

## بررسی چالش های مدیریت در مراکز آموزش مجازی

اعظم میرزایی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر نرم افزار، دانشگاه غیاث الدین جمشید کاشانی

### چکیده

مدیریت و نیروی انسانی بی شک مهمترین عامل به حرکت درآوردن چرخ سازمان است و اثربخشی و کارایی هر تغییر و تحولی بسته به نوع عملکرد مدیریت و دیگر نیروی انسانی آن دارد. عملکرد مدیران واحدهای آموزشی سهم قابل توجهی در موفقیت سازمان آموزش و پرورش داشته و بر تحصیل و آینده دانش آموزان نیز تاثیر گذار خواهد بود. امروزه گسترش روزافزون کاربرد فناوریهای دیجیتال باعث شده است که فضای مجازی و شبکه های اجتماعی به بخش مهمی از زندگی روزمره افراد تبدیل شود. بعلاوه فناوری های دیجیتال و فضای مجازی موجب دگرگونی ابزار، روش ها و محتوای یادگیری در نظام آموزش و پرورش شده اند. پژوهش حاضر با هدف بررسی چالش های مدیریت در مراکز آموزش مجازی و به روش توصیفی و از نوع تحلیل محتوا انجام شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در صورتی که مدیران آموزشی یک جامعه دارای شایستگی، دانش و مهارت های کافی و به روز باشند و سبک های مدیریتی مناسب در مدارس و مراکز آموزشی بکار گیرند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود. تغییر مدیریت مدارس امروزی به مدیریت مدرسه محوری و مدرسه به عنوان یک سازمان یادگیرنده می تواند به عنوان راهکارهای مؤثری در جهت مقابله با چالش های نوع مدیریت فعلی مدارس و مراکز آموزشی باشد.

**واژه های کلیدی:** مدیریت، مدرسه، آموزش مجازی، چالش، راهکار

## مقدمه

در روند پر شتاب جهانی، تکنولوژی ارتباطی با سرعتی غیر قابل تصور پیشرفت نموده و چهره جهان را دگرگون کرده است. رشد شتابان فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی علاوه بر فراهم آوردن امکانات ارتباطی و دسترسی بشر به اطلاعات در حجمی که قابل مقایسه با هیچ عصری از زندگی بشر نیست، الگوهای ارتباطات فردی، گروهی و جوامع را نیز دچار دگرگونی، تحول و تکامل نموده اند. شکل گیری فضای مجازی در کنار جهان فیزیکی و حضور انبوهی از انسانها در هر دو فضا، انقلابی در فرآیند ارتباطات و فرهنگ بوجود آورده است. [۱]

اگرچه اساس پیدایش این فضا تسهیل و کوتاه نمودن مسیر ارتباطی میان افراد جامعه است و توانسته با شکستن بعد مسافت انسان ها را به یکدیگر نزدیک کند؛ به طوری که این نزدیکی باعث تبادل افکار و انتقال فرهنگ از جامعه ای به جامعه دیگر شده است؛ در عرصه های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، علمی و صنعتی نیز نقش قابل توجهی دارد و به جزئی جدایی ناپذیر از زندگی بشر تبدیل شده است. [۲]

آموزش و به دنبال آن نهادهای آموزشی مانند مدارس و دانشگاه ها همچنان که در جهان واقعی از جایگاه ویژه ای برخوردار است، در فضای مجازی نیز دارای اهمیت و تاثیر بسزایی در گسترش علوم و فناوری و رشد سواد اطلاعاتی و رسانه ای در دانش آموزان، دانشجویان و همه اقشار جامعه است. به طور کلی هدف از آموزش و یادگیری در فضای مجازی فراهم کردن امکان دسترسی یکسان، همزمان و جستجوپذیر در دوره های درسی و ایجاد فضای آموزشی یکنواخت برای اقشار مختلف در هر نقطه و بهینه سازی شیوه های ارائه مطالب درسی به منظور یادگیری عمیق تر و جدی تر است. در چنین فضای آموزشی برخلاف آموزش سنتی، افراد به اندازه توانایی خود از موضوعات بهره مند می گردند. [۳] فناوری اطلاعات به عنوان رویکردی نوین، در نقش مکمل نظام آموزشی، بهبود کیفیت تدریس، تنوع بخشیدن به شیوه های تدریس، توانمندسازی کارکنان، فراهم ساختن آموزش مستمر و خودکار، کوتاه نمودن زمان آموزش، کوتاه کردن دوره تحصیل، توجه به استعداد های فردی، انفرادی کردن آموزش و مقابله با مشکلات آموزش جمعی عمل می کند. [۴]

از طرف دیگر پیشرفت و تحولات سریع علمی، فرهنگی و فناوری در جهان کنونی سبب تمایز دوران فعلی با جهان گذشته شده است. به گونه ای که هم تعریف مفاهیم و هم انتظار از نقشها دچار تغییرات عمده ای شده است. تغییرات جهانی و تغییر در جوامع، پیچیدگی نقش مدیران مدارس را تشدید کرده است. بنابراین، مدارس به منظور پاسخگویی به نیازهای نوین و همراهی با روند توسعه علمی و فناوری در جهان، به رهبران آموزشی جدید و نواندیش نیازمندند. تحولات جهانی اثرات چشمگیری بر نیازها و کارکردهای واحدهای آموزشی گذاشته و مفهوم آموزش و پرورش را متحول ساخته است؛ مدیریت آن نیز به اقتضا تغییر کرده است.

در چنین شرایطی مدیران آموزشی باید برای دستیابی به اهداف موردنظر، بیش از گذشته از دانش، مهارت و نگرش کافی و متناسب با شرایط فعلی مدارس و محیط پیرامون خود بهره مند باشند. مدیران آموزشی علاوه بر دانش و معلومات در زمینه آموزش و پرورش و روان شناسی، و تسلط بر روشها و مهارتهای عملی، باید به اندازه کافی سابقه آموزشی داشته باشند تا بتوانند مأموریت اصلی و مسائل و مشکلات کار خود را به درستی درک کنند. به علاوه از لحاظ شخصیتی مستعد و پایبند اصول و موازین اخلاقی باشند تا بتوانند از کج رویها و انحرافات در محیط آموزشی جلوگیری نمایند و با رفتار و کردار خود نمونه و سرمشق دانش آموزان قرار گیرند. [۵]

مدیریت کارساز و کارآمد در سازمان آموزش و پرورش میتواند با بالابردن درجه رضایت معلمان از کار، پیوند استوار با اولیاء دانش آموزان و تقویت انجمن اولیاء و مربیان، کاهش افت تحصیلی، نوآوری و خلاقیت در روشها، بهره گیری مناسب از منابع مالی و انسانی و بالاخره شکوفایی شخصیت کودکان و نوجوانان همراه باشد.

### پیشینه تحقیق

در این گفتار به اختصار به بیان مطالعات و تحقیق هایی که در این زمینه انجام گرفته است، می پردازیم :

سهرابی (۱۳۸۳) تحقیقی تحت عنوان بررسی موانع استفاده از آموزش مجازی در فرایند یاددهی و یادگیری از دیدگاه معلمان دوره متوسطه شهر تهران درشناسایی محدودیتهای ناشی از عوامل انسانی در اجرای آموزش مجازی، انجام داده است . براساس یافته های این تحقیق دانش آموزان به نسبت معلمان مهارت بیشتری در بکارگیری نرم افزارهای آموزشی دارند و همچنین براساس این تحقیق تقریباً نیمی از مدارس دارای تکنیسین رایانه نمی باشند، که نشان دهنده این عامل است که شرایط مناسب به منظور استفاده از آموزش مجازی فراهم نیست .همچنین آشنایی کم معلمان در کاربرد رایانه و نرم افزار باعث مقاومت آنان در استفاده از رایانه در آموزش و شیوه آموزش و شیوه آموزش مجازی شده و روز به روز هم بیشتر می شود.

نتایج پژوهش اکرمی و درودی (۱۴۰۰) در بررسی چالشهای مدیریتی و تاثیر آن بر آموزشهای آنلاین در دوره همه گیری کرونا نشان داد چالش های مدیریتی تبیین کننده ای معناداری برای آموزش های آنلاین هستند. بر اساس نتایج به دست آمده ضریب بتا نشان می دهد ویژگی های مدرس ۲۰٪، ویژگی های دانشجو ۲۵٪، عوامل مرتبط با دانشگاه ۱۱٪، عوامل آموزشی ۲۴٪ و عوامل محیطی ۱۳٪ بر آموزش های آنلاین تاثیر دارد.

بارخدا و امینی (۱۴۰۱) در تحقیقی به واکاوی چالش های رهبری بینشمنند در مدارس متوسطه پرداخته اند . یافته های تحقیق حاکی از آن است که اهمیت بصیرت و الهام بخشی برای سازمان های آموزشی و مدیران آموزشی برای تدوین چشم اندازهای سازمانی دارای اهمیت است این تحقیق نشان می دهد که مؤسسات آموزشی در سطوح مختلف، از کودکان تا دانشگاه، نیاز به ایفای نقش مسئولانه در پرورش رهبران بصیر آینده دارند؛ در راستای پرورش رهبران بصیر در آینده برای سازمان های آموزشی از جمله مدارس متوسطه در یک ساختار متمرکز، چالش های متعددی از جمله مقاومت کارکنان سازمانی و تکیه بر روش های سنتی در آموزش، کمبود امکانات فناورانه در مدرسه، وجود قوانین دست و پا گیر و ... می تواند مانع تربیت رهبران بصیر آینده در آینده باشد .لذا ضروری است که نظام آموزشی برای در رفع این چالش ها اقدامات لازم را به عمل آورده تا رهبران بصیر در مدارس متوسطه با بینش و چشم انداز مطلوبی که در خصوص آینده مدرسه دارند در راستای تحقق هدف اصلی مدرسه یعنی یادگیری عمل کنند .

### روش تحقیق

پژوهش حاضر با هدف بررسی چالش های مدیریت در مراکز آموزش مجازی به شیوه توصیفی و از نوع تحلیل محتوا انجام شده است و با توجه به روش پژوهش، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اسناد، مدارک و منابع مرتبط با موضوع مورد بررسی می باشد.

## یافته های تحقیق

در دنیای پرشتاب کنونی، بسیاری از روش های سنتی نشان داده اند که قدرت کافی برای انتقال مفاهیم جدید به فراگیران را ندارند. اما به نظر می رسد که در قرن حاضر، فناوری اطلاعات و ارتباطات ضمن افزایش سرعت در یادگیری، محیط یادگیری مناسبی را برای استعدادها و سلیق گوناگون فراهم آورده است. [۶] فن آوری اطلاعات و ارتباطات در آموزش و یادگیری، آموزش سنتی را تا حد زیادی تحت تاثیر قرار داده و دنیای جدیدی در عرصه یادگیری به وجود آورده است. تغییر الگوهای سنتی آموزش به یادگیری خود جوش و خود محور، تغییر نقش یادگیرندگان و معلمان، امکان یادگیری مادام العمر، افزایش کیفیت یادگیری، کاهش هزینه های آموزش و به حداقل رساندن محدودیت های زمانی و مکانی از ویژگی های بارز یادگیری همراه با فن آوری است.

نیازهای روزافزون مردم به آموزش، دسترسی نداشتن آنها به مراکز آموزشی، کمبود امکانات اقتصادی و کمبود آموزشگران مجرب و هزینه های زیادی که صرف آموزش میشود، متخصصان را بر آن داشت که با کمک فناوری های اطلاعات، روشهای جدیدی برای آموزش ابداع کنند که هم اقتصادی و باکیفیت باشند و هم بتوان با استفاده از آن، به طور همزمان جمعیت کثیری از فراگیران را تحت آموزش قرار داد.

روشهای آموزشی مبتنی بر فضای مجازی در سال ۲۰۰۵ از سوی یونسکو به عنوان مؤثرترین روش یاددهی - یادگیری معرفی شده است. تجربه های کسب شده در این زمینه بسیار مفید است و آموزش و پرورش دیگر نمی تواند با مدل قبلی به نحو مطلوبی به آموزش بپردازد و باید تغییرات ساختاری و دیجیتالی را در سرلوحه و اولویت کاری خود قرار دهد. [۷]

آموزش مجازی، به تمام شکل های یاددهی - یادگیری اطلاق می شود که به شیوه الکترونیکی اجرا و پشتیبانی می شود. این شیوه آموزش با هدف ساخت دانش مرتبط با تجربه فردی پیش میرود. فناوریهای اطلاعات و ارتباطات، چه به صورت شبکه ای و چه غیر شبکه ای، رسانه اصلی تسهیل آموزش مجازی تلقی میشوند.

اصطلاح آموزش مجازی شامل مجموعه ای وسیع از کاربردها و عملکردها از جمله آموزش غیر حضوری و آموزش الکترونیکی است. آموزش الکترونیکی دارای یک تعریف ساده است به این معنی که با استفاده از تکنولوژی های الکترونیکی بتوان به منابع و برنامه های آموزشی دسترسی داشت. در همین راستا کراس به جای آموزش الکترونیکی، واژه یادگیری الکترونیکی را به کاربرد. کراس یادگیری الکترونیکی را دارای شش نشانه به شرح زیر می داند:

- یادگیری الکترونیکی به وسیله اینترنت صورت می گیرد،
- با جدیدترین اطلاعات همراه است،
- مجموعه ای از روش های آموزشی را در برمی گیرد (آموزش های مجازی، همکاری دیجیتالی، شبیه سازی و...)،
- فراگیر محور است و به ویژگی فردی او توجه دارد،
- کثرت گراست (شامل همه می شود)
- قابلیت انجام دادن فرایند های اداری و مدیریتی از قبیل: ثبت نام، پرداخت شهریه، نظارت بر روند اجرای فعالیت های یادگیرنده، تدریس و اجرای ارزشیابی از راه دور را فراهم می کند.

## مزایای آموزش مجازی ( الکترونیکی )

استفاده از فناوری مجازی در آموزش مزایای متعددی دارد که از جمله آن :

- بازخورد فوری به دانش آموزان
- تقویت مهارت مذاکره با همسالان
- ایجاد سازوکار مفید برای غنی سازی تجربه یادگیری در تعامل غیر رسمی با سایر دانش آموزان
- بهبود کیفیت یادگیری فراگیران
- ایجاد موقعیت عالی ، شخصی ، مشارکتی و طولانی مدت یادگیری
- ایجاد پل های ارتباطی یادگیری دانش آموزان در کلاس و در زمینه موضوع درسی
- امکان یادگیری برای دانش آموزان غایب از کلاس های درس به دلیل دسترسی در هر زمان و هر مکان به محتوا
- ایجاد طیف گسترده ای از امکانات آموزشی در یک مکان
- سهولت دسترسی به جدیدترین منابع
- استفاده از پژوهش های گروهی

## موانع و چالش های پیش رو در بهره گیری از سیستم آموزش مجازی

با وجود مزایای زیاد آموزش الکترونیکی ، این نوع از یادگیری عاری از مشکل نبوده و مطالعاتی نیز در دست است که به محدودیت ها و چالش های مختلف آن اشاره می کند . در دسته بندی کلی، موانع آموزش الکترونیکی را می توان در سه مقوله به شرح زیر طبقه بندی نمود : [۸]

### ۱. موانع مربوط به زیرساخت های فنی، اقتصادی و فرهنگی جامعه

هرچند تکنولوژی فضای مجازی، در تمام جوامع فراگیر شده اند اما برای اشاعه آموزش مجازی نیاز به فراهم سازی زیرساخت های فنی، اقتصادی و فرهنگی است .عدم سرمایه گذاری دولت در این زمینه ، هزینه های بالای مکالمه و پیامک، هزینه های هنگفت در زمینه دسترسی به اینترنت از طریق این وسایل، محدودیت پهنای باند و ... ، استفاده از این تکنولوژی را با چالش هایی مواجه می سازد .این مشکلات باعث می شود تا بسیاری از مردم در شهرها و روستاها قادر نباشند از آن استفاده کنند.

### ۲. موانع مربوط به مخالفت مراکز آموزشی، معلمان و والدین

نگاهی به تاریخچه استفاده از تکنولوژی های مختلف در آموزش این نکته را روشن می سازد، که ورود هر تکنولوژی جدید به عرصه آموزش، مخالفت ها و انتقادات زیادی به ویژه از سوی اساتید، معلمان و والدین سنت گرا، به دنبال داشته است. نیاز به آموزش جامع بیشتر و دسترسی به حمایت تکنیکی برای کسانی که با امور آموزشی سر و کار دارند نیز، مسأله دیگری در زمینه آموزش مجازی به شمار می رود .

## ۳. موانع مربوط به فراگیران

گاهی یادگیرندگان جدید با عناوینی چون « نسل شبکه » و « اهالی دیجیتالی » و غیره شناخته می شوند . نوجوانان و جوانان بیشترین کاربران تکنولوژی فضای مجازی هستند و برای آن ها صفحه کوچک تلفن های همراه، پنجره ای رو به یک جهان نامتناهی است . با گسترش آموزش الکترونیکی، روابط جدید بین یادگیرندگان، دستگاه ها، اطلاعات و جامعه شکل می گیرند که یکی از این مسائلی که باید مورد توجه قرار گیرد؛ مسئله تسلط دیجیتال است؛ یعنی نه فقط دارا بودن دانش چگونگی استفاده از تکنولوژی های دیجیتال بلکه هم چنین دانستن ایجاد ایده های معنادار با تکنولوژی دیجیتال است . گرچه تکنولوژی ها به سرعت در حال گسترش در بین مردم هستند اما فقط عده کمی تسلط استفاده از آن ها را دارند .

علاوه بر این، عدم تطابق روش های تدریس و برنامه درسی با پیشرفت های جاری در محیط یادگیری و تکنولوژی به موازات عدم تغییر نگرش و روش اساتید، یادگیرندگان سیار را دچار سردرگمی ساخته است . به علاوه استفاده از این وسایل در آموزش و یادگیری، نیاز به مهارت های فنی و شناختی دارد. مهارت فنی از این نظر که کاربران توانایی استفاده از این وسایل را داشته و قادر باشند از امکانات متنوع آن در موقعیت های مختلف استفاده کنند .مهارت شناختی از این جهت که یادگیرنده به اطلاعات فراوانی دسترسی دارند ، بنابراین باید قادر به شناخت و انتخاب صحیح اطلاعات مفید و نیز پردازش و تحلیل آن ها باشند .از سویی یادگیرندگان باید مهارت خود ارزشیابی و خود تنظیمی را در خود پرورش دهند تا بتوانند بدون تکیه به راهنمایی دیگران مطالب آموزشی را یاد بگیرند [۹] کاربردهای نادرست و غیر آموزشی از وسایل، مشکلات فرهنگی اینترنت، خراب شدن دستگاه ها و افزایش هزینه ها، فعالیت آموزش و یادگیری را بیش از پیش دشوارتر می سازد . از این رویکی دیگر از چالش ها را می توان بی اطلاعی فراگیران از قابلیت دستگاههای خود، در امر یادگیری و عدم تمایل به کاربرد آن ها برشمرد.

از لحاظ حضور و مداخله والدین در روند آموزشی، اگرچه هر خانواده ای باید در روند تحصیلی فرزند خود مشارکت داشته و نظارت کامل بر تحصیل فرزند خود داشته باشد، اما به نظر می رسد در جریان آموزش الکترونیکی مسئولیت خانواده و والدین بسیار پررنگ تر بوده و در واقع بخشی از مسئولیت آموزگار را بر عهده می گیرند که این امر برای برخی از خانواده ها دشوار است .بسیاری از خانواده ها دارای والدینی کم سواد یا بسیار پرمشغله هستند که امکان مشارکت کافی و موثر با کودک خود در جریان کلاس الکترونیکی را ندارند و این خود منجر به کاهش کارائی دانش آموز در جریان آموزش الکترونیک می شود.

## راهکارهای افزایش اثربخشی آموزش الکترونیکی

با توجه به ویژگی های آموزش مجازی و گسترده شدن استفاده از این شیوه آموزشی با رشد روز افزون تکنولوژی ، این شیوه آموزشی تبدیل به جزء لاینفک نظام آموزشی ایران و تمامی کشورهای جهان شده است .بنابراین با پیش بینی راهکارهایی در خصوص تقویت برخی مولفه ها در نظام آموزش مجازی و حذف برخی معایب آن می توان بهره برداری کافی و مطلوب و هم تراز و یا حتی بیشتر از نظام آموزش حضوری از این نظام نمود .

- افزایش توانایی و مهارت حرفه ای مدرس
- برقراری تعامل موثر و پیوسته بین معلم و والدین
- نظارت والدین بر فعالیت دانش آموز در فضای مجازی
- تهیه امکانات مالی برای دانش آموزان کم برخوردار

• از بین بردن مشکلات زیرساختی و مخابراتی

## مدیریت مراکز آموزشی و چالش های آن

همانطور که گفته شد مراکز آموزشی و مسائل مدیریتی و هدایت این مراکز امروزه به عنوان یکی از موانع در بهره گیری از سیستم آموزش مجازی مطرح می باشد که در ادامه به بررسی و شرح این چالش و راهکارهای برطرف کردن آن می پردازیم :

نظام آموزش و پرورش از بزرگترین و پیچیده ترین دستاوردهای بشری به شمار می آید. امروزه در هر کشوری سرمایه های گزافی برای پروراندن و آماده کردن جمعیتی بزرگ از کودکان، نوجوانان و بزرگسالان هزینه میشود . روشن است چنین نظامی نمی تواند بی نیاز از تدبیرهای علمی، اداره گردد. نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه ها به ویژه در فعالیت اجتماعی امری محسوس و حیاتی است زیرا منابع انسانی و مادی بدون هدایت و رهبری شایسته رو به زوال و نابودی میگذازد .

مدیریت آموزشی، فرایندی است اجتماعی که با به کارگیری مهارتهای علمی، فنی و هنری، کلیه نیروهای انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ میکند و میکوشد تا با فراهم آوردن زمینه های انگیزش و رشد و با تأمین نیازهای منطقی فردی و گروهی معلمان، دانش آموزان و کارکنان، به طور صرفه جویانه به هدفهای تعلیم و تربیت برسد . [۱۰]

مدیریت آموزشگاهی اساساً یک پدیده قرن بیستمی است. در روزگار گذشته که مدارس صرفاً مکتبخانه بودند، یک معلم به تنهایی می توانست مدرسه را اداره کند، اما در دوران مدرن، دولت - ملت های جدید شکل گرفت و این خود موجب شکل گرفتن شبکه ملی مدارس جدید به مثابه بخشی از نظام سیاسی مدرن شد. در این زمان دولت ها با ورود گسترده به آموزش، تلاش کردند تا قوانین، رویه ها و عملکردهای یاددهی- یادگیری را مطابق با اهداف سیاسی دولت - ملت جدید توسعه داده و آن را همگانی تر نمایند. در این زمان مدرسه تبدیل به نوعی سازمان رسمی شد که دارای وظایف و اهداف معینی است و نظم سلسله مراتبی و اداری مبتنی بر مقررات رسمی می باشد. به مرور زمان تعریف مدرن دیگری نیز برای مدرسه به وجود آمد و آن مدرسه به عنوان یک نهاد اجتماعی بود. یعنی مدرسه به عنوان مجموعه ای از مناسبات اجتماعی الگودار و پایداری برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی در دنیای مدرن. در این مقطع مدیریت آموزشی متناسب با رویکرد مدیریت علمی شکل گرفت. [۱۱]

علم مدیریت آموزشی کارکردهای مدیریت در سازمان های آموزشی را بر دانش علمی مبتنی می سازد که شامل برنامه ریزی، سازماندهی ، رهبری و کنترل در سازمان های آموزشی است. و امروزه کارکرد سازمان ها به اثربخشی مدیریت بستگی دارد. مدیر واجد شرایط ، افراد و سازمان را به سمت اهداف مورد نظر هدایت می کند و هرگونه آزمایش و خطا در مدیریت مدرسه می تواند زیان های جبران ناپذیری را بر پیکر حساس آموزش و پرورش وارد نماید . [۱۲]

سازمان ملل متحد در تشریح صلاحیت ها و شایستگی های مدیریتی آموزشی، قابلیت و شایستگی را ترکیبی از ویژگی های شخصی و شخصیتی، مهارت ها، خصوصیات و رفتارهایی میداند که به طور مستقیم در عملکرد فرد تاثیر دارد . سازمان ملل دو دسته شایستگی ارائه نموده است: [۱۳]

الف ) قابلیت های محوری، شامل توانایی و مهارت های ارتباطی، پاسخ گویی و مسئولیت پذیری، کار تیمی، دانش آموز مداری، تعهد برای یادگیری مستمر، برنامه ریزی و سازماندهی، خلاقیت و آگاهی های تکنولوژیکی.

ب) قابلیت های تکمیلی، شامل رهبری، داشتن چشم انداز، توانمند سازی دیگران، مدیریت بر عملکرد، اعتماد آفرینی، قضاوت و تصمیم گیری می باشد

کنسرسیوم رهبران مدارس بین ایالتی آمریکا (۱۹۹۹) نیز در برنامه (CCSSO) انجمن مشاوران ایالتی مدارس (استانداردهایی را برای مدیران مدرسه تهیه نموده است که ارائه کننده آگاهی، گرایش و عملکردهاست. مدیر مدرسه یک رهبرآموزشی است که موفقیت تمام دانش آموزان را از طریق موارد زیر به انجام می رساند: [۱۴]

- تسهیل پیشرفت، تقسیم بندی کارها با بکارگیری دیدگاهی که مورد تأیید و حمایت کلیه کسانی است که در ارتباط با مدرسه هستند.
- حمایت از رشد و تداوم فرهنگ مدرسه و برنامه ریزی آموزشی که هادی یادگیری دانش آموزان و رشد حرفه ای کارکنان باشد.
- مدیریت مناسب سازمان، عملیات و منابع مالی و انسانی جهت محیطی با کارایی و یادگیری مؤثر.
- همکاری با خانواده ها و اولیای مدرسه، دادن پاسخ مناسب به موارد مورد علاقه آنها و برطرف نمودن نیازهای آنها و بسیج منابعی که در مدرسه است.
- با درستی و صداقت، شفافیت و عدالت رفتار نمودن و بکاربردن روشهای اخلاقی.
- درک و پاسخگویی به محتوای فرهنگی، قانونی، اقتصادی، اجتماعی، فشارهای سیاسی و همچنین تأثیر گذاری بر روی آنها

### اهداف مدیریت آموزشی

مهمترین هدف مدیریت آموزشی رسیدن به اهداف کلی تعلیم و تربیت است. سایر اهداف اساسی مدیریت آموزشی به شرح زیر می باشند: [۱۰]

- برقراری هماهنگی بین منابع و فعالیتهای مختلف سازمان آموزشی؛
- اصلاح و بهبود جریان آموزش و پرورش؛
- شناساندن و تفهیم هدفهای تعلیم و تربیت به معلمان و کارکنان مدرسه؛
- حمایت و تقویت سازمان آموزشی منبع رفع مشکلات معلمان؛
- ایجاد زمینه های شور و تبادل نظر و به وجود آوردن احساس مسئولیت مشترک در سازمان آموزشی (مدیریت مشارکتی)
- برقراری، حفظ و گسترش روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل در مدرسه؛
- فراهم کردن زمینه بروز ابتکار و خلاقیت و رشد اعضای سازمان آموزشی؛
- تشخیص نیازها و حل مشکلات دانش آموزان برای دستیابی به اهداف؛
- ایجاد زمینه کشف و بروز استعدادهای دانش آموزان



## شایستگی های مدیریت در آموزش و پرورش

ماهیت اساسی مدیریت، هماهنگی منابع انسانی و مادی سازمان در جهت حصول هدفهای معین میباشد و در نتیجه موفقیت مدیر آموزشی در حصول اهداف سازمانی به لحاظ سروکار داشتن با افراد انسانی مستلزم تواناییهای علمی، اخلاقی و شخصیتی ویژه ای است که از آن به عنوان شایستگی های مدیریت آموزش و پرورش یاد میشود.

ابعاد شایستگی مدیران عبارت است از :

### ۱. دانش :

مجموعه ای از اطلاعات مفهومی، واقعی و نظام مند است که میتواند مستقیماً در عمل به وظایف به کارگیری شود. در واقع دانش؛ درک، آگاهی یا شناختی است که در خلال مطالعه، تحقیق، مشاهده یا تجربه و در طول زمان به دست می آید و حجم آن در همه افراد یکسان و مساوی نیست و مرحله بعد، برداشت و استفاده ای که از این برون داد یا اطلاعات میشود، دانشی است که تولید می شود

به زعم برخی از صاحب نظران، مدیران آموزشی به دو نوع دانش نیاز دارند تا بتوانند مسائل و موضوعات اجتماعی، انسانی، سازمانی و آموزشی مربوط به کار خود را درک کنند:

**الف) دانش عمومی :** دانشی است که در شرایط و موقعیت های گوناگون قابل کاربرد است. به عبارت دیگر، دانش عمومی برای مدیر، داشتن اطلاعات لازم برای درک مسایل عمومی و فهم کلی آنها است، به گونه ای که فرد را قادر به درک روابط منطقی پدیده ها و تفسیر و تعبیر اطلاعات به دست آمده سازد

**ب) دانش تخصصی :** مدیریت آموزشی که به سه دسته تقسیم می شود :

۱. دانش اظهاری : دانش است که در قالب مقررات، سخنرانی ها، آمار و ارقام، و ... بیان می شود.

۲. دانش رویه ای : عبارت از مهارت و توانایی برای انجام اقداماتی خاص میباشد

۳. دانش شرطی : دانشی است که دانش اظهاری و رویه ای را متناسب با شرایط به کار می گیرد.

### ۲. مهارت :

عبارت است از توانایی پیاده سازی و اجرای علم در عمل که از راه تکرار کاربرد آن در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می یابد. توسعه مهارت سبب بهبود کیفیت عملکرد شده و بدون وجود آن، معلومات منشأ اثر زیادی نخواهد بود. اجماع نظریه پردازان مدیریت بر این است که سه نوع مهارت برای اجرای فرایند مدیریت وجود دارد که عبارتند از: مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت مفهومی یا ادراکی

۱-۲. **مهارت فنی :** یعنی توانایی به کاربردن دانش، روش و تکنیک و وسایل لازم برای اجرای وظایف خاص که از راه تجربه، آموزش و تعلیم به دست آمده است.

۲-۲. **مهارت انسانی :** یعنی توانایی داوری در کار با یا به وسیله مردم به انضمام آگاهی از فن تشویق و به کارگرفتن شیوه های رهبری مؤثر.

۲-۳. **مهارت ادراکی :** توانایی درک مشکلات کلی سازمان و اینکه هر کاری، مناسب چه بخشی از سازمان است.

## ۳. توانایی :

کیفیت توانایی انجام کار، مهارت و استعداد کسب شده است که تواناییها و امکان ثبات وسیعی را در اختیار فرد برای دستیابی به عملکرد در مشاغل فکری و فیزیکی قرار میدهد. توانایی و مهارت مشابه هم هستند و تفاوت آنها در این است که مهارت در امور فیزیکی و توانایی در امور فکری است.

## ۴. ویژگیهای شخصیتی و رفتاری :

به مجموعه ای از ویژگیهای شخصیتی و رفتاری اطلاق میشود که افراد برای اثربخشی فعالیتهای خود به آنها نیاز دارند. شخصیت را می توانیم به عنوان جمع کل راههایی بدانیم که یک نفر بدان وسیله در برابر دیگران از خود واکنش نشان می دهد یا به آن وسیله روابط متقابل ایجاد میکند. شخصیت در طول زمان از تعامل عوامل وراثتی، محیطی و موقعیتی شکل میگیرد

## چالش های مدیریت مدارس

سه چالش کلی پیش روی مدیریت مدرسه در عصر حاضر است :

نخست آنها مجبورند تغییرات آموزشی را در روزگاری انجام دهند که نقش و رسالت مدرسه تغییر کرده است

دوم آنها باید خود را با برداشت جدیدی که از مدیریت عمومی ایجاد شده است، هماهنگ کنند (گذر از رویکرد دیوان سالارانه و مؤسسه مدار به یک رویکرد عملکرد مدار)

سوم لازم است راه های نو و اثربخشی برای مدیریت دانش و یادگیری مداوم سازمانی بیابند. [۱۱]

همچنین موارد زیر نیز به عنوان چالش هایی خرد پیش روی مدیران مراکز آموزشی می باشد : [۱۲]

- عدم تخصص و تجربه و دانش کافی در زمینه ی مدیریت مدارس ؛
- عدم ثبات مدیریت به دلایل متعدد اجتماعی- شرایط منطقه ای،
- عدم وجود معیار و قوانین مشخصی جهت احراز پست مدیریت مدارس
- عدم وجود کمیته مشخصی از مسئولین اداره آموزش و پرورش جهت انتخاب مدیران مدارس.
- اصرار و فشار بر مسئولین و مدیران آموزش و پرورش از کانال های روابط و فشارهای محلی جهت انتخاب مدیر که اصل شایسته سالاری به ناچار به حاشیه کشیده می شود.
- تقاضای شدید معلمان با سابقه ۲۸ سال جهت سمت مدیریت یا معاونت مدارس بدون داشتن سابقه و تجربه قبلی به منظور استفاده از مزایای مدیریت در بازنشستگی

در رویکردهای نوین دانش آموزان می توانند مسئولیتی در قبال یادگیری خود داشته باشند. در حقیقت نقش آنها در تصمیم گیریها روز به روز بیشتر می شود. در این میان معلمان دیگر انتقال دهندگان دانش به شما نمی روند بلکه آنها تسهیل گران دانش هستند تا هر یک از دانش آموزان بتوانند برنامه عملیاتی یادگیری خود را تهیه کنند. آنها تولید کنندگان دانش نیز به شمار میروند چون پیوسته تجربه های غیررسمی کلاسی خود را اجرا می کنند. ولی عملاً بدون مدیریت دانش این تجربه ها از

چارچوب یک کلاس خاص فراتر نمی‌رود. یک وظیفه مهم مدیریت مدرسه کسب اطمینان از وجود عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش برای خلق، انتقال و استفاده مفید از ایده ها برای افزایش کارایی کلاس درس و بهبود امور مدرسه است.

## ۲. راهکارهای مقابله با چالش ها

### ۲-۱. مدیریت مدرسه محور

در قرن بیستم حکومتها به سمت تمرکز زدایی و آزاد سازی مدارس پیش رفته اند. یعنی از مدارس می خواهند که برای دستیابی به نتایجی قابل اندازه گیری بیشتر بکوشند. مدیریت مدرسه مدار تفیض اختیار و دادن آزادی عمل بیشتر به مدارس برای تصمیم گیری است. نوع تصمیماتی که در مدارس گرفته می شود از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. موفقیت مدیریت مدرسه مدار به ترکیبی از قدرت و انگیزه ای که به مدارس داده می شود و توانایی مدیر و سایرین در استفاده از این فرصتها بستگی دارد.

البته باید اذعان کرد که تمرکز زدایی در آموزش و پرورش، مانع این نمی شود که تصمیمات کلیدی درباره نتایج مطلوب، در سطحی مرکزی و سیاسی تر گرفته نشود. در حقیقت در حالت تمرکز زدایی سطح کلان آموزش و پرورش اهداف، ملاکها و ... را تعیین نمود و این مدارس هستند که به شیوه ای مشارکتی راههای رسیدن به آنها را تعیین می کنند و در نهایت دولتها بر نحوه رسیدن به نتایج نظارت نموده و میزان تحقق اهداف را اندازه گیری می نمایند.

دولتها و حکومتها هر چند تصمیمات درباره بودجه، امور پرسنلی و مسائل روزمره را به مدارس واگذار می نمایند ولی کنترل خود را بر محتوای آموزشی که در چارچوب یک برنامه درسی ملی ارایه می شود با اجرای آزمونهای استاندارد حفظ می کنند. آنها برنامه مدرسه و عملکرد مدیران و معلمان را به طور مرتب از راه ارزیابی های پرسنلی یا بازرسیهای حضوری ارزیابی می کنند.

هر چند دولتها می توانند در ایجاد شرایط لازم برای روی دادن نو شدگی کمک نمایند ولی این فقط اقدامات و ابتکارات مدیر مدرسه و همکاران اوست که تغییرات مورد نیاز با پدید می آورد. در ضمن نو شدگی آموزش یک فرآیند جمعی و اجتماعی است. یعنی دامنه گسترده ای از اولیای امور در مدارس و افراد بیرون مدرسه مانند رهبران، معلمان، اولیا، دانش آموزان و کارکنان را برای افزایش کیفیت آموزش به کار می گیرد. ضرورت درگیر ساختن اجتماع در این فرآیند جزئی یکی از مولفه های مهم پیشرفت مدرسه به شمار می‌رود. [۱۱]

### ۲-۲. مدرسه به عنوان سازمان یادگیرنده

مهمترین مشخصه جهان، تغییرات بسیار زیاد آن است. تغییرات گسترده ای که تمام جنبه های زندگی انسان را تحت تاثیر قرار می دهد. در این جهان پر پویا و سرشار از نوآوری، سازمانهای آموزشی دیگر نمی توانند به وسیله دانش قبلی بقا یابند و خود را بهبود بخشند، پس نیازمند یادگیری هستند تا با تلاش سخت بر شرایط آشفته و متغیر غلبه کنند و در این میان مدارس بیش از هر نوع سازمان دیگری باید به سازمانهای یادگیرنده تبدیل شوند.

در چنین مدرسی همه افراد از یکدیگر می آموزند، معلمان از پرسش های دانش آموزان استقبال می کنند، دانش آموزان بیشتر به دنبال فهم مسأله اند تا پاسخ صحیح، سیاستگذاران و تصمیم سازان آموزشی جسارت پرسیدن، شجاعت دانستن و

پذیرش مسؤولیتهای اجتماعی ناشی از آن را بر می انگیزند، برنامه ریزان آموزشی و درسی تنوع روشها و منابع برای رسیدن به حقایق علمی را به رسمیت می شناسند و بیش از دانش بر مهارت های زندگی تأکید می کنند.

در مدرسه یادگیرنده، مدرسه همچون اجتماعی از فراگیران در نظر گرفته می شود که در آن، همه افراد یعنی مدیران، معلمان، پدران و مادران و دانش آموزان در امر یادگیری و تدریس درگیر هستند. نباید فراموش کرد که تغییرات تحول آفرین در مدارس باید از درون اجتماع مدرسه شروع شود.

واتکینز و مارسیک (۱۹۹۹) مدل هفت بعدی برای مدرسه یادگیرنده پیشنهاد می کنند. این هفت مرحله یا بعد عبارتند از:

– توسعه نگرش مشترک حول محور یادگیری تمام دانش آموزان

– ایجاد و حمایت پیوسته از یادگیری حرفه ای تمام کارکنان

– ترویج یادگیری گروهی و همکاری بین همه کارکنان

– ایجاد فرهنگ تحقیق، پوشش و نوآوری

– ایجاد سیستم هایی برای جمع آوری و تبادل دانش و یادگیری

– یادگیری به وسیله و از محیط خارجی

– مدل سازی و رشد رهبری یادگیرنده

### ۳. ویژگی های مدیریت مدارس آینده

مدیران لازم است برای مدارس آینده به سه ویژگی کلی دست یابند:

مسئله نخست، صلاحیت مورد نیاز برای رهبران مدرسه و چگونگی توسعه آنهاست .

مسئله دوم، ضرورت یافتن روشهای مناسب اداره منابع مدرسه به وسیله رهبران است .

مسئله سوم، ضرورت مرتفع کردن مشکلات برقراری رابطه با دستگاه های اجرایی و دولتی بیرون مدرسه است. یعنی توجه مدیریت مدارس امروزی به روابط فراتر از سطح مدرسه.

در حیطه مسئله اول بهسازی رهبران مدرسه مطرح می شود اینکه آنها به چه مهارتهایی نیاز دارند. نقش مثبت یا منفی مدیر تاثیر مهمی بر اینکه معلمان تا چه حد ایده های نو را بپذیرند، دارد. از میان تجربه کشورهای مختلف سه الگوی توسعه را می توان در نظر گرفت :

- آموزشهایی که باعث ارتقای صلاحیت معلمان در پذیرش نقشهای رهبری مدرسه میشود.

- فرصتهای آموزش ضمن خدمت برای آن دسته از رهبران آموزشی که در حال حاضر مشغول به کار هستند.

- توسعه مهارتهایی که منحصر به مدیران ارشد یا افرادی که در آینده میخواهند این پست را بپذیرند، نیست.

برای ویژگی دوم مدیر، از طریق رهبری و نه کنترل باید در مدرسه نقشی اساسی بازی کند. این امر مستلزم مدیریت اثر بخش افراد، منابع و دانش حول ماموریتی مشترک است. شاید بزرگترین چالش در مدیریت مدرسه امروزی، مدیریت منابع

انسانی و مادی نباشد، بلکه مدیریت دانش ها و اندیشه ها باشد. در همین راستا رهبری مدرسه باید بتواند دانش درون آموزشگاه را مهار و استفاده کند و دانش برون مدرسه ای را برای استفاده به درون هدایت کند.

آخرین ویژگی مدیریت آینده ارتباطات است. یکی از اصلی ترین وظایف مدیر این است که بین تقاضاهای در سطح نظام، که مراجع مرکزی و سیاسی تعیین میکنند با الزامات سطح مدرسه، پیوند برقرار کنند. همچنین آنها لازم است توجه خاصی به مشارکت بیشتر با بازار، ارتباط با مشتریانی که به انتخاب مدرسه دست میزنند و دخالت فعال والدین که جز بنیادهای روش کار و اداره مدرسه می باشد، داشته باشند.

### نتیجه گیری

قرن بیست و یکم، دروازه ورود به عصر اطلاعات و جامعه اطلاعاتی و به عبارتی گسترش شبکه جهانی اینترنت است که منجر به شکل گیری نوع جدیدی از جوامع تحت عنوان جوامع اطلاعاتی شده است. در این قرن، با در اختیار داشتن فناوری های اطلاعاتی مختلف و پیشرفته، امکان برقراری سریع ارتباط و تبادل سریع بیش از پیش میسر گردیده است. رشد و گسترش سریع فناوری های اطلاعاتی بر جنبه های گوناگون زندگی اعم از فرهنگ، اجتماع و اقتصاد تأثیر گذاشته و جزء اجتناب ناپذیر جهان معاصر شده است. حوزه آموزش نیز از این پدیده ها متأثر شده و تحولات وسیعی در این عرصه به وقوع پیوسته و یا در حال وقوع است. به طوری که فناوری های مذکور، آموزش از راه دور را تحت تأثیر قرار داده اند. در حقیقت، استفاده از فناوری های نوین، توانایی های گسترده ای را در آموزش مبتنی بر فناوری به ارمغان آورده است که می تواند در فرآیند یاددهی - یادگیری و ارائه تسهیلات جدید جهت ترویج تغییرات در روش های آموزشی مؤثر واقع شود.

این فناوری در درجه ی اول آموزش را از محدوده های زمان و مکان رها می کند؛ بدین معنا که از طریق آن می توان به دروس بیشتری تقریباً در همه جا و هر زمان دسترسی پیدا کرد. دوم این که آموزش را می توان با توجه به تفاوت های فردی سازگار کرد و فعالیت های یادگیری را مبتنی بر پیشرفت فردی فراگیران به طور دلخواه تغییر داد. آموزش مجازی زمینه ای را فراهم ساخته است که بسیاری از آرمانهای آموزشی، مانند یادگیری مستقل، خودراهبری در یادگیری، استقلال فراگیر در امر یادگیری، حق انتخاب محتوا بر حسب علائق، امکان ارائه مثالها در قالبهای ملموس تر با استفاده از امکانات رایانه ای، آموزش و یادگیری مشارکتی و ارزیابی و ارائه سریع بازخورد از آموخته ها، قابل تحقق تر جلوه می کند. این سیستم نوین آموزشی محرک های تقویت کننده ای به روند آموزش و یادگیری تزریق می کند تا کیفیت آموزشی بهبود یابد و به این صورت باعث افزایش انگیزه فراگیران نسبت به یادگیری دروس شود.

اگر چه با رشد فناوری ها در دو دهه اخیر، برخی از نواقص مطرح شده رفع و یا کم رنگ تر شده اند، اما برشمردن موانع و چالش های این سیستم نوین بدان معناست که استفاده از آموزش الکترونیکی و تطبیق با آن، با وجود مزایای فراوان، کار ساده ای نیست و نیاز به توجهات بیشتر در جهت بهبود و توسعه آن وجود دارد. مراکز آموزشی و مسائل مدیریتی و هدایت این مراکز امروزه به عنوان یکی از موانع در بهره گیری از سیستم آموزش مجازی مطرح می باشد. تغییرات روز افزون مدارس که حاصل تغییرات جوامع هستند، موجب شده است که مدیریت آموزشی هر روز تخصصی تر شده و وظایف آن گسترش گریز ناپذیری یابد. هر چه نقش مدارس تغییر میکند مدیریت مدرسه نیز لازم است از رویکردهای جدید بهره برد. نوآوری یا اصلاح مدرسه باید یک فرآیند مداوم باشد. فرآیندی که میبایستی از درون مدرسه و به وسیله رهبر آموزشی شروع شود. یک مدرسه موفق

لازم است اختیارات لازم را برای تصمیم گیریهای درونی خود داشته باشد و به سبک مدرسه مدار اداره شود. در ضمن لازم است این مدارس به سازمان هایی پویا که در آنها یادگیری اشتراکی نهادینه شده است تبدیل گردند.

## منابع

۱. انصاری پور، آریا؛ فرمانی خسرو؛ فضای مجازی و رابطه آن با جرایم جوانان و نوجوانان در ایران، ششمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، دانشگاه تهران، ۱۳۹۸
۲. ملک شعار، مرضیه؛ تدین، عباس؛ تأثیر فضای مجازی در ارتکاب اعمال منافی عفت، فصلنامه علمی پژوهشی تعالی حقوق، شماره ۶، ۱۳۹۸، ۱۹۱-۱۵۳
۳. فرهادی، ربابه؛ آموزش الکترونیکی پارادایم جدید در عصر اطلاعات، مجله علوم و فناوری اطلاعات، دوره ۲۱، شماره ۱، ۱۳۸۴، ۶۶-۴۹
۴. صادقی، تورج؛ بختیاری، منصوره؛ بررسی مزایا و معایب تکنولوژی اطلاعات در آموزش و یادگیری، مطالعات روانشناسی و آموزشی، ۱ (۳)، ۱۳۹۵، ۲۵-۱۵
۵. علاقه بند، علی؛ (۱۳۹۱)، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، ویراست ششم، چاپ ۲۴، تهران، نشر روان
۶. شکر زهی، ماریه؛ آرامش، حامد؛ کشاورز، سهیلا، شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار یادگیری سیار در دانشگاه ها (مورد مطالعه: دانشگاه سیستان و بلوچستان)، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۳ (۴۷)، ۱۳۹۹، ۲۷۳-۲۴۵
۷. سپندار، محدثه؛ صدرزاده، سمیرا؛ چالش ها و فرصت های فضای مجازی از دیدگاه معلمان در آموزش دانش آموزان دوره ابتدایی، هفتمین کنفرانس ملی علوم اجتماعی و روانشناسی ایران، تهران، اسفند ۱۳۹۹
۸. اردلان، محمدرضا؛ منافی شرف آباد، کاظم؛ زمانی، الهام؛ بررسی موانع و چالش های بهره گیری از سیستم آموزش سیار در عصر جهانی شدن، فصلنامه علمی پژوهشی چالش های جهان، ۱ (۳)، ۱۳۹۴، ۳۳-۷
۹. نیلی، محمدرضا؛ الطافی دادگر، فرشته؛ (۱۳۹۰)، یادگیری سیار چیست، تهران، نشر امید، چاپ اول
۱۰. ایزدی یزدان آبادی، احمد؛ (۱۳۹۳)، آسیب شناسی مدیریت آموزش و پرورش و ارائه راهبردها و راهکارهای مطلوب دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی
۱۱. شیرازی، محمدصادق؛ (۱۴۰۰)، راهکارهایی برای مدیریت آموزشی نوین، <https://www.cdn.schoolware.ir/>
۱۲. کرمی، مریم؛ (۱۳۹۴)، چالش های مدیریت مدارس، <https://sedayemoallem.ir/>
۱۳. غفاری، رحمان؛ رستمیا، یحیی. (۱۳۹۶) تأثیر رهبری معنوی بر رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال بیست و پنجم، شماره ۱، (صفحه ۱۷۴-۱)
۱۴. کیوان بنه کهل، محمدمهدی؛ رضایی، ندا؛ (۱۳۹۸)؛ مطالعه عوامل تاثیرگذار بر بهبود عملکرد مدیران واحدهای آموزشی، پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، شماره ۱۵، ۴۱-۳۵