



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان چاپ: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

چالش‌ها و راهکارهای کلان در مدیریت مدارس

سیده سعیده قباسفیدی بایگی^۱، محبوبه موسی آبادی^۲، مریم خداوردیان^۳، پروانه ارجمندیان^۴

۱- کارشناسی ارشد ریاضی محض گرایش هندسه دانشگاه حکیم سبزواری

۲- کارشناسی ارشد ریاضی محض گرایش هندسه دانشگاه حکیم سبزواری

۳- کاردانی حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان

۴- کارشناسی ارشد روانشناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان

چکیده

مدیریت مدارس، نقشی حیاتی در سیستم آموزشی ایفا می‌کند و به‌طور مستقیم بر کیفیت آموزش و پرورش دانش‌آموزان اثر می‌گذارد. مدیران مدارس با چالش‌های متعددی روبرو هستند که بر عملکرد آن‌ها و در نهایت بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان تاثیر می‌گذارد. بررسی چالش‌های کلان در مدیریت مدارس و یافتن راهکارهای مناسب برای آن‌ها، از اهمیتی بسزا برخوردار است. زیرا این امر می‌تواند به ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و در نهایت به نفع جامعه باشد. در این مقاله، به بررسی چالش‌های کلان در مدیریت مدارس، از جمله کمبود منابع مالی، فرسودگی تجهیزات و امکانات، کمبود نیروی انسانی متخصص، بوروکراسی اداری، عدم تناسب برنامه‌های درسی با نیازهای جامعه، و عدم مشارکت فعال والدین در امور مدرسه می‌پردازیم. همچنین، راهکارهایی برای حل این چالش‌ها از جمله افزایش بودجه آموزش و پرورش، نوسازی و تجهیز مدارس، جذب و تربیت نیروی انسانی متخصص و ... ارائه می‌شود.

کلمات کلیدی: مدیریت مدارس، چالش‌ها، راهکارها، کیفیت آموزش و پرورش.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

مقدمه

مدیریت مدارس یکی از زمینه‌های حیاتی در عرصه آموزش و پرورش است که به تدبیر و کنترل منابع و فعالیت‌های آموزشی می‌پردازد. این عملیات، تأثیر زیادی بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان دارد و اهمیت بالایی در جامعه دارد. با وجود این، مواجهه با چالش‌های مختلف در مدیریت مدارس، از جمله مشکلات اجتماعی، مالی، و ساختاری، می‌تواند روند پیشرفت و توسعه این مؤسسات را مختل کند. برای مواجهه با این چالش‌ها، لازم است راهکارهای مناسب و کارآمدی در مدیریت مدارس اتخاذ شود. مدارس به عنوان مکان‌هایی که آینده جامعه را شکل می‌دهند، دارای اهمیت بسیاری هستند. مدیریت مؤثر مدارس به افزایش کیفیت آموزش و پرورش، ارتقاء عملکرد دانش‌آموزان، و توسعه مهارت‌های آموزشی اساتید کمک می‌کند. همچنین، مدیریت مؤثر مدارس می‌تواند به بهبود محیط کاری اعضای هیئت‌مدیره و کارکنان و بهبود روابط میان اعضای جامعه مدرسه کمک کند (Wise, ۲۰۱۵).

در سال‌های اخیر، سیستم‌های مدیریت مدرسه به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد مدارس و افزایش بهره‌وری کارکنان و دانش‌آموزان مورد توجه قرار گرفته‌اند. این سیستم‌ها با ارائه امکانات و قابلیت‌های مختلفی، می‌توانند به مدارس در زمینه‌های مختلف از جمله مدیریت مالی، مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت ارتباط با والدین و... کمک کنند. با این حال، پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت مدرسه در سیستم آموزش و پرورش با چالش‌های مختلفی همراه است (ترکاشوند و نمدی، ۱۴۰۲). این چالش‌ها می‌توانند ناشی از عوامل مختلفی از جمله فرهنگ سازمانی مدرسه، ویژگی‌های کارکنان مدرسه، و ویژگی‌های دانش‌آموزان و... باشند (حسن زاده طالبی و همکاران، ۱۳۹۹).

سیستم‌های مدیریت مدرسه می‌توانند به افزایش بهره‌وری کارکنان و دانش‌آموزان کمک کنند. این سیستم‌ها با خودکارسازی فرآیندها و تسهیل دسترسی به اطلاعات، می‌توانند زمان و انرژی کارکنان و دانش‌آموزان را آزاد کنند و آن‌ها را برای فعالیت‌های مهم‌تر اختصاص دهند. پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت مدرسه در سیستم آموزش و پرورش با چالش‌های مختلفی همراه است. این چالش‌ها می‌توانند ناشی از عوامل مختلفی از جمله فرهنگ سازمانی مدرسه، ویژگی‌های کارکنان مدرسه، و ویژگی‌های دانش‌آموزان و... باشند. برای پیاده‌سازی موفق سیستم‌های مدیریت مدرسه، لازم است این چالش‌ها شناسایی و راهکارهای مناسبی برای رفع آن‌ها ارائه شود (چاکرزی و همکاران، ۱۴۰۰).

اکثر مدیران مدارس کار سختی دارند زیرا مسئولیت‌های زیادی بر دوش آنها می‌افتد. مدیران جدید به ویژه با بر عهده گرفتن وظایف مدیریتی و تمرکز بر مسائل آموزشی با چالش‌هایی روبرو هستند. با این حال، مدیران می‌توانند نکات ارزشمندی را در مورد چگونگی موفقیت بیشتر از دیگرانی که قبل از آنها پیش رفته‌اند، بیاموزند (Tintoré et al., ۲۰۲۰). چالش‌های پیش روی مدیران به دو دسته کلی تقسیم می‌شود. اول، وظایف آموزشی شامل نظارت بر نیازهای آموزشی عمومی یک مدرسه و آگاه ماندن از قوانین در حال تغییر و بهترین شیوه‌های حاکم بر دانش‌آموزان با نیازهای ویژه است. آنها همچنین باید به مشکلات رو به رشد سلامت روانی که دانش‌آموزان را تحت تأثیر قرار می‌دهد رسیدگی کنند و در عین حال فرهنگ مدرسه ای امن و مثبت را ایجاد و حفظ کنند تا دانش‌آموزان بتوانند در آن پیشرفت کنند (Wise, ۲۰۱۵). علاوه بر آن وظایف، مدیران باید افراد را نیز مدیریت کنند، کاری که برای برخی از مدیران دشوار است. جذب و حفظ معلمان خوب بخش مهمی از فرآیند است که مستلزم زمان و تعهد برای ایجاد روابط مثبت است. برخورد با معلمان ناامید یا ناراضی و سایر کارمندانی که ممکن است سعی در تضعیف رهبری اصلی داشته باشند، مسئله بزرگ دیگری است که وقت و انرژی را مصرف می‌کند. در میان همه



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

اینها، مدیران باید با ایجاد تعادل مثبت بین کار و زندگی، سلامت عقل خود را حفظ کنند. در غیر این صورت، فرسودگی شروع می‌شود و این برای دانش آموزان، مدارس یا معلمان مدرسه خوب نیست (Meyer and Patuawa, ۲۰۲۰). مدیران مدرسه باید برای مدیریت صحیح مدرسه بر چندین مانع غلبه کنند. درست مانند هر مؤسسه آموزشی دیگر، مدیران مدارس باید با چالش‌های زیادی روبرو شوند، حتی در قرن بیست و یکم. با این حال، چالش واقعی در ادغام دنیای دیجیتال در محوطه مدرسه نهفته است. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها، وقتی نوبت به وضعیت عادی پس از همه‌گیری می‌رسد، تلاش برای اجازه دادن به والدین برای بازگرداندن فرزندانشان به مدرسه بود.

مدیریت مدارس با چالش‌هایی گسترده مواجه است که می‌تواند بر عملکرد و عملیات آموزشی تأثیر بگذارد. این چالش‌ها شامل مشکلات مالی و بودجه‌بندی ناکافی، مدیریت منابع انسانی، ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش، مدیریت زمان، توسعه فناوری آموزشی، و ارتقاء ارتباطات میان اعضای جامعه مدرسه می‌شود. عدم مدیریت مناسب این چالش‌ها می‌تواند منجر به کاهش کیفیت آموزش و پرورش، کاهش میزان حضور و مشارکت اعضای جامعه مدرسه، و افت اعتماد عمومی به سیستم آموزشی شود. این مقاله به بررسی چالش‌های اساسی در مدیریت مدارس و راهکارهای کلان برای مواجهه با آنها می‌پردازد. این چالش‌ها شامل مشکلات مالی، مدیریت منابع انسانی، ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش، مدیریت زمان، توسعه فناوری آموزشی، و ارتقاء ارتباطات میان اعضای جامعه مدرسه می‌شود. این مقاله با بررسی چالش‌ها و ارائه راهکارهای موثر برای مدیریت مدارس، به بهبود عملکرد و کیفیت آموزش و پرورش در جوامع مختلف کمک می‌کند.

نقش مدیریت مدرسه

مدیریت مدرسه به عنوان یکی از ارکان اصلی سیستم آموزش و پرورش، نقشی حیاتی در ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی ایفا می‌کند. مدیران مدارس با اتخاذ رویکردهای مناسب و برنامه‌ریزی دقیق، می‌توانند زمینه را برای یادگیری و رشد دانش‌آموزان فراهم کرده و به اهداف تعلیم و تربیت دست یابند. ابعاد مختلف نقش مدیریت مدرسه در کیفیت آموزشی و پرورشی:

• رهبری آموزشی:

مدیران مدارس با ارائه رهبری آموزشی مناسب، می‌توانند به ارتقای انگیزه و تعهد معلمان و دانش‌آموزان کمک کنند. رهبری آموزشی شامل ایجاد چشم‌انداز و رسالت مشترک برای مدرسه، ایجاد انگیزه در معلمان و دانش‌آموزان، ترویج فرهنگ یادگیری و تشویق نوآوری و خلاقیت است.

• برنامه‌ریزی آموزشی:

برنامه‌ریزی آموزشی مناسب از وظایف اصلی مدیران مدارس است که می‌تواند به ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی کمک کند. برنامه‌ریزی آموزشی شامل تعیین اهداف آموزشی، انتخاب محتوای آموزشی مناسب، طراحی روش‌های تدریس و ارزشیابی و نظارت بر فرایند یادگیری است (Hayes, et al., ۲۰۲۱).

• ارزیابی و نظارت:

مدیران مدارس با انجام ارزشیابی و نظارت مستمر بر فعالیت‌های آموزشی و پرورشی، می‌توانند به شناسایی نقاط ضعف و قوت و ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی کمک کنند. ارزشیابی و نظارت شامل جمع‌آوری اطلاعات در مورد عملکرد معلمان و دانش‌آموزان، تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه بازخورد مناسب است.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

- ایجاد محیط آموزشی مناسب:
مدیران مدارس با ایجاد محیط آموزشی مناسب و امن، می‌توانند به ارتقای یادگیری و رشد دانش‌آموزان کمک کنند. محیط آموزشی مناسب شامل فضایی فیزیکی سالم و امن، روابط انسانی مثبت و سازنده و جو عاطفی حمایتی است.
- ارتباط با اولیاء:
مدیران مدارس با برقراری ارتباط مناسب با اولیاء، می‌توانند به جلب مشارکت آنها در امر آموزش و پرورش فرزندانشان کمک کنند. ارتباط با اولیاء شامل اطلاع‌رسانی به اولیاء در مورد فعالیت‌های آموزشی و پرورشی، جلب نظرات و پیشنهادات آنها و مشارکت آنها در برنامه‌های مدرسه است (ترکاشوند و نمدی، ۱۴۰۲).
- راهکارهایی برای ارتقای اثربخشی مدیریت مدرسه در افزایش کیفیت سیستم آموزش و پرورش:
 - برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی برای مدیران مدارس در زمینه‌های مختلف مدیریت آموزشی
 - ارائه برنامه‌های توانمندسازی برای مدیران مدارس در زمینه رهبری آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، ارزشیابی و نظارت، ایجاد محیط آموزشی مناسب و ارتباط با اولیاء
 - فراهم کردن منابع و امکانات لازم برای مدارس تا مدیران مدارس بتوانند به وظایف خود به نحو احسن با توجه به نقش مؤثر مدیریت مدرسه در افزایش کیفیت سیستم آموزش و پرورش، توجه به این موضوع و سرمایه‌گذاری در زمینه ارتقای توانمندی‌های مدیران مدارس امری ضروری است. با اتخاذ رویکردهای مناسب و برنامه‌ریزی دقیق، می‌توان به ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی و دستیابی به اهداف تعلیم و تربیت دست یافت.

چالش‌های پیش روی مدیران مدارس

گزارش ویژه ای با عنوان «مدیران تحت فشار» شش چالش اصلی را که مدیران در یک نظرسنجی به اشتراک گذاشته اند، شرح می‌دهد:

- ✓ مدیریت تعادل کار و زندگی
 - ✓ تامین نیازهای سلامت روان دانش‌آموزان
 - ✓ رسیدگی به کارکنان سمی
 - ✓ حمایت از خدمات آموزش ویژه
 - ✓ خلاقیت در حفظ معلمان
 - ✓ ارتباط آشکار در مورد پروتکل‌های ایمنی و امنیتی (ترکاشوند و نمدی، ۱۴۰۲).
- هیچ چالشی بزرگ‌تر از اراده برای غلبه بر آنها نیست. به آرامی، اما مطمئناً، مدیران مدارس باید راه‌هایی برای غلبه بر و جلوگیری از نفوذ بیشتر فساد به ریشه‌های آنها بیابند. به هر حال مدرسه یک مؤسسه آموزشی است که نباید آلوده به تفکرات ناقص و بی‌نظمی و بی‌انضباطی شود و سنگینی حفظ آن بر دوش آنها می‌افتد که به همان اندازه رضایت بخش است (Tintoré et al., ۲۰۲۰).
- مدارس معمولاً بخش منابع انسانی ندارند، بنابراین مسئولیت یافتن معلمان جدید و کارکنان غیرآموزشی بر عهده مدیران مدرسه است. با این حال، بخش مدیریت مدرسه می‌تواند از نرم‌افزار خودکار استفاده کند که به آنها در فرآیند استخدام کمک



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

می‌کند، اما انتخاب و مصاحبه با هزاران برنامه همچنان می‌تواند یک کار خسته کننده باشد. این به دلیل رقابت بزرگ در بخش آموزش است. بیکاری نیز می‌تواند نقش بسزایی در این امر داشته باشد. از این رو، وجود یک سیستم استخدامی تمام عیار در مدارس به منظور استخدام کارکنان با کیفیت و رفع چنین چالش‌هایی مهم است (Ferrandino, ۲۰۰۱).

شکاف نسلی بین بچه‌های قرن بیست و یکمی و مدیران مدارس، حفظ نظم و انضباط در مدرسه را دشوار می‌کند. در حال حاضر دانش‌آموزان در محیطی مدرن تربیت می‌شوند و تربیت صحیح آنها نیازمند صبر است. این یکی از دلایلی است که مدیریت کلاس درس یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها برای مدیران مدرسه است. نه تنها معلمان، بلکه مدیریت مدرسه در کل مسئول اتخاذ تدابیر سختگیرانه اما منطقی برای حفظ نظم و انضباط در مدارس هستند (چاکرزه‌ی و همکاران، ۱۴۰۰).

چالش دیگری که مدیران مدارس باید با آن دست و پنجه نرم کنند، قلدری است. مدیریت مدرسه نباید اجازه دهد که قلدرها بدون مجازات از کارهای خود فرار کنند. هشدارها و تنبیهات سختگیرانه باید اجرا شود تا دانش‌آموز از توسل به زورگویی و خرابکاری در مدارس بازدارد. اغلب دیده می‌شود که قلدرها توسط نیروهای خودکامه محافظت می‌شوند و کسی که مورد آزار و اذیت قرار می‌گیرد باید به تنهایی بیشترین بار را تحمل کند. این امر آن را به یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیش رو تبدیل می‌کند و باید با ایجاد اقدامات مناسب برای کنترل آن مقابله کرد. مدیران مدارس نیز برای مقابله با این چالش باید بر سلامت روان دانش‌آموزان تمرکز کنند (Meyer and Patuawa, ۲۰۲۰).

فقدان انضباط در مدارس باعث افزایش غیبت می‌شود. برخی از دلایل رایج افزایش غیبت در مدارس عبارتند از: داشتن گزینه‌های مربیگری آنلاین و آفلاین، حواس پرتی زیاد، مشکلات سلامت روان، قلدری و غیره. فقدان دوستان خوب در مدرسه نیز دانش‌آموزان را از حضور در آن منصرف می‌کند. مدیران مدارس نمی‌توانند درصد افزایش غیبت را کنترل کنند. برخی از این موارد مانند قلدرها و مسائل مربوط به سلامت روان را می‌توان با حذف طرفداری در مدارس ریشه کن کرد. آنها باید تلاش کنند تا مدارس را به مکان‌های بسیار امن‌تری برای دانش‌آموزان تبدیل کنند (Meyer and Patuawa, ۲۰۲۰).

مشارکت والدین در مدارس و همچنین با بچه‌ها بسیار مهم است. دانش‌آموزانی که والدینی دارند که به فعالیت‌های مدرسه خود علاقه‌مند هستند و با آنها در مورد زندگی روزمره خود در مدرسه و آنچه در آن روز آموخته‌اند صحبت می‌کنند، نسبت به هم‌تایان خود عملکرد بهتری دارند. دانش‌آموزان در آرامش بیشتری هستند و طبق گزارش‌ها می‌توانند بهتر در کلاس‌ها تمرکز کنند. مدیران مدرسه باید برنامه ریزی کنند تا والدین درگیر در برخی وظایف مدرسه باشند. امروزه، والدین برنامه‌های شلوغی دارند و به سختی می‌توانند از محل کار خود زمانی را برای حضور فرزندانشان اختصاص دهند (Ferrandino, ۲۰۰۱).

آخرین روند آموزشی در مدرسه استفاده از فناوری است. ادغام رویکردهای دیجیتالی برای تدریس در مدارس برای مدیران مدارس آسان نبوده است.

ترکیب این روندها به خودی خود با چالش‌های زیادی همراه است. این نیاز به یک زیرساخت جدید دارد که هزینه‌ها را افزایش دهد. همچنین مستلزم آموزش معلمان و کارکنان مرتبط برای همگام شدن با روندهای در حال تغییر است. این دلایل باعث می‌شود مدارس نتوانند بهترین‌ها را برای دانش‌آموزان خود فراهم کنند. با این حال، مدیریت مدرسه باید با این روندها منعطف باشد و یکی را اجرا کند که به بهترین وجه با زیرساخت‌های آنها سازگار باشد. برخی از روندهای آموزشی در مدارس عبارتند از یادگیری شخصی، یادگیری مجازی، یادگیری گیمیفیکیشن، ادغام دوره‌های غیر متعارف و موارد دیگر (چاکرزه‌ی و همکاران، ۱۴۰۰).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

برنامه درسی قرن بیست و یکم در مدارس بر یادگیری مبتنی بر مهارت متمرکز است. جدای از ارائه دانش نظری، بر انسانی خوب و مسئولیت پذیر بودن تمرکز دارد. بنابراین در واقع بر تفکر انتقادی، توسعه مهارت‌های حل مسئله، هوش هیجانی، خلاقیت، استدلال تحلیلی و بسیاری موارد دیگر تمرکز می‌کند (سراجی و همکاران، ۱۳۹۴).

از آنجایی که این یک برنامه درسی گسترده است که هدف آن گنجاندن مهارت‌های لازم در دانش آموزان است، اجرای آن می‌تواند برای مدیریت مدرسه چالشی باشد. با این حال، با اقدامات گام به گام مناسب، مدارس باید بتوانند خود را با این رویکرد جامع برای انتقال آموزش وفق دهند. آنها باید به دنبال اجرای یک نوع یادگیری در یک زمان مانند یادگیری ذهنی، یادگیری ترکیبی، یادگیری تجربی و یادگیری مشارکتی باشند. با این حال، معلمان و مربیان نقش مهمی در ایجاد این امکان خواهند داشت (Ferrandino, ۲۰۰۱).

رهبران خوب به سادگی پیروان ایجاد نمی‌کنند - بلکه آنها یادگیری را در داخل و بین گروه‌ها تسهیل می‌کنند تا به واقعیت‌های پیچیده ای که نیاز به تغییر دارند رسیدگی کنند. در انجام این کار، چالش‌های مختلفی ممکن است پدیدار شود.

چالش فعالان

در یک چالش کنش گرا، ارزش‌ها و اصول یک گروه ممکن است منعکس کننده واقعیت انتخاب‌هایی باشد که انجام می‌دهد یا سیستم‌هایی را که در اختیار دارد. در کلاس درس ممکن است این اتفاق بیفتد اگر مدرسه ای این باور را داشته باشد که دانش آموزان با سرعت‌های متفاوتی یاد می‌گیرند اما سیستمی برای جبران کار دانش آموزان یا دریافت حمایت اضافی در صورت عقب افتادن نداشته باشد. کار رهبری در اینجا مستلزم کمک به یک گروه است تا ارزش‌های خود را با سیستم‌ها، ساختارها و اقدامات خود هماهنگ کند و نیز توسعه یک استراتژی رهبری که به یک چشم انداز و برنامه‌های اجرایی برای تغییر سیستم به یادگیری شخصی یا آموزش مبتنی بر شایستگی نیاز دارد (Wise, ۲۰۱۵).

چالش توسعه رهبری

در چالش توسعه، یک گروه دارای پتانسیل استفاده نشده ای است که هنوز توسعه نیافته است. به عنوان مثال، این چالش ممکن است در مدل‌های کارکنان وجود داشته باشد که در آن همه معلمان دقیقاً مسئولیت‌های یکسانی دارند، در حالی که در واقع برخی ممکن است برای مربیگری یا کارهای درسی فراتر از ۴ دیوار کلاس خود مناسب باشند. کار رهبری در اینجا مستلزم بهره برداری از پتانسیل خام گروه و نشان دادن قابلیت‌های پنهانی است که توسط سیستم‌های فعلی نادیده گرفته شده یا به سادگی خفه شده اند (Wise, ۲۰۱۵).

چالش انتقال

در چالش انتقال، اگر مجموعه ارزش فعلی به مجموعه ارزش جدید تغییر کند، پیشرفت بزرگی توسط سازمان حاصل می‌شود. من به کار پروفیسور تاد رز فکر می‌کنم که خرد متعارف میانگین‌ها را به نفع فردیت و «ناهمواری» در آموزش، و نقش فناوری در تسریع و حمایت از این فرآیند به چالش می‌کشد. در کلاس درس، من به تغییر ذهنیت رشد فکر می‌کنم که باعث می‌شود دانش آموزان از "من باهوش نیستم" به "اگر تلاش کنم می‌توانم یاد بگیرم" تغییر کنند. کار رهبری در اینجا شامل کمک به یک گروه برای بازگشایی باورها و اصول فعلی خود به منظور پذیرش مجموعه جدیدی از ایده‌ها است که می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد (Bayar, ۲۰۱۶).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

چالش تعمیر و نگهداری

در یک چالش تعمیر و نگهداری، یک گروه باید شرایط متغیر را تحمل کند و کاری را که انجام داده است حفظ کند تا بتواند در آینده به جلو حرکت کند. رهبران و معلمان مؤثر باید در تمام مدت بر شایستگی‌ها و اصول گسترده‌تر تدریس و یادگیری متمرکز باشند که اجازه دهد بر روی یک دیدگاه آموزشی منسجم متمرکز بمانند. کسانی که بیش از حد بر روی آزمون‌ها یا مواد درسی خاص تمرکز می‌کنند، برای تطبیق با چشم‌انداز در حال تغییر، با نبرد سخت‌تری مواجه می‌شوند. کار رهبری در اینجا حفظ موارد ضروری و حفظ عملکرد در سطح بالا است تا زمانی که یک تهدید از بین برود یا ناشناخته شناخته شود (Tintoré et al., ۲۰۲۰).

چالش بحران

در یک چالش بحران، یک گروه با یک رویداد غیرمنتظره یا تغییر در شرایطی مواجه می‌شود که شیوه کار یا حتی موجودیت آن را تهدید می‌کند. این ممکن است زمانی اتفاق بیفتد که یک ایالت یا ناحیه مدیریت مدارس را بر عهده بگیرد، یا زمانی که یک تغییر ناگهانی در رهبری در یک سازمان اتفاق می‌افتد. کار فوری رهبری ایجاد فرآیندی برای تنش زدایی از وضعیت و سپس تمرکز بر رسیدگی به مسائل کلیدی است که منجر به بحران شده است تا از تکرار آن جلوگیری شود (حسن زاده طالبی و همکاران ۱۳۹۹).

کار رهبری به ترکیبی از گام‌های کوتاه‌مدت و برنامه‌ریزی بلندمدت برای رسیدگی به ساختارهای کلیدی در سازمان و شرایط متغیری که آن را احاطه کرده است، نیاز دارد. این چیزهای پیچیده ای است، و داشتن یک چارچوب در ذهن در حین حرکت در این فرآیند، همه مشکلات شما را حل نمی‌کند. اما ممکن است به تعیین نوع چالشی که در وهله اول با آن روبرو هستید کمک کند (Tintoré et al., ۲۰۲۰).

مزایای سیستم مدیریت مدرسه

مدارس هوشمند از تکنولوژی و تجهیزات پیشرفته برای ارائه تجربیات یادگیری ترکیبی بهتر برای دانش آموزان استفاده می‌کنند. این فناوری‌ها به طور گسترده‌تری در آموزش استفاده می‌شوند، زیرا دانش‌آموزان شروع به ترجیح تجربیات یادگیری تعاملی بر روش‌های سخنرانی سنتی کرده‌اند. در نتیجه، مدارس هوشمند فراتر از کلاس‌های درس با رایانه هستند. آنها می‌توانند با افزایش همکاری بین دانش آموزان و معلمان و افزایش اثربخشی آموزش به موفقیت دانش آموزان کمک کنند. علاوه بر این، مدارس هوشمند می‌توانند به موفقیت دانش آموزان در حال مبارزه کمک کنند زیرا آنها آموزش شخصی متناسب با نیازهای خود را دریافت خواهند کرد (Tintoré et al., ۲۰۲۰).

با استفاده از هوش مصنوعی و فن‌آوری‌های کلاسی فراگیر، مدارس هوشمند می‌توانند دانش‌آموزان سخت‌گیر را به طور مؤثرتری هدف قرار دهند و به آنها در کلاس شروع کنند. یک کلاس درس هوشمند به دانش‌آموزانی که مشکل دارند کمک می‌کند تا با سرعت خودشان یاد بگیرند و از جلوه‌های بصری برای به یاد ماندنی‌تر کردن مفاهیم استفاده می‌کنند (Bayar, ۲۰۱۶).

با اطلاعات بسیار زیادی که به صورت آنلاین در دسترس است، یک مدرسه هوشمند به دانش‌آموزان اجازه می‌دهد یادداشت برداری کنند و در زمان واقعی یاد بگیرند. با استفاده از این فناوری، دانش‌آموزان دیگر مجبور نیستند کتاب‌های درسی سنگین



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

حمل کنند. علاوه بر این، معلمان می‌توانند ارائه‌ها و اسناد را آسان‌تر ایجاد کنند. معلمان دسترسی بهتری به اطلاعات خواهند داشت و می‌توانند از آن برای تقویت یادگیری دانش آموزان استفاده کنند. این به معنای زمان بیشتری برای یادگیری است. و این فرصت عالی برای والدین و مربیان است تا به دانش آموزانی که در حال مبارزه هستند کمک کنند تا موفق شوند (Adams and Muthiah, ۲۰۲۰).

پیاده سازی سیستم مدیریت مدرسه

پیاده سازی سیستم مدارس هوشمند مستلزم تعهد برای تحول آموزش است. فناوری جزء حیاتی یادگیری است، اما معلمان باید در استفاده و اجرای صحیح آن آموزش ببینند. مربیان علاوه بر تجهیز مدارس به جدیدترین فناوری، باید سیستم‌های مدیریت پیشرفته را اتخاذ کنند، برنامه‌های درسی را توسعه دهند و دانش خود را در مورد محتوای الکترونیکی مختلف بهبود بخشند. کارگاه‌های فشرده می‌تواند به معلمان کمک کند تا مهارت‌های خود را در استفاده از فن‌آوری‌های جدید برای تقویت یادگیری و تدریس بهبود بخشند.

برای اجرای یک سیستم مدارس هوشمند، مناطق باید پاسخگوی نیازهای خانواده‌ها باشند و آنها را در یک فرآیند مشارکتی مشارکت دهند. این بدان معنا نیست که مدیران باید تمام روش‌های سنتی تعامل با جوامع و جوامع مدرسه را کنار بگذارند. در عوض، آنها باید ظرفیت همکاری با گروه‌های مختلف را توسعه دهند (Adams and Muthiah, ۲۰۲۰).

چالش‌های پیاده سازی سیستم مدیریت مدرسه

یکی از بزرگ‌ترین موانع اجرای مدارس هوشمند کمبود منابع کامپیوتری برای برخی مدارس است. ظهور کامپیوترها برای دانش آموزان و معلمان یک راحتی بزرگ است، اما برای بسیاری از خانواده‌ها می‌تواند گران باشد. چالش دیگر سرعت پیشرفت فناوری جدید است. مدارس باید زیرساخت‌های جدید بسازند، زیرساخت‌های قدیمی را ارتقا دهند و تاسیسات اصلی را ارتقا دهند. علاوه بر این، مدارس در مناطق روستایی ممکن است به بودجه اضافی نیاز داشته باشند (Bayar, ۲۰۱۶).

چالش دیگر در سیستم مدارس هوشمند نیاز به منابع مالی و انسانی بیشتر با مهارت‌های فنی است. علاوه بر مدیریت مدارس، سیستم‌های مدارس هوشمند باید منابع داخلی و جامعه را یکپارچه کنند. این به معنای مدیریت نیازهای فردی مدرسه و استعدادهای کارآفرینی معلمان و مدیران است. همچنین به معنای هماهنگی و مدیریت منابع در سطح محلی و ملی است. و اطمینان از برابری در منابع مختلف برای موفقیت یک سیستم مدرسه هوشمند بسیار مهم است. و در حالی که کنترل مرکزی مطلوب است، سیستم‌های مدرسه می‌توانند مدارس مستقل را نیز پشتیبانی کنند و منابعی را برای اطمینان از موفقیت آنها فراهم کنند (Hayes, et al., ۲۰۲۱).

سنجش موفقیت مدیریت مدرسه

تعریف جامعی از سیستم مدرسه هوشمند برای پایداری و مزایای بلند مدت آن مورد نیاز است. معیارهای موفقیت شامل درس ICT، برنامه‌های کاربردی و میزان استفاده دانش آموزان از جمله موارد دیگر است. مدارس هوشمند را می‌توان با ترکیبی از استراتژی‌های آموزشی و تکنولوژیکی مشخص کرد.

یک سیستم آموزش و پرورش هوشمند، مناطق مدارس بسیار موثر را به شبکه‌ای از پشتیبانی و منابع مرتبط می‌کند. با این حال، بسیاری از جوامع به نهادینه کردن شکست و به کارگیری رهبران آموزشی که فاقد ذهنیت کارآفرینی لازم برای ایجاد فرهنگ



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

موفقیت هستند، ادامه می‌دهند. ما باید روش سنجش موفقیت را تغییر دهیم تا اطمینان حاصل کنیم که فرزندانمان می‌توانند شکوفا شوند. و ما باید اطمینان حاصل کنیم که سیستم آموزش و پرورش ما پاسخگوی خانواده‌ها است و فرهنگ‌های مختلف را در بر می‌گیرد. این تنها راه برای اطمینان از موفقیت فرزندانمان در مدرسه است (Hayes, et al., ۲۰۲۱).

ایجاد معیارها و سنجش موفقیت برای مقایسه نتایج در مدارس مهم است. این به نواحی این امکان را می‌دهد تا بیاموزند که چه چیزی در چرخش مدارس در حال مبارزه مؤثر است. به عنوان مثال، استفاده از داده‌ها برای مقایسه نتایج طرح چرخش مدرسه به مدارس کمک می‌کند تا زمینه‌های بهبودی که نیاز به اقدام فوری دارند را شناسایی کنند. نتایج باید در مدارس مقایسه شود تا مشخص شود کدام مداخلات مؤثرتر هستند. در صورت تداوم بهبود، ولسوالی‌ها باید مداخلات هدفمندتری را اجرا کرده و نتایج آنها را اندازه‌گیری کنند.

راهکارهای کلان

سیستم‌های مدیریت مدرسه (School Management Systems) نرم افزارهایی هستند که برای مدیریت فعالیت‌های مختلف مدرسه طراحی شده‌اند. این نرم افزارها می‌توانند به مدارس در زمینه‌های مختلفی از جمله مدیریت مالی، مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت ارتباط با والدین و... کمک کنند.

پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت مدرسه می‌تواند مزایای مختلفی برای مدارس به همراه داشته باشد. از جمله این مزایا می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- افزایش بهره‌وری کارکنان و دانش‌آموزان: سیستم‌های مدیریت مدرسه می‌توانند به افزایش بهره‌وری کارکنان و دانش‌آموزان کمک کنند. این سیستم‌ها با خودکارسازی فرآیندها و تسهیل دسترسی به اطلاعات، می‌توانند زمان و انرژی کارکنان و دانش‌آموزان را آزاد کنند و آن‌ها را برای فعالیت‌های مهم‌تر اختصاص دهند.
 - بهبود کیفیت آموزشی: سیستم‌های مدیریت مدرسه می‌توانند به بهبود کیفیت آموزشی کمک کنند. این سیستم‌ها با ارائه امکانات و قابلیت‌های مختلفی، می‌توانند به معلمان در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی فعالیت‌های آموزشی کمک کنند (Hayes, et al., ۲۰۲۱).
 - افزایش رضایتمندی والدین: سیستم‌های مدیریت مدرسه می‌توانند به افزایش رضایتمندی والدین کمک کنند. این سیستم‌ها با ارائه امکاناتی مانند امکان مشاهده وضعیت تحصیلی دانش‌آموزان، امکان ارتباط با معلمان و... می‌توانند به والدین کمک کنند تا در جریان فعالیت‌های فرزندان خود قرار گیرند (ترکاشوند و نمدی، ۱۴۰۲).
- با این حال، پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت مدرسه در سیستم آموزش و پرورش با چالش‌های مختلفی همراه است. این چالش‌ها می‌توانند ناشی از عوامل مختلفی از جمله فرهنگ سازمانی مدرسه، ویژگی‌های کارکنان مدرسه، ویژگی‌های دانش‌آموزان و... باشند. برای پیاده‌سازی موفق سیستم‌های مدیریت مدرسه، لازم است این چالش‌ها شناسایی و راهکارهای مناسبی برای رفع آن‌ها ارائه شود.

در ادامه، به برخی از راهکارهای کلان مدیریت مدرسه اشاره می‌کنیم:

- ایجاد تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی مدرسه: فرهنگ سازمانی مدرسه می‌تواند نقش مهمی در پذیرش و استفاده از سیستم‌های مدیریت مدرسه داشته باشد. اگر کارکنان مدرسه به تغییر و تحولات مقاومت داشته باشند، پیاده



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

سازی این سیستم ها با مشکل مواجه خواهد شد. برای ایجاد تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی مدرسه، لازم است از روش های مختلفی مانند برگزاری جلسات آموزشی، برگزاری کارگاه های آموزشی و... استفاده شود.

- آموزش و توانمندسازی کارکنان: کارکنان مدرسه باید در زمینه استفاده از سیستم های مدیریت مدرسه آموزش ببینند و توانمند شوند. اگر کارکنان به درستی از این سیستم ها استفاده نکنند، نمی توانند از مزایای آن ها بهره مند شوند. آموزش کارکنان باید به صورت مستمر و در طول زمان ارائه شود (حسن زاده طالبی و همکاران، ۱۳۹۹).
- کاهش هزینه های پیاده سازی: پیاده سازی سیستم های مدیریت مدرسه می تواند هزینه بر باشد. این هزینه ها شامل هزینه خرید و نصب نرم افزار، هزینه آموزش کارکنان و... می شود. برای کاهش هزینه های پیاده سازی، می توان از سیستم های مدیریت مدرسه متن باز استفاده کرد. همچنین، می توان با همکاری سایر مدارس، هزینه های خرید و نصب نرم افزار را کاهش داد (Adams and Muthiah, ۲۰۲۰).
- تطبیق سیستم با نیازهای مدرسه: قبل از پیاده سازی سیستم، نیازهای مدرسه باید به دقت شناسایی و بررسی شود. سپس، باید سیستمی انتخاب شود که با نیازهای مدرسه سازگار باشد.
- پیاده سازی تدریجی سیستم: پیاده سازی تدریجی سیستم می تواند به کاهش مقاومت کارکنان و دانش آموزان کمک کند. در این روش، ابتدا بخش هایی از سیستم که اهمیت بیشتری دارند، پیاده سازی می شوند و سپس، سایر بخش ها به تدریج پیاده سازی می شوند.
- تقویت حمایت مدیریت مدرسه: حمایت مدیریت مدرسه از پیاده سازی سیستم های مدیریت مدرسه بسیار مهم است. اگر مدیریت مدرسه از این سیستم ها حمایت نکند، پیاده سازی آن ها با مشکل مواجه خواهد شد (چاکرزی و همکاران، ۱۴۰۰).

با استفاده از این راهکارها، می توان چالش های پیاده سازی سیستم های مدیریت مدرسه را کاهش داد و زمینه را برای بهره مندی مدارس از مزایای این سیستم ها فراهم کرد.

نتیجه گیری

مدیریت مدرسه به عنوان یک فرایند پیچیده و چندوجهی، نیازمند دانش، مهارت و تجربه کافی است. مدیران مدارس باید با چالش های متعددی مانند کمبود منابع، تنوع نیازهای دانش آموزان و انتظارات فزاینده جامعه روبرو شوند. با توجه به نقش مؤثر مدیریت مدرسه در کیفیت سیستم آموزش و پرورش، توجه به این موضوع و سرمایه گذاری در زمینه ارتقای توانمندی های مدیران مدارس امری ضروری است. مدیریت مدرسه نقشی مؤثر در افزایش کیفیت سیستم آموزش و پرورش دارد. مدیران مدارس با اتخاذ رویکردهای مناسب و برنامه ریزی دقیق، می توانند به ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی و دستیابی به اهداف تعلیم و تربیت کمک کنند. پیاده سازی سیستم های مدیریت مدرسه در سیستم آموزش و پرورش با چالش های مختلفی همراه است. این چالش ها می توانند ناشی از عوامل مختلفی از جمله فرهنگ سازمانی مدرسه، ویژگی های کارکنان مدرسه، ویژگی های دانش آموزان و... باشند. برای پیاده سازی موفق سیستم های مدیریت مدرسه، لازم است این چالش ها شناسایی و راهکارهای مناسبی برای رفع آن ها ارائه شود (حسن زاده طالبی و همکاران، ۱۳۹۹).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

رهبری مهم است زیرا الهام بخش بوده و الگوی مردم برای انجام تغییرات مثبت در جهان است. رهبران یک چشم انداز ایجاد می کنند، یک برنامه عمل ارائه می دهند و روابط قوی با پیروان خود ایجاد می کنند. رهبران مؤثر، مانند معلمان مؤثر، طیفی از مهارت ها و رویکردها را بسته به زمینه تنظیم می کنند و از آنها استفاده می کنند. یک روز معمولی مدرسه، رهبران را ملزم می کند که از یک شخصیت دارای اقتدار به هم تیمی، به مربی، به درمانگر حرکت کنند، و در صورت بروز هر تقاضا در طیف وسیعی از نقش ها حرکت کنند. توانایی تغییر و تنظیم رویکردهای رهبری بر اساس آنچه مورد نیاز است، کلید مؤثر بودن به عنوان یک رهبر است. رهبری از طریق تغییر مستلزم طیف گسترده ای از قابلیت ها از جمله اجزای غیر رفتاری و غیر مرتبط با عمل رهبری است که بر ماهیت رفتار و شیوه های رهبری تأثیر می گذارد (Adams and Muthiah, ۲۰۲۰).

در استاندارد حرفه ای استرالیایی برای مدیران، به این موارد به عنوان الزامات رهبری اشاره می شود و بر اثربخشی اعمال رهبری تأثیر می گذارد. این الزامات اهمیت مهارت هایی را که به رهبران در ایجاد روابط و مقابله با ابهام کمک می کند، تشخیص می دهد. سیستم های مدارس هوشمند برای کمک به مدارس برای بهبود عملکرد خود توسعه یافته اند. نرم افزار مدیریت مدرسه هوشمند می تواند ارتباط منظم با والدین را تسهیل کند. مدارس هوشمند باید با نیازهای در حال تغییر دانش آموزان و کارکنان سازگار شوند. آنها همچنین باید بتوانند راه حل های متعددی را پیاده سازی کنند که اجرای روان کلاس را تضمین کند (چاکرزی و همکاران، ۱۴۰۰).

مدارس هوشمند بخش مهمی از آموزش شهروندان آینده ما هستند و این یک مفهوم صرف نیست. تقاضای زیادی برای یادگیری مادام العمر برای رویارویی با تغییرات اجتماعی و تکنولوژیکی وجود دارد. مدیران هر روز با چالش هایی برای بهبود پیشرفت دانش آموزان مواجه هستند. هر مدیری برای کنترل رفتار دانش آموز، استخدام معلمان و کارکنان، ترویج یادگیری شخصی، بهبود اثربخشی تدریس، حفظ دانش آموز، حمایت والدین و موارد دیگر با بزرگ ترین چالش ها مواجه است. برخورد با معلمان ناامید یا ناراضی و سایر کارمندانی که ممکن است سعی در تضعیف رهبری اصلی داشته باشند، یکی دیگر از مسائل بزرگ است که وقت و انرژی را مصرف می کند.

منابع

۱. ترکاشوند، محمدرضا و نمدی، محسن، (۱۴۰۲)، بکارگیری برنامه تعالی مدیریت مدرسه در جهت بهبود کیفیت مدارس، سیزدهمین کنفرانس بین المللی علوم انسانی، اجتماعی و سبک زندگی.
۲. چاکرزی، عمر، چاکرزی، حمیرا، سابکزی، محمدمین. (۱۴۰۰). رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی با چالش های آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۸۲(۵)، ۱-۱۶.
۳. حسن زاده طالبی، مونا، هاشمی، سهیلا، ایزدی، صمد. (۱۳۹۹). چالش های توسعه مدارس هوشمند از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس هوشمند شهرستان بابلسر. فصلنامه علمی پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی، ۸(۲)، ۲۱-۳۲.
۴. سراجی فرهاد، سرمدی انصار، حسن، عسگری مطیع، علی اکبر. (۱۳۹۴). شناسایی موانع پیش روی توسعه مدارس هوشمند در شهر همدان. روانشناسی تربیتی (روانشناسی و علوم تربیتی)، ۱۱ (۳۵)، ۱۵۹-۱۸۰.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۵. کاشی، زهرا و جمشیدی، نرگس و باباکریمی، حمیده، ۱۴۰۲، نقش مدیریت مدرسه در بهبود محیط یادگیری دانش آموزان ابتدایی، اولین کنفرانس بین المللی علوم انسانی، علوم اجتماعی و حقوق.
۶. Bayar, A. (۲۰۱۶). Challenges Facing Principals in the First Year at Their Schools. *Universal Journal of Educational Research*, ۴(۱), ۱۹۲-۱۹۹.
۷. Dolph, D. (۲۰۱۷). Challenges and opportunities for school improvement: Recommendations for urban school principals. *Education and Urban Society*, ۴۹(۴), ۳۶۳-۳۸۷.
۸. Adams, D., & Muthiah, V. (۲۰۲۰). School principals and ۲۱st century leadership challenges: A systematic review. *Journal of Nusantara Studies (JONUS)*, ۵(۱), ۱۸۹-۲۱۰.
۹. Hayes, S. D., Flowers, J., & Williams, S. M. (۲۰۲۱, January). "Constant Communication": Rural Principals' Leadership Practices During a Global Pandemic. In *Frontiers in Education* (Vol. ۵, p. ۶۱۸۰۶۷). Frontiers Media SA.
۱۰. Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (۲۰۲۱). How principals affect students and schools. Wallace Foundation.
۱۱. Meyer, F., & Patuawa, J. (۲۰۲۰). Novice principals in small schools: Making sense of the challenges and contextual complexities of school leadership. *Leadership and Policy in Schools*, ۲۱(۲), ۱۶۷-۱۸۴.
۱۲. Wise, D. (۲۰۱۵). Emerging Challenges Facing School Principals. *Education Leadership Review*, ۱۶(۲), ۱۰۳-۱۱۵