

An Analysis of the Skills Required by School Principals in the Post-Corona Periods: A Synthesis Study

Ali Beiramipur*  & Sheyda Echresh¹

* Corresponding Author: Assistant Professor in Curriculum Studies, Department of Education, Faculty of Education & Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. Email: a.beiramy@scu.ac.ir

1. Ph.D. Student of Educational Management, Department of Education, Faculty of Education & Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

Abstract

Objectives: The purpose of this study is to investigate and explain the skills required of general education principals in the school leadership during the corona and post-corona periods due to the changes caused by this crisis.

Materials and Methods: This research is an applied one in terms of purpose and qualitative in terms of synthesis. The scope of research and the main sources of data collection are numerous studies that have been done in connection with the skills required by public school principals in leading a virtual school inside and outside Iran. Following the thematic relationship and after observing the entry and exit criteria, 47 samples were selected. In the next step, information coding and classification were performed and the result of combining the categories and the results of the analysis led to the extraction of a conceptual framework related to the skills required by school principals in general education courses in school leadership.

Discussion & Conclusions: Generally, the skills required by public school principals in virtual school leadership were extracted into nine categories and 38 codes. The category of "interpersonal skills and participation" includes eight codes of communication, virtual cooperation, the importance of communicating with parents and arranging regular and continuous meetings, flexibility, open-mindedness, working interactions with peers and people from other disciplines, and group working. The category of "cognitive and problem-solving skills" is divided into three skills: discussion, decision-making, and critical thinking. The category of "self-regulatory skills" included codes of organization, professional development, time management, planning, and self-discipline. The category of "creative and innovative skills" is divided into three codes of motivation (internal, external), creativity, and transparency. The category of "adaptation to new technology" is divided into three skills: information and communication technology, acceptance of the use of modern tools, equipment, and technologies, and new media literacy. The category of "individual traits" is divided into eight skills: building trust, supporting teachers and students, responsibility, creating psychological and social security, risk-taking, positive attitude, moral behavior, kindness, and compassion. "Leadership skills" include four skills of evaluating the performance of others, monitoring, giving feedback, and managing conflict through the student, respectively. "Global citizen skills" is divided into two skills: understanding and having multicultural and intercultural competencies, and understanding individual needs, diversity, and differences. And "leadership styles" were categorized as transformational, interactive, and distributive. In general, paying attention to and strengthening these skills in the post-corona periods can be effective in improving the quality of learning and academic achievement of students in general education courses.

Keywords: School Principals, General Education, Virtual Education, Skills, Covid-19; Corona, Synthesis Research.

Beiramipur, A., & Echresh, S. (2022). An Analysis of the Skills Required by School Principals in the Post-Corona Periods: A Synthesis Study. *Journal of Management and Planning in Educational System*, 15(2), 143-164. doi: [10.48308/MPES.2022.102409](https://doi.org/10.48308/MPES.2022.102409)





مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی

مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی

پاییز و زمستان ۱۴۰۱

دوره ۱۵، شماره ۲ (پیاپی ۲۹)

صفحات: ۱۴۳-۱۶۴

DOI: [10.48308/MPES.2022.102409](https://doi.org/10.48308/MPES.2022.102409)

ISSN: [2423-5261](https://doi.org/10.48308/MPES.2022.102409)

E-ISSN: [2538-6344](https://doi.org/10.48308/MPES.2022.102409)

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۱۹ بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۱/۱۸

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱/۲۸ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۷/۱

واکاوی مهارت های مورد نیاز مدیران مدارس در دوران پسا کرونا: یک مطالعه سنتز پژوهی

علی بیرمی پور^۱ و شیدا اچرش^۱

* نویسنده مسئول: استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
a.beiramy@scu.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، بررسی و تبیین مهارت های مورد نیاز مدیران دوره آموزش عمومی در رهبری مدارس در دوران کرونا و پسا کرونا با توجه به تحولات ایجاد شده در اثر این بحران است.

مواد و روش ها: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، کیفی از نوع سنتز پژوهی است. قلمرو پژوهش و اصلی ترین منابع گردآوری داده ها، پژوهش های متعددی است که در ارتباط با مهارت های مورد نیاز مدیران مدارس دوره عمومی در رهبری مدرسه مجازی در داخل و خارج از ایران انجام شده است. متناسب با ارتباط موضوعی و پس از رعایت ملاک های ورود و خروج تعداد ۴۷ نمونه انتخاب شدند. در مراحل بعدی، کدگذاری و طبقه بندی اطلاعاتی انجام شد و حاصل ترکیب مقولات و نتایج تحلیل منجر به استخراج چارچوب مفهومی در ارتباط با مهارت های مورد نیاز مدیران مدارس دوره آموزش عمومی در رهبری مدارس گردید.

بحث و نتیجه گیری: به طور کلی، مهارت های مورد نیاز مدیران مدارس دوره آموزش عمومی در رهبری مدرسه مجازی در نه مقوله و ۳۸ کد استخراج گردید. مقوله "مهارت های بین فردی و مشارکت" شامل هشت کد ارتباطات، همکاری مجازی، اهمیت به ارتباط با والدین و تنظیم دیدارهای مستمر و منظم، انعطاف پذیری، ذهن باز بودن، تعاملات کار با همتایان و افراد از رشته های دیگر و کارگروهی بود. مقوله ی "مهارت های شناختی و حل مسئله" به سه مهارت بحث و گفت و گو، تصمیم گیری و تفکر انتقادی تقسیم می شوند. مقوله ی "مهارت های خودتنظیمی"، شامل کدهای سازماندهی، توسعه حرفه ای، مدیریت زمان، برنامه ریزی و خود انضباطی بود. مقوله ی "مهارت های خلاقانه و نوآورانه" به سه کد انگیزه (درونی، بیرونی)، خلاقیت و شفافیت تقسیم می شود. مقوله ی "سازگاری با فناوری جدید"، به سه مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات، پذیرش استفاده از ابزارها، تجهیزات و فن آوری های مدرن و سواد رسانه ای جدید، تقسیم می شود. مقوله ی "صفات و ویژگی های فردی"، به هشت مهارت اعتمادسازی، حمایت از معلمان و دانش آموزان، مسئولیت، ایجاد امنیت روانی و اجتماعی، ریسک پذیری، نگرش مثبت، رفتار اخلاقی، مهربانی و دلسوزی، تقسیم می شود. "مهارت های رهبری"، به ترتیب شامل چهار مهارت ارزیابی عملکرد دیگران، نظارت، بازخورد دادن، و مدیریت تعارض ها از طریق دانش آموز محور است. "مهارت های شهروند جهانی" به دو مهارت درک و برخورداری از صلاحیت های چند فرهنگی و بین فرهنگی و درک نیازها، تنوع و تفاوت های فردی تقسیم می شود و "سبک های رهبری" به سبک تحولی، تعاملی و توزیعی دسته بندی شدند. به طور کلی، توجه و تقویت این مهارت ها در دوران پسا کرونا می تواند در بهبود کیفیت یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان در دوره آموزش عمومی مؤثر باشد.

واژه های کلیدی: آموزش مجازی، سنتز پژوهی، کرونا، کووید ۱۹، مدیران مدارس دوره آموزش عمومی، مهارت ها.

بیرمی پور، علی، و اچرش، شیدا. (۱۴۰۱). واکاوی مهارت های مورد نیاز مدیران مدارس در دوران پسا کرونا: یک مطالعه سنتز پژوهی. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی. (۳۱)۵، ۱۶۴-۱۴۳. doi: 10.48308/MPES.2022.102409



Copyright: © 2022 by the authors. This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

مقدمه

ماهیت فعلی جهان، تغییرات گسسته و بنیانی است. این تغییرات چنان سریع اتفاق افتاده و رقابت نیز چنان زیاد شده است که سازمان‌های عظیمی که در قرن ۲۰ رشد یافته‌اند، نمی‌توانند در دنیای نوظهور قرن ۲۱ دوام بیاورند. در این محیط‌های جدید، سازمان‌ها برای بقا و موفقیت خود به سامانه‌های طبیعی و انعکاس آن نیاز دارند تا بتوانند با تشخیص سریع تغییرات، خود را با آن‌ها انطباق دهند. این موضوع توجه سازمان‌ها را به سمت فرهنگ سازمانی مناسب و مطلوب معطوف کرده است. رهبری مهم‌ترین رکن سازمان محسوب می‌شود که می‌تواند با رفتارهای خود مشوق عملکرد بالای کارکنان و یا کاهش آن و در نهایت موفقیت یا شکست یک سیستم شود. سبک‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های رهبری و تأثیری که عملکرد رهبران می‌تواند بر موفقیت سازمان‌ها داشته باشد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در شرایط رقابت‌های فشرده‌ی کنونی رهبرانی موفق‌تر هستند که اعتقادی راسخ به ایجاد تحول در سازمان، نوآوری و بهبود مستمر داشته باشند (نوید ادهم و شفیع‌زاده، ۱۳۹۹).

یکی از مهم‌ترین تحولات و تغییرات ایجاد شده در دنیای امروز شیوع ویروس کووید-۱۹ است که به علت سرعت گسترش بالا، این بیماری در سطح دنیاگیری^۱ طبقه‌بندی شد. در ایران براساس دستور وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی و جهت کاهش بار ایجاد بیماری، از تاریخ ۱۰ اسفند ۱۳۹۸ دستور تعطیلی مدارس و دانشگاه‌های سراسر کشور، به‌عنوان یکی از اقدامات اضطراری برای جلوگیری از شیوع بیشتر این بیماری صادر شد. تجربه آموزش در سطح جهان نشان داده است که در شرایط حساس شیوع دنیاگیری کووید-۱۹ به‌عنوان مسئله روز دنیای واقعی، آموزش به صورت برخط^۲ می‌تواند جلوی تعطیلی رسمی آموزش در مدارس را بگیرد

آموزش تحت وب و برخط، نیروی بالقوه عظیمی را برای بهبود فرآیند آموزش به واسطه‌ی در دسترس قرار دادن اطلاعات و اجازه بیشتر به تعامل میان یاددهنده و یادگیرنده را فراهم می‌آورد و امکان آموزش و یادگیری را برای هر فرد در هر زمینه، در هر زمان و مکان به صورت مادام‌العمر میسر می‌سازد (سرمدی، ۱۳۹۶). به دلیل عدم پاسخگویی آموزش‌های سنتی به نیازهای رشد جوامع و گسترش مداوم مهارت‌های آموزشی در دنیای انفورماتیک، گرایش جهان در چند دهه اخیر به استفاده از فناوری در افزایش کارایی آموزش قابل توجه بوده و بسیاری از اندیشمندان در پی خلق شیوه‌ها و نوآوری‌هایی در زمینه تأمین نیاز روزافزون آموزش هستند (علی‌آبادی، مرادی، مرادی و محمدی گلادار، ۲۰۱۵). در این دوران، وزارت آموزش و پرورش برای به حداقل رساندن آسیب‌های ناشی از تعطیلی مدارس و در قدم اول برای جبران مشکل ساعات آموزشی به سراغ تلویزیون رفت و تصمیم گرفت که آموزش تلویزیونی را آغاز کند. براین اساس، آموزش‌های تلویزیونی از ۱۰ اسفند ۱۳۹۸ از شبکه آموزش شروع شد و چندی بعد هم شبکه چهار سیما به این آموزش‌ها اضافه شد. علاوه بر این، وزارت آموزش و پرورش تصمیم گرفت دامنه آموزش از راه دور مدارس را گسترش دهد. از همین رو سامانه‌ای با عنوان «شاد» را به‌منظور برگزاری کلاس‌های مجازی ایجاد کرد. سامانه شاد - که در ابتدا شبکه اجتماعی دانش‌آموزان بود و بعد به شبکه آموزش دانش‌آموزی تغییر نام داد - سامانه‌ای تخصصی برای دانش‌آموزان و فعالیت‌های مربوط به آن‌ها به شمار می‌آید. این سامانه در ابتدا از ۲۱ فروردین ماه چند روزی به صورت آزمایشی راه‌اندازی شد و سپس از اول اردیبهشت ۹۹ به‌طور رسمی برای کل مقاطع فعال شد.

در یک دهه گذشته، حرفه‌ای‌گرایی رهبری مدرسه، دستور کار اصلی سیاست‌گذاری آموزشی شده و توجه به کیفیت مدیران و رهبران مدارس در صدر موضوعات نظام آموزشی قرار گرفته است (عدلی و مطلبی

ورکانی، ۱۳۹۷). پونت^۱ و همکاران (۲۰۰۸) معتقد هستند که هیچ کشوری فراتر از کیفیت رهبری آموزشی خود حرکت نمی‌کند؛ لذا، مدیران و رهبران مدارس نقش‌های مختلفی از قبیل تدوین رسالت مدرسه، تدوین برنامه راهبردی مدرسه، تدوین یا توسعه برنامه درسی، برنامه توسعه حرفه‌ای معلمان، ارزیابی برنامه‌ها و عملکردها، سنجش دانش‌آموزان، تأمین و تنظیم بودجه، امنیت مدرسه، مدیریت تأسیسات، ارتباط با والدین و روابط با اجتماع را برعهده دارند. براساس این نقش‌ها، عنوان آن‌ها از مدیر مدرسه تا رهبر مدرسه می‌تواند متغیر باشد. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نیز، نظام رهبری و مدیریت آموزش و پرورش در افق ۲۰ ساله کشور، نظامی تحول‌گرا، کارآمد، اثربخش و کمال‌جو، متکی بر سهم برتر منابع انسانی با توانمندی‌های ممتاز در تراز جمهوری اسلامی ایران در سطح منطقه، یادگیرنده عدالت‌محور و مشارکت‌جو، مؤمن، آراسته به فضایل اخلاق اسلامی، عامل به عمل صالح، تعالی‌جو و تحول‌آفرین، انقلابی، آینده‌نگر، عاقل، متعهد، امین، بصیر و حق‌شناس توصیف شده است (بیگدلی و همکاران، ۱۳۹۷).

امروزه در وضعیت کنونی جهان در دوران کرونا و پسا کرونا، ترکیب آموزش مجازی و آموزش حضوری به‌عنوان دستاورد تحول نظام‌های آموزشی نوین، امری اجتناب‌ناپذیر است. از این رو، سیستم آموزشی در انتقال به آموزش مجازی و ترکیبی برای نیل به اهداف آموزشی، هماهنگی با شرایط رشد یادگیرنده و پاسخگویی به نیازهای ناشی از تحولات سریع اجتماعی و اقتصادی، در نهایت تغییرات نظام آموزشی در برنامه درسی، نیازمند توجه و دقت بیشتری هستند.

مطالعات در مورد رهبری و مدیریت مدارس مجازی از تحقیقات الیور^۲ (۲۰۱۰) آغاز گردید. یافته‌های مطالعات نشان داد که مدیریت مدارس مجازی با مدیریت مدارس سنتی تفاوت‌های اساسی دارد (قیلیکی و جوکی^۳، ۲۰۱۱). مطالعات مختلف نشان داده‌اند که فرآیند ایجاد برنامه درسی مجازی و زیرساخت‌های مجازی هم هزینه‌بر و هم زمان‌بر است. هم‌چنین، معلمانی که کلاس‌های مجازی را طراحی می‌کنند، به مدیر و راهنمای توانمندی نیاز دارند. بنابر آنچه گفته شد، مدیران در مسیر انتقال از مدیریت مدارس سنتی به مجازی، با چالش‌های منحصر به خود روبه‌رو می‌شوند. برای مثال، مدیر در مدرسه مجازی، باید تعاملی از راه دور با دانش‌آموزان، اولیا و حتی معلمان داشته باشد و این مسئله چالشی منحصر به خود است که مدیر مدرسه سنتی با آن مواجه نبود. هم‌چنین، مدیریت و سازماندهی فعالیت‌های روزانه مختص به یک مدیر در مدرسه مجازی نسبت به مدرسه سنتی منحصر به خود است (ریچاردسون، لافرانک، و بک، ۲۰۱۵). آمیس (۲۰۰۵) معتقد است که آموزش مجازی امکان بررسی مجدد در نحوه ارائه آموزش در مدارس دوره عمومی به شکل سنتی را فراهم می‌آورد. هم‌چنین، بک، لافرانس و ریچاردسون (۲۰۱۴) چهار تفاوت مدیریت مدرسه مجازی را نسبت به مدارس سنتی شناسایی کردند و این تفاوت‌ها شامل تعامل با دانش‌آموزان، نظارت معلم، توسعه حرفه‌ای و سازماندهی روزانه فعالیت‌ها است.

جامعه بین‌المللی تکنولوژی در آموزش^۴ (۲۰۱۸) نیز، استانداردهایی برای مدیران آموزشی منتشر کرد. این استانداردها به‌عنوان چارچوبی برای یادگیری در عصر دیجیتال شناخته شده‌اند. این استانداردها بر پنج حوزه تمرکز دارند: ۱- دفاع از عدالت و حقوق شهروندی^۵. ۲- برنامه‌ریزی بابسیرت^۶ ۳- رهبری توانمند^۷

1. Pont. B

2. Oliver

3. Quilici. S.B & Joki. R

4. International Society for Technology in Education

5. Equity and citizenship advocate

6. Visionary Planner

7. Empowering Leader

۴- طراح سیستم^۱ و ۵- رهبری متصل^۲. هر کدام از این استانداردها چگونگی به کارگیری، درگیری، خلق، ساخت و الگوسازی در یک محیط یادگیری مجازی را مورد بررسی قرار می‌دهند.

در یک مطالعه کاربردی، سالسبری^۳ (۲۰۱۰) مشکلاتی که ممکن است مدیران مدارس مجازی با آن روبه‌رو شوند را مطرح کرد. اولین چالش ممکن است در ایجاد دیدگاهی مشترک در بین کارکنان و معلمان باشد که از نظر جغرافیایی ارتباط آن‌ها با هم قطع می‌شود. دومین چالش احتمالی ممکن است در شیوه مدیریتی باشد که باعث ارتقاء عملکرد دانش‌آموزان و اثربخشی مدرسه باشد. به همین ترتیب، پیشنهاد داده است که مهم‌ترین بخش در مدیریت مدارس مجازی توانایی در برقراری ارتباط با دانش‌آموزان امروزی است. سومین چالشی که ممکن است مدیران مدارس مجازی با آن روبه‌رو شوند، چالش در ایجاد و طراحی برنامه درسی پژوهش محور که موجب و تسهیل‌کننده‌ی موفقیت دانش‌آموزان باشد. علاوه بر این، فلپس^۴ (۲۰۱۲) اشاره می‌کند که مدیران مدارس مجازی باید بر ارائه به موقع منابع و خدمات تمرکز نمایند.

چالش‌های دیگری که ممکن است مدیران مدارس مجازی با آن روبه‌رو شوند مربوط به کادر مدرسه (معلمان) است. میلر و ریبل^۵ (۲۰۱۰) اشاره می‌کند که همه معلمان دانش و مهارت تدریس برخط را ندارند. مدیران مدارس مجازی باید آگاه باشند که بسیاری از معلمان از فضای مدارس سنتی وارد فضای مدارس مجازی شده‌اند و ممکن است به دلیل تغییر حجم کار یا فقدان حمایت‌های فنی و پداگوژی مقاومت نشان دهند. چالش بالقوه دیگر در مدیریت مدارس مجازی، منابع مالی هستند. بیثون و بیکر^۶ (۲۰۱۳) در گزارش خود به مرکز ملی سیاست آموزشی^۷ نشان دادند که مدل منابع مالی که برای مدارس سنتی مورد استفاده قرار می‌گرفت برای مدارس مجازی اثربخش نخواهد بود.

امروزه مسئله مهم و درخور توجه این است که بحران کووید-۱۹، به صورت غافل‌گیرکننده و در مدت زمان کوتاهی آموزش را متحول ساخته و آموزش به صورت مجازی و مبتنی بر فناوری را بر مدارس تحمیل کرده است. هم‌اکنون مدیران مدارس با این مسئله درگیرند که تحول ایجاد شده، مفهوم آموزش حضوری را به‌طور غافلگیرکننده‌ای تغییر داده و نظام آموزش و پرورش باید به‌طور فزاینده‌ای خود را با این پدیده سازگار نمایند. در کشور ایران، هوشمند شدن مدارس و ورود فناوری در آموزش پرورش، مسئله‌ای بود که مسئولان در پیاده‌سازی آن تلاش و پژوهش‌های فراوانی انجام داده بودند؛ اما با شیوع دنیاگیری، تمام مدارس مجبور به آموزش از راه دور و در بستر برنامه شاد شدند و در مدت زمان کوتاهی به استقبال پدیده مجازی شدن کامل شتافتند. استقبال همگانی که در نبود بیماری کووید-۱۹ ممکن بود برای دهه‌هایی طول بکشد. باید گفت که در این فرایند مجازی شدن چالش‌های بسیاری پیش روی تمامی عوامل نظام آموزش و پرورش خصوصاً مدیران مدارس است و لازمه‌ی رویارویی موفقیت‌آمیز مدیران با این چالش‌ها برخورداری از مهارت‌های ویژه‌ای است. مهارت‌ها، توانایی‌ها و تخصص‌هایی در یک فعالیت خاص هستند و نه تنها شایستگی‌های فنی، بلکه شایستگی‌های رفتاری و شناختی را شامل می‌شود و بر قابلیت‌های فرد در انجام دقیق و سریع یک وظیفه تأکید دارند. بدین ترتیب، پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی از نوع سنتزپژوهی به بررسی و تبیین مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس در رهبری مدرسه مجازی در دوران پسا کرونا پرداخته است.

1. System Designer
2. Connected Leader
3. Salsbery
4. Phelps. K
5. Miller. T & Ribble. M
6. Bathon. J & Baker. B
7. National Education Policy Center

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، رویکرد به کار گرفته شده کیفی و از نوع سنتز پژوهی تجمیعی بوده است. براساس این روش، جامعه پژوهش حاضر شامل کلیه مقالات علمی انگلیسی و فارسی در زمینه مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس در رهبری مدرسه مجازی که در یکی از پایگاه داده‌های اینترنتی، نمایه شده است. جستجو توسط محققان در پایگاه‌های اطلاعاتی بین‌المللی تایپر و فرنیس^۱، اریک^۲، ساینس دایرکت^۳، وب اف ساینس^۴، و موتور جستجوی علمی گوگل اسکالر^۵ انجام شد. زمان جستجو مقالات از سال ۲۰۱۰-۲۰۲۱ بود. جستجو در پایگاه‌های فارسی پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۶، پایگاه مجلات تخصصی نور^۷، بانک اطلاعات نشریات کشور^۸ و پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران^۹ در بازه زمانی ۱۳۹۰-۱۴۰۰ انجام شد.

جستجوهای صورت گرفته در پایگاه‌های انگلیسی نام برده نشان داد که بین سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۱، در مجموع ۱۰ مقاله در دسترس بود که بر رهبری مجازی تمرکز داشت. از مجموع این ده مقاله، محتوای سه مقاله در حیطه‌ی آموزش و محتوای هفت مقاله در حیطه‌ی غیرآموزشی بود. در بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۶، در مجموع ۲۶ مقاله در زمینه رهبری منتشر شده بود که ۱۸ مقاله در حیطه‌ی آموزشی و هشت مقاله در حیطه‌ی غیرآموزشی بود. همان‌طور که جدول شماره (۱) نشان می‌دهد تعداد مقالات در زمینه‌ی رهبری مجازی در محیط آموزشی از یک به ۱۸ افزایش پیدا کرده است. بنابراین پژوهشگر با توجه به این روند افزایشی دامنه‌ی جست و جوی مقالات انگلیسی زبان در زمینه رهبری مجازی مدارس را به سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ محدود نمود. همچنین، جستجو در پایگاه‌های فارسی زبان نام برده شده، نشان داد که پژوهشی مرتبط با حوزه مطالعاتی حاضر، یافت نشد.

جدول ۱. آمار مقالات منتشر شده در زمینه رهبری مجازی از سال ۲۰۱۰-۲۰۱۶

سال	آموزشی	غیر آموزشی
۲۰۰۴-۲۰۰۰	۱	۸
۲۰۱۱-۲۰۰۷	۳	۷
۲۰۱۶-۲۰۱۲	۱۸	۸
جمع		۴۵

برای یافتن مقالات مرتبط در پایگاه‌های انگلیسی زبان، از کلیدواژه‌های Principals, Skills, Leader, Leading, Virtual Education, E-Learning, Distance Learning, Digital Learning, Online Learning, School, Covid-19 استفاده شد و از عملگرهای or و and به‌عنوان راهبرد جستجو مورد استفاده قرار گرفت. کلیدواژه‌های مورد استفاده برای جستجو در پایگاه‌های فارسی شامل ترکیب واژه‌های مدیران، رهبری، مهارت‌ها، یادگیری الکترونیکی، آموزش مجازی، یادگیری از راه دور، یادگیری دیجیتالی، یادگیری برخط، مدرسه، کووید-۱۹ بود. به علت اینکه مقالات منتشر شده در پایگاه‌های نام برده نسبت

1. Taylor & Francis
2. ERIC
3. Science Direct
4. Web of Science
5. Google Scholar
6. SID
7. Noormags
8. Magiran
9. IranDoc

به پایان‌نامه‌هایی که مقاله نشده‌اند معتبرتر و دسترسی به منابع اینترنتی نسبت به کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها مقدورتر است، از منابع کاغذی استفاده نشد.

برای سازمان‌دهی مطالعات از نرم‌افزار مدیریت منابع اطلاعاتی پژوهشیار^۲ و از فرم کاربرگ طراحی شده توسط محقق برای گزارش و ثبت اطلاعات پژوهش‌های اولیه استفاده شد. با استفاده از نرم‌افزار مذکور و با مرور بر عنوان و چکیده مقالات، مطالعات تکراری حذف شد. سپس چکیده مطالعات توسط محقق مورد بررسی قرار گرفت. با مطالعه دقیق عنوان و چکیده مقالات واجد معیارهای ورود توسط محقق، تعداد زیادی از آن‌ها به علت ارتباط ضعیف یا غیرمرتبط به هدف مطالعه کنار گذاشته شدند. در صورتی که پس از مطالعه عنوان و چکیده، امکان تصمیم‌گیری در مورد مقاله وجود نداشت، به متن کامل آن رجوع شد. جهت اطمینان از بازیابی کلیه مدارک، فهرست منابع مقالات نیز مورد جستجو قرار گرفت. روند ورود مطالعات به پژوهش در جدول (۱)، نمایش داده شده است.

در این پژوهش دستیابی به مقالات به روش تاپاپیس^۱ ارائه شده است. تاپاپیس روشی است که در آن جریان اطلاعات مرتبط یا مراحل مختلف یک مرور نظام‌مند به تصویر کشیده و اطلاعاتی در مورد تعداد مقالات جهت جستجوی اولیه، تعداد مقالات وارد شده به مطالعه یا کنار گذاشته شده و دلایل ورود و خروج مشخص می‌شود. این روش توسط پوسون^۲ و همکاران (۲۰۰۴) طراحی و معیاری برای ارزیابی انتقادی شواهد است. این روش، ابزار ارزیابی کیفیت سودمندی است؛ زیرا به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا مطالعات را با استفاده از مجموعه‌ای از ویژگی‌های کیفی بررسی و ارزیابی نموده و سپس مطالعات جهت تعیین کیفیت کلی پژوهش ترکیب می‌شوند. با توجه به هدف پژوهش حاضر ابزار تاپاپیس جهت بررسی و ورود به مطالعه انتخاب شد. براساس این ابزار، مقالات انتخاب شده براساس هفت معیار شفافیت^۳، دقت^۴، هدفمندی^۵، سودمندی^۶، مناسب بودن^۷، دسترسی^۸ و ویژگی^۹ مورد ارزیابی قرار گرفتند. در این فرایند شفافیت با بررسی اینکه هر مقاله روش‌های مطالعه را به میزان مناسبی جهت تکرار توصیف می‌کند و محدودیت‌های مطالعه را مورد بحث قرار می‌دهد ارزیابی می‌شود. دقت نیز با توجه به اینکه آیا نتایج و پیامدهای به دست آمده از مطالعه با توجه به طراحی و اجرای مطالعه واقع‌بینانه بوده و آیا از نتایج مطالعات پیشین به‌عنوان شواهدی برای ادعاهای خود استفاده مناسبی صورت گرفت مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. هدفمندی در فرایند ورود مطالعات به پژوهش به این نکته توجه می‌نماید که طرح و رویکرد مقاله با هدف و فرضیه‌های پژوهش مناسب بوده یا خیر. سودمندی مطالعه نیز با بررسی اینکه دانش تولید شده برای مخاطب مورد نظر مفید واقع می‌شود مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. معیار شایستگی نیز بر این تمرکز دارد که آیا در مطالعه به منابع مناسب استناد شده و پیشنهادات و توصیه‌های مناسب با هدف پژوهش ارائه شده است یا خیر. معیار دسترسی نیز با ارزیابی قابلیت خوانایی و سبک ارائه داده‌ها به دست می‌آید. در نهایت معیار ارزیابی ویژگی به این نکته تمرکز دارد که آیا مقاله انتظارات حوزه دانشی را از نظر طراحی، روش و ارزیابی مفاهیم برآورده می‌کند یا خیر (هیت^{۱۰}، ۲۰۲۱).

بنابراین، با توجه به معیارها و ملاک‌های گفته شده و بررسی عناوین، چکیده و متن کامل مقالات، تعداد

1. TAPUPAS
2. Pawson
3. transparency
4. Accuracy
5. purposivity
6. utility
7. propriety
8. accessible
9. specificity
10. Heath. T

۴۷ نمونه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش، ابتدا، واحدهای معنایی تعیین شد؛ سپس، کدگذاری صورت گرفت و بعد از آن براساس کدهای به دست آمده، طبقه‌بندی و مقوله‌بندی انجام شد

جهت بررسی اعتماد داده‌ها، چهار معیار قابلیت اعتماد^۱، انتقال‌پذیری^۲، اطمینان‌پذیری^۳ و تأییدپذیری^۴ مورد استفاده قرار گرفت. برای دستیابی به قابلیت اعتماد، از روش بررسی همکار^۵ استفاده شد. بدین صورت که بخش‌هایی از تحلیل در اختیار دو نفر از متخصصین موضوع که از این روش استفاده کرده بودند، قرار گرفت تا مجدداً کدگذاری کنند و از این طریق، پژوهشگر از روند کدگذاری و عدم سوگیری در تحلیل‌های ابتدایی آگاهی یابد. به‌منظور دستیابی به معیار انتقال‌پذیری، روش نمونه‌برداری هدفمند مورد استفاده قرار گرفت. در معیار اطمینان‌پذیری نیز به این ترتیب عمل شد که در جلسه‌ای با متخصصین موضوع، درباره روند انجام پژوهش و نحوه بهبود کار در مورد طراحی چارچوب نظری کشف شده، بازخوردهایی دریافت شد. در معیار تأییدپذیری، از روش نگارش یادداشت‌های تأملی استفاده شد. هدف از نوشتن این یادداشت‌ها، آگاهی یافتن از تعصباتی بود که امکان داشت به صورت ناهشیار در نوشتن و تحلیل‌های پژوهشگر اتفاق بیافتد و در نتایج تأثیر بگذارد.

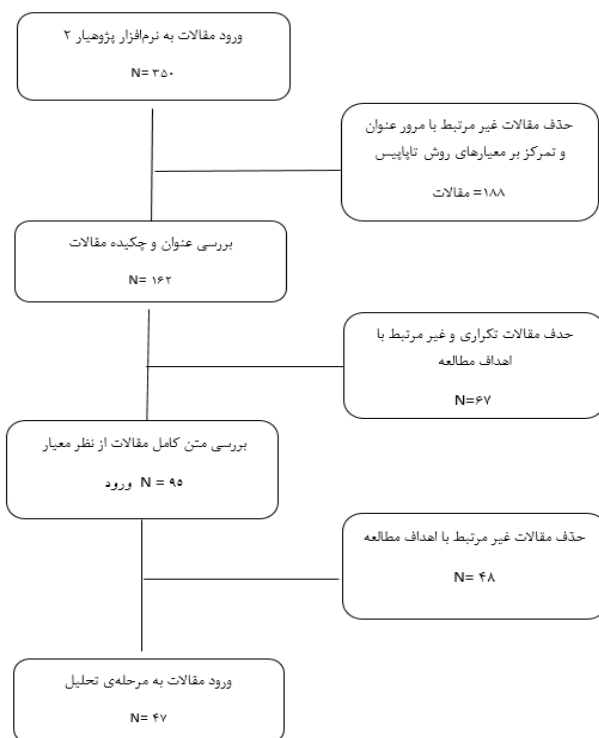
جدول ۲. معیارهای جستجو و ورود مقالات به مطالعه

پایگاه داده	رشته جستجو	عملگر	معیار ورود	مقالات وارد شده
تیلور و فرنسیس	Principals, Skills, Leader, Leading, Virtual Education, E-Learning, Distance Learning, Digital Learning, Online Learning, School, Covid-19	and or		۴۷
اریک وب اف ساینس ساینس دایرکت				
موتور جستجوی علمی گوگل اسکالر				
بانک اطلاعات نشریات کشور	مدیران، رهبری، مهارت‌ها، آموزش مجازی، یادگیری الکترونیکی، یادگیری از راه دور، یادگیری دیجیتالی، یادگیری برخط، مدرسه، کووید-۱۹	and Or		-
پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی				
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران				
پایگاه مجلات تخصصی نور				

طبق جدول شماره (۲)، با جست و جوی اولیه از طریق پایگاه‌های مختلف اطلاعاتی، محدود نمودن استراتژی‌های جست و جو، تعداد ۳۵۰ نمونه به دست آمد. در مرحله‌ی بعدی با حذف مقالات غیرمرتبط و

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability
4. Confirmability
5. Cross Check

تمرکز بر معیارهایی چون شفافیت، دقت، هدمندی، سودمندی، مناسب بودن، قابلیت دسترسی و ویژگی، تعداد ۱۸۸ مقاله حذف و ۱۶۲ سند به دست آمد. با بررسی چکیده و در مواردی مرور متن کامل مقالات و با حذف مقالات تکراری تعداد ۹۵ سند به دست آمد. در نهایت، اسناد باقی مانده براساس سؤالات پژوهش، طرح تحقیق، روش‌های تولید، تحلیل داده‌ها، یافته‌ها و محدودیت‌ها بررسی شدند و در این گام نقد و ارزشیابی پژوهشگر درباره هر کدام از اسناد مورد بررسی یادداشت شد. در نهایت، پس از یکجا نمودن یافته‌های اسناد و بازخوانی مکرر و دقیق، مقایسه‌ی یافته‌های مشابه و متناقض و با نگارش در برگه‌های یادداشت دارای رنگ‌های مشابه یا متفاوت تعداد ۴۷ مقاله به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش، از چارچوب ارائه شده توسط الو و کیگناس (۲۰۰۸) استفاده شد. ابتدا، واحدهای معنایی تعیین شد؛ سپس، کدگذاری صورت گرفت و بعد از آن براساس کدهای به دست آمده، طبقه‌بندی و مقوله‌بندی انجام شد. روند ورود مطالعات به پژوهش در شکل (۱)، نمایش داده شده است.



شکل ۱. فلوجارت تاپاپیس جهت جستجو و انتخاب مقالات

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، مطالعات در حوزه مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس در رهبری مدرسه مجازی در داخل و خارج از کشور بر حسب اهمیت و ارتباط موضوعی مورد استناد قرار گرفتند. بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که هر یک از پژوهش‌های انجام گرفته با شاخص‌هایی خاص، به جمع‌بندی رسیده و هر یک از این شاخص‌ها شمولیت کافی را دارا نمی‌باشد؛ به این معنی که تنها بعدی خاص را مد نظر قرار داده و همه ابعاد در آن مقایسه دیده نمی‌شود. در جدول (۳) براساس مطالعات انجام شده، شاخص‌ها و توضیحات مدنظر پژوهشگران در زمینه مورد مطالعه آورده شده است تا با تحلیل، کدگذاری و مقوله‌بندی در مراحل بعدی

جدول ۳. مشخصات مقالات

شماره	نویسنده و سال	هدف
۱	(2021)Darban	نقش مدیریت تعاملی در رهبری تیم‌های مجازی دانش‌آموزان
۲	(2021)García-Carmona et al	نقش مدیریت آموزشی برای برقراری عدالت آموزشی و در بافت‌های چند فرهنگی - اسپانیا
۳	(2021)Grooms & Childs	نقش مدیران در انتقال به آموزش مجازی - ایالت متحده
۴	(2021)Hulme et al	نقش مشارکت و همکاری در زمان بحران و پاندمی - انگلیس
۵	(2021)Weiner et al	نقش مدیران آموزشی در ساخت محیط روانی امن و سازماندهی یادگیری در دوران پاندمی کووید-۱۹ (ابتدایی و دبیرستان)
۶	(2021)Avgerinou et al	نقش مدیران در پرورش صفات فردی و شخصیتی دانش‌آموزان
۷	(2021)Laverdure & LeCompte	بیان تجربیات آموخته شده از دوران کووید-۱۹
۸	(2021)Olawale Fahm et al	استفاده مدیران آموزش و پرورش از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای توسعه در نیجریه
۹	(2021)Grigoropoulos	نقش مدیران در پرورش صفات فردی و شخصیتی دانش‌آموزان
۱۰	(2020)Swaffield & Poekert	رهبری برای یادگیری حرفه‌ای
۱۱	(2020)Varela & Fedynich	رهبری مدارس از راه دور / رهبری مدارس تکراس جنوبی در دوران پاندمی کووید-۱۹
۱۲	(2020)Irby	مدل نظارت مجازی برای مدیران و معلمان
۱۳	(2015)García	توصیف و تبیین رهبری الکترونیکی
۱۴	(2020)Khalifa	نقش مدیران در ایجاد محیط آموزشی، روانی و اجتماعی امن برای دانش‌آموزان و والدین و پیشرفت آموزشی دانش‌آموزان
۱۵	(2020)Hilli	نقش مدیران در گسترش یا محدودیت ارتباطات و مشارکت معلمان در محیط‌های یادگیری مجازی -
۱۶	(2019)Gustafson	چالش‌های مدیران در رهبری مدرسه مجازی
۱۷	(2019)Nordbäck & Espinosa	سبک رهبری و کار تیمی مجازی
۱۸	(2019)PAZUR	مدیران و معلمان مدارس مجازی: مدیریت از راه دور
۱۹	(2018)Alotebi et al	رهبری مؤثر در محیط‌های یادگیری مجازی
۲۰	(2018)Swars Auslander et al	مربیگری آموزشی: تقویت رهبری آموزشی در مدارس
۲۱	(2018)Pei Oh & Yan Piaw	بررسی رهبری آموزشی و نوآوری‌های فناوری آموزشی
۲۲	(2018)Mackey et al	تحول و نوآوری در محیط‌های آموزشی جدید
۲۳	(2017)Chua & Chua	فعالیت‌های مدیریت الکترونیکی در اجرای محیط‌های یادگیری مجازی - مدارس متوسطه
۲۴	(2017)Damiani et al	نقش خلاقیت، دانش‌آموز محور و یادگیری انفرادی در رهبری آموزشی
۲۵	(2015)Mohd Yusri	ارتباط درون تیمی و عملکرد شغلی در بین رهبران مدارس در مالزی
۲۶	(2015)Lovelace	ساختار رهبری الکترونیکی

چالش‌های مدیران در رهبری مدرسه مجازی	Richardson et al (2015)	۲۷
مدیران : فناوری اطلاعات و ارتباطات، سازماندهی مدرسه مجازی	Mei Wei et al (2015)	۲۸
بازنگری، بازسازی در فرایند مدیریت، رهبری، آموزش و یادگیری	Szeto et al (2015)	۲۹
رهبری اضطراری: پیامدهای رهبری الکترونیکی برای آموزش مجازی	Carreño (2014)	۳۰
اعتماد سازی در رهبری الکترونیکی و بررسی چالش‌ها و مهارت‌های رهبران در تعامل مجازی	Savolainen (2014)	۳۱
تأثیر رهبری الکترونیکی بر اعتماد سازمانی و تعهد تیم‌های مجازی	Politis (2014)	۳۲
بررسی تحولات مدیریت آموزش مجازی	Avolio et al (2014)	۳۳
تیم‌های مجازی و چالش‌های مدیران مدارس مجازی	Lilian (2014)	۳۴
رهبری مجازی مدارس و اعتمادسازی برای بهبود عملکرد در پروژه‌ها	Park & Popescu (2014)	۳۵
مدیریت و رهبری آموزش بازی محور و مهارت‌های نرم مورد نیاز در این محیط	Freitas & Routledge (2013)	۳۶
رهبری توزیعی و یادگیری مشارکتی مجازی	Harris et al (2013)	۳۷
رهبری و یادگیری مشارکتی در یک آموزش مجازی	Kahai et al (2013)	۳۸
مدیران هوشمند لازمه‌ی مدارس هوشمند	Sani Ibrahim et al (2013)	۳۹
مدیران و فناوری اطلاعات و ارتباطات	Ottestad (2013)	۴۰
چالش‌های مدیران مدارس مجازی در قرن ۲۱	Lam & Woodhead (2012)	۴۱
بررسی درک معلمان از سبک‌های رهبری مدیران و چگونگی تأثیر آن رضایت شغلی معلمان	Mohd Rozi (2012)	۴۲
رهبری آنلاین: گسترش افق	Phelps (2012)	۴۳
مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزش مجازی	DasGupta (2011)	۴۴
بررسی نقش مدیران مدارس مجازی	Quilici & Joki (2011)	۴۵
فناوری و مدیران مدارس مجازی	McLeod & Richardson (2011)	۴۶
چالش‌ها و نقش‌های مدیران مدارس دوره عمومی	Abrego & Pankake (2010)	۴۷

با توجه به جدول شماره (۳)، پس از مرور یافته‌ها، مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس در رهبری مدرسه مجازی مورد بررسی قرار گرفت. در این‌جا یک نمونه از شواهد متنی استخراج شده از مقالات و کدگذاری ارائه می‌شود. برای مثال، مطالعه موردی ریچاردسون^۱ و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی چالش‌های رهبری مدارس مجازی ایالت متحده آمریکا پرداخت. از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، پژوهشگران، چالش‌های ۱۸ مدیر مدرسه کاملاً مجازی و ترکیبی این کشور را مورد واکاوی قرار دادند. یافته‌ها شش چالش اصلی را نشان داد: بودجه، کارکنان، مسئولیت‌پذیری، زمان، والدین و توسعه حرفه‌ای. این مطالعه نشان داد که حوزه رهبری آموزشی باید به نیازهای مدیران مدارس مجازی به واسطه‌ی آموزش‌های پیش از خدمت، دوره‌های توسعه حرفه‌ای، اصلاح سیاست‌ها و انجام پژوهش‌های بیشتر در این زمینه پاسخ دهد. در ادامه یافته‌های به دست آمده از پژوهش‌ها بدین شرح است:

جدول ۴. کدگذاری و ترکیب مبانی نظری و پژوهشی جهت استخراج مقولات

شماره مقاله در جدول	تعداد	مهارت‌ها	طبقه‌بندی مهارت‌ها
۴۴-۴۳-۳۵-۳۲-۲۰-۱۹-۱۶-۶-۴ ۱۹	۹		مهارت‌های بین فردی و مشارکت
۴۷-۲۲-۱۶-۶	۱		
۳۵-۱۶-۲	۴		
۳۷-۱۹-۱۳-۷-۶-۵	۳۱	۳	
۴۷-۲۵-۱۹	۶		
۲۷-۲۲-۱۶-۷-۶	۳		
	۵		
۱۸-۱۲-۱۰	۴		مهارت‌های شناختی و حل مسئله
۳۸-۵	۶	۲	
۲۷-۱۶	۲		مهارت خودتنظیمی
۴۷-۴۱-۳۵-۲۹-۳	۵		
۴۵-۲۰	۲		
۱۲	۱		
۴۷-۴۱-۲۹-۲۷-۱۶	۱۵	۵	
۲۴-۴	۲		مهارت‌های خلاقانه و نوآورانه
۱۶	۳	۱	
۴۷-۴۶-۴۰-۳۹-۳۵-۳۳-۲۸-۸-۲	۹		مهارت‌های سازگاری با فناوری جدید
۳۹	۱		
۲۸-۸	۱۲	۲	
۴۴	۱		صفات و ویژگی‌های فردی
۴۴-۳۵-۳۴-۳۲-۳۱-۱۹-۱۶-۱۱	۸		
۳۴-۲۲-۵	۳		
۱۹-۱۰-۵	۳		
۲۵-۲۲	۲		
۷	۱		
۱۶	۱		
۱۴-۶-۵	۲۹	۳	
۴۵-۲۳-۱۶-۱۵-۱۴-۷-۳	۷		
۴۷-۴۱-۷-۴	۴		مهارت‌های رهبری
۳۵-۶	۲		
۴۷-۳۵-۲۲	۳		
۲۲-۱۸	۱۱	۲	
۴۷-۴۴-۳۵-۲۳-۵-۲	۶		مهارت‌های شهروندی جهانی
۴۴-۲۴-۲۳-۱۴-۶	۵		
	۱۱		
۴۰-۳۸-۳۷-۳۶-۳۰-۲۶-۲۵-۲۱-۱۹-۱۷-۱۰-۱	۱۲		سبک رهبری

بحث و نتیجه‌گیری

سیستم‌های آموزشی در دوران پسا کووید-۱۹ نیاز به ایجاد یک رویکرد ترکیبی برای آموزش دارند که به‌طور انعطاف‌پذیری آموزش مجازی و حضوری را ترکیب کند و نیازهای متنوع دانشجویان و اساتید را تأمین کند (ارینگفلد^۱، ۲۰۲۱). بنابراین، براساس شواهد و پژوهش‌های صورت گرفته، سیستم‌های آموزش به سوی آموزش ترکیبی حرکت خواهند کرد؛ زیرا، در این مدت ذائقه معلمان، دانش‌آموزان و دانشجویان تغییر پیدا کرده است و بازگشت کامل به زمان قبل از کووید-۱۹ را نخواهند پذیرفت و فواید و فرصت‌های ایجاد شده از فواید فناوری آموزشی و محیط‌های یادگیری دانش‌آموزمحور استفاده خواهد شد (بیرمی پور و اچرش، ۱۴۰۰). بدین ترتیب، هدف این پژوهش ارائه ترکیبی از مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس در رهبری مدرسه مجازی و به‌طور کلی رهبری مدارس در اثر تحولات ایجاد شده در دوران پس از کرونا، براساس چارچوب نظری و مطالعات صورت گرفته در پیشینه پژوهشی بوده است. در این مطالعه به نتایج و یافته‌های ۴۷ پژوهش همراه با شواهد و داده‌های مورد نیاز و مرتبط مراجعه شد و خروجی حاصل از ترکیب یافته‌های مقاله در قالب چارچوبی مفهومی ارائه شد. مهارت‌های مورد نیاز مدیران در رهبری مدرسه مجازی در نه مقوله «مهارت‌های بین فردی و مشارکت»، «مهارت‌های خودتنظیمی»، «مهارت‌های خلاقانه و نوآورانه»، «مهارت‌های سازگاری با فناوری جدید»، «صفات و ویژگی‌های فردی»، «مهارت‌های رهبری»، «مهارت‌های شهروند جهانی» و «سبک‌های رهبری» دسته‌بندی شدند. در ادامه به بررسی و تحلیل تأثیر هر کدام از این مقوله‌ها پرداخته می‌شود.

مهارت‌های بین فردی و مشارکت: اولین مهارت شناسایی شده و مورد نیاز مدیران در رهبری مدرسه مجازی، مهارت‌های بین فردی و مشارکت بود. در این مهارت، داشتن ویژگی‌هایی چون «ارتباطات»، «کارگروهی»، «انعطاف‌پذیری»، «ذهن باز بودن»، «همکاری مجازی»، «تعاملات کاری با هم‌تایان» و «تعاملات کاری با افراد از رشته‌های دیگر»، «اهمیت به ارتباط با والدین» و «تنظیم دیدارهای مستمر و منظم» استخراج شدند.

در این ارتباط رویارویی و مقابله موفقیت‌آمیز سیستم‌های آموزشی با چالش‌های انتقال به آموزش مجازی، لازم است پذیرفته شود که درون و بیرون سیستم‌های آموزشی یعنی مدارس و دانشگاه‌ها آنچه تغییر نمی‌کند تغییر است (یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۹۹). بقای هر سیستم آموزشی بدون ارتباط با پیرامون خود ناممکن است و برای بقای خود نیازمند ورودی‌هایی از سیستم‌های دیگر است. ارتباط مدرسه با بیرون از خود به گونه‌ای باشد که به ماندگاری اصالت‌بخش در بطن تغییرات بینجامد. از جمله ویژگی‌های چنین مدرسه‌ای، توان سازگارشدگی و انعطاف‌پذیری آن است؛ به این معنا که هر مدرسه، مانند یک سیستم زنده، نیازمند این است که برای بقای خود با محیط پیرامونی ارتباط داشته باشد، در عین حال نیازمند پویایی درونی نیز است، که بدون ارتباط با بیرون ممکن نیست.

در انتقال به آموزش مجازی و ترکیبی، ابعاد پداگوژی آموزش مجازی اهمیت زیادی دارد و رشته‌هایی چون علوم تربیتی می‌بایست در این زمینه تلاش بیشتری انجام دهند که چگونه فضای آموزش مجازی، فضای مبتنی بر کارکردهای مغز انسان با کمک آموزه‌های علوم شناختی باشد و به نوعی منجر شود تا هر چه بیشتر معلم و دانش‌آموز در این فضای آموزشی مشارکت داشته باشند، تا در نهایت انگیزه بالاتری جهت آموزش در محیط مجازی در آن‌ها ایجاد شود. به‌طور کلی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آموزش‌های مجازی، نیازمند دسترسی به اطلاعات گوناگونی است. مدیران مدارس باید از تخصص‌های مختلف چون تکنولوژیست آموزشی، برنامه‌ریز درسی، برنامه‌ریز آموزشی، کارشناس فناوری اطلاعات، کارشناس شبکه، متخصص نرم‌افزار، روان‌شناس یادگیری، برنامه‌ساز آموزشی بهره‌مند باشند.

صفات و ویژگی‌های فردی: دومین مهارت شناسایی شده و مورد نیاز مدیران در رهبری مدرسه مجازی،

صفات و ویژگی‌های فردی بود. در این مهارت، داشتن ویژگی‌هایی چون مهارت «اعتماد سازی»، «حمایت از معلمان»، «حمایت از دانش‌آموزان»، «مسئولیت‌پذیری»، «ایجاد امنیت روانی و اجتماعی»، «ریسک‌پذیری»، «انگیزه درونی و بیرونی»، «نگرش مثبت»، «رفتار اخلاقی»، «مهربانی و دلسوزی» استخراج شدند. در تجربه‌ای که در اوایل آغاز دنیاگیری کووید-۱۹ و انتقال اضطراری به آموزش مجازی وجود داشت، عده‌ای از معلمان، دانش‌آموزان و والدین با این استدلال که این بیماری تمام می‌شود و دوباره مجبور می‌شوند مطالب را تکرار کنند، به آموزش مجازی ورود پیدا نمی‌کردند. با این حال، با گذر زمان، با اعتمادسازی و توجیه‌سازی‌های صورت گرفته توسط مدیران مدارس، این مقاومت‌ها کمتر شده و با ارائه آموزش‌ها و توانمندسازی در زمینه آموزشی و فنی تغییرات ذهنی و رفتاری بیشتری در معلمان، دانش‌آموزان و والدین نمایان گردید. علاوه بر این همان‌طور که یافته‌های پژوهش حاضر نشان دادند، در پذیرش و انتقال موفقیت‌آمیز معلمان و دانش‌آموزان به آموزش مجازی و ترکیبی، مسئله‌ی حمایت و منظور شدن ابزارهای تشویقی و امتیازات خاص برای فعالیت‌های مجازی دانش‌آموزان و معلمان باید مورد توجه مدیران مدارس قرار گیرد.

مهارت‌های خودتنظیمی: سومین مهارت شناسایی شده و مورد نیاز مدیران در رهبری مدرسه مجازی، مهارت‌های خودتنظیمی بود. در این مهارت، داشتن ویژگی‌هایی چون «مدیریت زمان»، «سازماندهی»، «برنامه‌ریزی»، «خود انضباطی»، «توسعه حرفه‌ای» استخراج شدند.

مطالعه موردی ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵) و گوستافسون (۲۰۱۹) نشان داد که مدیریت زمان در مدارس مجازی مهم‌ترین چالش مدیران بوده است. بنابراین مدیریت زمان در رهبری مدارس مجازی باید مورد توجه قرار گیرد که این مسئله نیازمند سازماندهی، برنامه‌ریزی و خود انضباطی مدیران مدارس است. در ارتباط با توسعه حرفه‌ای، آموزش و پرورش به‌طور کلی و مدیران مدارس به‌طور ویژه، باید ضمن ایجاد بستری برای بازاندیشی جمعی و هم‌افزایی در خصوص نوآوری، ارتباط و مسئولیت‌های اجتماعی، می‌بایست امکان تبادل منابع، ایده‌ها و تجربیات نوآورانه در زمینه‌های نوظهور و تحولات ایجاد شده در آموزش و پرورش را ارتقاء دهد.

مهارت‌های سازگاری با فناوری جدید: چهارمین مهارت شناسایی شده و مورد نیاز مدیران در رهبری مدرسه مجازی، مهارت‌های سازگاری با فناوری‌های جدید بود. در این مهارت، داشتن ویژگی‌هایی چون «مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات»، «سواد رسانه‌ای جدید»، «پذیرش استفاده از ابزارها، تجهیزات و فناوری‌های مدرن» استخراج شدند.

دنیاگیری کووید-۱۹، مسائل زیادی بر تمام شاخص‌های جامعه از جمله سلامت مردم تحمیل کرد، اما منجر به شکوفایی برخی قابلیت‌ها در کشور شد که از جمله آن می‌توان به فراگیر شدن و رونق یافتن آموزش مجازی در آموزش پرورش اشاره کرد. به نظر می‌رسد که آموزش مجازی در کشور وارد یک فاز جدیدی شده و توجه بیشتری به آموزش‌های مجازی معطوف شده است. از طرف دیگر، مسئولان نیز بیش از پیش بر اهمیت آموزش مجازی واقف شده‌اند. به‌طور کلی، گسترش آموزش مجازی یکی از تغییرات اجتماعی در دوران پسا کرونا خواهد بود.

در این ارتباط باید گفت که وابستگی بیش از حد معلمان به روش سنتی و آشنا نبودن با ابزارهای نوین تدریس یکی از مسائل اساسی بود که سیستم آموزشی کشور با آن روبه‌رو بود. یکی از دستاوردهای مهم انتقال به آموزش مجازی در دوران کووید-۱۹، آشنایی معلمان، دانش‌آموزان و والدین با ابزارهای نوین تدریس بود. به عبارتی فرصت آموزش مجازی امکان نوآوری را برای معلمان فراهم نموده است که همواره به دنبال بروز خلاقیت و ابتکار در کلاس درس بوده‌اند. از مزایای دیگر این فرصت، اصلاح و بهبود روش تدریس معلمان است که سال‌ها از یک شیوه تدریس واحد در کلاس‌های خود استفاده می‌نمودند. بعد دیگر این فرصت طلایی به معلمان برمی‌گردد که دچار تکنوفوبیا بودند و همواره از کار کردن در بستر

آموزش مجازی در هراس بوده‌اند. از سوی دیگر، استفاده از این امکان تجربه‌ای جدید از مدل آموزشی برای دانش‌آموزان را فراهم خواهد کرد. به‌طور کلی، فراگیری دوره‌های آموزش برخط و گسترش به کارگیری هوش مصنوعی امکان روش‌های ترکیبی یادگیری مانند تعاملات رو در رو و برخط را فراهم می‌کند و هم‌چنین با استفاده از شبیه‌سازی می‌توان بسیاری از مفاهیم درسی را خیلی بهتر به دانش‌آموزان ارائه داد. هم‌اکنون، در کشور شرکت‌های خصوصی و برخی دانشگاه‌ها، آزمایشگاه‌هایی که از فناوری نو بهره‌مند هستند را آغاز کرده و این فعالیت‌ها در حال انجام است و در حال اضافه کردن فناوری‌هایی به کتاب‌های درسی هستند؛ اما، این فرایند زمان‌بر خواهد بود. به‌طور کلی می‌توان گفت که آینده‌ی آموزش و پرورش همراه با هوش مصنوعی، واقعیت افزوده و واقعیت مجازی خواهد بود.

مهارت‌های رهبری: پنجمین مهارت شناسایی شده و مورد نیاز مدیران در رهبری مدرسه مجازی، مهارت‌های رهبری بود. در این مهارت، داشتن ویژگی‌هایی چون «ارزیابی عملکرد کارکنان»، «بازخورد دادن»، «نظارت»، «مدیریت تعارض‌ها به وسیله‌ی دانش‌آموزمحوری» استخراج شدند.

تجربه آموزش مجازی در دوران کووید-۱۹ نشان داد که در برگزاری کلاس‌ها به صورت مجازی مدیران، معلمان و سایر دست‌اندرکاران سیستم آموزشی مدرسه این احساس را داشته‌اند که کنترل لازم را بر دانش‌آموز نداشته و نمی‌توانند مطمئن شوند از اینکه دانش‌آموز به کلاس و سخنان معلم گوش می‌دهد یا خیر و هم‌چنین معلمان و مدیران روشی مناسب و قابل اطمینان برای ارزیابی واقعی دانش‌آموزان نداشته‌اند و در برگزاری امتحانات به صورت مجازی امکان تقلب دانش‌آموزان بسیار است. در این ارتباط، باید گفت زمانی که مسئله‌ی ارزشیابی و امتحانات به خطر می‌افتد، باید چگونگی اطمینان را بالا ببریم و رویکردهای خود را تغییر دهیم. بنابراین، همان‌طور که یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد، مدیران باید تمرکز خود را به جای ارزیابی‌های پایانی، بر روی ارزیابی‌های تکوینی، ارزیابی هم‌تایان و بازخورد قرار دهند و از دغدغه‌هایی چون تقلب و راهکارهای جلوگیری از آن عبور کنند.

ارزشیابی هم‌تا و تکوینی از جمله اقدامات مؤثر جهت اطمینان از موفقیت اقدامات صورت گرفته در دوره‌های مجازی است. به‌طور کلی باید گفت که بحران کووید-۱۹ تحول عظیمی را در روش‌های ارزشیابی به وجود آورده است. ارزیابی را می‌توان به‌عنوان موتوری در نظر گرفت که محرک فعالیت یادگیرنده در آموزش مجازی است. این مورد در تشویق و شکل‌گیری فعالیت مشارکتی مجازی، دارای اهمیت ویژه است. یکی از روش‌های پیشنهادی برای تضمین مشارکت یادگیرنده در مشارکت مجازی، نشان دادن ارزش یادگیری گروهی به وسیله ارزیابی، هم به نتیجه و هم فرایند کار گروهی است.

مهارت‌های شهروندی جهانی: ششمین مهارت شناسایی شده و مورد نیاز مدیران در رهبری مدرسه مجازی، مهارت‌های شهروندی جهانی بود. در این مهارت، داشتن ویژگی‌هایی چون «درک و برخورداری از صلاحیت‌های چند فرهنگی»، «درک و برخورداری از صلاحیت‌های بین فرهنگی»، «درک نیازها، تنوع و تفاوت‌های فردی» استخراج شدند.

بسترسازی فرهنگی برای آموزش مجازی، مستلزم حذف چالشی تحت عنوان شکاف دیجیتالی و اطلاعاتی است که بر اثر نابرابری‌هایی اجتماعی ایجاد شده است؛ لذا، باید قبل از هر چیز این نابرابری‌ها حذف گردد و سپس در سطح کلان کشور و بسته به موقعیت‌های مکانی، با استفاده از برنامه‌های آموزشی و استفاده از رسانه‌های جمعی به‌عنوان یکی از اولویت‌های برنامه‌های آموزش و پرورش و مواردی از این قبیل، می‌توان عموم مردم را با مزایا و ویژگی‌های این نوع آموزش آگاه نمود و از این رو فرهنگ‌سازی را به‌عنوان گامی اساسی در حرکت به این سمت انجام داد.

مهارت‌های شناختی و حل مسئله: هفتمین مهارت شناسایی شده و مورد نیاز مدیران در رهبری مدرسه مجازی، مهارت‌های شناختی و حل مسئله بود. در این مهارت، داشتن ویژگی‌هایی چون «تفکر انتقادی» و «تصمیم‌گیری» استخراج شدند.

کووید-۱۹ به ما آموخت که جامعه آموزش و پرورش ما به‌طور کلی در مهارت‌های سطح بالا چون یادگیری تفکر انتقادی، گفت و گو، تفکر تحلیلی، مهارت استدلال، خلاقیت، مسئولیت‌پذیری و ... دارای ضعف است (گمیچ^۱، ۲۰۲۰ و لمیون و ریچاردسون^۲، ۲۰۲۰). بنابراین شاخص‌های جذب مدیران در آموزش و پرورش متناسب با تحولات دنیای روز باید تغییر یابد. به عبارتی، تمرکز بر آموزش مهارت‌های گفته شده باعث می‌شود که اگر بحران‌های دیگری رخ دهد دچار اختلال و سردرگمی نشویم.

یادگیری به هر گونه‌ای باشد دارای سه بعد دانش، مهارت و نگرش است. بعد دانش ماهیت محتوایی دارد و از راه متون و اسناد به‌ویژه کتاب‌های درسی قابل یادگیری است؛ اما بعد مهارت‌ها و نگرش عمدتاً ماهیت روشی دارند. مطالب دانشی با استفاده از روش‌های آموزشی متنوع قابل انتقال و یادگیری هستند و ارزشیابی مطالب دانشی نیز آسان‌تر و با شیوه‌هایی چون سؤال‌های تشریحی چندگزینه‌ای، جورکردنی، صحیح و غلط و کامل کردنی امکان دارد، اما مهارت‌های سطح بالا چون مسئولیت‌پذیری، ایثار، اعتماد به نفس، عزت نفس، تفکر انتقادی، خلاقیت و کارآفرینی، احترام به قانون و محیط زیست، مشارکت در کار گروهی، خودآگاهی، علاقه به مطالعه و ... ماهیت دانشی ندارند و نه تنها امکان نهادینه‌سازی آن‌ها از طریق آموزش و متون درسی کمتر ممکن است، بلکه ارزشیابی آن‌ها نیز با شیوه‌های گفته شده تا حدودی ناممکن خواهد بود و ضرورت استفاده از آزمون‌های عملکردی که اخیراً در نظام‌های تربیتی مورد تأکید هستند نیز به همین دلیل است. بنابراین، برای نهادینه‌سازی مهارت‌ها و تبدیل آن‌ها به نگرش‌ها و ارزش‌ها در افراد، محتوا نمی‌تواند خیلی موثر باشد؛ بلکه مهارت‌ها باید از طریق نحوه‌ی آرایه‌ی اثربخش دانش به مرور زمان در دانش‌آموزان پرورش یافته، نهادینه شده و در صورت وجود فضای مثبت و مناسبی نسبت به آن مهارت در فضای جامعه، مدرسه و خانه، به نگرش‌ها و ارزش‌ها تبدیل می‌گردد.

به‌طور کلی، آنچه سال‌های متمادی در فرامتن نظام آموزش و پرورش کشور یعنی نظام تست‌پروری و سپس در فرامتن درس در دانشگاه‌ها در جریان است و طی آن رسیدن به قله‌های پیشرفت، از جمله نیل به مدرک و مدارج بالاتر، ارزش‌های ناظر و معطوف به درس خواندن و تحقیق کردن و رفتار جمعی نظام آموزشی را تعیین می‌کند، با توجه به تحولات و شرایط به وجود آمده باید مورد تجدید نظر قرار گیرند. مهارت‌های خلاقانه و نوآورانه: هشتمین مهارت شناسایی شده و مورد نیاز مدیران در رهبری مدرسه مجازی، مهارت‌های شناختی و حل مسئله بود. در این مهارت، داشتن ویژگی‌هایی چون «خلاقیت» و شفافیت استخراج شدند.

با استقبال ناگهانی از آموزش مجازی، بسیاری از مدیران مدارس مجبور خواهند بود جهان‌بینی خود را نسبت به پذیرش این پدیده مورد بازنگری قرار دهند و خود را با آن تنظیم نمایند. بنابراین، مدارس همان‌طور که رو به جلو پیش می‌روند در حالی که برنامه درسی مجازی را در پیش گرفته‌اند، موانعی بر سر راه آن‌ها ظهور خواهد کرد. بسیاری از این موانع پیش‌بینی نشده‌اند و یا ممکن است زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مهیا نشده و چارچوب نظری برای تحقق بخشیدن به این تحول را نداشته باشند (جانسون^۳، ۲۰۱۵). بنابراین تنها مدیران خلاق و با انگیزه و دارای بصیرت می‌توانند با این تحولات رویا رو گردند. مدیران مدارس باید چشم‌اندازی نو نسبت به پدیده آموزش مجازی در آموزش داشته باشند. مدیران مدارس براساس این دانش و چشم‌انداز قادر خواهند بود در طراحی برنامه درسی خود با خلاقیت بازنگری انجام داده و برنامه‌های خود را با این رویکرد جدید در آموزش تطبیق دهند.

سبک رهبری: نهمین مهارت شناسایی شده و مورد نیاز مدیران در رهبری مدرسه مجازی، سبک‌های رهبری بود. سبک‌های رهبری توزیعی، تحولی و تعاملی سبک‌های مدیریت مورد نیاز مدیران در رهبری

1. Gamage. A
2. Lemoine & Richardson
3. Johnson. H

مدرسه مجازی است.

هالینگر و هک^۱ (۲۰۰۹) رهبری توزیعی را به‌عنوان یکی از اشکال رهبری تعریف کرده‌اند که شامل، همه‌ی اشکال متفاوت تجارب جمعی معلمان، مدیر و اعضای تیم بهبودسازی مدرسه در پیشبرد اهداف و توسعه‌ی آن می‌باشد. سبک رهبری توزیعی مدیران، به جهت انعطاف‌پذیری و ایجاد ساختار ارگانیک در مدارس و افزایش ارتباطات و توانمندی افراد، از ابعاد اساسی و لازم، جهت افزایش اثربخشی در مدارس برخوردار می‌باشد (زبردست و همکاران، ۱۳۹۳).

رهبران تحول‌آفرین رهبرانی هستند که عمیقاً مورد احترام پیروان و قابل اعتماد هستند، به همکاری و مشارکت اعضاء اهمیت می‌دهند و مسئولیت و اقتدار را به پیروان تفویض می‌کنند (منتظری و پورحسینعلی، ۱۳۹۸). به‌طور کلی، با توجه به اهداف چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور و افق ۱۴۰۴ و همچنین سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، چه بسا بی‌توجهی به نقش معلم و عملکرد او در تحقق اهداف می‌تواند چالشی مهم بر سر راه تحول نظام آموزشی به‌شمار آید. در این راستا اگر مدیرانی خلاق و تحول‌آفرین به کارگیری شوند و یا مدیران فعلی نیز آشنایی بیشتری با این سبک رهبری پیدا کنند می‌توانند در کارکنان نفوذ کرده، به آنان الهام ببخشند و از خلاقیت آنان در حل مشکلات استفاده کنند. از آنجا که مدارس از جمله نظام‌های اجتماعی هستند که در کلیه فرایندهای آن انسان‌ها و فعالیت‌های گروهی نقش اساسی دارند، به نظر می‌رسد که باید بیشتر از هر سیستم دیگر تنش و تعارض را تجربه کنند؛ زیرا در مؤسسه پیچیده‌ای چون مدرسه که تضاد علایق و منافع به میزان زیادی در آن وجود دارد، دور از انتظار نیست که برخورد و ستیز رخ دهد. با این وجود، اکثر مدیران به پدیده تعارض با دیدگاه سنتی و منفی نگریده و نه تنها تقریباً هیچ‌گونه تلاشی برای ایجاد آن از خود بروز نمی‌دهند بلکه در صورت پدید آمدن تعارض نیز با اعمال شیوه‌های نادرست و ناآگاهانه به مقابله با آن می‌پردازند (کریمی و شش پری، ۱۳۹۱). در سبک رهبری تعاملی، مدیران در فعالیت‌های خود نیاز به تعامل بین افراد و گروه‌های مختلف هستند و این تعاملات می‌تواند زمینه‌ساز تعارض مثبت و کارایی بهتر گردد.

بنابراین در دوران بحران کووید-۱۹، سیستم آموزش مجازی با شعار اگر "مدارس و دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی بسته می‌شود اما آموزش و یادگیری تعطیل نخواهد شد"، جلوه‌ای از کارکرد و خدمات را جلوه نموده است و پر واضح است که در دوران پسا کرونا نه تنها خدمات سیستم آموزش مجازی محدود نخواهد شد بلکه با قابلیت‌ها و مهارت‌های ممتاز و ویژگی برجسته خود یعنی انعطاف‌پذیری با بهره‌گیری از تجارب قبل از کرونا و پایبندی به آرمان‌های خود و تجارب موفق دوران کرونا خود را برای یک خدمت ممتاز در دوران پسا کرونا آماده خواهد نمود.

پیشنهادات

- با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های ضمن خدمت در زمینه مهارت‌های بین‌فردی و مشارکت، مهارت‌های شناختی و حل مسئله، مهارت‌های خودتنظیمی، مهارت‌های خلاقانه و نوآورانه، مهارت‌های سازگاری با فناوری‌های جدید، پرورش مهارت‌های رهبری و شهروند جهانی برگزار گردد و از این طریق مهارت‌های مورد نیاز جهت رهبری مدارس در دوره‌ی پس از ویروس کووید-۱۹ به مدیران آموزش داده و ساز و کاری اندیشیده شود تا مهارت‌های مورد نیاز در مدیران مدارس پرورش داده شود.
- با توجه به یافته‌ها و سنتز مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس در آینده‌ی پسا کرونا، لازم است ضوابط و شاخص‌های انتخاب و انتصاب مدیران براساس شاخص‌ها و مهارت‌های گفته شده صورت بگیرد. علاوه بر آن لازم است در روش‌های گزینش دانشجو معلمان و سایر کارکنان در آموزش و پرورش، براساس مهارت‌های گفته شده بازنگری‌هایی انجام شود.

- با توجه به یافته‌های پژوهش و اهمیت مهارت‌های بین فردی و مشارکت در رهبری مدارس، لازم است شورای معلمان و سایر شوراهای مدرسه با تمرکز بر مشارکت در تصمیم‌گیری در فعالیت‌ها و تعاملات کارکنان با یکدیگر، هر چه بیشتر تقویت گردند.
- با توجه به یافته‌های به دست آمده، لازم است در سیاست‌های آموزش و پرورش، تفویض اختیارات به مدیر مدرسه با رویکرد مدیریت مبتنی بر مدرسه در کانون توجه قرار گیرد.

References

منابع

- Adli, F., & Matlabiverkani, A. (2018). School principals understand the nature and function of their professionalism. *School Management Quarterly*, (2)6, 19-39.
- Abrego, J., & Pankake, A. (2010). PK-12 Virtual Schools: The Challenges and Roles of School Leaders. *Educational Considerations*, 37(2). <https://doi.org/10.4148/0146-9282.1150>
- Ali Abadi, Kh., Moradi Doliskani, M., Moradi, R., & Mohammadi Galedar. (2015). Perceptual Characteristics of Students in e-Content of the Curriculum Mashhad University of Medical Sciences. *Education Strategies in Medical Sciences*, 8(3), 179-185. Retrieved from <http://edcbmj.ir/article-1-823-en.html>
- Alotebi, H., Alharbi, O., & Masmali, A. (2018). Effective Leadership in Virtual Learning Environments. *International Journal of Information and Education Technology*, 8(2), 156-160. <https://doi.org/10.18178/ijiet.2018.8.2.1026>
- Amjadzabardast, M., Golami, K., & Nemati, S. (2014). The effect of principals' leadership style on the effectiveness of schools through the motivation of teachers and their academic optimism at the level of high schools in Sanandaj: Provide a model. *Quarterly Journal of Research in School and Virtual Learning*, 2(7), 8-26.
- Avgerinou, M. D., & Pelonis, P. (2021). *Handbook of Research on K-12 Blended and Virtual Learning Through the iFlex Classroom Model*: IGI Global. Retrieved from <http://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-7998-7760-8>
- Avolio, B. J., Sosik, J., Kahai, S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bathon, J., & Baker, Bruce D. (2013). *School finance 2.0: Flexible financing for a virtual world*. National Education Policy Center. Retrieved from https://nepc.colorado.edu/sites/default/files/lb-pb-onlineedfinancing-legis_0.pdf
- Beck, D; LaFrance, J., & Richardson, J. W. (2014). *Voices of virtual school leaders: Challenges and advice*. Presented at the Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.
- Beegdeli, M., Davoodi, R., Kamali, N., & Farmani, G. (2018). Identify the dimensions and components of human resource improvement in education in order to provide a conceptual model. *Human resource management research*, (2)10, 73-100.
- Beiramipur, A., & Echresh, S. (2021). Synthesis of the challenges of transfer from face-to-face to virtual education in higher education with regard to the world of Covid-19. *Journal of Theory and Practice in the Curriculum*, 9(18), 131-176.
- Carreño, Í.D.V.G. (2014). Emergent leadership: E-leadership implications for virtual education. *Revista de Estudios Para El Desarrollo Social de La Comunicación*, 10, 308-324.
- Chua, Y. P., & Chua, Y. P. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. *Computers & Education*, 109, 109-121. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.02.012>
- Damiani, J., Rolling, J. H., & Wiczorek, D. (2017). Rethinking leadership education: narrative inquiry and leadership stories. *Reflective Practice*, 18(5), 673-687. <https://doi.org/10.1080/14623943.2017.1307726>
- Darban, M. (2021). Learning in virtual student teams: an examination of shared leadership. *Journal of Research on Technology in Education*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/15391523.2021.1916800>
- DasGupta, P. (2011). Literature review: e-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36.
- De Freitas, S.; & Routledge, H. (2013). *Designing leadership and soft skills in educational*

- games: The e-leadership and soft skills educational games design model (ELESS): The e-leadership and soft skills games design model. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 951-968. <https://doi.org/10.1111/bjet.12034>
- Gamage, A. (2021). An inclusive multifaceted approach for the development of electronic work-integrated learning (eWIL) curriculum. *Studies in Higher Education*, 0(0), 1-15. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1894116>
- García-Carmona, M., Fuentes-Mayorga, N., & Rodríguez-García, A. (2021). Educational Leadership for Social Justice in Multicultural Contexts: The Case of Melilla, Spain. *Leadership and Policy in Schools*, 20(1), 76-94. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1833939>
- Gracia, I. (2015). Emergent leadership: is e-leadership importance in the quality of virtual education? *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 18(1), 25-44.
- Grigoropoulos, J. E. (2021). Educational Leadership: Cultivating Leadership Qualities Generates Student Leaders. *IGI Global*, 162-173. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7760-8.ch009>
- Grooms, A. A., & Childs, J. (2021). "We Need to Do Better by Kids": Changing Routines in U.S. Schools in Response to COVID-19 School Closures. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 26(2), 135-156. <https://doi.org/10.1080/10824669.2021.1906251>
- Gustafson, D. C. (2019). *iPRINCIPAL: A MULTIPLE CASE STUDY ON THE CHALLENGES AND LEADERSHIP PRACTICES OF VIRTUAL SCHOOL PRINCIPALS*. LaFetra College of Education Organizational Leadership Department.
- Harris, A., Jones, M., & Baba, S. (2013). Distributed leadership and digital collaborative learning: A synergistic relationship?: Distributed leadership and digital collaborative learning. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 926-939. <https://doi.org/10.1111/bjet.12107>
- Heath Tatum, A. (2021). *THE RELATIONSHIP BETWEEN COLLEGE CURRICULA AND THE EXPECTATIONS OF THOSE WHO HIRE COLLEGE GRADUATES*. University of Maryland Global Campus.
- Hilli, C. (2020). Extending classrooms through teacher collaboration in Virtual Learning Environments. *Educational Action Research*, 28(4), 700-715. <https://doi.org/10.1080/09650792.2019.1654901>
- Hulme, M., Beauchamp, G., Clarke, L., & Hamilton, L. (2021). Collaboration in Times of Crisis: Leading UK Schools in the Early Stages of a Pandemic. *Leadership and Policy in Schools*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1917623>
- International Society for Technology in Education. (2018). The ISTE standards for education leaders. Retrieved from <https://www.iste.org/standards/for-educationleaders>
- Irby, B. J. (2020). Modeling virtual mentoring and/or coaching for teachers and leaders. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 28(3), 253-258. <https://doi.org/10.1080/13611267.2020.1802810>
- Johnson, H. (2015). *Will Technology Kill Universities?* Retrieved from <https://time.com/3747816/education-chalkboard-chatroom/>
- Kahai, S., Jestire, R., & Huang, R. (2013). Effects of transformational and transactional leadership on cognitive effort and outcomes during collaborative learning within a virtual world: Leadership and collaborative learning in a virtual world. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 969-985. <https://doi.org/10.1111/bjet.12105>
- Karimi, F., & Sheshpari, L. (2012). The relationship between transformational leadership, interaction and non-intervention with conflict management of high school principals in Isfahan. *Journal of Educational Sciences*, (17)5, 95-111.
- Khalifa, M. (2020). *Head & Heart: An Expanded Approach to Meeting Students' Needs as Schools Reopen*. Transforming Education, Inc. Retrieved from https://eric.ed.gov/?q=virtual+education+and+principles&ff1=dtySince_2017&pg=5&id=ED609368
- Lam, P., & Woodhead, P. (2012). A Critical Analysis of the Challenges Facing e-Leaders in the 21st Century: A Review and Comparison of the Information and Communication Technology Development of a Public School and a Public Independent School in Hong Kong. *The International Journal of Learning: Annual Review*, 18(3), 131-146. <https://doi.org/10.18848/1447-9494/CGP/v18i03/47537>
- Laverdure, P., & LeCompte, B. (2021). Policy, Advocacy and Leadership Column: Lessons Learned from COVID-19: A Leadership and Advocacy Perspective. *Journal of Occupational*

- Therapy, Schools, & Early Intervention*, 14(1), 1-9. <https://doi.org/10.1080/19411243.2021.1899644>
- Lemoine, P. A., & Richardson, M. D. (2020). Planning for Higher Education Institutions: Chaos and the COVID-19 Pandemic. *Educational Planning*, 27(3), 43-57. Retrieved from [https://eric.ed.gov/?q=challenges virtual education higher education covid 19&pr=on&ft=on&pg=2&id=EJ1279907](https://eric.ed.gov/?q=challenges+virtual+education+higher+education+covid+19&pr=on&ft=on&pg=2&id=EJ1279907)
- Lilian, S. C. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
- Lovelace, K. J. (2015). *A Case Study of E-Leadership Constructs: An Assessment of Leadership in a Healthcare Organization*.
- Mackey, J., O'Reilly, N., Jansen, C., & Fletcher, J. (2018). Leading change to co-teaching in primary schools: a "Down Under" experience. *Educational Review*, 70(4), 465-485. <https://doi.org/10.1080/00131911.2017.1345859>
- McLeod, S., & Richardson, J.W. (2011). The Dearth of Technology Leadership Coverage. *Journal of School Leadership*, 2(21).
- Mei Wei, L., Chua, Y. P., Kannan, S., & A.maulod, S. (2015). Principal Technology Leadership Practices and Teacher Acceptance of School Management System (SMS). *The Leader*, 11, 89-103.
- Miller, T., & Ribble, M. (2010). Moving Beyond Bricks and Mortar: Changing the Conversation on Online Education. *Educational Considerations*, 37(2). <https://doi.org/10.4148/0146-9282.1149>
- Mohd Rozi, I. (2012). *Teachers' Perceptions of Principal Leadership Styles and How They Impact Teacher Job Satisfaction*.
- Mohd Yusri, I. (2015). Model of Virtual Leadership, Intra-team Communication and Job Performance Among School Leaders in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 674-680. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.126>
- Montazeri, M., & Pourhosseinali, N. (2019). Relationship between transformational leadership of school principals and teachers' performance: Explaining the moderating role of public service motivation. *School Management Quarterly*, (3)7, 45-67.
- Navidadham, M., & Shafizadeh, H. (2020). Investigating the evolutionary relationship with job performance of secondary school teachers in Tehran. *Quarterly Journal of Educational Innovations*, (2)19, 35-56.
- Nordbäck, E. S.; & Espinosa, J. A. (2019). Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 36(1), 321-350. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1558943>
- Olawale Fahm, A., Kayode Bakare, K., & Korede OladosuKorede Oladosu, K. (2021). Education Leaders' Utilization of Information and Communication Technology for Development in Nigeria. *IGI Global*, 617-633. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3476-2.ch038>
- Oliver, K., Kellogg, S., Townsend, L., & Brady, K. (2010). Needs of elementary and middle school teachers developing online courses for a virtual school. *Distance Education*, 31(1), 55-75. <https://doi.org/10.1080/01587911003725022>
- Ottestad, G. (2013). School Leadership for ICT and Teachers' Use of Digital Tools. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 2013, 107-125. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-943X-2013-01-02-07>
- Park, A; & Popescu, L. (2014). *E-leadership for project managers: Virtual leadership and trust-building for perceived project success*.
- Patil, N G., & Yan, Y. (2003). SARS and its effect on medical education in Hong Kong. *Medical Education*, 37(12), 1127-1128. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2923.2003.01723.x>
- Pazur, S. (2019). *LEADING FROM A DISTANCE: THE VIRTUAL SCHOOL PRINCIPAL AS INSTRUCTIONAL LEADER*. Oakland University.
- Pei Oh, S., & Yan Piaw, C. (2018). An Explorative Review of E-Leadership Studies. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2, 4-20. <https://doi.org/10.22452/iojel.vol2no1.2>
- Phelps, K. (2012a). Leadership Online: Expanding the Horizon. *New Directions for Student Services*, 2012(140), 65-75. <https://doi.org/10.1002/ss.20032>
- Phelps, K. (2012b). Leadership Online: Expanding the Horizon. *New Directions for Student Services*, 2012(140), 65-75. <https://doi.org/10.1002/ss.20032>

- Politis, J. (2014). The Effect of e-Leadership on Organizational Trust and Commitment of Virtual Teams. Presented at the 10th European Conference on Management, Leadership and Governance.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership : POLICY AND PRACTICE*. Retrieved from <http://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>
- Quilici, S. B., & Joki, R. (2011a). Investigating Roles of Online School Principals. *Journal of Research on Technology in Education, 44*(2), 141-160. <https://doi.org/10.1080/15391523.2011.110782583>
- Quilici, S. B., & Joki, R. (2011b). Investigating Roles of Online School Principals. *Journal of Research on Technology in Education, 44*(2), 141-160. <https://doi.org/10.1080/15391523.2011.110782583>
- Richardson, J. W., LaFrance, J., & Beck, D. (2015). Challenges of Virtual School Leadership. *American Journal of Distance Education, 29*(1), 18-29. <https://doi.org/10.1080/08923647.2015.992647>
- Salsberry, T. A. (2010). K-12 Virtual Schools, Accreditation, and Leadership: What Are the Issues? *Educational Considerations, 37*(2). <https://doi.org/10.4148/0146-9282.1151>
- SaniIbrahim, M., Abdul Razak, A., & Kenayathulla, H. (2013). Smart Principals and Smart Schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 103*, 826-836. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.404>.
- Sarmadi, M. (2017). Presenting a causal model of the intention to use online education among faculty members (Case study: Payame Noor University). *Research in school and virtual learning, 4*(16), 49-60.
- Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues, 8*(2), 45-56.
- Scott May, D. (2018). *MEETING THE CHALLENGES OF MASSIVE OPEN ONLINE COURSES IN HIGHER EDUCATION*. Pepperdine University.
- Swaffield, S., & Poekert, P. E. (2020). Leadership for professional learning. *Professional Development in Education, 46*(4), 517-520. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1793500>
- Auslander, S. & Haardorfer, R. (2018). Becoming critical Friends: Developmental Portraits of Three Professional Learning Communities. *National Teacher Education Journal, 11*, 23-40
- Szeto, E., Lee, T., & Hallinger, P. (2015). A systematic review of research on educational leadership in Hong Kong, 1995-2014. (P. Hallinger and Allan Walker, ed.), *Journal of Educational Administration, 53*(4), 534-553. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2015-0027>
- Varela, D. G., & Fedynich, L. (2020). Leading Schools From a Social Distance: Surveying South Texas School District Leadership During the COVID-19 Pandemic. *NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL, 38*(4), 1-10.
- Weiner, J., Francois, C., Stone-Johnson, C., & Childs, J. (2021). Keep Safe, Keep Learning: Principals' Role in Creating Psychological Safety and Organizational Learning During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Education, 5*. <https://doi.org/10.3389/educ.2020.618483>
- Yamani Dozi Sarkhabi, M. (2020). Outbreak of coronavirus is another opportunity to reflect on the country's higher education issues. Research in Higher Education, Science and the Corona Crisis in Iran. *Research Institute for Cultural and Social Studies, 29-38*.

