

Developing Transformational Educational Leadership in contemporary Global Schools: Proposing a Model

■ Farhad Shaf'i'pour Motlagh (PhD), Associate professor, Department of Educational Administration, Mahallāt .C, Islamic Āzād University, Mahallāt, Iran. (Corresponding Author).

Email: f.shafiepour@iau.ir

■ Heidar Toorāni (PhD), Professor of Educational Management and Faculty Member of the Institute for Education (Ministry of Education), Tehran, Iran.

Email: heidar_toorani@yahoo.com

Abstract

In today's world, educational leaders can no longer rely on traditional leadership styles; rather, they must adopt transformational leadership approaches. The present study aimed to develop a model for transformational educational leadership in contemporary global schools. The research employed a qualitative meta-synthesis approach. The research population consisted of all relevant published articles from 2010 to 2024, and purposive sampling continued until data saturation was achieved, resulting in the selection of 38 articles. Data were collected from reputable national and international academic databases. Data were analyzed using a method based on the categorization of open, organizing, and overarching concepts. Overall, findings indicated that the proposed model of transformational educational leadership consists of eight key dimensions: professionalization, organizational learning, utilization of modern technologies, dynamization of organizational knowledge, future orientation, acquiring an educational market, educational innovation, and experience sharing.

Keywords

Transformational Educational Leadership, Research Synthesis, Schools, Contemporary World, Model



پروژیکٹ گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی

توسعه رهبری آموزشی نوکیش در مدارس جهان امروز و ارائه الگو

■ فرهاد شفیع پور مطلق* ■ حیدر تورانی**

چکیده:

در جهان امروز، رهبران آموزشی نمی‌توانند به سبک گذشته رهبری کنند و لزوماً باید از رهبری نوکیش بهره‌مند شوند. هدف پژوهش حاضر، توسعه رهبری آموزشی نوکیش در مدارس جهان امروز و ارائه الگو بوده است. مطالعه به شیوه کیفی - سنتز پژوهی انجام شده است. محیط پژوهش شامل کلیه مقالات منتشر شده (۲۰۲۴-۲۰۱۰) و شیوه نمونه‌گیری هدفمند تا حد اشباع داده‌ها بوده و بدین ترتیب انتخاب نمونه‌ها تا ۳۸ مقاله تا حد کفایت داده‌ها ادامه یافت. از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از شیوه دسته‌بندی مفاهیم باز، مفاهیم سازمان‌دهنده و مفاهیم فراگیر استفاده شد. به‌طور کلی، نتایج نشان داد که الگوی توسعه رهبری آموزشی نوکیش شامل ابعاد هشت‌گانه (حرفه‌ای‌شدن، یادگیری سازمانی، استفاده از فناوری‌های نوین، پویاسازی دانش سازمانی، آینده‌محوری، کسب بازار آموزشی، نوآوری آموزشی، به‌اشتراک‌گذاری تجربه) است.

رهبری آموزشی نوکیش، سنتز پژوهی، مدارس، جهان امروز، الگو

کلیدواژه‌ها:

□ تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۲/۸ □ تاریخ شروع بررسی: ۱۴۰۳/۲/۱۸ □ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۵/۵

* (نویسنده مسئول) دانشیار گروه مدیریت آموزشی واحد محلات، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات، ایران. E-mail: f.shafiepoor@iau.ir
 ** استاد مدیریت آموزشی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش. E-mail: hamrahimian@gmail.com

مقدمه

مدیران مدارس امروز، بنا به پیچیده‌تر شدن جوامع و نیاز به کسب مزیت رقابت‌پذیری از یک سو و توسعه فناوری‌های نوین از سویی مهم‌تر، نیازمند اجرای سبک رهبری آموزشی متفاوت هستند که بتوانند پاسخ‌گوی ذی‌نفعان و جامعه باشند (کایلاگ^۱، ۲۰۲۴). چنان‌که بنا به نظر گوستافسون، مدارس برای شکوفاساختن سطوح بالای یادگیری دانش‌آموزان نیازمند خلاقیت و نوآوری هستند. در صورتی که مدیران نتوانند بر مشکلات مدیریتی خود فائق آیند، از یک سو از واحد سنجش عملکرد، ضعیف ارزیابی می‌شوند و از سویی مهم‌تر، موجب نارضایتی ذی‌نفعان در جامعه می‌شوند (گوستافسون^۲، ۲۰۱۶). عملکرد ضعیف آن‌ها باعث نارضایتی همکاران و معلمان در مدرسه هم می‌شود؛ بنابراین حل و برطرف‌سازی مشکلات نظام آموزشی به شیوه رهبری سنتی میسر نیست و این امر مستلزم بهره‌گیری از شیوه جدیدی از رهبری به نام «رهبری نوکیش»^۳ است (گوستافسون، ۲۰۲۱/۱۳۹۹). بنا به مطالعه الیمربات و موسا^۴ (۲۰۱۹)، هدف رهبری بهبود کیفیت مدرسه و ازسرگیری سیستم راهنمایی آموزشی و حرفه‌ای با هدف توسعه آن و تضمین فرصت‌های برابر برای دانش‌آموزان است.

مطالعه گوستافسون و هاگو^۵ (۲۰۲۰) نشان داد که مدارس مجازی نمودی از سبک رهبری امروزی است که مدیران آن برای غلبه بر چالش‌ها از راهبردهایی همچون پذیرفتن ایده‌های جدید، پذیرفتن ریسک‌های مثبت، انعطاف‌پذیرماندن، توانمندسازی کارکنان و برقراری ارتباط مؤثر استفاده می‌کنند.

قواعد بهبود کیفیت رهبری در مدارس عبارت‌اند از: ۱. توافق به‌جای اقتاع؛ ۲. مهار مقاومت به‌جای ازبین‌بردن آن؛ ۳. تفریق موانع به‌جای تزریق منابع؛ ۴. پذیرش نارسایی در عملکرد و بازده؛ ۵. شکستن کارهای بزرگ؛ ۶. کنارگذاشتن روش‌های کهنه و ناکارآمد؛ ۷. پرهیز از انجام درست کار نادرست؛ ۸. تمرکز بر دانش‌آموزان به‌عنوان گیرنده اصلی خدمات مدرسه؛ ۹. هدف‌گذاری درست، واقعی و دسترس‌پذیر؛ ۱۰. بایسته کار کردن به‌جای سخت کار کردن؛ ۱۱. حل مشکل نه جابه‌جایی آن؛ ۱۲. مثبت‌اندیشی و عدم پیش‌داوری‌های نابجا و خودکام؛ ۱۳. تدریجی و پیوسته‌بودن کیفیت نه اتفاقی، آنی و گسسته‌بودن آن؛ ۱۴. محور قراردادن برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه به‌مثابه بستر نوآوری؛ ۱۵. دادن اختیار از سر اختیار، نه اجبار (تورانی و بهراد، ۱۴۰۱).

مطالعات آقازاده و تورانی (۱۳۹۱) و میرزایی و میرزایی (۱۳۹۵) نشان داده است که مشکلات پیش‌روی مدیران مدارس به شیوه‌های نوآورانه حل‌شدنی است و استفاده از سبک رهبری متمایز از سبک‌های گذشته چالش‌های نظام آموزشی و مدیران آن را بهبود می‌بخشد.

سازمان‌ها نیازمند توسعه نسل رهبری جدید هستند که از طریق تجربیات تحول‌آفرین برای نظام آموزشی فراهم می‌شود (کویرک^۶ و گوسافسون، ۲۰۱۸). بنا به مطالعه گرینلی و کارانکسا^۷ (۲۰۱۰) رهبری آموزشی پویا از استلزامات رهبری متمایز و متفاوت است. رهبری تحول‌آفرین نقش مهمی در ترویج و حمایت از نوآوری آموزشی در مدارس دارد. رهبران تحول‌آفرین معلمان و سایر ذی‌نفعان را

برای مشارکت در اجرای طرح‌های نوآوری آموزشی توانمند می‌کنند و محیط یادگیری حمایتی و مثبتی فراهم می‌کنند که باعث رشد و توسعه می‌شود (کایلاگ و همکاران، ۲۰۲۴). رهبری شایسته مستلزم به‌کارگیری راهبردهای مبتکرانه در عرصه سازمان است که با ابتکار خود موجب تسهیل بخشی مشارکت پرشور کارکنان می‌شود (گوستافسون و همکاران، ۲۰۰۸).

رهبری کار مدیران مدرسه از نظر احساسی درخور توجه است و ماهیت شدید کار آن‌ها پیامدهای مستقیمی بر سلامت و رفاه مدیران و روابط شخصی آن‌ها دارد (مک کی^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). رهبری نوکیش مدرسه بر پایه سه باور اصلی است که هیچ‌یک از این باورها، به‌تنهایی کافی نیستند؛ اما وقتی با هم استفاده می‌شوند، به نیرویی قدرتمند برای هدایت تغییرات در مدارس تبدیل می‌شوند. این سه باور اصلی عبارت‌اند از: ۱. رهبران مدارس رهبرانی آموزشی و تربیتی هستند که باید نقش یادگیرنده نیز داشته باشند؛ ۲. جهان به‌طور فزاینده‌ای در حال ارتباطات و تغییرات است و آموزش باید در برابر این تغییرات پاسخ‌گو باشد تا مدارس نیز با این تغییرات هماهنگ باشند؛ ۳. آماده‌کردن همه دانش‌آموزان برای آینده، مسئولیت ماست. این امر مستلزم وجود رهبران مدارس دارای تعامل مداوم است که الگوی ویژگی‌های رهبری نوکیش باشند. در رهبری نوکیش، همگرایی و نوآوری برترین روش است و هنر رهبری نوکیش در ادغام این دو مسیر همگرایی و نوآوری در خلق مسیری منتهی به آینده‌ای امیدبخش برای دانش‌آموزان است. اصلاح مدارس نوآور نیازمند چیزی بیش از قوانین نانوشته است. این کار مستلزم تعهدی محکم برای ارتباطات و چشم‌اندازی روشن از آموزشی جمعی است (چنگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). نوآوری و فناوری اهداف نهایی نیستند، بلکه از آن‌ها برای شکوفاتر کردن خلاقیت و راه‌حل‌های جدید در روش خود استفاده می‌شود. نوآوری معمولاً وقتی اتفاق می‌افتد که به‌هیچ‌وجه انتظارش را نداریم. رهبری نوکیش این امکان را فراهم می‌سازد که مدیریت مدرسه با تفکر و چشم‌اندازی جسورانه انجام شود. این امکان را فراهم می‌کند که برای پرورش هرچه بیشتر و بهتر دانش‌آموزان در مدرسه ظرفیت‌سازی شود. در این میان، برخی واژه‌ها دارند که فناوری جایگزین معلم شود؛ بنابراین باید نقطه تمرکز این ترس را تغییر داد (گوستافسون، ۲۰۲۱/۱۳۹۹).

برای اجرای رهبری کارآمد، رهبران مدرسه باید از بینش آموزشی لازم برای حمایت از یادگیری در عصر دیجیتال و فضای فناورانه برخوردار شوند و اصولی مانند همکاری، مالکیت، اتصال دیجیتال و یادگیری تجربی را به کار گیرند (پیتسو و آیسینگوما^۳، ۲۰۱۴). رهبری نوکیش تجاربی را درباره مسائل از قبیل مدارس پیشرو در عصر تغییر، رهبری به‌منظور افزایش مشارکت میان مدرسه و جامعه، رهبری به‌منظور یادگیری سازمانی و بهبود نتایج تحصیلی دانش‌آموزان فراهم ساخته است. مدارس برای حرفه‌ای‌شدن نیازمند بهره‌گیری رهبری نوکیش هستند (گوستافسون، ۲۰۲۱/۱۳۹۹). با این اوصاف، مسئله اصلی پژوهش حاضر عبارت است از اینکه الگوی توسعه رهبری آموزشی نوکیش بر چه ابعادی استوار است؟

● رهبری نوکیش

رهبری نوکیش، رهبری آموزشی برای عصر دیجیتال است. رهبری نوکیش دانش‌آموزمحور، مشارکتی و جمعی است و بهترین چیزی را که می‌شناسیم را با بهترین چیزهای آینده ادغام می‌کند. متمایزترین ویژگی رهبری نوکیش، بی‌اعتنایی آشکار به غیرممکن‌ها در پی انجام مسئولیت‌های خود برای آماده کردن همه دانش‌آموزان برای آینده است. رهبری نوکیش رویکردی برای رهبری مدرسه بر پایه سه باور اصلی است. هیچ کدام از این باورها به تنهایی کافی نیستند؛ اما وقتی با هم استفاده می‌شوند، به نیرویی قدرتمند برای هدایت تغییرات در مدارس تبدیل می‌شوند. این سه باور به شرح ذیل هستند:

۱. رهبران مدارس رهبران آموزشی‌ای هستند که باید نقش یادگیرنده نیز داشته باشند؛
۲. جهان به‌طور فزاینده‌ای در حال ارتباطات است و آموزش باید در برابر این تغییرات پاسخ‌گو باشد تا مدارس نیز با این تغییرات هماهنگ باشند؛
۳. آماده کردن همه دانش‌آموزان برای آینده، مسئولیت ماست. این امر مستلزم وجود رهبران آموزشی دارای تعامل مداوم است که الگوی ویژگی‌های رهبری نوکیش باشند (گوستافسون، ۱۳۹۹/۲۰۲۱).

یکی از ابعاد رهبری نوکیش، حرفه‌ای شدن است (گوستافسون، ۱۳۹۹/۲۰۲۱). حرفه‌ای شدن رهبری بدین معناست که همواره بنا به نیازهای آموزشی و ارتقای آن درصدد بهبود دانش سازمانی است؛ چنان‌که بتواند با به‌روزرسانی اطلاعات، مشکلات آموزشی و سازمانی را به نحو بهینه‌ای برطرف سازد. رهبری آموزشی نوکیش راهبردهای متفاوت‌تری از سایر سبک‌های آموزشی جست‌وجو می‌کند و این موجب می‌شود که بر اساس منابع در دسترس و محدودیت‌ها، توازن میان عناصر سازمانی را برقرار کند؛ چنان‌که الگوی جدیدی برای پیشبرد اهداف سازمانی به‌دست گیرد.

بنا بر مطالعه علی محمدی و همکاران (۱۳۹۸) توانمندسازی منابع انسانی کلید توسعه و پیشرفت سازمان‌های آموزشی در مواجهه با تغییرات جهانی است. رهبران آموزشی مهم‌ترین عامل تغییر در آموزش و پرورش دانسته شده است. بنا بر مطالعات کانوکران^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۴)، سیربای و آرمسترانگ^{۱۲} (۲۰۱۶)، بارنت^{۱۳} و همکاران (۲۰۱۷)، یانگ^{۱۴} (۲۰۲۰)، کاظمی‌نسب و همکاران (۲۰۲۱)، ین^{۱۵} و همکاران (۲۰۲۱ الف)، براکمان^{۱۶} و همکاران (۲۰۲۳)، اصغرنژاد و همکاران (۱۳۹۹) حرفه‌ای شدن مدیران با اعتماد معلمان و توسعه نظام همکارانه در نظام آموزشی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بنا بر مطالعات قنبری و محمدی (۱۳۹۵)، طرهانی و همکاران (۱۳۹۸)، اصغرنژاد و همکاران (۱۳۹۹) و الزامی و همکاران (۱۴۰۰) حرفه‌ای شدن رهبران آموزشی با توانمندسازی آن‌ها در رابطه است و این در حالی است که برای آن‌ها کارگاه‌های دانش‌افزایی برگزار شود. بنا بر مطالعه موهانن^{۱۷} و همکاران (۲۰۲۲) رهبری آموزشی اثربخش مستلزم حرفه‌ای شدن است که این امر به توسعه شایستگی‌های دیجیتالی در

آن‌ها وابسته است. بدین ترتیب می‌توانند به معلمان در فرایندهای یاددهی - یادگیری به‌گونه‌ای مؤثر کمک کنند و بستری فراهم سازند که به بهبود شیوه‌های تدریس معلمان برای دانش‌آموزان منجر شود؛ چنان‌که به‌گونه‌ای برای آن‌ها تدریس می‌کنند که باعث بهبود درک و فهم آن‌ها از محتوای درسی می‌شود (کندی^{۱۸}، ۲۰۱۶). رهبری نوکیش بر یادگیری سازمانی مبتنی است (گوستافسون، ۱۳۹۹/۲۰۲۱). یادگیری سازمانی توسعه دانش یا بینش‌های جدید است که به‌طور بالقوه می‌تواند رفتار را تحت تأثیر قرار دهد و این در حالی است که به عقیده برخی، فرایند فهمیدن و کسب بینش‌های جدید در هسته مرکزی یادگیری سازمانی قرار دارد. یادگیری سازمانی فراهم کردن شرایطی در سازمان است که تک‌تک افراد آن شرایط و تغییرات به‌وجودآمده را می‌پذیرند و از آن به‌مثابه فرایندی دائمی استقبال می‌کنند. مطالعه فتحی اهواری (۱۳۹۵) نشان می‌دهد سازمان‌ها در محیط متلاطم و طوفانی تغییر برای تحقق بخشیدن به رسالت‌های خویش، ناچار به تحول و همگون‌سازی ساختار و فرایندهای خود با نیازهای محیطی هستند تا عملکرد سازمان را افزایش دهند و اهداف آن را محقق سازند. از این‌رو، مادامی که مدیریت بر اساس یادگیری سازمانی حاکم باشد، عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد که این نیز به استقرار مدیریت دانش در سازمان وابسته است. نتایج پژوهش سهرابی و محمدی (۱۳۹۶) نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی در فراهم کردن بستر مناسب برای توانمندسازی کارکنان از طریق انتقال دانش ضمنی نقش بسزایی دارد؛ از این‌رو پیشنهاد می‌شود همواره سازمان‌ها به دنبال دستیابی به فرهنگ و جوی مطلوب و حمایت‌کننده از یادگیری باشند.

بنا بر نظر گوستافسون (به نقل از گوستافسون، ۱۳۹۹/۲۰۲۱) بهره‌گیری از رهبری نوکیش توانایی مدیران را برای ایجاد سازمان یادگیرنده در مدرسه افزایش می‌دهد. سوق دادن مدارس و مدیریت آن به سمت تغییر، نیازمند توجه به ده ویژگی اصلی است که عبارت‌اند از: ۱. دقت آموزشی؛ ۲. نوآوری؛ ۳. تأثیر و نفوذ؛ ۴. تعامل و ارتباط مداوم؛ ۵. ریسک‌پذیری؛ ۶. شفافیت؛ ۷. دانش‌آموزمحور؛ ۸. شجاعت اخلاقی؛ ۹. یادگیرنده توانمند؛ ۱۰. ظرفیت‌سازی.

بنا به مطالعات (بایانچی^{۱۹} و همکاران، ۲۰۲۲)، الهی و همکاران (۱۳۹۸)، آنتونس و پینهاریو^{۲۰} (۲۰۲۰) و کورداب^{۲۱} و همکاران (۲۰۲۰)، یادگیری سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که اعضای سازمان به‌منزله عوامل یادگیری عمل کرده و در مقابل تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان، از طریق تشخیص و اصلاح خطاها و ثبت نتایج حاصل از این فرایند، تحت تصورات شخصی و الگوهای سازمانی واکنش نشان می‌دهند.

یکی از ابعاد رهبری نوکیش، استفاده از فناوری‌های نوین است (گوستافسون، ۱۳۹۹/۲۰۲۱). بنا بر مطالعه صبوری کزج و شیرعلی‌پور (۱۴۰۰)، رهبری نوکیش در مقام رهبری حرفه‌ای، نیازمند بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است که نظام آموزشی را در خصوص موضوعات یادگیری فعال کند. استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در تدریس این امکان را می‌دهد که معلمان بتوانند بدون صرف هزینه برای خرید

مواد آزمایشگاهی و اجرای آزمایش‌های هزینه‌بر، از فناوری‌هایی که مشتمل بر نرم‌افزارها و برنامه‌های شبیه‌سازی شده هستند (تقوایی یزدی و رادمرخی، ۱۴۰۱)، در راستای برنامه‌های درسی عملی و علوم تجربی بهره‌مند شوند. بنا بر مطالعات کرمی (۱۳۹۸)، الیمربات و موسا (۲۰۱۹) و ابراهیم^{۲۲} و همکاران (۲۰۱۳) رهبری آینده با استفاده از فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی به مدیریت فعالیت‌های نظام آموزشی اقدام می‌کند و از این‌روست که فرصت‌های متعددی برای بهبود فرایندهای یاددهی - یادگیری دانش‌آموزان فراهم می‌شود. نتایج پژوهش بارخدا و عزت‌پور (۱۴۰۱) نشان داد که مهم‌ترین چالش‌های رهبران آموزشی درباره فناوری‌ها و آموزش الکترونیکی در نُه مؤلفه اصلی شامل ضعف نظارت صحیح بر فرایند آموزش و یادگیری، کاهش کیفیت آموزش و یادگیری، فقدان تعامل اجتماعی مطلوب، چالش‌ها و مشکلات والدین، چالش‌های تولید محتوا، ناتوانی و ناآگاهی معلمان در برخورد با فناوری، مشکلات جسمی و روحی دانش‌آموزان، چالش‌ها و تنش‌های اجتماعی، و ضعف وجود زیرساخت‌های مطلوب خلاصه می‌شوند. با شناسایی این چالش‌ها و ارائه راهکارهای مناسب، زمینه موفقیت هرچه بیشتر این مدارس فراهم می‌شود.

بنا بر مطالعه کرمی (۱۳۹۸)، مهم‌ترین مسئله‌ای که رهبران آموزشی باید به آن توجه کنند نکات زیر است: ۱. فراهم کردن آموزش‌های ضمن خدمت اثربخش برای معلمان و کارکنان؛ ۲. دانش‌افزایی فناوری برای معلمان؛ ۳. ارزیابی دانش فناوری معلمان به‌منظور بهبود آن‌ها؛ ۴. تلاش برای پذیرش فناوری توسط معلمان.

یکی از ابعاد رهبری نوکیش به‌اشتراک‌گذاری تجربه است. نتایج پژوهش ملازهی و کریمی (۱۳۹۷) نشان داد که مدیران آموزش و پرورش باید با ارزش‌گذاری بر اهمیت به‌اشتراک‌گذاری دانش، آموزش و استفاده از ظرفیت معلمان با تجربه و در اختیار نهادن زیرساخت‌های فناوری، به معلمان در به‌اشتراک‌گذاری دانش خود از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات کمک کنند. بنا بر مطالعه ین و همکاران (۲۰۲۱ الف)، توسعه رهبری برای پرورش مهارت‌های تدریس و مدیریت در میان مدیران لازم است. این امر از طریق به‌اشتراک‌گذاری تجربه برای توانمندسازی رهبران آموزشی و ارتقای سطح نظام آموزشی انجام می‌شود. مطالعه الهی و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد، رهبران آموزشی با توجه به آینده پیش رو باید با تأثیرگذاری در انگیزه کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش شامل تعاملات اجتماعی، هنجارهای ذهنی، کاربرد فناوری رسانه اجتماعی، دانش کارآمد، فعالیت‌های متفاوتی را در گستره نظام آموزشی و مدیریت برنامه‌های درسی انجام دهند. مطالعه زین‌آبادی (۲۰۲۰) نشان داد، یکی از جنبه‌های رایج فرهنگ حرفه‌ای این است که رهبران آموزشی بستری فراهم سازند که دانش و تجربیات خود را به اشتراک گذارند. مدیران می‌توانند با نشان دادن اشتراک دانش در نقش رهبری خود، به طور چشمگیری در کاهش این ضعف کمک کنند. برای مدیران ایرانی بسیار مهم است که این نقش را بازی کنند؛ زیرا در معلمان به دلیل شرایط خاص، ضعف‌هایی وجود دارد.

یکی از ابعاد رهبری نوکیش، پویاسازی دانش سازمانی است. بنا بر مطالعه ترقی و گل محمدزاده (۱۳۹۰)، روح حاکم بر مسئله آموزش و استمرار آن در مدارس جدید نیازمند رهبری است که در پی پویایی سازمانی و بالندگی آن است. بنا بر مطالعه کاظمی و مهram (۱۳۹۰) رهبران آموزشی برای تحول مدارس با تکیه بر نظام ارزشی باید پویا باشند.

یکی از ابعاد رهبری نوکیش، آینده‌محوری است. بنا بر مطالعه چپو و چای^{۳۳} (۲۰۲۰) یکی از نظریه‌هایی که می‌توان از آن برای برطرف‌سازی مشکلات معلمان در آینده بهره جست، نظریه خودتعیینی است که بر اساس چهار رویکرد محتوا، محصول، فرایند و عمل استوار است. این مطالعه نشان داد طراحی برنامه درسی مدارس آینده با رویکرد هوش مصنوعی باید هر چهار شکل از رویکرد خودتعیینگری (محتوا، محصول، فرایند و عمل) را شامل شود؛ چنان‌که تجارب یادگیری دانش‌آموز را تنظیم کنند. یکی از ابعاد رهبری نوکیش، راه‌اندازی کسب بازار آموزشی است. بنا بر مطالعات کرایبی^{۳۴} (۲۰۲۱)، جونز^{۳۵} (۲۰۲۱)، و کوهن^{۳۶} (۲۰۲۲) باید با بازنگری سیاست مدرسه‌داری و بهبود آن به‌منزله یک نهاد حرفه‌ای تلاش کنند تا فعالیت‌های تجاری مدرسه را از طریق حرفه‌ای‌شدن معلمان توسعه دهند.

بنا بر مطالعه دابسون^{۳۷} و همکاران (۲۰۲۰) تغییر سیاست‌های مدیریت مدرسه به حکمرانی مدرسه‌ای منجر شده که مبتنی بر رویکرد کسب‌وکار است؛ از این رو حکمرانی مدرسه به سمت طراحی و مدیریت برنامه‌های درسی منطبق با جامعه و ذی‌نفعان آن باید حرکت کند. حکمرانی بهتر و شیوه‌های تجاری مالی قوی‌تر در مدارس می‌تواند به نتایج آموزشی بهتر منجر شود (آرمسترانگ و آنیسکو^{۳۸}، ۲۰۱۸). برنامه‌های آموزشی کارآمد نشئت‌گرفته از مهارت‌های حکمرانی کسب‌وکار مدرسه است. بنا بر مطالعه پوترتون^{۳۹} (۲۰۱۹)، نسل جدید رهبران در پی ورود به بازارهای آموزشی هستند و بدین شیوه، منابع مالی خود را تأمین می‌کنند. بنا بر مطالعه کورنمان^{۴۰} و همکاران (۲۰۱۸) از جمله استلزامات کسب بازار آموزشی بازنگری مدیریت مدرسه است؛ به این منظور باید به مواردی از قبیل شناسایی درآمد متوسط به‌ازای هر دانش‌آموز و متوسط هزینه‌های جاری برای هر دانش‌آموز بر اساس منطقه جغرافیایی اقدام شود.

یکی از ابعاد رهبری نوکیش، نوآوری آموزشی است. نوآوری در آموزش شامل فرایندهای آموزش از طریق خلاقیت و نوآوری است. منظور از فرایندهای آموزش خلاقیت هرگونه آموزشی است که سعی در ایجاد تفکر و عملکرد خلاقانه در نظام آموزشی و دانش‌آموزان دارد. درحالی‌که آموزش نوآورانه به اجرای شیوه‌های نوآوری در آموزش اشاره دارد تا یادگیری را برای دانش‌آموزان جالب‌تر و مؤثرتر کند (ناگراهو^{۴۱} و همکاران، ۲۰۲۴)، نوآوری در آموزش به معنای احیا، بازسازی و ایجاد تغییرات است که سبب تحول در نظام آموزشی موجود و بهینه‌سازی و ارتقای کیفی آموزش در مدرسه می‌شود (آنتونس و پینهایرو، ۲۰۲۰). این تغییرات ناظر بر محتوای آموزش، روش‌های تدریس و بهره‌گیری از فناوری‌های جدید است (کایلاگ و همکاران، ۲۰۲۴ ب). بنا بر مطالعات شیخ شعاعی و رضائیان (۱۳۸۹) و فتحی اهوازی (۱۳۹۵)، رهبران آموزشی نوکیش در پی نوآوری آموزشی در نظام یاددهی - یادگیری هستند.

جدول ۱. مقالات مطالعه‌شده توسعه رهبری آموزشی نوکیش در مدارس جهان امروز

شماره	عنوان	پژوهشگر / سال انتشار	روش
۱	• آینده‌پژوهی در رهبری آموزشی	تقوایی یزدی و رادمرخی (۱۴۰۱)	کیفی - تحلیلی
۲	• هدایت و رهبری در سازمان‌های آینده	فتحانی و فتحانی (۱۴۰۰)	کیفی - تحلیلی
۳	• ابعاد و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی: رویکردی پدیدارشناسانه	الزامل و همکاران (۱۴۰۰)	کیفی - پدیدارشناسانه
۴	• تبیین مؤلفه‌های تربیت حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی و تحلیل جایگاه آن در کتاب‌های درسی مربوط به شایستگی‌های غیرفنی دوره دوم متوسطه فنی و حرفه‌ای و کار دانش	اصغرزاد و همکاران (۱۳۹۹)	کیفی - تحلیل محتوا
۵	• وضعیت‌یابی مؤلفه‌های انگیزه کارکنان و به‌اشتراک‌گذاری دانش قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش	الهی و همکاران (۱۳۹۸)	کیفی
۶	• طراحی الگوی تربیت مدیران مدارس	طهرانی و همکاران (۱۳۹۸)	ترکیبی (کیفی و کمی)
۷	• ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک پژوهش کیفی	قنبری و محمدی (۱۳۹۵)	کیفی - سیستماتیک
۸	• یادگیری سازمانی و عملکرد کارکنان و نوآوری	فتحی اهوازی (۱۳۹۵)	مروری
۹	• مشکلات و چالش‌های مدیریت اجرایی در مدارس روستایی و چندپایه	میرزایی و میرزایی (۱۳۹۵)	آمیخته (کیفی و کمی)
۱۰	• آموزش پویا، ارتقاء کیفیت، بقاء و استمرار	ترقی و گل محمدزاده (۱۳۹۰)	کیفی - تحلیلی
۱۱	• تأثیر ایفای نقش رهبری مدیران آموزشی بر تحول نظام ارزشی با تأکید بر رویکرد تکنگاشت روایی	کاظمی و مهرام (۱۳۹۰)	کیفی - مطالعه موردی
۱۲	• بررسی نقش چارچوب علوم یادگیری در شکل‌گیری استراتژی‌های رهبری آموزشی	کیلاک (۲۰۲۴)	مرور سیستماتیک
۱۳	• نوآوری‌های آموزشی برای برابری جنسیتی: استفاده از فناوری و رویکردهای جدید	ناگراهو و همکاران (۲۰۲۴)	کیفی - مروری
۱۴	• رهبری تحول‌آفرین و نوآوری آموزشی	کیلاک و همکاران (۲۰۲۴)	کیفی پدیدارشناسی
۱۵	• رهبران آموزشی ترجیحی: شخصیت و مهارت	کیلاک و همکاران (۲۰۲۴)	کیفی - پدیدارشناسی
۱۶	• ارتقای مهارت‌های مدیریت بحران و حل‌خلاقانه در رهبری آموزشی	مونا و همکاران (۲۰۲۴)	تحلیلی
۱۷	• ادغام زمینه و رهبری آموزشی: تقویت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس	براکمان و همکاران (۲۰۲۳)	کیفی - تحلیلی
۱۸	• فراتر از مدیریت: پرورش رهبری در مؤسسات آموزشی	آندرین ^۳ و همکاران (۲۰۲۳)	کیفی - مرور سیستماتیک

جدول ۱. (ادامه)

شماره	عنوان	پژوهشگر / سال انتشار	روش
۱۹	● دیدگاه حرفه‌ای معلمان کلاس اول که سطوح مختلف استرس مرتبط با کار را تجربه می‌کنند.	موهانن و همکاران (۲۰۲۲)	کیفی
۲۰	● اصلاحات مدرسه با الهام از تجارت در عصر مالی شدن: تجارت معمولی نیست	کوهن (۲۰۲۲)	مروری - تحلیلی
۲۱	● کالای آموزشی چیست؟ نظریه‌پردازی آموزش به‌مثابه رشد مجدد	جونز (۲۰۲۱)	تحلیلی مبتنی بر ادبیات
۲۲	● تعیین موقعیت شاغلان کسب‌وکار مدرسه در سیستم مدارس انگلیسی	کرایبی (۲۰۲۱)	کیفی - مروری
۲۳	● عوامل مؤثر بر شایستگی‌های رهبری مدارس هوشمند مدیران دبیرستان در ویتنام	ین و همکاران (۲۰۲۱ ب)	ترکیبی (کیفی و کمی)
۲۴	● فرایند توسعه شایستگی‌های رهبری برای مدیران دبیرستان - بینش از مورد ویتنامی	توان ^{۳۴} و همکاران (۲۰۲۱)	کیفی و کمی
۲۵	● بررسی نقش تسهیلگر مدیران در رشد حرفه‌ای	کاظمی نسب و همکاران (۲۰۲۱)	کیفی - تحلیل محتوا
۲۶	● استانداردهای حرفه‌ای برای رهبری آموزشی	یانگ (۲۰۲۰)	کیفی
۲۷	● ارتباط مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و حافظه	آنتونس و پینهایرو (۲۰۲۰)	کیفی - مروری سیستماتیک
۲۸	● عبور از مرز در نهادهای حاکم مدرسه: دیدگاه‌های جامعه تجاری	دابسون و همکاران (۲۰۲۰)	کیفی - تحلیلی
۲۹	● شکستن دیوارهای ضعف اشتراک دانش در بین معلمان ایرانی: بررسی نقش رهبری کمتر در نظر گرفته‌شده مدیران	زین‌آبادی (۲۰۲۰)	کیفی
۳۰	● تجربیات رهبران در بازار آموزش بالغ آریزونا	پوترتون (۲۰۱۹)؛	کیفی
۳۱	● سیستم راهنمایی مدارس هوشمند و راهنمایی حرفه‌ای از طریق اینترنت اشیا	الیمرايت و موسا (۲۰۱۹)	کیفی - تحلیلی
۳۲	● حمایت از مدرسه به مدرسه در یک سیستم آموزشی رقابتی: دیدگاه‌هایی از درون	آرمسترانگ و آنیسکو (۲۰۱۸)	کیفی
۳۳	● درآمدها و مصارف نواحی مدارس ابتدایی و متوسطه دولتی: سال تحصیلی ۱۵-۲۰۱۴ (سال مالی ۲۰۱۵)	کورنمان و همکاران (۲۰۱۸)	کیفی - مروری
۳۴	● ادراک دستیاران از فرصت‌های آموزشی معنادار و توسعه حرفه‌ای	بارنت و همکاران (۲۰۱۷)	کیفی
۳۵	● حمایت از توسعه و رشد حرفه‌ای رهبران آموزشی فضای میانی از طریق راهنمایی	سیریای و آرمسترانگ (۲۰۱۶)	کیفی از نوع مروری

جدول ۱. (ادامه)

شماره	عنوان	پژوهشگر / سال انتشار	روش
۳۶	• تیم‌های مدیریت مدرسه چگونه کار گروهی را تجربه می‌کنند: مطالعه موردی در مدارس ناحیه کامونگه، اوگاندا	پیتسو و ایسینگوما (۲۰۱۴)	آمیخته (کیفی و کمی)
۳۷	• اقدام مشترک توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس	کانوکران و همکاران (۲۰۱۴)	کیفی و کمی
۳۸	• مدیران هوشمند و مدارس هوشمند	ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳)	کیفی - تحلیلی

■ سوالات پژوهش

- ابعاد و مؤلفه‌های توسعه رهبری آموزشی نوکیش در مدارس کدام‌اند؟
- الگوی توسعه رهبری آموزشی نوکیش در مدارس چگونه است؟

■ روش پژوهش

مطالعه حاضر از حیث هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه پژوهش، کیفی - سنتزپژوهی بوده است. هدف سنتزپژوهی این است که پژوهش‌های تجربی را به منظور خلق تعمیم‌ها ترکیب کند. محیط پژوهش شامل کلیه مقالات منتشرشده (۲۰۲۴-۲۰۱۰) و شیوه نمونه‌گیری هدفمند تا حد اشباع داده‌ها بوده است که بدین ترتیب، انتخاب نمونه‌ها تا ۳۸ مقاله تا حد کفایت داده‌ها ادامه یافت. ۳۸ درصد از مقالات ایرانی و ۶۲ درصد از مقالات خارجی و همچنین ۱۱ درصد از مقالات دارای یک نویسنده و ۴۹ درصد از مقالات دارای دو نویسنده بودند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها کلیه مقالات و مستندات علمی منتشرشده درباره رهبری آموزشی نوکیش در مدارس بوده است. بدین ترتیب، با استفاده از مقالات منتشرشده و اسناد در دسترس، محتوای آن‌ها مطالعه و بررسی شد و مقوله‌های مندرج در متون آن‌ها استخراج شدند. معیارهای ورود مقالات عبارت بودند از: ۱. سال انتشار (۲۰۲۴-۲۰۱۰)؛ ۲. کلیدواژه‌های مرتبط با عنوان این پژوهش (رهبری آموزشی پویا، رهبری نوکیش، رهبری آموزشی نوآور، رهبری آموزشی فناور، رهبری آموزشی آینده‌محور، رهبری آموزشی حرفه‌ای)؛ ۳. نمایه معتبر علمی در پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی. گردآوری اطلاعات با مراجعه به پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر علمی داخلی (ایرانداک^{۳۵}، سیویلیکا^{۳۶}، مگ ایران^{۳۷}، نورمگز^{۳۸}، اس‌آی‌دی^{۳۹}، آی‌اس‌سی^{۴۰}، ...) و خارجی (الزویر^{۴۱}، امرالد^{۴۲}، پروکوئست^{۴۳}، ساینس‌دایرکت^{۴۴}، گوگل اسکالر^{۴۵}، سیج پایلیکیشن^{۴۶} و...) انجام شد. شیوه تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای (مفاهیم باز، مقوله محوری و مقوله هسته‌ای) صورت پذیرفت. ابتدا مفاهیم کلیدی مستقیماً از متون مطالعه استخراج شدند. سپس، این مفاهیم بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها دسته‌بندی شده و مقوله‌های اصلی تدوین شدند. در نهایت، مقوله هسته‌ای، که نمایانگر مفهوم مرکزی بود، شکل گرفت. برای تأمین روایی، از نظرات متخصصان استفاده شد و اعتباریابی نیز با روش بازخوانی مفاهیم و بررسی اطمینان‌پذیری انجام پذیرفت.

یافته‌ها

◆ سؤال اول پژوهش: ابعاد و مؤلفه‌های توسعه رهبری آموزشی نوکیش در مدارس کدام‌اند؟

جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌های توسعه رهبری آموزشی نوکیش در مدارس

منبع	مقوله‌های اصلی	زیرمقوله‌ها	مفاهیم
کلنورن و همکاران (۲۰۱۴)؛ سیربای و آمسترانگ (۲۰۱۶)؛ بارت و همکاران (۲۰۱۷)؛ یانگ (۲۰۲۰)؛ کاظمی نسب و همکاران (۲۰۲۱)؛ بن (الف ۲۰۲۱)؛ براکمان و همکاران (۲۰۲۳)؛ قنبری و محمدی (۱۳۹۵)؛ طرهانی و همکاران (۱۳۹۸)؛ همکاران (۱۳۹۹)؛ الزامی و همکاران (۱۴۰۰)	حرفه‌ای شدن	بازنگری سیاست‌گذاری رهبری	● بازنگری سیاست‌گذاری گزینش رهبران آموزشی، بازنگری آموزشی رهبران آموزشی، بازنگری ارتقای رهبران آموزشی، بازنگری وظایف رهبران آموزشی، بازنگری ارزیابی عملکرد رهبران آموزشی، توسعه دانش حرفه‌ای، توسعه نگرش حرفه‌ای، توسعه توانش حرفه‌ای، توسعه سازگاری اجتماعی، توسعه مهارت‌های اجتماعی، توسعه مهارت‌های سازمانی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه شایستگی‌های فنی، فناوریانه، توسعه شایستگی‌های اجتماعی، توسعه شایستگی‌های آموزشی، توسعه شایستگی‌های برنامه‌ریزی، توسعه شایستگی‌های کیفیت‌بخشی، توسعه درک چالش‌ها، توسعه ادراک رهبری، توسعه سیستمی، توسعه ادراک بهره‌گیری از پیشران‌ها، توسعه ادراک فرصت‌ها، توسعه ادراک محدودیت‌ها، توسعه ادراک تهدیدها، توسعه ادراک منابع، توسعه ادراک موانع، توسعه ادراک حوزه امکانات.
		توسعه شایستگی‌های رهبری	
		توسعه ادراک رهبری	
الهی و همکاران (۱۳۹۸)؛ آنتونس و پینهاریو (۲۰۲۰)؛ کیلاگ و همکاران (۲۰۲۴)	یادگیری سازمانی	یادگیری فرایندها	● تلاش مدیران برای شناسایی چشم‌انداز مدارس و تأیید آن توسط همه، حمایت و پشتیبانی همه مدیران مدارس برای به رسمیت شناختن چشم‌انداز مشخص شده، به اشتراک گذاشتن تجربیات توسط مدیران برای رسیدن به چشم‌انداز مشترک برای مدارس، طرح سؤالات توسط مدیران برای بهبود و ارتقای کیفیت آموزشی مدارس، مدیریت مدارس بر اساس طرح مسئله و حل آن توسط مدیران به‌طور مشترک، سازمان‌دهی مدیریت مدارس در بخش‌های مختلف به کمک مدیران فراهم کردن فرصت‌هایی از سوی نظام آموزش و پرورش برای یادگیری مدیران مدارس از یکدیگر، به اشتراک‌گذاری راه‌حل‌ها بین مدیران برای برطرف کردن مشکلات مدارس، تعیین نقش مدیران مدارس در به اشتراک‌گذاری تجربیات، تلاش گروهی مدیران برای شناسایی مشکلات، تبادل نظر مدیران برای تقویت مهارت رهبری آموزشی، تبادل نظر مدیران برای تقویت مهارت برنامه‌ریزی آموزشی، تبادل نظر مدیران برای تقویت مهارت نظارت آموزشی، تبادل نظر مدیران برای تقویت مهارت تصمیم‌گیری‌های آموزشی، توانمندسازی مدیران مدارس برای همکاری در به اشتراک‌گذاری تجربیات، ارتقا و افزایش دانش مدیران مدارس برای نحوه استفاده از تجربیات به اشتراک گذاشته‌شده، توانمندسازی مدیران مدارس برای طرح ایده‌های نو و کاربردی، بهبود آرمان‌های فردی مدیران، ایجاد هدف مشترک در مدیریت مدارس برای مدیران، برطرف‌سازی سوگیری مدیریت مدیران مدارس، ایجاد بینش مشترک، فراهم‌سازی مدل ذهنی، یادگیری گروهی، تفکر نظام‌مند، تسلط فردی، تغییر ذهنی کارکنان، بررسی مسائل مبتنی بر دانش سازمانی، مطالعه راه‌حل‌ها مبتنی بر دانش سازمانی، گزینش راهبردها بر اساس دانش سازمانی، ارائه نقشه سازمانی مبتنی بر دانش، برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس دانش.
		یادگیری مدل‌های مدیریتی	
		بهبود بینش مشترک	
		پرورش تفکر سازمانی	
		اقدام بر اساس دانش	

جدول ۲. (ادامه)

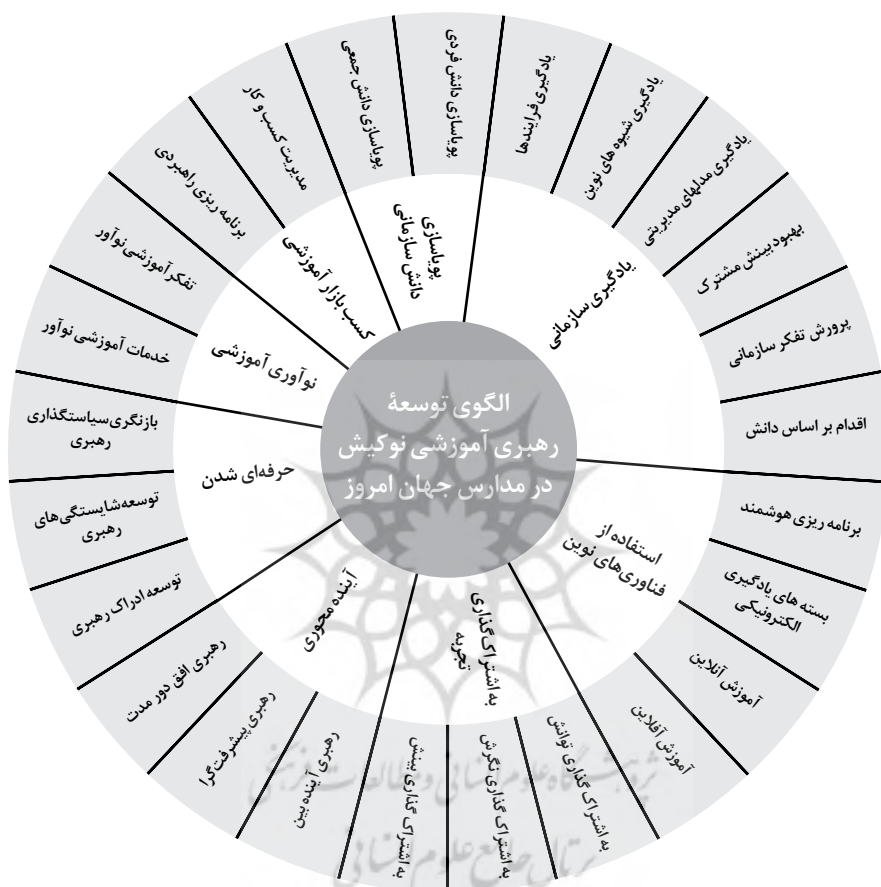
مفاهیم	زیرمقوله‌ها	مقوله‌های اصلی	منبع
• وظایف الکترونیکی به‌منظور ارزشیابی از دانش‌آموزان، وظایف الکترونیکی برحسب سطح تربیتی، وظایف الکترونیکی برحسب سطوح آموزشی، برنامه‌ریزی هوشمند، بهره‌گیری از واقعیت مجازی برای تسهیل بخشی یادگیری، وبسایت آموزش مجازی، بهره‌گیری از نرم‌افزارهای چندرسانه‌ای، استفاده از وایت‌برد هوشمند، استفاده از پلتفرم‌های تولید محتوا، کار با سامانه مدیریت یادگیری، استفاده از سرویس‌های امن و پرسرعت، به‌کارگیری نرم‌افزار اسکای‌روم، ذخیره‌سازی فایل‌ها، حضور و غیاب الکترونیکی، آموزش آنلاین و آفلاین، نرم‌افزار محتوای آموزشی، خدمات الکترونیکی.	برنامه‌ریزی هوشمند	استفاده از فناوری‌های نوین	الیمربات و موسا (۲۰۱۹)؛ ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳)
	بسته‌های یادگیری الکترونیکی		
	آموزش آنلاین		
	آموزش آفلاین		
• پویاسازی دانش فردی، پویاسازی دانش جمعی، پویاسازی دانش پنهان، پویاسازی دانش آشکار، پویاسازی دانش رویه‌ای، پویاسازی دانش زمینه‌ای، پویاسازی دانش راهبردی، پویاسازی دانش فنی.	پویاسازی دانش فردی	پویاسازی دانش سازمانی	ترقی و گل محمدزاده (۱۳۹۰)؛ کاظمی و مهram (۱۳۹۰)؛ آندرن و همکاران (۲۰۲۳)
	پویاسازی دانش جمعی		
• رهبر استراتژیک، رهبری فراکنشی، رهبر کنشگر، رهبر پویا، رهبر پیش‌بین، رهبر تحول‌گرا، رهبر پیشرفت‌گرا، رهبر پیشرو، رهبر فراحال، رهبر آینده‌بین، رهبر آینده‌پژوه، رهبر توسعه‌دهنده، رهبر فراموقعیتی، رهبر نوپدید، رهبر نوساز، رهبر آینده‌نگر، رهبری هوشمندانه، رهبری فرصت‌ساز، رهبر بصیر.	رهبری افق دورمدت	آینده‌محوری	تقوایی یزدی و رادمرخی (۱۴۰۱)؛ فتحانی و فتحانی (۱۴۰۰)؛ کیلاک (۲۰۲۴)
	رهبری پیشرفت‌گرا		
	رهبری آینده بین		
• بازنگری سیاست‌های مدرسه‌داری، راهاندازی کسب‌وکارهای آموزشی، تولید محصولات آموزشی، مدیریت کسب‌وکار، مشارکت با نهادهای، تنوع‌سازی منابع مالی، فرصت‌های کسب‌وکار، منابع کسب‌وکارها، محدودیت‌های کسب‌وکار، الزامات مدیریت کسب‌وکار، راهبردهای کسب‌وکارهای آموزشی.	مدیریت کسب‌وکار	کسب بازار آموزشی	کورنمان و همکاران (۲۰۱۸)؛ پوترتون (۲۰۱۹)؛ کرایبی (۲۰۲۱)؛ دایسون و همکاران (۲۰۲۰)؛ آرمسترانگ و آنیسکو (۲۰۲۱)؛ جونز (۲۰۲۱)؛ کوهن، (۲۰۲۲)
	برنامه‌ریزی راهبردی		

جدول ۲. (ادامه)

مفاهیم	زیرمقوله‌ها	مقوله‌های اصلی	منبع
• فناوری‌های نوین، تفکر آموزشی نوآور، ارائه مدل نوآوری آموزشی، خلاقیت آموزشی، نوآوری در خدمات آموزشی، نوآوری در خلق ارزش‌های سازمانی، نوآوری در تبلور دانش، نوآوری در سازماندهی آموزش، نوآوری در شیوه‌های یاددهی-یادگیری.	تفکر آموزشی نوآور	نوآوری آموزشی	فتنی‌اهواری (۱۳۹۵)؛ میرزایی و میرزایی (۱۳۹۵)
	خدمات آموزشی نوآور		
• فضای همکاری مدیران مدارس با یکدیگر، شناسایی ظرفیت‌های مدیران مدارس برای همکاری با یکدیگر، شناسایی وظایف مدیران مدارس برای همکاری با یکدیگر، شناسایی چارچوب همکاری مدیران مدارس با یکدیگر، برطرف کردن سوء تفاهم‌های سازمانی بین مدیران مدارس، توسعه روحیه پذیرش همکاران در مدیران مدارس، توسعه ارتباطات فرارسمی و حرفه‌ای بین مدیران مدارس با یکدیگر، توسعه روحیه سرمشق و الگوگیری از افراد باتجربه در بین مدیران مدارس، برطرف کردن حس حسادت بین مدیران مدارس، توسعه احساس همدلی بین مدیران مدارس با یکدیگر، تشریک مساعی مدیران مدارس با یکدیگر برای رسیدن به دیدگاه‌های مشترک، اجتماعی‌سازی مدیران مدارس برای برقراری ارتباط با همکاران، تشویق روحیه جمعی و تیمی، فراهم‌سازی رویه‌هایی برای بازیابی تجربیات مورد لزوم، نهادینه‌کردن بهره‌گیری از تجربیات مدیران برای بهینه‌سازی مدیریت، توسعه فرهنگ پیشرفت حرفه‌ای جمعی.	به‌اشتراک‌گذاری بینش	به‌اشتراک‌گذاری تجربه	زین‌آبادی (۲۰۲۰)؛ کیلاک و همکاران (۲۰۲۴)؛ مونا و همکاران (۲۰۲۴)
	به‌اشتراک‌گذاری نگرش		
	به‌اشتراک‌گذاری توانش		

بر اساس یافته‌های جدول ۲، توسعه رهبری آموزشی نوکیش در مدارس جهان امروز مشتمل بر ۸ مقوله اصلی (حرفه‌ای شدن، یادگیری سازمانی، استفاده از فناوری‌های نوین، پویاسازی دانش سازمانی، آینده‌محوری، کسب بازار آموزشی، نوآوری آموزشی، به‌اشتراک‌گذاری تجربه) و ۲۵ زیرمقوله (بازنگری سیاست‌گذاری رهبری، توسعه شایستگی‌های رهبری، توسعه ادراک رهبری، یادگیری فرایندها، یادگیری شیوه‌های نوین، یادگیری مدل‌های مدیریتی، بهبود بینش مشترک، پرورش تفکر سازمانی، اقدام بر اساس دانش، برنامه‌ریزی هوشمند، بسته‌های یادگیری الکترونیکی، آموزش آنلاین، آموزش آفلاین، پویاسازی دانش فردی، پویاسازی دانش جمعی، رهبری افق دورمدت، رهبری پیشرفت‌گرا، رهبری آینده‌بین، مدیریت کسب‌وکار، برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر آموزشی نوآور، خدمات آموزشی نوآور، به‌اشتراک‌گذاری بینش، به‌اشتراک‌گذاری نگرش، به‌اشتراک‌گذاری توانش) بوده است.

◆ سؤال دوم پژوهش: الگوی توسعه رهبری آموزشی نوکیش در مدارس جهان امروز چگونه است؟



شکل ۱. الگوی توسعه رهبری آموزشی نوکیش در مدارس جهان امروز

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

مدارس جهان امروز، به دلیل تغییر و تحولات ناشی از فناوری‌های نوین از یک سو و ارتقای سطح انتظارات از مدیریت مدرسه از سوی دیگر، به نوعی رهبری آموزشی متفاوت از گذشته و به شکل نوکیش نیازمند شده‌اند. از این رو، پژوهشگران در این پژوهش تلاش کرده‌اند است تا با بررسی مقالات منتشر شده به شیوه سنتز پژوهی، الگوی رهبری آموزشی نوکیش را در مدارس جهان امروز تدوین کنند.

در این بخش، به مرور یافته‌های اصلی این پژوهش می‌پردازیم:

یکی از ابعاد کلیدی رهبری نوکیش، حرفه‌ای شدن است. منظور از حرفه‌ای شدن رهبر آموزشی این است که با ارتقای دانش رهبری و توانمندسازی خود، مشکلات پیش‌رو را به بهترین نحو برطرف کند (وو، ۲۰۲۰). طبق مطالعات علی‌محمدی و همکاران (۱۳۹۸)، سیربای و آرمسترانگ (۲۰۱۶)، بارنت و همکاران (۲۰۱۷)، یانگ (۲۰۲۰)، ین (الف ۲۰۲۱)، براکمان و همکاران (۲۰۲۳) و اصغرزاد و همکاران (۱۳۹۹)، رهبران آموزشی باید نقش عاملیت را در راستای تحقق اهداف مترتب بر تغییر و انجام اصلاحات ایفا کرده و در مسیر رشد و ارتقای نظام آموزشی برنامه‌ریزی کنند. با حرفه‌ای شدن، رهبران آموزشی اعتماد همکاران و اعضای نظام آموزشی را جلب می‌کنند.

در این راستا، یادگیری سازمانی به‌منزله بُعدی مهم در رهبری نوکیش مطرح می‌شود. یادگیری سازمانی به توانمندسازی مدیران و کارکنان منجر می‌شود و رهبران آموزشی را قادر می‌سازد که منعطف‌تر باشند و به پیشرفت‌هایی در انجام فعالیت‌های یاددهی - یادگیری دست یابند که البته به چشم‌انداز یادگیری سازمانی است. پیاده‌سازی یادگیری سازمانی از سوی رهبران آموزشی، فرایندی است که طی آن سازمان با گذشت زمان و از طریق کسب تجربه و استفاده از آن تجربه برای ایجاد دانش، خود را بهبود می‌بخشد و افزایش می‌دهد. همچنین به تغییراتی در سازمان منجر می‌شود که شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان را برای انجام فعالیت‌های سازمانی به‌طور مؤثر توسعه می‌دهد.

بنا بر مطالعه فتحی‌اهوازی (۱۳۹۵)، رهبران آموزشی در جهان امروز، که مملو از تغییر و تحولات است، نیازمند ارتقای سطح دانش سازمانی و بهبود عملکردند. در چنین حالتی است که بستری برای رشد و توسعه سازمانی فراهم می‌شود. نتایج پژوهش سهرابی و محمدی (۱۳۹۶) نشان داد که توانایی مدیران با یادگیری سازمانی در مدرسه افزایش می‌یابد. بنا بر مطالعات بایانچی و همکاران (۲۰۲۲)، الهی و همکاران (۱۳۹۸)، کاستانیدا و ایگناسیو^{۴۷} (۲۰۱۵) و اوبیسو^{۴۸} و همکاران (۲۰۲۰) یادگیری سازمانی هنگامی تحقق می‌یابد که اعضای سازمان به‌منزله عوامل یادگیری عمل کنند و در مقابل تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان با استفاده از الگوهای کارآمد واکنش نشان دهند.

استفاده از فناوری‌های نوین، به‌منزله بُعدی دیگر از رهبری نوکیش، اهمیت می‌یابد. این نوع رهبری آموزشی برای عصر دیجیتال و شرایط نامطمئن کنونی بسیار

مناسب است؛ زیرا رهبری نوکیش دانش‌آموزمحور مشارکتی و جمعی است و بهترین راه‌حل‌ها را با آینده‌ادغام می‌کند.

ویژگی بارز رهبری نوکیش بی‌اعتنایی آشکار به غیرممکن‌ها در راستای آماده‌سازی همه دانش‌آموزان برای آینده است. بر اساس مطالعه صبور کزج و شیرعلی‌پور (۱۴۰۰) رهبری نوکیش به‌منزله یک رهبری حرفه‌ای، نیاز مبرمی به بهره‌گیری از فناوری‌های نوین دارد تا بتواند نظام آموزشی را درباره موضوعات یادگیری فعال‌تر کند. فناوری اطلاعات و ارتباطات در تدریس، این امکان را فراهم می‌کند که از طریق بسترسازی برای تولید محتوا، تدریس و فعالیت‌های یادگیری، مسائلی که در فضای فیزیکی کلاس امکان‌پذیر نیستند، عملی شوند.

علاوه‌براین، به‌اشتراک‌گذاری تجربه یکی از مؤلفه‌های اساسی رهبری نوکیش به‌شمار می‌رود. به‌اشتراک‌گذاری تجربه راهبردی مؤثر برای تبادل نظر مدیران و معلمان برای فهم مسائل آموزشی و جست‌وجوی راه‌حلهایی برای بهبود آن‌هاست. مطالعات زین‌آبادی (۲۰۲۰) و کیلاگ و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد که مدیران باید با ارزش‌گذاری بر اهمیت به‌اشتراک‌گذاری دانش، آموزش و استفاده از ظرفیت‌های معلمان با تجربه و دراختیارنهادن زیرساخت‌های فناوری، به معلمان در به‌اشتراک‌گذاری دانش خود از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات کمک کنند. بنا بر مطالعه ین و همکاران (الف ۲۰۲۱)، ارتقای نظام‌های یاددهی - یادگیری از طریق به‌اشتراک‌گذاری تجربه برای توانمندسازی رهبران آموزشی میسر است.

همچنین، پویاسازی دانش سازمانی بعدی حیاتی در رهبری نوکیش است. پویایی دانش رهبران آموزشی درباره فعالیت‌های آموزشی و یادگیری موجب نوآوری و تحول می‌شود و این امر به بهبود کیفیت مدیریت برنامه‌های درسی و فرایندهای آموزشی کمک می‌کند. بنا به مطالعه ترقی و گل‌محمدزاده (۱۳۹۰)، روح حاکم بر مسئله آموزش و استمرار آن در مدارس جدید نیازمند رهبری است که در پی پویایی سازمانی و بالندگی آن است. بنا به مطالعه کاظمی و مهران (۱۳۹۰)، رهبران آموزشی برای تحول مدارس با تکیه بر نظام ارزشی باید از پویایی برخوردار باشند.

یکی دیگر از ابعاد کلیدی رهبری نوکیش، آینده‌محوری است. رهبران آینده‌محور ضمن پاسخ‌گویی به نیازهای فعلی دانش‌آموزان و تسهیل بخشی فعالیت‌های یاددهی - یادگیری، به نیازهای آینده پیش‌رو توجه دارند و برنامه‌های آموزشی جانبی و تکمیلی را بر اساس آماده‌سازی و تربیت دانش‌آموزان برای آینده طراحی می‌کنند. بنا بر مطالعه چپو و چای (۲۰۲۰)، یکی از نظریه‌هایی که می‌توان از آن برای

برطرف‌سازی مشکلات معلمان در آینده بهره جست، نظریه خودتعیینی است که بر اساس چهار رویکرد (محتوا، محصول، فرایند و عمل) استوار است. بنا بر این مطالعه، طراحی برنامه درسی مدارس آینده با رویکرد هوش مصنوعی باید هر چهار شکل از رویکرد خودتعیینگری (محتوا، محصول، فرایند و عمل) را شامل شود؛ چنان‌که تجارب یادگیری دانش‌آموز را تنظیم کنند.

افزون‌براین، راه‌اندازی کسب‌وکار آموزشی یکی از ابعاد کلیدی رهبری نوکیش است. در جهان امروز، رهبران نظام‌های آموزشی باید تلاش کنند که در عرصه کسب‌وکارهای آموزشی وارد شوند و ضمن خودگردانی مالی، محصولات و کالاهای آموزشی، از قبیل محتوای تولیدشده را بر اساس نیازهای ذی‌نفعان و دانش‌آموزان، فراهم سازند. بنا بر مطالعات کورنمان و همکاران (۲۰۱۸)، آرمسترانگ و آنیسکو (۲۰۱۸)، کرایبی (۲۰۲۱)، جونز (۲۰۲۱)، کوهن (۲۰۲۲) و دابسون و همکاران (۲۰۲۰)، برای فراهم‌سازی بازار آموزشی، تغییر سیاست‌های مدیریت مدرسه با رویکرد کسب‌وکارهای آموزشی لازم و ضروری به نظر می‌رسد. رهبری نوکیش، با بازنگری رویه‌های مدرسه‌داری، فرصت‌هایی برای تأمین منابع مالی و درآمدی مهیا می‌سازد.

یکی دیگر از ابعاد مهم رهبری نوکیش، نوآوری آموزشی است. بر اساس مطالعات شیخ شعاعی و رضائیان (۱۳۸۹) و فتحی‌اهوازی (۱۳۹۵)، رهبری نوکیش همواره در پی نوآوری آموزشی است. نوآوری راهبردی است که از طریق آن، سعی می‌شود کیفیت نظام یادگیری برای دانش‌آموزان به گونه‌ای ارتقا یابد که اهداف یادگیری درونی‌سازی شود؛ چنان‌که کارایی درونی و بیرونی نظام آموزشی برای ذی‌نفعان رضایت‌بخش باشد (ناگراهو و همکاران، ۲۰۲۴). نوآوری آموزشی به معنای احیا، بازسازی و ایجاد تغییرات است که سبب تحول در نظام آموزشی می‌شود. این تغییرات ناظر بر محتوای آموزش، روش‌های تدریس و بهره‌گیری از فناوری‌های جدید است (کایلاگ و همکاران، ۲۰۲۴).

پیشنهادهای برگرفته از یافته‌ها به قرار زیرند:

۱. دانش‌افزایی لازم برای حرفه‌ای شدن در مدرسه‌داری صورت پذیرد؛
۲. تسهیلاتی فراهم شود که فرصت‌های به‌اشتراک‌گذاری تجربه برای ارتقای مدیریت فرایندهای بهبود نظام یادگیری گسترش یابد؛
۳. شرایط انگیزشی برای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین توسط رهبران آموزشی مهیا شود.

۴. از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی و آموزش‌های ضمن خدمت، نحوه برنامه‌ریزی‌های آینده‌محور برای مدیران آموزش داده شود؛
۵. با تفویض اختیارات به مدیران، امکان فعالیت‌های مدارس و مدیران آن‌ها در راستای کسب و کارهای آموزشی فراهم شود؛
۶. با برگزاری جشنواره نوآوری رهبران، از رهبران آموزشی که در راستای مدیریت مدرسه از نوآوری برخوردار بودند، قدردانی شود؛
۷. کارگاه‌های آموزشی برای آشناسازی مدیران مدارس با فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی برگزار شود.



منابع
REFERENCES

- آقازاده، محرم، و تورانی، حیدر. (۱۳۹۱). چالش‌های مدیریت مدرسه محور در ایران و جهان (قسمت دوم). رشد مدیریت مدرسه، ۱۱ (۲)، ۳۲-۳۹.
https://www.roshdmag.ir/Roshdmag_content/media/article/6523.pdf
- اصغرنژاد، کریم، رنج دوست، شهرام، و عظیمی، محمد. (۱۳۹۹). تبیین مؤلفه‌های تربیت حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی و تحلیل جایگاه آن در کتاب‌های درسی مربوط به شایستگی‌های غیرفنی دوره دوم متوسطه فنی و حرفه‌ای و کار دانش. نوآوری‌های آموزشی، ۱۹ (۲)، ۴۶-۳۱.
<https://doi.org/10.22034/jei.2020.107723>
- الزاملی، عصمت، عباسپور، عباس، خورسندی طاسکوه، علی، پور کریمی، جواد، و رحیمیان، حمید. (۱۴۰۰). ابعاد و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی: رویکردی پدیدارشناسانه. رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۵ (۴)، ۲۴-۱.
https://journals.iau.ir/article_685627.html
- الهی، شعبان، سورانی، اعظم، و رجب‌زاده، علی. (۱۳۹۸). وضعیت‌یابی مؤلفه‌های انگیزه کارکنان و به اشتراک‌گذاری دانش قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش. مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، ۷ (۲۸)، ۶۶-۳۳.
<https://doi.org/10.22054/ims.2019.10229>
- بارخدا، سیدجمال، و عزت‌پور، سیمیا. (۱۴۰۱). بازنامی روایت مدیران مدارس از چالش‌های آموزش الکترونیکی در دوران پاندمی ویروس کرونا. فصلنامه علمی مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۱ (۴)، ۴۷-۱۳.
<http://journalieaa.ir/article-1-433-fa.html>
- ترقی، علیرضا، و گل محمدزاده، اشرف. (۱۳۹۰، ۲۵ اردیبهشت). آموزش پویا، ارتقاء کیفیت، بقا و استمرار [مقاله ارائه‌شده در کنفرانس]. دومین سمینار سالیانه آموزشی - تخصصی آسانسور و پله‌برقی سراسری ایران، تهران.
<https://civilica.com/doc/120188>
- تقوایی یزدی، مریم، و رادمرخی، سمانه. (۱۴۰۱، ۱۷ آذر). آینده‌پژوهی در رهبری آموزشی [مقاله ارائه‌شده در کنفرانس]. یازدهمین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی، اجتماعی و سبک زندگی، لهرستان.
<https://civilica.com/doc/1584430>
- تورانی، حیدر، و بهرام، بهنام. (۱۴۰۱). راهنمای عمل رهبران مدارس. انتشارات مدرسه.
- سهرابی، طهمورث، و محمدی، مرتضی. (۱۳۹۶). بررسی نقش فرهنگ یادگیری سازمانی در توانمندسازی کارکنان با مطالعه نقش میانجی انتقال دانش ضمنی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۸ (۴)، ۱۵۵-۱۷۴.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22516069.1396.8.4.7.1>
- شیخ شاعی، مژده، و رضائیان، ابوالفضل. (۱۳۸۹، ۲۹ آذر). تأثیر مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی و تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده [مقاله ارائه‌شده در کنفرانس]. اولین همایش هوش سازمانی و هوش کسب‌وکار، تهران، ایران.
<https://civilica.com/doc/99680>
- صبور کرج، پرویز، و شیرعلی‌پور، حسین. (۱۴۰۰). شبکه‌های اجتماعی و بهبود عملکرد مدارس. رشد آموزش علوم اجتماعی، ۲۴ (۴)، ۳۷-۴۰.
- طهرانی، عباس، عبداللهی، بیژن، زین‌آبادی، حسن رضا، و عباسیان، حسین. (۱۳۹۸). طراحی الگوی تربیت مدیران مدارس. اندیشه‌های نوین تربیتی، ۱۱ (۴)، ۱۱۱-۱۳۴.
<https://doi.org/10.22051/jontoe.2019.21190.2273>
- علی محمدی، غلامعلی، جباری، نگین، و نیازآذری، کیومرث. (۱۳۹۸). توانمندسازی حرفه‌ای کارکنان آموزشی در چشم‌انداز آینده و ارائه مدل نوآوری‌های آموزشی، ۱۸ (۴)، ۷-۳۲.
<https://doi.org/10.22034/jei.2019.88531>
- فتحانی، محمدحسن، و فتحانی، مهسا. (۱۴۰۰، ۸ بهمن). هدایت و رهبری در سازمان‌های آینده [مقاله ارائه‌شده در کنفرانس]. دومین کنفرانس مدیریت و صنعت، تفلیس، گرجستان.
<https://sid.ir/paper/901677/fa#downloadbottom>
- فتحی اهواری، محبوبه. (۱۳۹۵، ۱۲ خرداد). یادگیری سازمانی و عملکرد کارکنان و نوآوری [مقاله ارائه‌شده در کنفرانس]. کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، تهران، ایران.
<https://civilica.com/doc/528968>
- قنبری، سیروس، و محمدی، بهرام. (۱۳۹۵). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک پژوهش کیفی. مدیریت مدرسه، ۲۳ (۲)، ۱۴۳-۱۴۳.
<https://www.sid.ir/paper/260522/fa>
- کاظمی، صدیقه، و مهران، بهروز. (۱۳۹۰). تأثیر ایفای نقش رهبری مدیران آموزشی بر تحول نظام ارزشی با تأکید بر رویکرد تکنگاشت روایی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۳ (۵)، ۱۲۵-۱۴۷.
<https://doi.org/10.22067/pmt.v3i5.10866>
- کریمی، مرتضی. (۱۳۹۸). نقش مدیران آموزشگاهی در مواجهه با مسائل و مشکلات پیش روی مدارس هوشمند. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد. ایران‌داک.
<https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/c3ef7ea872216ae1de9a0c3a122df241>

گوستافسون، برد. (۱۳۹۹). رهبری نوکیش، ساختن مدارس نوآور برای دانش‌آموزان عصر دیجیتال (ترجمه حیدر تورانی، مهرو اشجع مهدوی و سیمّا اتحادی). مؤسسه مدارس یادگیرنده مرات. (اثر اصلی در سال ۲۰۲۱ چاپ شده است).

ملازهی، اسماء، و کریمی، فاطمه. (۱۳۹۷). شناسایی و اعتبارسنجی عوامل مؤثر بر اشتراک دانش معلمان از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT). فصلنامه علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۴(۴)، ۱۳۱-۱۰۳. https://stim.qom.ac.ir/article_1290.html

میرزایی، عبدالله، و میرزائی، طاهره. (۱۳۹۵، ۱۶ خرداد). مشکلات و چالش‌های مدیریت اجرایی در مدارس روستایی و چندپایه [مقاله ارائه شده در کنفرانس]. سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، باتومی، گرجستان. <https://civilica.com/doc/549390>

- Andrin, G., Kilag, O. K., Groenewald, E., Unabia, R., Cordova Jr, N., & Nacario, K. M. (2023). Beyond management: Cultivating leadership in educational institutions. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education*, 1(6), 365-375. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10408512>
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Armstrong, P. W., & Ainscow, M. (2018). School-to-school support within a competitive education system: Views from the inside. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(4), 614-633. <https://doi.org/10.1080/09243453.2018.1499534>
- Barnett, B. G., Shoho, A. R., & Okilwa, N. S. (2017). Assistant principals' perceptions of meaningful mentoring and professional development opportunities. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(4), 285-301. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-02-2017-0013>
- Bianchi, G., Testa, F., Boiral, O., & Iraldo, F. (2022). Organizational learning for environmental sustainability: Internalizing lifecycle management. *Organization & Environment*, 35(1), 103-129. <https://doi.org/10.1177/1086026621998744>
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2023). Bringing context and educational leadership together: Fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 49(1), 4-15. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>
- Castañeda, Z., & Ignacio, D. (2015). Knowledge sharing: The role of psychological variables in leaders and collaborators. *Suma Psicológica*, 22(1), 63-69. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-43812015000100008&script=sci_arttext
- Cheng, E. C., Wu, S. W., & Hu, J. (2017). Knowledge management implementation in the school context: Case studies on knowledge leadership, storytelling, and taxonomy. *Educational Research for Policy and Practice*, 16(2), 177-188. <https://doi.org/10.1007/s10671-016-9200-0>
- Chiu, T. K., & Chai, C. S. (2020). Sustainable curriculum planning for artificial intelligence education: A self-determination theory perspective. *Sustainability*, 12(14), Article 5568. <https://doi.org/10.3390/su12145568>
- Cohen, M. I. (2022). Business-inspired school reform in the era of financialization: Not business as usual. *Educational Policy*, 36(3), 624-652. <https://doi.org/10.1177/0895904820904736>
- Cornman, S. Q., Zhou, L., Howell, M. R., & Young, J. (2018). *Revenues and expenditures for public elementary and secondary education: School year 2014-15 (Fiscal Year 2015): First look (NCES 2018-301)*. U.S. Department of Education and National Center for Education Statistics. <http://nces.ed.gov/pubsearch>
- Creaby, F. (2021). Positioning school business practitioners in the English school system. *Management in Education*, 35(2), 83-93. <https://doi.org/10.1177/0892020621994301>
- Dobson, T., Rose, A., Parton, G., & Hart, M. (2020). Boundary crossing in school governing bodies: Perspectives from the business community. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 532-548. <https://doi.org/10.1177/1741143218814005>
- El Mrabet, H., & Moussa, A. A. (2019). Smart school guidance and vocational guidance system through the Internet of Things. In B. Abouelmajd, M. Ben Ahmed, B. Anouar Abdelhakim, & H. El Ghazi (Eds.), *NISS '19: Proceedings of the 2nd International Conference on Networking, Information Systems & Security* (pp. 1-5). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3320326.3320404>

- Greenlee, B. J., & Karanxha, Z. (2010). A study of group dynamics in educational leadership cohort and non-cohort groups. *Journal of Research on Leadership Education*, 5(11), 357-382.
<https://doi.org/10.1177/194277511000501101b>
- Gustafson, B. R. (2016). *Renegade leadership: Creating innovative schools for digital-age students*. Corwin Press.
- Gustafson, C., Longland, M., & Hydro, B. C. (2008). Engaging employees in conservation leadership. In *Proceedings of the 2008 ACEEE Summer Study on Energy Efficiency in Buildings* (pp. 134-147). The American Council for an Energy-Efficient Economy.
https://www.aceee.org/files/proceedings/2008/data/papers/7_532.pdf
- Gustafson, D. C., & Haque, M. D. (2020). Uncovering the challenges and leadership practices of virtual school principals. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 23(4), 1-13.
https://ojdla.com/assets/pdf/gustafson_haque234.pdf
- Ibrahim, M. S., Razak, A. Z. A., & Kenyathulla, H. B. (2013). Smart principals and smart schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 103, 826-836. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.404>
- Jones, A. H. (2021). What is an educational good? Theorising education as degrowth. *Journal of Philosophy of Education*, 55(1), 5-24. <https://doi.org/10.1111/1467-9752.12494>
- Kanokorn, S., Pongtorn, P., & Ngang, T. K. (2014). Collaborative action professional development of school principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 77-81.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.171>
- Kazeminasab, F., Mehralizadeh, Y., & Farhadirad, H. (2021). Investigating the role of facilitating principals in the professional development of high school teachers. *School Administration*, 9(4), 93-107.
<https://doi.org/10.34785/j010.2021.032>
- Kennedy, M. M. (2016). How does professional development improve teaching? *Review of Educational Research*, 86(4), 945-980. <https://doi.org/10.3102/0034654315626800>
- Kilag, O. K. (2024). Examining the role of the learning sciences framework in shaping educational leadership strategies. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(1), 1-6. <https://risejournals.org/index.php/imjrise/article/view/1>
- Kilag, O. K., Malbas, M., Nengasca, M. K., Longakit, L. J., Celin, L., Pasigui, R., & Valenzona, M. A. V. (2024). Transformational leadership and educational innovation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(1), 110-114.
<https://risejournals.org/index.php/imjrise/article/view/12>
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(23), Article 10061. <https://doi.org/10.3390/su122310061>
- McKay, A., MacDonald, K., & Longmuir, F. (2024). The emotional intensity of educational leadership: A scoping review. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2042856>
- Muhonen, H., Pakarinen, E., & Lerkkanen, M. K. (2022). Professional vision of Grade 1 teachers experiencing different levels of work-related stress. *Teaching and Teacher Education*, 110, Article 103585.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103585>
- Munna, A. S., Nwagbara, U., & Alhassan, Y. (Eds.). (2024). *Promoting crisis management and creative problem-solving skills in educational leadership*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8332-9.ch008>
- Nugroho, D. A., Rahman, A., Marzuki, M., Afriani, R., & Aniat, A. (2024). Educational innovations for gender equality: Uses of technology and new approaches. *International Journal of Society Reviews*, 2(2), 487-494.
<https://injoser.joln.org/index.php/123/article/view/81/101>
- Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: The mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1859-1880. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553>
- Pitsoe, V. J., & Isingoma, P. (2014). How do school management teams experience teamwork: A case study in the schools in the Kamwenge district, Uganda. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 138-145.

- <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/2127>
- Potterton, A. U. (2019). Leaders' experiences in Arizona's mature education market. *Journal of Educational Administration*, 57(1), 21-35. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2018-0043>
- Quirk, S. L., & "Gus" Gustafson, J. (2018). Developing the next generation of global leaders: Proposing an iterative framework for student global leadership development. In J. S. Osland, M. E. Mendenhall, & M. Li (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 11, pp. 215-256). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320180000011008>
- Searby, L. J., & Armstrong, D. (2016). Supporting the development and professional growth of middle space educational leaders through mentoring. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(3), 162-169. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-06-2016-0054>
- Tuan, K. M., Ha, T. T. T., Quang, C. D., Yen, D. T. H., Huyen, N. P., & Thanh, N. C. (2024). *Understanding leadership for learning of school leaders in disadvantaged areas in the context of education reform in Vietnam*. Leadership and Policy in Schools. <https://doi.org/10.1080/15700763.2024.2324031>
- Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium: Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, 2(7), 20-28. <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>
- Yen, D. T. H., Vu, T. T. H., & Nguyen, T. (2021a). Factors affecting smart school leadership competencies of high school principals in Vietnam. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 20(4), 1-17. <http://dx.doi.org/10.26803/ijlter.20.4.1>
- Yen, D. T. H., Huyen, N. P., Duong, N. T., & Hoang, N. H. (2021b). The process of developing leadership competencies for high school principals: Insights from Vietnamese case. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 21(2), 27-43. <https://doi.org/10.12738/jestp.2021.2.003>
- Young, M. D. (2020). Professional standards for educational leadership. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.722>
- Zeinabadi, H. (2020). Breaking down the walls of weak knowledge-sharing among Iranian teachers: Investigating a less-considered leadership role of principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 176-197. <https://doi.org/10.1177/1741143220968160>

پی‌نوشت‌ها

- | | | |
|------------------------|-------------------------|---|
| 1. Kilag | 18. Kennedy | 35. Irandoc |
| 2. Gustafson | 19. Bianchi | 36. Civilica |
| 3. Renegade leadership | 20. Antunes & Pinheiro | 37. Magiran |
| 4. El Mrabet & Moussa | 21. Kordab | 38. Noormags |
| 5. Gustafson & Haque | 22. Ibrahim | 39. SID (scientific information database) |
| 6. Quirk | 23. Chiu & Chai | 40. ISC (Islamic World Science Citation Center) |
| 7. Greenlee & Karanxha | 24. Creaby | 41. Elsevier |
| 8. McKay | 25. Jones | 42. Emerald |
| 9. Cheng | 26. Cohen | 43. ProQuest |
| 10. Pitsoe & Isingoma | 27. Dobson | 44. ScienceDirect |
| 11. Kanokorn | 28. Armstrong & Ainscow | 45. Google Scholar |
| 12. Searby & Armstrong | 29. Potterton | 46. Sage Publications |
| 13. Barnett | 30. Cormman | 47. Castañeda & Ignacio |
| 14. Young | 31. Nugroho | 48. Obeso |
| 15. Yen | 32. Munna | |
| 16. Brauckmann | 33. Andrin | |
| 17. Muhonen | 34. Tuan | |