





Presenting a Virtual Leadership Model in Elementary Schools in Ardabil Province (Multi-Grounded Theory Method)

Masumeh Bagherpur Jeddi ¹ , seyedmohammad seyedkalan* ² 

¹ M.A of Educational Management, Department of Educational Studies and Curriculum Planning, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

² . Department of Educational Studies and Curriculum Planning, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

ABSTRACT

Keywords:

virtual leadership,
schools, technology,
education, virtual space

¹ .Corresponding author

 m.siedkalan@gmail.com

Background and Objectives: School management and leadership in virtual space has been one of the major issues for school administrators. According to the findings of past studies, the performance of virtual school administrators is fundamentally different from that of traditional school administrators. It should be said that virtual leadership is a process of social influence in the modern era that exists in both near and far environments through advanced information technology and can cause changes in attitudes, feelings, thinking, behavior, and performance. The purpose of this research was to investigate the presentation of virtual leadership model in primary schools of Ardabil province. **Method:** The present study was conducted with a qualitative research approach of multiple grounded theory. The research environment of the study consists of school principals and scholars in the field of educational management in Ardabil province, and in this study, 20 scholars from elementary schools were interviewed. The sampling method was purposeful snowball. The paradigmatic model with the systematic approach of Strauss and Corbin (2007) was used to analyze the data. In order to validate the findings, the criteria of proportionality, logic, and depth of the findings were used based on previous studies. **Findings:** The results of the study indicate that virtual leadership in schools in Ardabil province is achieved with causal conditions (strengthening intra-school interactions and strengthening extra-school interactions), environmental conditions (technology infrastructure and support), facilitating conditions (facilitating virtual communication skills and a culture of using technology), and is consistent with virtual leadership development strategies (enablers and education with technology). **Conclusion:** Virtual leadership in elementary schools can lead to outcomes including: increased virtual collaboration and interaction, improved technological skills in school, improved school-family relationships and bonding, development of digital communication skills in school, and increased efficiency in school functions in terms of expediting school affairs.

Received: 2025-05-25

Reviewed: 2025-07-26

Accepted: 2025-07-27

Published Online: 2026-08-23

Citation (APA): Bagherpur Jeddi, M. & seyedkalan, S.M. (2026). Presenting a Virtual Leadership Model in Elementary Schools in Ardabil Province (Multi -Grounded Theory Method). *Journals of Research in Teacher Education Curriculum Studies*, 6(1), 128-144.

 <https://doi.org/10.48310/jcdr.2025.19569.1190>



Publisher: Farhangian University

Article type: Research Article

©2025/authors retain the copyright and full publishing rights





پژوهش در مطالعات برنامه درسی تربیت معلم

ISSN (Online): 2980-7948

ارائه الگوی رهبری مجازی در مدارس ابتدایی استان اردبیل (روش نظریه داده‌بنیاد چندگانه)

معصومه باقرپور جدی،^۱ و سیدمحمد سیدکلان^{۲*}

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۲. گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

چکیده

پیشینه و اهداف: اداره و رهبری مدرسه در فضای مجازی یکی از عمده‌ترین مسائل مدیران مدارس بوده است. چنانچه طبق یافته‌های مطالعات گذشته، عملکرد مدیران مدارس مجازی با مدیران مدارس سنتی تفاوت‌های اساسی دارد. باید گفت رهبری مجازی فرآیند نفوذ اجتماعی در عصر جدید است که می‌تواند باعث تغییرات خوبی در نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان گردد. هدف از انجام این تحقیق ارائه الگوی رهبری مجازی در مدارس ابتدایی استان اردبیل بوده است. **روش:** پژوهش حاضر، با رویکرد پژوهش کیفی از نوع نظریه داده‌بنیاد چندگانه انجام شده است. محیط پژوهش متشکل از مدیران مدارس و فرهیختگان حوزه مدیریت آموزشی در استان اردبیل بود؛ در همین راستا با ۲۰ نفر از فرهیختگان مدارس ابتدایی صاحب‌به عمل آمد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند از نوع گلوله برفی بود. جهت تحلیل اطلاعات نیز از الگوی پارادایمی با رهیافت نظامند استراوس و کوربین (۲۰۰۷) استفاده شد. به منظور اعتبار بخشی به یافته‌ها نیز از معیارهای تناسب، منطق و عمق بخشی به یافته بر اساس مطالعات گذشته بهره گرفته شد. **یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری مجازی در مدارس استان اردبیل با شرایط علی (تقویت تعاملات درون مدرسه‌ای و تقویت تعاملات برون مدرسه‌ای)، شرایط محیطی (زیرساخت‌های فناوری و حمایت و پشتیبانی)، شرایط تسهیل‌گر (تسهیل مهارت‌های ارتباط مجازی و فرهنگ استفاده از فناوری) محقق می‌گردد و با راهبردهای توسعه رهبری مجازی (توانمندسازها و آموزش با فناوری) قوام پیدا می‌کند. **بحث و نتیجه‌گیری:** رهبری مجازی در مدارس ابتدایی می‌تواند به پیامدهایی همچون افزایش همکاری و تعامل مجازی، ارتقای مهارت‌های فناورانه در مدرسه، بهبود روابط و پیوند مدرسه و خانواده، توسعه مهارت‌های ارتباطی دیجیتالی در مدرسه، افزایش بهره‌وری در کارکردهای مدرسه به لحاظ تسریع در امورات مدرسه بیانجامد.

واژه‌های کلیدی:

رهبری مدرسه، رهبری مجازی، مدارس ابتدایی، تئوری زمینه‌ای چندگانه

۱. نویسنده مسئول

m.siedkalan@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴-۰۳-۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴-۰۵-۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴-۰۵-۰۵ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵-۰۶-۰۱

استناد به این مقاله: باقرپور جدی، معصومه و سیدکلان، سیدمحمد. (۱۴۰۵). ارائه الگوی رهبری مجازی در مدارس ابتدایی استان اردبیل (روش نظریه داده‌بنیاد چندگانه). پژوهش در مطالعات برنامه درسی تربیت معلم، ۶(۱)، ۱۴۴-۱۲۸.

<https://doi.org/10.48310/jcdr.2025.19569.1190>



ناشر: دانشگاه فرهنگیان نوع مقاله: پژوهشی

© ۱۴۰۴ / نویسندگان دارنده حق مؤلف مقاله خود بدون محدودیت هستند.



مقدمه

بی تردید رشد و تعالی هر جامعه‌ای در گرو آموزش‌هایی است که کودکان در حساس‌ترین دوران زندگی خود، یعنی دوران ابتدایی، دریافت می‌کنند؛ زیرا حافظهٔ کودک در بهترین زمان یادگیری و آموزش قرار دارد. در این مقطع حساس نیز، ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری کودکان در گرو شیوهٔ رهبری مدیران مدارس است. کیفیت رهبری در نظام‌های آموزشی، به ویژه مدرسه، می‌تواند به پیشرفت تحصیلی فراگیران کمک کرده و همچنین به اثربخشی مدارس منجر شود (Robert et al., 2018). بنابراین، رهبران واقعی در حوزهٔ آموزش مدیرانی هستند که عناصر اساسی در تعالی و کیفیت آموزش را می‌شناسند و به کار می‌گیرند. به‌ویژه در عصر حاضر که مفاهیم و هنجارها روز به روز متحول می‌شوند و فعالیت‌ها و کارکردهای مدارس را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند (Hemmatyar & et al., 2019:145). (English et al., 2018) در این خصوص نه تنها موافقان بلکه منتقدان بهبود مدارس نیز بر این باورند که رهبری آموزشی یک عنصر انتقادی در رشد، توسعه و بهبود مدارس است که بدون آن مدارس دولتی از کودکستان تا دبیرستان نمی‌توانند بهبود یابند. بنابراین، باید گفت که رهبری، فرایندی با تاثیرگذاری بر فعالیت‌های فرد و گروه در جهت تحقق اهداف مشخص در موقعیتی معین است (Orea-Rocha & Appiah, 2025). اما، شیوه‌های رهبری با توجه به عصر دیجیتالی امروزه متفاوت‌تر از گذشته شده است. در این میان، با توجه به برقراری ارتباط از طریق رسانهٔ دیجیتال در بیشتر مدارس در امر یاددهی و یادگیری نقش رهبری مجازی (Virtual Leadership) بیش از پیش اهمیت یافته است. چنانچه به بیان پژوهشگران، امروزه با توجه به تغییر سریع فناوری، رهبران مجازی کارآمد، تاثیر بسزایی در چرخه‌های یادگیری دارند (Mihardjo et al., 2019). اثرگذاری رهبری مجازی از طریق مهارت‌های تصمیم‌گیری سریع به مدیریت تغییرات مخرب، مدیریت اتصال و مهارت‌های فنی اشاره می‌کند (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019). (Haziroh, Putra & Budiantoro, 2021) در مطالعهٔ خود نشان می‌دهد که مدیران نقش مهمی در ترغیب معلمان در به کارگیری فناوری آموزش به عنوان یک نوآوری دارند. همچنین (Dan, 2020) استفاده از فناوری را در یادگیری مشارکتی عمیق در مدرسه معنی‌دار دانسته است. با این حال، (Reston, 2015) نیز بیان می‌کند که در سیستم آموزشی مدرسه، مشکلات فناوری آموزشی زیادی هست که بیشتر آن‌ها به دلیل عدم آمادگی و کارآمدی مدیران و معلمان در استفاده از فناوری آموزشی است. (Yuting, Adams & Lee, 2025) اذعان می‌کند که رهبران مدرن در نظام آموزشی باید از دانش تکنولوژیکی، مهارت‌های الکترونیکی و شیوه‌های رهبری الکترونیکی کافی برخوردار باشند تا بتوانند یک محیط یادگیری مبتنی بر فناوری را فراهم کنند. بنابراین، در عصر جدید، با این دیدگاه می‌توان در تجهیز شیوه‌های موفق رهبری مجازی در مدارس، فناوری آموزشی را فراهم سازیم. اگر بخواهیم تعریفی درست از رهبری مجازی در مدارس ارائه دهیم، باید درک ما از چگونگی آماده‌سازی بهتر رهبران آموزشی برای حفظ تداوم مؤثر آموزش در شرایط اضطراری آینده و نیز ادامهٔ پیاده‌سازی و بهبود شیوه‌های امیدوارکننده‌ای که در طول آموزش از راه دور ایجاد شده‌اند (Azukas, 2022)، مهم تلقی شوند.

در خصوص فناوری آموزشی در مدرسه و توسعه حرفه‌ای عوامل مدرسه‌ای، امروزه، محیط مجازی و ارتباطات جدید موجود، با توجه به تکنولوژی‌های جدید، معنای جدیدی را برای رهبری به ارمغان آورده و بازبینی برخی از جنبه‌های رهبری را ضروری ساخته است. رهبری در این محیط، نوع جدیدی از رهبری است که رهبران، تعاملات انسانی را از طریق فناوری ارتباطات و اطلاعات میانجی‌گری می‌کنند (Freeman, 2017). در چنین زمینه‌ای، رهبری که اساساً مربوط به روابط است در حال تغییر و تحول است. در واقع مهارت‌های مرسوم و متعارف رهبری، به‌منظور رهبری افراد

از راه دور و به واسطه فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات از جمله (اینترنت، ویدئو کنفرانس، پیام متنی، وبلاگ، رسانه‌های اجتماعی) لازم است، اما کافی نیست. رهبران در مدارس باید دارای ویژگی‌های خاص فردی و مهارت‌های حرفه‌ای مناسبی باشند تا توان پاسخگویی به نیازها و انتظارات رو به رشد دانش‌آموزان را داشته باشند (Sugrue & Sugrue, 2015). با این وجود، رهبری مجازی همانند گذشته می‌تواند از طریق ویژگی‌ها، شناخت و رفتاری ویژه، بر پیروان خود تاثیر بگذارد. هر یک از این مکانیسم‌ها با مهارت فناورانه راه منحصر به فردی برای نفوذ رهبری فراهم خواهد کرد که توسط دیگر پیروان دریافت می‌گردد. این مکانیسم‌ها، نتایج خوبی برای نظریه رهبری مجازی ارائه می‌دهد (Daneshvar Deylami, Dehghanan & Adibpour, 2018). بدین ترتیب، (Caulat, 2012) نیز معتقد است تلاش برای رهبری مجازی به صورت اثربخش نمی‌تواند تنها از طریق انتقال آن‌چه فرد در محیط چهره به چهره فراگرفته به فضای مجازی، به دست آید. از سوی دیگر، با توجه به پیچیدگی‌ها و پویایی‌های محیطی که در عصر فناوری وجود دارد، اداره نظام‌های آموزشی امروز، امری بسیار پیچیده بوده است و سازوکارهایی که برای رهبری این سازمان‌ها در گذشته به کار می‌رفت، دیگر اثربخشی خود را از دست داده است، بر همین مبنا، برای مقابله با این مشکلات در حوزه رهبری، ما همواره شاهد بروز اندیشه‌ها و نظریه‌های جدید در حوزه رهبری مدرسه هستیم. از جمله اندیشه‌های نوین رهبری در مدارس که در آن تأکید بر یادگیری و سازگاری مداوم می‌شود، رهبری مجازی نام دارد (Hemmatyar & et al., 2019) که امری نوظهور تلقی می‌شود. بنابر دیدگاه (Yusof, Yaakob & Ibrahim, 2019) امروز رهبری باید رهبری دیجیتال باشد که ترکیبی از رهبران، منابع، سخت‌افزار و فناوری است. بر همین مبنا، محقق نیز با توجه به مسئله یادگیری تلفیقی دانش‌آموزان در مدارس ابتدایی، به دنبال ارائه الگوی رهبری مجازی در مدارس ابتدایی است که به عنوان یک ضرورت بعد از دیجیتالی شدن سازمان‌های آموزشی تحت پارادایم جدید در عصر اطلاعات، است. با این ملاحظات نظری و برای غلبه بر مشکلات پیچیدگی در رهبری مدارس، نظام آموزشی در جهت حل نیازهای دانش‌آموزان و دغدغه‌های والدین می‌بایست خود را با روزآمدترین ابزارهای فناورانه ارتقاء دهد. همچنین، در جهت پاسخگویی مطلوب و مناسب به ذینفعان آموزشی، مدارس نیازمند به اختیارگیری رهبران آموزشی نوینی هستند که بتوانند در حل مسائل عمده مدرسه برآیند (Alaghe Band, 2018: 44)؛ چراکه، اداره و رهبری کلاس درس نیز در فضای مجازی یکی از عمده‌ترین مسائل معلمان و مدیران مدارس بوده است. چنانچه مطابق با یافته‌های برخی از مطالعات، مدیریت مدارس مجازی با مدیریت مدارس سنتی تفاوت‌های اساسی دارد (Quilici, S. B., & Joki, 2011). مطالعات در زمینه رهبری و مدیریت مدارس مجازی از تحقیقات (Oliver & et al., 2010) در دهه اخیر آغاز شده است. این مطالعات نشان می‌دهند که فرایند ایجاد برنامه درسی مجازی و زیرساخت‌های مجازی هم هزینه‌بر و هم زمان‌بر است. همچنین، معلمان که کلاس‌های برخط را طراحی می‌کنند به رهبر و راهنمای توانمندی نیاز دارند. بنابر آنچه گفته شد، مدیران در مسیر انتقال از مدیریت مدارس حضوری به مجازی، با چالش‌های مخصوص به خود روبه‌رو می‌شوند. برای مثال، مدیر در مدرسه مجازی باید تعاملی از راه دور با دانش‌آموزان، اولیا و حتی معلمان داشته باشد و این مسئله‌ای منحصر به خود است که پیش از این، مدیر مدرسه حضوری هرگز با آن مواجه نبوده است. همچنین، مدیریت و سازماندهی فعالیت‌های روزانه مختص به یک مدیر در مدرسه مجازی نسبت به مدرسه حضوری منحصر به خود است (Richardson, LaFrance & Beck, 2015). (Beck, LaFrance & Richardson, 2014) چهار تفاوت مدیریت مدرسه مجازی با مدارس سنتی را شناسایی کرده است که شامل تعامل با دانش‌آموزان، نظارت معلم، توسعه حرفه‌ای و سازماندهی روزانه فعالیت‌ها می‌شود. همچنین (de los Santos & Rosser, 2020) بیان

می‌دارند که مدارس در انتقال از آموزش سنتی به آموزش مجازی باید عدالت آموزشی و منافع تمام گروه‌های دانش‌آموزی را مدنظر قرار دهند. همچنین (Moluayonge (2020 بیان می‌کند که چالشی که ممکن است مدیران مدارس مجازی با آن روبه‌رو شوند، چالش در ایجاد و طراحی برنامه درسی پژوهش محور برای دانش‌آموزان و طراحی دوره‌های توسعه حرفه‌ای برای معلمان است. همچنین (Salsberry (2010 در مطالعه‌ای ایجاد دیدگاهی مشترک بین کارکنان و معلمان که از نظر جغرافیایی ارتباط آن‌ها با هم قطع باشد را به عنوان چالش مدیران مدارس مجازی بیان کرد. (Alotebi, Alharbi & Masmali, 2018) نیز چالش رهبران مجازی را شیوه مدیریت که باعث ارتقا عملکرد دانش‌آموزان و اثربخشی مدرسه می‌شود، مطرح نمود و بیان کرد که مهم‌ترین بخش در مدیریت مدارس مجازی توانایی در برقراری ارتباط با دانش‌آموزان امروزی است. جدول ۱ خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های انجام یافته با محوریت موضوعی پژوهش

ردیف	مؤلف / سال	موضوع	متغیرها	روش‌شناسی	نتیجه
۱	Afjahi, Khashei Varnamkhas ti, Dehghanan and Massveh Mobarakeh (2023)	الگوی رهبری مجازی	رهبری مجازی	روش نظریه داده بنیاد چندگانه	بر اساس تحلیل ۴ مقوله اصلی (صفات شخصی، صفات شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت رفتاری)، ۲۴ مفهوم و ۷۴ نشانه استخراج شده است که نشان ویژگی‌های رهبران مجازی را در بر می‌گیرد.
۲	Ebrahimi et al. (2022)	ارائه مدل رهبری فناورانه آموزش مجازی در راستای پیش‌برد برنامه‌های مدارس ابتدایی	رهبری فناورانه آموزش مجازی	آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی)	نتایج نشان داده است که رهبری فناورانه آموزش مجازی با یکسری عوامل سببی اثرگذار بر پدیده اصلی با راهبردهای مناسب، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر به پیامدهایی منجر شده است که الگوی مورد نظر هر شش مؤلفه‌ی آن از برازش مناسبی برخوردار است. به سیاستگذاران، توصیه می‌گردد در زمان انتخاب مدیران آموزشی به نگرش و توانمندی‌های فناورانه توجه نمایند.
۳	Mohammadi (2023)	طراحی و اعتبارسنجی الگوی مدیریت آموزش مجازی در مراکز دانشگاهی	مدیریت آموزش مجازی	آمیخته اکتشافی	بر طبق نتایج مطالعه، عوامل متعددی بر طبق گویه‌های مؤثر آن‌ها، تاثیر مستقیم و معنی داری بر مدیریت آموزش مجازی داشته است و می‌توان آن‌ها را به عنوان عوامل اثرگذار برای طراحی مدل مدیریت آموزش مجازی مطرح نمود.
۴	Azukas (2022)	شایستگی‌های مورد نیاز برای رهبری مجازی	رهبری مجازی	پژوهش کیفی	تفاوت‌های متمایزی در روش‌هایی وجود داشت که رهبران مدارس مجازی کار خود را در حوزه‌های مختلف رهبری که مستلزم شایستگی‌های منحصربه‌فردی بودند، درگیر می‌کردند.
۵	Chen-Levi & Buskila (2023)	رهبری دیجیتال: مدیریت فضاهای مجازی مدارس در زمان بحران	رهبری دیجیتال	روش کیفی	مدیریت فضاهای مجازی مدارس توان آن را دارد تا اثربخشی کلی مدرسه را بالا ببرد. همچنین، در زمان بحران‌ها می‌تواند به همکاری بهتر بین معلمان مدرسه و جامعه اطراف کمک نماید.

نتیجه نشان می‌دهد واقعیت مجازی فرآیندی نوآورانه برای توسعه حرفه‌ای رهبری با تمرکز بر ایجاد ظرفیت رهبران مدرسه در جهت شناسایی عنصر گفتمان علمی در طول مشاهدات کلاسی را فراهم می‌نماید.	روش اسنادی	شبیه‌سازی کلاس درس واقعیت مجازی: چگونه رهبران مدرسه ظرفیت رهبری آموزشی را بهبود می‌بخشند.	Militelto et al. (2021)	۶
یافته‌های این مطالعه مهارت‌ها و راه‌هایی را که در آن مدیران مجازی بر چالش‌های رهبری غلبه می‌کنند، شناسایی کرد. این عوامل عبارتند از: پذیرفتن ایده‌های جدید، پذیرفتن ریسک‌های مثبت، انعطاف‌پذیر ماندن، توانمندسازی کارکنان، برقراری ارتباط موثر و خدمت به سهامداران.	روش کیفی	کشف چالش‌ها و شیوه- رهبری مدیران مدارس مجازی	Gustafson, & Haque (2020)	
رهبری دیجیتال با کارکردهایی مانند؛ بحث‌های مجازی، جلسات مجازی، اشتراک فایل آنلاین، اشتراک‌گذاری اطلاعات مجازی، ارتباطات مجازی، نظارت بر آموزش و یادگیری مجازی، نظارت مجازی بر عملکرد دانش‌آموزان، ارتقای مجازی توسعه و حرفه‌ای‌گری و ارتقای مجازی اهداف مدرسه مورد تایید قرار گرفت.	پژوهش کمی	رهبری دیجیتال در بین رهبران مدرسه در مالزی	Yusof, Yaakob & Ibrahim (2019)	۷
کیفیت رهبری الکترونیکی با آمادگی، شیوه‌ها و راهبردها، حمایت و پشتیبانی، فرهنگ، نیازها و موانع می‌تواند مدلی پایه‌ای برای شیوه‌های رهبری الکترونیکی در مدارس ایجاد کند.	روش نظریه داده بنیاد	چگونه شیوه‌های رهبری الکترونیکی در اجرای یک محیط یادگیری مجازی مدرسه افزایش می‌یابد؟	Chua & Chua (2017)	۸
تجزیه و تحلیل شش چالش اصلی را نشان داد: بودجه، کارکنان، پاسخگویی، زمان، والدین و پیشرفت حرفه‌ای. محققان دریافتند که رهبران مدارس مجازی با بسیاری از چالش‌های اساسی مانند رهبران مدارس روبرو هستند. محققان نتیجه گرفتند که حوزه رهبری آموزشی باید از طریق آموزش‌های پیشرو، توسعه حرفه‌ای ضمن خدمت، اصلاح سیاست و تحقیقات اضافی به نیازهای این رهبران پاسخ دهد.	پژوهش کیفی	چالش‌های رهبری مجازی مدرسه	Richardson, LaFrance & Beck (2015)	۹

تمامی چالش‌ها و مشکلات مربوط به این عرصه، با توجه به افزایش تعطیلات کشور به ویژه در مدارس ابتدایی چه به جهت عواملی مانند آلودگی‌های هوا و بیماری‌های واگیر و سایر بحران‌ها و چه به واسطه بیماری‌هایی مانند کرونا که مدرسه را با چالش‌های زیادی روبرو کرد، قابل توجیه هست. در همین راستا، ارائه الگوی رهبری مجازی در مدارس می‌تواند به عنوان راهکاری مناسب در جهت حل مشکلات دوران بحران‌زا و فراهم نمودن فضای تبادل اطلاعات و ارتباطات اثربخش در شرایط چالش‌برانگیز ناخواسته باشد. بی‌تردید الگوی رهبری مجازی که در پیشینه تجربی سایر

کشورها که شواهد غنی و مطرحی در استفاده از فناوری‌های آموزشی به روز مدرسه دارند و متناسب با وضعیت مدارس آن کشورها هست، لزوماً متناسب با شرایط و مقتضیات حاکم بر مدارس داخل کشور نمی‌باشد. بنابراین شناسایی الگوی رهبری مجازی در مدرسه آن هم مبتنی بر بافت و مقتضیات مدارس داخلی بسیار ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به توضیحات فوق الذکر و شکاف تحقیقاتی موجود در این حوزه موضوعی، این تحقیق درصدد پاسخگویی به این سوال است که با بهره‌گیری از روش داده بنیاد چندگانه، چه الگویی را برای رهبری مجازی در مدارس ابتدایی استان اردبیل می‌توان ارائه نمود؟

روش شناسی

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی رهبری مجازی در مدارس ابتدایی استان اردبیل با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و با روش نظریه زمینه‌ای چندگانه انجام شد. بنیان مالتی گراند تئوری (Multi-grounded theory) اولین بار در سال ۲۰۰۳ توسط گولدکوهل و کرانهلم ارائه شده است. هدف از این رویکرد به چالش کشیدن برخی بنیادهای گراند تئوری نسبت به قبل هست. نظریه زمینه‌ای چندگانه هم بر پایه گراند تئوری بنا نهاده شده و هم عکس‌العملی در مقابل آن بوده است. نظریه داده بنیاد چندگانه را می‌توان یک رویکرد مناسب جایگزین برای تحلیل داده‌ها و توسعه تئوری توصیف نمود (Goldkuhl & Cronholm, 2010). این رویکرد تنها از صحنه‌گذاری تجربی بهره نمی‌برد بلکه به ورای قیاس خالص، گراندینگ نظری را به گراندینگ تجربی اضافه می‌کند. در این پژوهش ابتدا اقدام به شناسایی مفهومی موضوع به واسطه اسناد معتبر، موثق و مرتبط اعم از؛ مقالات و پایان‌نامه‌های نمایه شده در سایت‌های معتبر خارجی و داخلی شد. سپس، کدهای لازم استخراج و بر اساس کدها سوالات مصاحبه استخراج و با مدیران، فرهیختگان مدارس ابتدایی در استان اردبیل مصاحبه به عمل آمد و در نهایت، الگوی رهبری مجازی طراحی گردید.

جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل از مدیران و فرهیختگان مدارس ابتدایی در استان اردبیل است که از چهار ویژگی دانش لازم، تجربه کافی در موضوع مورد بررسی، تمایل و زمان کافی برای شرکت در مصاحبه برخوردار بوده‌اند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند از نوع گلوله برفی بوده است. بدین ترتیب که پس از اتمام هر مصاحبه‌ای، بر مبنای روش نمونه‌گیری هدفمند ارجاعی زنجیره‌ای یا گلوله برفی از هر یک از افراد مورد مصاحبه خواسته می‌شود که سایر افرادی را که در وضعیت مشابهی قرار دارند و می‌توانند اطلاعات بیشتری ارائه کنند، معرفی نمایند تا از آن‌ها نیز مصاحبه‌ای به عمل آید. این کار تا زمانی که محقق اطمینان یافت که اطلاعات دریافتی تکراری بوده است و به اطلاعات بیشتری نیاز نیست، ادامه پیدا کرد تا اشباع نظری حاصل شد. در این تحقیق با ۲۰ نفر از مدیران و فرهیختگان مدارس ابتدایی مصاحبه به عمل آمد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد نمونه

ردیف	سن	سابقه کار	مدرک تحصیلی	محل مصاحبه	زمان مصاحبه
P1	44	9	دکتری	محل خدمت	37 دقیقه
P2	44	14	کارشناسی ارشد	محل خدمت	25 دقیقه
P3	41	10	کارشناسی ارشد	محل خدمت	35 دقیقه
P4	40	8	دکتری	ساختمان گروه های درسی	60 دقیقه
P5	34	11	کارشناسی ارشد	ساختمان گروه های درسی	25 دقیقه

۲۵ دقیقه	ساختمان گروه های درسی	کارشناسی ارشد	۱۲	۳۸	P6
۲۰ دقیقه	ساختمان گروه های درسی	کارشناسی ارشد	۱۸	۵۲	P7
۲۵ دقیقه	محل خدمت	کارشناسی ارشد	۱۴	۴۵	P8
۴۵ دقیقه	ساختمان گروه های درسی	دکتری	۷	۳۸	P9
۲۵ دقیقه	محل خدمت	کارشناسی ارشد	۴۶	۴۸	P10
۳۵ دقیقه	ساختمان گروه های درسی	دکتری	۸	۴۱	P11
۵۵ دقیقه	محل خدمت	دکتری	۶	۴۴	P12
۲۵ دقیقه	محل خدمت	کارشناسی ارشد	۲۰	۴۳	P13
۲۰ دقیقه	محل خدمت	دکتری	۵	۳۸	P14
۲۵ دقیقه	ساختمان گروه های درسی	کارشناسی ارشد	۱۵	۴۰	P15
۲۸ دقیقه	محل خدمت	کارشناسی ارشد	۲۶	۵۱	P16
۴۰ دقیقه	ساختمان گروه های درسی	کارشناسی ارشد	۱۸	۴۸	P17
۲۵ دقیقه	محل خدمت	دکتری	۹	۴۲	P18
۳۰ دقیقه	ساختمان گروه های درسی	کارشناسی ارشد	۱۴	۳۹	P19
۵۰ دقیقه	محل خدمت	دکتری	۷	۴۵	P20

ابزار اندازه گیری این پژوهش، پس از اسناد معتبر، مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است که سؤال های مصاحبه بر اساس مدل پارادایمی و رهیافت نظام مند استراوس و کوربین طراحی شد (Corbin, 2021). در تحلیل اطلاعات از سه شیوه کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد. به منظور اعتبار بخشی به یافته ها، از معیار تناسب^۱ یافته های پژوهش حاضر از سوی سه متخصص حوزه مدیریت و رهبری آموزشی با درجه دانشگاهی پالایش و تأیید گردید؛ همچنین نظریه پدیدار شده، با دو نفر از مشارکت کنندگان در پژوهش و نظریه های تکمیلی آنان اصلاح و تقویت شد. در جهت تحقق معیار منطق^۲ و عمق^۳ مسئله نیز روند مصاحبه ها و تحلیل آن ها تلاش گردید جریان مصاحبه از پیوستگی و توالی مناسب برخوردار شود و یافته های به وجود آمده در طول مصاحبه، همراه با جزئیات آن آورده شود. در نهایت، برای تحقق معیار استناد به یادداشت ها؛ پژوهشگر در این زمینه، تلاش نموده است تا در فرایند انجام و تحلیل مصاحبه ها به یادداشت های مستخرج از داده ها استناد نماید.

یافته ها

در این مطالعه بر پایه نتایج جدول شماره ۳ ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان در پژوهش آمده است. از جهت جنسیت ۶ زن و ۱۴ نفر مرد، از نظر مدرک تحصیلی ۸ نفر مدرک دکتری و ۱۲ نفر کارشناسی ارشد بودند و در نهایت از نظر سوابق کاری، ۴ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال؛ ۱۱ نفر ۱۱ تا ۱۵ سال و ۵ نفر بالاتر از ۱۶ سال سابقه شغلی در حوزه مدیریت و رهبری مدرسه بودند.

جدول ۳. توزیع فراوانی مشارکت کنندگان در مصاحبه نیمه ساختاریافته

1. Fitness

2. Logic

3. Depth

تعداد کل	درصد	فراوانی	نوع	
۲۰	۷۰	۱۴	مرد	جنسیت
	۳۰	۶	زن	
۲۰	۶۰	۱۲	کارشناسی ارشد	مدرک تحصیلی
	۴۰	۸	دکتری	
۲۰	۲۰	۴	بین ۵ تا ۱۰	سوابق شغلی
	۵۵	۱۱	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	
	۲۵	۵	بالای ۱۶ سال	

جدول ۴. نمونه مصاحبه

یکی از مصاحبه شوندهگان (مشارکت‌کننده ۳) بیان کرده است:

"مدیران مدرسه در مدارس ابتدایی با توجه به چشم‌انداز مدرسه با اهمیت دادن به فضای مجازی مجبور هستند در آینده نزدیک برای رهبری معلمان و عوامل درون و برون مدرسه‌ای نوع مدیریت مدرسه را تغییر دهند. اکنون با توجه به ضرورت حاکم بر مدرسه که نیازمند به فناوری است، باید با توجه به سازگاری با بحران‌های جامعه، کمبود وقت والدین برای مدرسه و نظارت جامع بر فرآیند آموزش و یادگیری در مدرسه که معلمان را دچار روزمرگی کرده است، از نیاز به رهبری فناوری محور غفلت نکنیم."

همچنین یکی از مصاحبه شوندهگان (مشارکت‌کننده ۱۵) اظهار داشته است:

"... امروز ما به مسیری نیازمندیم که فناوری، جلوی پای ما قرار داده است و زمان آن رسیده است که کودکان و معلمان ما به سواد رسانه‌ای و دیجیتال روی بیاورند و در این ارتباط دولت باید حمایت‌های لازم را به جهت فنی و مالی برای مدارس انجام دهد تا زیرساخت‌های فناوری که بستر لازم را برای رهبری مجازی فراهم می‌کند، موجود نباشد ما مدیران موفق نخواهیم شد. با اینکه مدرسه در این خصوص گام‌های موثری برداشته اما کافی نیست ... باید فرهنگ استفاده از فناوری برای مدرسه و خانواده‌ها شکل گیرد."

مصاحبه شونده دیگری (مشارکت‌کننده ۱۸) در ارتباط با راهبردهای توسعه رهبری مجازی در مدرسه اظهار نموده است:

"اجرای هر نوع آموزش و هر نوع برنامه درسی در مدرسه، امروز به رهبری الکترونیکی از طریق گروه معلمان وابسته است. مدیر مدرسه در این خصوص باید ایجاد انگیزه نماید و باید یادگیری در قالب فناوری را به صورت گروهی ترویج دهد و اساس کار این نوع از آموزش باید از طریق رهبری مجازی باشد که نیازمند توسعه ارتباط مجازی است و اگر مدیر مدرسه بتواند زمینه رهبری از طریق فناوری را فراهم کند می‌توان به تعاملات موثر بین فردی و مدرسه‌ای رسید که حتی می‌توان در مدرسه شاهد بهره‌وری شد."

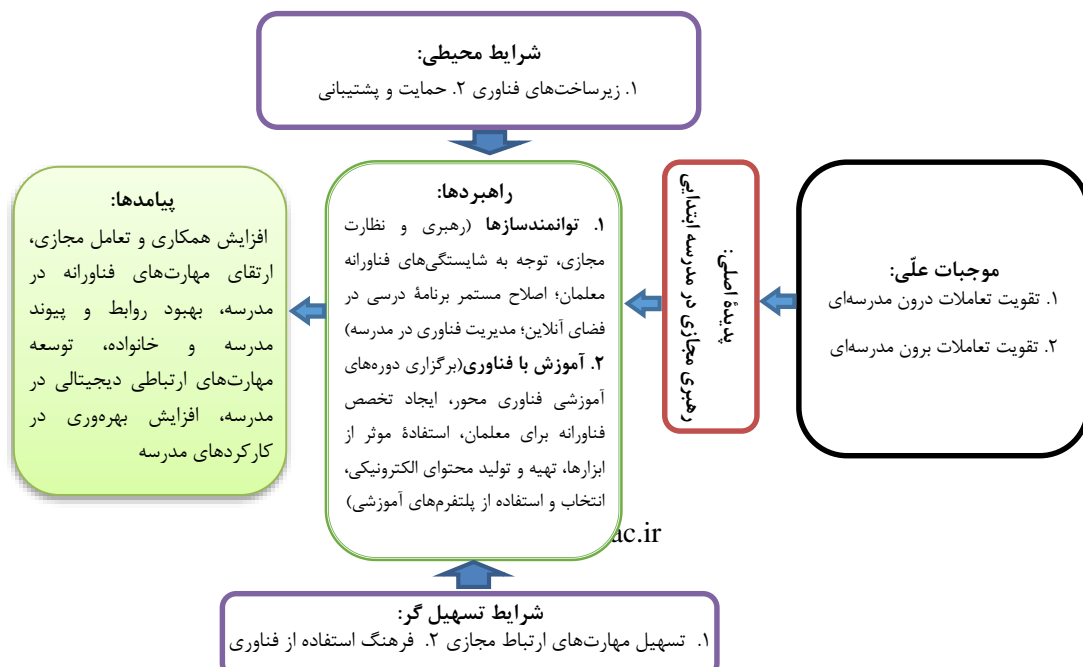
بنابر نتایج پژوهش، از ۲۰ مصاحبه انجام گرفته ۲۱۶ کد یا مفهوم اولیه استخراج گردید. در کدگذاری اولیه تلاش گردید از تکرار کدهای مشابه در مصاحبه‌های بعدی خودداری شود. در مرحله بعد، محقق اقدام به ادغام و خلاصه سازی کدها نمود؛ به طوری که در طی فرایند تحلیل اطلاعات با انجام مصاحبه‌های بعدی و استخراج کدهای جدید، به طور مداوم کدهای جدید را با کدهای قبلی مقایسه قرار کرده و کدهای مشابه و با بار معنایی یکسان را در یک گروه و به نام یک مقوله کدگذاری باز قرار داد. بر همین مبنای، مقوله‌های مشابه و هم معنا در یک محور قرار گرفتند.

در مرحله کدگذاری انتخابی نیز، پژوهشگر به جهت تکوین نظریه درباره رابطه میان مقوله‌های به دست آمده از کدگذاری محوری، بهره برده است. در این مرحله هدف یافتن مقوله اصلی، تلفیق و برقراری ارتباط میان محورها با هدف ارائه چهارچوب اولیه نظریه است. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی) که مشتمل بر شرایط علی، زمینه ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدها است، صورت پذیرفته است. جدول ۵ طبقه‌بندی نهایی کدهای عمده و محوری را به تفکیک مقوله‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۵. طبقه‌بندی نهایی مقوله‌های عمده (بازسازی شده) به تفکیک مقوله‌ها

ردیف	مقوله‌های عمده	مقوله‌های محوری	نوع مقوله
۱	تقویت تعاملات اجتماعی بین دانش‌آموزان و معلمان، ایجاد فرصت برای فعالیت‌های گروهی مناسب، همکاری‌های مشترک در فضای مجازی در حل مسائل مدرسه، فرهنگ مدرسه، اقتصاد و یا تامین بودجه مدرسه	تقویت تعاملات درون مدرسه‌ای	شرایط علی
۲	تعامل و همکاری بین مدارس از طریق بسترهای مجازی، اشتراک‌گذاری منابع و تجربیات بین مدارس، تشکیل گروه‌های تخصصی در فضای مجازی (تقویت اجتماعات مجازی)، تقویت شبکه‌های مجازی بین معلمان، تبادل دانش حرفه‌ای بین مدارس	تقویت تعاملات بین مدرسه‌ای	شرایط علی
۳	زیرساخت‌های مربوط به اینترنت، دسترسی به تجهیزات دیجیتال، فراهم سازی زیرساخت‌های فناورانه مدرسه، وجود اینترنت پرسرعت و پایدار در مدرسه	زیرساخت‌های فناوری	بسترها (شرایط محیطی)
۴	تیم‌های پشتیبانی فناوری، ارائه خدمات الکترونیکی در مدرسه، حمایت از خدمات مشاوره‌ای آنلاین، حمایت و قابل دسترس بودن فناوری برای همه کاربران	حمایت و پشتیبانی	بسترها (شرایط محیطی)
۵	تسهیل ارتباط مستمر بین معلمان و دانش‌آموزان، تسهیل ارتباط مستمر بین عوامل مدرسه با اولیاء، جلب مشارکت و همکاری والدین در فضای مجازی، ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر	تسهیل مهارت‌های ارتباط مجازی	عوامل تسهیل‌گر
۶	آگاهی از مهارت‌های دیجیتال، تغییر فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری‌های مجازی، ایجاد جو آمادگی معلمان و کارکنان در پذیرش فناوری در مدرسه	فرهنگ استفاده از فناوری	عوامل تسهیل‌گر
۷	رهبری و نظارت مجازی، توجه به شایستگی‌های فناورانه معلمان؛ اصلاح مستمر برنامه درسی در فضای آنلاین؛ مدیریت فناوری در مدرسه (به اشتراک‌گذاری، ایجاد محیط یادگیری الکترونیکی، بکارگیری فناوری)	توانمندسازها	راهبردها
۸	برگزاری دوره‌های آموزشی فناوری محور، ایجاد تخصص فناورانه برای معلمان، استفاده مؤثر از ابزارها، تهیه و تولید محتوای الکترونیکی، انتخاب و استفاده از پلتفرم‌های آموزشی، قابلیت‌های آموزش مجازی برای دانش‌آموزان و والدین	آموزش با فناوری	راهبردها
۹	افزایش همکاری و تعامل مجازی، ارتقای مهارت‌های فناورانه در مدرسه، بهبود روابط و پیوند مدرسه و خانواده، توسعه مهارت‌های ارتباطی دیجیتالی در مدرسه، افزایش بهره‌وری در کارکردهای مدرسه به لحاظ تسریع امورات مدرسه	برآیندهای رهبری مجازی	پیامدها

جدول ۵ نشان می‌دهد مقوله‌های عمده و محوری با توجه به شرایط علی، واسطه‌ای و محیطی، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی شده‌اند که تحت الگوی نهایی رهبری مجازی در مدارس ابتدایی در شکل ۱ نمایان شده است.



شکل ۱. الگوی پارادایمی رهبری مجازی در مدارس ابتدایی استان اردبیل

بر اساس چارچوب الگوی پارادایمی می‌توان به ارائه گزاره‌های حکمی (قضایا) پژوهش که بر پایه مرحله کدگذاری گزینشی استوار است، به شرح زیر پرداخت:

پدیده رهبری مجازی در مدارس ابتدایی با فراهم نمودن شرایط علی مانند تقویت تعاملات درون و برون مدرسه‌ای می‌تواند شکل بگیرد. این پدیده با اینکه در مدارس ابتدایی استان اردبیل نامأنوس بوده، لکن در برخی از مدارس غیردولتی در حال شکل‌گیری است. بنابر اظهارات مشارکت‌کنندگان در پژوهش، رهبری مجازی به شرایط محیطی (بستر ساز) چون زیرساخت‌های فناورانه و حمایت و پشتیبانی نیاز دارد؛ این عوامل با شرایط تسهیل‌گر، تسهیل مهارت‌های ارتباط مجازی و فرهنگ استفاده از فناوری، می‌تواند رهبری مجازی را تقویت نماید. اما، این شرایط نیازمند راهبردهای توانمندساز و آموزش با فناوری است تا قوام پیدا کند؛ چراکه شکل‌گیری هر پدیده‌ای نیازمند یکسری راهبردها است تا آن پدیده پس از شکل‌گیری، قوام پیدا کند. این راهبردها با شرایط محیطی و تسهیل باعث خواهد شد که پیامدهایی مانند؛ افزایش همکاری و تعامل مجازی، ارتقای مهارت‌های فناورانه در مدرسه، بهبود روابط و پیوند مدرسه و خانواده، توسعه مهارت‌های ارتباطی دیجیتالی در مدرسه، افزایش بهره‌وری در کارکردهای مدرسه اتفاق بیافتد.

اعتبار بخشی نظریه

به منظور اعتبار بخشی نظریه علاوه بر استفاده از نظرات افراد خبره کدهای گزینشی بر اساس پیشینه نظری و عملی پژوهش بررسی گردید تا مطابقت آن با پیشینه پژوهش اعتبار سنجی شود. جدول شماره ۶ این مطابقت را نشان می‌دهد.

جدول ۶. اعتبار سنجی مدل پژوهش

شرایط علی:	Afjahi et al. (2023), Ebrahimi et al. (2022)	Chen-Levi & Buskila (2023)	& Chua Chua (2017)	Yusof et al. (2019)
۱. تقویت تعاملات درون مدرسه‌ای	سازگاری با بحران‌ها و مزیت‌های استفاده از فناوری	مدیریت فضای مجازی مدرسه	نیاز به فناوری در شیوه‌های رهبری	ضرورت نظارت بر آموزش و یادگیری مجازی، اشتراک فایل آنلاین و ارتباطات مجازی
۲. تقویت تعاملات برون مدرسه‌ای				
شرایط محیطی:	Afjahi et al. (2023)	Yusof et al. (2019)	Ebrahimi et al. (2022)	Richardson, LaFrance & Beck (2015), Mohammadi (2023)
۱. زیرساخت‌های فناوری	حمایت از سواد دیجیتال و زیرساخت‌های فناوری	پشتیبانی از اطلاعات مجازی	حمایت از توانمندی‌های فناورانه	حمایت فنی و مالی از فناوری‌های مدرسه
۲. حمایت و پشتیبانی				

Mohammadi (2023)	Militello et al. (2021)	Yusof et al. (2019)	شرایط تسهیل گر:
پذیرش ارتباط مجازی توسط مدرسان و فرهنگ اجماع بر آموزش مجازی	فرهنگ گفتگو با معلمان از طریق فضاهای مجازی	تسهیل جلسات مجازی، نظارت مجازی بر عملکرد دانش آموزان	۱. تسهیل مهارت‌های ارتباط مجازی ۲. فرهنگ استفاده از فناوری
Afjahi et al. (2023)	Mohammadi (2023)	Yusof et al. (2019)	راهبردها:
توسعه مهارت‌های ارتباط مجازی و اعتمادسازی الکترونیک	ارتقای آموزش با فناوری، توسعه ارتباطات منظم	توسعه و ارتقای آموزش مجازی و حرفه‌ای‌گری	۱. توانمندسازها ۲. آموزش با فناوری
Chen-Levi & Buskila (2023)	Militello et al. (2021)	Yusof et al. (2019)	Mohammadi (2023)
فضای مجازی جدید در سازمان مدرسه	محیط بدون خطر برای مشاهدات	ارتقای مجازی اهداف مدرسه	توسعه آموزش مجازی
بحث و نتیجه گیری			

امروزه، اداره و رهبری مدرسه یکی از عمده‌ترین مسائل مدیران مدارس بوده است. بر اساس مطالعات اخیر، رهبری مجازی یک پدیده نوظهور و ضروری در رهبری مدارس به حساب می‌آید. باید گفت رهبری مجازی فرآیند نفوذ اجتماعی است که در مدرسه به واسطه فناوری پیشرفته می‌تواند باعث تغییر نگرش، رفتار و عملکرد معلمان و سایر عوامل درون و برون مدرسه‌ای گردد. بر مبنای یافته‌های تحقیق، از شرایط علی‌الکوی رهبری مجازی در مدارس استان اردبیل می‌توان به تقویت تعاملات درون مدرسه‌ای و تقویت تعاملات برون مدرسه‌ای اشاره کرد. باید گفت رهبری مجازی در مدارس به خاطر نیاز به تقویت تعاملات درون و برون مدرسه‌ای و تسهیل بهتر این تعاملات است که ضرورت پیدا می‌کند. این نتایج با یافته‌های (Afjahi et al. (2023)، (Chen-Levi & Buskila (2023)، (Chua & Chua (2017) و (Yusof et al. (2019) همسو است. در این ارتباط، (Jameson (2013) رهبری مجازی را به عنوان یک رابطه اثرگذار مجازی تعریف نموده است. به گفته وی، دانش فناورانه تأثیر عمیقی بر تعاملات روزمره در تمام سطوح سلسله مراتبی در مدرسه دارد. همچنین، باید گفت رهبری مجازی در اصل به معنای تلفیق فناوری و رهبری است که شامل مهارت در استفاده از فناوری و تخصص در هدایت سازمان از طریق این مهارت‌ها می‌باشد (Trivedi & Desai, 2012). با این ضرورت، (Caulat (2012) اذعان نموده است رهبری سنتی و الکترونیکی با چالش‌های یکسانی روبرو است، اما رهبری الکترونیکی، چالش‌های خاص خودش را دارد، زیرا هیچ تعامل مستقیم و نظارت وجود ندارد. بنابراین، رهبران مجازی ممکن است برای عبور از موانع محیط مجازی نیاز به مهارت‌های جدید داشته باشند. با وجود این، رهبری مجازی در مدارس ابتدایی با تفکر تقویت تعاملات درون و برون مدرسه‌ای و بهتر شدن این تعاملات لازم و ضروری است.

از شرایط محیطی (بستر ساز) الگوی رهبری مجازی در مدارس استان اردبیل می‌توان به زیرساخت‌های فناوری و حمایت و پشتیبانی از آن اشاره کرد که این نتایج با یافته‌های (Afjahi et al. (2023)، (Yusof et al. (2019)، (Mohammadi (2023)، (Richardson, LaFrance & Beck (2015)، (Ebrahimi et al. (2022) همخوانی دارد. در این ارتباط، (Savolainen (2014) چالش‌های اصلی رهبری مجازی، نبود اعتماد، زیرساخت‌های ارتباطی،

فاصله و زمان و تنوع عنوان نموده است. با وجود این، الگوی رهبری مجازی به توانایی برقراری ارتباط مستقیم با کارکنان، ذینفعان و تامین‌کنندگان با استفاده از فناوری برای بهبود عملکرد رهبری ترسیم شده است. این به معنای آگاهی از فناوری‌های گذشته و فعلی، اتخاذ فناوری‌های جدید در سازمان و صلاحیت و پشتیبانی فنی در استفاده از فناوری‌های انتخاب شده می‌باشد (Van Wart & et al., 2019). چراکه رهبری مجازی، رهبران را در یافتن راهکارهایی برای همکاری تجهیز می‌کند؛ یعنی افراد را وادار به کار تیمی هنگام استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌نماید و فرهنگی را ایجاد می‌کند که به همه صداها، اجازه شنیده شدن را می‌دهد (DasGupta, 2011). بنابراین، رهبری مجازی در یک بستر مجازی شکل می‌گیرد که همکاری و تعامل رهبر-پیرو با واسطه زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات و پشتیبانی بهتر انجام می‌شود.

شرایط تسهیل‌گر نیز در رهبری مجازی مدیران مدارس که شامل تسهیل مهارت‌های ارتباط مجازی و فرهنگ استفاده از فناوری است، می‌تواند رهبری مجازی مدیران مدارس را تسریع بخشد. باید گفت ارتباط مجازی یک مهارت هست و فرهنگ استفاده از فناوری را می‌طلبد. این نتایج با یافته‌های (Yusof et al. (2019)، (Milittleto et al. (2021) و (Mohammadi (2023) همسو است. ارتقای فرهنگ استفاده از فناوری و ارتقای مهارت‌های ارتباطی مجازی اگر در مدرسه تسهیل نشود، رهبری مجازی مدیران با مشکلات زیادی روبرو خواهد بود که به عنوان عوامل بازدارنده از آن یاد می‌شود.

راهبردها در این الگو شامل؛ توانمند سازها (رهبری و نظارت مجازی، توجه به شایستگی‌های فناورانه معلمان؛ ا صلاح مستمر برنامه درسی در فضای آنلاین؛ مدیریت فناوری در مدرسه) و آموزش با فناوری (برگزاری دوره‌های آموزشی فناوری محور، ایجاد تخصص فناورانه برای معلمان، استفاده موثر از ابزارها، تهیه و تولید محتوای الکترونیکی، انتخاب و استفاده از پلتفرم‌های آموزشی) می‌باشد. الگوی رهبران مجازی با این راهبردهاست که می‌تواند ضمانت اجرایی داشته باشد. این نتیجه با نتایج پژوهش (Afjahi et al. (2023)، (Chen-Levi & Ebrahimi et al. (2022)، (Buskila (2023)، (Gustafson, & Haque (2020)، (Yusof, Yaakob & Ibrahim (2019)، (Chua & Chua (2017) و (Richardson, LaFrance & Beck (2015) همسو است.

افزایش همکاری و تعامل مجازی، ارتقای مهارت‌های فناورانه در مدرسه، بهبود روابط و پیوند مدرسه و خانواده، توسعه مهارت‌های ارتباطی دیجیتالی در مدرسه، افزایش بهره‌وری در کارکردهای مدرسه به عنوان پیامدهای توسعه الگوی رهبری مجازی در مدارسند که این نتایج با یافته‌های (Chua & Chua (2017)، (Yusof et al. (2019)، (Milittleto et al. (2021) و (Mohammadi (2023) و (Chen-Levi & Buskila (2023) همخوانی دارد.

در کل، رهبری مجازی در مدارس ابتدایی مبتنی بر پیشایندها، فرایندها و برآیندهاست که می‌توان چنین تبیین نمود: تقویت ارتباطات درون و برون مدرسه‌ای یک ضرورت برای شکل‌گیری رهبری مجازی در مدارس ابتدایی است. رهبری مجازی می‌تواند به بهبود ارتباطات بین معلمان، دانش‌آموزان و والدین کمک کند. ابزارهای ارتباطی آنلاین می‌توانند به تبادل نظرات و اطلاعات سریع‌تر و مؤثرتر کمک کنند. با استفاده از فناوری‌های جدید و پشتیبانی آن، رهبری مجازی می‌تواند به ایجاد فرصت‌های همکاری بین مدارس، معلمان و دانش‌آموزان در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی کمک کند. این امر می‌تواند به تبادل تجارب و بهترین شیوه‌ها منجر شود. در شرایط بحرانی مانند پاندمی، رهبری مجازی می‌تواند به مدارس کمک کند تا به سرعت با وضعیت جدید سازگار شوند و آموزش را ادامه دهند. پیاده‌سازی رهبری مجازی در مدارس نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و استفاده از ابزارهای مناسب است. ایجاد سیستم‌هایی برای نظارت و رهبری بر پیشرفت دانش‌آموزان و ارزیابی عملکرد آنها، همچنین استفاده از داده‌ها برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و

بهبود فرآیندهای آموزشی از جمله این ابزارهاست. بر مبنای این تبیین از نتایج، پیشنهادات زیر می‌تواند در توسعه رهبری مجازی در مدارس ابتدایی اثربخش باشد:

۱- به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که به بستر سازی الگوی رهبری مجازی اهمیت دهند و از طریق طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی مطلوب، زمینه اجرای این الگو را در مدارس فراهم نمایند.

۲- پیشنهاد می‌شود با ایجاد حمایت‌های مالی از طرف مسئولین نسبت به جذب منابع و حمایت‌های لازم از سوی وزارت آموزش و پرورش در ایجاد زیرساخت‌های فناوری لازم در جهت تسهیل رهبری مجازی مدیران مدارس اقدام نمایند.

۴- بسیاری از والدین به دلیل کمبود آموزش، زمان و سایر محدودیت‌ها، برای ایفای نقش و مشارکت آماده نیستند. پیشنهاد می‌شود زمینه رهبری مجازی، به جهت ارتقای ارتباطات بین مدرسه و خانه و ارائه راهبردهای آموزشی فراهم گردد.

۷- پیشنهاد می‌شود ادارات آموزش و پرورش در موقع انتخاب مدیران به توانمندی فناورانه آن‌ها توجه نمایند و در زمان ارزیابی سالانه، بخشی از امتیازات را به توسعه فناوری و تلاش مدیران برای ارتقای رهبری مجازی در مدارس اختصاص دهند.

در پایان، باید گفت مدرسه مجازی یا رهبری مجازی هنوز یک پدیده در حال ظهور است. تحقیقات محدود مربوط به مدارس مجازی پیشرو، مستلزم بررسی بیشتر است. درک این که رهبران مدرسه در مدارس چه چالش‌هایی را باید به عنوان رهبری مجازی تجربه کنند، هنوز دچار فقر نظری مطالعات مدیریت و رهبری آموزشی است. اما، یک رهبر مدرسه مجازی که چالش‌های رهبری یک مدرسه مجازی را درک کرده و تشخیص دهد و مهارت‌های لازم را برای هدایت این چالش‌ها ایجاد کند، می‌تواند موفقیت مدرسه مجازی را تقویت کند.

مشارکت نویسندگان

این مقاله از پایان نامه کارشناسی ارشد سرکار خانم معصومه باقرپور جدی با عنوان پژوهش "ارائه الگوی رهبری مجازی در مدارس ابتدایی استان اردبیل" به راهنمایی دکتر سیدمحمد سیدکلان استخراج شده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش مدیران مدرسه و اساتید حوزه مدیریت و رهبری آموزشی که در تمامی مراحل ما را یاری رساندند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود.

تعارض منافع

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است»

References

- Afjahi, S. A. A. , Khashei Varnamkhasti, V. , Dehghanan, H. and Massveh Mobarakeh, A. (2023). The Pattern of Virtual Leadership. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(107), 7-44. doi: 10.22054/jmsd.2023.14158 [In Persian]
- Alaghe Band, A. (2018). Introduction to Educational Management, 46th edition, Tehran, Rawan Publications.
- Alotebi, H., Alharbi, O., & Masmali, A. (2018). Effective leadership in virtual learning environments. *International journal of information and education technology*, 8(2), 156-160.
- Azukas, M. E. (2022). Leading remotely: Competencies required for virtual leadership. *TechTrends*, 66(2), 327-337. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00708-x>
- Beck, D., LaFrance, J., & Richardson, J. W. (2014). Voices of virtual school leaders: Challenges and advice. In *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association*.
- Caulat, G. (2012). *Virtual leadership: Learning to lead differently*. Libri Publishing Limited.
- Chen-Levi, T., & Buskila, Y. (2022). " Our Organization Deals with People, Not with Products": Perceptions of School Organizational Patterns. *Athens Journal of Education*, 9(1), 139-160.
- Chua, Y. P., & Chua, Y. P. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. *Computers & Education*, 109, 109-121.
- Corbin, J. (2021). Strauss's grounded theory. In *Developing grounded theory* (pp. 25-44). Routledge.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
- Dan, Z. (2020). China adopts non-contact free consultation to help the public cope with the psychological pressure caused by new coronavirus pneumonia. *Asian Journal of Psychiatry*, 52, 102093.
- Daneshvar Deylami, M. R. , Dehghanan, H. and Adibpour, M. R. (2018). The Effect of E-leadership on Employees Job Attitudes in Virtual Teams with an Emphasis on the Role of Online Communication Channels and Conceptual Satisfaction of Communication. *Organizational Culture Management*, 16(2), 369-391. doi: 10.22059/jomc.2018.205369.1006814 [In Persian]
- DasGupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36.
- de los Santos, G. E., & Rosser, W. (2020). COVID-19 shines a spotlight on the digital divide. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 53(1), 22-25.
- Ebrahimi, M. , HosienporSadatabadi, J. , DoshmanZiyari, E. , Moazami, M. and Miresmaeili, B. (2022). Providing a Technological Leadership Model for Virtual Education in Order to Advance the Educational Programs of Primary Schools. *Pizhuhish nāmah-i intiqādī-i mutūn va barnāmah hā-yi 'ulūm-i insāni (Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences)*, 22(9), 375-396. doi:

- 10.30465/crtls.2022.37902.2339 [In Persian]
- Freeman, C. M. (2017). *Leadership strategies to create success in virtual teams* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounding to grounded theory: Toward multigrounded theory. *International journal of qualitative methods*, 9(2), 187-205.
- Gustafson, D. C., & Haque, M. D. (2020). Uncovering the challenges and leadership practices of virtual school principals. *Online journal of distance learning administration*, 23(4), 1-13. https://ojdla.com/assets/pdf/gustafson_haque234.pdf
- Haziroh, A. L., Putra, F. I. F. S., & Budiantoro, R. A. (2021). The effect of leadership style and IT support on lecturer performance during e-learning program with work environment as mediating variable. *Asian Management and Business Review*, 116-127.
- Hemmatyar, Z. , Abdollahi, B. , navehebrahim, A. and Zaynabadi, H. R. (2019). Identifying dimensions and behavioral symptoms of visionary educational leaders in elementary schools: Qualitative and phenomenological inquiry. *School Administration*, 7(3), 143-160. [In Persian]
- Inglis, F., Papa, R., Mullen, C., & Crayton, T. (2018). Educational Leadership at 2050- Implications, Challenges and Commitments.(N. Shirbagi, Trans.) Tehran: Assar Moaser.
- Jameson, J. (2013). e-L eadership in higher education: T he fifth “age” of educational technology research. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 889-915.
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Militello, M., Tredway, L., Hodgkins, L., & Simon, K. (2021). Virtual reality classroom simulations: How school leaders improve instructional leadership capacity. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 286-301.
- Mohammadi, R. (2023). Designing and validating the model of virtual education management in academic centers. *Applied Educational Leadership*, 4(2), 106-122. doi: 10.22098/ael.2023.12415.1243 [In Persian]
- Moluayonge, G. (2020). The use of modern educational technologies in remote learning in higher education during a pandemic: The case of COVID-19 in Cameroon.
- Oliver, K., Kellogg, S., Townsend, L., & Brady, K. (2010). Needs of elementary and middle school teachers developing online courses for a virtual school. *Distance Education*, 31(1), 55-75.
- Orea-Rocha, A., & Appiah, G. (2025). 42. Hersey-Blanchard Situational Leadership Model. *Elgar Encyclopedia of Leadership*, 97.
- Quilici, S. B., & Joki, R. (2011). Investigating roles of online school principals. *Journal of Research on Technology in Education*, 44(2), 141-160.
- Reston, V. A. (2015). National policy board for educational administration. professional standards for educational leaders. *American Association of colleges of teacher education*, 3(11), 207-212.

- Richardson, J. W., LaFrance, J., & Beck, D. (2015). Challenges of virtual school leadership. *American Journal of Distance Education*, 29(1), 18-29. <https://doi.org/10.1080/08923647.2015.992647>
- Richardson, J. W., LaFrance, J., & Beck, D. (2015). Challenges of virtual school leadership. *American Journal of Distance Education*, 29(1), 18-29.
- Robert, K., Craig, A., Brierton, J., & Tomal, D. (2018). Superintendent Core Competencies of School Leaderships. *Lutheran Wducation Journal*, 3(9), 33.
- Salsberry, T. A. (2010). K-12 virtual schools, accreditation, and leadership: What are the issues?. *Educational Considerations*, 37(2), 5.
- Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2).
- Sugrue, C., & Sugrue, C. (2015). Principal Professional Learning: Sources of Sustenance?. *Unmasking School Leadership: A Longitudinal Life History of School Leaders*, 93-120.
- Trivedi, A., & Desai, D. J. (2012). A review of literature on e-leadership.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International review of administrative sciences*, 85(1), 80-97.
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9), 1481-1485.
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9), 1481-1485.
- Yuting, Z., Adams, D., & Lee, K. C. S. (2025). A systematic review of E-leadership and its effects on student learning in higher education. *Management in Education*, 39(2), 78-88.