

ORIGINAL ARTICLE

A Conceptual Model of Educational Leadership in Emerging Schools: Dynamic and Future Oriented Learning Ecosystems

Zeinab Sadeghi 

Assistant Professor, Department of
Educational Administration,
Farhangian University, Tehran,
Iran.

Correspondence:

Zeinab Sadeghi

Email: zeinabsadeghi@cfu.ac.ir

Receive Date: 22/Feb/2026

Revise Date: 24/Apr/2026

Accept Date: 01/May/2026

Publish Date: 22/Jun/2026

How to cite

Sadeghi, Z. (2026). A Conceptual Model of Educational Leadership in Emerging Schools: Dynamic and Future Oriented Learning Ecosystems. *Technology and Scholarship in Education*, 6 (2), 21, 113-128.

(DOI:[10.30473/t-edu.2026.77052.1392](https://doi.org/10.30473/t-edu.2026.77052.1392))

ABSTRACT

Educational leadership in emerging schools, as a novel approach to school guidance and administration, is oriented toward systematically responding to the rapid technological, social, and cognitive changes in contemporary education. Accordingly, the purpose of the present study was to identify the dimensions and components of educational leadership in emerging schools and to propose a conceptual model for their effective leadership. This study adopted a qualitative approach and employed inductive qualitative content analysis. The research field consisted of nationally recognized experts in educational management during the period 2025–2026, who were selected through Criterion purposive sampling until theoretical saturation was achieved. In total, 21 participants took part in the study. Data were collected through in depth semi structured interviews. Data analysis involved the extraction of meaning units, generation of initial codes, formation of main categories, and abstraction of overarching themes. Trustworthiness of the findings was ensured through triangulation at three levels. The findings revealed that the educational leadership model for emerging schools within dynamic and future oriented learning ecosystems is grounded in seven core dimensions: visionary and future oriented leadership, leadership for teaching and learning, technological and smart leadership, participatory and distributed leadership, Data Network Security Leadership, Strategic Planning Leadership and ethical and caring leadership. Overall, the results indicate that the proposed model can support educational leaders in enhancing the dynamism, flexibility, and developmental capacity of emerging schools.

KEYWORDS

Educational Leadership; Emerging Schools; Conceptual Model; Learning Ecosystems.



«مقاله پژوهشی»

مدل مفهومی رهبری آموزشی در مدارس نوظهور: زیست‌بوم‌های یادگیری پویا و آینده‌محور

زینب صادقی 

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

زینب صادقی

رایانامه: zeinabsadeghi@cfu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

استناد به این مقاله:

صادقی، زینب (۱۴۰۵). مدل مفهومی رهبری آموزشی در مدارس نوظهور: زیست‌بوم‌های یادگیری پویا و آینده‌محور. فصلنامه علمی فناوری و دانش‌پژوهی در تعلیم و تربیت، ۶(۲)، ۱۱۳-۱۲۸.

(DOI: 10.30473/t-edu.2026.77052.1392)

چکیده

رهبری آموزشی مدارس نوظهور، به‌عنوان رویکردی نوین در هدایت و راهبری مدارس، معطوف به پاسخ‌گویی نظام‌مند به تحولات شتابان فناورانه، اجتماعی و شناختی در آموزش معاصر است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری آموزشی مدارس نوظهور و ارائه مدلی مفهومی برای راهبری مؤثر این مدارس است. پژوهش با رویکرد کیفی و به روش تحلیل محتوای کیفی استقرایی انجام شد. میدان پژوهش را استادان خبره مدیریت آموزشی در سطح کشور در بازه زمانی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ تشکیل دادند که با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور و تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند و در نهایت، ۲۱ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده در پژوهش حضور یافتند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با استخراج واحدهای معنا، تولید کدهای اولیه، شکل‌دهی مقوله‌های اصلی و انتزاع مضامین فراگیر انجام گرفت و اعتباریابی یافته‌ها با تأکید بر راهبرد مثلث‌سازی در سه سطح صورت پذیرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد الگوی رهبری آموزشی مدارس نوظهور در زیست‌بوم‌های یادگیری پویا و آینده‌محور مبتنی بر هفت بُعد اصلی است؛ شامل رهبری چشم‌اندازمحور و آینده‌نگر، رهبری یادگیری و تحول تدریس، رهبری فناورانه و هوشمند، رهبری مشارکتی و توزیعی، رهبری امنیت شبکه داده‌ها، رهبری برنامه‌ریزی راهبردی و رهبری اخلاقی و مراقبتی. در مجموع، نتایج حاکی از آن است که الگوی پیشنهادی می‌تواند مدیران آموزشی را در ارتقای پویایی، انعطاف‌پذیری و بالندگی مدارس نوظهور یاری رساند.

واژه‌های کلیدی

رهبری آموزشی، مدارس نوظهور، مدل مفهومی، زیست‌بوم‌های یادگیری.

مقدمه

در عصر کنونی، تحولات سریع فناوری و ظهور هوش مصنوعی، چالش‌های پیچیده‌ای را در نظام‌های آموزشی ایجاد کرده است. مدارس نوظهور، مدرسی هستند که در پاسخ به تحولات سریع اجتماعی، فناوری و آموزشی شکل گرفته‌اند و هدف آن‌ها فراهم کردن محیط یادگیری انعطاف‌پذیر، خلاق و آینده‌نگر برای دانش‌آموزان است. این مدارس معمولاً ویژگی‌هایی مانند فناوری‌محوری و داده‌محوری شامل استفاده گسترده از ابزارهای دیجیتال، هوش مصنوعی و سیستم‌های مدیریت یادگیری برای شخصی‌سازی آموزش و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها، نوآوری در برنامه‌های درسی و روش‌های تدریس شامل طراحی برنامه‌های یادگیری انعطاف‌پذیر و استفاده از روش‌های فعال و مشارکتی، رهبری تحول‌گرا و آینده‌نگر با تمرکز بر ایجاد تغییرات فرهنگی و آماده‌سازی دانش‌آموزان برای نیازهای آینده، تمرکز بر رفاه و توسعه انسانی شامل توجه ویژه به سلامت روانی، رفاه و توانمندسازی دانش‌آموزان و معلمان، و انعطاف و پاسخگویی به تغییرات محیطی برای سازگاری سریع با تغییرات فناوری، اجتماعی و اقتصادی دارند (حقیقی، ۱۴۰۲). به عبارت دیگر، مدارس نوظهور مدارس آینده‌نگر و هوشمندی هستند که به جای تمرکز صرف بر آموزش سنتی، یادگیری فعال، فناوری و تحول سازمانی را در اولویت قرار می‌دهند و محیطی پویا برای پرورش مهارت‌ها و خلاقیت نسل آینده فراهم می‌کنند. (حیدری فرد، ۱۳۹۵). مدارس نوظهور، که با هدف پاسخگویی به نیازهای دانش‌آموزان در محیط‌های پویا و فناورانه شکل گرفته‌اند؛ نیازمند سبکی از رهبری آموزشی هستند که بتواند یادگیری، تدریس و مدیریت مدرسه را به شکل هوشمند، انعطاف‌پذیر و آینده‌نگر هدایت کند (لاکین^۱، و همکاران، ۲۰۱۶). رهبری آموزشی در مدارس نوظهور نیازمند توانمندی‌های گسترده‌ای است که شامل مدیریت تغییر، برنامه‌ریزی راهبردی و تضمین امنیت داده‌ها و زیرساخت‌های فناوری می‌شود، اما در عمل، چارچوب‌های نظری و مدل‌های عملی مشخصی که این توانمندی‌ها را در محیط واقعی مدارس عملیاتی کنند، هنوز محدود و ناقص است (نقی‌پور، و رسولی، ۱۴۰۳). این محدودیت باعث می‌شود که رهبران آموزشی در تصمیم‌گیری و هدایت فرآیندهای تحول‌گرا و فناورانه با چالش مواجه شوند و اجرای مؤثر سیاست‌ها و برنامه‌های راهبردی با ریسک ناکارآمدی و کاهش اثرگذاری مواجه شود (شاپیرو و استیکویچ^۲، ۲۰۱۶). فقدان چنین چارچوب‌ها می‌تواند موجب کاهش اثربخشی

فرآیندهای یادگیری، ناکارآمدی استفاده از فناوری و افزایش شکاف‌های آموزشی شود. بنابراین، مسئله اصلی پژوهش این است که چگونه رهبری آموزشی مدارس نوظهور می‌تواند با ترکیب ویژگی‌های تحول‌گرا، فناورانه، اخلاقی و برنامه‌ریزی راهبردی، محیط یادگیری هوشمند، انعطاف‌پذیر و آینده‌نگر ایجاد کند. پاسخ به این سوال، نیازمند تحلیل ابعاد کلیدی رهبری آموزشی، زیرمقوله‌ها و راهبردهای تحقق آن در مدارس نوظهور است تا بتواند چارچوبی عملی و علمی برای هدایت مدارس در عصر هوش مصنوعی ارائه دهد. رهبری آموزشی سنتی، که بیشتر بر مدیریت روزمره و کنترل فرآیندهای جاری مدرسه تمرکز دارد، قادر نیست به شکل مؤثر به نیازهای پویا، فناوری‌محور و آینده‌نگر مدارس نوظهور پاسخ دهد، زیرا این سبک رهبری انعطاف لازم برای بهره‌گیری از نوآوری، داده‌محوری و تحول آموزشی را فراهم نمی‌کند و توانمندی مدارس در مواجهه با تغییرات سریع محیطی و فناوری را محدود می‌سازد. اهمیت این پژوهش از آن جهت است که تحلیل ابعاد و زیرمقوله‌های رهبری آموزشی تحول‌گرا، فناورانه، اخلاقی و برنامه‌ریزی راهبردی، چارچوبی علمی و عملی برای هدایت مدارس نوظهور ارائه می‌کند و به رهبران امکان می‌دهد تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات خود را بر پایه شواهد و داده‌های دقیق طراحی و اجرا کنند (براینجولفسون، و مک کافی^۳، ۲۰۱۴). این پژوهش همچنین می‌تواند به بهبود کیفیت یادگیری، توسعه نوآوری در تدریس، تضمین امنیت داده‌ها، ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای معلمان و افزایش رفاه دانش‌آموزان کمک کند و مدارس را در مسیر تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده و هوشمند قرار دهد. از منظر کاربردی، نتایج این تحقیق به مدیران، سیاست‌گذاران آموزشی و پژوهشگران ابزارها و راهنمای عملی ارائه می‌دهد تا محیط‌های یادگیری را به‌طور مستمر بهبود داده و مدارس را با نیازها و فرصت‌های عصر دیجیتال و هوش مصنوعی هماهنگ سازند. با وجود پیشرفت‌های چشمگیر در حوزه آموزش هوشمند و فناوری‌های آموزشی، اطلاعات جامع و یکپارچه‌ای درباره مدل‌های رهبری آموزشی ویژه مدارس نوظهور که بتواند همزمان ابعاد تحول‌گرایی، فناورانه، اخلاقی و برنامه‌ریزی راهبردی را پوشش دهد، محدود است (فولان، و کوئین^۴، ۲۰۱۶). مدارس با چالش‌های پیچیده‌ای ناشی از پیشرفت‌های سریع فناوری، گسترش هوش مصنوعی و تغییرات مداوم محیط آموزشی مواجه هستند که نیازمند سبک‌های رهبری نوین و چندبعدی است (فولان، و دونلی^۵، ۲۰۱۳). بیشتر پژوهش‌ها یا بر جنبه‌های تکنولوژیک و داده‌محور تمرکز

³. Brynjolfsson & McAfee.

⁴. Fullan & Quinn

⁵. Fullan & Donnelly

1. Luckin

2. Shapiro & Stefkovich

مطالعه نظافتی و کرامتی تولائی (۱۴۰۴) نشان داد، رهبری خلاقانه در مدارس به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در بهبود کیفیت آموزش و تحول نظام آموزشی شناخته می‌شود. این نوع رهبری نه تنها به مدیران مدارس این امکان را می‌دهد تا با بهره‌گیری از نوآوری‌های درون‌مدرسه‌ای به حل مشکلات موجود بپردازند، بلکه زمینه‌ساز رشد و شکوفایی توانمندی‌های معلمان و دانش‌آموزان نیز می‌شود. رهبری خلاقانه به‌عنوان فرآیندی است که می‌تواند فرهنگ مدرسه را به سمت نوآوری و تغییرات سازنده هدایت کند. این نوآوری‌ها می‌تواند شامل ایجاد فضاهای یادگیری جدید، استفاده از فناوری‌های نوین، و نیز ترغیب معلمان به مشارکت فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری باشد. در این راستا، مهم‌ترین چالش‌ها و فرصت‌های موجود در راستای ایجاد محیط‌های خلاقانه و نوآور در مدارس نیز مورد بررسی قرار گرفته است. رهبری خلاقانه در مدارس به‌عنوان یک ابزار قدرتمند می‌تواند به توسعه و ارتقای کیفیت آموزشی در سطح مدارس و نظام آموزشی کشور کمک کند.

نتایج جاویدپرو و همکاران (۱۴۰۳) نشان داد، یکی از اصلی‌ترین دلایلی که رهبری نوآورانه نتوانسته در نظام آموزشی کشور نهادینه نشود عدم توجه کافی سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران نظام آموزشی کشور به چالش‌های اقتصادی، فرهنگی و ارزشی، سازمانی، زیرساختی تجهیزات و امکانات، آموزشی، مدیریتی، فردی و سیاست‌گذاری این حوزه بوده است. با عنایت به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌های آموزشی با پیچیدگی‌ها و چالش‌های زیادی در سطوح مختلف مواجه هستند. و نیازمند مدیران و رهبران کارآمد، خلاق و نوآور هستند که بتوانند این چالش‌ها را تشخیص داده و با مدیریت صحیح نقش تأثیرگذاری در توسعه و بهبود عملکرد سازمان داشته باشد.

نتایج جوکار (۱۴۰۳) نشان داد، که رهبران مدرسه‌ای که از رویکردهای نوین بهره می‌برند، نه تنها مدیریت موثر منابع و نیروی انسانی را بهبود می‌بخشند، بلکه با ایجاد فرهنگ یادگیری، توانمندسازی معلمان، و حمایت از خلاقیت و نوآوری، زمینه‌ساز پیشرفت پایدار در فرآیندهای آموزشی می‌شوند. همچنین، نقش رهبری در ایجاد فضای یادگیری امن، توسعه حرفه‌ای کارکنان، و افزایش تعاملات اثربخش میان معلمان، دانش‌آموزان و اولیا، بسیار چشمگیر است. مقاله در پایان بر لزوم بازنگری در نظام تربیت مدیران آموزشی، طراحی برنامه‌های توسعه رهبری، و سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد برای ارتقای رهبری مدارس تاکید می‌کند.

کرده‌اند، یا بر مهارت‌ها و اخلاق حرفه‌ای معلمان، بدون آن‌که چارچوبی کلان و تلفیقی برای رهبری مدرسه ارائه دهند. علاوه بر این، مطالعات کمی به بررسی نحوه ادغام تحول برنامه‌های یادگیری، نوآوری دیجیتال، امنیت داده‌ها و برنامه‌ریزی راهبردی در محیط واقعی مدارس نوظهور پرداخته‌اند. محدودیت اشاره شده در چنین پژوهش‌هایی باعث می‌شود که رهبران آموزشی در عمل، چارچوب مشخص و راهنمای عملی برای هدایت مدارس در عصر هوش مصنوعی نداشته باشند و ریسک ناکارآمدی در مدیریت تغییر، توسعه فناوری و حمایت اخلاقی و مراقبتی از معلمان و دانش‌آموزان افزایش یابد. به‌طور خلاصه، خلأ پژوهشی اصلی عبارت است از کمبود چارچوب عملی و پژوهشی جامع که ابعاد مختلف رهبری آموزشی مدارس نوظهور را به شکل تلفیقی و هماهنگ پوشش دهد و راهبردهای تحقق آن در محیط واقعی مدرسه را مشخص کند. با این اوصاف مسئله پژوهش عبارت است از اینکه ابعاد و مؤلفه‌های رهبری آموزشی مدارس نوظهور با توجه به زیست بوم‌های پویا و آینده‌محور کدامند و چه الگویی برای آن می‌توان تدوین کرد؟

پیشینه تحقیق

نتایج احمدی، خلخالی و کاظم‌پور (۱۴۰۴) نشان داد، رهبری آموزشی از یک مفهوم عمل محور به کنشی اجتماعی، فرهنگی و اخلاقی تکامل یافته که نیازمند بازتعریف نقش مدیران به‌عنوان تسهیل‌گران یادگیری و هدایت‌کنندگان شبکه‌ای است. چالش‌های پیاده‌سازی این رویکردها شامل کمبود زیرساخت‌های فناوری و پژوهش‌های محلی است. این مطالعه پیشنهاد می‌کند که توسعه رهبری آموزشی نیازمند سرمایه‌گذاری در فناوری، تقویت پژوهش‌های بومی و ترویج فرهنگ همکاری و عدالت است تا نظام‌های آموزشی به سوی محیط‌های یادگیری نوآورانه و فراگیر حرکت کنند.

نتایج حیدری و موسوی (۱۴۰۴) نشان داد که مهم‌ترین چالش‌های مدیران شامل محدودیت منابع، نیاز به توسعه حرفه‌ای معلمان، مقاومت نسبت به تغییر، عدم مشارکت ذی‌نفعان، و کمبود آمادگی در مواجهه با بحران‌ها است. استراتژی‌های پیشنهادی برای مقابله با این چالش‌ها شامل تخصیص استراتژیک منابع، ارائه برنامه‌های توسعه حرفه‌ای منظم، تقویت همکاری با ذینفعان، برنامه‌های مدیریت تغییر و تدوین چارچوب‌های آمادگی برای بحران‌ها می‌باشد. همچنین، ادغام فناوری به‌عنوان ابزاری ضروری برای تحول آموزشی شناسایی شد.

نوظهور پرداخته‌اند و چارچوب‌های عملی و شواهد تجربی محدود است. این خلأ پژوهشی نشان می‌دهد که هنوز نیاز به مطالعات جامع وجود دارد تا نحوه تعامل بین برنامه‌ریزی راهبردی، امنیت داده‌ها، نوآوری و تحول آموزشی در مدارس نوظهور به‌طور هماهنگ مشخص شود.

مطالعه لاکین^۵ و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد، فناوری و داده‌محوری در رهبری مدرسه نقش کلیدی در ارتقای کیفیت یادگیری و تصمیم‌گیری آموزشی دارند. بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی، امکان شخصی‌سازی آموزش، پایش مستمر پیشرفت دانش‌آموزان و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را فراهم می‌کند و می‌تواند فرآیندهای یادگیری را مؤثرتر و انعطاف‌پذیرتر سازد. با این حال، بسیاری از مطالعات تاکنون تنها به جنبه‌های تکنولوژیک محدود بوده و چارچوب عملی جامع و کاربردی برای پیاده‌سازی رهبری مدارس نوظهور ارائه نکرده‌اند. این محدودیت نشان می‌دهد که همچنان نیاز به پژوهش‌هایی وجود دارد که ادغام فناوری، داده‌محوری و رهبری تحول‌گرا را در محیط واقعی مدارس نوظهور بررسی کنند و راهنمای عملی برای رهبران آموزشی فراهم سازند (برایچتجولفسون، و مک کافی، ۲۰۱۴).

مطالعه فولان^۶ (۲۰۰۷) نشان داد، سبک رهبری تحول‌گرا فراتر از مدیریت روزمره مدرسه عمل می‌کند و با ایجاد چشم‌انداز روشن، انگیزه‌بخشی و حمایت از معلمان، محیط یادگیری را به سمت نوآوری و بهبود مستمر هدایت می‌کند. رهبران تحول‌گرا به جای تمرکز صرف بر کنترل فعالیت‌های جاری، به توانمندسازی معلمان، ارتقای خلاقیت و مشارکت فعال آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های آموزشی می‌پردازند. این نوع رهبری موجب می‌شود معلمان احساس مالکیت و مسئولیت نسبت به فرآیندهای یادگیری پیدا کنند و انگیزه آن‌ها برای طراحی و اجرای روش‌های تدریس نوآورانه افزایش یابد. همچنین، رهبران تحول‌گرا قادرند فرهنگ سازمانی مدرسه را با نیازهای آینده همسو کنند؛ به این معنا که با پیش‌بینی تغییرات محیطی، فناوری و نیازهای جامعه، برنامه‌های یادگیری و سیاست‌های مدرسه را تنظیم می‌کنند تا دانش‌آموزان مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم برای مواجهه با چالش‌های عصر دیجیتال و هوش مصنوعی را کسب کنند.

مطالعه شاپیرو و استیفکوویچ^۸ (۲۰۱۶) نشان داد، توجه به اخلاق حرفه‌ای، عدالت آموزشی و رفاه دانش‌آموزان و معلمان نقش مهمی در افزایش کارایی و انسجام سازمانی مدارس دارد و رهبری مراقبتی و اخلاق‌محور با ایجاد محیطی حمایتگر و انگیزشی، رضایت شغلی

مطالعه دان^۱ و همکاران (۲۰۲۵) با عنوان «شایستگی‌های رهبری آموزشی و طرح توسعه آموزش مالزی ۲۰۱۳-۲۰۲۵» نشان داد، عناصر خودآگاهی، آگاهی اجتماعی، خودمدیریتی و گروه‌های مدیریت روابط باید به‌عنوان عناصر مهم در برنامه‌ریزی برنامه‌هایی با هدف ارتقای سطح مهارت‌های رهبری و در عین حال تقویت ویژگی‌های رهبران مدارس در مدارس متوسطه ملی در نظر گرفته شوند که مستقیماً به افزایش سطح تعالی آموزشی مطابق با برنامه‌ها و اهداف طرح آموزش مالزی (۲۰۱۳-۲۰۲۵) کمک خواهد کرد.

مطالعه باهتیار و کاسابانادیا^۲ (۲۰۲۵) نشان داد، رهبری آموزشی همچنان عامل کلیدی در بهبود کیفیت یادگیری، حرفه‌ای‌گری معلمان و اثربخشی سازمان‌های آموزشی است و مدل‌های رهبری آموزشی و استراتژیک همچنان بنیان نظری اصلی را تشکیل می‌دهند، اما به‌طور فزاینده‌ای با دیدگاه‌های مدیریت سازمانی و نظریه‌های نوآوری کسب‌وکار تقویت شده‌اند. همچنین روندهای معاصر مانند رهبری دیجیتال، جهانی، نوآورانه و مبتنی بر شخصیت نشان می‌دهند که رهبران قرن بیست‌ویکم باید مشارکتی‌تر، سازگارتر و ارزش‌محورتر عمل کنند. پیامدهای مطالعه بیانگر آن است که ادغام نظریه‌های کلاسیک، بینش‌های مدیریتی و روندهای نوظهور برای شکل‌دهی رهبران کارآمدی ضروری است که بتوانند به پیچیدگی‌های آموزشی عصر جدید پاسخ دهند و مسیر پژوهشی آینده را ترسیم کنند.

مطالعه مختار^۳ و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد، رهبری آموزشی باید به‌گونه‌ای عمل کند که بتواند سازمان‌های آموزشی را در مسیر پیشرفت هدایت کرده و هم‌زمان پاسخگوی تقاضاهای در حال تحول مبتنی بر چشم‌انداز آموزشی قرن بیست‌ویکم باشد، زیرا محیط‌های یادگیری امروز نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند تغییرات سریع فناوری، انتظارات جدید یادگیرندگان و ضرورت‌های جامعه دانش‌بنیان را در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های خود ادغام کنند.

مطالعه برایشون^۴ (۲۰۱۸) نشان داد، توانمندی رهبران آموزشی در برنامه‌ریزی راهبردی، تحلیل محیط، تدوین اهداف و سیاست‌های کلان، و تضمین امنیت داده‌ها و زیرساخت‌های فناوری برای عملکرد مؤثر مدارس نوظهور حیاتی است. این توانمندی‌ها به رهبران امکان می‌دهد تا تصمیم‌گیری‌های آگاهانه، هماهنگی منابع و مدیریت تغییرات را به‌طور کارآمد انجام دهند و محیط یادگیری را با نیازهای فناوری‌محور و آینده‌نگر همسو کنند. با این حال، پژوهش‌های کمی به بررسی ادغام همزمان این ابعاد در عمل و در محیط واقعی مدارس

5. Luckin
6. Brynjolfsson & McAfee
7. Fullan
8. Shapiro & Stefkovich

1. Don
2. Bahtiar, & Qasabandiyah
3. Mukhtar
4. Bryson

زمانی ادامه یافت که به اشباع نظری رسید؛ اشباع زمانی است که داده‌های تازه، نکته‌ی جدیدی به الگوهای مفهومی موجود اضافه نمی‌کنند و ساختار نظری شکل گرفته، تثبیت شده است. با روش غربال‌گری افراد واجد شرایط، تعداد نمونه نهایی به ۲۱ نفر رسیده؛ این عدد برای پژوهش‌های کیفی عمیق، مقدار معمول و قابل قبولی است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه عمیق و غیرساختاریافته بوده است؛ چنین مصاحبه‌ای به مشارکت‌کننده اجازه می‌دهد آزادانه تجربه‌ها، برداشت‌ها و روایت‌های خود را بیان کند و پژوهشگر نیز می‌تواند پرسش‌ها را براساس مسیر گفتگو تنظیم کند تا معنای پدیده بهتر آشکار شود. در این نوع مصاحبه، عمق اطلاعات اهمیت بیشتری نسبت به تعداد مصاحبه‌شوندگان دارد. تحلیل داده‌ها بر پایه کدگذاری باز، مقوله‌های محوری و مفاهیم فراگیر انجام شده است؛ یعنی ابتدا واحدهای معنایی کوچک (کدهای باز) استخراج شده، سپس این کدها در قالب مفاهیم هم‌خانواده در مقوله‌های اصلی قرار گرفته و نهایتاً مقوله‌ها در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر یا فراگیر سازمان‌دهی شده‌اند تا ساختار نهایی نظری شکل گیرد. این فرایند سه‌مرحله‌ای به پژوهشگر کمک می‌کند داده‌های خام را به الگویی تبیینی و قابل اتکا تبدیل کند. در این پژوهش به منظور افزایش اعتبار یافته‌ها، از راهبرد سه‌سوسازی استفاده شد. سه‌سوسازی در سه سطح انجام گرفت: نخست، سه‌سوسازی منابع داده؛ بدین‌صورت که مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با استادان خبره مدیریت آموزشی، با مفاهیم و یافته‌های موجود در ادبیات نظری و پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با رهبری آموزشی و فناوری‌های نوظهور مقایسه و تطبیق داده شد. دوم، سه‌سوسازی پژوهشگر؛ به این معنا که فرآیند کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها پس از انجام توسط پژوهشگر، در اختیار چند تن از متخصصان حوزه مدیریت آموزشی و روش تحقیق کیفی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آنان در بازنگری کدها و مقوله‌ها اعمال شد. سوم، سه‌سوسازی تحلیلی؛ به‌گونه‌ای که تحلیل داده‌ها براساس رویکرد تحلیل محتوای کیفی استقرایی و طی مراحل مشخص شامل خوانش مکرر متن، تعیین واحدهای معنایی، کدگذاری اولیه، شکل‌گیری زیرمقوله‌ها و استخراج مقوله‌های اصلی انجام شد و نتایج هر مرحله با مرحله پیشین تطبیق داده شد تا از انسجام مفهومی و دقت استنباط‌ها اطمینان حاصل شود. بهره‌گیری از این راهبردها موجب افزایش اعتبار، قابلیت اتکا و استحکام یافته‌های پژوهش شد.

معلمان را تقویت کرده و مشارکت فعال دانش‌آموزان را افزایش می‌دهد، به‌طوری‌که فرهنگ سازمانی مدرسه بر پایه همکاری، مسئولیت‌پذیری و یادگیری پایدار تقویت می‌شود.

مطالعه نادینگر^(۲۰۱۳) نشان داد، توجه به اخلاق حرفه‌ای، عدالت آموزشی و رفاه دانش‌آموزان و معلمان نقش مهمی در ارتقای کارایی و انسجام سازمانی مدارس دارد. رهبری مراقبتی و اخلاق محور با ایجاد محیطی حمایتگر، اعتمادساز و انگیزشی، رضایت شغلی معلمان را افزایش می‌دهد، مشارکت فعال دانش‌آموزان را تقویت می‌کند و شرایط یادگیری مثبت و پایدار را فراهم می‌کند. این نوع رهبری نه تنها به توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های انسانی کمک می‌کند، بلکه باعث تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری، عدالت و مسئولیت‌پذیری در مدرسه می‌شود.

به‌طور خلاصه، پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که گرچه مطالعات متعدد به ابعاد جداگانه رهبری آموزشی نوین پرداخته‌اند، کمبود پژوهش جامع و تلفیقی که ابعاد تحول‌گرایی، فناوری، اخلاقی و برنامه‌ریزی راهبردی را در مدارس نوظهور به شکل هماهنگ بررسی کند، همچنان به‌عنوان خلأ پژوهشی باقی مانده است.

روش

روش تحقیق بر پایه تحلیل محتوای کیفی است؛ روشی که به دنبال فهم عمیق معنا، الگوها و ساختارهای پنهان در گفته‌ها یا متون پژوهشی است و معمولاً زمانی به کار می‌رود که پژوهشگر قصد دارد پدیده‌ای پیچیده را از زاویه تجربه زیسته و برداشت افراد متخصص بررسی کند. تحلیل محتوای کیفی برخلاف روش‌های کمی، به جای سنجش فراوانی، به دنبال استخراج مفهوم، تفسیر و لایه‌های معنایی است. میدان پژوهش شامل استادان خبره مدیریت آموزشی در سطح کشور است که با فناوری‌های نوین آشنایی دارند. انتخاب چنین جامعه‌ای بیانگر آن است که هدف پژوهش، دستیابی به دیدگاه‌های عمیق و تخصصی درباره‌ی موضوع مورد نظر بوده؛ زیرا این گروه از استادان دارای تجربه حرفه‌ای، دانش انباشته و بینش تخصصی در حوزه مدیریت آموزشی‌اند. بازه زمانی اجرای پژوهش در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ بود که امکان مشاهده دیدگاه‌ها در شرایط نسبتاً پایدار علمی و حرفه‌ای را فراهم می‌کرد. شیوه نمونه‌گیری هدفمند ملاک محور انتخاب شد؛ روشی که در آن پژوهشگر آگاهانه افرادی را انتخاب می‌کند که بیشترین ظرفیت را برای غنی‌سازی داده‌ها دارند و اطلاعات‌شان دارای ارزش تحلیلی است. نمونه‌گیری تا

یافته‌ها

سؤال اول تحقیق

ابعاد و مؤلفه‌های رهبری آموزشی در مدارس نوظهور با توجه به زیست‌بوم‌های پویا و آینده‌محور کدامند؟

جدول ۱. رهبری آموزشی مدارس نوظهور: تحول یادگیری و تدریس

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله اصلی
بازطراحی اهداف یادگیری (کُد ۱)، تمرکز بر مهارت‌های عمیق (کُد ۲)، یادگیری مبتنی بر پروژه و مسائل واقعی (کُد ۱)، شخصی‌سازی مسیر یادگیری (کُد ۱)، انعطاف‌پذیری برنامه درسی (کُد ۲)، تلفیق فناوری در یادگیری (کُد ۲)، توسعه مهارت‌هایی مانند حل مسئله، تفکر انتقادی و توانایی تحلیل (کُد ۲)، استفاده از پروژه‌ها و مسائل اجتماعی واقعی به جای آموزش صرفاً نظری (کُد ۲)، تطبیق مسیرها و محتواهای یادگیری با تفاوت‌ها و نیازهای فردی دانش‌آموزان (کُد ۲)، امکان تغییر و تنظیم برنامه‌ها براساس بازخوردها و تغییرات محیطی (کُد ۲)، استفاده از ابزارها و پلتفرم‌های دیجیتال برای بهبود کیفیت و تعامل یادگیری (کُد ۲)،	تحول برنامه‌های یادگیری	تحول یادگیری و تدریس
تدریس فعال و مشارکتی (کُد ۳)، نقش تسهیل‌گر معلم (کُد ۳)، یادگیری مبتنی بر پروژه (کُد ۳)، یادگیری مبتنی بر طراحی و حل مسئله (کُد ۳)، انعطاف‌پذیری تدریس براساس داده (کُد ۳)، تقویت تعامل و بازخورد مستمر (کُد ۳)، ایجاد فرصت‌های بازخورد لحظه‌ای و تعاملی برای بهبود یادگیری (کُد ۳)، تغییر روش‌ها و رویکردهای تدریس با توجه به داده‌های عملکردی و بازخورد (کُد ۳)، استفاده از رویکردهای طراحی و حل مسئله برای توسعه مهارت‌های کاربردی (کُد ۳)، طراحی و اجرای یادگیری براساس پروژه‌های واقعی و مسائل حل‌پذیر (کُد ۳)، معلم به‌جای انتقال محتوا، راهنمای فرایند یادگیری دانش‌آموزان باشد (کُد ۳)، جایگزینی روش‌های سخنرانی‌محور با روش‌های یادگیری فعال و تعامل‌محور (کُد ۳)،	تحول روش‌های تدریس	تحول یادگیری و تدریس
استفاده از فناوری‌های نوظهور (کُد ۴)، شخصی‌سازی یادگیری (کُد ۴)، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده (کُد ۴)، تحلیل داده‌های بزرگ آموزشی (کُد ۴)، داشبوردهای یادگیری و بازخورد (کُد ۴)، ادغام فناوری در برنامه‌ریزی و ارزشیابی (کُد ۴)، به‌کارگیری هوش مصنوعی، واقعیت افزوده، پلتفرم‌های آنلاین و ابزارهای تعاملی برای یادگیری (کُد ۴)، متناسب‌سازی مسیرهای یادگیری و محتوا با نیازها، سرعت و سبک یادگیری هر دانش‌آموز (کُد ۴)، بهره‌گیری از داده‌های یادگیری برای طراحی، اصلاح و بهینه‌سازی روش‌ها و برنامه‌ها (کُد ۴)، استخراج الگوها و روندهای یادگیری از داده‌های وسیع برای بهبود تدریس و یادگیری (کُد ۴)، استفاده از ابزارهای دیجیتال برای ارائه بازخورد لحظه‌ای و هدایت دانش‌آموز (کُد ۴)، تلفیق ابزارهای دیجیتال در طراحی درس، ارزیابی عملکرد و مدیریت کلاس (کُد ۴)،	تحول فناوری‌افزار و داده‌محوری آموزش	تحول یادگیری و تدریس
یادگیری سازمانی و بازاندیشی (کُد ۵)، توسعه حرفه‌ای مستمر (کُد ۵)، همکاری حرفه‌ای میان معلمان (کُد ۵)، حمایت از رفاه و انگیزه معلمان (کُد ۵)، ترویج عدالت و حساسیت به تفاوت‌ها (کُد ۵)، شبکه‌های حمایتی و تعامل انسانی (کُد ۵)، ایجاد فرهنگ بازاندیشی حرفه‌ای و یادگیری مداوم میان معلمان برای ارتقای کیفیت تدریس (کُد ۵)، برنامه‌ریزی و تشویق معلمان به شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های توسعه مهارت‌های آموزشی (کُد ۵)، شکل‌گیری گروه‌های یادگیری، درس‌پژوهی و بازدید متقابل برای تبادل تجربه و بهبود روش‌ها (کُد ۵)، توجه به نیازهای روانی، اجتماعی و حرفه‌ای معلمان برای افزایش اعتماد و انگیزش (کُد ۵)، ارتقای فرهنگ احترام، انصاف و حساسیت به تنوع فرهنگی و یادگیری در مدرسه (کُد ۵)، ایجاد روابط انسانی گرم و شبکه‌های پشتیبان میان معلمان و کارکنان مدرسه (کُد ۵)،	تحول فرهنگ تدریس و حرفه‌ای‌گرایی معلمان	تحول یادگیری و تدریس

براساس یافته‌های جدول ۱، یکی از ابعاد رهبری آموزشی مدارس نوظهور، تحول یادگیری و تدریس بوده است که برپایه ۴ زیر مقوله (تحول برنامه‌های یادگیری، تحول روش‌های تدریس، تحول فناوری‌افزار و داده‌محوری آموزش، و تحول فرهنگ تدریس و حرفه‌ای‌گرایی معلمان) تبیین شده است.

جدول ۲. رهبری آموزشی مدارس نوظهور: چشم‌انداز محور و آینده‌نگر

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله اصلی
خلق چشم‌انداز الهام‌بخش (کُد ۶)، مشارکت ذی‌نفعان در تدوین چشم‌انداز (کُد ۶)، همسویی فعالیت‌ها با چشم‌انداز (کُد ۶)، پایش و بازنگری مستمر چشم‌انداز (کُد ۶)، ارتباط چشم‌انداز با مأموریت مدرسه (کُد ۶)، ایجاد حس مالکیت جمعی (کُد ۶)، ترسیم آینده روشن و منسجم مدرسه برای هدایت فعالیت‌های آموزشی (کُد ۶)، درگیر کردن معلمان، والدین و دانش‌آموزان در طراحی چشم‌انداز برای ایجاد تعهد جمعی (کُد ۶)، متناسب‌سازی برنامه‌ها، پروژه‌ها و فعالیت‌های مدرسه با اهداف و چشم‌انداز تعریف‌شده (کُد ۶)، ارزیابی مداوم تحقق اهداف و اصلاح مسیر براساس تغییرات محیطی و آموزشی (کُد ۶)، اطمینان از این که چشم‌انداز با ارزش‌ها، مأموریت و هویت مدرسه همسو باشد (کُد ۶)، تشویق تیم مدرسه و ذی‌نفعان به احساس مسئولیت نسبت به تحقق چشم‌انداز (کُد ۶)،	جهت‌دهی و چشم‌اندازسازی	چشم‌انداز محور و آینده‌نگر

مفاهیم باز	زیرمقاله	مقاله اصلی
آینده‌پژوهی و اسکن محیط (کُد ۷)، تمرکز بر شایستگی‌های قرن ۲۱ (کُد ۷)، استفاده از فناوری و ابزارهای دیجیتال (کُد ۷)، طراحی ساختارهای یادگیری منعطف (کُد ۷)، ترویج فرهنگ نوآوری (کُد ۷)، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده (کُد ۷)، استفاده از داده‌ها و تحلیل عملکرد برای هدایت فرآیندهای تدریس و یادگیری (کُد ۷)، تشویق معلمان و دانش‌آموزان به تجربه، آزمایش و خلاقیت در آموزش (کُد ۷)، ایجاد محیط‌های یادگیری نوآورانه و شخصی‌سازی شده (کُد ۷)، بهره‌گیری از پلتفرم‌های آموزشی، ابزارهای تعاملی و سامانه‌های دیجیتال برای بهبود یادگیری (کُد ۷)، توسعه مهارت‌های تفکر انتقادی، خلاقیت، همکاری و سواد دیجیتال در دانش‌آموزان (کُد ۷)، تحلیل روندهای جهانی، فناوری و اجتماعی برای پیش‌بینی تغییرات و برنامه‌ریزی آگاهانه (کُد ۷)، ترویج خلاقیت و نوآوری (کُد ۸)، مدیریت تغییر اثربخش (کُد ۸)، هدایت یادگیری سازمانی (کُد ۸)، ایجاد فرهنگ بازانديشي (کُد ۸)، توانمندسازی کارکنان (کُد ۸)، نظارت و ارزیابی تغییر (کُد ۸)، پایش اجرای تغییرات و ارزیابی اثرات آن‌ها برای اصلاح مسیرهای راهبردی (کُد ۸)، ارتقای استقلال، مسئولیت‌پذیری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها (کُد ۸)، تشویق معلمان و کارکنان به بازبینی عملکرد و اصلاح فرآیندها بر اساس بازخورد (کُد ۸)، تقویت ظرفیت مدرسه برای یادگیری مستمر و انطباق با تغییرات محیطی (کُد ۸)، اجرای تدریجی، مشارکتی و برنامه‌ریزی‌شده نوآوری‌ها برای کاهش مقاومت و افزایش پذیرش (کُد ۸)، تشویق معلمان و دانش‌آموزان به تجربه، نوآوری و بازانديشي در فرآیندهای یادگیری (کُد ۸)،	آینده‌نگری و نوآوری	تحول‌گرایی و مدیریت تغییر

براساس یافته‌های جدول ۲، یکی از ابعاد رهبری آموزشی مدارس تحول‌گرایی و مدیریت تغییر نوظهور، چشم‌اندازمحور و آینده‌نگر بوده است که برپایه ۳ زیرمقاله (جهت‌دهی و چشم‌اندازسازی، آینده‌نگری و نوآوری، تحول‌گرایی و مدیریت تغییر) تبیین شده است.

جدول ۳. رهبری آموزشی مدارس نوظهور: فناوریانه و هوشمند

مفاهیم باز	زیرمقاله	مقاله اصلی
توسعه زیرساخت‌های دیجیتال (کُد ۹)، امنیت و حفاظت فنی (کُد ۹)، به‌روزرسانی و نگهداری سامانه‌ها (کُد ۹)، هدایت سرمایه‌گذاری فناوری (کُد ۹)، ادغام فناوری در معماری مدرسه (کُد ۹)، آماده‌سازی محیط برای یادگیری هوشمند (کُد ۹)، طراحی محیط یادگیری تعاملی و فناوریانه (کُد ۹)، فناوری را نه ابزار مکمل، بلکه بخشی از ساختار اصلی و هویت مدرسه در نظر گرفتن (کُد ۹)، تخصیص منابع و بودجه به فناوری‌های نوظهور و ابزارهای دیجیتال آموزشی (کُد ۹)، مدیریت مستمر آسیب‌پذیری‌ها، به‌روزرسانی نرم‌افزار و پشتیبان‌گیری منظم (کُد ۹)، استفاده از رمزنگاری، کنترل دسترسی و احراز هویت چندمرحله‌ای برای حفاظت از داده‌ها (کُد ۹)، ایجاد شبکه‌ها، سرورها و پلتفرم‌های قابل اعتماد و ایمن برای آموزش هوشمند (کُد ۹)، جمع‌آوری نظام‌مند داده‌ها (کُد ۱۰)، تحلیل و تفسیر داده‌های آموزشی (کُد ۱۰)، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد (کُد ۱۰)، بازخورد لحظه‌ای و هوشمند (کُد ۱۰)، شخصی‌سازی یادگیری با داده‌ها (کُد ۱۰)، استفاده از هوش مصنوعی در آموزش (کُد ۱۰)، بهره‌گیری از سامانه‌های هوشمند برای پایش پیشرفت، پیشنهاد مسیرهای یادگیری و تحلیل رفتار آموزشی (کُد ۱۰)، انطباق محتوا، سرعت و مسیر یادگیری با توجه به داده‌های فردی دانش‌آموز (کُد ۱۰)، ارائه بازخورد دیجیتال و سریع بر اساس داده‌های یادگیری دانش‌آموزان (کُد ۱۰)، استفاده از داده‌ها برای بهبود برنامه‌ریزی، تدریس و مداخلات آموزشی (کُد ۱۰)، استخراج الگوهای یادگیری و نقاط قوت/ضعف دانش‌آموزان از طریق ابزارهای تحلیل یادگیری (کُد ۱۰)، استفاده ساختاریافته از داده‌های عملکرد، ارزشیابی و تعاملات یادگیری برای تصمیم‌گیری آموزشی	رهبری زیرساختی و فناوری‌محور	رهبری داده‌محور و فناوریانه و هوشمند
ترویج نوآوری آموزشی (کُد ۱۱)، ادغام مؤثر فناوری در آموزش (کُد ۱۱)، هدایت تحول دیجیتال (کُد ۱۱)، توسعه سواد دیجیتال معلمان (کُد ۱۱)، استفاده خلاقانه از ابزارهای نوظهور (کُد ۱۱)، رهبری مبتنی بر شبکه‌های دیجیتال (کُد ۱۱)، استفاده از شبکه‌های مجازی برای یادگیری حرفه‌ای، همکاری و توسعه ارتباطات مدرسه (کُد ۱۱)، بهره‌گیری از هوش مصنوعی، واقعیت افزوده و یادگیری تطبیقی در فرآیند یاددهی-یادگیری (کُد ۱۱)، ارتقای توانمندی معلمان در استفاده از فناوری، پلتفرم‌ها و ابزارهای هوشمند (کُد ۱۱)، برنامه‌ریزی و مدیریت تغییرات ناشی از فناوری‌های نو برای سازگاری مدرسه با آینده (کُد ۱۱)، استفاده هدفمند از ابزارهای دیجیتال برای ارتقای یادگیری و تعامل (کُد ۱۱)، ایجاد فضای آزمایش، خلاقیت و تجربه برای معلمان و دانش‌آموزان (کُد ۱۱)،	رهبری نوآورانه و دیجیتال‌گرا	

براساس یافته‌های جدول ۳، یکی از ابعاد رهبری آموزشی مدارس تحول‌گرای و مدیریت تغییر نوظهور، فناورانه و هوشمند بوده است که برپایه ۳ زیر مقوله (رهبری زیرساختی و فناوری محور،

رهبری داده‌محور و یادگیری هوشمند، رهبری نوآرانه و دیجیتال‌گرا) تبیین شده است.

جدول ۴. رهبری آموزشی مدارس نوظهور: مشارکتی و توزیعی

مقاله اصلی	زیرمقاله	مفاهیم باز
	مشارکت حرفه‌ای معلمان	همکاری همکارانه و یادگیری جمعی (کُد۱۲)، درس‌پژوهی و بازدید متقابل (کُد۱۲)، تصمیم‌گیری مشارکتی (کُد۱۲)، شبکه‌سازی حرفه‌ای (کُد۱۲)، فرهنگ اعتماد و حمایت (کُد۱۲)، تقویت فرهنگ همکاری حرفه‌ای (کُد۱۲)، نیازمحور بودن توسعه حرفه‌ای معلمان (کُد۱۲)، همکاری شبکه‌ای معلمان (کُد۱۲)، مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی و ارزیابی مدرسه (کُد۱۲)، مشاهده و تحلیل تدریس برای بهبود یاددهی-یادگیری (کُد۱۲)، همکاری معلمان در گروه‌های یادگیری حرفه‌ای (کُد۱۲)
	تصمیم‌گیری توزیعی و چندسطحی	تصمیم‌گیری توزیعی مبتنی بر عامل (کُد۱۱)، تصمیم‌گیری توزیعی مشارکتی (کُد۱۱)، تصمیم‌گیری توزیعی رقابتی (کُد۹)، تصمیم‌گیری چندسطحی سلسله‌مراتبی (کُد۱۰)، تصمیم‌گیری چندسطحی بازخوردی (کُد۱۰)، تصمیم‌گیری چندسطحی انطباقی (کُد۱۰)، تصمیم‌گیری ترکیبی توزیعی-چندسطحی (کُد۱۰)، تصمیم‌گیری توزیعی در سطوح مختلف سلسله‌مراتبی (کُد۱۰)، کنترل شبکه‌ای چند سطحی توزیعی (کُد۱۰)، بهینه‌سازی توزیعی چندسطحی (کُد۱۰)، یادگیری و به‌روزرسانی مدل تصمیم‌گیری در سطوح مختلف (کُد۱۱)، جریان سلسله‌مراتبی تصمیم‌ها از استراتژیک تا عملیاتی (کُد۱۱)، تصمیم‌گیری مشترک از طریق اشتراک اطلاعات (کُد۱۰)، مشارکت خانواده (کُد۱۳)، ارتباط مدرسه-خانواده (کُد۱۳)، مشارکت نهادهای محلی (کُد۱۳)، حمایت اجتماعی و فرهنگی (کُد۱۳)، مشارکت در تصمیم‌گیری (کُد۱۳)، اعتماد و سرمایه اجتماعی (کُد۱۳)، برنامه‌های داوطلبی (کُد۱۳)، پروژه‌های مشترک محلی (کُد۱۳)، شبکه‌های حمایتی (کُد۱۳)، توسعه ظرفیت مشارکت (کُد۱۳)، همکاری مدرسه و جامعه در حل مسائل محلی (کُد۱۳)
	همکاری مدرسه-جامعه	مستندسازی (کُد۱۴)، آموزش و مهارت‌آموزی (کُد۱۴)، ارائه مخزن مشترک برای کدها استفاده و تحلیل داده را کارآمدتر می‌سازد (کُد۱۴)، مدیریت مرجع (کُد۱۴)، کنترل کیفیت (کُد۱۴)، دسترس‌پذیری (کُد۱۴)، یکپارچه‌سازی کدها از طریق مدیریت داده مرجع (کُد۱۴)، استانداردسازی کدها برای افزایش انسجام و کاهش خطا (کُد۱۴)، تدوین فرهنگ‌نامه داده برای تسهیل تفسیر کدها (کُد۱۴)،

براساس یافته‌های جدول ۴، یکی از ابعاد رهبری آموزشی مدارس تحول‌گرای و مدیریت تغییر نوظهور، مشارکتی و توزیعی بوده است که برپایه ۴ زیر مقوله (مشارکت حرفه‌ای معلمان،

تصمیم‌گیری توزیعی و چندسطحی، همکاری مدرسه-جامعه، توانمندسازی و توسعه ظرفیت) تبیین شده است.

جدول ۵. رهبری آموزشی مدارس نوظهور: امنیت شبکه داده‌ها

مقاله اصلی	زیرمقاله	مفاهیم باز
	زیرساخت و حفاظت فنی	امنیت شبکه (کُد۱۵)، زیرساخت سخت‌افزاری (کُد۱۵)، زیرساخت نرم‌افزاری (کُد۱۵)، پشتیبان‌گیری و بازیابی (کُد۱۵)، مدیریت دسترسی (کُد۱۵)، به‌روزرسانی و وصله‌ها (کُد۱۵)، مانیتورینگ و گزارش‌دهی (کُد۱۵)، رصد مداوم شبکه و سامانه‌ها برای تشخیص تهدیدات و ارائه گزارش‌های امنیتی (کُد۱۵)، اعمال منظم آپدیت‌ها و وصله‌های امنیتی برای جلوگیری از نفوذ و آسیب‌پذیری‌ها (کُد۱۵)، تعریف نقش‌ها و مجوزهای کاربری برای کاهش ریسک دسترسی غیرمجاز (کُد۱۵)، برنامه‌ریزی دوره‌ای برای بک‌آپ‌گیری و طرح بازیابی اطلاعات در بحران (کُد۱۵)، نصب و نگهداری سیستم‌های مدیریت داده و نرم‌افزارهای محافظتی برای عملکرد مطمئن (کُد۱۵)،
	سیاست‌گذاری، قوانین و حاکمیت داده	سیاست‌گذاری داده (کُد۱۶)، اجرا براساس چارچوب قانونی (کُد۱۶)، حاکمیت داده (کُد۱۶)، کنترل کیفیت و استانداردها (کُد۱۶)، انطباق و ممیزی (کُد۱۶)، آموزش و فرهنگ‌سازی (کُد۱۶)، آموزش کارکنان در خصوص قوانین، سیاست‌ها و اهمیت حاکمیت داده (کُد۱۶)، ایجاد فرایندهای نظارت برای اطمینان از رعایت سیاست‌ها و قوانین (کُد۱۶)، ارائه گزارش‌های شفاف در خصوص جمع‌آوری، پردازش و به اشتراک‌گذاری داده‌ها (کُد۱۶)، تعیین مالکیت داده‌ها، مسئولیت‌ها و فرایندهای مدیریت داده‌ها در سطح سازمانی (کُد۱۶)، رعایت قوانین ملی و بین‌المللی حفاظت داده (کُد۱۶)، فرهنگ‌سازی دیجیتال (کُد۱۷)، سواد سایبری (کُد۱۷)، رفتارهای ایمن (کُد۱۷)، پشتیبانی و آموزش (کُد۱۷)، نظارت و بازخورد (کُد۱۷)، خودارزیابی، گزارش‌دهی تهدیدات، کنترل دسترسی، بازخورد آموزشی (کُد۱۷)، پذیرش فناوری، ارزش‌های دیجیتال، هنجارهای اجتماعی آنلاین، تعامل مسئولانه (کُد۱۷)، مهارت جستجوی اطلاعات، تحلیل محتوا، تفکر انتقادی دیجیتال، شناخت تهدیدات آنلاین، ارزیابی منابع (کُد۱۷)، مدیریت رمز عبور، حفاظت از داده‌های شخصی، رعایت حریم خصوصی، اجتناب از بدافزار، شناسایی فیشینگ (کُد۱۷)،

براساس یافته‌های جدول ۵، یکی از ابعاد رهبری آموزشی مدارس تحول‌گرای و مدیریت تغییر نوظهور، امنیت شبکه داده‌ها بوده است که برپایه ۳ زیر مقوله (زیرساخت و حفاظت فنی، سیاست‌گذاری، قوانین و حاکمیت داده، فرهنگ‌سازی، سواد سایبری و رفتارهای ایمن) تبیین شده است.

جدول ۶. رهبری آموزشی مدارس نوظهور: اخلاقی و مراقبتی

مقوله اصلی	زیرمقوله	مفاهیم باز
اخلاقی و مراقبتی	اخلاق حرفه‌ای و عدالت‌محور	اخلاق حرفه‌ای (کُد ۱۸)، عدالت آموزشی (کُد ۱۸)، تصمیم‌گیری اخلاقی (کُد ۱۸)، نظارت و بازخورد حرفه‌ای (کُد ۱۸)، مسئولیت‌پذیری، صداقت، رازداری، احترام به حقوق دیگران، تعهد به کیفیت آموزش (کُد ۱۸)، برابری فرصت‌ها، عدم تبعیض، شمول، دسترسی برابر به منابع، توجه به نیازهای ویژه (کُد ۱۸)، انتخاب راهکارهای منصفانه، شفافیت در ارزیابی، جلوگیری از سوگیری (کُد ۱۸)،
	مراقبت از دانش‌آموزان و رفاه‌محوری	حمایت عاطفی و روانی (کُد ۱۹)، رفاه جسمانی (کُد ۱۹)، توانمندسازی و مشارکت (کُد ۱۹)، پشتیبانی شخصی و تحصیلی (کُد ۱۹)، نظارت و بازخورد رفاهی (کُد ۱۹)، ارزیابی نیازها، دریافت بازخورد از دانش‌آموزان و خانواده‌ها، اصلاح برنامه‌ها (کُد ۱۹)، مشاوره فردی، برنامه‌های تقویتی، پیگیری پیشرفت تحصیلی (کُد ۱۹)، تشویق به تصمیم‌گیری، مشارکت در فعالیت‌ها، آموزش مهارت‌های اجتماعی (کُد ۱۹)، مراقبت بهداشتی، ایمنی محیط مدرسه، نظارت بر تغذیه، پیشگیری از آسیب (کُد ۱۹)، همدلی، گوش دادن فعال، توجه به سلامت روان، حمایت عاطفی، ایجاد محیط امن (کُد ۱۹)،
	مراقبت از معلمان و توسعه روابط انسانی	حمایت عاطفی و رفاهی معلمان (کُد ۲۰)، توسعه روابط انسانی (کُد ۲۰)، توانمندسازی و مشارکت معلمان (کُد ۲۰)، پشتیبانی سازمانی و منابع (کُد ۲۰)، نظارت و بازخورد (کُد ۲۰)، ارزیابی رفاه معلمان، دریافت بازخورد از همکاران و مدیران، بهبود مستمر (کُد ۲۰)، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرصت‌های رهبری، ارتقای مهارت‌ها، بازخورد سازنده (کُد ۲۰)، همکاری همکاران، کار گروهی، شبکه‌سازی حرفه‌ای، ارتباط مثبت با مدیران (کُد ۲۰)،

براساس یافته‌های جدول ۶، یکی از ابعاد رهبری آموزشی مدارس تحول‌گرای و مدیریت تغییر نوظهور، اخلاقی و مراقبتی بوده است که برپایه ۳ زیر مقوله (اخلاق حرفه‌ای و عدالت‌محور، مراقبت از دانش‌آموزان و رفاه‌محوری، مراقبت از معلمان و توسعه روابط انسانی) تبیین شده است.

جدول ۷. رهبری آموزشی مدارس نوظهور: برنامه‌ریزی راهبردی

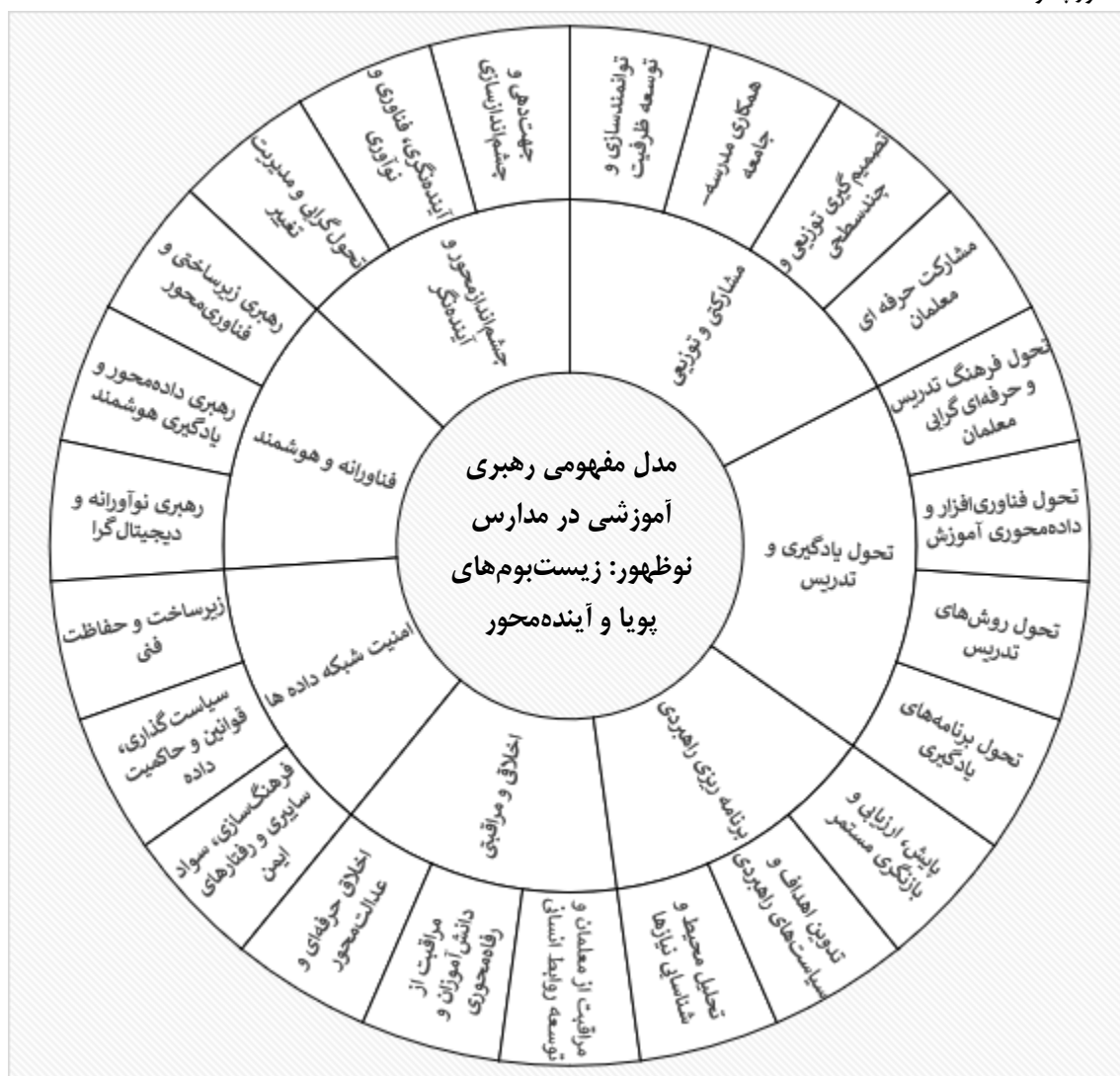
مقوله اصلی	زیرمقوله	مفاهیم باز
برنامه‌ریزی راهبردی	تحلیل محیط و شناسایی نیازها	تحلیل محیط داخلی مدرسه (کُد ۲۱)، تحلیل محیط بیرونی (کُد ۲۱)، شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای (کُد ۲۱)، جمع‌آوری داده و بازخورد (کُد ۲۱)، تدوین راهبرد و اولویت‌بندی نیازها (کُد ۲۱)، اولویت‌بندی اهداف، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، برنامه‌ریزی اقدام (کُد ۲۱)، مهارت‌های مورد نیاز معلمان، نیازهای یادگیری دانش‌آموزان، خلأهای برنامه‌های درسی (کُد ۲۱)، نیازهای دانش‌آموزان، انتظارات خانواده‌ها، سیاست‌ها و قوانین آموزشی، فناوری‌های نوین (کُد ۲۱)، امکانات و منابع موجود، مهارت‌ها و ظرفیت معلمان، فرهنگ سازمانی، ارتباطات داخلی (کُد ۲۱)،
	تدوین اهداف و سیاست‌های راهبردی	تعیین اهداف کلان (کُد ۲۲)، تدوین سیاست‌های راهبردی (کُد ۲۲)، اولویت‌بندی و زمان‌بندی اقدامات (کُد ۲۲)، هماهنگی با ذی‌نفعان (کُد ۲۲)، پایش و ارزیابی راهبردی (کُد ۲۲)، شاخص‌های موفقیت، بازخورد مستمر، اصلاح سیاست‌ها بر اساس نتایج (کُد ۲۲)، مشارکت معلمان، مدیران، والدین و دانش‌آموزان، ارتباط با نهادهای قانونی و سیاست‌گذار (کُد ۲۲)، شناسایی اقدامات فوری، میان‌مدت و بلندمدت، تخصیص منابع، تعیین مسئولیت‌ها (کُد ۲۲)، سیاست‌های آموزشی (کُد ۲۲)، سیاست‌های فناوری محور (کُد ۲۲)، سیاست‌های عدالت و شمول (کُد ۲۲)، سیاست‌های رفاه و مراقبت (کُد ۲۲)، اهداف آموزشی، اهداف پرورشی (کُد ۲۲)، اهداف توسعه حرفه‌ای معلمان (کُد ۲۲)، اهداف فناوری و نوآوری (کُد ۲۲)،
	پایش، ارزیابی و بازنگری مستمر	پایش عملکرد (کُد ۲۳)، ارزیابی اثربخشی (کُد ۲۳)، بازخورد و اصلاح اقدامات (کُد ۲۳)، بهبود مستمر (کُد ۲۳)، مکانیزم‌های نظارتی و گزارش‌دهی (کُد ۲۳)، شاخص‌های عملکرد، گزارش‌های دوره‌ای، جلسات بازنگری، ابزارهای دیجیتال پایش (کُد ۲۳)، بازنگری سیاست‌ها، به‌روزرسانی برنامه‌ها، نوآوری و تطبیق با تغییرات محیط (کُد ۲۳)، ارائه بازخورد به معلمان و مدیران، شناسایی خلأها، بهبود فرایندها (کُد ۲۳)، سنجش تحقق اهداف، تحلیل نقاط قوت و ضعف، مقایسه با شاخص‌های کلیدی (کُد ۲۳)، رصد فعالیت‌ها، جمع‌آوری داده‌های آموزشی و رفتاری، نظارت بر تحقق اهداف (کُد ۲۳)،

پس از مفاهیم باز مستخرجه از مصاحبه‌های به‌عمل آمده، برحسب وجوه تشابه و تفاوت به زیرمقوله‌ها دسته‌بندی شدند و با خوانش هر دسته زیرمقوله در نهایت مفاهیم فراگیر برای آنها تدوین شد که در قالب شکل زیر مدل رهبری آموزشی مدارس نوظهور ترسیم گردید:

براساس یافته‌های جدول ۷، یکی از ابعاد رهبری آموزشی مدارس تحول‌گرای و مدیریت تغییر نوظهور، برنامه‌ریزی راهبردی بوده است که برپایه ۳ زیر مقوله (تحلیل محیط و شناسایی نیازها، تدوین اهداف و سیاست‌های راهبردی، پایش، ارزیابی و بازنگری مستمر) تبیین شده است.

سؤال دوم تحقیق

مدل رهبری آموزشی در مدارس نوظهور با توجه به زیست‌بوم‌های پویا و آینده‌محور چگونه است؟



شکل ۱. مدل مفهومی رهبری آموزشی در مدارس نوظهور با توجه به زیست‌بوم‌های پویا و آینده‌محور

متفاوت از گذشته، مدارس نوظهور را به‌وجود آورده است که شکل رهبری آنها نیز تغییر کرده است. از این‌رو یکی از ابعاد کلیدی رهبری آموزشی در مدارس نوظهور با توجه به زیست‌بوم‌های پویا

نتیجه‌گیری و بحث

تغییرات پدیدار شده در عرصه فناوری‌های نوین، شیوه رهبری آموزشی را نیز تحت تأثیر قرار داده است؛ چنانکه به‌گونه‌ای

یادگیری و تدریس را در سطح سازمانی تحول می‌بخشد و زمینه را برای مدارس هوشمند، منعطف و آینده‌نگر فراهم می‌کند که قادر به پاسخگویی به نیازهای دانش‌آموزان در عصر هوش مصنوعی هستند.

یکی از ابعاد مهم رهبری آموزشی در مدارس نوظهور، تحول‌گرایی و مدیریت تغییر با رویکرد چشم‌اندازمحور و آینده‌نگر است که تمرکز آن بر ایجاد تغییرات ساختاری و فرهنگی در مدرسه با هدف انطباق با نیازهای آینده و فناوری‌های نوین می‌باشد. نتایج با مطالعات (نادینگز^۲، ۲۰۱۳؛ نظافتی و کرامتی تولائی، ۱۴۰۴) همسویی داشته است. این بُعد بر پایه سه زیرمقوله اصلی تبیین می‌شود: جهت‌دهی و چشم‌اندازسازی، آینده‌نگری و نوآوری، و تحول‌گرایی و مدیریت تغییر. در زیرمقوله جهت‌دهی و چشم‌اندازسازی، رهبران آموزشی با تعریف مأموریت، ارزش‌ها و اهداف کلان مدرسه، مسیر توسعه را مشخص می‌کنند و تلاش می‌کنند همه اعضای سازمان با چشم‌انداز مشترک هماهنگ شوند. این فرآیند به ایجاد انسجام، انگیزه و تعهد جمعی به اهداف بلندمدت کمک می‌کند. در زیرمقوله آینده‌نگری، فناوری و نوآوری، تأکید بر توانایی رهبران در پیش‌بینی روندهای آموزشی، فناوری‌های نوین و نیازهای آینده است. رهبران تحول‌گرا از ابزارهای دیجیتال، داده‌های تحلیلی و شبیه‌سازی‌های آموزشی برای تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده می‌کنند و محیط یادگیری را برای نوآوری، خلاقیت و پاسخگویی به تغییرات سریع محیطی آماده می‌کنند. در زیرمقوله تحول‌گرایی و مدیریت تغییر، رهبران با هدایت فرایندهای تغییر سازمانی، تقویت فرهنگ نوآوری، توانمندسازی معلمان و حل مقاومت‌ها، تحول تدریس و یادگیری را اجرایی می‌کنند. این فرایند شامل برنامه‌ریزی تغییر، پشتیبانی حرفه‌ای، بازخورد مستمر و بهینه‌سازی راهبردها است تا مدرسه به یک سازمان یادگیرنده و منعطف تبدیل شود. جمع‌بندی این بعد نشان می‌دهد که مدارس نوظهور تنها به فعالیت‌های روزمره محدود نیستند، بلکه با چشم‌اندازمحوری، آینده‌نگری و رویکرد تحول‌گرا، ظرفیت سازمانی خود را برای مواجهه با چالش‌های آینده و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین تقویت (نقی‌پور و رسولی، ۱۴۰۳).

یکی از ابعاد کلیدی رهبری آموزشی در مدارس نوظهور، بعد فناورانه و هوشمند رهبری آموزشی است که تمرکز آن بر به‌کارگیری فناوری، داده‌ها و نوآوری‌های دیجیتال برای بهبود

و آینده‌محور، تحول یادگیری و تدریس است که نشان‌دهنده تمرکز رهبران آموزشی بر ایجاد تغییرات بنیادین در نحوه یادگیری، تدریس و تعاملات آموزشی است تا مدرسه بتواند با نیازهای عصر هوش مصنوعی و جامعه دانش‌محور هماهنگ شود. نتایج با مطالعات (حیدری، و موسوی، ۱۴۰۴، محمدی و نصیری، ۱۴۰۴؛ باهتیار، و کاساباندیاه^۱، ۲۰۲۵) همسویی داشته است. این بُعد بر پایه چهار زیرمقوله تبیین می‌شود: تحول برنامه‌های یادگیری، تحول روش‌های تدریس، تحول فناوری‌افزار و داده‌محوری آموزش، و تحول فرهنگ تدریس و حرفه‌ای‌گرایی معلمان. در زیرمقوله تحول برنامه‌های یادگیری، رهبران آموزشی برنامه‌های یادگیری را به گونه‌ای بازطراحی می‌کنند که انعطاف‌پذیری، شخصی‌سازی و تطبیق با نیازهای یادگیرندگان در آن لحاظ شود. این تحول شامل ادغام روش‌های یادگیری فعال، آموزش مبتنی بر پروژه، و استفاده از داده‌ها برای تنظیم مسیر یادگیری دانش‌آموزان است و برنامه‌ها نه تنها محتوایی بلکه فرآیندی و پویا هستند تا پاسخگوی تغییرات محیطی و فناوری باشند. در زیرمقوله تحول روش‌های تدریس، تمرکز بر تغییر رویکرد معلمان از تدریس سنتی مبتنی بر سخنرانی به یادگیری فعال، مشارکتی و مبتنی بر حل مسئله است. رهبران آموزشی از معلمان حمایت می‌کنند تا از استراتژی‌های نوین تدریس، ارزیابی‌های فرماتیو، و تکنیک‌های یادگیری دیجیتال بهره ببرند که موجب ارتقای انگیزه، کنشگری و خلاقیت دانش‌آموزان می‌شود. در زیرمقوله تحول فناوری‌افزار و داده‌محوری آموزش، مدارس نوظهور با رهبری آموزشی تحول‌گرا، ابزارهای تحلیلی، پلتفرم‌های یادگیری هوشمند و سیستم‌های مدیریت داده را به کار می‌گیرند تا تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد و بهینه‌سازی فرآیند یادگیری ممکن شود. در زیرمقوله تحول فرهنگ تدریس و حرفه‌ای‌گرایی معلمان، رهبران آموزشی با ایجاد فرهنگ حرفه‌ای، یادگیری مداوم و همکاری بین معلمان، محیطی را شکل می‌دهند که نوآوری و توسعه حرفه‌ای به‌طور مستمر تقویت شود. این تحول شامل منتورینگ، بازخورد حرفه‌ای، و شبکه‌های یادگیری حرفه‌ای است تا معلمان بتوانند با اطمینان و دانش کافی، روش‌های تدریس نوین را اجرا کنند. جمع‌بندی این بعد نشان می‌دهد که رهبری آموزشی در مدارس نوظهور تنها به مدیریت فرایندهای اداری محدود نمی‌شود، بلکه با تمرکز بر تغییرات چندلایه در برنامه، روش، فناوری و فرهنگ حرفه‌ای،

سهام فعال داشته باشند و این امر ظرفیت جمعی مدرسه را برای مدیریت تغییر افزایش می‌دهد.

یکی از ابعاد کلیدی رهبری آموزشی در مدارس نوظهور، بعد امنیت شبکه و داده‌ها است که تمرکز آن بر حفاظت از اطلاعات، مدیریت دسترسی‌ها و ارتقای فرهنگ امنیت دیجیتال در محیط آموزشی می‌باشد. نتایج با مطالعات (احمدی، خلخالی و کاظم‌پور، ۱۴۰۴؛ شاپیرو، و استیفکویچ^۳، ۲۰۱۶) همسویی داشته است. این بُعد بر پایه سه زیرمقاله اصلی تبیین شده است: زیرساخت و حفاظت فنی، سیاست‌گذاری، قوانین و حاکمیت داده، و فرهنگ‌سازی، سواد سایبری و رفتارهای ایمن. در زیرمقاله زیرساخت و حفاظت فنی، رهبران آموزشی بر توسعه و نگهداری زیرساخت‌های فناوری امن تمرکز می‌کنند که شامل شبکه‌های محافظت‌شده، سیستم‌های پشتیبان‌گیری داده، رمزگذاری اطلاعات و ابزارهای پیشگیری از تهدیدهای سایبری است. این اقدامات تضمین می‌کند که داده‌های دانش‌آموزان و معلمان به شکل امن مدیریت شوند و خطر نفوذ یا از دست رفتن اطلاعات کاهش یابد. در زیرمقاله سیاست‌گذاری، قوانین و حاکمیت داده، رهبران با تدوین و اجرای دستورالعمل‌ها، سیاست‌های امنیتی و چارچوب‌های قانونی، نحوه جمع‌آوری، ذخیره و به‌اشتراک‌گذاری داده‌ها را مدیریت می‌کنند. این فرآیندها اطمینان می‌دهند که تمام فعالیت‌های داده‌محور مدرسه با قوانین ملی و استانداردهای بین‌المللی مطابقت داشته باشد و حقوق ذی‌نفعان حفظ شود. در زیرمقاله فرهنگ‌سازی، سواد سایبری و رفتارهای ایمن، رهبران آموزشی با آموزش و توانمندسازی معلمان و دانش‌آموزان، ایجاد آگاهی نسبت به تهدیدهای سایبری، و تشویق به رعایت رفتارهای ایمن دیجیتال، محیطی ایمن و مسئولانه ایجاد می‌کنند. این اقدامات شامل آموزش مدیریت رمز عبور، حفاظت از داده‌های شخصی، شناسایی فیشینگ و ترویج اخلاق دیجیتال است. جمع‌بندی این بعد نشان می‌دهد که ایجاد زیرساخت‌های امن، سیاست‌گذاری مؤثر و فرهنگ‌سازی سایبری برای حفاظت از داده‌ها و تضمین استمرار یادگیری هوشمند، ضروری است و مدارس را قادر می‌سازد تا در عصر دیجیتال و هوش مصنوعی با امنیت و اطمینان عمل کنند.

یکی از ابعاد کلیدی رهبری آموزشی در مدارس نوظهور، بعد اخلاقی و مراقبتی است که تمرکز آن بر ترویج رفتارهای اخلاقی، عدالت آموزشی و حمایت همه‌جانبه از دانش‌آموزان و معلمان

یادگیری و مدیریت مدرسه می‌باشد. نتایج با مطالعات (تاجفر و پناهی، ۱۴۰۴؛ حقیقی، ۱۴۰۲؛ مختار^۱ و همکاران، ۲۰۲۴) همسویی داشته است. این بُعد بر پایه سه زیرمقاله اصلی تبیین شده است: رهبری زیرساختی و فناوری‌محور، رهبری داده‌محور و یادگیری هوشمند، و رهبری نوآورانه و دیجیتال‌گرا. در زیرمقاله رهبری زیرساختی و فناوری‌محور، رهبران آموزشی به توسعه و مدیریت زیرساخت‌های فناوری مدرسه، شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار و شبکه‌های دیجیتال می‌پردازند تا محیط یادگیری امن، پایدار و کارآمد فراهم شود. این امر تضمین می‌کند که معلمان و دانش‌آموزان بتوانند از فناوری برای آموزش و یادگیری بهره‌برداری مؤثر داشته باشند. در زیرمقاله رهبری داده‌محور و یادگیری هوشمند، رهبران با جمع‌آوری و تحلیل داده‌های آموزشی، ارزیابی پیشرفت دانش‌آموزان و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، فرآیند یادگیری را بهینه می‌کنند. این رهبران از فناوری‌های تحلیلی، سیستم‌های مدیریت یادگیری و الگوریتم‌های هوشمند برای شخصی‌سازی آموزش و افزایش کارایی تدریس بهره می‌برند. در زیرمقاله رهبری نوآورانه و دیجیتال‌گرا، تمرکز بر ترویج نوآوری، استفاده خلاقانه از فناوری و دیجیتال‌سازی فرآیندهای آموزشی و مدیریتی است. رهبران آموزشی با ایجاد فرهنگ نوآوری، تشویق معلمان به به‌کارگیری فناوری‌های نوین و توسعه مهارت‌های دیجیتال، محیطی پویا و سازگار با تحولات عصر هوش مصنوعی ایجاد می‌کنند. جمع‌بندی این بعد نشان می‌دهد که مدارس نوظهور با تمرکز بر زیرساخت‌ها، داده‌ها و نوآوری دیجیتال، قادر به ایجاد محیط یادگیری هوشمند، انعطاف‌پذیر و آینده‌نگر هستند و می‌توانند پاسخگوی چالش‌ها و فرصت‌های عصر دیجیتال و هوش مصنوعی باشند.

یکی از ابعاد رهبری آموزشی مدارس تحول‌گرای و مدیریت تغییر نوظهور، مشارکتی و توزیعی بوده است. نتایج با مطالعات (حیدری فرد، ۱۳۹۵؛ دان^۲، و همکاران، ۲۰۲۵) همسویی داشته است. رهبران آموزشی تحول‌گرا زمانی می‌توانند تغییرات نوظهور را مدیریت کنند که زمینه مشارکت حرفه‌ای معلمان را فراهم کنند، زیرا تغییر پایدار تنها در صورتی اتفاق می‌افتد که معلمان به‌عنوان عاملان دانش و نه مجریان صرف برنامه‌ها وارد عمل شوند. مشارکت حرفه‌ای موجب می‌شود معلمان در طراحی برنامه‌ها، تحلیل مسائل مدرسه و اجرای نوآوری‌های آموزشی

زیرمقوله تحلیل محیط و شناسایی نیازها، رهبران آموزشی با بررسی شرایط داخلی و خارجی مدرسه، شامل امکانات، مهارت‌های معلمان، فرهنگ سازمانی، نیازهای دانش‌آموزان، انتظارات خانواده‌ها و تغییرات محیطی، نقاط قوت و ضعف را شناسایی می‌کنند. این فرآیند زمینه را برای تصمیم‌گیری‌های هدفمند و طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای فراهم می‌آورد. در زیرمقوله تدوین اهداف و سیاست‌های راهبردی، رهبران با تعیین اهداف کلان آموزشی و پرورشی، تدوین سیاست‌های راهبردی و اولویت‌بندی اقدامات، مسیر توسعه مدرسه را مشخص می‌کنند. این اقدامات شامل برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت، تخصیص منابع، تعیین مسئولیت‌ها و هماهنگی با ذی‌نفعان است تا اهداف سازمان به‌طور مؤثر تحقق یابد. در زیرمقوله پایش، ارزیابی و بازنگری مستمر، رهبران با استفاده از داده‌ها و شاخص‌های عملکرد، فرآیندها و نتایج اقدامات راهبردی را پایش می‌کنند و با ارائه بازخورد، اصلاح برنامه‌ها و بهبود مستمر، چرخه یادگیری سازمانی و انطباق با تغییرات محیطی را تضمین می‌کنند. این امر موجب می‌شود مدرسه توانمند، منعطف و پاسخگو باقی بماند. جمع‌بندی این بعد نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی راهبردی در مدارس نوظهور با تحلیل محیط، تدوین اهداف و سیاست‌های راهبردی و پایش مستمر، توانمندی سازمانی را برای مواجهه با چالش‌ها، بهره‌گیری از فرصت‌ها و تحقق یادگیری مؤثر در عصر هوش مصنوعی تقویت می‌کند.

محدودیت‌ها

این پژوهش با وجود تلاش برای رعایت معیارهای اعتبار در مطالعات کیفی، با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست آن‌که مدل پیشنهادی مبتنی بر تحلیل کیفی دیدگاه‌های استادان خبره مدیریت آموزشی استخراج شده و در مرحله حاضر، از طریق روش‌های کمی یا تحلیل‌های آماری پیشرفته اعتبارسنجی نشده است؛ بنابراین تعمیم‌پذیری آن نیازمند آزمون‌های تجربی در بافت‌های متنوع آموزشی است.

دوم آن‌که میدان پژوهش محدود به خبرگان حوزه مدیریت آموزشی بوده و دیدگاه سایر ذی‌نفعان نظام آموزشی مانند مدیران مدارس، معلمان، دانش‌آموزان یا سیاست‌گذاران به‌طور مستقیم لحاظ نشده است.

می‌باشد. نتایج با مطالعات (جاویدپور و همکاران، ۱۴۰۳؛ برایسون^۱، ۲۰۱۸) همسویی داشته است. این بعد بر پایه سه زیرمقوله اصلی تبیین شده است: اخلاق حرفه‌ای و عدالت‌محور، مراقبت از دانش‌آموزان و رفاه‌محوری، و مراقبت از معلمان و توسعه روابط انسانی. در زیرمقوله اخلاق حرفه‌ای و عدالت‌محور، رهبران آموزشی با پایبندی به اصول اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، صداقت، احترام به حقوق دیگران و رعایت عدالت آموزشی، محیطی منصفانه و شفاف ایجاد می‌کنند. این اقدامات تضمین می‌کند که همه دانش‌آموزان به فرصت‌های برابر یادگیری و منابع آموزشی مناسب دسترسی داشته باشند و معلمان نیز در چارچوب اخلاق حرفه‌ای عمل کنند. در زیرمقوله مراقبت از دانش‌آموزان و رفاه‌محوری، رهبران با تمرکز بر سلامت روانی، رفاه جسمانی، توانمندسازی، مشارکت فعال و حمایت تحصیلی دانش‌آموزان، محیط یادگیری امن و حمایتگر ایجاد می‌کنند. این اقدامات شامل ارائه مشاوره فردی، برنامه‌های تقویتی و فرصت‌های رشد مهارت‌های اجتماعی است که پیشرفت تحصیلی و رفاه کلی دانش‌آموزان را تضمین می‌کند. در زیرمقوله مراقبت از معلمان و توسعه روابط انسانی، رهبران آموزشی با ایجاد حمایت عاطفی، توانمندسازی حرفه‌ای، ارتقای مهارت‌ها، ترویج همکاری همکاران و ارتباط مثبت با مدیران، محیط کاری سالم و انگیزشی برای معلمان فراهم می‌کنند. این اقدامات موجب افزایش رضایت شغلی، انگیزه و توسعه حرفه‌ای معلمان می‌شود و فرهنگ یادگیری سازمانی را تقویت می‌کند. جمع‌بندی این بعد نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی و مراقبتی در مدارس نوظهور با تمرکز همزمان بر اخلاق حرفه‌ای، عدالت آموزشی، رفاه دانش‌آموزان و حمایت از معلمان، محیطی انسانی، منصفانه و توسعه‌محور ایجاد می‌کند که توانایی مدارس را برای مواجهه با چالش‌های آموزشی و پرورش نسل آینده در عصر هوش مصنوعی تقویت می‌کند.

یکی از ابعاد کلیدی رهبری آموزشی در مدارس نوظهور، بعد برنامه‌ریزی راهبردی است که تمرکز آن بر طراحی، هدایت و پایش فرآیندهای توسعه مدرسه با نگاه آینده‌نگر و هدفمند می‌باشد. نتایج با مطالعات (لاکین^۲، و همکاران، ۲۰۱۶؛ جوکار، ۱۴۰۳) همسویی داشته است. این بعد بر پایه سه زیرمقوله اصلی تبیین شده است: تحلیل محیط و شناسایی نیازها، تدوین اهداف و سیاست‌های راهبردی، و پایش، ارزیابی و بازنگری مستمر. در

حرفه‌ای، مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری و توسعه جوامع یادگیری حرفه‌ای، بستر تحول را فراهم کنند. مدارس می‌توانند با بهره‌گیری از ابزارهای ساده و در دسترس (نظیر پلتفرم‌های رایگان آموزشی، شبکه‌های یادگیری آنلاین، محتوای دیجیتال پایه) گام‌های اولیه در جهت یادگیری فناورانه بردارند.

تعارض منافع

مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است. این مقاله قبلاً در هیچ نشریه‌ای اعم از داخلی یا خارجی چاپ نشده است.

تامین مالی (Funding)

کلیه هزینه‌های پژوهش حاضر توسط نویسنده مقاله تأمین شده است.

شفافیت

در جریان اجرای این پژوهش و تهیه مقاله کلیه قوانین کشوری و اصول اخلاق حرفه‌ای مرتبط با پژوهش رعایت شده است.

References

- Ahmadi S M, Khalkhali A, Kazempour E. (2025). Educational Leadership Through the Mirror of Time: From Historical Roots to Contemporary Perspectives. *SELMJ*. 1(4), 71-85. [In Persian].
- Banks, J. A. (2015). *Cultural diversity and education: Foundations, curriculum, and teaching* (6th ed.). New York, NY: Routledge.
- Bahtiar, H., & Qasabandiyah, M. K. (2025). 21st-Century Educational Leadership: A Review of Core Theories, Managerial Perspectives, and Emerging Trends. *Journal of Teaching and Education for Scholars*, 2(2), 88-102.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, NY: W. Norton & Company.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Day, C., & Gu, Q. (2010). *The new lives of teachers*. London, UK: Routledge.

سوم آن‌که یافته‌ها متأثر از شرایط زمانی و تحولات فناورانه دوره انجام پژوهش (۱۴۰۴-۱۴۰۵) است و ممکن است با تغییرات سریع فناوری‌های نوظهور نیازمند بازنگری باشد.

پیشنهاده‌ها

اعتبارسنجی کمی مدل پیشنهادی از طریق طراحی پرسشنامه مبتنی بر ابعاد استخراج‌شده و اجرای تحلیل عاملی تأییدی یا مدل‌سازی معادلات ساختاری.

آزمون مدل در بافت‌های واقعی مدرسه‌ای به‌صورت مطالعات میدانی یا شبه‌آزمایشی برای بررسی کارآمدی عملی آن.

بررسی دیدگاه سایر ذی‌نفعان (مدیران، معلمان، دانش‌آموزان، والدین) به‌منظور غنی‌سازی و تکمیل ابعاد مدل. مطالعات تطبیقی بین مدارس هوشمند و غیرهوشمند برای تحلیل تفاوت‌ها در کاربست مؤلفه‌های مدل.

به‌روزرسانی مدل در مواجهه با فناوری‌های نوظهور آینده مانند تحولات پیشرفته‌تر هوش مصنوعی و یادگیری تطبیقی.

هرچند این پژوهش با تمرکز بر مدارس نوظهور و هوشمند انجام شده است، یافته‌های آن می‌تواند برای مدارس سنتی نیز به‌صورت مرحله‌ای و متناسب با ظرفیت‌های موجود به کار گرفته شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود حتی در نبود زیرساخت‌های پیشرفته، مدیران مدارس می‌توانند با تقویت فرهنگ گفت‌وگوی

- Don, Y., Raman, A., Daud, Y., Kasim, K., & Omar Fauzee, M. S. (2015). Educational leadership competencies and Malaysia education development plan 2013-2025. *Humanities and Social Sciences Review*, 4(3), 615-625
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Fullan, M., & Donnelly, K. (2013). *Alive in the swamp: Assessing digital innovations in education*. London, UK: Ontario Institute for Studies in Education.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Haghighi, Razieh. (2023). *Educational Leadership and Its Role in Improving School Quality*. In Proceedings of the Seventh International Conference on Management, Education, and Educational Research in Education Systems. [In Persian].

- Hargreaves, A. (2000). *Four ages of professionalism and professional learning*. Teachers and Teaching, 6(2), 151–182.
- Heidari, Leida, & Mousavi, Farank. (2025). *Special Issues of Management and Leadership in Achieving the New Missions of Schools*. Mental Health In School, Vol. 3, No. 2 (Serial No. 10), pp. 23–33. [In Persian].
- Heydarifard, Reza. (2016). *The Role of Innovative Educational Leadership in Creating an Innovation Culture in Schools*. The Second National Conference on Educational Sciences and Psychology. [In Persian].
- Javidpour M, Zahed Babelan A, taqavi H, moeinikia M. Identifying the challenges of developing innovative leadership in quality education organizations. Educ Strategy Med Sci 2024; 17 (3) :257-268 [In Persian].
- Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). *The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes*. Review of Educational Research, 79(1), 491–525.
- Jokar, Khadijeh. (2024). *An Examination of Modern Leadership Models in Schools and Their Role in Educational Advancement*. The First National Conference on New Attitudes in Educational Issues, Ramshir. Retrieved from <https://civilica.com/doc/2243144>[In Persian].
- Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). *Intelligence unleashed: An argument for AI in education*. London, UK: Pearson.
- mohammadi, A. and Nasiri, M. (2025). Identifying and prioritizing the primary and basic requirements for smartening schools (Case study: Khuzestan province). *Technology and Scholarship in Education*, 5(1), 9-23. doi: 10.30473/t-edu.2024.72115.1172
- Mukhtar, S., Razak, A. Z. A., Setiyowati, N., & Adni, M. A. (2025). Educational leadership innovation: a recent comprehensive structured review. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 19(4), 2342-2350.
- Naghipour, Asghar, & Rasouli, Ghader. (2024). *An Analysis of School Principals' Experiences in Applying Educational Leadership Styles: A Qualitative Thematic Analysis*. Educational Sciences Research, Vol. 1, No. 1, Winter, pp. 137–154. [In Persian].
- Nezafati, Zahra, & Karamati-Toulai, Saeed. (2025). *Creative Leadership in Schools: Strategies for Strengthening Educational Innovation from Within the School System*. The Sixth International Conference on Management, Culture, and Art Studies. [In Persian].
- Noddings, N. (2013). *Caring: A relational approach to ethics and moral education* (2nd ed.). Berkeley, CA: University of California Press.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (4th ed.). New York, NY: Routledge.
- Tajfar, A. H. and Panahi, M. (2025). Predicting the innovative behavior of employees of technology companies based on the application of artificial intelligence. *Technology and Scholarship in Education*, 5(2), 9-21. doi: 10.30473/t-edu.2025.73584.1247