



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان - ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 September 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

ارائه چارچوب اکوسیستم هوش های مدیریتی برای تبیین بلوغ یادگیری فعال در مدارس ابتدایی در عصر فناوری اطلاعات

رامش ذبیحی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، ایران
Ramesh.zabihi@iaui.ac.ir

رحیم شالیان

ریاست و عضو هیئت علمی اسبق موسسه آموزش عالی سناباد گلپهر
rshalian@yahoo.com

حسن شجاعی نیا

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور، ایران
Hassan.shojaeinia@iaui.ac.ir

چکیده

تحولات سریع فناوری اطلاعات، گسترش هوش مصنوعی و تغییر ماهیت فرایندهای یاددهی-یادگیری، نقش مدیران مدارس ابتدایی را از یک وظیفه صرفاً اجرایی به نقشی پیچیده و چندبعدی در هدایت یادگیری، نوآوری و تحول سازمانی تبدیل کرده است. در چنین شرایطی، بلوغ یادگیری فعال در مدرسه را نمی توان صرفاً حاصل استفاده معلمان از روش های تدریس فعال دانست، بلکه تحقق پایدار آن نیازمند مجموعه ای از قابلیت های انسانی، مدیریتی و فناورانه در سطح سازمان مدرسه است. پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوبی نظری برای تبیین بلوغ یادگیری فعال در مدارس ابتدایی، مفهوم «اکوسیستم هوش های مدیریتی» را پیشنهاد می کند. پژوهش از نظر هدف بنیادی و از نظر رویکرد کیفی و با روش مروری-تحلیلی انجام شده است. منابع علمی مرتبط با مدیریت آموزشی، رهبری آموزشی، یادگیری فعال، سازمان یادگیرنده، هوش هیجانی، هوش اخلاقی، هوش فرهنگی، شایستگی دیجیتال، هوش مصنوعی و رویکرد DIR مورد تحلیل مفهومی، تطبیقی و سنتز نظری قرار گرفتند. بر اساس تحلیل انجام شده، ۱۲ هوش مدیریتی در سه بعد انسانی، مدیریتی و فناورانه سازمان دهی شدند. بعد انسانی شامل هوش اخلاقی، هوش هیجانی و هوش فرهنگی؛ بعد مدیریتی شامل هوش سیستمی، راهبردی، آینده نگر، نوآوری، تصمیم گیری و یادگیری؛ و بعد فناورانه شامل هوش دیجیتال، سواد هوش مصنوعی و هوش داده محور است. در چارچوب پیشنهادی، «رهبری هوشمند» به عنوان سازوکار یکپارچه کننده این ابعاد و اصول رشد، تفاوت های فردی و روابط در رویکرد DIR به عنوان مسیر رشدی و رابطه محور تحول مدرسه در نظر گرفته شده اند. سنتز نظری نشان می دهد که تعامل این مؤلفه ها می تواند زمینه حرکت مدرسه از اجرای پراکنده فعالیت های یادگیری فعال به سمت نهادینه شدن یادگیری فعال در فرهنگ، تصمیم گیری، توسعه حرفه ای، نوآوری و استفاده هدفمند از فناوری را فراهم کند. نوآوری اصلی پژوهش در ارائه یک نگاه اکوسیستمی و شبکه ای به قابلیت های مدیر مدرسه و



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان - ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 September 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

پیوند دادن آن با رهبری هوشمند، اصول DIR و بلوغ یادگیری فعال است. چارچوب پیشنهادی می تواند مبنایی برای طراحی ابزارهای سنجش، ارزیابی شایستگی مدیران و آزمون تجربی مدل در پژوهش های آینده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: اکوسیستم هوش های مدیریتی، بلوغ یادگیری فعال، رویکرد DIR، مدیریت آموزشی، هوش مصنوعی

Abstract

Rapid developments in information technology, artificial intelligence, and teaching and learning processes have transformed the role of elementary school principals from primarily administrative managers into multidimensional leaders of learning, innovation, and organizational transformation. In this context, active learning maturity at the school level cannot be explained solely by teachers' use of active teaching methods; rather, its sustainable institutionalization requires an integrated set of human, managerial, and technological capabilities. This study aims to propose a theoretical framework for explaining active learning maturity in elementary schools through the concept of a "managerial intelligences ecosystem." The study is basic in purpose and qualitative in approach, employing a conceptual-analytical review and theoretical synthesis. Relevant literature on educational management, educational leadership, active learning, learning organizations, emotional intelligence, moral intelligence, cultural intelligence, digital competence, artificial intelligence, and the DIR approach was analyzed conceptually and comparatively. Based on the theoretical synthesis, twelve managerial intelligences were organized into three dimensions: human, managerial, and technological. The human dimension includes moral, emotional, and cultural intelligence; the managerial dimension comprises systemic, strategic, foresight, innovation, decision-making, and learning intelligence; and the technological dimension includes digital intelligence, AI literacy, and data-driven intelligence. In the proposed framework, "smart leadership" functions as an integrating mechanism connecting these dimensions, while the developmental, individual-differences, and relationship-based principles of DIR provide a developmental and relational pathway for school transformation. The theoretical synthesis suggests that interaction among these components can support the transition from fragmented active-learning practices toward the institutionalization of active learning within school culture, decision-making, professional development, innovation, and purposeful technology use. The main theoretical contribution of the study lies in presenting an ecosystemic and network-oriented perspective on managerial capabilities and linking them to smart leadership, DIR principles, and active learning maturity. The proposed framework can provide a basis for developing measurement instruments, evaluating school principals' competencies, and empirically testing the model in future research.

Keywords: Managerial Intelligences Ecosystem, Active Learning Maturity, DIR Approach, Educational Management, Artificial Intelligence



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان- ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 Septembe 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

۱. مقدمه

مدرسه در عصر فناوری اطلاعات با محیطی مواجه است که ویژگی اصلی آن، سرعت بالای تغییر، گسترش فناوری های دیجیتال، ظهور هوش مصنوعی، افزایش تنوع یادگیرندگان و تغییر انتظارات از فرایند یاددهی-یادگیری است. در چنین شرایطی، مدیریت مدرسه دیگر نمی تواند صرفاً بر اداره امور اجرایی، کنترل منابع و اجرای دستورالعمل ها متمرکز باشد؛ بلکه مدیر باید بتواند یادگیری سازمانی، توسعه حرفه ای معلمان، نوآوری، استفاده مسئولانه از فناوری، تصمیم گیری مبتنی بر شواهد و مشارکت ذی نفعان را به صورت هم زمان هدایت کند.

یکی از مهم ترین تغییرات در آموزش معاصر، حرکت از الگوهای آموزش انتقالی به سمت یادگیری فعال است. یادگیری فعال بر مشارکت شناختی و رفتاری یادگیرندگان، تعامل، حل مسئله، گفت و گو، تجربه، بازاندیشی و مسئولیت پذیری در فرایند یادگیری تأکید دارد. شواهد پژوهشی نیز نشان داده اند که یادگیری فعال در مقایسه با آموزش سنتی سخنرانی محور می تواند عملکرد یادگیرندگان را بهبود دهد. (Freeman et al., 2014) با این حال، پرسش مهم این است که چگونه می توان یادگیری فعال را از سطح یک روش تدریس در برخی کلاس ها به ویژگی پایدار و نهادینه شده کل مدرسه تبدیل کرد؟

پاسخ به این پرسش مستلزم توجه به نقش مدیر مدرسه و شرایط سازمانی است. رهبری آموزشی می تواند از طریق تعیین جهت، تخصیص منابع، توسعه حرفه ای معلمان، ارزیابی آموزش و ایجاد محیط حمایتگر بر پیامدهای دانش آموزان اثرگذار باشد (Robinson et al., 2008). از این رو، تحقق یادگیری فعال در سطح مدرسه نیازمند مدیریتی است که بتواند مجموعه ای از قابلیت های انسانی، مدیریتی و فناورانه را در یک نظام منسجم به کار گیرد.

از سوی دیگر، مفهوم هوش در مدیریت دیگر محدود به توانایی شناختی یا حل مسائل منطقی نیست. هوش هیجانی بر شناخت و مدیریت هیجان ها و روابط انسانی تأکید دارد (Goleman, 1998)، هوش فرهنگی بر توانایی عملکرد اثربخش در محیط های متنوع فرهنگی تمرکز می کند (Earley and Ang, 2003) و هوش اخلاقی بر نقش اصول اخلاقی در تصمیم گیری و رهبری تأکید دارد (Lennick and Kiel, 2005). همچنین، تفکر سیستمی و یادگیری سازمانی بر ضرورت درک روابط میان اجزای سازمان و توسعه ظرفیت یادگیری مستمر تأکید دارند. (Senge, 1990)

در کنار این قابلیت ها، فناوری نیز به یکی از عناصر جدایی ناپذیر مدیریت و آموزش تبدیل شده است. چارچوب DigCompEdu نشان می دهد شایستگی دیجیتال مربیان صرفاً به مهارت کار با ابزارها محدود نیست و آموزش، ارزیابی، توانمندسازی یادگیرندگان و استفاده حرفه ای از منابع دیجیتال را نیز در بر می گیرد. (Redecker, 2017) همچنین چارچوب شایستگی هوش مصنوعی برای معلمان یونسکو، علاوه بر مبانی و کاربردهای هوش مصنوعی، بر ذهنیت انسان محور، اخلاق، آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی و یادگیری حرفه ای تأکید دارد. (Miao and Cukurova, 2024)

بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که قابلیت های مختلف مورد نیاز مدیر مدرسه چگونه می توانند در یک چارچوب یکپارچه سازمان دهی شوند تا زمینه نهادینه شدن یادگیری فعال در مدرسه را فراهم کنند؟ برای پاسخ به این مسئله، پژوهش حاضر مفهوم «اکوسیستم هوش های مدیریتی» را پیشنهاد می کند.



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان- ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 September 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

در این چارچوب، ۱۲ هوش مدیریتی در سه بعد انسانی، مدیریتی و فناوریانه سازمان دهی شده اند. سپس «رهبری هوشمند» به عنوان سازوکاری برای هماهنگ کردن این قابلیت ها و اصول رشد، تفاوت های فردی و روابط در رویکرد DIR به عنوان مسیر رشدی و رابطه محور تحول مدرسه در نظر گرفته شده اند. (Greenspan and Wieder, 2006)

هدف اصلی پژوهش، ارائه چارچوبی نظری برای تبیین رابطه میان اکوسیستم هوش های مدیریتی، رهبری هوشمند، اصول DIR و بلوغ یادگیری فعال در مدارس ابتدایی است.

2. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

2-1. بلوغ یادگیری فعال

یادگیری فعال رویکردی است که در آن یادگیرنده از دریافت کننده منفعل اطلاعات به مشارکت کننده فعال در فرایند یادگیری تبدیل می شود. مشارکت، تعامل، حل مسئله، تفکر انتقادی، تجربه، بازخورد و بازاندیشی از عناصر مهم این رویکرد به شمار می روند.

فرا تحلیل Freeman و همکاران (۲۰۱۴) بر اساس ۲۲۵ مطالعه نشان داد که یادگیری فعال نسبت به آموزش سنتی سخنرانی محور، عملکرد یادگیرندگان را بهبود می دهد. اهمیت این یافته در آن است که یادگیری فعال تنها یک انتخاب روش شناختی نیست، بلکه می تواند کیفیت و اثربخشی فرایند یادگیری را تحت تأثیر قرار دهد.

با این حال، در پژوهش حاضر «بلوغ یادگیری فعال» مفهومی فراتر از استفاده از روش های فعال در کلاس در نظر گرفته می شود. بلوغ زمانی حاصل می شود که یادگیری فعال از سطح رفتار فردی معلم فراتر رفته و در فرهنگ، ساختار، روابط، تصمیم گیری، توسعه حرفه ای و فرایندهای بهبود مدرسه نهادینه شود.

بر این اساس، می توان بلوغ یادگیری فعال را وضعیتی دانست که در آن مشارکت فعال یادگیرندگان، یادگیری مستمر معلمان، همکاری حرفه ای، تصمیم گیری مبتنی بر شواهد، نوآوری و استفاده هدفمند از فناوری به ویژگی های پایدار مدرسه تبدیل شده باشند.

2-2. اکوسیستم هوش های مدیریتی

در ادبیات مدیریت، قابلیت های مدیریتی اغلب به صورت سازه های مجزا مطالعه شده اند؛ برای مثال هوش هیجانی، هوش فرهنگی، هوش اخلاقی یا شایستگی دیجیتال. با این حال، مدیر مدرسه در محیط واقعی با موقعیت هایی مواجه است که نیازمند ترکیبی از این قابلیت ها است.

بر همین اساس، در پژوهش حاضر مفهوم «اکوسیستم هوش های مدیریتی» به عنوان یک سنتز نظری پیشنهادی مطرح می شود. منظور از اکوسیستم، مجموعه ای از قابلیت های به هم پیوسته است که ارزش و اثربخشی هر یک از آن ها تا حد زیادی در تعامل با سایر قابلیت ها شکل می گیرد.



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان - ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 Septembe 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

این اکوسیستم شامل سه بعد اصلی است:

۱. بعد انسانی: هوش اخلاقی، هوش هیجانی و هوش فرهنگی؛
۲. بعد مدیریتی: هوش سیستمی، راهبردی، آینده نگر، نوآوری، تصمیم گیری و یادگیری؛
۳. بعد فناورانه: هوش دیجیتال، سواد هوش مصنوعی و هوش داده محور.

این طبقه بندی یک چارچوب واحد و از پیش تثبیت شده در ادبیات نیست، بلکه حاصل سنتز نظری پژوهش حاضر است.

2-3. بعد انسانی اکوسیستم هوش های مدیریتی

هوش اخلاقی

هوش اخلاقی به توانایی تشخیص و به کارگیری اصول اخلاقی در تصمیم ها و رفتارها اشاره دارد. در محیط مدرسه، عدالت، مسئولیت پذیری، احترام، کرامت انسانی و توجه به منافع ذی نفعان اهمیت ویژه ای دارند. (Lennick and Kiel, 2005)

مدیری که از هوش اخلاقی برخوردار است، در تخصیص منابع، ارزیابی عملکرد، حل تعارض، برخورد با دانش آموزان و معلمان و استفاده از داده ها، اصول اخلاقی را در نظر می گیرد.

هوش هیجانی

هوش هیجانی به توانایی شناخت، درک و مدیریت هیجان های خود و دیگران مربوط است. (Goleman, 1998) محیط مدرسه محیطی اجتماعی و عاطفی است و کیفیت روابط مدیر با معلمان، دانش آموزان و خانواده ها می تواند بر فضای مدرسه اثرگذار باشد.

هوش فرهنگی

هوش فرهنگی توانایی سازگاری و عملکرد اثربخش در موقعیت های فرهنگی متنوع است. (Earley and Ang, 2003) مدارس به دلیل تفاوت های فرهنگی، اجتماعی، خانوادگی و فردی دانش آموزان و کارکنان، نیازمند مدیریتی هستند که بتواند این تفاوت ها را درک و مدیریت کند.

در مدل حاضر، هوش فرهنگی با اصل تفاوت های فردی در DIR ارتباط پیدا می کند و می تواند زمینه عدالت آموزشی، احترام به تفاوت ها و مشارکت گسترده تر اعضای مدرسه را فراهم کند.

2-4. بعد مدیریتی اکوسیستم هوش های مدیریتی

هوش سیستمی

هوش سیستمی به توانایی درک روابط متقابل میان اجزای یک نظام اشاره دارد. مدرسه یک نظام پیچیده است که در آن مدیر، معلم، دانش آموز، خانواده، برنامه درسی، منابع، فرهنگ و فناوری بر یکدیگر اثر می گذارند.



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان- ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 Septembe 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

دیدگاه (Senge (1990 درباره سازمان یادگیرنده نیز بر اهمیت تفکر سیستمی، یادگیری مستمر و بازاندیشی تأکید دارد.

هوش راهبردی

هوش راهبردی به توانایی تعیین جهت، اولویت بندی اهداف و ایجاد مسیر برای دستیابی به وضعیت مطلوب اشاره دارد. مدیر مدرسه برای نهادینه کردن یادگیری فعال باید بتواند چشم اندازی روشن برای تحول یادگیری ایجاد کرده و منابع و فعالیت های مدرسه را با آن هماهنگ کند.

هوش آینده نگر

تغییرات فناوری، هوش مصنوعی و تحولات اجتماعی سبب شده است مدیران مدارس نیازمند توجه به آینده باشند. هوش آینده نگر به توانایی شناسایی روندها، پیش بینی تغییرات و آماده سازی سازمان برای نیازهای آینده اشاره دارد.

هوش نوآوری

نوآوری در مدرسه شامل حمایت از ایده های جدید، طراحی شیوه های تازه یادگیری، آزمایش روش های آموزشی و پذیرش تغییر است. مدیر نوآور فضایی ایجاد می کند که در آن معلمان بتوانند تجربه کنند، بازخورد بگیرند و از شکست های کنترل شده برای یادگیری استفاده کنند.

هوش تصمیم گیری

تصمیم گیری مؤثر در مدرسه نیازمند استفاده از اطلاعات، شواهد، تجربه حرفه ای و توجه به پیامدهای تصمیم است. این هوش در عصر داده و هوش مصنوعی اهمیت بیشتری پیدا می کند؛ زیرا مدیر با حجم گسترده ای از اطلاعات آموزشی و سازمانی مواجه است.

هوش یادگیری

هوش یادگیری به ظرفیت فرد و سازمان برای یادگیری مستمر، بازاندیشی و اصلاح عملکرد اشاره دارد. مدیر مدرسه باید خود الگوی یادگیری مستمر باشد و زمینه یادگیری حرفه ای معلمان و یادگیری سازمانی را فراهم کند. (Senge, 1990)

2-5. بعد فناوریانه اکوسیستم هوش های مدیریتی

هوش دیجیتال

هوش دیجیتال را می توان توانایی استفاده هدفمند، ایمن، اخلاقی و اثربخش از فناوری های دیجیتال در فرایندهای حرفه ای و آموزشی دانست. چارچوب DigCompEdu نیز بر استفاده حرفه ای از فناوری در آموزش، ارزیابی و توانمندسازی یادگیرندگان تأکید دارد. (Redecker, 2017)



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان - ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 Septembe 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

سواد هوش مصنوعی

گسترش هوش مصنوعی، مدیران مدارس را با مجموعه‌ای از فرصت‌ها و چالش‌ها مواجه کرده است. سواد هوش مصنوعی تنها شناخت ابزارهای AI نیست، بلکه درک ظرفیت‌ها، محدودیت‌ها، خطاها، ملاحظات اخلاقی، حریم خصوصی و کاربردهای آموزشی آن را نیز شامل می‌شود.

چارچوب شایستگی هوش مصنوعی یونسکو برای معلمان بر پنج حوزه شامل ذهنیت انسان‌محور، اخلاق هوش مصنوعی، مبانی و کاربردهای AI، آموزش مبتنی بر AI و AI برای یادگیری حرفه‌ای تأکید دارد. (Miao and Cukurova, 2024)

هوش داده‌محور

مدیر مدرسه برای تصمیم‌گیری اثربخش نیازمند توانایی جمع‌آوری، تفسیر و استفاده از داده‌های آموزشی است. هوش داده‌محور به مدیر کمک می‌کند از داده‌ها برای شناسایی نیازهای یادگیرندگان، پایش پیشرفت، ارزیابی برنامه‌ها و بهبود مستمر استفاده کند.

2-6. رهبری هوشمند

رهبری هوشمند در پژوهش حاضر به عنوان یک «هوش مستقل» تعریف نمی‌شود، بلکه یک سازوکار یکپارچه‌کننده است که قابلیت‌های مختلف مدیر را برای تحقق اهداف آموزشی هماهنگ می‌کند.

رهبری آموزشی در پژوهش‌های پیشین با پیامدهای دانش‌آموزان و کیفیت فرایندهای آموزشی ارتباط داشته است Robinson و همکاران (۲۰۰۸) نشان دادند که رهبری آموزشی، به‌ویژه از طریق تعیین اهداف، تخصیص منابع، برنامه‌ریزی و ارزیابی آموزش، توسعه حرفه‌ای معلمان و ایجاد محیط حمایتگر، با پیامدهای دانش‌آموزان ارتباط قابل توجهی دارد.

در مدل حاضر، رهبری هوشمند نقطه اتصال سه بعد انسانی، مدیریتی و فناورانه است. برای مثال، هوش اخلاقی بدون هوش سیستمی ممکن است در سطح ارزش باقی بماند؛ فناوری بدون هوش اخلاقی می‌تواند با مخاطراتی مانند نقض حریم خصوصی همراه شود؛ و راهبرد بدون هوش هیجانی ممکن است نتواند مشارکت و همراهی معلمان را ایجاد کند.

بنابراین، رهبری هوشمند زمانی شکل می‌گیرد که مدیر بتواند این قابلیت‌ها را در یک جهت مشترک و با هدف بهبود یادگیری هماهنگ کند.

2-7. ارتباط رهبری هوشمند با DIR

رویکرد DIR بر سه مؤلفه اصلی رشد، تفاوت‌های فردی و روابط استوار است. (Greenspan and Wieder, 2006) این رویکرد در اصل در زمینه رشد و مداخلات رشدی طراحی شده است و در پژوهش حاضر به عنوان مدل مدیریت مدرسه معرفی نمی‌شود.



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان - ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 September 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

در این پژوهش، اصول DIR به صورت مفهومی برای تبیین مسیر تحول مدرسه مورد استفاده قرار گرفته‌اند. اصل رشد بر حرکت مستمر مدرسه و اعضای آن به سمت توسعه و بلوغ تأکید دارد. اصل تفاوت‌های فردی بر پذیرش تفاوت‌های یادگیرندگان، معلمان و خانواده‌ها تأکید می‌کند و اصل روابط بر اهمیت روابط انسانی به عنوان زیرساخت یادگیری و تحول تأکید دارد.

این سه اصل می‌توانند مکمل اکوسیستم هوش‌های مدیریتی باشند؛ زیرا هوش‌های مدیریتی ظرفیت‌های لازم برای مدیریت را فراهم می‌کنند و اصول DIR جهت انسانی و رشدی استفاده از این ظرفیت‌ها را مشخص می‌سازند.

8-2. سازوکار اثرگذاری اکوسیستم هوش‌های مدیریتی بر بلوغ یادگیری فعال

بر اساس چارچوب نظری پژوهش، رابطه میان قابلیت‌های مدیریتی و بلوغ یادگیری فعال خطی و ساده نیست. این رابطه از طریق تعامل میان قابلیت‌های انسانی، مدیریتی و فناورانه و با نقش یکپارچه‌کننده رهبری هوشمند شکل می‌گیرد.

در سطح انسانی، اعتماد، امنیت روان‌شناختی، عدالت و کیفیت روابط زمینه مشارکت معلمان و دانش‌آموزان را فراهم می‌کنند. در سطح مدیریتی، برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر سیستمی، آینده‌نگری، نوآوری، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و یادگیری سازمانی، ظرفیت لازم برای استمرار تحول را ایجاد می‌کنند. در سطح فناورانه نیز فناوری دیجیتال، داده و هوش مصنوعی فرصت‌هایی برای شخصی‌سازی، پایش، تصمیم‌گیری و توسعه یادگیری فراهم می‌سازند.

رهبری هوشمند این قابلیت‌ها را هماهنگ می‌کند و اصول DIR مسیر تحول را به سمت رشد، توجه به تفاوت‌ها و تقویت روابط هدایت می‌کنند. در نهایت، این فرایند می‌تواند به نهادینه‌شدن یادگیری فعال در سطح سازمان مدرسه منجر شود.

9-2. پیشینه پژوهش داخلی

در پژوهش‌های داخلی، طی سال‌های اخیر توجه به نقش شایستگی‌های مدیران، رهبری آموزشی و فناوری‌های نوین در بهبود عملکرد مدارس افزایش یافته است. با این حال، بیشتر مطالعات موجود هر یک از این مؤلفه‌ها را به صورت نسبتاً مستقل بررسی کرده‌اند و کمتر پژوهشی به تبیین تعامل هم‌زمان قابلیت‌های انسانی، مدیریتی و فناورانه مدیر مدرسه پرداخته است.

در مطالعه‌ای درباره «شناسایی الگوی رهبری آموزشی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران»، ابعاد مختلفی از جمله ارزش‌مداری، ارزیابی آموزشی، رشد و توسعه حرفه‌ای، رهبری مشارکتی، تحول‌آفرین، توزیعی و اخلاقی، تعیین جهت، فرهنگ و جو سازمانی، ارتباطات اثربخش و ویژگی‌های عقلی و عاطفی رهبر شناسایی شد (شهرابی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹). این یافته نشان می‌دهد رهبری مدرسه پدیده‌ای چندبعدی است و نمی‌توان اثربخشی مدیر را صرفاً بر مبنای وظایف اداری یا یک سبک رهبری توضیح داد.

همچنین شیربگی و شیخله در پژوهشی درباره رهبری تعلیم و تربیت محور در مدارس ابتدایی، بر ویژگی‌هایی مانند مشارکت‌جویی، عدالت اجتماعی و فرصت‌های برابر، ارزش‌گذاری به خرده‌فرهنگ‌ها، توسعه حرفه‌ای معلمان، رویکرد سازنده‌گرایانه به یادگیری و تغییر نقش مدیر از مدیریت صرف به رهبری تأکید کردند (شیربگی و شیخله، ۱۴۰۳). این یافته‌ها با بخش انسانی و مدیریتی مدل حاضر، به‌ویژه هوش اخلاقی، فرهنگی، یادگیری و راهبردی، ارتباط مفهومی قابل توجهی دارد.



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان- ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 Septembe 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

در حوزه رهبری آموزشی، محمدی و همکاران نیز به بررسی موانع و چالش های رهبری آموزشی در مدارس ابتدایی پرداخته اند و بر ضرورت توجه به الزامات و شرایط زمینه ای رهبری آموزشی در مدرسه تأکید کرده اند (محمدی و همکاران، ۱۴۰۳). این موضوع اهمیت نگاه سیستمی به نقش مدیر و محیط مدرسه را برجسته می سازد.

در حوزه فناوری نیز سعیدی، کریمی و نادی در پژوهشی با عنوان «شناسایی مؤلفه های هوش دیجیتال مدیران سازمان های آموزشی» به تبیین مؤلفه های هوش دیجیتال مدیران آموزشی پرداخته اند. نتایج این مطالعه نشان می دهد هوش دیجیتال صرفاً به مهارت فنی محدود نیست و ابعاد مهارت های دیجیتال، اخلاق دیجیتال، رهبری دیجیتال و مدیریت دیجیتال آموزش را دربرمی گیرد (سعیدی و همکاران، ۱۴۰۵). این یافته با بعد فناورانه اکوسیستم پیشنهادی پژوهش حاضر هم راستا است.

محمدی، قاسمی و عباسی نامی نیز در مطالعه ای درباره کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت مدارس، بر ظرفیت این فناوری برای بهبود کارایی مدیریتی، یادگیری شخصی سازی شده، تصمیم گیری و تحلیل داده ها تأکید کردند. در عین حال، چالش هایی مانند امنیت و حریم خصوصی داده ها، زیرساخت های ناکافی و مقاومت در پذیرش فناوری را از موانع اجرای اثربخش هوش مصنوعی در مدارس دانستند (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱). این یافته ضرورت قرار دادن هوش مصنوعی در کنار ملاحظات اخلاقی، انسانی و مدیریتی را تقویت می کند.

در مجموع، مرور مطالعات داخلی نشان می دهد که مؤلفه هایی نظیر رهبری آموزشی، عدالت و مشارکت، رشد حرفه ای معلمان، هوش دیجیتال و هوش مصنوعی هر یک مورد توجه قرار گرفته اند؛ اما خلأ مهمی در زمینه ارائه یک چارچوب یکپارچه وجود دارد که بتواند این قابلیت ها را در قالب یک «اکوسیستم هوش های مدیریتی» و در ارتباط با بلوغ یادگیری فعال تبیین کند.

2-10. پیشینه پژوهش خارجی

در ادبیات بین المللی نیز شواهد متعددی درباره اهمیت یادگیری فعال، رهبری آموزشی، هوش هیجانی، سازمان یادگیرنده و شایستگی های فناورانه وجود دارد.

Freeman و همکاران (۲۰۱۴) در یک فراتحلیل گسترده شامل ۲۲۵ مطالعه نشان دادند که یادگیری فعال در مقایسه با آموزش مبتنی بر سخنرانی سنتی، عملکرد یادگیرندگان را بهبود می بخشد و احتمال شکست تحصیلی را کاهش می دهد. اهمیت این مطالعه برای پژوهش حاضر در آن است که یادگیری فعال صرفاً یک تکنیک تدریس نیست، بلکه ضرورت تغییر در طراحی و سازمان دهی فرایند یادگیری را نشان می دهد.

Robinson و همکاران (۲۰۰۸) در یک فراتحلیل از ۲۷ مطالعه درباره رابطه رهبری و پیامدهای دانش آموزان نشان دادند که رهبری آموزشی نسبت به برخی اشکال رهبری تحول آفرین، ارتباط قوی تری با پیامدهای دانش آموزان دارد. آنان بر فعالیت هایی مانند تعیین اهداف و انتظارات، تخصیص راهبردی منابع، برنامه ریزی و ارزیابی آموزش، توسعه حرفه ای معلمان و ایجاد محیطی منظم و حمایتگر تأکید کردند.



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان- ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 Septembre 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

Gómez-Leal و همکاران (۲۰۲۲) در یک مرور نظام مند درباره رابطه هوش هیجانی و رهبری مدیران مدارس، بر نقش خودآگاهی، خودمدیریتی، همدلی و ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد در اثربخشی رهبری تأکید کردند. بنابراین، هوش هیجانی را می توان یکی از زیرساخت های مهم برای شکل گیری روابط حرفه ای و محیط روان شناختی حمایتگر در مدرسه دانست.

در حوزه سازمان یادگیرنده، Senge (1990) بر این دیدگاه تأکید دارد که سازمان های موفق باید ظرفیت یادگیری مستمر، تفکر سیستمی و بازاندیشی در الگوهای ذهنی خود را توسعه دهند. این دیدگاه مبنای نظری مهمی برای تلقی مدرسه به عنوان یک سازمان یادگیرنده فراهم می کند و با هوش سیستمی و هوش یادگیری در اکوسیستم پیشنهادی ارتباط دارد.

از منظر هوش فرهنگی، Earley and Ang (2003) هوش فرهنگی را به عنوان توانایی فرد برای سازگاری و عملکرد اثربخش در موقعیت های فرهنگی متنوع مطرح کردند. این مفهوم در محیط مدرسه، که دانش آموزان، معلمان و خانواده ها دارای تفاوت های فرهنگی و اجتماعی هستند، می تواند با ایجاد ارتباط مؤثر و توجه به تفاوت های فردی و فرهنگی پیوند یابد.

در حوزه هوش اخلاقی نیز Lennick and Kiel (2005) بر نقش اصول اخلاقی در کیفیت تصمیم گیری و رهبری تأکید کرده اند. این دیدگاه در مدل حاضر اهمیت ویژه ای دارد؛ زیرا استفاده از داده، فناوری و هوش مصنوعی بدون توجه به عدالت، مسئولیت پذیری و کرامت انسانی نمی تواند به بلوغ پایدار یادگیری منجر شود.

در زمینه فناوری آموزشی، چارچوب DigCompEdu بر توسعه شایستگی های دیجیتال مربیان در ابعادی مانند منابع دیجیتال، آموزش و یادگیری، ارزیابی و توانمندسازی یادگیرندگان تأکید دارد. (Redecker, 2017) این چارچوب نشان می دهد شایستگی دیجیتال دیگر صرفاً توانایی کار با ابزار نیست، بلکه بخشی از قابلیت حرفه ای نظام آموزشی است.

همچنین UNESCO در «چارچوب شایستگی هوش مصنوعی برای معلمان» پنج حوزه اصلی شامل ذهنیت انسان محور، اخلاق هوش مصنوعی، مبانی و کاربردهای هوش مصنوعی، آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی و هوش مصنوعی برای یادگیری حرفه ای را مطرح کرده است (Miao and Cukurova, 2024) این چارچوب، جایگاه اخلاق، رشد حرفه ای و رویکرد انسان محور را در کنار توانایی فنی مورد تأکید قرار می دهد و از منطق سه بعدی مدل حاضر حمایت نظری می کند.

2-11. جمع بندی پیشینه و شکاف پژوهش

بررسی پیشینه داخلی و خارجی نشان می دهد پژوهش های پیشین هر یک بخش هایی از مسئله مورد مطالعه را روشن کرده اند. مطالعات مربوط به یادگیری فعال، اثربخشی این رویکرد را در بهبود یادگیری نشان داده اند؛ پژوهش های حوزه رهبری آموزشی بر نقش مدیر در جهت دهی به فرایند یاددهی-یادگیری، توسعه حرفه ای معلمان و ایجاد محیط حمایتگر تأکید کرده اند؛ مطالعات هوش هیجانی و فرهنگی بر کیفیت روابط انسانی و مدیریت تفاوت ها تمرکز داشته اند؛ و پژوهش های حوزه فناوری، هوش دیجیتال، داده و هوش مصنوعی بر ضرورت توسعه شایستگی های فناورانه تأکید کرده اند.

با وجود این، سه خلأ اساسی قابل مشاهده است. نخست، بسیاری از مطالعات، قابلیت های مدیریتی را به صورت متغیرهای منفرد بررسی کرده اند و کمتر به تعامل و هم افزایی میان مجموعه ای از هوش های مدیریتی توجه داشته اند. دوم، فناوری در برخی مطالعات به عنوان یک ابزار مستقل بررسی شده است، در حالی که استفاده اثربخش از فناوری در مدرسه نیازمند پیوند آن با



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان- ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 Septembe 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

رهبری، اخلاق، فرهنگ و رشد حرفه‌ای است. سوم، بخش قابل توجهی از مطالعات یادگیری فعال را در سطح کلاس و روش تدریس بررسی کرده‌اند و کمتر به «بلوغ یادگیری فعال» به عنوان یک ویژگی سازمانی و فرهنگی مدرسه پرداخته‌اند.

بر همین اساس، پژوهش حاضر با ارائه مفهوم «اکوسیستم هوش‌های مدیریتی» تلاش می‌کند این اجزای پراکنده را در یک چارچوب نظری یکپارچه قرار دهد. در این چارچوب، ۱۲ هوش مدیریتی در سه بعد انسانی، مدیریتی و فناورانه سازمان‌دهی شده‌اند و «رهبری هوشمند» به عنوان سازوکار یکپارچه‌کننده میان این ابعاد و «رویکرد DIR» به عنوان مسیر رشدی، فردمحور و رابطه‌محور در نظر گرفته شده است. پیامد نهایی این تعامل، شکل‌گیری بلوغ یادگیری فعال در سطح مدرسه است.

بنابراین، ارزش افزوده نظری پژوهش حاضر نه در معرفی تک‌تک این هوش‌ها، بلکه در تبیین رابطه شبکه‌ای و اکوسیستمی میان آن‌ها و پیوند دادن این شبکه با رهبری هوشمند، اصول DIR و بلوغ یادگیری فعال است.

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی و از نظر رویکرد، کیفی و با روش مروری-تحلیلی انجام شده است. هدف پژوهش، تولید داده تجربی یا آزمون آماری روابط میان متغیرها نبوده، بلکه تلاش شده است با بررسی و تحلیل ادبیات علمی مرتبط، چارچوبی نظری برای تبیین ارتباط میان شایستگی‌های مدیریتی، رهبری هوشمند، رویکرد DIR و بلوغ یادگیری فعال ارائه شود.

منابع مورد استفاده شامل کتاب‌ها، مقالات علمی، پژوهش‌های داخلی و خارجی و اسناد معتبر بین‌المللی در حوزه‌های مدیریت آموزشی، رهبری آموزشی، یادگیری فعال، سازمان یادگیرنده، هوش هیجانی، هوش اخلاقی، هوش فرهنگی، شایستگی دیجیتال، هوش مصنوعی در آموزش و رویکرد DIR بود. انتخاب منابع با توجه به ارتباط مستقیم آن‌ها با مفاهیم اصلی پژوهش و اعتبار علمی آن‌ها انجام گرفت.

برای تحلیل منابع از سه فرایند اصلی استفاده شد: نخست، تحلیل مفهومی برای شناسایی تعاریف، ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با مفاهیم اصلی؛ دوم، تحلیل تطبیقی برای مقایسه دیدگاه‌ها و یافته‌های پژوهش‌های پیشین؛ و سوم، سنتز نظری برای ترکیب یافته‌های مرتبط و ایجاد ارتباط میان مفاهیم.

در مرحله سنتز نظری، هوش‌های مدیریتی در سه بعد انسانی، مدیریتی و فناورانه طبقه‌بندی شدند. سپس نقش «رهبری هوشمند» به عنوان سازوکار هماهنگ‌کننده این ابعاد و نقش اصول رشدی، تفاوت‌های فردی و رابطه‌محور DIR در جهت‌دهی به فرایند تحول مدرسه تبیین شد. در نهایت، بر اساس این روابط، چارچوب نظری «اکوسیستم هوش‌های مدیریتی برای تبیین بلوغ یادگیری فعال» طراحی شد.

لازم به تأکید است که چارچوب سه‌بعدی و ترکیب ۱۲ هوش ارائه‌شده در این پژوهش، یک سنتز نظری پیشنهادی پژوهشگر است و ادعا نمی‌شود که این طبقه‌بندی به صورت یک چارچوب واحد و از پیش تثبیت‌شده در ادبیات پژوهش وجود داشته است. همچنین، استفاده از اصول DIR در سطح مدرسه، یک بسط مفهومی از اصول رشد، تفاوت‌های فردی و روابط است و به معنای آن نیست که DIR در اصل به عنوان مدل مدیریت مدرسه طراحی شده است.



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان- ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 Septembe 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

4. یافته های تحلیل نظری

تحلیل مفهومی و سنتز نظری منابع نشان داد که بلوغ یادگیری فعال در مدرسه را نمی توان صرفاً پیامد استفاده معلم از روش های فعال تدریس دانست. تداوم و نهادینه شدن یادگیری فعال مستلزم شکل گیری مجموعه ای از ظرفیت های انسانی، مدیریتی و فناورانه است که در تعامل با یکدیگر محیط مدرسه را به محیطی یادگیرنده، مشارکت جو، نوآور و پاسخگو تبدیل می کنند.

4-1. بعد انسانی

بعد انسانی شامل هوش اخلاقی، هوش هیجانی و هوش فرهنگی است. این بعد، زیرساخت اعتماد، امنیت روان شناختی، احترام متقابل، عدالت آموزشی و مشارکت اعضای مدرسه را فراهم می کند.

هوش اخلاقی موجب می شود تصمیم های مدیریتی بر مبنای عدالت، مسئولیت پذیری و توجه به منافع ذی نفعان اتخاذ شوند. هوش هیجانی به مدیر کمک می کند هیجان های خود و دیگران را درک و مدیریت کرده و روابط حرفه ای سازنده ای ایجاد کند. هوش فرهنگی نیز توانایی مدیر را برای درک تفاوت های فرهنگی و اجتماعی و پاسخ متناسب به تنوع موجود در مدرسه افزایش می دهد.

در نتیجه، بعد انسانی شرایطی را ایجاد می کند که در آن معلم و دانش آموز احساس ارزشمندی و امنیت کرده و آمادگی بیشتری برای مشارکت، تجربه کردن، گفت و گو و یادگیری دارند.

4-2. بعد مدیریتی

بعد مدیریتی شامل هوش سیستمی، راهبردی، آینده نگر، نوآوری، تصمیم گیری و یادگیری است. این بعد به مدیر امکان می دهد مدرسه را به عنوان یک نظام پیچیده و پویا درک کرده و بین اهداف، منابع، افراد، فرهنگ و فرایندهای آموزشی ارتباط برقرار کند.

هوش سیستمی موجب توجه به روابط متقابل اجزای مدرسه می شود. هوش راهبردی مسیر تحول را مشخص می کند و هوش آینده نگر امکان پیش بینی تغییرات محیطی و آماده سازی مدرسه برای آینده را فراهم می سازد. هوش نوآوری ظرفیت مدرسه برای تولید و پذیرش ایده های جدید را افزایش می دهد. هوش تصمیم گیری، انتخاب راهکارهای مناسب بر اساس شواهد و اطلاعات را تقویت می کند و هوش یادگیری، مدیر و سازمان را به سمت یادگیری مستمر و بازاندیشی هدایت می کند.

این مجموعه باعث می شود یادگیری فعال از فعالیت مقطعی در کلاس به بخشی از فرهنگ و هویت سازمانی مدرسه تبدیل شود.

4-3. بعد فناورانه

بعد فناورانه شامل هوش دیجیتال، سواد هوش مصنوعی و هوش داده محور است. در مدرسه معاصر، مدیر باید بتواند فناوری را نه صرفاً به عنوان ابزار، بلکه به عنوان بخشی از نظام تصمیم گیری، یادگیری و توسعه سازمانی مدیریت کند.



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان - ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 September 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

هوش دیجیتال زمینه استفاده هدفمند از فناوری های آموزشی و ارتباطی را فراهم می کند. سواد هوش مصنوعی به مدیر امکان می دهد ظرفیت ها، محدودیت ها، مخاطرات اخلاقی و کاربردهای AI را درک کند و هوش داده محور توانایی استفاده از داده های آموزشی برای پایش، تصمیم گیری و بهبود مستمر را تقویت می کند.

با این حال، تحلیل نظری نشان می دهد فناوری زمانی می تواند به بلوغ یادگیری فعال کمک کند که در خدمت اهداف تربیتی قرار گیرد و با اخلاق، روابط انسانی، رشد حرفه ای و رهبری آموزشی همراه باشد.

4-4. رهبری هوشمند به عنوان سازوکار یکپارچه کننده

بر اساس سنتز نظری انجام شده، «رهبری هوشمند» در مدل حاضر یک هوش مستقل در کنار سایر هوش ها نیست؛ بلکه سازوکاری است که قابلیت های مختلف مدیر را برای تحقق اهداف آموزشی هماهنگ می کند. مدیر دارای رهبری هوشمند، از یک سو به انسان ها، روابط و ارزش ها توجه می کند و از سوی دیگر از تفکر سیستمی، آینده نگری، نوآوری، داده و فناوری برای هدایت مدرسه استفاده می کند. بنابراین، رهبری هوشمند نقطه اتصال سه بعد انسانی، مدیریتی و فناورانه است.

4-5. نقش DIR در مدل پیشنهادی

اصول DIR بر سه محور رشد، تفاوت های فردی و روابط استوار است. (Greenspan and Wieder, 2006) در مدل حاضر، این اصول به صورت مفهومی به سطح سازمان مدرسه تعمیم داده شده اند.

اصل رشد به این معناست که مدرسه و اعضای آن در مسیر تحول و توسعه مستمر قرار داشته باشند. اصل تفاوت های فردی بر پذیرش تفاوت های یادگیرندگان، معلمان و خانواده ها تأکید می کند و اصل رابطه بر اهمیت روابط انسانی به عنوان زیرساخت یادگیری و تحول مدرسه تأکید دارد.

در این چارچوب، هوش هیجانی و فرهنگی زمینه توجه به تفاوت ها و روابط را تقویت می کنند؛ هوش اخلاقی عدالت و احترام را تضمین می کند؛ هوش یادگیری و سیستمی مسیر رشد سازمانی را تقویت می کنند؛ و فناوری و داده امکان ارائه فرصت های متناسب تر و تصمیم گیری آگاهانه تر را فراهم می سازند.

4-6. مدل نظری پیشنهادی پژوهش

مدل پیشنهادی بر این فرض نظری استوار است:

اکوسیستم هوش های مدیریتی ← رهبری هوشمند ← کاربرد اصول DIR ← بلوغ یادگیری فعال

در این مدل، اکوسیستم هوش های مدیریتی از سه بعد تشکیل می شود:

بعد انسانی:

هوش اخلاقی + هوش هیجانی + هوش فرهنگی



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان- ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 Septembre 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

بعد مدیریتی:

هوش سیستمی + هوش راهبردی + هوش آینده نگر + هوش نوآوری + هوش تصمیم گیری + هوش یادگیری

بعد فناورانه:

هوش دیجیتال + سواد هوش مصنوعی + هوش داده محور

تعامل این سه بعد، زمینه شکل گیری رهبری هوشمند را فراهم می کند. رهبری هوشمند نیز با بهره گیری از اصول رشد، تفاوت های فردی و روابط، مسیر تحول مدرسه را به سمت بلوغ یادگیری فعال هدایت می کند.

در وضعیت بلوغ یافته، یادگیری فعال دیگر صرفاً یک روش تدریس در برخی کلاس ها نیست، بلکه به ویژگی سازمانی مدرسه تبدیل می شود؛ به گونه ای که معلمان به صورت مستمر یاد می گیرند، دانش آموزان مشارکت فعال دارند، تصمیم های آموزشی بر مبنای شواهد اتخاذ و فناوری به صورت هدفمند به کار گرفته می شود و فرهنگ بازاندیشی و بهبود مستمر در مدرسه شکل می گیرد.

جدول ۱. ارتباط اکوسیستم هوش های مدیریتی با رهبری هوشمند، رویکرد DIR و بلوغ یادگیری فعال

ردیف	هوش مدیریتی	نقش در رهبری هوشمند	ارتباط با DIR	پیامد در بلوغ یادگیری فعال
۱	هوش اخلاقی	تصمیم گیری عادلانه و مسئولانه	روابط محترمانه	اعتماد و امنیت روان شناختی
۲	هوش هیجانی	مدیریت هیجان و انگیزش	کیفیت روابط	مشارکت یادگیرندگان
۳	هوش فرهنگی	مدیریت تنوع فرهنگی	توجه به تفاوت های فردی	عدالت آموزشی
۴	هوش سیستمی	درک روابط اجزای مدرسه	هماهنگی فرایند رشد	یادگیری سازمانی
۵	هوش راهبردی	ترسیم چشم انداز تحول	برنامه ریزی رشد بلندمدت	پایداری یادگیری فعال
۶	هوش آینده نگر	پیش بینی تغییرات آموزشی	آمادگی برای نیازهای آینده	انعطاف پذیری مدرسه
۷	هوش نوآوری	حمایت از ایده های جدید	محیط یادگیری خلاق	خلاقیت دانش آموزان
۸	هوش تصمیم گیری	تصمیم گیری مبتنی بر شواهد	انتخاب مداخلات مناسب	کیفیت یادگیری
۹	هوش یادگیری	الگوسازی یادگیری مادام العمر	رشد مستمر	توسعه حرفه ای معلمان
۱۰	هوش دیجیتال	رهبری فناوری	استفاده از ابزارهای دیجیتال	یادگیری ترکیبی و هوشمند
۱۱	سواد هوش مصنوعی	AI استفاده مسئولانه از	امکان شخصی سازی یادگیری	ارتقای کیفیت آموزش
۱۲	هوش داده محور	تحلیل داده های آموزشی	پایش رشد یادگیرنده	بهبود مستمر مدرسه



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان- ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 September 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

4- نوآوری نظری پژوهش

نوآوری اصلی پژوهش حاضر در ترکیب مفاهیمی نیست که هر یک به صورت جداگانه در ادبیات علمی سابقه دارند؛ بلکه در نحوه سازمان دهی و ارتباط دادن آن ها در قالب یک اکوسیستم نظری واحد است.

نخست، مفهوم اکوسیستم هوش های مدیریتی، ۱۲ نوع هوش را در سه بعد انسانی، مدیریتی و فناورانه یکپارچه می کند.

دوم، رهبری هوشمند به عنوان سازوکار هماهنگ کننده و پیونددهنده این سه بعد معرفی می شود.

سوم، اصول DIR به عنوان مسیر رشدی، تفاوت محور و رابطه محور برای جهت دهی به تحول مدرسه وارد مدل می شود.

چهارم، مفهوم بلوغ یادگیری فعال از سطح کلاس و روش تدریس به سطح سازمان مدرسه توسعه داده می شود.

پنجم، مدل پیشنهادی قابلیت تبدیل شدن به مبنایی برای طراحی ابزار سنجش، تدوین شاخص های ارزیابی مدیران و آزمون تجربی روابط مدل را دارد.

5. بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوبی نظری برای تبیین بلوغ یادگیری فعال در مدارس ابتدایی در عصر فناوری اطلاعات، مفهوم «اکوسیستم هوش های مدیریتی» را مطرح کرد. تحلیل نظری منابع نشان داد که تحول مدرسه و نهادینه شدن یادگیری فعال را نمی توان با اتکا به یک قابلیت مدیریتی، یک سبک رهبری یا صرفاً بهره گیری از فناوری توضیح داد. در مقابل، بلوغ یادگیری فعال حاصل تعامل و هم افزایی مجموعه ای از قابلیت های انسانی، مدیریتی و فناورانه است که در قالب یک نظام به هم پیوسته عمل می کنند.

این برداشت با یافته های Freeman و همکاران (۲۰۱۴) درباره اثربخشی یادگیری فعال هم راستا است. آنان در یک فراتحلیل گسترده نشان دادند که یادگیری فعال در مقایسه با آموزش سخنرانی محور، عملکرد یادگیرندگان را بهبود می دهد. باین حال، مدل حاضر یک گام مفهومی فراتر از سطح فرایند تدریس برمی دارد و استدلال می کند که استمرار و نهادینه شدن یادگیری فعال در مدرسه، نیازمند ظرفیت های سازمانی و مدیریتی پشتیبان است. به بیان دیگر، اگر یادگیری فعال قرار است از یک روش تدریس به یک ویژگی پایدار مدرسه تبدیل شود، باید در فرهنگ، رهبری، تصمیم گیری، توسعه حرفه ای معلمان و نظام استفاده از فناوری مدرسه نیز انعکاس یابد.

از سوی دیگر، یافته های نظری پژوهش حاضر با تأکید Robinson و همکاران (۲۰۰۸) بر اهمیت رهبری آموزشی در پیامدهای یادگیری هم جهت است. رهبری مدرسه زمانی می تواند بر یادگیری اثرگذار باشد که مدیر در تعیین جهت، تخصیص منابع، هماهنگی و ارزیابی فرایندهای آموزشی، توسعه حرفه ای معلمان و ایجاد محیط حمایتگر نقش فعال داشته باشد. در چارچوب



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان - ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 Septembre 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

پیشنهادی این پژوهش، این کارکردها در مجموعه گسترده تری از هوش های مدیریتی قرار می گیرند و از طریق رهبری هوشمند به یکدیگر پیوند می خورند.

همچنین، یافته های Gómez-Leal و همکاران (۲۰۲۲) درباره نقش هوش هیجانی در رهبری مدیران مدارس، اهمیت بعد انسانی مدل پیشنهادی را تقویت می کند. هوش هیجانی، خودآگاهی، خودمدیریتی، همدلی و ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، از عوامل مؤثر بر کیفیت رهبری مدرسه هستند. در مدل حاضر، هوش هیجانی در کنار هوش اخلاقی و فرهنگی قرار گرفته است؛ زیرا مدیریت مدرسه تنها به تنظیم هیجان ها محدود نیست و نیازمند رعایت عدالت، مسئولیت پذیری و درک تفاوت های فرهنگی و فردی نیز هست.

از منظر فناوری نیز مدل پیشنهادی با تحولات جدید در ادبیات شایستگی های دیجیتال و هوش مصنوعی هم راستا است. چارچوب DigCompEdu بر توسعه شایستگی های دیجیتال در فرایند آموزش و یادگیری تأکید دارد (Redecker, 2017) و چارچوب UNESCO نیز شایستگی های هوش مصنوعی را با تأکید بر ذهنیت انسان محور، اخلاق، کاربردهای AI، آموزش مبتنی بر AI و یادگیری حرفه ای سازمان دهی کرده است. (Miao and Cukurova, 2024) بنابراین، فناوری در مدل حاضر یک عنصر مستقل و هدف نهایی نیست، بلکه ابزاری است که باید تحت هدایت اهداف تربیتی، اخلاقی و انسانی قرار گیرد.

یکی از یافته های مهم تحلیل نظری، ضرورت تفکیک «داشتن فناوری» از «توانایی استفاده هوشمندانه از فناوری» است. مدرسه ای که صرفاً به ابزارهای دیجیتال یا سامانه های هوش مصنوعی مجهز است، لزوماً مدرسه هوشمند یا یادگیرنده محسوب نمی شود. هوش دیجیتال، سواد هوش مصنوعی و هوش داده محور زمانی ارزش تربیتی پیدا می کنند که مدیر بتواند آن ها را با تصمیم گیری آموزشی، رشد حرفه ای معلمان، عدالت آموزشی و بهبود فرایند یادگیری پیوند دهد.

از این منظر، مفهوم «رهبری هوشمند» در مدل حاضر اهمیت اساسی دارد. رهبری هوشمند به عنوان یک سبک مستقل و منفصل از سایر رویکردهای رهبری تعریف نشده است، بلکه نقش آن ایجاد هماهنگی میان قابلیت های مختلف مدیر و جهت دهی آن ها به سوی اهداف آموزشی است. مدیر ممکن است از هوش اخلاقی برخوردار باشد، اما بدون هوش سیستمی نتواند روابط میان اجزای مدرسه را درک کند؛ ممکن است از فناوری استفاده کند، اما بدون هوش اخلاقی نتواند پیامدهای استفاده از داده و AI را مدیریت کند؛ یا از چشم انداز راهبردی برخوردار باشد، اما بدون هوش هیجانی نتواند معلمان را با خود همراه سازد. بنابراین، ارزش واقعی هوش های مدیریتی در تعامل میان آن ها شکل می گیرد.

این یافته همچنین با پژوهش شهرابی فراهانی، خسروی بابادی و خورشیدی درباره الگوی رهبری آموزشی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران هم خوانی دارد. آن پژوهش مجموعه گسترده ای از مؤلفه های ارزشی، آموزشی، مشارکتی، تحولی، اخلاقی، سازمانی، فرهنگی، ارتباطی، عقلی و عاطفی را در الگوی رهبری آموزشی شناسایی کرد (شهرابی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹). این گستردگی نشان می دهد که رهبری آموزشی در مدرسه ابتدایی پدیده ای چندبعدی است. تفاوت مدل حاضر با این مطالعات در آن است که قابلیت های مختلف را در قالب یک اکوسیستم سه بعدی سازمان دهی کرده و فناوری و هوش مصنوعی را نیز در کنار ابعاد انسانی و مدیریتی وارد چارچوب می کند.



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان- ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 Septembe 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

پژوهش محمدی و همکاران (۱۴۰۳) نیز بر وجود موانع مختلف در مسیر رهبری آموزشی مدارس ابتدایی تأکید کرده است. این موضوع از دیدگاه مدل حاضر اهمیت دارد؛ زیرا توسعه هوش های مدیریتی صرفاً به آموزش فردی مدیر محدود نمی شود و باید با اصلاح ساختارها، فراهم سازی منابع، حمایت سازمانی و توانمندسازی معلمان همراه شود.

در حوزه فناوری، پژوهش سعیدی، کریمی و نادری (۱۴۰۵) نشان داده است که هوش دیجیتال مدیران آموزشی دارای ماهیتی چندبعدی است و علاوه بر مهارت های دیجیتال، اخلاق دیجیتال، رهبری دیجیتال و مدیریت دیجیتال آموزش را نیز دربرمی گیرد. این یافته با بعد فناورانه اکوسیستم پیشنهادی هماهنگ است و در عین حال نشان می دهد که فناوری در مدیریت آموزشی باید با رهبری و اخلاق تلفیق شود.

همچنین، محمدی، قاسمی و عباسی نامی (۱۴۰۱) بر ظرفیت هوش مصنوعی برای بهبود تصمیم گیری، تخصیص منابع و کارایی مدیریتی مدارس تأکید کرده اند و در عین حال مسائلی مانند حریم خصوصی، زیرساخت و مقاومت در برابر فناوری را مطرح کرده اند. بر این اساس، مدل حاضر هوش مصنوعی را در کنار هوش اخلاقی، هوش فرهنگی، هوش تصمیم گیری و هوش داده محور قرار می دهد تا استفاده از فناوری در یک چارچوب انسانی و تربیتی صورت گیرد.

5-1. دلالت های نظری پژوهش

مهم ترین دلالت نظری پژوهش حاضر، ارائه یک نگاه اکوسیستمی به شایستگی های مدیر مدرسه است. در رویکردهای متعارف، قابلیت های مدیریتی غالباً به صورت سازه هایی جداگانه بررسی می شوند؛ در حالی که در مدرسه واقعی، تصمیم مدیریتی حاصل تعامل میان ارزش ها، هیجان ها، فرهنگ، اطلاعات، فناوری، منابع، آینده نگری و یادگیری است. از این رو، مفهوم اکوسیستم هوش های مدیریتی تلاش می کند از نگاه تجزیه ای به سمت نگاه شبکه ای و تعاملی حرکت کند.

دومین دلالت نظری، بازتعریف نقش مدیر مدرسه از «مدیر اجرایی» به «رهبر یادگیری و تحول» است. در مدرسه ای که یادگیری فعال به یک ویژگی سازمانی تبدیل شده است، مدیر باید نه تنها فرایندهای اداری را اداره کند، بلکه فرهنگ یادگیری، توسعه حرفه ای معلمان، نوآوری، تصمیم گیری مبتنی بر شواهد و استفاده مسئولانه از فناوری را نیز هدایت کند.

سومین دلالت، پیوند میان رهبری هوشمند و اصول DIR است. در این پژوهش، DIR به عنوان مدل مدیریت مدرسه معرفی نشده است؛ بلکه اصول رشد، تفاوت های فردی و روابط آن به صورت مفهومی برای تبیین مسیر تحول مدرسه به کار گرفته شده است (Greenspan and Wieder, 2006).

چهارمین دلالت نظری، انتقال مفهوم بلوغ یادگیری فعال از سطح کلاس به سطح سازمان است. در این نگاه، بلوغ زمانی تحقق می یابد که یادگیری فعال در فرهنگ، ساختار، تصمیم گیری، روابط حرفه ای و فرایندهای بهبود مدرسه نهادینه شود.



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان- ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 Septembe 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

2-5. دلالت های کاربردی پژوهش

برای مدیران مدارس: مدل پیشنهادی می تواند به عنوان نقشه راهی برای شناسایی و توسعه قابلیت های مدیریتی مورد استفاده قرار گیرد. مدیر می تواند وضعیت خود را در سه بعد انسانی، مدیریتی و فناورانه ارزیابی کرده و برای تقویت هوش های ضعیف تر برنامه توسعه حرفه ای طراحی کند.

برای نظام انتخاب و انتصاب مدیران: پیشنهاد می شود معیارهای انتخاب مدیران مدارس از سابقه اجرایی و توانایی های اداری فراتر رود و مؤلفه هایی مانند هوش اخلاقی، هیجانی، فرهنگی، سیستمی، راهبردی، آینده نگر، نوآوری، تصمیم گیری، یادگیری، دیجیتال، سواد AI و داده محوری را نیز دربرگیرد.

برای ارزیابی عملکرد مدیران: می توان شاخص های اکوسیستم هوش های مدیریتی را به صورت تدریجی در نظام ارزیابی عملکرد مدیران وارد کرد. در چنین رویکردی، موفقیت مدیر تنها با شاخص های اداری سنجیده نمی شود، بلکه میزان ایجاد فرهنگ یادگیری، توسعه حرفه ای معلمان، مشارکت ذی نفعان، استفاده مسئولانه از فناوری و بهبود مستمر نیز مورد توجه قرار می گیرد.

برای توانمندسازی معلمان: رهبری هوشمند زمانی اثربخش خواهد بود که معلمان نیز به عنوان شرکای تحول در نظر گرفته شوند. ایجاد اجتماعات یادگیری حرفه ای، فرصت های بازاندیشی، همکاری بین معلمان و استفاده از داده های آموزشی می تواند زمینه بلوغ یادگیری فعال را تقویت کند.

برای سیاست گذاران: لازم است سیاست های فناوری آموزشی و هوش مصنوعی صرفاً بر تأمین تجهیزات متمرکز نباشند. توسعه شایستگی انسانی، اخلاق فناوری، امنیت داده، آموزش مدیران و معلمان و ایجاد فرهنگ سازمانی پذیرای نوآوری باید هم زمان مورد توجه قرار گیرد.

برای دانشگاه ها و مراکز آموزش مدیران: می توان بر اساس مدل پیشنهادی، دوره هایی با محوریت رهبری هوشمند، اخلاق حرفه ای، هوش هیجانی، تفکر سیستمی، آینده پژوهی، مدیریت نوآوری، تصمیم گیری مبتنی بر شواهد، تحلیل داده های آموزشی و سواد هوش مصنوعی طراحی کرد.

3-5. محدودیت های پژوهش

نخستین محدودیت پژوهش حاضر ماهیت نظری و مروری-تحلیلی آن است. از این رو، روابط پیشنهادی میان ۱۲ هوش مدیریتی، رهبری هوشمند، اصول DIR و بلوغ یادگیری فعال هنوز به صورت تجربی آزمون نشده اند.

دوم، مدل حاضر با تمرکز بر مدارس ابتدایی طراحی شده است و بنابراین تعمیم مستقیم آن به دوره های متوسطه، آموزش فنی و حرفه ای یا آموزش عالی نیازمند بررسی تجربی است.

سوم، مفهوم «اکوسیستم هوش های مدیریتی» و سازمان دهی ۱۲ هوش در سه بعد انسانی، مدیریتی و فناورانه، سنتز نظری پیشنهادی پژوهشگر است و نباید به عنوان یک طبقه بندی تثبیت شده در ادبیات تلقی شود.



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان - ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 September 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

چهارم، استفاده از اصول DIR در این مدل یک بسط مفهومی از اصول رشد، تفاوت های فردی و روابط به سطح سازمان مدرسه است و برای تأیید این بسط، مطالعات تجربی و نظری بیشتری مورد نیاز است.

پنجم، سرعت تغییر فناوری و هوش مصنوعی سبب می شود برخی شایستگی های فناوری در آینده نیازمند بازتعریف و به روزرسانی باشند.

5-4. پیشنهاد های پژوهشی

۱. پیشنهاد می شود مدل نظری پیشنهادی در مدارس ابتدایی با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری آزمون شود.
۲. پیشنهاد می شود پرسشنامه ای برای سنجش اکوسیستم هوش های مدیریتی طراحی و ویژگی های روان سنجی آن از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بررسی شود.
۳. پیشنهاد می شود نقش رهبری هوشمند به عنوان متغیر میانجی در رابطه میان اکوسیستم هوش های مدیریتی و بلوغ یادگیری فعال بررسی شود.
۴. پیشنهاد می شود نقش متغیرهایی مانند فرهنگ مدرسه، توسعه حرفه ای معلمان، سرمایه اجتماعی، یادگیری سازمانی و آمادگی دیجیتال در مدل بررسی شود.
۵. پیشنهاد می شود مدل در مدارس دولتی، غیردولتی و مدارس با سطوح متفاوت آمادگی فناوری مقایسه شود.
۶. پیشنهاد می شود پژوهش های طولی برای بررسی تغییر سطح بلوغ یادگیری فعال پس از اجرای برنامه های توسعه هوش های مدیریتی انجام شود.
۷. پیشنهاد می شود مدل در دوره های متوسطه، هنرستان ها و دانشگاه ها نیز آزمون و در صورت نیاز بومی سازی شود.
۸. پیشنهاد می شود در پژوهش های آینده، رابطه میان هوش داده محور مدیران و کیفیت تصمیم های آموزشی، و همچنین رابطه سواد هوش مصنوعی مدیران با نوآوری آموزشی بررسی شود.
۹. پیشنهاد می شود مطالعات کیفی با مدیران، معلمان و سایر ذی نفعان مدارس انجام شود تا شاخص های بومی بلوغ یادگیری فعال شناسایی و به مدل افزوده شوند.
۱۰. پیشنهاد می شود امکان طراحی «شاخص بلوغ یادگیری فعال مدرسه» بر اساس ابعاد انسانی، مدیریتی، فناوری، رهبری هوشمند و اصول DIR بررسی شود.

6. نتیجه گیری نهایی

تحولات فناوری اطلاعات و ظهور هوش مصنوعی، نقش مدیر مدرسه را با تغییرات اساسی مواجه کرده است. مدیر مدرسه آینده صرفاً مسئول اداره امور اجرایی نیست، بلکه باید بتواند انسان ها را با خود همراه کند، تفاوت های فردی و فرهنگی را بشناسد، تصمیم های اخلاقی و مبتنی بر شواهد اتخاذ کند، آینده را پیش بینی کند، نوآوری را هدایت نماید و هوش مصنوعی را در خدمت اهداف تربیتی قرار دهد.

بر اساس سنتز نظری پژوهش حاضر، هیچ یک از این قابلیت ها به تنهایی برای ایجاد مدرسه ای یادگیرنده و فعال کافی نیست. آنچه اهمیت دارد، تعامل و هم افزایی میان آنهاست. بر همین اساس، «اکوسیستم هوش های مدیریتی» با سه بعد انسانی، مدیریتی و فناوریانه پیشنهاد شد که در مجموع ۱۲ هوش مدیریتی را دربرمی گیرد.



ICPSE
2026

نوزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

گرجستان - ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 Septembe 2026 - TBILISI GEORGIA

<http://icpse.ir>
info@icpse.ir

در این چارچوب، رهبری هوشمند نقش اتصال دهنده و یکپارچه کننده را بر عهده دارد و اصول رشد، تفاوت های فردی و روابط در چارچوب DIR مسیر انسانی و رشدی تحول مدرسه را تقویت می کنند. حاصل این تعامل، حرکت مدرسه از اجرای پراکنده فعالیت های یادگیری فعال به سمت «بلوغ یادگیری فعال» است؛ وضعیتی که در آن یادگیری، مشارکت، بازاندیشی، نوآوری، همکاری حرفه ای، تصمیم گیری مبتنی بر شواهد و استفاده مسئولانه از فناوری به اجزای پایدار فرهنگ مدرسه تبدیل می شوند.

بنابراین، ارزش اصلی مدل پیشنهادی در ارائه یک نگاه یکپارچه به آینده مدیریت مدرسه است؛ نگاهی که در آن انسان، مدیریت، فناوری، رهبری و رشد در مقابل یکدیگر قرار نمی گیرند، بلکه در یک اکوسیستم پویا برای ایجاد مدرسه ای یادگیرنده، نوآور، اخلاق مدار و آینده نگر با یکدیگر تعامل می کنند.

منابع

سعیدی، بهمن، کریمی، فریبا، و نادى، محمدعلی. (۱۴۰۵). شناسایی مؤلفه های هوش دیجیتال مدیران سازمان های آموزشی. *مجله شناخت، رفتار، یادگیری*، ۳(۲)، ۱۸-۱۰.

شهرابی فراهانی، مریم، خسروی بابادی، علی اکبر، و خورشیدی، عباس. (۱۳۹۹). شناسایی الگوی رهبری آموزشی مدیران مدارس (مطالعه موردی: دوره اول ابتدایی شهر تهران). *مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی*، ۱۳(۲)، ۲۶۵-۲۹۸.

شیربگی، ناصر، و شیخله، منا. (۱۴۰۳). واکاوی نشانگان رهبری تعلیم و تربیت محور در مدارس ابتدایی. *مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی*، ۱۷(۱)، ۶۴-۳۳.

محمدی، سید عزت اله، قاسمی، سید احمد، و عباسی نامی، حامد. (۱۴۰۱). کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت مدارس (آموزش و پرورش). *جامعه شناسی آموزش و پرورش*، ۱۰(۳)، ۲۴۹-۲۶۰.

محمدی، محسن، قاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل، یاری حاج عطالو، جهانگیر، و طالبی، بهنام. (۱۴۰۳). شناسایی موانع و چالش های رهبری آموزشی در مدارس ابتدایی. *نشریه پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه*، ۴(۱)، ۴۲-۲۲.

References

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.

Freeman, S., Eddy, S. L., McDonough, M., Smith, M. K., Okoroafor, N., Jordt, H., & Wenderoth, M. P. (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(23), 8410-8415

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P., & Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1-21.

Greenspan, S. I., & Wieder, S. (2006). *Engaging autism: Using the Floortime approach to help children relate, communicate, and think*. Da Capo Press.

Lennick, D., & Kiel, F. (2005). *Moral intelligence: Enhancing business performance and leadership success*. Wharton School Publishing.

Miao, F., & Cukurova, M. (2024). *AI competency framework for teachers*. UNESCO.

Redecker, C. (2017). *European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu*. Publications Office of the European Union

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.