اعتماد به نفس معلمان افزایش یابد.» و دیگری می‌گفت: «تجربه نشان می‌دهد که ارزیابی مستمر و ارائه بازخورد سازنده به معلمان، باعث اصلاح و بهبود فرایند تغییر می‌شود.» و دیگری می‌گفت: «ایجاد یک فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر و پذیرای نوآوری را در اولویت قرار دهند.» و دیگری می‌گفت: «تجربه نشان می‌دهد که تأکید بر نتایج مثبت و موفقیت‌های کوچک در مسیر تغییر، روحیه کارکنان را تقویت می‌کند»

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مقاومت نسبت به تغییر در مدارس ابتدایی پدیده‌ای چندسطحی است که در سطوح فردی، سازمانی، گروهی، مدیریتی و نیز در ارتباط با نوع تغییرات آموزشی بروز می‌یابد. در سطح فردی، سه خوشه تم شامل عوامل شناختی - روان‌شناختی، عادت‌ها و باورها، و کمبود منابع و توانمندی شناسایی شد. مدیران از ترس از شکست، نگرانی از رقابت، پافشاری بر وضع موجود و احساس ناتوانی حرفه‌ای به‌عنوان مهم‌ترین جلوه‌های مقاومت فردی یاد کردند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌هایی که مقاومت را متأثر از ویژگی‌های شناختی و عاطفی افراد می‌دانند همسو است (Darjan, 2024). همچنین پژوهش‌هایی که بر نقش نگرش‌ها، دلبستگی‌ها و انعطاف‌پذیری شناختی در پیش‌بینی مقاومت تأکید کرده‌اند، این بعد از نتایج را تأیید می‌کنند (Roushanai et al., 2022).

تبیین این نتایج نشان می‌دهد که مقاومت فردی بیش از آنکه صرفاً ناشی از مخالفت آگاهانه باشد، بازتابی از احساس تهدید نسبت به هویت حرفه‌ای و امنیت شغلی است. تعریف مقاومت به‌عنوان واکنشی شناختی، عاطفی و رفتاری نسبت به تغییر، چارچوبی مفهومی برای فهم این یافته فراهم می‌کند (Oreg, 2018). در عین حال، همان‌گونه که برخی پژوهشگران اشاره کرده‌اند، مقاومت می‌تواند حاوی پیام‌های اصلاحی باشد و به مدیران در بازنگری برنامه‌های تحول کمک کند (Grama & Todericiu, 2016). بنابراین، یافته‌های این پژوهش تأکید می‌کند که درک ریشه‌های روان‌شناختی مقاومت برای مدیریت اثربخش تغییر ضروری است.

در سطح سازمانی، نتایج نشان داد که ساختار بوروکراتیک، فرهنگ مدرسه و محدودیت‌های منابع، از مهم‌ترین زمینه‌های شکل‌گیری مقاومت هستند. مدیران از انعطاف‌ناپذیری ساختارها، دستورالعمل‌های متمرکز و تجربه‌های ناموفق پیشین به‌عنوان عوامل تقویت‌کننده مقاومت یاد کردند. این نتایج با مرورهای انجام‌شده درباره چالش‌های رهبران مدرسه در مواجهه با پیچیدگی‌های ساختاری همخوانی دارد (Tintore et al., 2020). همچنین پژوهش‌هایی که تنش میان الزامات اصلاح و مقاومت ساختاری در سازمان‌های عمومی را برجسته کرده‌اند، یافته‌های حاضر را تأیید می‌کنند (Zolak Poljasevic et al., 2025).

فرهنگ مدرسه نیز در این پژوهش به‌عنوان بستر مهم مقاومت شناخته شد. مدیران به جو بی‌اعتمادی، محافظه‌کاری فرهنگی و نبود چشم‌انداز مشترک اشاره کردند. این یافته با پژوهش‌هایی که بر نقش پویایی‌های فرهنگی و نبود شبکه‌های یادگیری حرفه‌ای در تقویت مقاومت تأکید دارند، همسو است (Bakır & Altunay, 2025). افزون بر این، ادراک تحمیل تغییر از بالا و بی‌توجهی به بافت محلی مدرسه نیز در مطالعات پیشین به‌عنوان عامل مقاومت گزارش شده است (Finefter-Rosenbluh, 2022). در این چارچوب، فرهنگ سازمانی نه‌تنها زمینه‌ساز پذیرش یا رد تغییر است، بلکه می‌تواند شدت و شکل مقاومت را نیز تعیین کند.

در سطح گروهی، چهار خوشه تم شامل تعاملات و نفوذ گروهی، هویت و قدرت جمعی، باورها و منافع مشترک و ضعف مدیریت و ارتباطات استخراج شد. مدیران بیان کردند که مقاومت اغلب در گفت‌وگوهای غیررسمی شکل می‌گیرد و از طریق حمایت متقابل گروهی تقویت می‌شود. این یافته با دیدگاه چندسطحی نسبت به مقاومت که آن را فراتر از ویژگی فردی می‌داند، همخوانی دارد (Sverdlik & Oreg, 2022). همچنین مفهوم مقاومت خاموش و بروز آن در الگوهای ظریف تعاملات سازمانی می‌تواند تبیین‌کننده این بعد از نتایج باشد (Deif et al., 2025).

نقش روابط مدیر - معلم در کاهش یا تشدید مقاومت نیز در یافته‌ها برجسته بود. کیفیت این روابط می‌تواند اثر رهبری تحول‌آفرین را بر نوآوری و کاهش مقاومت تعدیل کند (Bellibas et al., 2025). مهارت‌های سیاسی مدیران و توانایی آن‌ها در ایجاد گشودگی نسبت به تغییر نیز از عوامل مهمی است که در مطالعات پیشین مورد تأکید قرار گرفته است (Bilge & Konakli, 2024). بنابراین، مقاومت گروهی را می‌توان نتیجه تعامل پیچیده میان ساختار قدرت، هویت جمعی و کیفیت رهبری دانست.

در سطح مدیریتی، چهار خوشه شامل نگرش محافظه‌کارانه، ضعف در برنامه‌ریزی و اجرا، کمبود توانمندسازی و فشارهای بیرونی شناسایی شد. برخی مدیران به ترس از تزلزل جایگاه مدیریتی و فقدان استراتژی بلندمدت اشاره کردند. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی که بر نقش نگرش مدیران نسبت به تغییر و توسعه منابع انسانی تأکید دارند همسو است (Yari Zangeh, 2023). همچنین تجربه زیسته مدیران در مدیریت تغییر نشان می‌دهد که فقدان آموزش رسمی کافی می‌تواند آمادگی آن‌ها را برای ایفای نقش عامل تغییر محدود کند (Acton, 2021).

در حوزه رهبری آموزشی، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که شیوه‌های رهبری آموزشی و مشارکتی می‌تواند تغییر در عمل تدریس را تسهیل کند (Bellibas et al., 2022). در مقابل، فقدان حمایت ساختاری و عدم هماهنگی با سطوح بالاتر اداری، مقاومت را تقویت می‌کند؛ یافته‌ای که با پژوهش‌های مرتبط با مدیریت تغییر در سازمان‌های عمومی همخوانی دارد (Dadzie & Mensah, 2022). همچنین تعهد هیجانی و نگرش کارکنان نسبت به سازمان می‌تواند بر میزان مقاومت اثرگذار باشد (Sadat Sadr et al., 2020).

در ارتباط با انواع تغییرات آموزشی، نتایج نشان داد که تغییرات فناورانه، روش‌شناختی و ساختاری بیشترین مقاومت را برمی‌انگیزند. مقاومت در برابر فناوری، از طریق میانجی‌گری نگرش‌ها و باورهای آموزشی معلمان توضیح داده شده است (Alanoglu et al., 2022). همچنین مقاومت در برابر اصلاحات برنامه درسی و بی‌توجهی به بافت فرهنگی مدرسه در مطالعات پیشین گزارش شده است (Borna Khaje et al., 2022). ادراک افزایش بار کاری و فشارهای حرفه‌ای نیز از عوامل تقویت‌کننده مقاومت محسوب می‌شود (Lomba-Portela et al., 2022).

به‌طور کلی، یافته‌های این پژوهش با دیدگاه‌های نظری که مقاومت را پدیده‌ای پویا و وابسته به زمان می‌دانند همخوانی دارد (Jones & Van de Ven, 2016). همچنین تأکید بر چندبعدی بودن مقاومت، با تحلیل‌های مفهومی جدید در این حوزه سازگار است (DuBosc & Mayo, 2020). در عین حال،

نتایج نشان می‌دهد که مشارکت فعال کارکنان و ارتباط شفاف می‌تواند اثربخشی تغییر را افزایش دهد (Ebunolu et al., 2025). درگیری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری نیز به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت تغییر شناخته شده است (Bah et al., 2024).

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با مطالعات پدیدارشناختی پیشین که تجربه مدیران در مواجهه با مقاومت را بررسی کرده‌اند همسو است (Hadi Vijnad & Safikhani, 2016; Korumaz et al., 2020). پیچیدگی فرایند تغییر در مدارس و نقش کلیدی رهبری تحول‌آفرین نیز با ادبیات کلاسیک تغییر آموزشی همخوانی دارد (Fullan, 1997). افزون بر این، نقش قدرت و منابع نفوذ مدیران در شکل‌دهی واکنش کارکنان نسبت به تغییر، در مطالعات پیشین مورد تأکید قرار گرفته است (Emani, 2014; Imani, 2014; Safar, 2010).

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مقاومت نسبت به تغییر در مدارس ابتدایی نه پدیده‌ای صرفاً منفی، بلکه فرایندی پیچیده و چندوجهی است که در تعامل میان عوامل فردی، فرهنگی، ساختاری و مدیریتی شکل می‌گیرد. درک این پیچیدگی می‌تواند به طراحی راهبردهای جامع‌تر و اثربخش‌تر برای مدیریت تغییر منجر شود.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به ماهیت کیفی و محدود بودن جامعه آماری به مدیران مدارس ابتدایی یک شهرستان اشاره کرد که تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌سازد. همچنین اتکای پژوهش به داده‌های خودگزارشی مصاحبه‌شوندگان ممکن است با سوگیری ادراکی همراه باشد. تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری سایر مناطق نیز می‌تواند بر شکل و شدت مقاومت اثرگذار باشد و در این مطالعه لحاظ نشده است.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی و نمونه‌های گسترده‌تر در مناطق مختلف جغرافیایی انجام شود تا امکان مقایسه الگوهای مقاومت فراهم گردد. همچنین بررسی دیدگاه معلمان، دانش‌آموزان و والدین در کنار مدیران می‌تواند تصویر جامع‌تری از پویایی‌های مقاومت ارائه دهد. مطالعه طولی فرایند تغییر نیز می‌تواند به درک بهتر تحول نگرش‌ها و رفتارها در طول زمان کمک کند.

در سطح عملی، توصیه می‌شود مدیران مدارس پیش از اجرای تغییرات، به تبیین شفاف اهداف و مزایای آن پردازند و کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت دهند. سرمایه‌گذاری در توانمندسازی حرفه‌ای، تقویت فرهنگ اعتماد و ایجاد شبکه‌های یادگیری حرفه‌ای می‌تواند مقاومت را کاهش دهد. همچنین اجرای تدریجی تغییرات، ارزیابی مستمر و ارائه بازخورد سازنده می‌تواند به افزایش پذیرش و موفقیت اصلاحات آموزشی کمک کند.

## موازن اخلاقی

در این پژوهش ملاحظات اخلاقی رعایت شد.

## تشکر و قدردانی

از تمام افرادی که امکان انجام پژوهش حاضر را فراهم کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

## مشارکت نویسندگان

نویسندگان این مطالعه با هم مشارکت فعال داشتند.

## تعارض منافع

بین نویسندگان پژوهش حاضر هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

## Reference

- Acton, K. S. (2021). School leaders as change agents: Do principals have the tools they need? *Management in Education*, 35(1), 43-51.  
<https://doi.org/10.1177/08920206209274>

- Alanoglu, M., Aslan, S., & Karabatak, S. (2022). Do teachers' educational philosophies affect their digital literacy? The mediating effect of resistance to change. *[Journal Not Specified]*, 27, 3447-3466. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10753-3>
- Aldridge, J. M., & McLure, F. I. (2023). Preparing Schools for Educational Change: Barriers and Supports - Systematic Literature Review. *Leadership and Policy in Schools*, 23(3), 486-511. <https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2171439>
- Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of organizational change through employee involvement: Evidence from telecommunications and refinery companies. *Sustainability*, 16(6), 2524. <https://doi.org/10.3390/su16062524>
- Bakır, D., & Altunay, E. (2025). The interplay of school cultural dynamics and change: Exploring the resistance to school change. *European Journal of Education*, 60(1), e70059-70051-70014. <https://doi.org/10.1111/ejed.70059>
- Bellibas, M., Polatcan, M., & Berkovich, I. (2025). Principal-Teacher Relationship Profiles Moderating the Effects of Transformational Leadership on Teacher Innovation and Resistance to Change. *Educational Administration Quarterly*, 1-48. <https://doi.org/10.1177/0013161X251386390>
- Bellibas, M. Ş., Polatcan, M., & Kılınc, A. Ç. (2022). Linking instructional leadership to teacher practices: The mediating effect of shared practice and agency in learning effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 812-831. <https://doi.org/10.1177/1741143220945706>
- Bilge, B., & Konaklı, T. (2024). Leader member exchange as a mediator of the relationship between schools' openness to change and political skills of school principals. *Sage Open*. <https://doi.org/10.1177/21582440241273936>
- Borna Khaje, M., Mahmoodi, F., & Adib, Y. (2022). Studying the primary schools towards formal curriculum: Grounded Theory Study. *Journal of Theory & Practice in Curriculum*, 19(10), 373-408. <https://ensani.ir/fa/article/509053/>
- Dadzie, P. S., & Mensah, M. (2022). Change Management in Libraries: The Case of the University of Ghana Library System (UGLS). *Library Leadership & Management*, 36(1). <https://doi.org/10.5860/llm.v36i1.7496>
- Darjan, I. (2024). Resistance to Change in the Romanian Educational System: Challenges and Opportunities. *[Journal Not Specified]*. <https://doi.org/10.35923/jes.2024.1.10>
- Deif, M., Bounceur, A., Mouakket, S., Hafez, M., & Elhoseny, M. (2025). A multi-agent framework for detecting and forecasting silent resistance in organizational communication: Implications for open innovation dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11, 100646. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100646>
- Del Val, M. P., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- DuBosc, B. M., & Mayo, A. (2020). Resistance to change: A concept analysis. *Nursing Forum*, 55(4), 631-636. <https://doi.org/10.1111/nuf.12479>
- Ebunolu, N., Nwisagbo, A., Uchekukwu, O., & Amachree, T. (2025). Leading Changes in Education: Strategies for Managing Resistance and Building Buy-In. *International Journal of Educational Management*, 1, 387-402.
- Emani, M. (2014). Investigating the Impact of Managers' Power Sources on Employee Resistance to Organizational Change (Case Study: Administrative and Financial Deputy of the Central Organization of Islamic Azad University). *Quarterly Journal of Educational Psychology*, 5(1), 30-50.
- Finefter-Rosenbluh, I. (2022). Discipline lessons from American faith-based autonomous schools: a narrative of power and 'minipublic' ideology. *Journal of Education Policy*, 37(2), 308-333. <https://doi.org/10.1080/02680939.2020.1785014>
- Fullan, M. (1997). *The complexity of the change process* In M. Fullan (Ed.), *The challenge of school change*. Illinois: Skylight Training and Publishing.
- Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47-54. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0034>
- Hadi Vijnad, M., & Safikhani, H. (2016). Exploring the phenomenon of resistance to change in universities using hermeneutic phenomenology. *Perspectives on Public Administration*, 28, 111-135. [https://jppap.sbu.ac.ir/article\\_95868.html](https://jppap.sbu.ac.ir/article_95868.html)
- Ijaz, S., & Vitalis, A. (2011). Resistance to organizational change: Putting the jigsaw together. *International Review of Business Research Papers*, 7(3), 112-121.
- Imani, M. R. (2014). Examining the impact of managers' sources of power on employee resistance to organizational changes (Case study: Administrative and Financial Deputy of the Central Organization of Islamic Azad University). *Quarterly Journal of Educational Psychology*, 5(1), 33-50. <https://civilica.com/doc/1596602/>
- Jones, S. L., & Van de Ven, A. H. (2016). The changing nature of change resistance: An examination of the moderating impact of time. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 482-506. <https://doi.org/10.1177/0021886316671409>
- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Korumaz, M., Kilic, G. N., & Kocabas, I. (2020). The lived experience of principals for managing change in their schools: A phenomenological research. *International Online Journal of Education and Teaching*, 8(2), 1038-1062.

- Lomba-Portela, L., Domínguez-Lloria, S., & Pino-Juste, M. R. (2022). Resistances to educational change: Teachers' perceptions. *Education Sciences*, 12, 359-351-312. <https://doi.org/10.3390/educsci12050359>
- Metz, M. (2021). Overview of change in organizations: Resistance to change. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 21(1), 611-620. <https://doi.org/10.61801/OUAESS.21.1.85>
- Mir Arab Razi, R. (2015). Explaining the reasons for the failure of educational reforms and the level of teacher resistance. *Quarterly Journal of Curriculum Studies in Iran*, 10(38). [https://www.jcsicsa.ir/article\\_60760.html](https://www.jcsicsa.ir/article_60760.html)
- Mohammadi, J., Nadaf, M., & Safarian, S. (2017). Explaining the impact of trust and organizational health on employee resistance to change in public organizations, considering the mediating role of organizational commitment (Case study: Ahvaz Municipality). *Journal of Public Administration*, 9(1), 85-106. [https://jipa.ut.ac.ir/m/article\\_63091.html](https://jipa.ut.ac.ir/m/article_63091.html)
- Oreg, S. (2018). Resistance to change and performance: Toward a more even-handed view of dispositional resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 88-107. <https://doi.org/10.1177/0021886317741867>
- Rahimian, H., Taheri, M., & Vaisi, R. (2015). The role of transformational leadership in employees' readiness for change in elementary schools. *Quarterly Journal of Leadership Research in Educational Management*, 2(6), 83-95. [https://jr-lat.atu.ac.ir/article\\_7933.html](https://jr-lat.atu.ac.ir/article_7933.html)
- Roushanai, M. R., Hosseini Arani, A., & Yarmohammadi Asl, M. (2022). Predicting resistance to change based on attachment styles and cognitive flexibility. *Journal of Military Psychology*, 13, 147-168. <https://civilica.com/doc/1610048/>
- Sadat Sadr, N., Khurakian, A., & Malekzadeh, G. R. (2020). The impact of emotional commitment on employee resistance to change through attitudes and readiness for change. *Quarterly Journal of Management Science and Research (Improvement and Transformation)*, 9(96), 101-120. [https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_11603.html](https://jmsd.atu.ac.ir/article_11603.html)
- Safar, S. (2010). Examining managers' sources of power and their relationship with organizational climate from the perspective of school teachers. *Quarterly Journal of Recent Advances in Industrial-Organizational Psychology*, 1(3), 41-48. <https://www.magiran.com/paper/871>
- Sverdluk, N., & Oreg, S. (2022). Beyond the individual-level conceptualization of dispositional resistance to change: Multilevel effects on the response to organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 108-127. <https://doi.org/10.1002/job.2678>
- Tintore, M., Serrao, R., Cunha, R., & Matias, J. (2020). A scoping review of problems and challenges faced by school leaders (2003-2019). *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220942527>
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548. <https://doi.org/10.1108/00251749810232628>
- Yari Zangeh, M. (2023). Examining the role of managers' attitudes toward change and human resource development with knowledge management in university libraries. *Journal of Information Science and Management*, 9(4). [https://stim.qom.ac.ir/article\\_2610.html](https://stim.qom.ac.ir/article_2610.html)
- Zolak Poljasevic, B., Gricnik, A. M., & Sarotar, S. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>