**مدیریت مدرسه محورگامی جهت توسعه آموزش مجازی**

فخرالسادات نصیری ولیک بنی[[1]](#footnote-1)، سیده اکرم میرعظیمی آلمانی [[2]](#footnote-2)

**چکیده**

در جهان پیشرفته امروز به خصوص در دوران پسا کرونا آموزش مجازی به عنوان راهبردی جایگزین برای تحول در شیوه آموزش سنتی دارای اهمیت ویژه می باشد و با توجه به تفاوت های فرهنگی و امکاناتی که در مدارس سراسر جهان وجود دارد، برای بستر سازی آموزش مجازی در مدارس از میان راهبرد ها مدیریتی، راهبرد مدیریت مدرسه محور که جوهره اصلی آن تمرکزدایی، تفویض اختیار، تصمیم گیری مشارکتی و توانمند سازی مدارس می باشد، راهبردی موثر برای توسعه آموزش مجازی با توجه به شرایط و امکانات مدارس می باشد. در پژوهش حاضر، هدف، بررسی راهبرد مدیریت مدرسه محور در جهت توسعه آموزش مجازی است که به روش کتابخانه ای و مطالعه مروری مقالات چاپ شده معتبر انجام شده است. تحقق راهبرد مدیریت مدرسه محور با توانمند سازی مدارس در جهت توسعه نیرو انسانی و تجهیزات همراه است که بستر ساز آموزش مجازی موثر می باشد. در پژوهش حاضر ابتدا آموزش مجازی و مزایای آن مورد بررسی قرار گرفته است. سپس به تعریف مدیریت مدرسه محور،ابعاد و اهمیت و مزایای آن پرداخته شده است.

واژگان کلیدی :مدیریت مدرسه محور،آموزش مجازی،توانمند سازی مدارس.

**مقدمه و بیان مسئله**

در عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات آموزش مجازی با توجه به مزایای بسیار آن، مکملی اثر بخش در کنار آموزش حضوری می باشد و شرایط کرونا باعث شد تا در کشور ما نظام آموزشی به اصل مهم آموزش مجازی و آموزش الکترونیکی توجه ویژه کند. امـروزه آمـوزش مجـازي در شـرف تبـديل شـدن بـه يكـي از مهمتـرين روش هـاي آموزشـي اسـت، فرصت هاي بسيار زيادي را براي آموزش ايجاد كرده اسـت. اكنــون اينترنــت بــه عنــوان مكمــل يــادگيري و يــاددهي دركلاس هاي سنتي و يك وسيله مهم و مفيـد، در آمـوزش از راه دور به شمار مي رود. در واقع آموزش الكترونيكي، آمـوزش از راه دور بر مبناي فناوري است. بـه عبـارت ديگـر، محتـواي دوره آموزشي با استفاده از انتقـال صـدا، تصـوير و مـتن ارائـه مي شود، كه با ارتباط دو سويه بين فراگير و آموزشـگر يـا بـين فراگيران، كيفيت ارائه دوره آموزشي به بـالاترين سـطح خـود مي رسد. همچنين استفاده از تجهيزات و امكانات پيشـرفته تـر، امكان ارائه اطلاعات و دانش را با كيفيت بهتـر و بـالاتر فـراهم مي سازد(پاک سرشت و همکارن،1395).

آموزش مجازی فرایند و ابزار انتقال دانش به سوی یاددهی-یادگیری با یک شیوه نوین با مزایای نسبی است.(شاه بیگی ،1390) و روش مؤثری است که با بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در امر آموزش با ترکیبی از محتوای دیجیتالی، بستر ارتباطی مطمئن و کارآمدی را فراهم می کند که آموزش پژوهان بتوانند در هر زمان و مکانی که مایل اند از این بسته آموزشی نوآورانه و خلاق برای آموزش خود بهره ببرند(قاضی زاده فرد،1395 ،ص. 180). از ویژگی های آموزش مجازی؛ خود آموزی،انعطاف پذیری آموزش برای مناسب سازی با سطح یادگیرنده،یادگیرنده محوری، حذف موانع جغرافیایی و مستقل از زمان، مکان و افراد بودن را می توان نام برد.

از سوی دیگر آموزش و پرورش از جمله سازمان هایی است که در هر جامعه ای از حساسیتی خاص برخوردار است. این حساسیت بیشتر به این دلیل است که فعالیت داخلی آن در معرض دید همگان بوده و مورد قضاوت عامه ی مردم قرار می گیرد. از سوی دیگر سیر تغییر و تحولات و پیشرفت های اجتماعی نیاز به آموزش و پرورش اثربخش را ضروری می سازد (صمدی و شیرزادی اصفهانی، 1386). شیوه ی تصمیم گیری متمرکز برنامه درسی از پیش تعریف شده در قالب کتب درسی و نبود امکان دخل و تصرف معلم یا دانش آموز از معایب نظام متمرکز آموزش و پرورش است که در چند سال اخیر از سوی متخصصان با پرسش جدی مواجه شده است. تمرکز زدایی سبب مشارکت بیشتر افراد در تصمیم گیری و برنامه درسی با توجه به نیازها و شرایط فرهنگی و اجتماعی نقاط گوناگون است. طرح مدیریت مدرسه محوری با این مبنا که واگذاری حق تصمیم گیری مسئولیت پاسخگویی به مدارس سبب افزایش کیفیت آموزش می شود، در بسیاری از کشورها با استقبال خوبی روبرو شده و اجرای آن نیز نتایج موفقیت آمیزی داشته است(اوشال و کبریا ، 1395: 62). مدیریت مدرسه محور یک مفهوم مدیریتی است که به دنبال نارضایتی جامعه ذی نفع از خدمات ارائه شده نظام آموزشی موجود در آمریکا مطرح شد، مدیریت مدرسه محور در راستای اصلاحات در آموزش و پرورش، تمرکز زدایی و تفویض اختیار به مدارس برای اعطای آزادی در اداره ی خود به عنوان استراتژی اتخاذ گردید (ظهیری و همکاران، 1392 به نقل از مرادی، 1394: 23). به اعتقاد یکی از صاحب نظران مدیریت مدرسه محور را می توان با توجه به دیدگاه ذیل تعریف نمود "نزدیک شدن فرایند تصمیم گیری به آموزش دهندگانی که تصمیم ها در نهایت بر آن ها تأثیر می گذارد. ماربورگر(Marburg,1985) (به نقل از جهانیان، 1386) مدیریت مدرسه محور را به عنوان یک شکل عدم تمرکز سازمان می نگرد؛ به نحوی که در آن تصمیم ها به وسیله کسانی اتخاذ می شود که بیش از دیگران نسبت به کیفیت آموزشی که دانش آموزان دریافت می کنند؛ آگاهی و توجه دارند؛ یعنی مدیر، معلمان، والدین، شهروندان و خود دانش آموزان. مدیریت مدرسه محوری در واقع نوعی تمرکززدایی است به این معنی که خود مدرسه را به عنوان اصلی ترین عامل ارتقای کیفیت معرفی می کند و بر توزیع مجدد تصمیم گیری، به عنوان اساسی ترین روش پایدار ساختن کیفیت مدرسه تأکید دارد (مرادی، 1394: 22). فرایند مدیریت مدرسه محوری به افرادی که در آن مدرسه کار می کنند اجازه می دهد تا جنبه های گسترده تری از موضوعات را در نظر گرفته و از انرژی خود به منظور بهبود و توسعه مدرسه بیشتر استفاده کنند. بدین ترتیب فهم اینکه چگونه مدرسه محوری می تواند سودمند باشد، نیازمند مشخص کردن شرایط مورد نیاز برای برانگیختن و توانا کردن مدارس به منظور استفاده از قدرت تصمیم گیری خود و همچنین سازگار کردن نوآوری های متناسب و توسعه دهنده عملکرد مدرسه است (Wali and Dutad,2015,p 698). با این توضیحات و بر اساس نتایج تحقیقات این نوع سبک از مدیریت، مسیر روشن و صحیحی را برای استفاده از فرایند آموزش مجازی یا الکترونیکی می گشاید.

**تعریف آموزش مجازی:**

روش آموزش و یادگیری توسط منابع دیجیتال اعم از موبایل، کامپیوتر، اینترنت و تبلت، آموزش مجازی گفته می‌شود. بنابراین آموزش مجازی، یک روش آموزشی است که در هر جایی قابل اجراست و بسیار ساده انجام می‌شود. در آموزش الکترونیکی، دوره‌های آموزشی به صورت ویدیو کنفرانس و سخنرانی‌های زنده بر روی اینترنت قابل دسترسی هستند. دانش‌آموزان یا فراگیران در بحث‌ها شرکت می‌کنند، نظرات خود را منتشر می‌کنند و از طریق هایپرلینک‌ها به صفحات دیگر هدایت می‌شوند. این یعنی فراگیران در خانه می‌نشینند و به راحتی به مقالات، جزوات و محتوای آموزشی دسترسی پیدا می‌کنند، بدون آنکه نیاز باشد صبح زود از خانه بیرون زده و به آموزشگاه یا مدرسه بروند. در واقع پیشرفت تکنولوژی در دنیای مدرن و راه یافتن آن به سیستم آموزشی سبب شده است تا آموزش امری ساده و سهل‌الوصول گردد، و از طرفی تغییرات مداوم در سیستم آموزش مجازی نیز نیاز به به روز شدن در اطلاعات این حوزه را بالا ببرد (عمادی، 1397).

**مزایای آموزش مجازی**

مزایای آموزش مجازی شامل؛ افزایش بهره وری، نامحدود بودن فضای آموزشی، کاهش هزینه ها،فراگیری گسترده مخاطب، افزایش سرعت آموزش و... می باشد.

**کاهش هزینه ها**: مهمترین عامل انتخاب آموزش مجاری است صرفه جویی ناشی از حذف بخشی از هزینه‌ها از قبول حقوق از قبیل حقوق اساتید، اجاره محل کلاس های درس، هزینه مسافرت و رفت و آمد یادگیرندگان ،هزینه اجاره اتاق یا خوابگاه به راحتی قابل اندازه‌گیری و محاسبه است .

**زمان و سرعت آموزش**: تحقیقات انجام شده نشان داده که زمان آموزش نسبت به شیوه های سنتی بین ۴۰ تا ۶۰ درصد کاهش می یابد.

**افزایش بهره وری** : در تحقیقات مستقل انجام شده در زمینه آموزش مجازی نشان داده که بهره وری در این روش نسبت به روش های سنتی ۲۵ درصد افزایش داشته است (شیری،صفی اقدم،1398).

**فرصت های آموزش مجازی**

* کسب اطلاعات در موضوعات موثر بر زندگی اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی
* گسترش دامنه ی اطلاعات علمی دانش آموزان و معلمان
* گسترش دسترسی آسان به اطلاعات جهانی
* شناخت فرهنگ ملی و معرفی آن به دیگر دانش آموزان سایر مناطق
* ارتقا حس همکاری و کارگروهی در حوزه آموزش
* رسیدن به استاندارد های جهانی در حوزه آموزش
* افزایش قدرت نگه داری و ذخیره سازی اطلاعات
* افزایش نیروی کار مجرب همگام با فناوری اطلاعات
* امکان ایجاد ارتباط درسی بین دانش آموزان
* افزایش مشارکت والدین در جریان آموزشی فرزندان
* ارائه ی دوره های آموزشی بیشتر در یک زمان
* امکان استفاده از نرم افزار های آموزشی رایانه ای در جریان یادگیری
* تسهیل تعاملات اجتماعی
* بالابردن سرعت تولید و نشر دانش
* ارتقا نوآوری و خلاقیت
* بهبود کیفیت و بهره وری محتوا آموزشی
* افزایش روح پژوهش و جستجوگری در دانش آموزان

برای توسعه آموزش مجازی هشت گام ؛تعلیم نیروی انسانی، تنظیم قوانین، تشویق و انگیزش، تولید محتوای الکترونیکی، تامین زیرساخت، تولید و نشر دانش، توسعه مجازی سازی و تازگی و نوآوری به عنوان راهبردهای اصلی تعیین شده اند(کریمیان، فرخی،1397).با توجه به مزایا آموزش مجازی بررسی راهبرد های موثر برای توسعه آموزش مجازی در مدارس اهمیت ویژه دارد. راهبردی در این مقاله مورد بررسی قرار می دهیم راهبرد مدیریت مدرسه محور می باشد. راهبرد مدیریت مدرسه محور از جمله راهبرد های تحول در مدارس است که با کاهش تمرکز و دادن اختیار بیشتر به مدارس فرصت را برای بروز نوآوری در مدارس و پرورش دانش آموزان با توجه به بوم شناسی منطقه فراهم می سازد. با توجه به گام های هشتگانه توسعه آموزش مجازی این راهبرد با توانمند سازی نیرو انسانی و افزایش امکانات مدارس ، توجه به بوم شناسی مناطق مختلف کشور و تاکید تشویق نوآوری می تواند راه را برای توسعه آموزش مجازی هموار سازد.

**مفهوم مدیریت مدرسه محور**

مدیریت مدرسه محوری یعنی فراهم شدن زمینة انتقال قدرت و تصمیم گیری به سطح مدرسه (نصیری وکرمی 1398به نقل از چان 2008) مدرسه محوری بارزترین نوع تمرکززدایی آموزشی است و ساختار آن بر اساس میزان قدرت تصمیم گیری داده شده به مدارس تغییر می کند(براون،2014). مدیریت مدرسه محوری، انعطاف پذیری مدرسه در تعیین برنامه درسی و آموزشی، قدرت مدیر در برابر کارکنان، مشارکت اولیاء در مدیریت مدرسه و قدرت مالی آن را شامل می شود(مرادی 1394 به نقل از نیر وآدام 2006) مدرسه محوری به عوامل اصلی مدرسه یعنی مدیران، معلمان، والدین و افراد محلی فرصت می دهد تا کنترل بیشتری بر آنچه در مدارس اتفاق می افتد، داشته باشند و به عبارت دیگر، کنترل مرکزی را به کنترل مدرسه ای تبدیل می کند(ساوادا و همکاران 2015).

مدیریت مدرسه محور نوعي ايجاد تغييرات آموزشي و برنامه درسي است و اين امر زماني مي تواند موثر باشد كه همراه با درگيري فعال مدرسه باشد. يعني تمركز زدايي پايدار در نظام آموزشي، انتقال اختيار (تفويض اختيار) و قدرت تصميم گيري به مدرسه محول گردد، به گونه اي كه اداره مركزي در سطح ملي و استاني براي مدارس هدف ها و اولويت ها را تعيين كند. نتايج را تعريف و منابع را تامين كند تا مدارس بتواند در اين چارچوب، اختيار و قدرت تصميم گيري در رابطه با برنامه درسي، مهارت هاي مورد نياز دانش آموزان و نيروي انساني مورد نياز و امكان اداره آموزش را داشته باشند( انصاري، 1393). این راهبرد مدیریتی،در دهه های اخیر در کشورهای مختلف به عنوان یک استراتژی برای اصلاح آموزش وپرورش مطرح شده است و تمایل زیادی به سمت واگذاری اختیارات به مدارس برای ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش مشاهده می شود. علایق و تجارب زیادی در کشورهای مختلف وجود دارد که تصمیم گیری به سطوح مدرسه نزدیک شود تا دسترسی اعضاء جامعه به تعلیم وتربیت باکیفیت تضمین گردیده و مشارکت مردم در اداره مدارس در چارچوب سیاست های ملی افزایش یابد (برزگر و همکاران،1391). مدرسه-محوری یا تصمیم گیری مشارکتی در مدرسه ، یک تغییر نگرش کلی نحوه اداره و مدیریت مدارس است، که انحصار قدرت تصمیم گیری را از یک ناحیه مرکزی ، به یک مدرسه به منظور بهبود عملکرد آن مدرسه می باشد. این تعامل برای ایجاد، تحقق اهداف و اثربخشی در مدرسه است. به بیان دیگر این فرآیند باعث توانمندی مدرسه برای ایجاد تصمیم گیری های آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده موثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور مدارس است(والی و داود،2015). مدیریت مدرسه محور را یک جنبش بهسازی در نظام آموزشی است که طی آن از طریق تفویض اختیار مدارس در مورد چگونگی استفاده از منابع انسانی مالی و فیزیکی استقلال در تصمیم گیری ها را برای مدارس به ارمغان می‌آورد بنابراین می توان گفت در مدیریت مدرسه محور به مدیریت منابع در سطح مدرسه تاکید می‌شود ( سنه، ۱۳۹۲).

**اصول مدیریت مدرسه محور**

جوهره اصلی مدیریت مدرسه محور مبتنی بر چند محور است ؛تمرکز زدایی، مشارکت جویی و مشارکت پذیری تفویض اختیارات ، متناسب سازی اختیارات و مسئولیت‌ها، بومی‌سازی برخی برنامه ها، ایجاد انعطاف در برنامه‌ها متناسب با شرایط اقلیمی با توجه به مبانی و اصول، قائل شدن هویت استقلال نسبی برای مدارس ایجاد زمینه های خود رهبری، خلاقیت و پویایی در مدارس می باشد در اجرای سیاست مدرسه محور نهاد مدارس هویت پیدا می‌کنند و از استقلال، کارایی و توانایی ویژه ناشی از مشارکت جمعی برخوردار می‌شود(مرادی،1391).

بر این اساس اصول مدیریت مدرسه محور شامل موارد زیر می شود:

تمرکززدایی: تمرکززدایی انتقال یا واگذاری قدرت و اختیارات برنامه ریزی، تصمیم گیری یا مدیریت از سوی دولت مرکزی و کارگزار های وابسته به آن به سازمان‌های میدانی، واحدهای تابعه دولت، شرکت‌های عمومی نیمه مستقل، مقامات محلی ،مقامات اجرایی یا سازمان‌های غیردولتی می ‌باشد( اندرونیسنو و همکاران ،2015). تمرکزدایی درمدرسه-محوری بر دخالت دادن مدرسه و ارکان آن در آموزش وپرورش و محول کردن بسیاری از حیطه های تصمیم گیری است که نقطه ی عطف این اندیشه در ساختار نظام آموزش و پرورش تبدیل تمرکز به عدم تمرکز در حیطه های تصمیم گیری و اجراست(محمدی و همکاران،1393).مدرسه-محوری بارزترین نوع تمرکززدایی آموزشی است و ساختار آن براساس میزان قدرت تصمیم گیری داده شده به مدارس تغییر می کند.(براون،2014)

تفویض اختیار: فرآیندی است که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خود به زیر دست واگذار می کند(رضائیان ، 1393).تفویض اختیار؛انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیر دسته برای انجام وظایف خاص و تفویض اختیار معمولا به انتقال قدرت قانونی از رئیس به مرئوس اطلاق می‌شود( علاقه‌مند، ۱۳۹۳).

مشارکت پذیری و مشارکت جویی: امروزه مشارکت و مدیریت مشارکتی را مهم ترین انقلاب در مدیریت می نامند و بر این باورند که تحقق اهداف و ایجاد تحول در امور با مدیریت مشارکتی امکان پذیر است. در مدیریت مشارکتی به فرایند سهیم شدن افراد در کارها توجه می شود و مدیران مشارکت جو همه چیز را به زیردستان واگذار نمی کنند؛ بلکه با دخالت دادن دیگران در کار آن ها را نیز سهیم می کنند تا همکاری و همیاری برای همه ممکن شود.(نصیری و کرمی ،1398به نقل از سلیمی،1381)

انعطاف پذیری و بومی سازی برنامه ها: سیل شتابان تغییرات سازمان ها و نظام‌های آموزشی را ناگزیر از حرکت در مسیر انعطاف پذیری نموده است . انعطاف پذیری به عنوان توانایی سازمان‌ها و نگاه‌های آموزشی برای سازگاری با تغییرات غیر قابل پیش بینی محیطی تعریف نموده است و نیازمند توانایی و قابلیت لازم برای واکنش سریع نسبت به محیط می باشد که تاثیر بسیار زیادی بر عملکرد آن ها دارد (مرادی،1394به نقل از اعرابی و دانش پرور، 1386) به عبارت دیگر انعطاف‌پذیری میزان بهره مندی منابع انسانی نظام های آموزشی از مهارت ها و الگوهای رفتاری لازم برای اتخاذ بهترین تصمیمات در محیط رقابتی و همچنین بهره گیری سازمان‌ها از مناسب ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی در مدیریت بهینه این منابع است. به بومی سازی برنامه ها با رعایت ویژگی ها و تفاوت های بومی و محلی مناطق مختلف کشور موجب انطباق برنامه های درسی با ویژگی های دانش آموزان شده و نزدیکی برنامه درسی با ویژگی‌های زندگی محلی را فراهم خواهد آورد. انعطاف پذیری برنامه و انطباق آن شرایط اقلیمی باعث توجه به فرهنگ محلی شده است. بومی سازی و انعطاف‌پذیری برنامه‌ها به عبارتی پذیرش منطقی روش‌ها و راه‌های جدیدی که در جهان تعلیم و تربیت پدید آمده است و دوری از مقاومت ناروا در زمینه این تغییرات را فراهم خواهد آورد( خاوری و همکاران، ۱۳۹۳)

**بومی سازی:** بومی سازی استفاده آگاهانه از الگوها، روش ها و فنون توسعه و تطابق آن با شرایط جامعه بومی در کنار به روز کردن و تقویت تکنیک ها و روش های بومی یا همان پیوند دانش رسمی با دانش و شرایط بومی می توان تعریف کرد، چنین راهبردی می -تواند به توانمند سازی و مشارکت مردم در جریان توسعه و شکل گیری یک جریان توسعه درون­زا، متکی به خود و پایدار منجر شود

در سند تحول بنیادین بومی سازی و توجه به اقوام و هویت ایرانی- اسلامی در هنگام برنامه ریزی و اجرا مورد تاکید قرار گرفته است. بومی سازی راهبرد های مدیریت مدرسه محور با توجه به فرهنگ غنی ایرانی – اسلامی بسیار دارای اهمیت است. برای مثال مشارکت مساجد،مراکز فرهنگی،هیئت در مدارس به پرورش استعداد های مذهبی دانش آموزان می انجامد و اجرا آیین و مراسمات ایرانی و قومی در مدرسه به ایجاد روحیه نشاط و تقویت روحیه همکاری و کار گروهی و مهارت های بسیار دیر منجر می شود.

**توانمندسازی نیرو انسانی**:توانمندسازی، نوعی آفرینش مجدد در جهت بهبود سازمان معرفی می شود(ویک استورم،2020) که باید به عنوان یک فعالیت اساسی و حساس مدیریت، از سوی مدیران جهت بهبود عملکرد سازمانی انجام پذیرد )کریم و رحمان،2012). توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی افراد شروع می شود، بدین معنی که آنها باید به این باور دست یابند که توانایی و شایستگی لازم را برای انجام وظایف، به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت ها را دارند، و باور داشته باشند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمندی را دنبال می کنند (بازوند و همکاران 1394به نقل از عبد اللهی و نوه ابراهیم، 1385).

**مزایای مدیریت مدرسه محور**

* کاهش مشکلات اقتصادی آموزش و پرورش
* شناسایی، جذب و تفویض اختیار به مدیران لایق
* کاهش حجم وظایف و مسئولیت های ستادی
* حمایت و پشتیبانی از عملکرد نظارتی و ارزشیابی بخش های اداری و ستادی
* جذب نیرو انسانی توانمند و توانمند یازی نیرو انسانی موجود.
* احساس تعلق در خانواده ها در مدارس مدرسه محور
* اعطا مسئولیت به خانواده ها و مشارکت فعال آن ها در برنامه ریزی مدرسه و انتخاب اولویت ها و تعیین سیاست ها و تحولات مدرسه( پیری و همکاران ،۱۳۹۰)
* بستر سازی آموزش مجازی با توانمند سازی نیرو انسانی
* بستر سازی آموزش مجازی با هوشمندسازی مدارس به کمک نیروهای محلی
* استقلال مدارس در برنامه ها، تامین مالی، تامین نیرو انسانی کارآمد، جابه جایی نیرو ها،تنظیم برنامه آموزشی ، انتخاب و اولیت بندی آموزشی متناسب با ویژگی‌های بومی و منطقی خود
* بومی سازی مدارس
* روابط صمیمانه میان مدیران، کارکنان و اولیا (رحمانی،1396)
* بسترسازی پژوهش محوری
* ارزشیابی عملکرد و پاداش برمبنای آن

حال با توجه به مبانی نظری ذکر شده و یافته های تحقیقات همچون: مطالعات سلیمان زاده، شجاعی و حسینی( ۱۳۹۹) برای ارائه مدل تاثیرگذاری مدیریت مدرسه محور بر خلاقیت معلمان در مدارس ابتدایی، که دریافتند. با توجه به هشت گام توسعه آموزش مجازی افزایش خلاقیت و نوآوری با استفاده از راهبرد مدیریت مدرسه محور گامی موثر در توسعه آموزش مجازی خواهد بود. یا پژوهش جلیلی (1396) تحت عنوان رابطه مدیریت مدرسه محور با توانمندسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان آمل) و نشان داد که بین مدیریت مدرسه محور با توانمندسازی منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد همچنین نتایجی که کریمی ناغونی، منتظرالظهور و مرادی پردجانی (1396)، در مطالعه خود در رابطه با مدیریت مدرسه محور با مهندسی مجدد در مدارس غیرانتفاعی شهرستان شهرکرد بدست آوردند که بین مدیریت مدرسه محور و مهندسی مجدد مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همگی نشانگر اینست که مدیریت مدرسه محور حاصل تفکر سیستماتیک برای به وجود آوردن محیط مشارکتی و فضای انتشار خلاق اندیشه ها در چارچوب منطق است و به عنوان چارچوب و رهیافتی پویا برای تسریع و تعمیق یادگیری خلاقانه و مستمر افراد با مشارکت همدیگر، فضای خشک و بی روح آموزش را که به صورت غیرسیستماتیک و خطی باعث استعدادکشی و انجماد خلاقیت افراد می شود در هم شکسته و با تفویض اختیار در امر آموزش و تصمیم گیری مشارکتی در مورد خلاقانه یاد گرفتن، ساختار شکنی فضای متمرکز آموزش را موجب شده، زمینه را برای ایجاد آموزش فرامرزی فراهم ساخته است که یکی از آنها توجه مضاعف به یادگیری الکترونیکی و آموزش مجازی می باشد.

**نتیجه گیری**

هدف تحقیق حاضر بررسی راهبرد مدیریت مدرسه محور در جهت توسعه آموزش مجازی بود. با توجه به مباحث مطرح شده توانمند سازی معلمان و نیرو انسانی در تولید و استفاده موثر از محتوا الکترونیکی و ویژگی های آموزش مجازی، هوشمند سازی مدارس، افزایش تجهیزات و امکانات و افزایش نوآوری و خلاقیت در مدارس راهبردهای توسعه آموزش مجازی می باشد که با توجه به نتایج حاضر راهبرد مدیریت مدرسه محور در زمینه سازی وتوسعه راهبرد ها موثر است پس راهبرد مدیریت مدرسه محور گامی موثر در توسعه آموزش مجازی می باشد. مدیریت مدرسه محوری که در راستای اصلاحات در آموزش و پرورش، تمرکززدایی و تفویض اختیار به مدارس برای اعطای آزادی در اداره ی خود به عنوان یک راهبرد مطرح گردید در واقع کوششی برای مشارکت میان کارکنان مدرسه و والدین در فرایندهای سیاست گذاری و تصمیم گیری مدرسه، فراهم شدن زمینه ای برای شناخت کامل از دانش آموزان برای والدین و معلمان و همچنین فراهم شدن زمینه جهت ارتقاء کارکنان مدرسه علی الخصوص معلمان می باشد. از آنجاییکه آموزش مجازی در عصر کنونی بویژه در دوران بحرانی همجون شرایط کرونایی مورد توجه بسیاری قرار گرفته است پس مدیران باید با تمام توان درصدد بکارگیری شیوهای مدیریتی شایسته باشند تا در امر آموزش خللی ایجاد نشود. نتایج تحقیقات نشان می دهد که سبک مدیریت مدرسه محور با فراهم سازی زمینه های ایجاد ساختار غیرمتمرکز، استقلال مالی، تخصص و توانمندی، مسئولیت پذیری و پاسخگویی و همچنین مشارکت پذیری معلمان سبب کارآمدی در امر آموزش و تعهد بیشتر و به تبع آن توفیق، کامیابی و افزایش کارایی آنان در مدارس می گردد و می توان گفت که این پدیده خود باعث می شود رسالت نهایی مدارس که همان تعلیم و تربیت دانش آموزان و پیشرفت و ترقی آنان است، به وقوع بپیوندد.

منابع

-اعرابی،سید محمد و دانش پژوه، میترا(1386).الگوهای انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی**،فصلنامه مطالعات مدیریت**، شماره 55.

-انصاری،عبدالله (1393). تمرکززدایی از بودجه ریزی در راستای استقرار مدیریت مدرسه محور، **فصلنامه مدیریت مدرسه**، شماره 8 ، ص 4 .

-بازوند،یاسر؛حسینی،سیدحسن؛شیخ زاده،محسن و بازوند،نبی الله(1394).بررسی طرح مدیریت مدرسه محور از دیدگاه صاحب نظران،دومین **کنفرانس بین المللی روانشناسی علوم تربیتی و سبک زندگی**،بهمن 1394،دانشگاه تربت حیدریه.

-پاک سرشت، صدیقه،خلیلی ثابت،مسعود،واحدی،محمدعلی و منفرد، آرزو(1395).مقايسه دانش و نگرش دانشجويان آموزش مجازي با دانشجويان غير مجازي در مورد آموزش الكترونيكي،**فصلنامه پژوهش در آموزش علوم پزشكي**،دوره 8، شماره 4.

-پیری، موسی؛ عطاران، محمد؛کیامنش ،علیرضا و حاجی حسین نژاد،غلامرضا (۱۳۹۰ ). برنامه ریزی درسی مدرسه محور راهبردی برای تمرکز زدایی از نظام برنامه ریزی درسی**،نشریه پژوهش های برنامه درسی**، دوره ۱، شماره ۱ ،ص 1-27.

-خاوری، ابوذر؛ رفعتی، محسن؛ صاحب اختیاری ، بهارک و آقا محمدی ، محبوبه (1393). دگرگونی در مدیریت مدارس: مدیریت مدرسه محور بررسی اصول مدیریت مدرسه محور در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، اولین **همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی آسیب های اجتماعی و فرهنگی** ایران، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی، انجمن علمی توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.

-رحمانی، اصغر؛خالق خواه ،علی؛کیهان، اکبر وکیان، زینب(1396).مدیریت مدرسه محور و شیوه های نوین مدیریت مدارس‌ اولین **همایش ملی چشم انداز تعلیم و تربیت مشاوره**.

-رضائیان،علی(1393). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.

-زارع، شهین (1399).آموزش مجازی در مدارس،پنجمین **کنفرانس ملی رویکردهای نوین در آموزش و پرورش**، محمودآباد، آموزش و پرورش مازندران.

-سلیمان زاده،آمنه، شجاعی، علی اصغر،حسینی، سیده زهرا(1399) ارائه مدل تاثیرگذاری مدیریت مدرسه محور بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان بابل، **نشریه جامعه شناسی آموزش و پرورش**،شماره 13، ص 162-173

-سلیمی، محمدحسین (1381).مشارکت و مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش، **فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**، دوره 7، شماره 28.

-سنه، (1392). مدیریت مدرسه محور ،**مجله رشد**، شماره ۸۴

-شاه بیگی،فرزانه،نظری،سمانه(1390) آموزش مجازي: مزایا و محدودیت ها،**مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد،** دورة 6، شماره 1، شماره پیاپی 4، ص 54-47

-شفیعی،ساناز(1396)،رابطه حمایت سازمانی و جو نوآورانه با توانمند سازی بین معلمان ابتدایی شهر مروردشت،پایان نامه کارشناسی ارشدمدیریت دولتی،دانشگاه آزاد اسلامی مروردشت.

-شیری،ابراهیم ،صفی اقدم،زهرا(1398).مزایا و معایب آموزش مجازي(آموزش الکترونیکی) براي سازمان ها و مؤسسات،ششمین **کنفرانس ملی علوم و مهندسی کامپیوتر و فناوری**.

-عبدالهی، ب. و نوه ابراهیم، ع.(1385).توانمند سازی کارکنان، تهران، نشر ویرایش.

-علاقه بند، علی(1393).. مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، انتشارات دانشگاه پیام نور

-قاضی زاده فرد، ض.(1396) فناوری اطلاعات و ارتباطات و مبانی سیستمهای اطلاعاتی: کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات. جلد دوم. دانشگاه امام حسین.

-کریمیان،زهرا، فرخی،مجید رضا(1397).هشت گام توسعه آموزش مجازی در طرح تحول و نوآوری آموزشی دانشگاه های علوم پزشکی مروری بر یک تجربه،**فصلنامه علمی و پژوهشی طب و تزکیه،**دوره 27 ، شماره 2، ص 101-112.

-مرادی، سعید (1394).ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی در مقطع متوسه مبتنی بر مدل جامع مدیریت مدرسه محور؛ رویکرد ایرانی- اسلامی، پایان نامه دکتری مدیریت آموزشی،دانشگا سمنان.

-مرادی،سعید، امین بیدختی،علی اکبر (1398) نظام آموزش و پرورش و خلاء ده ساله یک الگوی عملیاتی برای ارزیابی عملکرد مدارس هیات امنایی کشور از منظر سیستم مدیریت مدرسه محور، مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، دوره12 ، شماره1، ص101-124.

-نصیری، فخرالسادات وکرمی، راضیه (1399).بررسی رابطه سبک مدیریت مدرسه محور با موفقیت شغلی سازگاری شغلی معلمان، **فصلنامه علمی مدیریت مدرسه**، دوره 8،شماره 1،ص301 -283.

-صمدی، پ و شیرزادی اصفهانی، ه. (1386). بررسی رابطه ی جو سازمانی مدرسه با روحیه کارآفرینی در دانش آموزان،**فصلنامه** **نوآوری های آموزشی،** سال پنجم، شماره 16: 187-164.

-جهانیان، ر. (1386)، *مدیریت مدرسه محوری،* چاپ اول، کرج: دانشگاه آزاد اسلامی.

-مرادی، س. (1394)، ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی در مقطع متوسه مبتنی بر مدل جامع مدیریت مدرسه محور؛ رویکرد ایرانی- اسلامی، رساله دوره دکتری، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان.

-جلیلی، م. (1396). بررسی رابطه مدیریت مدرسه محور با توانمندسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان آمل)، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی و بهسازی منابع انسانی، مؤسسه آموزش عالی آمل.

-کریمی ناغونی، ر؛ منتظرالظهور، ف و مرادی پردجانی، ح. (1396). رابطه مدیریت مدرسه محور با مهندسی مجدد در مدارس غیرانتفاعی شهرستان شهر کرد،دومین **کنفرانس بین المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه ایران**- تهران، 14-1، قابل دسترسی در:

https://www.civilica.com/Calendar-MEUCONF02

Adam, E, Nir & Meir, Miran, (2006). The Equity Consequences of SBM, International Journal of Educational Management, Vol. 20. No. 15.p. 236-24

Chen, C. J., & Huang, J. W. (2008). How organizational climate and structure affect knowledge management—the social interaction perspective. International*journal* ***of information management***, *27*(2), 104-118

Hernita, Rika, Arafat, Yasir, Missriani (2020), The Effect of Work Motivation, School Culture and School Based Management on Teacher’s Performance, Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities Vol 2: Issue II ISSN: 2706 – 8242

1. 1.نویسنده مسئول\*،دانشیارگروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، ایران. Fsnasiri2002@yahoo.com [↑](#footnote-ref-1)
2. . دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، ایران. Sadat137470@gmail.com [↑](#footnote-ref-2)