

Develop a Mode to Identify the Competencies of School Principals in Digital Age

Ara Moradi 

Master of Education Management, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran. E-mail: arammoradi372@gmail.com

Sayed Jamal Barkhoda* 

Corresponding Author, Assistant Professor Department of Educational Management, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran. E-mail: barkhoda.jamal@yahoo.com

Mehdi Salehi 

Assistant Professor Department of Educational Management, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran. E-mail: mehdisalehi2020@gmail.com

ABSTRACT

The researcher in the present study has examined the competencies required of school principals in the digital era. Due to the nature of the subject and the objectives of the research, a qualitative method has been used. Due to the fact that in this study, based on the perceptions and experiences of principals, assistant principals, and technology experts of schools, the required competencies of school principals are analyzed, therefore, the grounded theory qualitative strategy has been used. Participants in the study were 15 members of the school community who have had experience in participating in virtual courses. The research collection tool included an 8-item protocol containing the main objectives of the research. The justifiability of this protocol was confirmed by expert professors and its reliability was confirmed by reliability method. Individuals' perspectives on the coding process. The results showed that the most important competencies required for school principals in the digital era are summarized in 5 main components including: coordination and cooperation, the need for specialized digital knowledge, the ability to manage virtual systems, changing the structure and rules of the school and changing the Managers' role and style.

Keywords: School Principals, Digital era, Competencies, Capabilities

Cite this Article: Moradi, A., Barkhoda, S. J., & Salehi, M. (2023). Develop a Mode to Identify the Competencies of School Principals in Digital Age. *Technology of Instruction and Learning*, 6(21), 36-84. doi: 10.22054/JTI.2024.76728.1411



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press
DOI: 10.22054/JTI.2024.76728.1411

شناسایی شایستگی‌های مدیران مدارس در عصر دیجیتال

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. رایانامه:
arammoradi372@gmail.com

آرا مرادی

نویسنده مسئول استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. رایانامه:
barkhoda.jamal@yahoo.com

سید جمال
بارخدا*

استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. رایانامه:
mehdisalehi2020@gmail.com

مهدی صالحی

چکیده

در عصر حاضر فن‌آوری‌های پیشرفته‌ای مانند هوش مصنوعی و اینترنت نقش رهبری مدرسه، رویکردهای تدریس و بازسازی کلاس‌ها را تغییر می‌دهند. رهبری مدیران مدارس در عصر دیجیتال مسئله‌ای است که نمی‌تواند نادیده گرفته شود و شایسته توجه بیشتر، مطالعه، انتشار نتایج پژوهش‌ها و به‌کارگیری آن در برنامه‌های آماده‌سازی پیش از خدمت و آموزش‌های ضمن خدمت برای مدیران مدارس است. بر این اساس محقق در پژوهش حاضر به بررسی شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس در عصر دیجیتال پرداخته است. با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش از روش کیفی استفاده شده است. با توجه به اینکه در این پژوهش به برداشت‌ها و تجارب مدیران، مدیر آموزگاران، معاونین و کارشناسان فناوری مدارس از شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس مورد تحلیل قرار می‌گیرد از این رو از راهبرد کیفی گراند تئوری استفاده شده است. مشارکت کنندگان در پژوهش ۱۵ نفر از اعضای جامعه‌ی مدرسه بوده که تجربه‌ی شرکت در دوره‌های مجازی را داشته‌اند. ابزار جمع‌آوری پژوهش شامل پروتکلی ۸ سؤالی دربرگیرنده‌ی اهداف اصلی پژوهش بوده است. روایی این پروتکل با نظر اساتید متخصص و پایایی آن نیز با روش اطمینان‌پذیری مورد تأیید قرار گرفت. دیدگاه‌های افراد در فرآیند کدگذاری موردبررسی و تحلیل قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس در عصر دیجیتال در ۵ مؤلفه اصلی شامل: هماهنگی و همکاری، نیازمندی به دانش تخصصی دیجیتالی، توانایی مدیریت سیستم‌های مجازی و غیرحضور، تغییر ساختار و قوانین مدرسه و تغییر نقش و سبک مدیران خلاصه می‌شود.

کلیدواژه‌ها: مدیران مدارس، عصر دیجیتال، شایستگی‌ها، توانمندی‌ها

استناد به این مقاله: مرادی، آرا، بارخدا، سیدجمال، و صالحی، مهدی. (۱۴۰۲). شناسایی شایستگی‌های مدیران مدارس در عصر دیجیتال. *فناوری‌های آموزشی در یادگیری*، ۶(۲۱)، ۳۶-۸۴. doi: 10.22054/JTI.2024.76728.1411

مقدمه

از نیمه‌های قرن بیستم با پایان عصر صنعتی جهان وارد دوره‌ی جدیدی شده است به صورتی که رشد روزافزون فناوری به تحولات این دوره شتاب بخشید و عظیم‌ترین دستاورد فناوری شبکه جهانی ارتباطات و اطلاعات که نماد آشنا و آشکار آن اینترنت است به دست انسان ساخته شد و به سرعت زندگی بشر را در تمام ابعاد دگرگون کرد. به باور Dolan و همکاران (2022) در دهه‌های آخر قرن بیستم با دیجیتالی کردن اطلاعات و ارتباطات انقلاب اطلاعات آغاز شد و با سرعت باورنکردنی ابزارهای رسانه‌ای را دستخوش تغییرات اساسی کرد. در دنیای دیجیتال هزاران محتوای رسانه‌ای در کمترین زمان ممکن از طریق شبکه‌های دیجیتالی منتقل شده و در اختیار همگان قرار خواهد گرفت که این امر منجر به انفجار اطلاعات در عصر حاضر شده است (غفاری، ۱۳۹۸). در عصر حاضر فناوری اطلاعات، نقش مهمی در حوزه‌های گوناگون ایفا می‌کند. چنانکه با ورود این فن مهم رشته‌ها دگرگون گشته‌اند و پیامدهایی در پی داشته است (Santana & Díaz-Fernández, 2023). یکی از عرصه‌هایی که با ورود فناوری اطلاعات، دچار تحول اساسی شده، حوزه آموزش است در واقع قرن بیست و یکم دنیای استیلای فناوری نوین اطلاعات و دنیای شتاب‌زدگی تاریخ از لحاظ تحولات و تغییرات شتاب آمیز علمی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی خواهد بود. لذا نظام آموزش و پرورش در یک جامعه قادر نخواهد بود خود را همچون جزیره‌ای جدا از سایر نهادهای اجتماعی و فعل و انفعالات گسترده بین‌المللی در دهکده جهانی بداند (Potter 2014؛ Yadav, 2022). یکی از ویژگی‌های بارز عصر جدید این است که کودکان و نوجوانان دیجیتالی بزرگ می‌شوند این کودکان متفاوت از بزرگسالان امروزی زندگی می‌کنند تاپسوت بر اساس مصاحبه با سیصد جوان زیر بیست سال برای توصیف پدیده‌ی کودکان و جوانانی که راحت به صورت دیجیتالی زندگی می‌کنند، می‌آموزند و حتی اختراع می‌کنند، اصطلاح نسل نت یعنی یادگیرنده دیجیتال را به کار می‌گیرد (اینگلیش و همکاران، ۱۳۹۷). کلید ورود فناوری‌های نوین در نظام‌های آموزشی مدیران هستند، مدیرانی که در استفاده از فناوری اطلاعات تسهیل‌گری کرده و در این زمینه سرمایه‌گذاری می‌کنند یادگیری مثبت را پرورش داده، از معلمان خود حمایت کرده و در استفاده از فناوری‌ها کادر آموزشی خود را تشویق و هدایت می‌کنند (Keane et al., 2020).

Nwankpa و همکاران (2022) استدلال می‌کنند که سیستم‌های هوش مصنوعی سبک آموزش سنتی را درهم نوردیده است به گونه‌ای که تنها آموزش خواندن و نوشتن و حساب کردن کفایت نمی‌کند و کسب سایر مهارت‌ها از قبیل یادگیری، تفکر، خلاقیت و رهبری نیز لازم است در اینجا نقش فناوری از اهمیت بیشتری برخوردار است چراکه یادگیری بعد از کلاس درس متوقف نشده و از طریق فن‌آوری‌های دیجیتال ادامه پیدا می‌کند (پوشنه و پاکزاد، ۱۳۹۷). تغییر پارادایم از «استاد محوری» به «یادگیرنده محوری»، ظهور محیط‌های مجازی، تبدیل شدن مکان به فضا، امکان یادگیری در هر زمان و هر مکان و ... مدیریت و رهبری مناسبی را ایجاب می‌کند که پاسخگوی تحولات این دوره باشد (حق‌شناس، ۱۳۹۴). رهبری کوششی جمعی در درون یک سازمان آموزشی است و به کمک رهبران آموزشی بهبود فعالیت‌های یاددهی-یادگیری به انجام می‌رسد (زارع و همکاران، ۱۳۹۸). اصطلاحات مختلفی برای توصیف رهبری در عصر دیجیتال مطرح شده است. رهبری الکترونیک، رهبری فن‌آوری اطلاعات، رهبری فن‌آوری، رهبری مجازی، رهبری آنلاین و رهبری آموزش دیجیتال. از دیدگاه Brown و همکاران (2016) رهبری آموزش دیجیتال بر سایر اصطلاحات دیگر ارجحیت دارد به گفته‌ی آن‌ها به دلیل اینکه رهبری الکترونیک بیشتر در تجارت و مدیریت استفاده می‌شود تا رهبری مجازی در نتیجه بر روی اصطلاح رهبری آموزش دیجیتال به دلیل ارتباطی که با سواد دیجیتالی دارد و با پیاده‌سازی موفق فناوری در فعالیت‌های آموزشی و یادگیری مرتبط است تأکید می‌کند. رهبری آموزش دیجیتال جنبه‌ای از رهبری در عصر دیجیتال است که با توجه به اینکه نقش رهبران مدرسه در عصر حاضر در حال تغییر است در نتیجه شایستگی‌های مورد انتظار مدیران مدارس نیز دستخوش تغییراتی شده است (Anna Brow, 2013).

تحقیق در باب مدارس مؤثر حاکی از وجود یک عنصر حیاتی در بازسازی مدارس یعنی توانایی مدیران مدارس برای بیان مأموریت مدرسه و ایجاد فرهنگ یادگیری در عصر دیجیتال است (Tadija & Garland, 2013). نفوذ ساختارهای الکترونیکی به صورت دیجیتالی موجب می‌شود تا باورهای سنتی در مورد سازمان‌های اداری تضعیف شود و مفاهیم عمیقی در مورد شرایط مدرسه رفتن، فرهنگ یادگیری، مدیریت منابع انسانی، تأمین بودجه برای منابع فناوری، محتوای آموزشی، روش تدریس، تعاملات اجتماعی و ... شکل بگیرد. مدیران مدارس عامل محرک کلیدی در استفاده از فن‌آوری اطلاعات (IT) در مدارس

هستند. به این ترتیب آن‌ها نیاز به درک قابلیت‌های فن آوری مدرن به منظور استفاده شخصی از آن و پرورش فرهنگ مدرسه برای کشف فنون جدید آموزش، یادگیری و مدیریت دارند (Tungkunan et al., 2019). رهبر آموزشی در عصر دیجیتال مدارس را به عنوان نظام‌های تک‌بعدی و ایستا تلقی نمی‌کند بلکه آن‌ها را به صورت فضاهای اجتماعی و چندبعدی مدنظر قرار می‌دهد و به رهبری به عنوان فعالیتی مشارکتی و دموکراتیک که سلسله‌مراتب را غیرمتمرکز می‌سازد و روابط بالادست-زیردست را از میان می‌برد نگریده می‌شود که سبک رهبری بیشتر به صورت رهبری موازی یا رهبری توزیعی است که وظایف در این نوع سبک در میان بیشتر مشارکت‌کنندگان توزیع می‌شود (انگلیش و همکاران، ۱۳۹۷). با افزایش اهمیت سواد دیجیتالی در برنامه‌های آموزشی در سراسر دنیا، درخواست‌ها برای توسعه رهبری در این زمینه افزایش یافته است. تعدادی از محققان Jameson و همکاران (2006)؛ Mishra و همکاران (2016)، Sheninger (2014) دریافتند که تفاوت کلیدی میان مفاهیم سنتی رهبری آموزشی و رهبری در حوزه آموزش دیجیتال وجود دارد که ضرورت پیدا می‌کند مطالعات بیشتری در این خصوص انجام گیرد.

با توجه به تحولات و تغییرات سریعی که در اثر ظهور فناوری‌های جدید در تمام ابعاد زندگی بشر به خصوص در بحث آموزش و یادگیری به وجود آمده است رهبران آینده‌نگر باید مراقب باشند رهبران آموزش دیجیتال اگر به اندازه کافی تغییر نکنند و خود را با عصر مدرن وفق ندهند، یا اگر بیش از حد بدون توجه به زیرساخت‌ها و مسائل فرهنگی جامعه خود تغییر کنند شکست خواهند خورد همان‌گونه که Brown و همکاران (2016) رهبری آموزش دیجیتال را رویکردی به منظور تغییر پایدار، دسترسی به اطلاعات و ایجاد روابط به منظور پیش‌بینی تغییرات اساسی در موفقیت مدرسه در آینده تعریف می‌کنند بنابراین وظایف رهبران مدرسه از جمله مدیران مدارس فراتر از مدیریت منابع جدید است و نیازمند توانایی‌ها مهارت‌ها و سبک رهبری خاصی جهت پاسخ‌گویی به چالش‌ها و فرصت‌های به وجود آمده در این عصر هستند همچنین رهبران مدرسه باید دانش و مهارت‌های جدید و همچنین آگاهی از آخرین تغییرات فناوری را کشف و مدیریت کنند. رهبری مدیران مدارس در عصر دیجیتال مسئله‌ای است که نمی‌تواند نادیده گرفته شود و شایسته توجه بیشتر، مطالعه، انتشار نتایج پژوهش‌ها و به کارگیری آن در برنامه‌های آماده‌سازی پیش از خدمت و آموزش‌های ضمن خدمت برای مدیران مدارس است. تأثیر احتمالی دیگر بر روی شغل

مدیران می‌توانند تغییر در الزامات رهبری باشد. عواملی که به‌طور عمومی ویژگی‌های خوب رهبری محسوب می‌شوند، ممکن است با استفاده از فناوری اطلاعات به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای دستخوش تغییر شود. برای مثال هنگامی که ارتباطات رودررو یا چهره به چهره به‌وسیله پست الکترونیک و کنفرانس کامپیوتری جایگزین می‌شود، ویژگی‌های رهبری که به‌ظاهر و لباس نسبت داده می‌شود، به حداقل می‌رسد (حسن‌پور، ۱۳۸۶). بر اساس ارزش و ضرورت بررسی این مسئله در دنیای امروز، محقق در پژوهش حاضر به دنبال این مهم است که توانمندی‌های موردنیاز مدیران در استفاده‌ی از فناوری‌های نوین در سیستم‌های آموزشی چه مواردی بوده، چرا به این شایستگی‌ها نیاز است و چگونه می‌توان شایستگی‌های موردنیاز را کسب کرد؟

روش

این پژوهش با رویکرد کیفی و راهبردی گراند تئوری انجام خواهد شد روش گراند تئوری یک روش تحقیق کیفی است که برای شناسایی مقوله‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه استفاده می‌شود در پژوهش حاضر محقق بر اساس رویکرد ساختن‌گرایی چارماز عمل خواهد کرد رویکرد اصلی در این نسخه از راهبرد تفسیری است محقق در این نسخه باید اجازه بدهد که پدیده موجود در یک زمینه خاص به‌صورت چندصدایی برحسب ادراکات و از منظرهای مختلف بازنمایی شود همچنین زمان درگیری و تماس و مرادده نزدیک با مردمان یک موقعیت می‌کوشد از طریق فهم آن‌ها داده‌ها و شواهد یک موقعیت را به‌طور مداوم و مقایسه‌ای تحلیل کند. (فراستخواه، ۱۳۹۵). میدان پژوهش شامل تمامی مدیران مدارس شهر سنندج که در دو سال اخیر حداقل یک سال تجربه مدیریت را مجازی یا نیمه‌حضوری را داشته‌اند است. نمونه‌گیری به‌صورت غیر احتمالی در قالبی هدفمند و به شیوه‌ی گلوله برفی انجام گرفت و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت که از این تعداد ۱۵ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها یک پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که تا رسیدن به اشباع نظری تداوم داشت. برخی از سؤالات به شرح زیر بود؛ برای جمع‌آوری داده‌های این تحقیق همان‌طور که اشاره شد با ۱۵ نفر از مدیران، مدیر آموزگاران، معاونین و کارشناسان فناوری مصاحبه شد. مدت‌زمان هر مصاحبه بین ۵۰ تا ۹۰ دقیقه بود. نکاتی که در روند انجام مصاحبه مطرح می‌شد یادداشت می‌شد تا با مرور چندباره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح‌شده مصاحبه‌شوندگان انجام شود. در حین مصاحبه افراد سؤال‌ها و یا ابهام‌های احتمالی خود را در مورد سؤال‌های

مصاحبه و منظور دقیق پژوهش گر مطرح می‌کردند که پژوهش گر جواب مناسب را جهت رفع ابهامات ارائه می‌نمود و مصاحبه ادامه پیدا می‌کرد. برای حصول از پایایی: ۱. ابتدا هر مصاحبه توسط دو نفر (پژوهشگر و همکار) پیاده و مقایسه می‌گردد. ۲. بازبینی توسط اعضا: مشارکت کنندگان در مصاحبه‌ها، مقوله‌های به دست آمده را ملاحظه و بازبینی می‌کنند و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز می‌نمایند این فرایند به منظور اطمینان پژوهشگر از صحت برداشت‌ها صورت خواهد گرفت و در مواردی که بین نظرات واقعی افراد و استنباط پژوهشگر مغایرت وجود داشته باشد اصلاحات انجام می‌گیرد. همچنین به منظور برآورد روایی و اعتباریابی مدل پژوهش به دو روش کیفی و کمی عمل می‌شود. در این پژوهش مؤلفه‌های نهایی، با روش ارزیابی کیفی توسط ۱۰ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

گراندد تئوری ساختارگرا یا گراندد تئوری چارمز، دارای دو مرحله اصلی به سمت کد گذاری و تجزیه و تحلیل است: (۱) کد گذاری تمام داده‌ها از مصاحبه، سند، یا به هر حال محقق داده‌ها را جمع آوری می‌کند؛ و (۲) گرفتن بیشترین استفاده از کدها و سازمان‌دهی داده‌های باقی مانده در اطراف آن‌ها. مرحله اول امکان بسیاری از جهت‌های نظریه بالقوه را فراهم کرد و از طریق چندین سبک کد گذاری در گراندد تئوری، مانند کلمه به کلمه، خط به خط و موارد دیگر انجام می‌شود (Charmaz, 2017)

در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها (تحلیل و طبقه‌بندی داده‌ها) از روش تحلیل تماتیک با کمک نرم‌افزار آماری NVivo استفاده شد. سؤال یک: از دیدگاه مشارکت کنندگان، مدیران آموزشی در عصر دیجیتال به چه شایستگی‌های حرفه‌ای نیاز دارند؟

جهت پاسخگویی به سؤال اول پژوهش از مشارکت کنندگان مصاحبه‌ای به عمل آمد که با تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه شوندگان به پنج مقوله اصلی یا کد محوری شامل هماهنگی و همکاری، نیازمندی به دانش تخصصی دیجیتالی، توانایی مدیریت سیستم‌های مجازی و غیر حضوری، تغییر ساختار و قوانین مدرسه، تغییر نقش و سبک مدیران دست پیدا کردیم. در ادامه به تحلیل هر کدام از این مقوله‌های اصلی می‌پردازیم:

دسته اول از مفاهیم محوری که هماهنگی و همکاری است از نظر مشارکت کنندگان مصاحبه بدین صورت است که مدیران مدارس باید توانایی جلب مشارکت و همکاری تمامی

اعضای جامعه مدرسه را داشته باشند. از نظر آن‌ها امروزه کلیه اعضای جامعه مدرسه باید در آموزش و پرورش و تدریس دانش‌آموزان سهیم باشند. به طوری که مدارس امروز نیاز دارند به مشارکت و همکاری والدین تا اهداف مورد نیاز مدرسه در سطح عالی برآورده شود. به نمونه‌هایی از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان که به قرار ذیل است می‌پردازیم.

«امروزه به دلیل رشد فناوری تعامل و ارتباطات با معلمان و دانش‌آموزان و همچنین اولیا و حتی با اداره و سایر مدیران مدارس، دیگر این ارتباط و تعامل نسبت به گذشته خیلی بیشتر شده است (شماره ۳)»

«اکثر آموزش‌ها در بستر فضای مجازی صورت می‌گیرد و به طبع کنترل، نظارت، رصد کردن، ارزیابی و پویایی این نسل با سنوات گذشته متفاوت است و این موجب پیچیدگی و دشواری امر مدیریت در این عصر شده است و همچنین ارتباط و همکاری مدرسه و اولیا را می‌طلبد و افزایش می‌دهد (۶)»

«مدیران باید در عصر دیجیتال الگویی برای جامعه مدرسه باشند و تأثیرگذار بر فرهنگ حاکم بر مدرسه باشند ارتباط دائم و مستمری با کارکنان، اولیا، مدیران مدارس دیگر و سازمان‌های دیگر داشته باشند تا اطلاعات درست و به‌روزی نسبت به مسائل داشته باشند (شماره ۴)»

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان مدیران باید توانایی ارتباطات و مشارکت ملی و بین‌المللی را داشته باشند و این توانایی را تقویت کند امروزه با توجه به رشد فناوری‌ها مدیران می‌توانند از ابزارهای ارتباط جمعی جهت تعاملات با مدیران هم‌تا و سایر متخصصان سازمان‌های دیگر در امر مدیریت استفاده و بهره‌برند. به نمونه‌ای از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان می‌پردازیم. «رهبران مدرسه باید مهارت‌های خود را برای مشارکت در مسائل خارج از مرزهای مدرسه توسعه دهند (شماره ۱۱)»

از نظر تعداد دیگر از مصاحبه‌شوندگان مدیران باید توانایی هماهنگی و همکاری بین مدارس را داشته باشند و تعاملات سازنده و ارتباطات صحیحی با مدیران و کارکنان سایر مدارس به‌ویژه مدارس موفق جهت کسب تجربه و مهارت‌های مدیریتی و آشنایی با شیوه‌های مدیریتی نوین این‌گونه مدارس داشته باشند. یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی که مدیران مدارس باید داشته باشند ارتباطات بین فردی است به‌خصوص ارتباط بین مدیران با یکدیگر این ارتباطات سازنده موجب می‌شود تا هم مدیران هم کارکنان مدارس و هم دانش

آموزان به پیشرفت‌های بزرگی دست پیدا کنند و موجب ایجاد رقابت سالم و صحیح در بین مدارس برای رشد و ترقی می‌شود.

«امروزه مدیران مدارس با استفاده از رشد تکنولوژی می‌توانند به منابع روز دنیا در زمینه شیوه‌های مدیریتی دسترسی پیدا کنند و حتی با مدیران موفق سایر مدارس حتی در کشورهای دیگر هم در تعامل باشند و از روش‌های آن‌ها در مدیریت مدارس خود بهره ببرند در نتیجه تعامل مدیران با همدیگر به دلیل رشد تکنولوژی بیشتر شده است (شماره ۷)»

نتایج در بررسی هماهنگی و همکاری به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس از دیدگاه مشارکت‌کنندگان موارد بسیاری را به‌عنوان زیر مفهوم پژوهشگر شناسایی کرده است که در این دسته می‌توان به ذکر کدهای باز اشاره کرد.

همکاری آحاد جامعه در نقش مدیریت سازمان، هماهنگی و همکاری جامع والدین در آموزش و تدریس، درگیری کلیه اعضای جامعه مدرسه در آموزش و تدریس، تسهیل و تبادل ارتباطات بین اعضای جامعه مدرسه، بین‌المللی‌تر شدن سازمان‌ها و نزدیک شدن جوامع، سازگاری و تطبیق شغل‌های جدید با تغییرات جهانی، گسترش ارتباطات اجتماعی مدیر در مدرسه، لزوم هماهنگی مدیران با تغییرات جهانی، همیاری و همکاری کمک‌اعضا جهت اداره مدرسه، تعاملات و ملموس‌تر شدن تأثیرگذاری بخش خصوصی، افزایش خرد جمعی و مسئولیت‌پذیری بیشتر جامعه. افزایش ارتباطات بین اعضای جامعه مدرسه، تعاملات بین مدیران به‌صورت ملی و بین‌المللی، تغییرات سریع و به‌روز با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای دیجیتال، افزایش ایجاد انگیزه درونی در بین معلمان، پرهیز از تعصب و بهره‌گیری از افکار جدید، توانایی جذب اسپانسرهای حمایتی در مدارس، افزایش ارتباطات سازنده با سایر سازمان‌ها، تشویق روحی نوآوری در مدارس، ارائه و اجرای ایده‌های نو اعضای شورا والدین، افزایش مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد جو دوستانه بین مدیر و کارکنان سازمان. دسته دوم: از مؤلفه‌های موردنظر بر اساس تحلیل‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه با عنوان نیازمندی به دانش تخصصی دیجیتالی مطرح شده است این مؤلفه در روایت مشارکت‌کنندگان جایگاه بسیار مهمی داشته است با توجه به پیشرفت‌های فناوری و اینکه رشد این تکنولوژی‌ها تغییرات محسوس را در تمامی ابعاد زندگی افراد به وجود آورده است در نتیجه برای پاسخگویی به نیاز اطلاعاتی و دانش‌های موردنیاز، مدیران ناچارند تا

توانایی استفاده کردن از این ابزارها و تکنولوژی‌های مدرن را داشته باشند. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها این در این رابطه این گونه اظهارنظر کرده است.

«مدیران مدارس باید اطلاعات به‌روز و کاملی نسبت به مسائل آموزشی و پرورشی دنیا و روش‌های مدیریتی نوین داشته باشند تقویت مهارت‌های استفاده از پلتفرم‌ها و ابزارهای لازم در زمینه کاری و در جهت پیاده کردن اصول مدیریتی و تأثیرگذاری بر روی اعضای جامعه مدرسه (شماره ۴)»

امروزه مدیریت و رهبری در تمامی سازمان‌ها بر پایه ابزارهای ارتباطی و تکنولوژی‌های به‌روز انجام می‌گیرد. فناوری‌ها در سازمان‌ها نیازهای جدیدی را به وجود می‌آورند از جمله نیاز به شناسایی تکنولوژی‌های موردنیاز مشاغل و پست‌های سازمانی، آموزش در رابطه با استفاده کردن از این تکنولوژی‌ها، هدایت یادگیری دانش آموزان به سمت دیجیتالی شدن، توانمندی در انطباق اهداف سازمان با نیازهای به‌روز جامعه، شناخت شبکه‌های جدید مدیریتی بر پایه‌ی فناوری‌ها و تکنولوژی و شناسایی روش‌های تدریس و فرایندهای آموزشی نوین. به تعدادی از نقل قول‌های مربوطه به شرح ذیل می‌پردازیم.

«مدیر مدرسه باید بتواند حداقل با مفاهیم اولیه فناوری، نحوه‌ی استفاده با ابزارها و نرم‌افزارهای ارتباطی، سامانه‌ها و سیستم‌هایی که اکثراً با آن‌ها در خصوص ثبت نام دانش آموزان و درج مشخصات و اطلاعات آن‌ها سروکار دارد آشنایی داشته باشند (شماره ۵)»

«امروزه مدیران وظیفه دارند تا جریان یادگیری دانش آموزان را تعدیل کنند و دانش آموزان را به سمت دیجیتالی شدن هدایت کند درحالی که در گذشته کمتر به این هدف توجه می‌شد (شماره ۱۴)»

مدیران مدارس باید چشم‌انداز و برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت جهت دیجیتالی شدن سازمان خود را تدوین نمایند آن‌ها باید توانایی همراه کردن اعضای جامعه مدرسه با این چشم‌انداز تدوین شده را داشته باشند و تمام تلاش خود را جهت ایجاد چشم‌اندازی واحد در زمینه ادغام تکنولوژی و آموزش انجام دهند. همچنین مدیران باید در به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در تمام سیستم‌های مدرسه مهارت داشته باشند و ارتباطات بین ذینفعان را گسترش دهند.

«رهبران باید یک چشم‌انداز و برنامه استراتژیک در مدرسه تدوین کنند و کارمندان خود را تشویق و حمایت کنند تا آن استراتژی‌ها را دنبال کنند (کد شماره ۹)»

از تحلیل و بررسی نمونه داستان‌های موردنظر مضمون‌های فرعی بسیاری موردنقد قرار گرفت مواردی چون: شناسایی سخت‌افزارهای جدید برای مدارس، ضرورت وجود دانش فناوری در سازمان‌ها، ضرورت توانمندی در بهره‌گیری سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، شناسایی روش‌ها و فرایندهای جدید آموزشی، اطلاعات و دانش جدید در سازمان و شناخت سبک‌های جدید مدیریت و رهبری.

دسته سوم: مؤلفه سوم با عنوان مضمون اصلی توانایی مدیریت سیستم‌های مجازی و غیرحضوری که در روایت مشارکت‌کنندگان جایگاه مهمی داشته است می‌پردازیم. امروزه با توجه به رشد فناوری و تکنولوژی بخش اعظمی از کارهای مدیریتی مربوط به پاسخگویی به نیازهای شخصی اعضای جامعه مدرسه به صورت غیرحضوری انجام می‌گیرد مدیران امروزه متفاوت هستند بات گذشته بعد از وقت اداری می‌توانند از طریق فناوری‌های خاص امور اداری و دفتری را پیگیری نمایند و بخشی از کارهای مدیریتی خود را به صورت دورکاری انجام دهند. به نمونه‌ای از نقل قول یکی از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه می‌پردازیم:

«استفاده از فناوری‌ها در فرایند تدریس برنامه‌ریزی‌هایی برای آموزش مجازی برای دانش‌آموزانی که مریض هستند یا مشکلات خاصی دارند به این صورت دیگر هیچ دانش‌آموزی از تحصیل جا نمی‌ماند امکان دورکاری بخشی از کارهای مدیر خارج از فضای مدرسه را فراهم کرده است (شماره ۱۰)»

بر اساس روایت مشارکت‌کنندگان در پژوهش امروزه روند آموزش دانش‌آموزان متوقف نمی‌شود و آموزش فراگیران بعد از کلاس درس همچنان از طریق رسانه‌ها و فناوری‌های خاص ادامه می‌یابد در نتیجه آموزش ترکیبی مجازی و حضوری در مدارس رایج است و مدیران باید توانایی تشویق و ترغیب فراگیران و کارکنان به آموزش و تدریس با کمک آموزش آنلاین را داشته باشند.

«مدیران در گذشته در فضای مدرسه به کار مدیریت می‌پرداختند اما امروزه مدیران به فضا و مکان محدود نیستند بعد از پایان مدرسه می‌توانند کارهای خودشان را به صورت دورکاری انجام دهند در فضای مجازی (شماره ۱۲)»

مدیران مدارس به مدد فناوری‌های پیشرفته کارهای اداری از جمله اطلاعات کارکنان سازمان را به صورت الکترونیکی انجام می‌دهند که موجب می‌شود اطلاعات مربوط به

کارکنان و فراگیران در هر زمان و مکانی برای آن‌ها بازیابی شود. الکترونیکی شدن کارها موجب می‌شود تا خیل عظیمی از اطلاعات در فضای کوچکی از سیستم کامپیوتر ذخیره شود. مدیرانی که توانایی بهره‌برداری از تکنولوژی‌های نوین را دارند کارها را در زمان کمتر و با سرعت بیشتر انجام می‌دهند و همچنین دسترسی کاملی نسبت به اطلاعات و داده‌های مختلف سازمان خود را دارند.

«امروزه با استفاده از نرم‌افزارهای خاصی مشخصات دانش آموزان کارنامه آن‌ها به صورت الکترونیکی انجام می‌پذیرد و دیگر نیازی به بایگانی کردن این اطلاعات به صورت کاغذی وجود ندارد امکان دسترسی به اطلاعات دانش آموزان و دبیران و برنامه‌ریزی‌های مربوط به مدرسه بسیار آسان‌تر شده است نسبت به قبل امکان گم‌شدن آن‌ها ممکن نیست (شماره ۱۲)»

مدیران مدارس کارکنان خود را به صورت غیرحضوری نظارت کنترل و هدایت می‌کنند این کار موجب می‌شود تا شناخت دقیقی نسبت به فرایند آموزش در مدرسه را داشته باشند. نظارت و کنترل کارکنان از وظایف مهم مدیران مدارس است هدف اصلی آن اصلاح و بهبود وضعیت آموزشی است وجود برنامه‌های نظارتی موجب ارتقای کیفیت در تحقق هدف‌های آموزشی می‌شود از طریق نظارت درست و صحیح به رفع مسائل و مشکلات کارکنان فراگیران و سایر اعضای جامعه مدرسه می‌توان پرداخت.

«مدیران مدارس امروزه به وسیله فناوری‌ها و امکاناتی که در این زمینه در اختیار آن‌ها است می‌توانند کار نظارت بر روی کارکنان خود را انجام دهند و نیازی به حضور فیزیکی آن‌ها در سر کلاس‌های تدریس نیست و به صورت غیرمستقیم می‌توانند کار آنان را رصد و ارزیابی کنند و ارزشیابی‌های دقیق و مناسبی از کار آنان به عمل آورند و در موارد گوناگون مشکلات و مسائل مربوط به دانش آموزان و معلمان را شناسایی و برطرف سازند. (شماره ۲)»

از تحلیل و بررسی نمونه روایت‌های موردنظر مضمون‌های فرعی بسیاری موردنظر قرار گرفت مواردی مانند پاسخگویی به نیازهای شخصی اعضای جامعه مدرسه به صورت غیرحضوری، پیگیری امور اداری و دفتری به صورت غیرحضوری، بهبود، تسریع و ارتقای عملکرد کارکنان، مدیریت از راه دور، عدم نیاز به مکان و زمان ثابت برای انجام وظایف. در دسترس بودن مدیران در تمام طول روز، بازیابی اطلاعات در هر زمان و مکان، متوقف نشدن آموزش و تدریس با کمک آموزش آنلاین و کنترل و ارزیابی کار معلم به صورت مجازی.

دسته‌ی چهارم: مؤلفه چهارم با عنوان مضمون اصلی تغییر ساختار و قوانین مدرسه، با توجه به روایت‌های مشارکت‌کنندگان به تحلیل این مؤلفه می‌پردازیم مدیران مدارس باید توانایی پذیرش تغییرات ساختاری در سازمان‌ها را داشته باشند و از انعطاف‌پذیری لازم جهت پذیرش ایده‌های نو برخوردار باشد و همچنین کارکنان و اعضای جامعه مدرسه را به پذیرش و سازگاری با تغییرات تشویق نمایند. مدیران مدارس باید مهارت مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری‌ها را داشته باشند و خودرأی و مستبد نباشد. مدیری که پایبندی به سلسله‌مراتب بالا به پایین را قبول ندارد از امتیاز استفاده کردن از ایده‌ها و افکار نو اعضای سازمان خود برخوردار است و می‌تواند به نحو شایسته‌تری مدرسه را اداره کند. همچنین مدیران مدارس تفویض اختیار به کارکنان حمایت آنان را نیز به خود جلب کرده و اهداف سازمان را آسان‌تر و سریع‌تر تحقق می‌بخشد. نمونه‌ای از نقل‌قول‌های مربوطه:

«مدیران باید خود را با این تغییرات هماهنگ و سازگار کند و دیگران را نیز تشویق به سازگاری و تغییر و نوآوری سازند از جمله دبیران و کارکنان مدارس امروزه مدرسه‌ها با کمک اولیای دانش‌آموزان اداره می‌شود و مثل زمان قدیم نیست که خود مدیر تنها تصمیم‌گیرنده باشد و به‌تنهایی به امورات مدرسه رسیدگی بکند بلکه امروزه مدیران در تصمیم‌گیری‌ها دیگران را نیز از جمله اولیا و دبیران را نیز دخیل می‌سازند (شماره ۱۴)»

انگیزش کارکنان در سازمان‌ها موجب افزایش انرژی خلاقیت و بالا رفتن تعهد سازمانی آن‌ها می‌شود نبود انگیزه در بین کارکنان یک چالش برای مدیران است تأثیرات انگیزه پایین در مدارس می‌تواند اثرات مضر و نامطلوبی را به دنبال داشته باشد انگیزه فرایندی است که افراد را جهت انجام دادن کارها تحت تأثیر قرار داده این فرایند شامل اهداف و محرک‌های موردنیاز کارکنان است انگیزه حالتی درونی است که می‌تواند تحت تأثیر رفتار خارجی نیز کنترل شود انگیزش موجب پویایی فرد به جهت تحقق اهداف می‌شود از جمله عواملی که موجب تقویت انگیزه کارکنان است ارتباطات قوی و مؤثر مدیران و شناسایی عملکرد درست کارکنان اختصاص پاداش‌هایی به رفتارهای اقدامات نوآورانه کارکنان تشکر کلامی و تمجید از کارکنان خود در فضای کاری مشارکت دادن آن‌ها در تصمیمات سازمان و اعتماد به آن‌ها از عوامل ایجاد انگیزش به کارکنان توسط مدیر آن است به نمونه‌ای از نقل‌قول‌های مربوطه می‌پردازیم.

«مدیری که توانایی ایجاد انگیزه به کارکنان و رفتارهای حمایتی از مجموعه خود دارد مدرسه را راحت‌تر و آسان‌تر به سمت ترقی و پیشرفت سوق می‌دهد مدیران باید از کارکنانی که با ایده‌های خلاقانه خود در ایجاد روش‌های آموزشی نوین پیش‌قدم می‌شوند را مورد حمایت و تشویق قرار می‌دهند اعتماد اعضای مجموعه خود را کس کرده در نتیجه کارکنان با میل و رغبتی بیشتری جهت تحقق اهداف سازمان فعالیت می‌کنند (کد شماره ۸)» فناوری اطلاعات و ارتباطات ظهور نیازهای جدید فراگیران، توقعات والدین از مدارس، تغییر در شیوه‌های آموزشی، تغییر در نحوه آموزش اهداف مدارس را نیز دچار تغییر و دگرگونی کرده است. مدیران باید هوشیار و آگاه باشند و تحولات و تغییرات جهانی و منطقه‌ای را به خوبی بررسی کنند و مطابق با این تغییرات و نیازهای جدید اهداف مناسب‌تر و به‌روزتری را تدوین نمایند و سازمان را جهت تحقق این اهداف هماهنگ و سازگار سازند توانایی مدیران در خلق اهداف متناسب با نیازهای عصر حاضر به پیشرفت جامعه و تربیت نیروهای متخصص کمک شایانی می‌کند.

«تغییرات عصر حاضر می‌طلبد که مدیران از راهکارها و روش‌های جدیدی برای مدیریت کردن استفاده کنند تغییرات تکنولوژی موجب شده است تا هدف‌های آموزشی مدارس نیز تغییر کند و مدیران در راستای برنامه‌ریزی برای تحقق این اهداف تصمیم‌ها و استراتژی‌های بخصوصی را به کار بگیرند (شماره ۱۵)»

سازمان‌ها امروزه در صحنه رقابت نیاز به خلاقیت و نوآوری دارند و سازمان‌هایی می‌توانند عملکرد موفق‌تری داشته باشند که نوآوری و یادگیری را در سازمان‌های خود استمرار ببخشند نوآوری موجب تلاش و زیر سؤال بردن روش‌های موجود و پذیرش روش‌ها و ایده‌های نو است یادگیری سازمانی آمادگی برای پذیرش تغییر است و مدیران برای ایجاد تغییرات سازمان را باید آماده این تغییرات سازند یادگیری سازمانی چیزی فراتر از یادگیری فردی و گروهی است به طوری که افراد و گروه‌ها به عنوان عناصری که از طریق آن‌ها یادگیری سازمانی رخ می‌دهد فعالیت می‌کنند یادگیری سازمانی در اثر تعاملات اجتماعی مدیران با ترغیب و الگوهای رهبری حمایتی و ارتباطات الهام‌بخش و تبیین چشم‌اندازهایی واحد و مشخص و روشن می‌توانند یادگیری سازمانی را تقویت بخشند.

«رهبران باید ظرفیت و پتانسیل تکنولوژی‌های دیجیتالی را شناسایی کنند و در جهت اهداف و برنامه‌های آموزش به کارگیرند آن‌ها باید فرهنگ مدرسه را طوری ایجاد کنند که

شفاف، مرتبط، معنادار، جذاب و الهام‌بخش باشد برای انجام این کار، رهبران باید منشأ ترس و تصورات غلط را که اغلب در رابطه با استفاده از فن آوری مانند رسانه‌های اجتماعی و دستگاه‌های تلفن همراه است درک کنند و به جنبه‌های مثبت و سازنده‌ی این فناوری‌ها هم دقت داشته باشند و خود منشأ تغییر و بازسازی ایده‌های نو آموزش و مدیریتی باشند و چشم‌اندازی روشن برای استفاده مؤثر از فن آوری برای بهبود جنبه‌های متعدد رهبری ایجاد کنند آن‌ها باید نسبت به یادگیری سازمانی تأکید کنند و فضای باز جهت گفت‌وگو و فرهنگ مشارکت و اشتراک دانش را در سازمان تقویت کنند. (شماره ۸)

در عصر حاضر جهانی شدن شکل تازه‌ای به روابط اجتماعی سیاسی فرهنگی و اجتماعی داده و سازمان‌ها را دچار تحولات و تغییرات اساسی کرده است پدیده جهانی شدن موجب شده است تا مرز کشورها از بین رفته و ارتباطات بین دولت‌ها و حتی سازمان‌ها بیشتر شود که سازمان آموزش و پرورش نیز از این امر مستثنا نیست مدیران مدارس می‌توانند با الگوبرداری از شیوه‌های مدیریتی سایر کشورها با مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز عصر حاضر آشنا شوند امروزه مدیریت را نمی‌توان با ساختارهای سلسله‌مراتبی و روش‌های گذشته به پیش برد بلکه باید از ساختارهای مسطح و روابط مشارکت جویانه متناسب با مدیریت جهانی بهره‌برد مدیرانی که در عصر حاضر تنوع و گوناگونی‌ها را به پذیرا باشند و خود را جزئی از یک گل بزرگ از جامعه جهانی بدانند بهتر می‌توانند در مسیر رشد و ترقی گام بردارند بر اساس روایت مشارکت‌کنندگان مدیرانی که با مطالعات تطبیقی و الگوبرداری از تجربیات هم‌تایان خود در سایر کشورها استفاده می‌کنند اندیشه‌ها و شیوه‌های متفاوت مدیریتی را در سازمان خود پدید می‌آورند به نمونه‌ای از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان می‌پردازیم.

«مدیران در عصر دیجیتال با توجه به اینکه کشورها از طریق پدیده جهانی شدن روابط بین‌المللی دارند و برای پیشرفت و رشد سازمان خود روزه‌روز این روابط را گسترش می‌دهند سازمان آموزش و پرورش از جمله مدیران مدارس نیست باید از این فرصت استفاده کرده و با مدیران سایر کشورها در ارتباط باشند و از شیوه‌های متفاوت مدیریتی آن‌ها در مدارس خود الگوبرداری کنند مدیرانی که پذیرای ایده‌ها و اندیشه‌هایی متفاوت و گوناگون از نظر فرهنگی و جغرافیایی هستند می‌توانند برنامه‌ریزی‌هایی جهانی و درست جهت تربیت یادگیرندگان انجام دهند (کد شماره ۱۵)»

دسته پنجم: مؤلفه پنجم با عنوان تغییر نقش و سبک مدیران با توجه به روایت‌های مشارکت‌کنندگان به‌دست‌آمده است که به تحلیل این مؤلفه می‌پردازیم بر اساس روایت‌هایی که از مصاحبه‌شوندگان به‌دست‌آمده است توانمندی مدیران در شناخت سبک‌های مدیریتی یکی از مهارت‌های لازم برای مدیران در عصر دیجیتال است انتخاب بهترین سبک مدیریتی موجب می‌شود تا مجموعه خود را به بهترین نحو ممکن پرورش و رشد داد و بر موفقیت گروه تأثیر بسیاری دارند از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش مدیرانی که با سبک‌های مختلف آشنایی داشته و جنبه‌های مثبت هر سبک رهبری را در کار خود به کار می‌گیرند و اصول مدیریتی را باور و موردپذیرش قرار می‌دهند موفق‌تر می‌توانند عمل کنند به طوری که مدیرانی که از سبک‌های رهبری مشارکتی و توزیع استفاده می‌کنند می‌توانند سازمان را بهتر و با کارایی بیشتر اداره نمایند امروزه در عصر دیجیتال مدیران باید تلفیقی از سبک‌های رهبری گوناگون را در شیوه‌های مدیریتی خود جهت رشد و نوآوری سازمان خود در مقایسه با رقیبان دیگر به کار گیرند.

«در عصر دیجیتال مدیران باید توانایی استفاده کردن از سبک‌های مختلف مدیریتی را داشته باشند مدیری که شناخت مناسبی است انواع و اقسام سبک‌های رهبری دارد می‌تواند آگاهانه‌تر از نکات مثبت این سبک‌ها در کار خود بهره‌بردار به نظر بنده استفاده کردن عصب رهبری مشارکتی و اینکه تصمیم‌گیری‌ها دیگران را دخیل سازد و سازمان را به صورت تیمی و گروهی اداره کند و یا از سبک رهبری تحول‌گرا که پذیرای ایده‌ها و افکار نو باشد سازمان را به سمت موفقیت هدایت می‌کند (کد شماره ۱۲)»

«امروزه مدیریت سازمان‌ها از جمله مدیریت مدارس به سمت مدیریت مشارکتی سوق داده می‌شود و مثل گذشته به صورت سلسله‌مراتبی نیست و هر فردی در هر جایگاهی که هست می‌تواند نقش‌هایی از مدیریت را در ابعاد و سطح‌های مختلف بر عهده بگیرد (شماره ۵)»

«سبک‌های رهبری و مدیریت کردن در گذشته بیشتر بر روی سبک‌هایی بود که مقتدرانه و استبدادی بود اما امروزه سبک‌های رهبری و مدیریت به سمت سبک‌های تحول‌آفرین و مشارکتی پیش می‌رود چرا که مدیران در عصر حاضر باید تغییرات را ایجاد کنند و خود منشأ تغییرات و تحولات در سازمان خود باشند و نوآوری را ترویج کنند (کد شماره ۱۵)»

با بررسی روایت‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه مدیرانی که توانایی ایجاد ارتباط سازنده با کارکنان خود را دارند می‌توانند در ترویج خلاقیت و نوآوری در سازمان تأثیرگذار

باشند آن‌ها تأکید می‌کنند که مدیرانی که اعضای سازمان را تشویق و ترغیب می‌کنند تا آن‌ها از فرصت‌های برابری در سازمان برخوردار باشند و رویکرد حمایتی و جوسازمانی بازی را ایجاد می‌کنند از مقبولیت و تأثیرگذاری بیشتری نسبت به سایر مدیران برخوردارند. «توانایی مدیران در ایجاد جوسازمانی مثبت و سالم بسیار مهم است مدیرانی که از اقتدار کافی برخوردار هستند و درعین حال نیز با کارکنان خود روابط درست و مناسبی را دارند و از نظرات آنان در تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کنند و در کل چهره دوست‌داشتنی و خوبی را از خود در نظر آنان جلوه می‌دهند (شماره ۱۱)»

حساسیت و مشارکت مدیران در امر آموزش و تدریس یکی دیگر از مواردی هست که مصاحبه‌شوندگان بر روی آن تأکید می‌کردند مدیری که از توانایی شناسایی نیازهای آموزشی و پرورشی دانش‌آموزان متناسب با عصر دیجیتال برخوردار است و مشارکت دانش‌آموزان را به‌عنوان یکی از ویژگی‌های مدارس عصر حاضر باور دارد و همچنین کادر اداری و آموزشی مناسب و سازگاری را برای مدرسه انتخاب می‌کند و همواره درصدد رشد و توسعه حرفه‌ای آن‌ها است و بر روی مسائل آموزشی و شیوه‌های نوین تدریس تأکید می‌کند از موفقیت بیشتری برخوردار بوده و سازمان را در سطح بالایی به موفقیت می‌رساند «یکی از وظایف مدیران در عصر حاضر توجه کردن به نیازها و علایق دانش‌آموزان است و وظایفی که در مقابل دانش‌آموزان و کارکنان دارد را باید به نحو احسن انجام دهد نیازهای آموزشی دانش‌آموزان را متناسب با اهداف و تغییراتی که در عصر حاضر قرار داده است طرح‌ریزی نماید و به علایق و خواسته‌های آن‌ها توجه کند و خلاقیت و نوآوری را در آن‌ها رشد دهد مدیران مدارس همواره باید معلمان خود را جهت به‌کارگیری روش‌های تدریس نوین تشویق نمایند وضعیت جاده‌های نو و خلاقانه آن‌ها استقبال کنند (کد شماره ۵)».

جدول ۱: مفاهیم کلی

باز	کد محوری
همکاری آحاد جامعه در نقش مدیریت سازمان، هماهنگی و همکاری جامع	مشارکت و همکاری جامعه
والدین در آموزش و تدریس، درگیری کلیه اعضای جامعه مدرسه در آموزش	در مدارس،
و تدریس، تسهیل و تبادل ارتباطات بین اعضای جامعه مدرسه، بین‌المللی‌تر	مشارکت و همکاری والدین
شدن سازمان‌ها و نزدیک شدن جوامع	در مدارس،
سازگاری و تطبیق شغل‌های جدید با تغییرات جهانی، گسترش ارتباطات	افزایش مشارکت و ارتباط
اجتماعی مدیر در مدرسه، لزوم هماهنگی مدیران با تغییرات جهانی، همیاری	ملی و بین‌المللی،

باز	کد محوری
و همکاری کمک اعضا جهت اداره مدرسه، تعاملات و ملموس‌تر شدن تأثیرگذاری بخش خصوصی، افزایش خرد جمعی و مسئولیت‌پذیری بیشتر جامعه، افزایش ارتباطات بین اعضای جامعه مدرسه، تعاملات بین مدیران به صورت ملی و بین‌المللی، تغییرات سریع و به‌روز با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای دیجیتالی، افزایش ایجاد انگیزه درونی در بین معلمان، پرهیز از تعصب و بهره‌گیری از افکار جدید، توانایی جذب اسپانسرهای حمایتی در مدارس، افزایش ارتباطات سازنده با سایر سازمان‌ها، تشویق روحی نوآوری در مدارس، ارائه و اجرای ایده‌های نو اعضای شورا والدین، افزایش مشارکت ایجاد جو دوستانه بین مدیر و کارکنان سازمان	تعاملات و افزایش همکاری های درون مدارس، هماهنگی و همکاری بین مدارس
تغییر همه‌جانبه زندگی افراد بر اثر رشد فناوری، تغییر سبک رهبری و مدیریت بر اثر رشد فناوری، وابستگی به ابزارهای دیجیتالی برای پاسخگویی به نیاز اطلاعات و دانش‌های موردنیاز، ابزارهای دیجیتالی در خدمت نیازهای روزمره شخصی و شغلی، مدیریت و رهبری مبتنی بر ابزارهای ارتباطی، تسریع و بهبود تبادل ارتباطات، تولید نیازهای جدید در سازمان، تلاش برای حل مسائل و نیازهای جدید سازمانی، بهره‌گیری از کارتابل‌های مجازی جهت ثبت، نگهداری و صدور مدارک سازمانی، تغییر نقش معلمان در ارزشیابی دانش آموزان و ثبت نمرات، تسهیل در اشتراک‌گذاری دانش فناوری‌ها در انجام کارها، وابستگی بیشتر آموزش و تدریس معلمان به فناوری، محسوس و ملموس بودن تغییرات، تسهیل و تسریع دسترسی به کارکنان با رسوخ ابزارهای دیجیتالی، عدم توقف فرآیند آموزش و یادگیری، دسترسی آسان مدیران به منابع اطلاعات به‌روز، تغییر کانال‌ها و منابع در سازمان، ضرورت آشنایی استفاده از ابزارهای دیجیتالی، ضرورت توانایی و قابلیت اعضای جامعه مدرسه، دغدغه افزایش مهارت‌های آزاد، هدایت دانش آموزان برای یادگیری دیجیتالی، هدایت یادگیری دانش آموزان به سمت دیجیتالی شدن، به‌روزرسانی مداوم و بهبود فرایندهای سازمانی، داشتن نگرش دیجیتال، خرید و به‌روزرسانی مداوم سخت‌افزار و نرم‌افزارها در مدارس، تسهیل برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی برای اولیا، برگزاری مداوم کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی در سازمان، تأثیر انطباق سازمان با فرایندهای اجتماعی، گسترش محیط کار از مدرسه به جامعه، ایجاد دانش به‌جای انتقال دانش، ارتقای مداوم مهارت‌ها و تخصص‌های شغلی، تغییر در توقعات و انتظارات والدین، تشخیص و شناسایی پتانسیل‌های تکنولوژیکی	شناسایی سخت‌افزارهای جدید برای مدارس ضرورت وجود دانش فناوری در سازمان‌ها، ضرورت توانمندی در بهره‌گیری سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، شناسایی روش‌ها و فرایندهای جدید آموزشی، اطلاعات و دانش جدید در سازمان شناخت سبک‌های جدید مدیریت و رهبری، افزایش و توسعه مهارت کار با فناوری دیجیتالی شدن دانش آموزان، چشم‌انداز و برنامه بلندمدت دیجیتالی مدیران، توانمندی در انطباق دادن اهداف سازمان با جامعه
پاسخگویی به نیازهای شخصی اعضای جامعه مدرسه به صورت غیرحضوری، پیگیری امور اداری و دفتری به صورت غیرحضوری، بهبود، تسریع و ارتقای عملکرد کارکنان، مدیریت از راه دور، عدم نیاز به مکان و زمان ثابت برای	انجام امور مدیریتی به صورت دورکاری، آموزش ترکیبی (مجازی حضوری)،

باز	کد محوری
انجام وظایف، در دسترس بودن مدیران در تمام طول روز، بازیابی اطلاعات در هر زمان و مکان، متوقف نشدن آموزش و تدریس با کمک آموزش آنلاین، کنترل و ارزیابی کار معلم به صورت مجازی	الکترونیکی شدن اطلاعات کارکنان سازمان، نظارت و هدایت کارکنان به صورت غیرحضوری
عدم پایداری به سلسله‌مراتب بالا به پایین، تهیه و تأمین امکانات موردنیاز عصر دیجیتال، تشویق و توجیه اعضای جامعه مدرسه به پذیرش و سازگاری با تغییرات، مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌ها، کنترل ارزشیابی فعالیت معلم به صورت مجازی، تغییر اهداف و خواسته‌های مدارس، تلاش مداوم سازمان در راستای یادگیری سازمانی، کاهش حسادت و رقابت صرف فراگیران با هم واقعی‌تر بودن ارزشیابی در مدرسه، تعاملات بین مدیران به صورت ملی و بین‌المللی، دسترسی سریع و آسان به نقش و تأثیرگذاری معلمان به وسیله مدیر، نظارت دقیق و کاربردی‌تر، افقی‌تر شدن ساختار مدارس، توانایی بهره‌گیری مطلوب‌تر از ظرفیت‌های موجود، افزایش توانایی حمایتی و تفویض اختیار به کارکنان، تغییرات سریع و ناگهانی در سیستم آموزشی، تجهیز مداوم مدارس به تکنولوژی، ایجاد سازوکارهای قانونی برای افزایش انگیزه معلمان و مربیان	توانایی پذیرش تغییرات ساختاری سازمان، قابلیت مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری‌ها، توانایی تهییج و افزایش انگیزه کارکنان، مهارت در تغییر و به‌روزرسانی اهداف سازمان، قابلیت مدیران در توسعه‌ی یادگیری سازمانی، توانایی مدیران در تسهیل ارتباطات ملی و بین‌المللی
ظهور مفهوم خود مدیریتی، تغییر وظایف و مسئولیت‌های مدیران در سازمان، فنی‌تر شدن وظایف مدیران در سازمان، انعطاف‌پذیرتر شدن وظایف مدیران در عصر دیجیتال، نیازمندی مدیران به ابتکار و خلاقیت بیشتر، غیرمتمرکز کردن رهبری در مدارس، استفاده از سبک رهبری دموکراتیک و تحول‌گرا، چالش‌برانگیزتر شدن کار مدیران، تغییر نقش مدیر به مشاور همتا، پررنگ‌تر شدن نقش مدیر در فرایند یاددهی و یادگیری، پررنگ شدن آموزش‌های اخلاقی در مدارس، پیچیدگی و دشواری فرایند مدیریت و رهبری، ثبت فعالیت‌های اعضای جامعه مدرسه در کارتابل‌های مجازی، تأکید بر یادگیری در سازمان، نوآوری و ریسک‌پذیری در مدیریت مدارس، توانایی ایجاد اشتراک دانش در بین کارکنان، استفاده از روش‌های نظارت غیرمستقیم، توانایی برنامه‌ریزی و طراحی استراتژی‌های بلندمدت سازمانی، ارتباط کارآفرینانه در مدارس، تشویق و ترغیب اعضای جامعه مدرسه برای رسیدن به فرصت‌های برابر در سازمان، تشویق معلمان به شیوه‌های آموزشی نوین	توانمندی مدیر در شناخت سبک‌های مدیریتی، قابلیت در تفاهم و پذیرش اصول رهبری، توانایی مدیر در ایجاد ارتباط سازنده، توانایی ترویج خلاقیت و نوآوری در بین کارکنان، حساسیت و مشارکت مدیر در آموزش و تدریس، انعطاف‌پذیری و قبول تغییر از سبک‌های متمرکز به سمت سبک‌های مدیریت غیرمتمرکز

سؤال دوم: از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، مدیران آموزشی در عصر دیجیتال چرا به این شایستگی‌های حرفه‌ای نیاز دارند؟

جهت پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش، با تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌شوندگان به چهار مقوله اصلی یا کد محوری شامل پیشرفت فناوری، تغییرات

محیطی، توقعات و نیازمندی‌های ارباب رجوع، تعهد فرهنگی - اجتماعی دست پیدا کردیم که شامل موارد ذیل است که در ادامه به تحلیل و توضیح هر کدام از آن‌ها می‌پردازیم:

دسته اول: در دسته‌ی اول از مقوله‌ی پیشرفت فناوری به تحلیل داستان روایت‌های مصاحبه‌شوندگان می‌پردازیم. پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات جهانی و رشد فناوری‌ها و تغییر مرزهای کشورها موجب شده است تا سازمان‌ها از این پدیده جهانی شدن در رشد فناوری تأثیر بپذیرند جهانی شدن موجب رقابت سازمان‌ها و همکاری افراد با همدیگر می‌شود. امروزه سازمان‌ها در عرصه جهانی باید خود را با این تغییرات هماهنگ و سازگار سازند و در بین رقبا توانایی دوام و پیشرفت سازمان خود را داشته باشند به دو نمونه از نقل قول‌های مربوطه می‌پردازیم.

«جهانی شدن به‌عنوان دوره رقابت و همکاری افراد در مقیاس جهانی پذیرفته شده است. علاوه بر این، تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ارتباطی، مسافت‌های طولانی را حذف کرده است و امروزه همه سازمان‌ها با اثرات فرآیند جهانی شدن مواجه هستند (کد شماره ۱۴)»

«در تمام دوره‌ها در بین سازمان‌های مختلف رقابت و نوآوری وجود داشته است اما در عصر دیجیتال سرعت تغییرات زیاد است اگر مدیر دارای توانمندی‌ها و مهارت‌های بالایی نباشد کنترل سازمان و توانایی نظارت و پیشبرد اهداف آن را نخواهد داشت (کد شماره ۹)»

بر اساس روایت مصاحبه‌شوندگان لزوم تغییر ساختار سازمانی و تغییر در ارتباطات انسانی در بافت سازمانی موجب گشته است تا مدیران از توانایی‌های خاصی برخوردار باشند چراکه در عصر حاضر مدیریت و رهبری به سمت ساختارهای افقی تمایل دارد که این عمل موجب می‌شود تا مدیران سازمان‌ها کارکنان خود را در اداره کردن سازمان تشویق و ترغیب سازند و تفویض اختیار بیشتری را به آن‌ها دهند مفهوم خود مدیریتی در تمام قسمت‌های سازمان ایجاد گردد مدیران امروزی ناگزیرند تا تغییراتی را در روابط انسانی خود با سایر اعضای جامعه مدرسه ایجاد کنند چراکه در عصر حاضر رشد فناوری‌ها و تکنولوژی ارتباطات را تسریع و تسهیل کرده‌اند که این خود امکان سازمان‌دهی، هدایت و نظارت کارکنان را به شیوه‌های متفاوتی میسر می‌سازد.

«امروز مدارس از حالت سلسله مراتبی خارج شده و رهبری مدارس به‌صورت گروه‌محور و اشتراکی اداره می‌شود مدیران باید کارمندان خود را در روند اداره کردن مدرسه و

تصمیم‌گیری‌ها دخیل سازند و کل مجموعه سازمان با همکاری و مشارکت و همفکری اهداف آموزشی و پرورشی سازمان را تحقق بخشند (کد شماره ۴)»

«اهداف آموزش دانش آموزان هم تغییر کرده است و برای تحقق و اجرای این تغییرات آموزشی مدیران مدارس نیز نقشی فراتر از گذشته ایفا می‌کنند و شیوه‌های مدیریتی آن‌ها نیز تغییر کرده است امروزه مدیریت سازمان‌ها از جمله مدیریت مدارس به سمت مدیریت مشارکتی سوق داده می‌شود و مثل گذشته به صورت سلسله مراتبی نیست و هر فردی در هر جایگاهی که هست می‌تواند نقش‌هایی از مدیریت را در ابعاد و سطح‌های مختلف بر عهده بگیرد (کد شماره ۵)»

«در زمینه‌ی تعاملات و ارتباطات بین کادر مدرسه و والدین هم تغییراتی نسبت به قبل ایجاد شده به‌طور مثال قبلاً والدین به‌طور حضوری برای گرفتن کارنامه‌ها یا اطلاع از وضعیت تحصیلی فرزندشان اقدام می‌کردند در حالی که اکنون این امور به‌طور مجازی انجام می‌گیرند و نیازی به حضور فیزیکی اولیا نیست (کد شماره ۹)»

بر اساس روایت‌های مصاحبه‌شوندگان رشد تکنولوژی و فناوری‌های نوین موجب شده است تا مدیران مدارس نیز تحت تأثیر این تغییرات و تحولات و رشد فناوری‌ها قرار بگیرند و مهارت‌های دیجیتالی خود را افزایش دهند از نظر آن‌ها مدارس امروزه با روش‌های جدید و مطالب فناوری‌ها اداره می‌شود و مدیران ناگزیرند تا از فناوری‌های دیجیتالی جهت انجام امور روزانه سازمان خود استفاده کنند مدیرانی که از توانایی‌های دیجیتالی مناسبی برخوردار نیستند به افراد متخصص در این زمینه وابسته می‌شوند و این امر موجب کند انجام دادن کارهای روزمره و کاهش کارایی سازمان می‌گردد در نتیجه مدیران مدارس باید خود توانایی‌ها و مهارت‌های استفاده از ابزارهای دیجیتالی را در عصر حاضر داشته باشند.

«استفاده از فناوری‌های نوین امری ضروری است امروزه بسیاری از مشاغل دنیا نیاز به مهارت‌های دیجیتالی دارند و مدیران نیز از این امر مستثنا نیستند و وظیفه‌ی آن‌ها به دلیل اینکه رهبری مدارس را به عهده دارند و در پرورش و آماده‌سازی نیروی کار جامعه نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند (کد شماره ۷)»

پیشرفت‌های ناشی از رشد فناوری‌ها موجب شده است تا ساختارهای گروه‌محور در سازمان‌ها به وجود آید امروزه مدیران سعی می‌کنند تا مجموعه تحت نظر خود را به‌عنوان یک گروه واحد در نظر گرفته و کل اعضای مجموعه با هماهنگی و همکاری یکدیگر و

به صورت یک گروه قوی فعالیت داشتیم و اهداف سازمان را تحقق بخشند مدیران مدارس همچنین باید در ایجاد و گسترش چشم‌انداز واحد سازمانی توانایی و مهارت لازم را داشته باشند و دیدگاه مدیران و کارکنان به صورت سیستمی باشد.

«امروز مدارس از حالت سلسله مراتبی خارج شده و رهبری مدارس به صورت گروه‌محور و اشتراکی اداره می‌شود مدیران باید کارمندان خود را در روند اداره کردن مدرسه و تصمیم‌گیری‌ها دخیل سازند و کل مجموعه سازمان با همکاری و مشارکت و همفکری اهداف آموزشی و پرورشی سازمان را تحقق بخشند (کد شماره ۴)»

دسته دوم: دسته دوم از مقوله‌های اصلی سؤال دوم پژوهش از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه لزوم تغییرات محیطی عاملی جهت نیازمندی مدیران عصر دیجیتال به شایستگی‌های موردنظر است از دیدگاه آن‌ها سازمان مدارس باید با تغییرات جهانی هماهنگ باشد تغییراتی که در عرصه جهانی در تمام ابعاد اقتصادی سیاسی فرهنگی و اجتماعی رخ داده است که بخشی از این تغییرات ناشی از رشد تکنولوژی و فناوری‌ها است مدیران باید توانایی تطبیق دادن اهداف سازمان با این تغییرات جهانی را داشته باشند همچنین از نظر آن‌ها مدیران مدارس باید توانایی پذیرش حفظ و توسعه دانش محیطی را داشته باشند مدیران باید خود را با تغییرات سریع ماهیت سازگار و همراه سازند چراکه در عصر حاضر سرعت تغییر در محیط بسیار افزایش پیدا کرده است.

به نمونه‌هایی از نقل قول‌های مربوطه می‌پردازیم.

عصر حاضر و تغییراتی که هر روزه ما در دنیا شاهد آن هستیم می‌طلبد تا مدیران نیز خود را با این تغییرات جهانی هماهنگ سازد امروزه در تمام بخش‌های اقتصادی سیاسی، فرهنگی، اجتماعی تغییرات گسترده‌ای صورت گرفته است که این تغییرات بر روی سازمان آموزش و پرورش هر کشوری تأثیرگذار است. مدیران مدارس نیز همانند این سازمان‌ها مجبور هستند تا برای تحقق اهداف آموزشی و پرورشی جامعه خود و عقب‌نماندن از این تغییرات و تحولات جهانی به مهارت‌ها و توانایی‌های خود بیفزایند (کد شماره ۱۱)

با توجه به اینکه سرعت تغییرات و تحولات جهانی بسیار سریع است و محیط هر روزه دچار تغییرات و تحولات ناشی از رشد فناوری‌ها و مسائل جهانی دیگر است مدیران لازم است تا مهارت‌های لازم در زمینه هماهنگی و سازگاری سازمان خود با این تغییرات سریع را داشته باشند (کد شماره ۲).

روایت‌ها و داستان‌های مصاحبه‌شوندگان حاکی از آن است که به دلیل تغییر نقش والدین و لزوم انعطاف و پذیرش ایده‌های خلاق محیطی از سوی مدیران مدارس می‌طلبد مدیران مدارس از توانایی‌های به خصوصی در این زمینه برخوردار باشند. امروزه والدین در روند یادگیری دانش آموزان و همچنین اداره کردن مدارس نقش تأثیرگذاری دارند با و به‌عنوان یکی از اعضای تأثیرگذار در جامعه مدرسه ایفای نقش می‌کنند و همچنین والدین نیازها و توقعات بخش خصوصی از مدیران مدارس دارند که رهبران آموزشی با مهارت‌های خاصی جهت برآورده ساختن این نیازها باید اقدام کنند مدیران باید تفکر انتقادی و توانمندی حل مسئله را در برخورد با محیط افزایش دهند.

«والدین امروزه نقش‌های متفاوتی را در رابطه با آموزش کودکان در مدرسه ایفا می‌کند در گذشته والدین کودکان خود را به مدارس می‌سپردند و همکاری و تعامل زیادی با کادر مدرسه نداشتند اما امروزه مدارس با همکاری و مشارکت خود اولیا اداره می‌شود و مدارس هم این اجازه را به اولیا می‌دهند تا در روند تعلیم و تربیت دانش آموزان سهیم باشند والدین اهداف و انتظارات متفاوتی از مدارس دارند تعدادی از آن‌ها به جنبه‌های تربیتی و پرورشی کودکانشان اهمیت زیادی می‌دهند و برخی دیگر ملاک‌هایی از جمله خلاقیت و تفکر مهارت‌آموزی برایشان مهم است امروزه نمی‌توان نقش خانواده‌ها را در اداره کردن مدارس نادیده گرفت (کد شماره ۱۵)»

دسته سوم در دسته سوم از مقوله‌های اصلی با عنوان توقعات و نیازمندی‌های ارباب‌رجوع به‌عنوان عاملی که موجب می‌شود تا مدیران مهارت‌های لازم ای در عصر دیجیتال داشته باشند از سوی مصاحبه‌شوندگان مطرح گشته است بر اساس تحلیل روایت‌های آن‌ها نیازهای جدیدی در سازمان مدارس از سوی کارکنان اولیا دانش آموزان و جامعه مطرح می‌شود آن‌ها تأکید می‌کنند که جامعه اقتصاد و بازار کار نیاز به پرورش نیروهای دیجیتالی متخصصی دارد والدین در دغدغه‌های متفاوتی در زمینه آموزش و پرورش فرزندانشان از مدارس دارند و همچنین نیاز دانش آموزان به کسب مهارت‌های لازم برای دنیای عصر دیجیتال می‌طلبد تا مدیران با کسب مهارت‌های لازم به برآورده ساختن این نیازها بپردازند. «مدیران در عصر دیجیتال با توقعات و نیازهای متفاوتی از سوی دانش آموزان، والدین و همکاران روبه هستند که باید این دغدغه‌ها و نیازهای جدید را شناسایی کرده و به‌درستی در جهت تحقق و پاسخ‌گویی به این نیاز هست بکوشند (کد شماره ۱۱)»

یکی دیگر از مواردی که ضرورت می‌یابد تا مدیران به شایستگی‌های لازم در اصل دیجیتال دست پیدا کنند لزوم تغییر در سبک‌های یادگیری فراگیران و ضرورت افزایش خلاقیت و نوآوری در روش‌های آموزشی نوین است. امروزه با توجه به رشد فناوری‌ها و تکنولوژی‌ها سبک‌های یادگیری دانش‌آموزان نیز متفاوت از نسل گذشته است امروزه دانش‌آموزان باید به‌عنوان فراگیرانی که به ایجاد دانش و تولید دانش می‌پردازند بنگریم درحالی‌که در گذشته تنها انتقال دانش به یادگیرندگان مدنظر بود در عصر حاضر به مدد فناوری‌ها روند یادگیری بعد از کلاس درس متوقف نمی‌شود و از طریق رسانه‌های ارتباطی همچنان ادامه می‌یابد دانش‌آموزان باید توانایی جستجو پردازش بازیابی اطلاعات را در دنیای دیجیتالی امروز کسب کنند به همین دلیل ضرورت می‌یابد که معلمان نیز در روش‌های آموزشی و تدریس خود خلاقیت و نوآوری‌های لازم را داشته باشند و با روش‌های متکی بر فناوری و تکنولوژی مطالب آموزشی را به یادگیرندگان یاد دهند.

«امروزه تنها یادگیری مطالب درسی موجود در کتاب‌ها مهم نیست برخلاف گذشته آموزش و پرورش امروز به معنای فرایند دائمی یادگیری توسط هر انسان و هر جامعه است تغییر در شیوه یادگیری موجب شده است تا توجه بیشتری به بهره‌گیری از علوم و فناوری‌های جدید، استفاده مناسب از رسانه‌های همگانی، نحوه‌ی استخراج، گزینش و انتخاب اطلاعات مفید، حل مسئله، تفکر انتقادی و... شود (کد شماره ۶)»

«دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت می‌بایست هم‌زمان با این تغییرات برنامه‌ریزی نمایند و خود نیز ضمن کسب اطلاعات و آگاهی‌های جدید به روش‌های مناسب و نوین و خلاق آموزشی و پرورشی مجهز شوند (کد شماره ۸)»

یافته‌های حاصل از تحلیل روایت‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان می‌دهد که نیازمندی کارکنان سازمان به توانمندی‌های دیجیتالی یکی دیگر از مواردی است که شایستگی‌ها و مهارت‌های خاص مدیران در عصر دیجیتال را می‌طلبد چراکه کارکنان به‌ویژه معلمان مدارس جهت تدریس و آموزش مفاهیم درسی به دانش‌آموزان باید از روش‌های نوین مبتنی بر تکنولوژی استفاده کنند چنانچه معلمی از این توانایی برخوردار نباشد نمی‌تواند مهارت‌های لازم عصر دیجیتال را به دانش‌آموزان نیز انتقال دهد عامل دیگر تغییر در وضعیت مکانی و زمانی یادگیرندگان در مدارس است امروزه شیوه‌های آموزشی یادگیری از راه دور گسترش پیدا کرده است و دانش‌آموزان با نیازهای خاص بدون قرارگیری در

مکان یا زمان مشخصی به یادگیری مطالب مدرسه می‌پردازند و عامل دیگر تغییر در محتوا و برنامه درسی مدارس است مدیران باید از توانمندی‌های لازم جهت برنامه‌ریزی برای تحقق اهداف مربوط به محتوا و برنامه درسی دانش‌آموزان برخوردار باشد امروزه محتوا و برنامه درسی مدارس با توجه به مسائل و نیازهای روز دنیا تدوین می‌شود لذا مدیران مدارس و معلمان نیز باید از مهارت‌های لازم جهت رسیدن به اهداف محتوای جدید برنامه‌های درسی را داشته باشند.

«ازجمله تفاوت‌های مدیریت در زمان حاضر نسبت به گذشته که هست توجه مدیران به توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان در زمینه‌ی نرم‌افزارها و ابزارهای آنلاین است عصر دیجیتال دانش‌آموز محور مشارکتی و دارای خرد جمعی است و حتی مدیران نقش یادگیرنده را پیدا کردند (کد شماره ۳)»

«امروزه یکی از دغدغه‌های مدیران توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان خود در زمینه کار با فناوری است چراکه امروزه روش‌های تدریس و آموزش متفاوت با سنوات گذشته است و کارکنان مدارس به‌ویژه مدیران و معلمان نیاز دارند تا به مهارت‌های دیجیتالی مجهز باشند (کد شماره ۱۳)».

«امروزه محتوای کتاب‌های دانش‌آموزان نسبت به قبل دچار تغییرات زیادی شده است چراکه نیازهای آموزشی جدیدی ظهور کرده است (کد شماره ۲)»

دسته چهارم: دسته چهارم از مقوله اصلی تعهد فرهنگی اجتماعی از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش را مورد تحلیل و بررسی قرار می‌دهیم. تعهد فرهنگی اجتماعی مدیران را مجاب به داشتن توانایی‌های بخصوصی در عصر دیجیتال می‌کند. مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال مسائل فرهنگی اجتماعی از جمله پاسخ به چالش‌ها و نیازهای جامعه و مسئولیت مدیران در قبال پیشرفت و ترقی جامعه موجب می‌شود تا مدیران جهت کسب مهارت‌های لازم در این ارتباط بکوشند همچنین لزوم آموزش‌های صحیح در رابطه با استفاده کردن از تکنولوژی و فناوری‌های به‌روز مدیران مدارس را وادار می‌کند تا مهارت‌های دیجیتالی لازم در این زمینه را کسب و تقویت نمایند از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه دانش‌آموزان اگرچه خود نسل نِت هستند اما در مورد استفاده صحیح از این ابزارها فناوری‌ها و چگونگی استخراج پردازش و تولید دانش از این اطلاعات گسترده در فضای مجازی را ندارند و ضرورت می‌یابد تا مدیران دانش‌آموزان و کارکنان خود را جهت

استفاده صحیح و درست از این فناوری‌ها را هدایت کند. به نمونه‌هایی از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان می‌پردازیم.

«برای پرورش نیروی‌های جوان که وارد بازار کار می‌شوند لازم است در مدارس آن‌ها را دیجیتالی بار آوریم (کد شماره ۱۵)»

«چنانچه مدیری از این توانایی‌ها و شایستگی‌ها برخوردار نباشد هدف یادگیری مادام‌العمر برای دانش‌آموزان تحقق پیدا نمی‌کند دانش‌آموزان مهارت‌ها و دانش‌های روز دنیا را نخواهند داشت دانش‌آموزان خلاق و نوآور پرورش داده نمی‌شود و کلاً جامعه و نیروی جوان کشور را به سمت ترقی و پیشرفت سوق نمی‌دهد بنابراین مدیران در مقابل جامعه خود مسئول می‌باشند (کد شماره ۱۲)»

«ضرورت می‌یابد که مدیران مدارس فرهنگ‌سازی درستی در رابطه با استفاده از تکنولوژی در سازمان خود به وجود آورند به‌ویژه برای دانش‌آموزان. درست است که نسل حاضر دیجیتالی بار می‌آیند اما تعداد زیادی از آن‌ها مهارت‌های استفاده درست از فضای مجازی را ندارند و مدیران مدارس باید آن‌ها را به‌درستی راهنمایی و هدایت کنند (کد شماره ۱)»

مورد دیگری که از روایت‌های مصاحبه‌شوندگان می‌توان تحلیل کرد لزوم ایجاد فرصت‌های یادگیری برابر برای تمامی فراگیران با توجه به رشد جمعیت و تأکید بر آموزش همه افراد واجد تحصیل به‌خصوص برای دانش‌آموزانی که در مناطق دورافتاده و با نیازهای ویژه وجود دارد هست در راستای گسترش عدالت آموزشی می‌بایست آموزش و پرورش کشور برنامه‌ریزی‌ها و تدابیر مناسبی را جهت آموزش کلیه افراد واجد تحصیل انجام دهد مدیرانی که توانمند هستند و مهارت‌های خاص عصر دیجیتال را دارند می‌توانند به دانش‌آموزان واجد تحصیل را تحت پوشش آموزش از طریق رسانه‌ها و فناوری‌های مجازی قرار دهند و والدین به دانش‌آموزان را جهت دنبال کردن آموزش‌های مجازی تشویق نمایند. «رشد جمعیت و تأکید بر آموزش همه افراد واجد تحصیل به‌خصوص برای دانش‌آموزانی با نیازهای ویژه در بستر آموزش از راه دور موجب گسترش عدالت آموزشی می‌شود (کد شماره ۷)»

ضرورت ترویج مسائل اخلاقی در بهره‌گیری از فناوری‌ها و تأثیرگذاری مدیران در چالش‌ها و مشکلات محیطی از موارد دیگری است که بر اساس روایت‌های

مصاحبه‌شوندگان مورد تحلیل قرار می‌دهیم از نظر آن‌ها مدیران باید مهارت‌های مربوط به رفتار انسانی با کارکنان و مسئولیت‌پذیری اجتماعی را دارا باشند و اخلاق فناوری صحیح و مناسبی را در سازمان خود ترویج نمایند همچنین آنان باید در شناسایی چالش‌ها و بحران‌های خاصی که در مدارس به وجود می‌آید توانمندی و مهارت‌های خاصی داشته باشند و بتوانند این بحران‌ها را در کمترین زمان ممکن و با کارایی بیشتر حل نمایند و از فرصت‌های مناسبی که در اثر ایجاد بحران‌ها در سازمان به وجود می‌آید در جهت کسب منافع سازمانی استفاده نمایند.

«مدیران باید مهارت رفتار حرفه‌ای، رفتار انسانی با کارکنان و یا مسئولیت اجتماعی را به‌خوبی داشته باشند و اخلاق فن‌آوری صحیحی را در سازمان ترویج دهند (کد شماره ۳)»
 «مهارت مدیران در شناسایی چالش‌ها و بحران‌های خاصی که در سازمان به وجود می‌آید و رفع و مواجهه صحیح با این بحران‌ها و مشکلات زیست‌محیطی حائز اهمیت است (کد شماره ۴)».

جدول ۲: مفاهیم کلی

کد باز	کد محوری
پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات جهانی، رشد فناوری و تغییر	ظهور پدیده جهانی شدن
مرزهای کشوری، شناسایی ابعاد چندگانه فناوری، قبول مدیریت بر	تأثیرپذیری سریع سازمان‌ها
پایه توانمندی‌های دانش مربوط به دیجیتال، تکیه آموزش و تدریس	لزوم تغییر ساختار سازمانی
بر استفاده از فناوری‌ها، تغییر روش آموزش و یادگیری برتر در زمینه	تغییر در ارتباطات انسانی در بافت
فناوری، هماهنگ‌سازی مدیران با تغییرات جهانی، تأثیر تغییرات	سازمانی
جهانی بر روی سازمان آموزش و پرورش، گسترش پدیده جهانی شدن	ضرورت وجود توانمندی‌های دیجیتالی
در محیط سازمان، دوره رقابت و همکاری افراد با هم، عدم وجود	گرایش به سمت ساختارهای گروه‌محور
مکان ثابت، تأثیرپذیری سازمان‌ها از جهانی شدن، برتری مدیران	ایجاد و گسترش چشم‌انداز واحد
از نظر علمی و شایستگی‌های ارتباطی، متکی بودن به افراد متخصص	سازمانی
در زمینه انجام امور دیجیتالی، تجهیز کردن مدرسه به ابزارهای	
دیجیتالی، اداره کردن مدارس با روش‌های جدید و نیازمند فناوری،	
برنامه‌ریزی توسعه برنامه‌های درسی به‌ویژه دانش‌های دیجیتالی،	
پیشرفت جامعه و تأمین نیروی کار وابسته به فناوری، تغییر نقش و	
وظایف مدیران امروز با گذشته، ضرورت استفاده از فناوری‌های	
دیجیتالی برای انجام امور روزمره سازمان، تأثیرگذاری مدیران بر باور	
و دیدگاه معلمان، الزام به بهره‌گیری از تکنولوژی برای کارهای	
روزمره، ضرورت ارزیابی کنترل و بررسی کردن کیفیت آموزش از	

کد باز	کد محوری
<p>طریق نرم‌افزارها، انعطاف‌پذیری مدیران در راستای جلوگیری از تناقض و بی‌برنامگی بین کارکنان و عوامل مدرسه، هدایت مطلوب‌تر افراد سازمانی، تفاوت روش‌های آموزش در مقایسه با روش‌های سنتی، عدم مدیریت و رهبری قوی در سازمان الگوی منفی برای کارکنان خود در سازمان، مسلط شدن سبک مدیریت هرج‌ومرج، وابستگی موفقیت سازمان‌ها به مدیریت آن، ایجاد چشم‌انداز مشترک از سوی مدیران در بین کارکنان خود، عدم کنترل سازمان به شیوه‌های مستقیم، تغییر جایگاه مدیریت در بین مردم و همکاران خود</p>	<p>لزوم تناسب سازمان با تغییرات جهانی ضرورت ایجاد چشم‌انداز مشترک محیطی تغییرات سریع محیط و لزوم همراهی سازمان‌ها تغییر نقش والدین لزوم انعطاف و پذیرش ایده‌های خلاق محیطی پذیرش، حفظ و توسعه‌ی دانش محیطی</p>
<p>پاسخگو بودن آموزش و پرورش در مقابل نیازهای به‌روز یادگیرندگان، هماهنگ شدن مدیران با تغییرات محیطی و رقابتی، تأثیرگذاری نقش و اقدامات مدیران آموزشی در ایجاد تغییرات اجتماعی، وابستگی مشاغل گوناگون به سواد تکنولوژی، نیاز مشاغل و جامعه به پرورش نیروی متخصص و ماهر، افزایش سرعت تغییر در محیط، افزایش تفکر انتقادی و توانمندی حل مسئله مدیران در برخورد با محیط، حرفه‌ای‌تر شدن مشاغل، تغییر ماهیت رهبری تحت تأثیر پیچیدگی‌های محیط مدرسه، تغییر نقش والدین در ارتباط با مدرسه، تدوین استراتژی در راستای ادغام تکنولوژی با آموزش، ادغام آموزش با تکنولوژی، تجدید چشم‌انداز یادگیری دیجیتالی، همسو شدن با تغییرات محیط به‌موقع، احساس سرگردانی و پریشانی مدیر در صورت عدم توانمندی، انتظارات متفاوت اولیا از مدرسه، احساس ناکارآمدی در صورت عدم توانمندی دیجیتالی، نیاز به آشنایی با روش‌ها و ابزارهای دیجیتالی مرتبط با شغل مدیریت، ظهور نیازها و مهارت‌های جدید در اثر رشد تکنولوژی، تأثیر تکنولوژی‌ها در تعدیل یادگیری و توسعه مهارت‌ها به یک فرایند مادام‌العمر، مدیریت دانش مهارت کلیدی در جامعه دانش‌محور، نقش مدیران دیجیتالی در به دست آوردن بینش‌ها و اثربخشی بر روی کاربرد فناوری اطلاعات در مدرسه، تغییر سطح عملکرد مدارس، افزایش سطح انگیزه معلمان، صرفه‌جویی و کارکرد هزینه‌ها در بخش‌های دیگر، رشد مجموعه سازمان به‌صورت فراگیر و مستمر</p>	<p>نیازهای جدید ارباب‌رجوع در بطن رشد فن‌آوری تغییر در سبک‌های یادگیری فراگیران ضرورت افزایش خلاقیت و نوآوری در روش‌های آموزشی</p>
<p>الزام جامعه به پرورش یادگیرندگان خلاق و مبتکر، اقتصاد و بازار کار نیاز به پرورش نیروهای دیجیتالی، شناسایی دغدغه‌های والدین، موفقیت مدرسه و آموزش اثربخش در گرو توانمندی فناوری مدیران، الهام‌بخش بودن مدیران دیجیتالی برای اعضای جامعه</p>	<p>الزام جامعه به پرورش یادگیرندگان خلاق و مبتکر، اقتصاد و بازار کار نیاز به پرورش نیروهای دیجیتالی، شناسایی دغدغه‌های والدین، موفقیت مدرسه و آموزش اثربخش در گرو توانمندی فناوری مدیران، الهام‌بخش بودن مدیران دیجیتالی برای اعضای جامعه</p>

کد باز	کد محوری
مدرسه، رقابت سازمان‌ها با یکدیگر، پاسخ‌گویی به نیازها و نگرانی‌های والدین	نیازمندی کارکنان سازمان به توانمندی‌های دیجیتال
تفاوت نیازهای جامعه گذشته با زمان حال، نقش مهم رهبری مدیران در آموزش افراد و رشد سریع تغییرات، مسئولیت مدیران در مدیریت افراد و انتقال آموزش و یادگیری به شیوه‌های متفاوت، آماده‌سازی دانش آموزان برای دنیایی نوین، ضرورت آموزش و توانمندسازی مدیران برای خلاقیت سازمان، آشنا نشدن دانش آموزان با کاربردهای تکنولوژی در آموزش، به چالش کشیده شدن روش‌های تحصیل سنتی، تربیت نسل دیجیتال، تربیت و پرورش دانش آموزان دارای مهارت دیجیتال، افزایش انگیزه معلمان برای توسعه مهارت‌های خود، تحقق هدف یادگیری مادام‌العمر برای دانش آموزان، نیازمندی مهارت‌ها و دانش‌های روز دنیا برای دانش آموزان	تغییر در وضعیت مکانی و زمانی یادگیرندگان در مدارس تغییر در محتوا و برنامه درسی مدارس
نیازمندی پرورش دانش آموزان خلاق و نوآور، افزایش عملکرد مثبت دانش آموزان و معلمان در آموزش و یادگیری، کسب سواد رسانه‌ای معلمان و دانش آموزان	
شناسایی دغدغه‌ها و نیازهای یادگیرندگان، ارتباط صحیح با دانش آموزان دبیران و اولیا، استفاده از فرصت‌های مناسب آموزش و یادگیری به کمک فناوری، نیاز مدیران به مهارت‌های متنوع جهت تربیت صحیح دانش آموزان، تغییر در محتوای کتب درسی متناسب با نیازهای عصر حاضر، تغییر برنامه درسی مدارس، کسب مهارت‌های دیجیتال و شهروندی از جمله تفکر محاسباتی و مهارت‌های کارآفرینی توسط دانش آموزان، هدایت شغلی مناسب برای دانش آموزان و تأکید بر کارآفرینی در مدارس	
ضرورت فرهنگ‌سازی درست در رابطه با استفاده از تکنولوژی در آموزش، ضرورت آموزش مدیران برای تعاملات ارتباط مجازی، نقش مهم مدیران مدارس در یادگیری معلمان، پاسخ به چالش‌ها و نیازهای جامعه، ایجاد فرصت آموزشی برابر برای همه اقشار، رشد جمعیت و تأکید بر آموزش همه افراد واجد تحصیل، وابستگی موفقیت و پیشرفت جامعه با تغییرات آموزشی، تأثیر آموزش و پرورش بر تغییر ارزش‌ها و رفتار افراد، تأثیر سازمان آموزش و پرورش بر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی هر جامعه، حل مشکلات و چالش‌های موجود در سازمان، ایجاد فرهنگ صحیح دیجیتال در سازمان، ترغیب و تشویق به مسائل اخلاقی در رابطه با فناوری، شناسایی بحران‌های موجود در سازمان، نیاز سازمان به	مسئولیت‌پذیری در قبال مسائل فرهنگی - اجتماعی آموزش‌های صحیح استفاده از تکنولوژی ایجاد فرصت‌های یادگیری برابر برای تمامی فراگیران ضرورت ترویج مسائل اخلاقی در بهره‌گیری از فناوری‌ها تأثیرگذاری مدیران در چالش‌ها و مشکلات محیطی

کد باز	کد محوری
آموزش مسائل اخلاقی پیرامون فن‌آوری، مسئولیت مدیران در قبال پیشرفت جامعه، نقش مدیران در ترویج فرهنگ استفاده صحیح از شبکه‌های مجازی	

سؤال سوم: از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، مدیران آموزشی در عصر دیجیتال چگونه به این شایستگی‌های حرفه‌ای دست می‌یابند؟

جهت پاسخگویی به سؤال سوم پژوهش، با تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌شوندگان به چهار مقوله اصلی یا کد محوری دست پیدا کردیم که شامل موارد ذیل است که در ادامه به تحلیل و توضیح هر کدام از آن‌ها می‌پردازیم.

دسته اول: با توجه به سؤال سوم پژوهش اینکه مدیران آموزشی در عصر دیجیتال چگونه شایستگی‌های حرفه‌ای دست پیدا می‌کنند به تحلیل مقوله اول یعنی گزینش و جایابی مدیران از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه می‌پردازیم از نظر آن‌ها تغییر در رویه‌های اداری انتصاب مدیران یکی از راه‌هایی است که به تقویت شایستگی‌های مدیران مدارس کمک می‌کند بهره‌گیری از معلمان پویا و با انگیزه به‌عنوان مدیران در مدارس انتخاب و انتصاب بر اساس توانایی‌های پژوهشی و علمی متقاضیان و حذف عملی رانت‌ها و حمایت‌های کلیشه‌ای سازمانی و تأکید بر مرتبط بودن رشته‌های تحصیلی مدیران از جمله مواردی است که آن‌ها بیان داشته‌اند.

«استفاده از مدرسان توانمند و متخصص در زمینه مدیریت ایجاد فاکتورهایی برای متقاضیان پست مدیریت از جمله دانش مدیریتی و آشنایی با ابزارها و تکنولوژی‌های جدید و داشتن ایده‌ها و افکار جدید و حذف عملی رانت‌ها و حمایت‌های کلیشه‌ای سازمانی (کد شماره ۷)»

«رویه‌های استخدام باید فراتر از مصاحبه‌های شغلی سنتی باشد تا شامل مجموعه گسترده‌ای از ابزارها و رویه‌های ارزیابی کاندیداها باشد. (کد شماره ۱۳)»

با توجه به تحلیل روایت‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش برنامه‌ریزی جهت توسعه حرفه‌ای مدیران و بهره‌گیری از متقاضیان پست مدیریت که متخصص و خلاق می‌باشند به افزایش مهارت و شایستگی‌های مدیران در عصر دیجیتال کمک شایانی می‌کند آن‌ها یادآوری می‌کنند که اداره آموزش و پرورش با برگزاری آزمون‌های تخصصی مرتبط با سواد رایانه‌ای و

دیجیتالی برای متقاضیان پست مدیریت و ایجاد کارگاه‌ها و دوره‌های ضمن خدمت در زمینه‌های مختلف از جمله روش‌های نوین مدیریتی می‌توانند به تقویت شایستگی‌های مدیران کمک کنند همچنین آن‌ها تأکید می‌کنند که از متقاضیانی که متخصص در زمینه فناوری و دیجیتال هستند و رشته تحصیلی آن‌ها مرتبط با پست مدیریت است و ایده‌های خلاقانه و نوعی را مطرح می‌سازند برای انتصاب مدیران مدارس انتخاب نمایند.

«برای تقویت مهارت‌های مدیریتی به‌ویژه مدیران تازه کار دوره‌های ضمن خدمت و کلاس‌های بازآموزی برگزار شود (کد شماره ۱۱)»

«ملاک گزینش مدیران باید تخصص و توانایی و مهارت‌های دیجیتال و توانمندی‌های مدیریتی باشد (کد شماره ۸)»

افزایش مشوق‌های درونی و بیرونی یکی دیگر از مواردی بود که از روایت‌های مصاحبه‌شوندگان می‌توان این‌گونه تحلیل کرد که مشوق‌های مالی برای مدیران توانمند و خلاق و جذابیت حقوق مدیران و مشوق‌هایی جهت ادامه تحصیل مدیران و حمایت و تشویق آن‌ها به پژوهش و تحقیق در رابطه با مسائل مدیریتی حمایت از ایده‌های نوین آن‌ها لحاظ کردن امتیازهای خاص جهت افزایش انگیزه مدیران می‌توانند به شایستگی‌های مدیران کمک کند.

«تمرکز بر جذابیت نسبی حقوق مدیران موفق مدارس و لحاظ کردن امتیازات ویژه برای مدیران خلاق و مشوق‌هایی جهت ادامه تحصیل مدیران می‌تواند مشوق‌های خوبی جهت افزایش توانمندی مدیران باشد (کد شماره ۱۳)»

دسته دوم: بالندگی و توسعه‌سازمانی مدیران از دیگر مقوله‌های تحلیل‌شده از روایت‌های مصاحبه‌شوندگان است آن‌ها تأکید می‌کنند که ایجاد فرصت‌های آموزشی یادگیری نوین برای مدیران مدارس می‌تواند سبب رشد و بالندگی سازمانی مدیران شود اداره آموزش و پرورش با برگزاری کارگاه‌هایی جهت افزایش مهارت کار با ابزارهای دیجیتال و برگزاری کارگاه‌های اشتراک دانش برای مدیران و کارگاه‌های توسعه حرفه‌ای دیجیتال برای مدیران سنتی و ایجاد فرصت‌های مطالعاتی داخلی و خارجی زمینه کسب شایستگی‌های عصر دیجیتال را برای مدیران فراهم می‌سازد.

«به نظر بنده برای ورود به دنیای دیجیتال مدیران باید کارگاه‌هایی جهت آشنایی با تکنولوژی‌های مختلف و نحوه‌ی کاربرد و استفاده‌ی آن‌ها برگزار گردد. مدیران نیز باید

مهارت‌های دیجیتالی خود را تقویت کنند و با سایر روش‌ها و سبک‌های رهبری در مدارس آشنا شوند؛ و همچنین اداره با فراهم‌سازی بستر اشتراک دانش دیجیتالی برای مدیران زمینه‌ی رشد آن‌ها را فراهم سازد. (کد شماره ۴)

همکاری و حمایت‌های همتایان با یکدیگر موجب رشد و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس می‌شود از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش برگزاری جلسات هم‌اندیشی‌های اجتماعی مدیران با یکدیگر و ارتباطات مدیران از طریق شبکه‌های اجتماعی موجب می‌شود تا از تجربیات و توانمندی‌های یکدیگر اطلاع پیدا کنند و میزان مهارت و شایستگی‌های خود را بالا ببرند برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی برای مدیران در زمینه‌های مختلف جهت توانمندی مدیران یکی دیگر از راهکارهای مؤثر جهت تقویت شایستگی‌های مدیران مدارس است.

«مدیران از طریق شبکه‌های اجتماعی می‌توانند با هم در ارتباط بوده و از تجربیات و دستاوردها و توانایی‌های خود بگویند و از این طریق توانایی‌های خود را بالا ببرند (شماره ۹)»
«سیستم برای آموزش قبل و حین دوران مدیریت برنامه‌ریزی کند تا یک گروه مدیریتی قوی ساخته شود (کد شماره ۱)»

آخرین موردی که از روایت‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش می‌توان استنباط کرد ترویج رهبری مشارکتی و همکاری بین فردی در سازمان است از نظر آن‌ها معاونین مدرسه و سایر اعضای جامعه مدرسه در توانمندی‌های مدیران در عصر دیجیتال می‌تواند نقش پررنگی ایفا کند آموزش و پرورش باید مدیران مدارس را جهت رویکردهای مشارکتی تشویق و ترغیب نماید و همچنین فرصت‌هایی جهت همکاری‌های بین فردی مدارس حتی در سایر کشورهای دیگر را فراهم سازد به نمونه‌ای از نقل قول مشارکت‌کنندگان می‌پردازیم.
«رهبران مدرسه می‌توانند با حمایت و ترغیب اداره مهارت‌های خود را برای مشارکت در مسائل خارج از مرزهای مدرسه توسعه دهند. (کد شماره ۱۱)»

دسته سوم: دسته سوم مربوط می‌شود به بالندگی فردی اجتماعی مدیران از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش با افزایش بالندگی فردی اجتماعی مدیران شایستگی آنان در عصر دیجیتال نیست تقویت می‌شود بر اساس روایت مشارکت‌کنندگان در پژوهش توانایی توجیه مدیران به توسعه حرفه‌ای کارکنان موجب می‌شود تا مدارس مسیر رشد و ترقی را طی کنند مدیران با در نظر گرفتن فرصت‌هایی جهت تقویت مهارت‌های حرفه‌ای دبیران و

معلمان خود و تشویق و حمایت از توسعه حرفه‌ای آنان می‌توانند عملکرد بهتر و موفق‌تری در مدارس خود داشته باشند.

«مدیران مدارس اولاً باید دارای نگرش روبه‌پیشرفت و رقابت‌طلب باشند و برای رسیدن به موفقیت از هیچ تلاشی فروگذار نکنند. در سطح وزارتی باید برنامه‌هایی جهت توجیه مدیران نسبت به تقویت مهارت‌های دیجیتالی کارکنان خود طرح‌ریزی کنند (کد شماره ۹)» یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد حفظ و گسترش روابط اجتماعی محیطی مدیران و مسئولیت‌پذیری آنان در قبال ارتباطات دوجانبه با والدین از راه‌های دیگر تقویت شایستگی‌های مدیران در عصر دیجیتال است آن‌ها تأکید می‌کنند که مدیران باید توانایی تعاملات و ارتباطات اجتماعی بالایی با اعضای جامعه مدرسه و دیگر سازمان‌ها داشته باشند همچنین ارتباطات را در رابطه با والدین دانش‌آموزان که نقش بسیار مهمی در آموزش و تربیت یادگیرندگان ایفا می‌کنند برقرار سازند مشارکت‌کنندگان همچنین تأکید می‌نمایند که آموزش و پرورش باید ارتباطات ملی و بین‌المللی مدیران با هم‌تایان را تسهیل نماید چراکه از این طریق مدیران بر شایستگی‌های خود می‌افزایند و از طریق پژوهش و تحقیقاتی که مدیران با سایر هم‌تایان خود در کشورهای دیگر انجام می‌دهند مهارت‌های مدیریتی آنان توسعه پیدا می‌کند.

«مدیران باید از تجربیات هم‌تایان موفق و افرادی که در زمینه مدیریتی صاحب‌نظر هستند استفاده کنند مدیران باید ارتباطات قوی با اجتماع و محیط پیرامون خود داشته باشند و هر روزه این تعاملات خود را سازنده‌تر و گسترش دهند (کد شماره ۲)»

«مدیران مدارس باید توانایی برقراری ارتباط صحیح و سازنده و دوجانبه‌ای بین خود و اولیای دانش‌آموزان برقرار سازند این به موفقیت مدرسه کمک زیادی می‌کند (شماره ۴)» «سستم آموزش و پرورش باید تدابیر و امکانات ویژه‌ای جهت ارتباطات مدیران با سایر هم‌تایان خود در کشورهای دیگر را در نظر بگیرد و هر ساله مدیرانی را جهت تحقیقات خاص در زمینه‌ی آموزشی و مدیریتی به خارج از کشور اعزام کند (کد شماره ۷)»

«یکی دیگر از مهارت‌های موردنیاز به مدیران مدارس این است تا کارکنان را مجهز به مهارت‌های استفاده کردن از تکنولوژی در تدریس و آموزش کنند در این راستا می‌توانند برنامه‌های ویژه‌ای را برای کارکنانی که سطح مهارت‌های دیجیتالی آن‌ها پایین است در نظر بگیرند و مهارت‌های آنان را در این زمینه توسعه دهند (کد شماره ۱۵)»

تقویت مهارت‌های دیجیتالی مدیران توسط اداره آموزش و پرورش یکی دیگر از راهکارهای موجود جهت رشد و بالندگی فردی اجتماعی مدیران است با در نظر گرفتن کارگاه‌های تخصصی در رابطه با مهارت‌های فن آوری و تکنولوژی می‌توان این توانمندی‌ها را تقویت کرد فعالیت مدیران در شبکه‌های اجتماعی مرتبط نیز از دیگر فعالیت‌هایی است که مدیران به صورت فردی می‌توانند در شبکه‌های اجتماعی مدیران در سطح ملی و بین‌المللی فعالیتی فعال داشته باشند و از تجربیات دانش و تخصصی یکدیگر در امر مدیریت بهره ببرند.

«داشتن سواد رسانه‌ای یکی از مهارت‌های موردنیاز مدیران در عصر حاضر است که باید همه مدیران مدارس از این مهارت برخوردار باشند سازمان آموزش و پرورش باید مهارت‌های دیجیتالی مدیران را با برگزاری کارگاه‌های تخصصی افزایش دهد (کد شماره ۱۲)»
«مدیران مدارس می‌توانند در کانال‌ها و شبکه‌های اجتماعی که مخصوص خود آن‌ها هست حضور فعال و پررنگ داشته باشند تا از تجربیات و دانش و مهارت‌های یکدیگر جهت مدیریتی به روز اطلاع یابند (کد شماره ۱۱)»

دسته چهارم: مؤلفه آخر در رابطه با تغییر نقش مدیریتی در سطح عالی است که از تحلیل مشارکت کنندگان در پژوهش استنباط شده است از دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش مشارکت دادن مدیران خود در تدوین برنامه‌ها به خصوص برنامه‌های بالندگی و توسعه‌سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و همچنین تدوین قوانین و مقررات حمایتی از مدیران اینکه نگاه وزارت از مصرفی بودن آموزش و پرورش به رویکرد سرمایه‌گذاری تغییر دادن و همچنین تصویب قوانین و آیین‌نامه‌های تسهیل‌کننده بالندگی مدیران و ارزش‌گذاری نسبت به نقش مدرسه و مدیریت به‌عنوان واحد تغییر در سطح وزارتی از عواملی است که موج بت تقویت رهبران و مدیران مدارس و افزایش انگیزه جهت رشد و شایستگی‌های مدیریتی آنان در عصر دیجیتال می‌شود.

«در سطح وزارتی باید جهت تدوین برنامه‌های آموزشی و برنامه‌های مدیریتی و توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران از مشارکت خود مدیران بهره ببرند (کد شماره ۱)»
«اداره باید مدیران را برای ادامه تحصیل تشویق کند و تسهیلات و قوانین حمایتی خاصی برای آن‌ها در این راستا در نظر بگیرد (کد شماره ۹)»

پذیرش نظام تغییرات جدید در سطوح عالی وزارت اینکه در سطوح بالای سازمان باور به اینکه تغییرات جدیدی باید در سازمان مدارس و روش‌ها و شیوه‌های مدیریتی ایجاد گردد شکل بگیرد تا زمانی که وزارت آموزش و پرورش لزومی بر ایجاد تغییر دسته سازمان آموزش و پرورش احساس نکند و میل و رغبتی جهت تغییر مدیران از نظر شیوه‌های مدیریتی تغییر در برنامه‌های درسی دانش آموزان و خلق اهداف جدید متناسب با نیازهای روز یادگیرندگان نداشته باشد مدیران مدارس نیز می‌توانند تغییرات زیادی را اعمال نمایند همچنین بهره‌گیری از روش‌های مطلوب بالندگی سازمانی در سطوح عالی به تقویت شایستگی‌های مدیران کمک می‌کند آنان با به‌کارگیری برنامه‌ها مطلوب با مشارکت و همفکری مدیران مدارس در راستای تحولات جهانی و همچنین تهیه برنامه‌های آموزشی برای مدیران مطابق با استانداردهای جهانی تدوین شاخص‌های بالندگی مدیران با مشارکت مدیران برتر مدارس کشور می‌توانند بر توسعه حرفه‌ای مهارت‌های مدیران مدارس افزایش دهند. «به نظر بنده تغییرات زیادی در شیوه‌های مدیریتی مدارس باید ایجاد گردد که این تغییرات باید به صورت اساسی باشد و از سوی وزارت آموزش و پرورش این تغییرات شروع شود به این صورت که باید هدف‌های روز دنیا مانند یادگیری دانش آموزان بر پایه فناوری‌های پیشرفته آموزش مهارت‌های خلق دانش بر پایه تکنولوژی‌ها تدوین چشم‌انداز ای مشترک و روشن در زمینه ترسیم اهداف آموزشی برای آینده‌ای مدرن باشد. (شماره ۱۱)»

«اداره آموزش و پرورش باید از روش‌ها و برنامه‌های مطلوب و سازنده‌ای جهت بالندگی سازمانی مدارس استفاده کند (کد شماره ۳)»

افزایش تمرکززدایی سازمانی از نظر مشارکت کنندگان در پژوهش یکی دیگر از راه‌های افزایش شایستگی‌های مدیران مدارس به شمار می‌آید آن‌ها تأکید می‌کنند که تمرکززدایی و تفویض قدرت قانونی بیشتر به مدیران مدارس حمایت‌های مدیران ارشد سازمان از برنامه‌های مدیران مدارس و دادن اختیار به مدیران مدارس جهت تدوین برنامه‌های متناسب با نیازهای محلی و منطقه‌ای یادگیرندگان از مواردی است که از روایت‌های مشارکت کنندگان در پژوهش می‌توان استنباط کرد.

«در سطح وزارت باید اختیارات خاصی به ادارات مناطق مختلف و مدیران مدارس داده شود تا برنامه‌های ویژه‌ای متناسب با شرایط فرهنگی و منطقه‌ای خود لحاظ کنند (شماره ۱۴)»

ایجاد مراکز بالندگی حرفه‌ای در سازمان آموزش و پرورش و در ادارات و افرادی که در این سازمان به مدیران مدارس کمک می‌کنند و به مشکلات و چالش‌های آنان پاسخ می‌دهند خود باید متخصص و حرفه‌ای باشند تا بتوانند از مدیران مدارس حمایت و پشتیبانی‌های لازم را داشته باشند. مورد دیگری که مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن اشاره می‌کردند تأمین بودجه و منابع مالی در سطوح عالی بود اینکه با تخصیص منابع مالی به مدیران ارشد و مدیران مدارس جهت عملی کردن برنامه‌ها و ایده‌های نوآورانه یکی دیگر از راه‌کارهایی است که موجب خلاقیت و نوآوری و تقویت شایستگی مدیران در مدارس می‌شود.

«ادارات آموزش و پرورش باید قسمت‌های خاصی جهت بالندگی مدیران مدارس لحاظ کند تا از توسعه و بالندگی آن‌ها حمایت شود (کد شماره ۱۳)»
 «در سطح کلان باید برنامه‌ریزی‌های درستی جهت آموزش مدیران ترتیب دهند تا دانشجویان با شیوه‌های نوین مدیریتی در عصر حاضر آشنا شوند و بودجه‌های خاصی را جهت آموزش مدیران سنتی جهت تغییر افکار و ایده‌های آن‌ها جهت تغییر اختصاص دهند (کد شماره ۱۲)»

جدول ۳. مفاهیم کلی

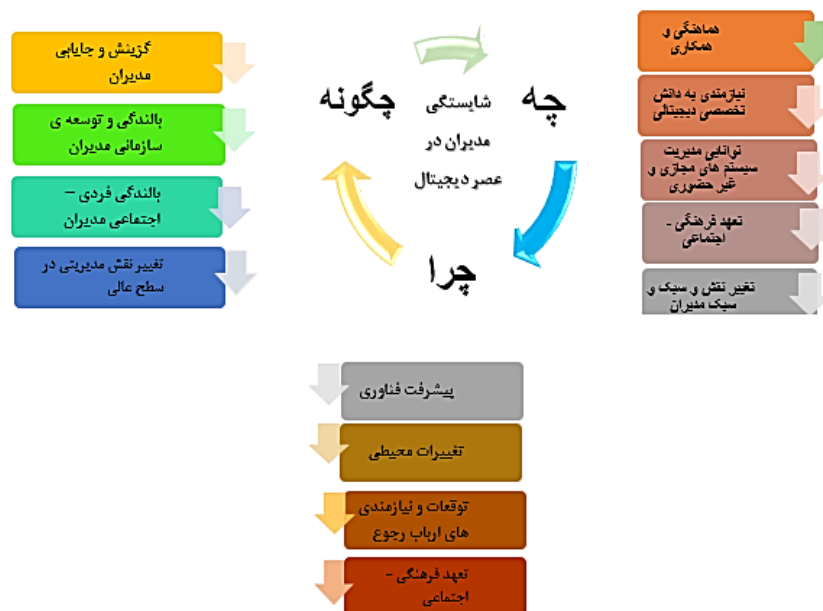
کد باز	کد محوری
تشویق و بازسازی آیین‌نامه‌های انتصاب مدیران، لحاظ کردن امتیازهای خاص جهت افزایش انگیزه مدیران، انگیزه مدیران برای لحاظ کردن تغییرات، تشویق و حمایت از ایده‌های نوین مدیران، لحاظ کردن امتیاز برای مدیران مبتکر و خلاق، حل مشکلات حمل‌ونقل مدیران در مناطق دورافتاده، تشویق مدیران پیشرو در زمینه فناوری، مشوق‌هایی جهت ادامه تحصیل مدیران، جذابیت حقوق مدیران، مشوق‌های مالی برای مدیران توانمند، آشنایی با روش‌ها و سبک‌های رهبری، تشویق و ترغیب مدیران تازه‌کار به تجربه‌اندوزی از مدیران با تجربه، تصویب قانونی و فراهم‌سازی دوره‌های کارورزی به شیوه‌ی مربی‌گری، استفاده از مدرسان دارای تجربه و تخصص مدیریت در دوره‌ها، بهره‌گیری بیش‌تر از معلمان پویا و با انگیزه، انتخاب و انتصاب بر اساس توانایی‌های پژوهشی و علمی در حوزه‌های جدید، حذف عملی رانت‌ها و حمایت‌های کلیشه‌ای سازمانی، ارائه برنامه‌های کاربردی به متقاضیان پست‌های مدیریتی، برگزاری آزمون‌های تخصصی مرتبط با سواد رایانه‌ای و دیجیتالی برای متقاضیان، انتخاب مدیران بر اساس مدارک دانشگاهی و	تغییر در رویه‌های اداری انتصاب مدیران برنامه‌ریزی جهت توسعه حرفه‌ای بهره‌گیری از متقاضیان متخصص خلاق لزوم وجود شایستگی حرفه‌ای متقاضیان افزایش مشوق‌های درونی و بیرونی

کد محور	کد باز
	<p>تحصیلات تکمیلی، نظارت و ارزیابی پویا و مراقبتی از مدیران تازه‌کار، افزایش سهم مشارکت‌گرایی مدیران در ارزیابی‌های سالانه‌ی آن‌ها، برگزاری دوره‌ها و آموزش‌های لازم برای سبک‌های مدیریتی نوین، تأکید بر مرتبط بودن رشته‌های تحصیلی مدیران، داشتن سواد رسانه‌ای و ارتباطی، افزایش توجه به تخصص فنی اداری در انتخاب مدیران، تأکید بر وجود مدیران با توانایی‌های فنی هم‌تا دیجیتالی، انتخاب و انتصاب بر اساس میزان توانایی‌های ارتباط جمعی، افزایش بهره‌گیری افراد با ویژگی‌های برون‌گرایی شخصیتی</p>
<p>ایجاد فرصت‌های آموزشی و یادگیری نوین همکاری و حمایت‌های همتایان برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی ترویج رهبری مشارکتی و همکاری بین فردی در سازمان</p>	<p>تعهد فرد و سازمان در مقابل یکدیگر، برگزاری کارگاه‌های ضمن خدمت برای مدیران، معرفی کتاب‌ها یا مقالات تخصصی برای افزایش دانش تخصصی مدیران، مستندسازی تجارب مدیران موفق، توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران در نقش و وظایف سازمانی، بهره‌گیری و استفاده از متخصصان فنی در مدارس، افزایش ستادی نقش معاونین در توانمندی‌های مدیران دیجیتالی، برگزار جلسات هم‌اندیشی‌های اجتماعی برای مدیران، توسعه آگاهی مدیران در رابطه با شیوه‌ها و سبک‌های جدید مدیریتی، برگزاری کارگاه‌هایی جهت افزایش مهارت کار با ابزارهای دیجیتالی، توسعه سخت‌افزاری مدارس و تجهیز تکنولوژی، آزمایشگاه و... توسعه‌ی نرم‌افزاری مدارس با اولویت توانمندی در بهره‌گیری از آن‌ها، برگزاری کارگاه‌های اشتراک دانش برای مدیران، برگزاری کارگاه‌های توسعه حرفه‌ای دیجیتالی برای مدیران سنتی، برگزاری دوره‌های فرصت‌های مطالعاتی داخلی و خارجی برای مدیران، توجیه و تفسیر نقش‌های جدید ارتباطی برای مدیران، نقش مدیران در ایجاد دیدگاه در مجموعه خود، برگزاری نشست‌های دوره‌ای و کاربردی بین مدیران مراکز، فراهم‌سازی بستر اشتراک دانش دیجیتالی برای مدیران، گسترش دیدگاه مدیران با تشویق آن‌ها به مطالعه دیدگاه‌های جهانی پیرامون مدیریت، ایجاد اعتماد در بین مدیران مدارس با استفاده از رویه‌های صادقانه و شفاف، ارائه بازخوردها به مدیران از نتایج ارزیابی کار آنان، ایجاد فضای تعامل سازنده</p>
<p>توجیه مدیران به توسعه حرفه‌ای کارکنان حفظ و گسترش روابط اجتماعی - محیطی مدیران مسئولیت‌پذیری مدیران در ارتباط دوسویه با والدین تسهیل ارتباطات ملی و بین‌المللی مدیران با همتایان</p>	<p>اشتراک دانش از طریق شبکه‌های اجتماعی ایجادشده توسط اولیاء، پژوهشگر بودن مدیر و آشنایی با روش‌های مختلف پژوهشی، تقویت مهارت‌های مدیریت زمان با مطالعه کتاب‌ها و مقالات خاص در این زمینه، افزایش تعهد کاری مدیران، پایبندی مدیران به اصول اخلاقی، عضویت مدیران در گروه‌های مختلف رسمی و غیررسمی توسعه مهارت‌های مدیریتی، مشارکت فعال مدیران در برنامه‌های گروه‌های پژوهشی، خودکنترلی مدیران بر شایستگی‌ها و مهارت‌های خود، وجود اعتماد متقابل در سازمان و استقبال از انتقادات سازنده، کسب تجربه از طریق کار با فرهنگ‌های مختلف، احترام به فرهنگ‌های مختلف از طریق افزایش مهارت‌های ارتباطی، آموزش کار با</p>

کد باز	کد محوری
فناوری‌های دیجیتالی، توانایی تعامل درست و سازنده با مدیران، افزایش دانش و توانمندی تخصصی در حوزه‌ی مدیریت دیجیتال، مطالعه منابع به‌روز مدیریتی، انعطاف‌پذیری و به‌روزرسانی سیستم‌های اطلاعاتی مدیران، تقویت مهارت کار گروهی،	ترغیب مدیران بر لزوم افزایش دانش سازمانی تخصصی تقویت مهارت‌های دیجیتالی مدیران
ایجاد چشم‌انداز مشترک در مدرسه در بین عوامل مدرسه، پیگیری به‌روز پیشرفت‌ها و تحولات فناوری از سوی مدیران، بازتاب تحولات فناوری در مدرسه و بین کارکنان خود، انعطاف‌پذیری و اعتقاد به‌ضرورت تغییر از سوی مدیر، شرکت در سمینارهای کنفرانس، آموزشی پژوهشی رسانه، افزایش مهارت‌های ارتباطی، تقویت توانایی فردی ایده پردازی در دنیای دیجیتال، توانایی بالقوه تبدیل ایده‌های دنیای واقعی به دنیای مجازی، اقتباس از شیوه‌های مدیریتی سایر کشورها، کسب تجربه از مدیران موفق، ارتباط و تعامل با مسئولین فناوری، تقویت روحیه پیشرفت و همکاری و پیشرفت‌های، تعامل و بازآفرینی نقش والدین در مدارس بر اساس الگوها، تعامل با والدین برای هم‌اندیشی برای حل مشکلات، مشارکت در کانال‌ها و شبکه‌های آموزشی، تغییرپذیری و عدم مقابله با تغییرات و نوآوری‌های محیط، نهراسیدن از تغییر، اشراف کامل نسبت به تغییرات جهانی در زمینه تکنولوژی و روش‌های آموزشی	فعالیت مدیران در شبکه‌های اجتماعی مرتبط
نوع نگرش مدیران ارشد و سیاست‌گذاران به جایگاه و شغل مدیریت مدرسه، تغییر نگاه از مصرفی به سرمایه‌گذاری، نیازسنجی توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران، ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش، اختصاص پست‌هایی جهت انجام امور مربوط به بالندگی مدیران مدارس، به‌کارگیری برنامه‌های مطلوب با مشارکت و همفکری مدیران مدارس در راستای تحولات جهانی، تهیه برنامه‌های آموزشی مدیران مطابق با استانداردهای جهانی، تدوین شاخص‌های بالندگی مدیران با مشارکت مدیران برتر مدارس، تصویب قوانین و آیین‌نامه‌های تسهیل‌کننده بالندگی مدیران، تمرکززدایی و تفویض قدرت قانونی بیشتر به مدیران، ارزشیابی و بازنگری برنامه‌های بالندگی مدیران، تعهد مدیران ارشد نسبت به توسعه شایستگی‌های مدیران، تخصیص بودجه‌ها و امکانات ویژه به مدیران جهت انجام پژوهش‌ها و تحقیقات، حمایت مدیران ارشد سازمان از برنامه‌های بالندگی سازمانی، لحاظ کردن تغییرات شیوه‌های مدیریتی از سطوح بالای سازمانی، تدوین اهداف نوین آموزشی بر پایه تکنولوژی، تدوین چشم‌انداز مشترک در زمینه ترسیم اهداف آموزشی مطابق با استانداردهای جهانی، ارزش‌گذاری نسبت به نقش مدرسه و مدیر به‌عنوان واحد تغییر، تدوین ارزش‌های نوین دیجیتالی،	مشارکت مدیران خرد در تدوین برنامه‌ها قوانین و مقررات حمایتی پذیرش لزوم تغییرات جدید در سطح عالی بهره‌گیری از روش‌های مطلوب بالندگی سازمانی افزایش تمرکززدایی سازمانی ایجاد مراکز بالندگی حرفه‌ای تأمین بودجه و منابع مالی

کد باز	کد محوری
برنامه‌ریزی جهت تغییر افکار مدیران سنتی مدارس، برنامه‌های صحیح جهت توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران، تعیین بودجه جهت توانمندسازی مدیران سنتی، تدوین اهداف متناسب با نیاز جامعه حاضر، تطبیق شیوه‌های مدیریتی با سایر کشورها، قابل فهم بودن و انگیزه دهنده بودن مقررات مدیریتی، پشتیبانی مالی از مدیران	

بحث و نتیجه‌گیری



هماهنگی یا عدم هماهنگی یافته‌ها با پژوهش‌های گذشته مورد بحث قرار گرفته و دلایل منطقی در مورد نتایج پرسش‌های پژوهش مورد نقد قرار گرفت؛ و سؤالات مصاحبه طراحی شده به سه سؤال هماهنگ باهدف تحقیق تجزیه و تحلیل در فصل چهارم پرداخته شد. در این فصل به بحث و نتیجه‌گیری در مورد یافته‌های ارائه شده در فصل چهارم پرداخته می‌شود.

فناوری کاربردهای زیادی در حوزه‌های مختلف مانند توسعه حرفه‌ای اصلاحات آموزشی یادگیری از راه دور و آموزش مهارت‌های لازم برای داشتن یک شغل موفق در

عصر دیجیتال دارد با این حال بدون وجود رهبران فناوری آموزشی تحقق این امر میسر نیست به منظور رشد و پیشرفت سازمان مدرسه به افراد خبره برای ایفای نقش‌های رهبری و مدیریت در مدارس و ترویج فناوری جهت تحقق اهداف آموزشی نیاز داریم با توجه به تغییرات و تحولاتی که هر روزه در جهان اتفاق می‌افتد و رشد سریع فناوری‌ها و تکنولوژی اگر مدیران مدارس خود را با این تغییرات و تحولات جهانی هماهنگ و سازگار نکنند شکست خواهند خورد در پژوهش حاضر سعی شده است تا مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس در عصر دیجیتال بر اساس تحلیل روایت‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش شناسایی شود که این شایستگی‌ها از دیدگاه مدیران و کارشناسان فناوری مدارس شامل هماهنگی و همکاری: با توجه به تجمع دیدگاه‌های افراد هماهنگی و همکاری یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در عصر دیجیتال است مدیران مدارس باید از توانایی و مهارت‌های ارتباطی قوی جهت جلب مشارکت کلیه اعضای جامعه مدرسه در اداره کردن سازمان را داشته باشند علاوه بر تشویق به همکاری و مشارکت اعضای جامعه مدرسه مدیران باید توانایی برقراری ارتباط سالم با سایر مدارس و مدیران بخصوص موفق را داشته باشند حتی رهبران مدرسه باید مشارکت و همکاری‌های خود را فراتر از مرزهای کشور توسعه دهند.

نیازمندی به دانش تخصصی دیجیتالی با توجه به رشد و پیشرفت فناوری و تکنولوژی در عصر حاضر و نیازمندی جامعه به فناوری‌های پیشرفته در تمام ابعاد زندگی مدیران مدارس نیست به دانش مهارت و تخصص‌های ویژه در رابطه با فناوری‌ها نیازمندند. تمرکز اولیه یک رهبر فن‌آوری بر روی مهارت‌های فنی است؛ بنابراین، به عنوان یک شرط اولیه برای یک حامی مؤثر تکنولوژی در یک سازمان، فرد باید از تکنولوژی موجود و مهارت‌های لازم برای نشان دادن و مدل‌سازی استفاده مؤثر از فن‌آوری اطلاعات داشته باشد. در مورد یک سایت مدرسه محلی، یک رهبر فن‌آوری باید پایه دانش زیادی از فن‌آوری‌های مفید داشته باشد تا مشکلات خاص را حل کند، مانند ارائه آموزش حرفه‌ای و یا استفاده از فن‌آوری برای بهبود آموزش کلاس. فناوری‌ها نیازهای جدیدی را در سازمان به وجود می‌آورند از جمله نیاز به شناسایی تکنولوژی‌های مورد نیاز مشاغل در پست‌های سازمانی، مدیران در این راستا باید توانایی تهیهی فناوری‌های مورد نیاز را داشته باشند و خود تا حد زیادی نسبت به کارایی و مشخصات سیستم‌های مورد نیاز سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به هنگام خرید، اطلاعات و دانش داشته باشند. آموزش در رابطه با نحوه استفاده کردن از تکنولوژی‌ها مبحث

دیگری ست که تا مدیران مدارس خود مهارت و تخصص‌های دیجیتالی را نداشته باشند نمی‌توانند هدایت‌کننده‌های خوبی هم در زمینه‌ی استفاده کردن از فناوری‌ها را داشته باشند. هدایت یادگیری دانش‌آموزان به سمت دیجیتالی شدن هم یکی دیگر از مواردی هست که مدیران باید به آن توجه کنند دانش‌آموزان نیز گرچه به صورت دیجیتالی بزرگ می‌شوند اما در زمینه‌های مختلف از جمله پردازش، جمع‌آوری اطلاعات تجزیه و تحلیل و تولید دانش مهارت‌های کافی را ندارند مدیران مدارس می‌بایست چشم‌انداز و برنامه‌های بلندمدت دیجیتالی را در سازمان خود ایجاد کنند و کارکنان و تمام اعضای جامعه مدرسه را جهت هماهنگی و قبول این چشم‌انداز همراه سازند نیاز کارکنان به هدایت حمایت و پشتیبانی در رابطه با ادغام تکنولوژی با آموزش لزوم ایجاد چشم‌انداز مشترک فناورانه همه این موارد نیازمند شایستگی‌های دانش تخصصی دیجیتالی مدیران است. شود مدیرانی که در عصر حاضر تنوع و گوناگونی‌ها را به پذیرا باشند و خود را جزئی از یک گل بزرگ از جامعه جهانی بدانند بهتر می‌توانند در مسیر رشد و ترقی گام بردارند بر اساس روایت مشارکت‌کنندگان مدیرانی که با مطالعات تطبیقی و الگوبرداری از تجربیات هم‌تایان خود در سایر کشورها استفاده می‌کنند اندیشه‌ها و شیوه‌های متفاوت مدیریتی را در سازمان خود پدید می‌آورند. مدیران مدارس اگر به اندازه کافی تغییر نکنند تا با زمان مدرن سازگار شوند یا اگر بیش از حد تغییر کنند، شکست خواهند خورد. همه رهبران فن‌آوری باید نسبت به تمایل به قربانی کردن اهداف موقعیت یا سازمان خود برای دنبال کردن تغییر صرفاً تنها به دلیل نوآوری و نه استفاده صحیح و مؤثر از تکنولوژی محتاط باشند.

توانایی‌های مدیریت سیستم‌های مجازی و غیرحضوری رشد فناوری‌ها و رسانه‌های ارتباطی تعداد زیادی از نیازهای جدید را به وجود آورده است که اعضای جامعه مدرسه هر کدام انتظار دارند به صورت غیرحضوری مدیران مدارس به این نیازها پاسخ دهند جهت پاسخگویی به این نیازها مدیران مدرسه باید توانایی‌های مدیریت سیستم‌های مجازی و غیرحضوری را در خود تقویت سازند همچنین مدیران مدارس به مدد این فناوری‌ها امور مدیریتی خود را تنها به مکان و زمان مشخص یعنی در ساعات اداری مدرسه واگذار نمی‌کنند چراکه آنان به وسیله فناوری‌های پیشرفته می‌توانند امور مدیریتی و امور دفتری را به صورت دورکاری و در فضای مجازی به خوبی انجام دهند بدین صورت بسیاری از محدودیت‌های مربوط به کارشان برطرف می‌شود و به دلیل آموزش‌های ترکیبی فراگیران

مدیران مدارس باید توانایی پشتیبانی سیستم‌های مجازی و غیرحضوری را در رابطه با کارکنان و دانش‌آموزان داشته باشند امروزه کارها به صورت الکترونیکی انجام می‌شود و اطلاعات کارکنان سازمان نیز به صورت الکترونیکی ذخیره و بازیابی می‌شود که این خود موجب صرفه‌جویی در هزینه و زمان می‌شود. الکترونیکی شدن اطلاعات مزایای بسیاری برای مدیران دارند چراکه از حجم اطلاعات کاغذی در بایگانی‌ها کاسته می‌شود و بخشی از کارهایی که در گذشته مدیران جزو وظایفشان بوده است کم می‌شود از جمله می‌توان به ثبت نمره‌ی دانش‌آموزان اشاره کرد درحالی‌که این فعالیت جزو وظایف معلمان است همچنین الکترونیکی شدن اطلاعات مفقود نشدن اطلاعات می‌شود. مدیرانی که از توانایی مدیریت سیستم‌های مجازی و غیرحضوری برخوردار باشند می‌توانند نظارت و هدایت کارکنان را نیز به صورت غیرمستقیم و غیرحضوری انجام داده و ارزیابی‌های درست و مناسبی از کار آنان داشته باشند و برنامه‌ریزی‌های مناسبی جهت برطرف سازی نواقص کار آن‌ها انجام دهند. مدیران مدارس همچنین با توانایی در زمینه‌ی مدیریت سیستم‌های مجازی و غیرحضوری در فضای مجازی می‌توانند اطلاع‌رسانی‌های خاصی در زمینه‌های مختلف جهت اطلاع کارکنان، والدین و دانش‌آموزان انجام دهند حتی می‌توانند به ارائه آموزش‌های ویژه برای اولیا در فضای مجازی نیز بپردازند.

توانایی در تغییر ساختار و قوانین مدرسه: با توجه به اینکه مدارس امروز با مدارس گذشته تفاوت‌های بسیاری از نظر شیوه‌های مدیریتی اهداف و وظایف مدیران، کارکنان و اهداف مربوط به دانش‌آموزان داشته است. مدیران باید از توانایی‌های تغییر ساختاری در سازمان خود و تغییر نقش خود برخوردار باشند مدیری که خود باور به اعتقادی به تغییرات ساختاری در سازمان با توجه به تغییرات جهانی را نداشته باشد نباید انتظار داشت تا تغییرات چشمگیری در مدارس به وجود آید. شود مدیرانی که در عصر حاضر تنوع و گوناگونی‌ها را به پذیرا باشند و خود را جزئی از یک گل بزرگ از جامعه جهانی بدانند بهتر می‌توانند در مسیر رشد و ترقی گام بردارند بر اساس روایت مشارکت‌کنندگان مدیرانی که با مطالعات تطبیقی و الگوبرداری از تجربیات هم‌تایان خود در سایر کشورها استفاده می‌کنند اندیشه‌ها و شیوه‌های متفاوت مدیریتی را در سازمان خود پدید می‌آورند. مدیران مدارس در ایجاد جوسازمانی مثبت و سالم نقش تأثیرگذاری دارند مدیری که از اقتدار کافی برخوردار است و درعین حال با کارکنان خود روابط درست و مناسبی دارد و در تصمیم‌گیری‌ها از نظرات و ایده‌های آن‌ها

استفاده می‌کند بهتر و راحت‌تر می‌تواند اهداف آموزشی سازمان مدرسه را پیش ببرد. مدیران امروزه با تأکید بر افزایش مشارکت‌ها و همکاری‌های اعضای جامعه مدرسه از ساختارهای افقی و مسطح‌تری استفاده می‌کنند تا همه‌ی اعضای جامعه مدرسه در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کافی را داشته باشند. مدیران مدارس باید از توانایی‌های افزایش‌انگیزه کارکنان جهت خلاقیت و نوآوری سازمانی برخوردار باشند و همواره آن‌ها را به استفاده کردن از شیوه‌های آموزشی جدید و خلاقانه دعوت نمایند. هر رهبر مؤثر باید از پیامدهای اجتماعی و احساسی اعمال خود آگاه باشد. برای مثال، هنگام مواجهه با پیاده‌سازی تکنولوژی، رهبران فن‌آوری ممکن است با اختلاف‌کسانی مواجه شوند که احساس تهدید، سردرگمی یا سردرگمی در هنگام مواجهه با اتخاذ فن‌آوری جدید دارند. افرادی که احساسات منفی یا عدم توافق نسبت به اقدامات و اهداف رهبر دارند، موانع فیزیکی و عاطفی را بر سر راه طلبی‌های رهبر می‌گذارند. بنابراین، رابطه بین رهبران و آگاهی آن‌ها از احساسات افراد در سازمان یا تحت تأثیر سیاست‌های آن‌ها عامل مهمی در نیل به اهداف است. همچنین اهداف سازمانی لازم است متناسب با نیازهای جامعه و تحولات جهانی باید به‌روزرسانی شود مدیران در توسعه یادگیری سازمانی نقش مهمی دارند. مدیری که ایده‌ها و افکار نو را با آغوشی باز می‌پذیرد و به اشتراک دانش، توسعه یادگیری‌های حرفه‌ای کارکنان خود علاقه و رغبت نشان می‌دهد در توسعه یادگیری سازمانی خود می‌تواند نقش مؤثری ایفا کند. همچنین مدیران در تصویر ارتباطات ملی و بین‌المللی می‌توانند نقش پررنگی داشته باشند چراکه با توجه به رقابتی‌تر شدن سازمان‌ها هرچقدر میزان ارتباطات و همکاری‌های ملی و بین‌المللی سازمان‌ها بالاتر رود موفقیت و کارایی سازمان‌ها نیز افزایش پیدا می‌کند.

تغییر نقش و سبک آخرین شایستگی موردنیاز مدیران در عصر دیجیتال مربوط می‌شود به تغییر نگرش و سبک مدیران مدارس باید شناخت کافی نسبت به شیوه‌های مدیریتی نوین و سبک‌های مختلف داشته باشند تا بتوانند از نکات مثبت هر کدام از شیوه‌های مدیریتی یا سبک‌های رهبری در کار خود بهره ببرند امروزه با توجه به پیچیدگی و دشواری فرایند مدیریت و رهبری مدیران باید قابلیت در تفاهم و پذیرش اصول رهبری را داشته باشند مدیری که از انعطاف‌پذیری بالایی نسبت به پذیرش تغییر نقش و سبک‌های رهبری برخوردار باشد همواره در تلاش است تا از فرصت‌هایی که در اثر آشنایی با سبک‌های گوناگون رهبری و شناخت وظایف و نقش‌های جدید مدیریتی خود در راستای تسهیل تحقق اهداف مدرسه

استفاده کند با توجه به یافته‌های این پژوهش مدیران در عصر دیجیتال بهتر است تلفیقی از سبک‌های رهبری مختلف را در شیوه‌های مدیریتی خود به کار ببندند به‌خصوص سبک توزیعی و سبک مشارکتی و تحول‌گرا. رهبری تحول‌گرا به رابطه بین تحریک و ترفیع متقابل منجر می‌شود که پیروان را به روشی هدایت می‌کند که تعهد عاطفی آن‌ها را تأیید می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که بین سبک رهبری مدیران مدارس با به‌کارگیری فناوری اطلاعات در مدارس رابطه معناداری وجود دارد همچنین بین سبک رهبری مشورتی مشارکتی و خیرخواهانه مدیران مدارس با به‌کارگیری فناوری اطلاعات رابطه معناداری وجود دارد اما بین سبک رهبری استبدادی با به‌کارگیری فناوری اطلاعات رابطه معکوس و منفی وجود دارد (تفضلی و حسینی، ۱۳۹۶). نقش مدیران مدارس تحت تأثیر رشد فناوری‌ها و تکنولوژی‌ها تا حد زیادی دستخوش تغییر شده است و مدیران باید نقش مدیران فناوری در مدارس را تا حدی اجرا کنند. آن‌ها خود باید مجهز به دانش و مهارت‌های دیجیتال باشند و توانایی پشتیبانی از سیستم‌های غیرحضوری را داشته باشند. تغییر محتوای کتاب‌های آموزشی هم اهداف جدید و برنامه‌ریزی‌های خاص آموزشی و پرورشی برای کارکنان و دانش‌آموزان را ایجاد می‌کند. تغییر نیاز یادگیرندگان و سایر اعضای جامعه مدرسه هم از عوامل دیگری است که نقش مدیران و سبک رهبری آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد چراکه باید با روشی مناسب و توانمندی خاصی که در روابط و تعاملات خود با اولیا و سایر اعضای جامعه‌ی مدرسه برقرار می‌سازند به نیازهای آن‌ها پاسخ دهند. پیشرفت محیط یادگیری از طریق فن‌آوری می‌تواند از طریق تمرکز بر نیازهای معلمان و یا دانش‌آموزان به دست آید. آن‌ها می‌توانند استراتژی‌ها را تعیین، معلمان و دانش‌آموزان را تشویق کنند تا از فن‌آوری برای آموزش و یادگیری استفاده کنند و برنامه‌هایی برای بهبود مهارت‌های معلمان و کارکنان در فن‌آوری ایجاد کنند تا بتوانند به‌طور مؤثر با فن‌آوری کار کنند. علاوه بر این، آن‌ها می‌توانند ایجاد یک فضای مناسب را مدیریت، پشتیبانی، تخصیص منابع مرتبط با فن‌آوری اطلاعات، بررسی چالش‌ها با مراقبت و عمل به‌عنوان الگوهای نقش در استفاده از فن‌آوری برای استفاده روزمره از موضوعات شخصی و جنبه‌های حرفه‌ای را انجام دهند. اگرچه مدیران مدارس ممکن است نمونه‌هایی مؤثر و مفید از نحوه برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی سیستم اطلاعات و فن‌آوری برای استفاده توسط معلمان و کارکنان باشند اما آن‌ها ضرورتاً متخصص استفاده از فن‌آوری اطلاعات و فن‌آوری نیستند، بلکه باید به معلمان مدارس و

دانش و فرصت‌ها و ایجاد فرهنگ فن آوری و اطلاعات برای شکل دادن به جوامع یادگیری کمک کنند. تغییر در اهداف آموزشی و تأکید بر آموزش مادام‌العمر یادگیرندگان نیز خود موجب تغییر نقش مدیران در عصر می‌شود.

ضرورت شایستگی‌های مدیران در عصر دیجیتال رهبران فن آوری آموزشی می‌توانند مشارکت قوی در حوزه آموزش داشته باشند. برای مثال، محققان دریافته‌اند که رهبران فن آوری آموزشی، به‌ویژه آن‌هایی که در موقعیتی مانند سطح مدرسه قرار دارند. شیوه‌های مدیریت کردن مدارس، نحوه رهبری کردن، ابتکار عمل و خلاقیت مدیران در نسل‌های آینده تأثیرات بسزایی می‌گذارد ادغام تکنولوژی در کلاس درس در راستای تلاش برای افزایش یادگیری دانش آموزان است. رهبران مدارس مسئول چندین حوزه از فناوری در حوزه‌های آموزشی هستند این ابتکارها تأثیرات قابل توجهی بر روشی که معلمان در حال حاضر به دانش آموزان خود آموزش می‌دهند داشته‌اند. مدیران مدارس نقش بسیار مهمی در استفاده کردن از تکنولوژی توسط دانش آموزان و کارکنان مدرسه ایفا می‌کنند و حامیان قوی جهت استفاده کردن از تکنولوژی می‌باشند. مطهری نژاد و وزیری شهربابک (۱۳۹۵) در پژوهش خود تأکید می‌کنند که آموزش‌ها و فرهنگ‌سازی مناسب موجب می‌شود تا معلمان فناوری موردنظر را آسان‌تر و راحت‌تر درک کنند و میزان انگیزه آن‌ها برای استفاده از تکنولوژی افزایش می‌یابد. بدون حمایت مدیران مدارس یادگیری از راه دور به‌عنوان یک جایگزین قابل دوام برای توسعه و پیاده‌سازی میسر نیست و عدالت آموزشی هم به نحو درستی تحقق پیدا نمی‌کند پس لازم و ضروری است که مدیران مدارس به شایستگی‌های خاصی متناسب با عصر دیجیتال دست پیدا کنند.

پیشرفت فناوری تغییر فن آوری و رقابت جهانی خواستار گسترش آموزش عمومی فراتر از اصول اولیه است. به‌منظور تبدیل شدن به شرکت کنندگان سازنده در جامعه‌ای که به‌شدت به دانش آموزان فن آوری وابسته است، نیازمند بیش از حداقل شایستگی‌های در رشته‌های دانشگاهی، تفکر انتقادی و مهارت‌های کامپیوتری برای ورود به بازار کار ضروری است. فن آوری کاربردهای زیادی در حوزه‌های مختلف مانند توسعه حرفه‌ای، اصلاحات آموزشی، یادگیری از راه دور و آموزش مهارت‌های لازم برای داشتن یک شغل موفق در دنیای فن آوری یکپارچه ما دارد. با این حال، بدون رهبران فن آوری آموزشی که به‌عنوان مدافعان قوی عمل می‌کنند یک رهبر فن آوری آموزشی در یک مدرسه در مقایسه با

مدیریت اولیه سازمانی نقش منحصر به فردی دارد آن‌ها باید به‌طور مداوم مدرسه را از نظر داشتن منابع تکنولوژی و از همه مهم‌تر استفاده از آن فناوری‌ها برای هدف بهبود و آموزش مدرن، مدرنیزه کنند. این نقش به‌آسانی اتخاذ نمی‌شود و باید توسط افرادی محقق شود که نه تنها اصول مؤثر رهبری را درک کرده و اجرا می‌کنند، بلکه دانش کاری و استفاده از کلاس را نیز دارند. رشد فناوری‌ها و تکنولوژی‌ها و پدیده جهانی شدن مرز کشورها را از بین برده است سازمان‌ها تحت تأثیر فناوری‌ها قرار گرفته و این موجب رقابتی شدن سازمان‌ها با یکدیگر و سوی دیگر گسترش ارتباطات و همکاری‌های افراد می‌شود ضرورت می‌یابد که مدیران مدارس از تغییرات و تحولات ناشی از پیشرفت فناوری‌ها شناخت لازم و درستی داشته باشند؛ و متناسب با این تغییرات که ناشی از رشد فناوری‌ها است ساختار سازمانی ارتباطات و تعاملات فرهنگ سازمانی اهداف و چشم‌اندازها و... را تغییر هماهنگ یا سازگار کنند. لزوم تغییرات محیطی عوامل محیطی معمولاً برخاسته از گروه‌ها یا ذینفعان است که به‌طور مستقیم با سازمان در ارتباط هستند این گروه‌ها عبارت هستند از دولت، اتحادیه‌ها، رقبای، رسانه‌ها، سازمان‌های عمومی، مؤسسات مالی، تکنولوژی، مسائل سیاسی، اجتماعی، مسائل جهانی و ... مدیران مدارس با توجه به تغییراتی که در جامعه جهانی از جمله تغییر و تحولات مربوط به فناوری‌ها تغییر ارزش‌ها نگرش‌ها سبک زندگی و... اتفاق می‌افتد باید سازمان خود را به‌روز سازند تازه این تغییر و تحولات عقب نمانند همچنین آن‌ها باید از عوامل اجتماعی همانند نگرش جامعه روند اشتغال سبک زندگی سطح تحصیلات و مسائل دیگر آگاهی کامل را داشته باشند برنامه‌ها و اهداف مدرسه را بر طبق این عوامل اجتماعی طرح‌ریزی نمایند عوامل تکنولوژیکی عوامل تکنولوژیکی فرصت‌ها و تهدیدهایی را برای سازمان‌ها همواره به همراه دارند سازمان‌ها به هنگام تدوین استراتژی‌ها باید این عوامل تکنولوژیکی را در نظر بگیرند پیشرفت فناوری می‌تواند بر اهداف سازمان شیوه‌های آموزش تعاملات نظارت کنترل شیوه‌های مدیریتی محتوای کتب درسی و خیلی مسائل دیگر تأثیرگذار باشد. مدیران مدارس با توجه به تغییرات محیطی که در جامعه و در عرصه جهانی رخ می‌دهد باید خود را با این تغییرات هماهنگ و سازگار سازند. رهبران مدرسه به‌طور دقیق مدیران و معلمان باید خود را با انقلاب دیجیتال همگام سازند. همچنین ضرورت می‌یابد مدیران مدارس با توجه به تغییر نقش والدین از انعطاف‌پذیری و پذیرش ایده‌های خلاق محیطی برخوردار باشند (تانیمالای و رامان، ۲۰۱۸). مدیران با تطبیق دادن اهداف سازمان با

این تغییرات محیطی رسالت خود را در مدارس انجام داده و با پذیرش حفظ و توسعه دانش محیطی سازمان را به سمت رشد و ترقی هدایت می‌سازند. این مطالعه برای نشان دادن اینکه رهبری اصلی در مدرسه رابطه مثبتی با یکپارچه‌سازی فن آوری دارد انجام شد.

توقعات و نیازمندی‌های ارباب‌رجوع هر روزه نیازهای جدیدی از سوی کارکنان اولیا دانش آموزان و جامعه در سازمان مدارس مطرح می‌شود جامعه نیاز به پرورش نیروهای متخصص دیجیتال را هر روزه افزایش می‌دهد اولیا دغدغه‌های متفاوتی در زمینه آموزش و پرورش استعدادهای فرزندان‌شان از مدارس دارند و همچنین نیازهای دانش آموزان نسبت به کسب مهارت‌های لازم برای ورود به دنیای عصر دیجیتال و کارکنان نیازهای متفاوتی نسبت به دوره‌های قبل از نظر تغییر در شیوه‌های یادگیری فراگیران و تغییر در روش تدریس و شیوه‌های آموزشی دارند این‌ها مواردی می‌باشند که می‌طلبد تا مدیران به شایستگی‌های خاصی جهت تحقق این نیازها دست پیدا کنند. توجه به این امر مبنایی را برای فرآیند نوسازی مداوم فراهم می‌کند که در آن تکنولوژی منسوخ می‌شود و فن آوری قدیمی تر حفظ یا ارتقا می‌یابد تا اهداف سازمانی و نیازهای آموزشی برآورده شود. نواحی مدرسه‌ای که بهبود در آموزش و پیشرفت را نشان می‌دهند، مدیران مدارس را تشویق می‌کنند تا از داده‌های عملکرد دانش آموز و رضایت ذینفعان برای شناسایی نیازها، تعیین اهداف و برنامه‌ریزی و پیگیری بهبود استفاده کنند. تعهد فرهنگی - اجتماعی تعهد فرهنگی اجتماعی مدیران را ملزم به داشتن توانایی‌ها و شایستگی‌های خاصی در عصر دیجیتال می‌سازد آموزش‌های صحیح در رابطه با استفاده کردن از تکنولوژی و فناوری‌های به‌روز از سویی یادگیرندگان و کارکنان موجب می‌شود تا مدیران مهارت‌های دیجیتالی خود را افزایش داده و فرهنگ صحیح در رابطه با به‌کارگیری فن آوری در مدارس خود ایجاد کنند تضمین حقوق دستیابی به تکنولوژی تنها یکی از موضوعات اجتماعی و اخلاقی است که رهبران آموزشی باید به آن توجه کنند. رشد فناوری‌ها و تأکید بر روی ایجاد فرصت‌های یادگیری برابر برای تمامی فراگیران تأکید بر آموزش همه افراد واجد تحصیل دانش آموزانی که در مناطق دورافتاده و یا نیازهای ویژه‌ای دارند این ضرورت به وجود می‌آید که مدیران مدارس از طریق آموزش‌های مجازی به این نیازها پاسخگو بوده و این خود مهارت‌های مدیریتی و دیجیتالی مدیران را می‌طلبد دیگر مربوط می‌شود به ترویج مسائل اخلاقی در بهره‌گیری از

فناوری‌ها و میزان تأثیرگذاری مدیران در چالش‌ها و مشکلات محیطی و توانایی در بهره‌گیری از فرصت‌هایی که در اثر بحران‌ها در سازمان به وجود می‌آید.

منابع

- پوشنه، کامبیز و پاکزاد، مریم. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر نظام آموزشی ایران در قرن، همایش کنفرانس ملی و دستاوردهای نوین جهان در تعلیم و تربیت، *روانشناسی. حقوق و مطالعات فرهنگی-اجتماعی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زرقان، موسسه آموزش عالی علامه خویی ۲۱، ۱، ۷-۲۰.
- حق‌شناس، مریم. (۱۳۹۴). به‌کارگیری فناوری‌های رسانه‌ای در آموزش: پارادایم جدید یادگیری در عصر دیجیتال. *مدیریت رسانه*، ۱۶، ۴۲-۳۷.
- دبلیو انگلیش، فنویک؛ پاپا، رزماری؛ ای مولن، کارل و کرایتون، تدکرایتون. (۱۳۹۷). رهبری آموزشی در ۲۰۵۰: برداشت‌ها، چالش‌ها و تعهدات. ترجمه‌ی شیربگی، ناصر و فاتحی پور، رؤیا، نشر آثار معاصر، ۱۳۴-۵۴.
- زارع، سمیه؛ حسین قلی زاده، رضوان و مه‌رام، بهروز. (۱۳۹۶). مفهوم الگوی رهبری آموزشی و گستره آن در قلمرو مدیریت آموزشی. *مجله‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۲۲، ۳۳۹ تا ۳۶۸.
- غفاری، حسین. (۱۳۹۸). تلاش برای تربیت در عصر دیجیتال. *ماهنامه رشد معلم*، ۳۲۵، ۳۸-۳۹.
- مطهری نژاد، حسین و وزیر شهر بابک، بتول. (۱۳۹۵). عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر پذیرش فناوری اطلاعات در مدارس از دیدگاه معلمان، *فصلنامه علمی مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۵، (۲)، ۲۰۲-۱۶۷.

References

- Apsorn, A., Sisan, B., & Tungkunan, P. (2019). Information and Communication Technology Leadership of School Administrators in Thailand. *International Journal of Instruction*, 12(2), 639-650.
- Brown, C., Czerniewicz, L., Huang, C. W., & Mayisela, T. (2016). Curriculum for digital education leadership: A concept paper.
- Brown, B. (2013). How Principals Cultivate Technology Integration and Use Professional Learning Networks.
- Jameson, J., Ferrell, G., Kelly, J., Walker, S., & Ryan, M. (2006). Building trust and shared knowledge in communities of e-learning practice: collaborative leadership in the JISC eLISA and CAMEL lifelong learning projects. *British Journal of Educational Technology*, 37(6), 949-967.
- Keane, T., Boden, M., Chalmers, C., & Williams, M. (2020). Effective principal leadership influencing technology innovation in the classroom. *Education and Information Technologies*, 25, 5321-5338.

- Potter, W., Webb, D., Paul, C., West, E., Bowen, M., Weiss, B., & De Leone, C. (2014). Sixteen years of collaborative learning through active sense-making in physics (CLASP) at UC Davis. *American journal of physics*, 82(2), 153-163.
- Raman, A., & Thannimalai, R. (2019). Importance of Technology Leadership for Technology Integration: Gender and Professional Development Perspective. *SAGE Open*, 9(4), 2158244019893707.
- William Bates, A. (2015). *Teaching in a Digital Age*, 2, Publisher: BCCampus
- Yusof, M. R., Mohd Faiz, M. Y., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*
- Dolan, E., Kosasi, S., & Sari, S. N. (2022). Implementation of Competence-Based Human Resources Management in the Digital Era. *Startupreneur Business Digital (SABDA Journal)*, 1(2), 167-175.
- Santana, M., & Díaz-Fernández, M. (2023). Competencies for the artificial intelligence age: visualisation of the state of the art and future perspectives. *Review of Managerial Science*, 17(6), 1971-2004.
- Yadav, A. K. (2022). The essential skills and competencies of LIS professionals in the digital age: Alumni perspectives survey. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 71(8/9), 837-856.
- Nwankpa, J. K., Roumani, Y., & Datta, P. (2022). Process innovation in the digital age of business: the role of digital business intensity and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1319-1341.
- Charmaz, K. (2017). Constructivist grounded theory. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 299-300.

