

## توسعه فردی و تحول سازمانی

### ارائه مدل مدیریت تغییر در ساختار نظام آموزش و پرورش ایران

شیوه استناددهی: نوربخش، آزاد، حسن مرادی، نرگس، و

احمد بیگی، فاطمه. (۱۴۰۵). ارائه مدل مدیریت تغییر در

ساختار نظام آموزش و پرورش ایران. توسعه فردی و تحول

سازمانی، ۴(۲)، ۱-۱۶.

آزاد نوربخش<sup>۱</sup>، نرگس حسن مرادی<sup>۲</sup>، فاطمه احمد بیگی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: n\_hasanmoradi@iau-tnb.ac.ir

#### چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ تیر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۸ آذر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۷ آذر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱ آذر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۵ شهریور ۱۴۰۴

هدف این پژوهش ارائه یک مدل بومی برای مدیریت تغییر در ساختار نظام آموزش و پرورش ایران است. این پژوهش کیفی و مبتنی بر رویکرد نظریه داده بنیاد است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد آموزش و پرورش گردآوری شد. نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای ارزیابی اعتبار و پایایی داده‌ها از بازبینی مشارکت کنندگان، نظرات خبرگان مستقل و پیاده‌سازی دقیق مصاحبه‌ها استفاده شد. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۱۷۷ کد باز، ۴۹ کد محوری و ۱۷ کد انتخابی شد. الگوی نهایی شامل شش مقوله اصلی بود: شرایط علی (تسهیل‌کننده‌های تغییر، مشارکت ذی‌نفعان، تعیین اهداف و تحلیل وضعیت موجود)، مقوله محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران و ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با تغییر)، شرایط زمینه‌ای (رهبری قوی، تعامل سازمانی و آمادگی برای تغییر)، شرایط مداخله‌گر (راهبردهای تغییر و تدوین قوانین مرتبط)، راهبردها (آگاهی‌بخشی، ارتباطات مؤثر، نقشه راه تغییر و ارتقای مهارت‌ها) و پیامدها (بهبود کیفیت آموزش، افزایش انعطاف‌پذیری و رضایتمندی ذی‌نفعان). نتایج نشان می‌دهد که مدیریت تغییر در آموزش و پرورش نیازمند یک الگوی جامع و منسجم است که بتواند ابعاد مختلف سازمان، از شرایط علی تا پیامدها را به‌طور یکپارچه هدایت کند. مدل ارائه‌شده می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران در مسیر برنامه‌ریزی، بهبود کیفیت آموزشی و افزایش توان سازگاری سازمان کمک مؤثر ارائه دهد.

**کلیدواژگان:** مدیریت تغییر؛ نظام آموزش و پرورش؛ الگوی پارادایمی؛ تحول سازمانی؛ توسعه حرفه‌ای

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت  
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)  
صورت گرفته است.



# Personal Development and Organizational Transformation

## Presenting a Change Management Model in the Structure of the Iranian Education System

Azad Noorbaksh<sup>1</sup>, Narges Hasanmoradi<sup>2\*</sup>, Fatemeh Ahmadbaegi<sup>3</sup>

1. PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, NTC, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Associate Professor, Department of Educational Management, NTC, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, NTC, Islamic Azad University, Tehran, Iran

\*Corresponding Author's Email: [n\\_hasanmoradi@iau-tnb.ac.ir](mailto:n_hasanmoradi@iau-tnb.ac.ir)

**How to cite:** Noorbaksh, A., Hasanmoradi, N., & Ahmadbaegi, F. (2026). Presenting a Change Management Model in the Structure of the Iranian Education System. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(2), 1-16.

### Abstract

The objective of this study was to develop a localized model for managing change within the structure of the Iranian education system. This qualitative study used the grounded theory approach. Data were collected through semi-structured interviews with senior educational managers. Purposive and snowball sampling continued until theoretical saturation was reached. Credibility and reliability were ensured through participant checking, expert review, and precise transcription of interviews. Data analysis proceeded through open, axial, and selective coding to construct the final model. Analysis resulted in 177 open codes, 49 axial codes, and 17 selective codes. Six major components emerged: causal conditions (change facilitators, stakeholder participation, goal-setting, assessment of the current state), central phenomenon (professional development and organizational culture aligned with change), contextual conditions (strong leadership, organizational collaboration, readiness for change), intervening conditions (appropriate change strategies and related regulations), strategies (awareness-building, effective communication, comprehensive change roadmap, skill enhancement), and outcomes (improved educational quality, enhanced organizational flexibility, increased stakeholder satisfaction). The study concludes that effective change management in the education system requires an integrated framework that aligns organizational conditions, strategies, and outcomes. The proposed model offers practical guidance for policymakers and educational leaders aiming to enhance adaptability, instructional quality, and stakeholder satisfaction.

**Keywords:** *Change management; Education system; Grounded theory; Organizational development; Professional development*

Submit Date: 27 August 2025

Revise Date: 22 November 2025

Accept Date: 28 November 2025

Initial Publish: 29 November 2025

Final Publish: 22 June 2026



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

## مقدمه

تغییر در نظام‌های آموزشی امروزه نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی ناشی از پویایی‌های اجتماعی، تحولات فناورانه و نیازهای یادگیرندگان در عصر جدید است. نظام آموزش و پرورش، به‌عنوان یکی از گسترده‌ترین نهادهای اجتماعی، به‌طور مستقیم تحت‌تأثیر محیط پیرامونی خود قرار دارد و در صورت ناتوانی در سازگاری با تغییرات، کارکردهای بنیادین خود را از دست می‌دهد. ادبیات جهانی نشان می‌دهد که موفقیت سازمان‌ها در دنیای امروز وابسته به توانایی آن‌ها در مدیریت تغییر و ایجاد تحول‌های ساختاری و فرهنگی است، به‌ویژه در حوزه آموزش که هم از نظر نیروی انسانی و هم از نظر اهمیت اجتماعی، جایگاهی بی‌بدیل دارد (Weissberg et al., 2023). مدارس و نظام‌های آموزشی برای پاسخ‌گویی به نیازهای پیچیده نسل جدید، مستلزم بازنگری و بازآرایی در ساختارها، سیاست‌ها، شیوه‌های رهبری و روش‌های یاددهی-یادگیری هستند؛ اقدامی که مدیریت تغییر به شکل مستقیم به آن می‌پردازد.

بسیاری از پژوهش‌ها تأکید کرده‌اند که ریشه مقاومت نسبت به تغییر در مؤسسات آموزشی، بیش از آنکه ساختاری باشد، فرهنگی و مرتبط با هویت حرفه‌ای معلمان و مدیران است (Lomba-Portela et al., 2022). معلمان اغلب با تغییراتی مواجه‌اند که بدون مشارکت آن‌ها طراحی می‌شود، و همین امر موجب می‌شود که اصلاحات آموزشی به‌جای ایجاد تحول پایدار، به یک سلسله اقدامات مقطعی و فاقد اثربخشی بدل شود. از سوی دیگر، عصر فرا دیجیتال، فشارهای تازه‌ای بر نظام‌های آموزشی وارد کرده است؛ تغییر در ماهیت یادگیری، ظهور ابزارهای تکنولوژیک، توسعه هوش مصنوعی و تغییر شکل نقش معلم از انتقال‌دهنده دانش به تسهیل‌گر یادگیری، همگی ضرورت توجه جدی به مدیریت تغییر را تقویت می‌کنند (Waghid, 2023).

در سطح جهانی، مدیریت تغییر یکی از محورهای اصلی تحول سازمانی محسوب می‌شود. در زمینه آموزش عالی، پژوهش‌هایی همچون مطالعه دائو و تین در ویتنام، کارآمدی مدل هشت‌مرحله‌ای کاتر را در هدایت تغییرات آموزشی نشان داده‌اند؛ یافته‌های این پژوهش بیان می‌کند که موفقیت فرایند تغییر نیازمند پیروی از یک روند خطی، مبتنی بر چشم‌انداز مشترک و ظرفیت‌سازی میان اعضا است (Dao Thi & Trinh, 2022). مشابه همین نتایج در مطالعات اروپایی نیز گزارش شده است. ویتوری تأکید می‌کند که رهبری آموزشی اثربخش باید بر ایجاد ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر، مشارکت ذی‌نفعان و حکمرانی تحول‌آفرین تمرکز داشته باشد تا بتواند از پس چالش‌های پیچیده آموزش قرن بیست‌ویکم برآید (Vettori, 2021). این رویکرد با دیدگاه‌هایی که در زمینه آموزش عمومی مطرح می‌شود همسو است؛ زیرا مدیریت تغییر موفق، مستلزم پذیرش ارزش‌های مشترک و ایجاد فرهنگ سازمانی حامی یادگیری و نوآوری است.

مطالعات جدید در حوزه پیوند میان مدیریت تغییر و مشارکت فعال یادگیرندگان، نشان می‌دهد که الگوهای یادگیری معتبر و مبتنی بر مشارکت، نقش مهمی در تقویت انگیزش، درگیری ذهنی و نتایج آموزشی دارند (Edwards & Attia, 2023). چنین نگرشی تحول در آموزش را صرفاً یک فرایند اداری نمی‌داند، بلکه آن را یک تغییر بنیادین در فلسفه و رویکرد یادگیری تلقی می‌کند. بنابراین، تغییر در آموزش نه فقط به اصلاح ساختارها، بلکه به بازتعریف رابطه میان معلم، دانش‌آموز و محیط یادگیری وابسته است.

در ایران نیز نظام آموزش و پرورش طی دهه‌های اخیر با چالش‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی متعدد مواجه بوده است؛ از جمله کمبود منابع، فرسودگی ساختار مدیریتی، ضعف در انگیزش معلمان، تمرکز بیش از حد، اجرای جزیره‌ای برنامه‌ها و نبود انسجام در سیاست‌گذاری. پژوهش‌های داخلی نیز نشان داده‌اند که مدیریت تغییر در آموزش ایران بیش از هر چیز نیازمند تقویت رهبری تحول‌آفرین، بازنگری در نقش‌ها، و توانمندسازی معلمان است. به‌عنوان نمونه، پژوهش ایلکا نشان می‌دهد که مدیریت تغییر تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر بهبود عملکرد

کارکنان آموزش و پرورش دارد و می‌تواند از طریق ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای و افزایش تعاملات سازمانی به تقویت کیفیت آموزشی منجر شود (Ilka, 2022). این یافته با پژوهش کوه‌گیوی نیز همسو است؛ وی اهمیت رفتار نوآورانه کارکنان و نقش میانجی آن را در رابطه میان مدیریت تغییر و نوآوری سازمانی تأیید می‌کند (Kuhgivi, 2022).

در تحلیل اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش ایران نیز مشخص شده است که تغییر و تحول به‌عنوان یک اصل راهبردی در نظر گرفته شده است، اما فاصله معناداری میان سیاست‌ها و واقعیت اجرایی وجود دارد. پاپی و همکاران در مطالعه خود نشان می‌دهند که اگرچه در اسناد رسمی به ابعاد مختلف تغییر مطلوب اشاره شده است، اما عملیاتی‌سازی این مفاهیم نیازمند مدل‌ها و ابزارهای دقیق‌تری برای هدایت تغییر است (Papi et al., 2022). یکی از مشکلات اساسی این است که بخشی از تصمیمات کلان آموزشی بدون در نظر گرفتن بستر فرهنگی و ظرفیت‌های سازمانی اتخاذ می‌شود و همین امر موجب مقاومت ساختاری و فردی می‌گردد.

علاوه بر چالش‌های فرهنگی و سازمانی، تغییرات سریع فناوری نیز فشارهای مضاعفی بر نظام آموزش وارد کرده است. نظریه‌پردازانی مانند هوارد تأکید می‌کنند که مدارس باید «سازمان‌های زنده» باشند؛ یعنی ساختارهایی منعطف که براساس یادگیری مستمر، چشم‌انداز مشترک و مشارکت فعال معلمان و دانش‌آموزان عمل کنند (Howard et al., 2019). در همین راستا، خلیفه و همکاران بیان می‌کنند که رهبری آموزشی اثربخش در مواجهه با تغییر، نیازمند توانایی ترکیب مدیریت، تحول فرهنگی و تعامل حرفه‌ای معلمان است (Khalifeh et al., 2019). رهبری در آموزش اگر نتواند مشارکت و اعتماد را ایجاد کند، تلاش برای تغییر به یک پروژه مقطعی بی‌نتیجه تبدیل خواهد شد.

از سوی دیگر، موفقیت هر نوع تغییر سازمانی به میزان زیادی به فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و نحوه مدیریت مقاومت وابسته است. ادبیات نظری نشان می‌دهد که مقاومت نسبت به تغییر اغلب نشانه ضعف نیست، بلکه پیام مهمی درباره ناسازگاری میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است. اریدا و لطفی در مرور نظام‌مند خود بر مدیریت تغییر نشان داده‌اند که درک و طبقه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت تغییر سازمانی می‌تواند زمینه را برای طراحی سیاست‌های مؤثر فراهم کند (Errida & Lotfi, 2021). بنابراین، مدل‌های مدیریت تغییر باید علاوه بر ساختار، ضرورت‌های فرهنگی و روان‌شناختی تغییر را نیز در نظر بگیرند.

مطالعات جدیدتر نیز بر اهمیت تحول دیجیتال در تقویت یا تضعیف فرایند تغییر تأکید دارند. دیویس و براون در پژوهش خود بیان می‌کنند که تحول دیجیتال بدون مدیریت تغییر منجر به سردرگمی، کاهش مشارکت کارکنان و تشدید مقاومت می‌شود؛ در مقابل، ترکیب رهبری مشارکتی، ارتباط مؤثر و برنامه‌ریزی دقیق، احتمال موفقیت این تغییرات را افزایش می‌دهد (Davis & Brown, 2024). کوماریاه نیز در بررسی سازمان‌های غیرانتفاعی نشان داد که مدیریت تغییر و تحول دیجیتال، هنگامی که با درگیری کارکنان همراه شود، می‌تواند عملکرد سازمانی را به‌طور قابل توجهی ارتقا دهد (Komariyah, 2024). چنین نتایجی برای نظام آموزش و پرورش ایران نیز بسیار قابل تأمل است؛ زیرا وابستگی روزافزون آموزش به فناوری، نیازمند مدیریت تغییر فعال و هوشمندانه است.

از منظر منابع انسانی نیز نقش مدیریت تغییر در حفظ و ارتقای سرمایه انسانی سازمان‌ها مورد تأکید قرار گرفته است. کاسیوا و همکاران نشان می‌دهند که مدیریت تغییر و مدیریت دانش می‌تواند در کنار هم به حفظ و توسعه نیروی انسانی متخصص کمک کنند و موجب افزایش تعهد، یادگیری و مشارکت کارکنان شوند (Kossyva et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهند که مدیریت تغییر صرفاً یک تصمیم ساختاری نیست، بلکه یک فرایند انسانی و مبتنی بر یادگیری سازمانی است.

تحقیقات بین‌المللی دیگر نشان داده‌اند که اجرای مدل‌های تغییر در سطح محلی، شهرداری‌ها و نهادهای عمومی نیز اثربخش بوده است. برای نمونه، میاسنیکووا و همکاران تغییر سازمانی را یک ابزار کلیدی برای تحقق راهبردهای توسعه شهری معرفی کرده‌اند (Mясникова et al., 2023). این نتایج از این منظر اهمیت دارد که آموزش و پرورش، مشابه دیگر سازمان‌های عمومی، در یک بستر اجتماعی و سیاسی گسترده فعالیت می‌کند و تغییر در آن باید با ساختارهای توسعه‌ای جامعه هماهنگ باشد.

همچنین در سطح نظری، بسیاری از پژوهش‌ها بر اهمیت مهارت‌های اجتماعی و عاطفی در موفقیت تغییرات آموزشی تأکید کرده‌اند. ویزبرگ معتقد است که آموزش مهارت‌های اجتماعی-عاطفی می‌تواند زمینه‌ساز پذیرش تغییر، کاهش مقاومت، و تقویت همکاری میان معلمان و دانش‌آموزان شود (Weissberg et al., 2023). این رویکرد نشان می‌دهد که تغییر آموزشی نه تنها یک فرایند مدیریتی، بلکه یک تحول شناختی-عاطفی است.

در ادبیات مدیریت تغییر در حوزه سلامت نیز یافته‌های قابل توجهی ارائه شده است. خان و همکاران در پژوهش خود درباره مدیریت تغییر در نظام سلامت دیجیتال بیان می‌کنند که رهبری مؤثر در شرایط تحول، باید منعطف، مشارکتی و مبتنی بر تحلیل مسائل باشد، زیرا ساختارهای پیچیده به همکاری چندسطحی نیاز دارند (Khan et al., 2025). نکته مهم این است که آموزش و پرورش شباهت‌های ساختاری زیادی با نظام سلامت دارد: هر دو گسترده، انسانی و شدیداً تحت تأثیر محیط اجتماعی‌اند و به همین دلیل، مدیریت تغییر در آن‌ها نیازمند مدل‌های اختصاصی و بومی است.

از سوی دیگر، پژوهش‌هایی مانند مطالعه آپریانتو نشان داده‌اند که سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات جهانی باید رویکردهای مبتنی بر تاب‌آوری، تحلیل داده و برنامه‌ریزی دقیق داشته باشند تا بتوانند در محیط‌های ناپایدار به‌گونه‌ای مؤثر عمل کنند (Aprianto et al., 2025). این یافته برای نظام آموزش ایران اهمیت دوچندان دارد، زیرا این نظام در معرض فشارهای فرهنگی، اقتصادی و فناورانه فراوان قرار دارد. در نهایت، پژوهش‌های داخلی نیز در زمینه پیوند ویژگی‌های مدیریتی و موفقیت تغییر نتایج مهمی ارائه کرده‌اند. یزدخواستی و همکاران بیان می‌کنند که ویژگی‌هایی چون خطرپذیری، توان تحلیل، برنامه‌ریزی هدفمند، و مهارت ارتباطی مدیران نقش مؤثری در موفقیت تغییرات آموزشی دارد (Yazdkhasti, 2016). اعرابی نیز در یکی از پژوهش‌های کلیدی داخلی تأکید کرده است که هماهنگی میان عوامل تغییر، ساختار، فرهنگ سازمانی و رویکردهای استراتژیک، لازمه دستیابی به عملکرد مطلوب سازمان‌هاست (A'Rabi et al., 2010). این الگوها می‌توانند مبنایی مهم برای طراحی مدل‌های بومی تغییر در آموزش و پرورش ایران باشند.

با توجه به تمامی مباحث فوق، روشن است که مدیریت تغییر یک ضرورت راهبردی برای بقای نظام آموزش و پرورش ایران و دستیابی به کیفیت، انعطاف‌پذیری و عدالت آموزشی است. این نظام بدون برخورداری از یک مدل جامع، بومی و مبتنی بر شواهد نمی‌تواند از پس چالش‌های پیچیده عصر جدید برآید. بنابراین، هدف این پژوهش ارائه یک مدل جامع و بومی برای مدیریت تغییر در ساختار نظام آموزش و پرورش ایران است.

### روش‌شناسی

این پژوهش در زمره تحقیقات کیفی است و طی آن، به منظور توصیف عمیق و غنی، از دیدگاه صاحب نظران و متخصصان رشته مدیریت آموزشی و مدیران میانی و عالی وزارت آموزش و پرورش نسبت پویایی اجتماعی مدارس و برای ارائه الگوی مدیریت پویایی اجتماعی مدارس، از راهبرد نظریه اده بنیاد استفاده شده است. نظریه داده بنیاد یک نظریه بر مبنای یافته‌های میدان مطالعه است که در آن به جای بکار

بستن نظریه های کلان در مورد واقعیت خاص به خود واقعیت های ملموس مراجعه می کنند تا نظریه مناسب را برای توضیح این واقعیت ها بسازند. دو مرحله اصلی فرایند انجام این پژوهش شامل ارائه مدل مدیریت پویایی اجتماعی مدارس دوره متوسط کرمانشاه و ارائه الگویی مناسب برای این مدارس می باشد. با توجه به شاخص های شناسایی شده، حجم نمونه و روش نمونه گیری هر مرحله به شرح زیر است: در بخش اول پژوهش، با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش و نیز با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و مصاحبه نیمه ساختار یافته و سپس جهت تکمیل و تایید روایی مولفه ها، با ۱۵ نفر از مدیران مدارس مقطع متوسطه، متخصصان رشته مدیریت آموزشی و مدیران میانی اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه که دارای مدرک تحصیلی دکترا و حداقل کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی بودند، مصاحبه نیمه ساختار یافته با سوالات پیگیرانه انجام شد. در نهایت شاخص های استخراج شده از تحلیل مصاحبه ها با توجه به اصل اشباع نظری پژوهشگر مورد تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده های مستخرج از مصاحبه های انجام شده، از روش تجزیه و تحلیل داده های کیفی (تحلیل محتوای کیفی و فرایند کدگذاری) استفاده شد. فرایند تحلیل شامل انجام مصاحبه ها، تحلیل مصاحبه های انجام گرفته، کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی می باشد. در بخش دوم پژوهش، الگوی مدیریت پویایی اجتماعی مدارس با توجه به شاخص های شناسایی شده در بخش اول پژوهش، طراحی و ارائه شده؛ سپس توسط متخصصان رشته مدیریت آموزشی اعتباریابی شد. در هنگام گردآوری داده های پژوهش همواره سوالات زیر مدنظر بوده است:

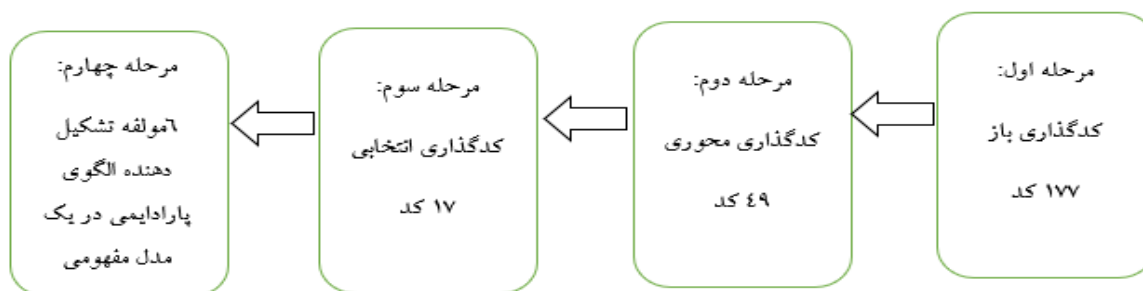
- ۱- مؤلفه های مدیریت تغییر در ساختار نظام آموزش و پرورش ایران کدامند؟
  - ۲- شرایط علی مؤثر بر مدیریت تغییر در ساختار نظام آموزش و پرورش کدامند؟
  - ۳- عوامل سازمانی زمینه ساز مدیریت تغییر در ساختار نظام آموزش و پرورش کدام اند؟
  - ۴- عوامل سازمانی مداخله گر مدیریت تغییر در ساختار نظام آموزش و پرورش کدامند؟
  - ۵- راهبردهای سازمانی مؤثر بر مدیریت تغییر در ساختار نظام آموزش و پرورش کدامند؟
  - ۶- پیامدهای استقرار مدیریت تغییر در ساختار نظام آموزش و پرورش چیست؟
- داده های گردآوری شده در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. مقوله ها در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی تر بوده و شالوده ساختن تئوری هستند. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله های متن مصاحبه ها پیاده و شمارش شد و مطالب تکراری از آن ها حذف گردید. مفاهیم شامل کلمات و عبارت های کوتاهی بود که محتوای مصاحبه ها و تجربه های خبرگان کلیدی را منعکس می ساخت. در مرحله کدگذاری محوری، مقوله -ها از کدهای باز استخراج و کدهای محوری تشکیل گردید. در واقع در این مرحله، نظریه پرداز داده بنیاد، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب می کند و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی است (به عنوان پدیده مرکزی) قرار می دهد و سپس دیگر مقوله ها را به آن مرتبط می سازد. به عبارتی در این مرحله داده هایی که در فرایند کدگذاری باز شکسته شده بودند، دوباره گردآوری می شوند تا یک تبیین دقیق تر و کامل تر از پدیده ارائه شود. برای این منظور مقولات و روابط میان آن ها با استفاده از «الگوی کدگذاری محوری» و در قالب برجسب های پدیده مرکزی، شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر و پیامدها طبقه بندی شدند.

مرحله پایانی، کدگذاری انتخابی است. در این مرحله نظریه پرداز داده بنیاد، یک نظریه از روابط فی مابین مقوله های موجود در مدل کدگذاری محوری را به نگارش در می آورد. در این مرحله، با ایجاد روابط بین گروه ها، آن ها را یکپارچه ساخته و چارچوب اولیه نظریه شکل می گیرد. به عبارت دیگر، این مرحله به فرایند شکل دهی مقوله های اصلی و فرعی آن ها اشاره دارد.

پدیده محوری؛ مرکز فرایند در حال بررسی است که سایر مقوله ها به آن ربط داده می شوند. شرایط علی؛ مقوله هایی هستند که نسبت به پدیده محوری مقدم بوده و بر آن تأثیر می گذارند. شرایط زمینه ای؛ شرایط خاصی است که بر راهبردها اثر می گذارد. شرایط مداخله گر؛ شرایط عمومی است که بر راهبردها تأثیر می گذارد و آن ها را تسهیل یا محدود و مقید می سازد. راهبردها؛ کنش ها یا برهم کنش هایی است که برای اداره پدیده محوری اعمال می شود و پیامد حاصل این کنش ها و برهم کنش ها است.

### یافته ها

داده های پژوهش، حاصل کدگذاری متن مصاحبه ها با خبرگان کلیدی است که با هدف طراحی الگویی برای مدیریت تغییر در آموزش و پرورش و از طریق ابعاد علی، محوری، زمینه ای، مداخله ای، راهبردی و پیامدهای حاصل از کاربرد استراتژی تحلیل شده اند. رونوشت مصاحبه ها برای یافتن مقوله های کلی، مقوله های محوری و مقوله های فرعی به طور منظم بررسی شد. طی این فرایند کدگذاری تعداد ۱۷۷ کد باز استخراج و از تلفیق آن ها تعداد ۴۹ کد محوری و از تلفیق آن ها نیز ۱۷ کد انتخابی احصاء گردید و در شش مقوله اصلی شرایط علی (ایجاد تسهیل کننده های تغییر، مشارکت عمومی اعضا و ذی نفعان، تعیین اهداف و اولویت ها، تحلیل موجودیت فعلی)، مقوله محوری (توسعه حرفه ای مدیران و کادر اجرایی، ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با تغییر)، شرایط زمینه ای (رهبری قوی در سازمان، تعامل و همکاری اعضای سازمان، آمادگی سازمانی برای تغییرات)، شرایط مداخله گر (تدوین راهبردهای مناسب تغییر، تدوین قوانین متناسب با تغییرات)، راهبردها (آگاهی بخشی و ارتباطات موثر، ایجاد یک نقشه راه جامع برای تغییر، ارتقای دانش و مهارت های جدید در کارکنان) و پیامدهای مدیریت تغییر در آموزش و پرورش (بهبود کیفیت آموزش، افزایش انعطاف پذیری سازمانی، افزایش رضایتمندی ذینفعان) دسته بندی شدند. نتایج مراحل بالا در ادامه ارائه شده است. در شکل زیر فرایند کدگذاری و تقلیل داده ها در چهار مرحله نشان داده شده است:



شکل ۱: فرایند کدگذاری و تقلیل داده ها

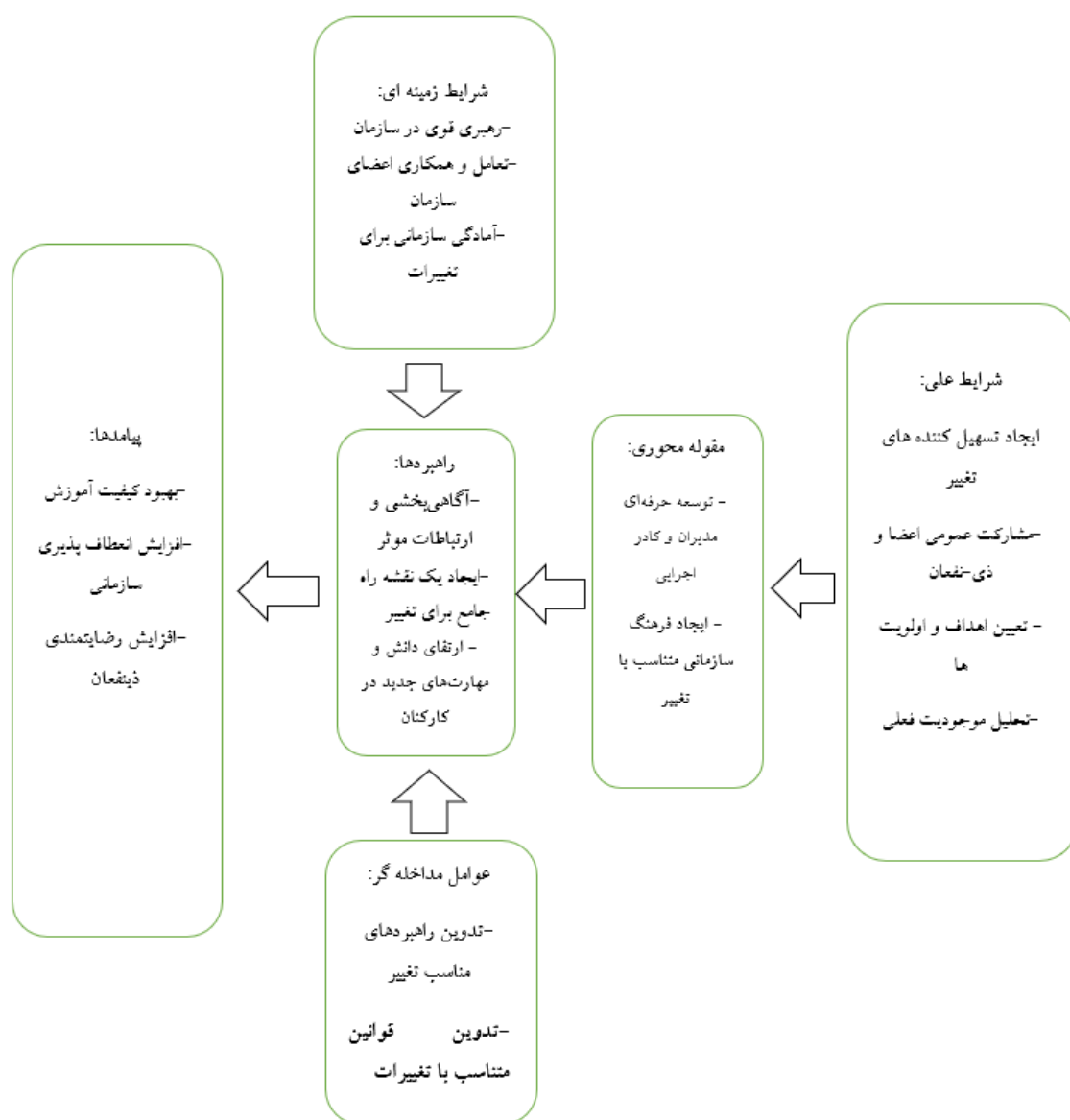
پدیده مورد نظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه ای است که جریان کنش ها و واکنش ها به سوی آن رهنمون می شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. پدیده محوری با این سؤال اصلی همراه است که داده ها به چه چیزی دلالت می کنند؟ مقوله محوری ایده (انگاره، تصور) یا پدیده ای است که اساس و محور فراگرد است. این مقوله همان عنوانی (نام یا برچسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می شود. مقوله ای که به عنوان مقوله محوری انتخاب می شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد. این مرحله عبارت است از فراگرد انتخاب دسته بندی، اصلی مرتبط کردن سیستماتیک آن با دیگر دسته بندی ها،

تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. در جدول ۱ مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده در مرحله کدگذاری انتخابی گزارش گردیده است.

جدول ۱. مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده در کدگذاری انتخابی

| ردیف | نوع عامل                                | مفاهیم                             | کدهای ثانویه                                             |
|------|-----------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| ۱    | شرایط علی                               | ایجاد تسهیل‌کننده‌های تغییر        | ایجاد فرصت‌های آموزشی                                    |
| ۲    |                                         |                                    | پایداری ویژگی‌های موفق                                   |
| ۳    |                                         |                                    | مدیریت مقاومت در مقابل تغییر                             |
| ۴    | مشارکت عمومی اعضا و ذی‌نفعان            |                                    | شنیدن نظرات و پیشنهادات                                  |
| ۵    |                                         |                                    | ارائه ایده‌ها و طرح‌های نو                               |
| ۶    |                                         |                                    | مشارکت در تصمیم‌گیری                                     |
| ۷    | تعیین اهداف و اولویت‌ها                 |                                    | توسعه روند آموزش                                         |
| ۸    |                                         |                                    | ارتقاء توانمندی معلمان                                   |
| ۹    |                                         |                                    | توسعه استفاده از فناوری‌های آموزشی                       |
| ۱۰   | تحلیل موجودیت فعلی                      |                                    | بررسی ساختار سازمانی سامانه آموزش و پرورش                |
| ۱۱   |                                         |                                    | بررسی سیاست‌ها و قوانین موجود                            |
| ۱۲   |                                         |                                    | توسعه روابط با ذینفعان                                   |
| ۱۳   | مقوله محوری                             | توسعه حرفه‌ای مدیران و کادر اجرایی | آشنایی با تئوری‌ها و مدل‌های مدیریت تغییر                |
| ۱۴   |                                         |                                    | آموزش مدیریت پروژه                                       |
| ۱۵   |                                         |                                    | توانمندسازی مهارت‌های تیمی                               |
| ۱۶   | ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با تغییر     |                                    | برقراری ارتباطات مؤثر و دوسویه با کارکنان و ذینفعان      |
| ۱۷   |                                         |                                    | تشویق به نوآوری و ابتکار                                 |
| ۱۸   |                                         |                                    | برخورداری رهبران از رویکرد استراتژیک                     |
| ۱۹   | شرایط زمینه‌ای                          | رهبری قوی در سازمان                | تعریف ارزش‌ها و فرهنگ سازمان                             |
| ۲۰   |                                         |                                    | قدرت تصمیم‌گیری و اجرای تغییرات فراگیر                   |
| ۲۱   |                                         | تعامل و همکاری اعضای سازمان        | شفافیت در ارتباطات و اطلاع‌رسانی در مورد تغییرات ساختاری |
| ۲۲   | شرایط مداخله‌گر                         |                                    | اشتراک اطلاعات                                           |
| ۲۳   |                                         |                                    | ارزیابی و بازخورد مناسب از تغییرات                       |
| ۲۴   |                                         | آمادگی سازمانی برای تغییرات        | تشخیص نیازهای تغییر                                      |
| ۲۵   | تدوین راهبردهای مناسب تغییر             |                                    | توانمندسازی منابع                                        |
| ۲۶   |                                         |                                    | ارتباطات مؤثر با نهادهای بالادستی                        |
| ۲۷   |                                         |                                    | ایجاد تیم تغییر                                          |
| ۲۸   | راهبردها                                | تدوین و ارائه پاداش به تغییرات     | تدوین و ارائه پاداش به تغییرات                           |
| ۲۹   |                                         |                                    | توسعه انگیزه برای تغییر                                  |
| ۳۰   |                                         | تدوین قوانین متناسب با تغییرات     | تدوین قوانین متناسب با نیازهای تغییر                     |
| ۳۱   | آگاهی‌بخشی و ارتباطات مؤثر              |                                    | برنامه‌ریزی برای قوانین منعطف کاری                       |
| ۳۲   |                                         |                                    | ارائه اطلاعات لازم در حوزه مدیریت تغییر                  |
| ۳۳   |                                         |                                    | ایجاد فرصت‌های ارتباطی                                   |
| ۳۴   | ایجاد یک نقشه راه جامع برای تغییر       |                                    | ارائه توضیحات تکمیلی در مورد فرآیندهای تغییر             |
| ۳۵   |                                         |                                    | تعیین اهداف و هدف‌گذاری لازم                             |
| ۳۶   |                                         |                                    | تشخیص وضعیت فعلی                                         |
| ۳۷   | ارتقای دانش و مهارت‌های جدید در کارکنان |                                    | پیش‌بینی و ارزیابی تغییرات                               |
| ۳۸   |                                         |                                    | توسعه دانش در زمینه تغییر و مدیریت تغییر                 |
| ۳۹   |                                         |                                    | توسعه مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری                    |
| ۴۰   | بهبود کیفیت آموزش                       |                                    | توسعه مهارت‌های فنی و تخصصی                              |
| ۴۱   |                                         |                                    | توسعه مهارت معلمان                                       |
| ۴۲   |                                         |                                    | بهبود روش‌های آموزشی                                     |
| ۴۳   | افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی             |                                    | بهبود مدیریت و سیستم‌های عملکرد                          |
| ۴۴   |                                         |                                    | تغییر در ساختار سازمانی                                  |
| ۴۵   |                                         |                                    | ایجاد تیم‌های کاری چابک                                  |
| ۴۶   | افزایش رضایتمندی ذینفعان                |                                    | توسعه خلاقیت فردی و سازمانی                              |
| ۴۷   |                                         |                                    | رضایتمندی دانش آموزان                                    |
| ۴۸   |                                         |                                    | رضایتمندی معلمان                                         |
| ۴۹   |                                         |                                    | رضایتمندی والدین                                         |

در شکل ۲ الگوی مفهومی از پژوهش حاضر نشان داده شده است. شرایط علی شامل ایجاد تسهیل کننده‌های تغییر، مشارکت عمومی اعضا و ذی-نفعان، تعیین اهداف و اولویت ها و تحلیل موجودیت فعلی می‌باشد. مقوله محوری شامل توسعه حرفه‌ای مدیران و کادر اجرایی و ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با تغییر است. شرایط زمینه‌ای شامل رهبری قوی در سازمان، تعامل و همکاری اعضای سازمان و آمادگی سازمانی برای تغییرات می‌باشد. مداخله گر شامل تدوین راهبردهای مناسب تغییر و تدوین قوانین متناسب با تغییرات می‌باشد. راهبردها شامل آگاهی-بخشی و ارتباطات موثر، ایجاد یک نقشه راه جامع برای تغییر - ارتقای دانش و مهارت‌های جدید در کارکنان، افزایش رضایتمندی و پیامدها شامل بهبود کیفیت آموزش -افزایش انعطاف پذیری سازمانی -افزایش رضایتمندی ذینفعان



شکل ۲: الگوی پارادایمی مدیریت تغییر در ساختار آموزش و پرورش

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت تغییر در ساختار نظام آموزش و پرورش ایران مجموعه‌ای پیچیده و چندبعدی است که در قالب شش مقوله اصلی شامل شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قابل تحلیل است. این نتایج بر اساس مصاحبه با مدیران ارشد، متخصصان و خبرگان حوزه آموزش و مدیریت استخراج شد. نخستین نکته قابل تأمل در یافته‌ها، نقش پررنگ شرایط علی از جمله ایجاد تسهیل‌کننده‌های تغییر، مشارکت عمومی ذی‌نفعان، تعیین اهداف و اولویت‌ها و تحلیل وضعیت موجود است. این موضوع همسو با ادبیات جهانی مدیریت تغییر است که تأکید دارد تغییر بدون ایجاد زمینه، مشارکت فعال و هدف‌گذاری دقیق، نه تنها موفق نمی‌شود بلکه موجب افزایش مقاومت سازمانی و کاهش اثربخشی برنامه‌ها می‌شود (Lomba-Portela et al., 2022). همچنین تأکید مشارکت ذی‌نفعان در یافته‌های این پژوهش، ارتباط مستقیم با رویکردهایی دارد که در پژوهش‌های تغییر آموزشی بر ضرورت شنیدن صدای معلمان، مدیران و دانش‌آموزان تأکید می‌کنند، زیرا حذف این گروه‌ها از فعالیتهای تغییر به ناهماهنگی و شکست اجرای اصلاحات می‌انجامد (Weissberg et al., 2023).

مقوله محوری که شامل توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان اجرایی و ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با تغییر است، درواقع ستون اصلی مدیریت تغییر محسوب می‌شود. یافته‌ها نشان داد که تغییر در آموزش و پرورش بدون تغییر در نوع رهبری، نگرش‌ها و مهارت‌های مدیران و کارکنان غیرممکن است. این مبنا با نتایج پژوهش‌های داخلی و خارجی همسو است؛ به‌عنوان مثال، پژوهش ایلکا نقش مدیریت تغییر را در بهبود عملکرد کارکنان آموزشی تأیید کرده و نشان می‌دهد که ساخت فرهنگی و حرفه‌ای مدیران، عامل تعیین‌کننده میزان پذیرش یا مقاومت نسبت به تغییر است (Ilka, 2022). در مطالعات بین‌المللی نیز مفهوم رهبری زیست‌مدرسه‌ای که بر توسعه حرفه‌ای پایدار، مشارکت عمیق و یادگیری مستمر تأکید دارد مطرح شده است (Howard et al., 2019). همچنین ویتوری در پژوهش خود درباره آموزش عالی نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین باید بتواند فرهنگ سازمانی را در راستای تغییر بازسازی کند (Vettori, 2021). بنابراین، پیوند میان توسعه حرفه‌ای و پذیرش تغییر از کلیدی‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر است.

شرایط زمینه‌ای نیز شامل رهبری قوی، تعامل و همکاری اعضای سازمان و آمادگی سازمانی برای تغییر است. این نتایج با یافته‌های پژوهش خلیفه و همکاران که نشان داده‌اند رهبری تغییر در آموزش نیازمند هماهنگی میان مدیران ارشد، میانی و کارکنان است همخوانی دارد (Khalifeh et al., 2019). همچنین این مقوله با پژوهش یزدخواستی و همکاران که به نقش ویژگی‌های مدیریتی—از جمله قدرت تصمیم‌گیری، تحلیل و هماهنگی—در موفقیت مدیریت تغییر پرداخته و نشان داده‌اند که مدیران با ویژگی‌های حرفه‌ای مناسب، آمادگی تغییر را در سازمان افزایش می‌دهند، همسو است (Yazdkhasti, 2016). در ادبیات جهانی نیز بر این نکته تأکید شده که هرگونه تغییر آموزشی بدون رهبری قوی و هماهنگی میان اجزای سازمان، ناکام خواهد ماند (Errida & Lotfi, 2021).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که شرایط مداخله‌گر شامل تدوین راهبردهای مناسب برای تغییر و تدوین قوانین متناسب با تغییرات است. این یافته تأیید می‌کند که تغییرات آموزشی نیازمند حمایت ساختاری، قانونی و سیاست‌گذاری است. این نتیجه با پژوهش پاپی و همکاران که نشان داده‌اند تغییر درونی مطلوب مستلزم توجه دقیق به اسناد بالادستی و ضرورت همسویی قوانین با اهداف جدید نظام آموزشی است هم‌راستاست (Papi et al., 2022). همچنین با مطالعه آپریانتو که بر اهمیت راهبردهای سازمانی و برنامه‌ریزی دقیق در مواجهه با

پویایی‌های جهانی تأکید دارد، همخوانی دارد (Aprianto et al., 2025). در حقیقت، بدون برنامه‌ریزی راهبردی، تغییرات دچار پراکندگی شده و به نتایج مطلوب نمی‌رسند.

در بخش راهبردها، سه مؤلفه اصلی یعنی آگاهی‌بخشی و ارتباطات مؤثر، ایجاد نقشه راه جامع و ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان، از یافته‌های محوری پژوهش بودند. این نتایج با پژوهش داوینس و براون که بر ضرورت مدیریت مقاومت از طریق ارتباطات مؤثر، شفافیت و مشارکت کارکنان در تغییرات دیجیتال تأکید می‌کند کاملاً سازگار است (Davis & Brown, 2024). همچنین با پژوهش کوماریا که نشان داد ترکیب مدیریت تغییر و فناوری زمانی مؤثر است که کارکنان توانمند شوند و مهارت‌های جدید بیاموزند، همسو است (Komariyah, 2024). در حوزه آموزش نیز به‌طور خاص، افزایش مهارت معلمان و فراهم‌سازی امکان توسعه حرفه‌ای برای آن‌ها از عوامل کلیدی در موفقیت راهبردهای تغییر است، زیرا معلم قلب فرایند یاددهی-یادگیری است و بدون توانمندسازی او هیچ تحول پایداری شکل نمی‌گیرد.

در نهایت، پیامدهای مدیریت تغییر در این پژوهش شامل بهبود کیفیت آموزش، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی و افزایش رضایتمندی ذی‌نفعان بود. این نتایج با پژوهش آربی که نشان می‌دهد همسویی عوامل تغییر و ساختار سازمانی می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد مطابقت دارد (A'Rabi et al., 2010). همچنین با پژوهش کاسیوا و همکاران که نشان می‌دهند مدیریت تغییر، مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش با افزایش انگیزش، مشارکت و تعهد کارکنان باعث ارتقای عملکرد و رضایتمندی می‌شوند همسو است (Kossyva et al., 2024). یافته‌ها همچنین با پژوهش ادواردز که نقش یادگیری معتبر و مشارکت یادگیرندگان را در بهبود کیفیت آموزشی و افزایش انگیزش دانشجویان نشان می‌دهد هماهنگ است (Edwards & Attia, 2023). در همین راستا، مطالعه نویسندگان حوزه مدیریت تغییر شهری نیز نشان داده است که تغییر سازمانی اصولاً به بهبود عملکرد، افزایش کارآمدی و تقویت تعاملات ذی‌نفعان منجر می‌شود (Мясникова et al., 2023). این ادبیات به‌وضوح نشان می‌دهد که پیامدهای شناسایی‌شده در این پژوهش، کاملاً با یافته‌های پیشین سازگار است و از نظر علمی و عملی اعتبار بالایی دارد.

در نگاه کلان، یافته‌های پژوهش با ادبیات جهانی و داخلی مدیریت تغییر کاملاً سازگار است و نشان می‌دهد که تغییر در نظام آموزش و پرورش ایران نه تنها ضروری است بلکه یک الزام ساختاری برای بهبود کیفیت آموزشی، افزایش پاسخگویی اجتماعی و ارتقای کارآمدی سازمانی محسوب می‌شود. درواقع، نتایج این پژوهش شبکه‌ای از عوامل درهم‌تنیده را به تصویر می‌کشد که هرکدام در تحقق تغییر نقش مؤثری دارند: رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی، مشارکت ذی‌نفعان، توانمندسازی کارکنان، قوانین حمایتی و برنامه‌ریزی راهبردی. این مجموعه کامل از عوامل مکمل، همان چیزی است که در ادبیات جهانی نیز به‌عنوان چارچوبی برای موفقیت تغییر شناسایی شده است (Waghid, 2023). از این منظر می‌توان گفت که پژوهش حاضر علاوه بر شناسایی عوامل کلیدی مدیریت تغییر، توانسته است یک مدل منسجم ارائه دهد که متناسب با بستر فرهنگی و ساختاری ایران طراحی شده و می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های آینده آموزش و پرورش نقشی اساسی ایفا کند.

این پژوهش به‌صورت کیفی انجام شد و داده‌ها تنها از طریق مصاحبه با گروهی محدود از مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران گردآوری شد. بنابراین، نتایج به‌اندازه پژوهش‌های کمی قابلیت تعمیم ندارد. همچنین برخی شرکت‌کنندگان ممکن است در بیان تجربیات واقعی خود دچار سوگیری شده باشند. علاوه بر این، به‌دلیل گستردگی نظام آموزشی، برخی مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت تغییر ممکن است در مصاحبه‌ها مطرح

نشده باشد. محدودیت دیگر آن است که این پژوهش به شرایط زمانی خاصی محدود بود و تغییرات سریع اجتماعی و فناوری ممکن است برخی یافته‌ها را در آینده تحت تأثیر قرار دهد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های کمی یا ترکیبی برای اعتبارسنجی مدل استخراج‌شده انجام شود و رابطه میان متغیرهای شناسایی‌شده در سطح گسترده‌تری مورد آزمون قرار گیرد. همچنین بررسی مدیریت تغییر در مقاطع مختلف آموزش، مانند دوره ابتدایی یا فنی-حرفه‌ای، می‌تواند درک کامل‌تری ایجاد کند. پژوهش‌های بین‌فرهنگی نیز می‌توانند به مقایسه مدل ایران با سایر کشورها کمک کنند. علاوه بر این، مطالعات آینده می‌توانند اثر تحول دیجیتال، هوش مصنوعی و فناوری‌های نوین را به‌طور اختصاصی در مدیریت تغییر آموزشی بررسی کنند تا مدل‌های جدیدتر و کاربردی‌تری طراحی شود.

برای بهبود مدیریت تغییر در آموزش و پرورش، لازم است برنامه‌های جامع توانمندسازی مدیران و معلمان اجرا شود. همچنین مشارکت فعال ذی‌نفعان در تمامی مراحل تغییر ضروری است. تقویت ارتباطات سازمانی، شفاف‌سازی اهداف و ایجاد نظام بازخورد مؤثر می‌تواند به کاهش مقاومت و افزایش همکاری کمک کند. توسعه زیرساخت‌های فناوری، اصلاح قوانین ناکارآمد، و ایجاد نظام ارزیابی مبتنی بر کیفیت از دیگر اقدامات کلیدی هستند. در نهایت، ضروری است که فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش بر اساس ارزش‌هایی همچون یادگیری مستمر، خلاقیت، انعطاف‌پذیری و مشارکت بازطراحی شود تا زمینه برای تغییرات پایدار فراهم گردد.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## Extended Abstract

### Introduction

Educational systems worldwide are confronted with increasingly complex demands driven by rapid technological advances, shifting societal expectations, and evolving policy landscapes. As learning environments continue to transform, schools and educational organizations must adopt dynamic forms of change management to remain effective and relevant in meeting the needs of diverse learners. Contemporary studies consistently emphasize that meaningful reform in education requires strategic planning, adaptive leadership, and systematic approaches toward organizational transformation (Weissberg et al., 2023). These shifts highlight the necessity for an integrated, evidence-based model of change management that can address structural, cultural, and pedagogical challenges simultaneously.

The global literature on change management underscores that educational change is seldom linear or technical; rather, it is deeply embedded in organizational culture, teacher identity, and stakeholder engagement. For instance, Edwards and Attia argue that authentic learning environments and

student engagement are closely tied to institutional capacity for change, suggesting that the learning process itself becomes a catalyst for organizational transformation (Edwards & Attia, 2023). At the same time, resistance to change—especially among teachers and mid-level administrators—remains a core obstacle in educational reform. As demonstrated by Lomba-Portela and colleagues, resistance is not merely opposition but often reflects gaps in communication, insufficient professional development, or fear of losing pedagogical autonomy (Lomba-Portela et al., 2022). Understanding such resistance is essential in designing an effective model of change tailored to educational systems.

The Iranian education system, like many others in developing contexts, faces multifaceted structural and cultural challenges, including centralization, limited stakeholder participation, outdated curricula, and insufficient professional development opportunities. Previous research in Iran confirms these systemic complexities. Kuhgivi's study demonstrates that management of organizational change directly affects innovation within educational institutions and that the innovative behavior of teachers mediates the relationship between leadership practices and institutional outcomes (Kuhgivi, 2022). Likewise, Ilka's findings highlight the significance of change-oriented management in enhancing employee performance in educational organizations, underscoring the role of managerial behavior and institutional support systems (Ilka, 2022). In parallel, studies of national policy documents reveal that internal transformation is frequently emphasized at the strategic level but inadequately supported at the operational level (Papi et al., 2022). This disconnect further justifies the need for a model capable of integrating policy goals with practical, organization-level mechanisms of change. Internationally, numerous models have been proposed to guide transformation in educational systems. Kotter's model of change, for example, has been successfully applied in higher education contexts, as shown by Dao Thi's case study in Vietnam, which demonstrates that systematic and sequential implementation of change steps fosters faculty engagement and institutional alignment (Dao Thi & Trinh Thi Thu, 2022). Meanwhile, Vettori's work in European universities emphasizes the role of leadership and governance reforms as foundational elements in successful institutional transformation (Vettori, 2021). Complementary insights from Errida and Lotfi further identify multiple determinants of successful organizational change, including leadership style, communication systems, and organizational readiness (Errida & Lotfi, 2021). Such findings reinforce the notion that without coordinated attention to contextual, structural, and human factors, reform efforts are unlikely to generate sustainable outcomes.

Furthermore, the growing influence of technology on educational processes has intensified the need for change management frameworks suitable for digital and hybrid learning environments. Studies such as those by Waghid underscore how crisis-driven shifts—like the widespread transition to online learning—demand leadership models that are agile, collaborative, and empathetic to the emotional and cognitive needs of educators and learners (Waghid, 2023). Research in organizational development outside the educational sector also offers relevant insights. Komariyah's research on nonprofit organizations highlights the interconnected roles of digital transformation, employee engagement, and change management in enhancing organizational performance (Komariyah, 2024). Similarly, Kossyva and colleagues show that talent retention and knowledge management depend heavily on effective change management practices, demonstrating applicability across knowledge-intensive sectors (Kossyva et al., 2024).

In addition, new scholarship on public institutions provides examples of how change management can strengthen overall organizational strategy. For example, Myasnikova's study situates change management as a tool for municipal development, further illustrating the versatility of change

strategies beyond traditional corporate settings ([Мясникова et al., 2023](#)). At the global level, the growing interdependence of economies and technological infrastructures has also reshaped the nature of organizational change, as highlighted by Aprianto and colleagues who argue that adaptive and resilience-based models are essential to navigating contemporary global dynamics ([Aprianto et al., 2025](#)).

Taken together, the converging insights of national and international literature point to a clear need for a localized, comprehensive model of change management tailored to the structural and cultural realities of the Iranian education system. The present study responds to this need by identifying the key components of change management within Iranian educational institutions using a grounded theory methodology. The ultimate aim of the study is to develop a conceptual paradigm capable of guiding policy-makers, administrators, and educators in navigating and sustaining meaningful organizational change.

### **Methods and Materials**

This research employed a qualitative grounded theory design to explore and conceptualize the components of change management in the Iranian education system. Semi-structured interviews were conducted with senior managers, educational specialists, and experts purposefully selected based on their experience and knowledge of educational management. Sampling continued through the snowball technique until theoretical saturation was reached. The collected interview data were transcribed verbatim and analyzed through open, axial, and selective coding. This multistage coding process enabled the identification of recurring patterns, emergent themes, and the construction of a paradigmatic model that captured causal conditions, core processes, contextual and intervening factors, strategies, and outcomes related to educational change.

### **Findings**

Data analysis resulted in the extraction of 177 open codes, which were subsequently organized into 49 axial codes and further refined into 17 selective codes. These codes were grouped into six overarching categories reflecting major dimensions of change management.

Causal conditions included facilitating factors for change, stakeholder participation, goal setting, and analysis of the current organizational state.

The core category consisted of professional development of managers and staff along with the creation of an organizational culture aligned with change.

Contextual conditions encompassed strong leadership, organizational collaboration, and readiness for change.

Intervening conditions included the formulation of appropriate change strategies and the development of supportive policies and regulations.

Strategies involved awareness-building, effective communication mechanisms, developing a comprehensive roadmap for organizational change, and enhancing staff knowledge and skills.

Finally, outcomes consisted of improvements in educational quality, increased organizational flexibility, and higher stakeholder satisfaction.

The findings collectively resulted in a paradigmatic model illustrating the interplay among these six components and how they contribute to effective change management within the education system.

### **Discussion and Conclusion**

The results of this study demonstrate that effective change management in the Iranian education system is dependent on the alignment of structural, cultural, and human factors. The identified components show that sustainable organizational change requires attention not only to strategy and policy but also to the professional development of educational leaders and staff. The findings

emphasize that leadership capacity, organizational readiness, and a supportive culture are central to facilitating change, while comprehensive communication strategies and structured planning provide the necessary mechanisms for implementation. The study concludes that without an integrated model addressing these multidimensional factors, efforts toward educational reform risk fragmentation and reduced effectiveness. The proposed framework offers a holistic and contextually relevant guide for administrators and policymakers seeking to implement and sustain meaningful change within the Iranian educational system.

## References

- A'Rabi, S. M., Sadeghi, D., Afjeh, S. A. A., & Mohammadi, T. (2010). Presenting a Model for Enhancing Employee Performance Through Aligning Organizational Change Strategies. *Journal of Educational Management*, 14(3), 1-22. <https://biot.modares.ac.ir/article-19-8739-fa.html>
- Aprianto, R., Lukita, C., Sutarman, A., Sunarjo, R. A., Muti, R. N., & Dolan, E. (2025). Facing global dynamics with effective strategy: A tasted organizational change management approach. (Vol. 5, pp. 1-11)
- Dao Thi, T. T., & Trinh Thi Thu, H. (2022). Change Management in Higher Education by Kotter's Model: A Case Study in Vietnam Private University. *Journal of International Business and Management*, 5(1). <https://rpajournals.com/wp/wp-content/uploads/2021/12/JIBM-2021-12-2097.pdf>
- Davis, E., & Brown, R. (2024). Change Management Frameworks for Overcoming Resistance in Digital Initiatives: A Qualitative Analysis. *Digital Transformation and Administration Innovation*, 2(1), 25-30.
- Edwards, A. L., & Attia, A. M. (2023). A Global Integrative Framework to Correlate Authentic Learning, Student Engagement and Change Management in Addressing Complex Workplace Issues. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 8(3), 229-249. <https://doi.org/10.1504/IJBFMI.2023.131761>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study. *Int. J. Eng. Bus. Manag.*, 13, 18479790211016273. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Howard, P., O'Brien, C., Kay, B., & O'Rourke, K. (2019). Leading Educational Change in the 21st Century: Creating Living Schools Through Shared Vision and Transformative Governance. *Sustainability*, 11(15), 4109. <https://doi.org/10.3390/su11154109>
- Ilka, H. A. (2022). Investigating the Role of Change Management in Improving the Performance of Educational Staff in Firuzkuh County. *Specialized Quarterly of Public Management Education*, 4(14). <https://patjournal.smtc.ac.ir/article-1-301-fa.pdf>
- Khalifeh, M., Ghorbani, M., Sepehrazadegan, Z., & Taheri, Z. (2019). Management and Leadership of Change in Education. 3rd International Conference on Innovation and Research in Educational Sciences, Management, and Psychology, Tehran. <https://civilica.com/doc/919765/>
- Khan, M. I., Naim, A., Khan, M. F., & Balqis, S. N. (2025). Leadership and Change Management for Sustainable Healthcare in the Digital Era. 257-282. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8492-3.ch013>
- Komariyah, I. (2024). Exploring the Influence of Digital Transformation, Change Management, and Employee Engagement on Organizational Performance of Non Profit Organization in Indonesia. *International Journal of Business Law and Education*, 5(2), 2651-2662. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.919>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2024). Retaining talent in knowledge-intensive services: enhancing employee engagement through human resource, knowledge and change management. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 409-439. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0174>
- Kuhgivi. (2022). Investigating the Impact of Change Management on Organizational Innovation Focusing on the Mediating Role of Innovative Behavior of Employees in Government Offices in Khuzestan Province. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 84(6). <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/1372>
- Lomba-Portela, L., Domínguez-Lloria, S., & Pino-Juste, M. R. (2022). Resistances to Educational Change: Teachers' Perceptions. *Educ. Sci.*, 12(5), 359. <https://doi.org/10.3390/educsci12050359>
- Papi, S., Hamashi, S. J., Valavi, P., & Safaei Moghadam, M. (2022). The Position of Desirable Internal Change in the High-Level Documents of the Iranian Education System. *Strategic Journal of Education in Medical Sciences*, 15(5), 435-446. <https://edcbmj.ir/article-1-2828-en.html>
- Vettori, O. (2021). Leadership and Change Management in Higher Education. [https://www.eua.eu/downloads/publications/lotus\\_workingpaper\\_december%202022\\_appendix%201.pdf](https://www.eua.eu/downloads/publications/lotus_workingpaper_december%202022_appendix%201.pdf)
- Waghid, F. (2023). Crises, Changed Leadership, Change Management and Educational Technology. *South African Journal of Higher Education*, 37(4). <https://doi.org/10.20853/37-4-6011>
- Weissberg, R. P., Durlak, J. A., Domitrovich, C. E., & Gullotta, T. P. (2023). *Social and Emotional Learning in Schools: From Programs to Strategies*. The Guilford Press. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED540203.pdf>

- Yazdkhasti, A. N. R. (2016). The Relationship Between Required Managerial Characteristics in Successful Change Management and Employee Performance Based on the Gatto Model in Kashan Education. *Innovations in Educational Management*, 11(4). <https://faculty.kashanu.ac.ir/yazdkhasty/fa/articlesInPublications/6829>
- Мясникова, Т. А., Лобанова, С. А., & Коваленко, М. Г. (2023). Change Management Project as a Tool for Implementing the Municipal Development Strategy. *Вестник Адыгейского Государственного Университета Серия «экономика»*(3(285)), 29-34. <https://doi.org/10.53598/2410-3683-2021-3-285-29-34>