فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۲۹، دوره نهم، سال هفتم، بهار ۱۴۰۲ صص ۱-۱۱

ارائه مدل مفهومی پیشایندها و پسایندهای تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش ایران

مرضیه اسدی[۱]، بهزاد شوقی[۲]

چکیده

تحول دیجیتال به معنی تلفیق فناوری‌های دیجیتال در همه زمینه‌های مختلف یک کسب‌وکار است که شیوه کار و ارائه ارزش به افراد ذی‌نفع را تغییر می‌دهد. تحول دیجیتال، را می‌توان یک تغییر فرهنگی دانست که سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا وضعیت موجود را به طور مداوم به چالش بکشند، آزمون کنند و با روبه‌رویی با شکست‌ها، راه هموار برای موفقیت و رشد شرکت به وجود آورند. تحول دیجیتالی، امروزه یک ضرورت است. باتوجه‌به آنچه که گفته شد، هدف اصلی تحقیق حاضر، ارائه مدل مفهومی پیشایندها و پسایندهای تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش ایران بود. روش مورداستفاده در این پژوهش مطالعه‌ای و کتابخانه‌ای بود. در این مقاله مبانی نظری تحول دیجیتال و عوامل اثرگذار و اثرپذیر از آن، مورد بررسی قرار گرفتند و در انتها مدل مفهومی ارائه شد. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش به آموزش و یادگیری وابسته است. همچنین، عواملی همچون رهبری کلان، مدیریت تکنولوژی، رهبری مدرسه، بحران کرونا و مدرس از جمله عوامل تأثیرگذار بر تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش بودند و مؤلفه‌های قابلیت‌های رهبری، کیفیت یادگیری، مدیریت یادگیری، انتقال یادگیری به‌عنوان پیامدها شناسایی شدند.

واژگان کلیدی: تحول دیجیتال، کیفیت یادگیری، مدیریت یادگیری، انتقال یادگیری

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

[۲] استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-21]

شماره ۲۹،
دوره نهم،
سال هفتم،
بهار ۱۴۰۲
صص ۱-۱۱

۱- مقدمه

عصر حاضر را عصر اطلاعات می‌نامند. عصری که با فرایندهای تکنولوژیکی درهم‌آمیخته است. در این عصر که به عصر دیجیتال نیز مشهور است، به دلیل ظهور فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، دیدگاه‌های سنتی نسبت به کسب‌وکار در سازمان‌ها تغییر کرده است. در این عصر آن‌قدر فناوری بر همه موضوعات سازمانی تسلط پیدا کرده است که به نظر می‌رسد سازمان‌ها راهی جز همکام شدن با رویکرد دیجیتال ندارند. در غیر این صورت از دور رقابت حذف خواهند شد و به طور کامل از صحنه وجود محو می‌شوند و گوی سبقت را سازمان‌هایی که بر این فناوری باور دارند می‌ربایند. فناوری‌های تحول‌آفرین، تحول دیجیتال را در سازمان‌ها به وجود آورده‌اند و باعث شدند که تحول دیجیتال به‌عنوان یک مفهوم وارد ادبیات سازمانی شود (پریسا امانی و همکاران، ۱۴۰۰).

البته همچنان در ارتباط با تحول دیجیتال در سازمان‌ها و مزایا و معایبی که دارد. تعاریف واحدی ارائه نشده است. بااین‌وجود، تحول دیجیتال را می‌توان به‌عنوان کاربرد فناوری در کسب‌وکار تعریف کرد که این امر به‌صورت معناداری عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. کاپلان[1] (۲۰۲۲) تحول دیجیتال را به‌عنوان تغییراتی در نظر می‌گیرد که به سبب فناوری‌های دیجیتال ایجاد شده و بر همه جنبه‌های زندگی انسانی تأثیر می‌گذارد.

در میان بخش‌ها و صنایع مختلف، فناوری‌های دیجیتال به‌صورت بنیادی، استراتژی‌ها، فرایندها، قابلیت‌های کسب‌وکار، محصولات و خدمات و نیز روابط درون‌سازمانی را متحول ساخته است. در سال‌های اخیر، تقریباً سازمان‌ها در صنایع مختلف، اقدامات متعددی به‌منظور به‌کارگیری و انتفاع از فناوری‌های دیجیتال انجام داده‌اند. بااین‌وجود گزارش‌ها حاکی از آن است که به نسبت سرمایه‌گذاری‌های سازمانی انجام شده، منافع مدنظر حاصل نشده است (گرت و پپارد[2]، ۲۰۱۶).

از سوی دیگر نتایج برخی مطالعه‌ها حاکی از آن است که چالش اصلی، فناوری اطلاعات، بودجه و یا دسترسی به استعدادهای خارق‌العاده نیست؛ بلکه مدیریت تغییر، سیستم‌های سنتی، فرهنگ ریسک‌گریز و سیلوهای سازمانی موانع این تحول محسوب می‌شوند. همچنین رهبری، مهارت‌ها، چشم‌انداز و رویکرد موردنیاز غالباً نابالغ و تکامل نیافته است (روح‌پرور و ابراهیمی، ۱۴۰۰).

آنچه مسلم است، تحول دیجیتال تغییر بنیادی است و همچون هر تغییر سازمانی دیگر، با نهایت دقت باید مدیریت شود. افزون بر این تحول دیجیتال تلاشی منفک نیست؛ بلکه مجموعه‌ای از اقدامات است که باید به‌درستی مدیریت و هماهنگ گردد. مهارت‌های جدید و قابلیت‌های سازمانی برای اجرا و پذیرش تحول دیجیتال در سطح سازمان موردنیاز است و هیچ‌گونه تغییروتحول فناورانه بدون همراهی تغییرات سازمانی نظیر تفکر مدیریتی، فرهنگ سازمانی با موفقیت همراه نخواهد بود (مرادی و کشمیری، ۱۴۰۰).

تحول دیجیتال رویکردی مدیریتی است که به پذیرش روبه‌رشد فناوری‌ها و ابزارهای دیجیتال به‌وسیله سازمان به‌نوعی که به‌صورت بنیادین فعالیت‌ها و فرایندهای درونی و بیرونی را دگرگون می‌سازد، اشاره دارد. تحول دیجیتال، اکتساب و

1 Kaplan
2- Gerth & Peppard

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-21]

شماره ۲۹،
دوره نهم،
سال هفتم،
بهار ۱۴۰۲
صص ۱-۱۱

استقرار فناوری‌های دیجیتال به‌گونه‌ای که محصولات فرایندهای کسب‌وکار، کانال‌های فروش و یا زنجیره ارزش و به بیانی مدل‌های کسب‌وکار بازطراحی و دگرگون می‌شوند. تحول دیجیتال، تحولی بر مبنای فناوری اطلاعات تحول‌آفرین است. این تحول شامل تغییرات بنیادین در فرایندهای کسب‌وکار، روتین‌های عملیاتی، قابلیت‌های سازمانی و نیز حضوری متفاوت در بازارهای کنونی و بازار جدید است. اگرچه تحول سازمانی، به‌طورکلی، شامل تغییرات در استراتژی، ساختار و توزیع قدرت است، تحول دیجیتال به طور خاص تأثیر فناوری اطلاعات بر جریان اطلاعات و ساختار سازمانی و قابلیت‌های سازمانی به‌منظور انطباق با فناوری است (لی و همکاران[1]، ۲۰۱۸).

تحول دیجیتال، نه تنها سازمان‌های مختلف را تحت‌تأثیر قرار داده است. بلکه سازمان‌های آموزشی را متاثر ساخته است. در عصر تحول دیجیتال، صنعت آموزش به شدت تحت‌تأثیر فناوری‌ها قرار گرفته است. امروزه سرمایه‌گذاری بر روی یادگیری دیجیتال باعث رشد جهانی ۲۲ میلیارد دلاری در بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۷ شده است. این رشد پر سرعت در بخش‌های آموزش از مدارس ابتدایی تا دوره متوسطه، دبیرستان‌ها و دانشگاه‌ها به طور فزاینده‌ای دیجیتالی می‌شوند. با رشد سریع در صنعت شکی در آن نیست که یادگیری دیجیتال ماندگار خواهد بود. مؤلفه های تحول دیجیتال در ادامه توصیف می گردد:

مدیریت داده: بر دیجیتال‌سازی اطلاعات و ایجاد تنها یک منبع برای تولید و به‌کارگیری داده در مدیریت مؤسسه متمرکز است (والتر و همکاران[2]، ۲۰۲۲).

راهبرد دیجیتال بر تعریف چشم‌انداز، شناسایی عوامل و موانع موفقیت، مدیریت تغییرات، فرایند تحول و مدل‌های تولید صنعتی، سازماندهی کارخانه هوشمند و هوشمندسازی سامانه‌های به هم متصل متمرکز است (وارنر و واگر[3]، ۲۰۱۹). زیست‌بوم دیجیتال با مفاهیم نظام‌های پیچیده و پویا با تعداد فراوان عوامل ارتباط پیدا می‌کند. در دنیای زیست‌بوم‌های دیجیتال، مدل اصلی کسب‌وکار کاملاً مشتری‌محور است و مشتریان می‌توانند با استفاده از گستره وسیعی از محصولات و خدمات از طریق یک بن سازه واحد و بدون ترک زیست‌بوم دیجیتال، به تجربه‌ای مناسب و خوشایند دست یابند (ونگ[4]، ۲۰۲۱).

حکمرانی دیجیتال به بدنه حاکمیتی اشاره دارد که مسئولیت تصمیم‌گیری در ارتباط با مهم‌ترین اقدامات دیجیتال سازمان را بر عهده دارد و درواقع نظام مدیریت ابعاد دیجیتال سازمان را در بالاترین سطح ممکن در برمی‌گیرد (لی گیلر و لی[5]، ۲۰۲۲).

تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش، دو مقوله آموزش و یادگیری دیجیتال را مدنظر قرار می‌دهد. یادگیری دیجیتال نسل امروز، برای رسیدن به دو هدف اصلی اصلاح جنبه‌های اصلی آموزش و ایجاد امکان برای تمام سطوح مدارس جهت توزیع کاراتر دانش انجام می‌گیرد (جهانگیری و جهانی، ۱۳۹۲). درگذشته استفاده از فناوری در آموزش چالش‌برانگیز بود.

1 Li, et al
2 Walter, et al
3 Warner & Wäger
4 Wang
5 Lee-Geiller & Lee

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-21]

شماره ۲۹، دوره نهم، سال هفتم، بهار ۱۴۰۲ صص ۱-۱۱

بسیاری از افراد آن را نقد می‌کردند و بر این باور بودند که آموزش مدرن اثرات منفی بر اجتماع خواهد گذاشت. باگذشت زمان، مؤسسات آموزشی شروع به استفاده از فناوری در کلاس‌های خود کردند و به‌سرعت مشخص گردید که اگر از این فناوری‌ها به‌درستی استفاده شود، پتانسیل زیادی برای بهبود سیستم‌های آموزشی دارد. البته این بهبودها به متغیرهای بسیاری بستگی دارد به‌خصوص به روش‌هایی که فناوری با روش‌های آموزش سنتی یکپارچه می‌شود. امروزه یکی از مزایای انقلاب یادگیری دیجیتال این است که دانشجویان دسترسی به منابع یادگیری گسترده‌تری دارند.

روشی که یادگیری دیجیتال کیفیت آموزش را بهبود می‌بخشد را می‌توان یادگیری بی‌پایان در کلاس درس دانست. در کلاس‌های سنتی، منابع به متن‌های کتاب، خود معلم‌ها، و اگر که دانشجویان خوش‌شانس باشند، برخی از منابع چندرسانه‌ای محدود می‌شوند. امروزه با استفاده از برخی ابزارها مانند بردهای هوشمند و ابزار شخصی مانند لپ‌تاپ و تبلت، دانشجویان به منابع نامحدود مجازی دسترسی دارند و روش‌های گسترده‌ای برای استفاده از آن وجود دارد. بااین‌وصف، دانشجویان می‌توانند درس‌ها را خود به روش خود کشف کرده و معلم‌ها تنها عناوین کلیدی را نشان داده و به سؤالات آن‌ها پاسخ دهند (مرادی و کشمیری، ۱۴۰۰).

باتوجه‌به کلیات گفته شده در خصوص تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش و همین‌طور عوامل تشکیل‌دهنده آن، در ادامه بر اساس مستندات پژوهشی به بررسی پیشایندها و پیامدهای تحول دیجیتال پرداخته می‌شود:

۲- پیشایندهای تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش

نوری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی پرداختند. ایشان رهبری را عاملی مهم در تحول دیجیتال می‌دانند و عنوان می‌کنند که رهبری تحول دیجیتال به‌عنوان مجموعه‌ای از تصمیمات، اقدامات و الزامات مدیریتی عبارت است از طراحی نقشه راه، تخصیص منابع، سازماندهی و همچنین انتخاب و پیاده‌سازی چارچوب مناسب حکمرانی باهدف کسب منفعت حداکثری از پذیرش فناوری‌های تحول‌آفرین در سازمان است. مقوله‌های شناسایی شده در این پژوهش شامل، چشم‌انداز دیجیتال، استراتژی دیجیتال، طرح گذار دیجیتال حکمرانی دیجیتال (شامل برنامه‌ریزی و هماهنگی و نظارت و کنترل)، سازماندهی دیجیتال (شامل رهبران دیجیتال، ساختار سازمانی، شرکای دیجیتال، فرهنگ دیجیتال و محیط کار دیجیتال) و منابع دیجیتال (زیرساخت دیجیتال، استعداد دیجیتال و سرمایه-گذاری دیجیتال) هستند. همچنین مفهوم رهبری تحول دیجیتال در طول مراحل مختلف پژوهش به طور عمده توسط سازماندهی دیجیتال بازنمایی می‌شود و بیشترین تأکید متوجه این بعد بوده است. به همین ترتیب منابع دیجیتال، حکمرانی دیجیتال و نقشه راه در جایگاه بعدی قرار دارند.

قوی فکر و وانگ[1] (۲۰۲۲)، نیز بر تأثیر رهبری تکنولوژی بر اجرای تحول دیجیتال تأکید دارند. ناوارادیس و همکاران[2] (۲۰۲۰)، در پژوهشی به تأثیر رهبری مدرسه بر تحول دیجیتال می‌پردازند و عنوان می‌کنند که مدیریت و رهبری مدرسه با حمایت‌ها و اختصاص بودجه لازم در جهت فرایند دیجیتال آموزشی گام برمی‌دارد و سازمان بالادستی را وادار به تغییر ساختار می‌نماید.

1 Ghavifekr & Wong
2 Navaridas-Nalda, et al

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-21]

شماره ۲۹،
دوره نهم،
سال هفتم،
بهار ۱۴۰۲
صص ۱-۱۱

خسروی پور(۱۴۰۰) به تأثیر بحرانهای مختلف بر تحول دیجیتال آموزش اشاره می کند و بیان می دارد که در شرایط امروزی جهانی، بیماری همه گیر کرونا باعث ایجاد تحولات اساسی در ساختار و سیستم آموزشی و ایجاد زیرساخت های لازم در زمینه آموزش مجازی و ایجاد پروتکل‌ها، قوانین و سایر تمهیدات مورد نیاز شده است. آموزش را از شکل سنتی خارج کرده و تحولات مفید دیجیتالی را باعث شده است. هرچند که پیش از این همه گیری نیز ابزارهای دیجیتالی جزء لاینفک زندگی افراد بودهاند اما امروزه بطور همه جانبه آموزش افراد از یک تمرین کلاسی سنتی به یک آموزش از راه دور و دیجیتالی تبدیل شده است. این دیجیتالی شدن جامعه و مشاغل را در طول همه گیری فعال نگه داشته است . باید نقش مهمی در کمک به شکل دهی به جهان پس از کرونا ایفا کند و باید این کار را با تغییر شکل خود آغاز نماید. مقاله حاضر که به شیوه‌ای مروری و با کمک منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی تدوین شده تلاش دارد تا ضمن پرداختن به ویژگی‌های جهان پس از این همه‌گیری، به تأثیر آن بر تحول آنی دیجیتالی در حوزه ی آموزشی و لزوم آینده‌پژوهی در آموزش و به‌عنوان یک پیش نیاز اصلی بپردازد.

ییلدیز[1] (۲۰۲۲)، عامل مدرس را به‌عنوان پیشایند تحول دیجیتال عنوان می‌کند و شایستگی حرفه‌ای معلمان را برای اجرای تحول دیجیتال در مدارس عنصر اساسی می‌داند.

۳- پسایندهای تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش

تحول دیجیتال، تأثیرات معنی‌داری بر تئوری و اقدامات رهبری در خصوص توانایی‌های رهبر، قابلیت‌ها و نحوه اجرای این تغییرات دارد (کورهنن[2]، ۲۰۱۷).

پژوهش‌های انجام شده در زمینه تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش حاکی از آن است که کیفیت یادگیری حاصل بیگمان تحول دیجیتال است. چهار روشی که یادگیری دیجیتال کیفیت آموزش را بهبود می‌بخشد در ادامه ارائه می‌شود. یادگیری بی‌پایان در کلاس درس: در کلاس‌های سنتی، منابع به متن‌های کتاب، خود معلم‌ها، و اگر که دانشجویان خوش‌شانس باشند، برخی از منابع چندرسانه‌ای محدود می‌شوند (سوسا و روجا[3]، ۲۰۱۹). امروزه با استفاده از برخی ابزارها مانند بردهای هوشمند و ابزار شخصی مانند لپ‌تاپ و تبلت، دانشجویان به منابع نامحدود مجازی دسترسی دارند و روش‌های گسترده‌ای برای استفاده از آن وجود دارد. بااین‌وصف، دانشجویان می‌توانند درس‌ها را خود به روش خود کشف کرده و معلم‌ها تنها عناوین کلیدی را نشان داده و به سؤالات آن‌ها پاسخ دهند.

دوس سانتوز[4] (۲۰۲۲)، مدیریت یادگیری را پیامد تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش می‌داند و عنوان می‌کند که با اجرای تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش، مدیریت یادگیری دانش‌آموزان بهتر و بهینه‌تر انجام می‌شود.

صیف و صالحی (۱۳۹۹)، به تأثیر تحول دیجیتال بر آموزش و انتقال یادگیری اشاره می‌کنند و عنوان می‌کنند که در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی، هر سازمانی با تغییرات سریعی روبه‌رو است. نهاد آموزش‌وپرورش هم یکی از این

1 Yildiz
2 Korhonen
3 Sousa & Rocha
4 dos Santos Geada

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-21]

شماره ۲۹، دوره نهم، سال هفتم، بهار ۱۴۰۲ صص ۱-۱۱

سازمان‌هایی است که نقش عمده و به سزایی در استفاده از فناوری‌های دیجیتال در آموزش دارد. لازمه‌ی یک طراحی آموزشی اثربخش استفاده از فناوری است. طراحی آموزشی پیش‌بینی و تنظیم و رویدادهای آموزشی بر اساس اهداف، محتوا و امکانات موجود باتوجه‌به ویژگی‌ها و ساخت شناسی دانش‌آموزان است. هدف این مقاله بررسی نقش فناوری دیجیتال در طراحی آموزشی و انتقال یادگیری است. نتایج این پژوهش نشان داد که فناوری‌ها نقش مهمی در طراحی آموزشی دارند که باعث می‌شود انتقال محتوا به بهترین شکل صورت بگیرد و یادگیری را برای دانش‌آموزان تسهیل کند.

۲-روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کتابخانه‌ای می‌باشد و از متون کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف برای تدوین مقاله استفاده شده است. یک مقاله مروری تحقیقات اخیر در یک موضوع تحقیقی را گونه‌ای خلاصه و سازماندهی می‌کند که بتواند به دیگران در فهم و تجمیع آن موضوع کمک کند. یک مقاله مروری دانش زمینه‌ای لازم در آن موضوع را به‌عنوان یک فرض در نظر می‌گیرد و به آن نمی‌پردازد و در عوض به طبقه‌بندی تحقیقات انجام شده در آن موضوع و دورنمای این موضوع تحقیقاتی در آینده و ارزیابی و مقایسه راه کارها و روش‌های موجود می‌پردازد و هدف آن، فراهم‌کردن یک دیدگاه به‌خوبی سازماندهی شده و کامل از کارهای انجام شده در یک موضوع تحقیقی می‌باشد (حافظ نیا، ۱۳۸۸).

پژوهش حاضر از نوع مروری است، چرا که در آن ابتدا به بیان کلیاتی در مورد تحول دیجیتال، تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش، پیشایندها و پیامدهای حاصل از آن پرداخته شد. این اطلاعات و منابع به شیوه کتابخانه‌ای از تمامی منابع معتبر (شامل کتاب، مقاله‌ها و سایت‌ها) مورد بررسی قرار گرفته است.

۳- مدل مفهومی تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش

بر اساس پیشینه پژوهش، می‌توان عنوان کرد که تحول دیجیتال دارای پیشایندها و پسایندهایی است که باید مدنظر دست‌اندرکاران آموزشی در سازمان آموزش‌وپرورش قرار گیرد. در ذیل به خلاصه این عوامل اشاره می‌گردد:

جدول ۱: مؤلفه‌های تحول دیجیتال

مفهوم	مؤلفه‌ها	منبع
تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش	مدیریت داده	لی و همکاران (۲۰۱۸)؛ والتر و همکاران (۲۰۲۲)
	زیرساخت فناوری اطلاعات	لی و همکاران (۲۰۱۸)؛ والتر و همکاران (۲۰۲۲)
	راهبرد دیجیتال	(وارنر و واگر، ۲۰۱۹)
	زیست‌بوم دیجیتال	(ونگ، ۲۰۲۱).
	حکمرانی دیجیتال	(لی گیلر و لی، ۲۰۲۲)
	آموزش دیجیتال	(جهانگیری و جهانی، ۱۳۹۲).
	یادگیری دیجیتال	(جهانگیری و جهانی، ۱۳۹۲).

در ادامه و در جدول زیر پیشایندها و پیامدهای تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش آورده شده است:

جدول ۲. پیشایندها و پیامدهای تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش

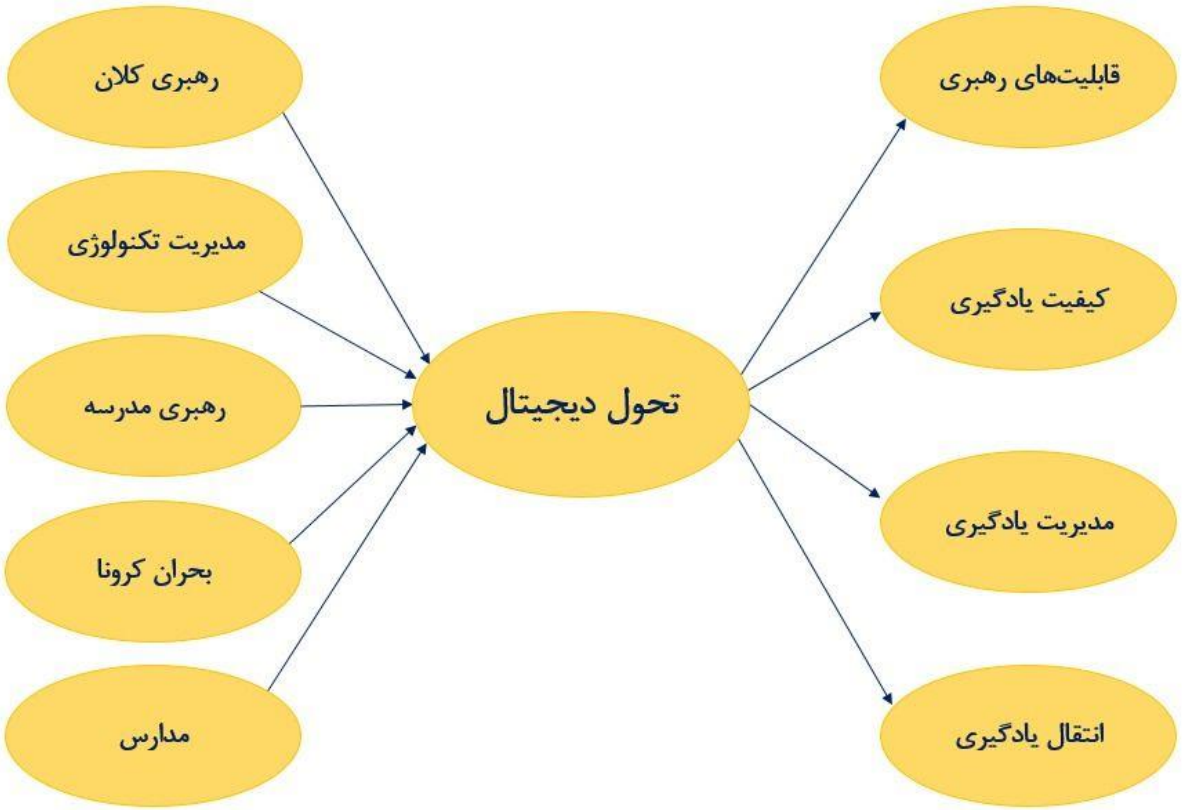
مفهوم	پیشایندها	منبع
[illegible]	رهبری کلان	نوری و همکاران (۱۳۹۹)

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-21]

شماره ۲۹،
دوره نهم،
سال هفتم،
بهار ۱۴۰۲
صص ۱-۱۱

مدیریت تکنولوژی	قوی فکر و وانگ (۲۰۲۲)
رهبری مدرسه	ناوارادیس و همکاران (۲۰۲۰)
بحران کرونا	خسروی پور (۱۴۰۰)
مدرس	ییلدیز (۲۰۲۲)
پیامدها	**منبع**
قابلیت‌های رهبری	(کورهنن، ۲۰۱۷)
کیفیت یادگیری	(سوسا و روجا، ۲۰۱۹)
مدیریت یادگیری	(دوس سانتوز، ۲۰۲۲)
انتقال یادگیری	صیف و صالحی (۱۳۹۹)

بر اساس مبانی نظری، دیدگاه‌های نظریه‌پردازان و پیشینه پژوهش‌های انجام شده، می‌توان مدل مفهومی زیر را برای تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش ترسیم کرد:



شکل ۱- مدل مفهومی تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش (محقق ساخته)

۳ نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر به ارائه مدل مفهومی پیشایندها و پسایندهای تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش ایران پرداخته شد. همان‌طور که بدان اشاره شد تحول دیجیتال، تغییری شگرف در عملکرد یک سازمان و یا یک کشور با محوریت فناوری‌های

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-21]

شماره ۲۹، دوره نهم، سال هفتم، بهار ۱۴۰۲ صص ۱-۱۱

تحول‌آفرین است. تحول دیجیتال صرفاً یک نام نیست که در اساس‌نامه‌ها مورداستفاده قرار گیرد؛ بلکه یک فرایند مدیریتی است و تمام ارکان سیستم سازمانی باید از آن اطاعت کنند. در این پژوهش سازمان آموزش‌وپرورش مدنظر قرار گرفت و مشخص شد که مؤلفه‌های تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش به آموزش و یادگیری وابسته است و یعنی این تحول آموزش و یادگیری را هدف قرار می‌دهد چراکه رسالت آموزش‌وپرورش همین است. اما در این پژوهش عوامل مؤثر بر تحول دیجیتال مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که عواملی همچون رهبری کلان، مدیریت تکنولوژی، رهبری مدرسه، بحران کرونا و مدرس از جمله عوامل تأثیرگذار بر تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش هستند که با مستندات پژوهشی مورد بررسی قرار گرفتند. منظور از رهبری کلان، رهبری در سازمان آموزش‌وپرورش است و رهبری مدرسه حمایت از تحول دیجیتالی توسط مدیران مدرسه را مدنظر قرار می‌دهد. به نقش زیر ساخت‌های فناورانه و البته مدیریت این زیرساخت‌ها نیز باید اشاره شود که نقش بسیار مهمی در این بحث دارند. حال با درنظرگرفتن پیشایندهای تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش می‌توان به پیامدهای آن نیز پرداخت که در این پژوهش، قابلیت‌های رهبری، کیفیت یادگیری، مدیریت یادگیری، انتقال یادگیری به‌عنوان پیامدها شناسایی شدند. آنچه مسلم است، تحول دیجیتال تمام ارکان آموزشی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد اما آنچه بر اساس مستندات پژوهشی یافت شد، این عوامل بودند.

بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش می‌توان پیشنهاداتی را در این زمینه ارائه داد که در ذیل بدان اشاره می‌شود:

- به‌روز کردن زیر ساخت‌های فناورانه در مدارس
- حمایت مدیران آموزش‌وپرورش از تحول دیجیتال در آموزش‌وپرورش.
- آموزش مؤثر معلمان به‌منظور یادگیری روش‌های تدریس در تحول دیجیتال.
- آماده‌سازی دانش‌آموزان برای برخورد با فرایندهای تحول دیجیتال.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-21]

شماره ۲۹،
دوره نهم،
سال هفتم،
بهار ۱۴۰۲
صص ۱-۱۱

منابع

پریسا امانی، مریم؛ عیسایی، محمدتقی و فرهادی، علیرضا. (۱٤۰۰). چارچوب کلی تحول دیجیتال شبکه خودکار انتقال آب به‌عنوان سیستم توسعه پایدار هوشمند: فرصت‌ها و چالش‌ها. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت، ۲، ٦۹٤-٦۸٤

جهانگیری، صادق و جهانی، جمیله، (۱۳۹۲)،شکاف دیجیتال پارادایمی نو در آموزش‌وپرورش، چهارمین همایش انجمن فلسفه تعلیم‌وتربیت ایران، مشهد،https://civilica.com/doc/336200

خسروی پور، الهام، (۱٤۰۰). تأثیر کرونا بر تحول دیجیتالی در آموزش عالی با تأکید بر آینده‌پژوهی، دومین همایش بین‌المللی شهر هوشمند، چالش‌ها و راهبردها، شیراز،https://civilica.com/doc/1346041

روح‌پرور، فرگل و ابراهیمی، فرهاد. (۱٤۰۰). مرور مختصری بر تحولات دیجیتال و رقابت‌های جدید در تغییر شکل تحولات دیجیتالی پس از ۱۹- COVID. کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت، ۲، ٤٦-٤۲

صیف، محمدحسن و صالحی، زینب، (۱۳۹۹)،تأثیر فناوری دیجیتالی در طراحی آموزشی و انتقال یادگیری، نخستین کنفرانس ملی علوم شناخت و تعلیم‌وتربیت، شیراز،https://civilica.com/doc/1142773

قلیچ‌خانی، مصطفی، صمدی، یحیی و فتحی، کیومرث. (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد اصلی بلوغ تحول دیجیتال در سازمان‌های صنعتی با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند پیشینه. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۸(٤)، ٤۷-۱۱

مرادی، سعید و کشمیری، سمانه. (۱٤۰۰). آمادگی برای رهبری تحول دیجیتال در مدارس. مدیریت مدرسه، ۹(۲)، ۳۸٦-۳٦۱

نوری، مژگان، شاه‌حسینی، محمدعلی، شامی، مهدی و عابدین، بابک. (۱۳۹۹). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی. مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۲(۲)، ۲٤۲-۲۱۱

dos Santos Geada, N. F. (2022). Digital Transformation on Education Learning Management. In *Digital Active Methodologies for Educative Learning Management* (pp. 1-18). IGI Global.

Gerth, A. B., & Peppard, J. (2016). The dynamics of CIO derailment: How CIOs come undone and how to avoid it. *Business Horizons*, *59*(1), 61-70.

Ghavifekr, S., & Wong, S. Y. (2022). Technology leadership in Malaysian schools: The way forward to education 4.0–ICT utilization and digital transformation. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, *13*(2), 1-18.

Kaplan, A. (Ed.). (2022). *Digital Transformation and Disruption of Higher Education*. Cambridge University Press.

Korhonen, J. J., & Halén, M. (2017, July). Enterprise architecture for digital transformation. In *2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI)* (Vol. 1, pp. 349-358). IEEE.

Lee-Geiller, S., & Lee, T. (2022). How does digital governance contribute to effective crisis management? A case study of Korea's response to COVID-19. *Public Performance & Management Review*, 1-34.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-21]

شماره ۲۹،
دوره نهم،
سال هفتم،
بهار ۱۴۰۲
صص ۱-۱۱

Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, *28*(6), 1129-1157.

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, *91*, 327-334.

Walter, L., Denter, N. M., & Kebel, J. (2022). A review on digitalization trends in patent information databases and interrogation tools. *World Patent Information*, *69*, 102107.

Wang, Y., & Su, X. (2021). Driving factors of digital transformation for manufacturing enterprises: A multi-case study from China. *International Journal of Technology Management*, *87*(2-4), 229-253.

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, *52*(3), 326-349.

Yildiz, E. P. (2022). Teacher Education in the Digital Transformation Process in North Cyprus: A Situation Analysis Study. *International Education Studies*, *15*(1), 187-199.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-21]

فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۲۹،
دوره نهم،
سال هفتم،
بهار ۱۴۰۲
صص ۱-۱۱

Presenting a Conceptual Model of the Antecedents and Consequences of Digital Transformation in Iranian Education

Marziyeh Asadi[1], Behzad Shoghi[2]

Abstract

Digital transformation means the integration of digital technologies in all the different areas of a business that change the way we work and deliver value to stakeholders. Digital transformation can be considered a cultural change that forces organizations to constantly challenge the current situation, test and create a smooth way for the company to succeed and grow by facing failures. Digital transformation is a necessity today. Given what has been said, the main purpose of this study was to present a conceptual model of the antecedents and consequences of digital transformation in Iranian education. The method used in this study was a study and a library. In this article, the theoretical foundations of digital transformation and its influential and influential factors were examined and finally the conceptual model was presented. The results showed that the components of digital transformation in education are dependent on teaching and learning. Also, factors such as macro leadership, technology management, school leadership, Corona crisis and the teacher were among the factors influencing the digital transformation in education and the components of leadership capabilities, learning quality, learning management, learning transfer were identified as outcomes.

Keywords: digital transformation, learning quality, learning management, learning transfer

[1] PhD student in educational management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (corresponding author)
[2] Assistant Professor, Educational Management Department, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-21]