



ارائه الگوی ممیزی رهبران آموزشی خردمند

<p>شيوه استناددهی: مهنانی، منا، اسماعیلی شاد، بهرنک، افراسیابی، رویا، و شفیع پور مطلق، فرهاد. (۱۴۰۴). ارائه الگوی ممیزی رهبران آموزشی خردمند. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۶)، ۲۳-۱.</p>	<p>تاریخ چاپ: ۱ اسفند ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۶ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۸ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۵ مهر ۱۴۰۴</p>	<p>منا مهنانی^۱ بهرنگ اسماعیلی شاد^۱ رویا افراسیابی^۱ فرهاد شفیع پور مطلق^۲</p>
---	---	---

چکیده


هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگوی جامع ممیزی رهبران آموزشی خردمند بر اساس شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی خردمندی در رهبری آموزشی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی و از نظر روش کیفی با رویکرد تحلیل محتوای کیفی انجام شد. جامعه پژوهش شامل اساتید رشته مدیریت آموزشی کشور بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و ملاک‌محور داستیابی به اشباع نظری، ۲۱ نفر انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و غیرساختاریافته گردآوری شد. برای تضمین اعتبار داده‌ها معیارهای اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری به کار گرفته شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با بهره‌گیری هم‌زمان از رویکردهای قیاسی و استقرایی انجام گرفت. نتایج نشان داد الگوی ممیزی رهبران آموزشی خردمند شامل نه بُعد اصلی است: تصمیم‌گیری چندمعیاره، تصمیم‌گیری موقعیت‌مدار، بینش اخلاقی، برندسازی آموزشی، برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه سرمایه مدرسه، توانمندسازی، توسعه فناوری آموزش و توسعه تفکر سیستمی. این ابعاد مجموعه‌ای منسجم از مؤلفه‌های اخلاقی، مدیریتی، سازمانی و فناورانه را شکل می‌دهند که امکان ارزیابی جامع میزان خردمندی رهبران آموزشی را فراهم می‌سازد. الگوی ارائه‌شده چارچوبی نظام‌مند برای سنجش، ارزیابی و بهبود خردمندی رهبران آموزشی فراهم می‌کند و می‌تواند به‌عنوان مبنای علمی برای ارتقای کیفیت رهبری، توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی و بهبود عملکرد نظام‌های آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: ممیزی؛ رهبران آموزشی؛ رهبری خردمند؛ برنامه‌ریزی راهبردی؛ توسعه آموزشی؛ تفکر سیستمی

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران
۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد محلات، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات، ایران

پست الکترونیکی: esmaeili@bojnourdiau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

 انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Designing an Audit Model for Wise Educational Leaders

Mona Mehnani ¹ Behrang Esmailishad ^{1*} Roya Afrassiabi ¹ Farhad Shafipour Motlagh ²	Submit Date: 27 September 2025 Revise Date: 28 January 2026 Accept Date: 05 February 2026 Publish Date: 20 February 2026	How to cite: Mehnani, M., Esmailishad, B., Afrassiabi, R., & Shafipour Motlagh, F. (2025). Designing an Audit Model for Wise Educational Leaders. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(6), 1-23.
---	---	--

Abstract

The objective of this study was to design and conceptualize a comprehensive audit model for wise educational leaders through identifying the fundamental dimensions and components of wisdom-based educational leadership. This research was fundamental in purpose and qualitative in nature, employing a qualitative content analysis approach. The study population consisted of professors in the field of educational management, selected through purposive criterion-based sampling until theoretical saturation was achieved with 21 participants. Data were collected using in-depth unstructured interviews. Trustworthiness was ensured through credibility, transferability, dependability, and confirmability criteria. Data analysis was conducted using open, axial, and selective coding, integrating both deductive and inductive analytical procedures. Findings indicated that the audit model of wise educational leadership consists of nine core dimensions: multi-criteria decision-making, situational decision-making, ethical insight, educational branding, strategic planning, school capital development, empowerment, development of educational technology, and systems thinking development. Together, these dimensions constitute an integrated framework enabling comprehensive evaluation of leadership wisdom across ethical, organizational, managerial, and technological domains. The proposed model provides a systematic framework for assessing and enhancing the wisdom of educational leaders and can serve as a scientific foundation for improving leadership quality, professional development, and effectiveness within educational systems.

Keywords: *Audit; Educational Leadership; Wise Leadership; Strategic Planning; Educational Development; Systems Thinking*

Authors' Information:

esmaeli@bojnourdiau.ac.ir

1. Department of Educational Sciences, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran
2. Department of Educational Administration, Maha.C., Islamic Azad University, Mahallat, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

رهبری آموزشی در دهه‌های اخیر از یک نقش اجرایی و اداری صرف، به جایگاهی راهبردی، فرهنگی و تحول‌آفرین ارتقا یافته است؛ به گونه‌ای که کیفیت عملکرد نظام‌های آموزشی بیش از هر زمان دیگری به نوع رهبری حاکم بر مدارس و دانشگاه‌ها وابسته شده است. پژوهش‌های حوزه رهبری مدرسه نشان می‌دهد که رهبری اثربخش، یکی از مهم‌ترین عوامل مدرسه‌محور در بهبود یادگیری دانش‌آموزان و ارتقای عملکرد معلمان است (Leithwood et al., 2020). در همین راستا، تحولات پسا کرونا و پیچیدگی‌های نوین آموزشی، ضرورت بازاندیشی در الگوهای رهبری را برجسته کرده و مدل‌های نوظهوری از رهبری تاب‌آور، تحول‌گرا و خردمند را مطرح ساخته است (Hill-Berry & Burris-Melville, 2025; Karimi & Khawaja, 2025). این تغییر پارادایمی نشان می‌دهد که رهبران آموزشی برای مواجهه با محیط‌های پرابهام، نیازمند سطحی فراتر از مهارت‌های مدیریتی متعارف هستند و باید به خردمندی، عقلانیت و بینش سیستمی مجهز شوند.

مفهوم خردمندی در رهبری، ریشه در ادبیات فلسفی، روان‌شناختی و مدیریتی دارد. از منظر روان‌شناسی، خردمندی ترکیبی از دانش، تجربه، قضاوت اخلاقی و توانایی تحلیل پیچیدگی‌هاست که فرد را قادر می‌سازد تصمیم‌هایی متوازن و مبتنی بر خیر عمومی اتخاذ کند (Asadi et al., 2013). در حوزه مدیریت، رهبری عقلانی به معنای پیروی از استدلال، تحلیل نظام‌مند و توجه به پیامدهای بلندمدت تصمیمات تعریف شده است (Manolopoulos, 2019). همچنین مدل‌های ارزیابی عقلانیت سازمانی نشان می‌دهند که تصمیم‌گیری خردمندانه، مستلزم ترکیب عقلانیت ابزاری و عقلانیت ارزشی است (Neisi et al., 2020; Rahimi et al., 2021). مقایسه عقلانیت اسلامی و عقلانیت مدرن نیز بیانگر آن است که خردمندی در سنت اسلامی، علاوه بر بُعد شناختی، بر عدالت، اعتدال و تعالی اخلاقی تأکید دارد (Mokhtari & Fardousi Nik, 2021; Rahmani & Dialameh, 2019). بنابراین، خردمندی در رهبری آموزشی صرفاً مهارتی شناختی نیست، بلکه ساختاری چندبعدی شامل اخلاق، معنویت، تحلیل عقلانی و توجه به خیر جمعی است (Karamad, 2018).

در ادبیات بین‌المللی، مفهوم «رهبری خردمند» به‌عنوان رویکردی مبتنی بر روایت، فروتنی، شهود و عقلانیت مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که روایت‌گری رهبران خردمند می‌تواند تفکر حکیمانه را در پیروان تقویت کند (Bostanli, 2023). همچنین بیان فروتنی از سوی رهبر، زمانی که مبتنی بر انگیزه‌های اصیل باشد، اعتماد سازمانی را افزایش می‌دهد (Yang et al., 2019). رهبران خردمند با تلفیق شهود و تحلیل عقلانی، تصمیم‌هایی اتخاذ می‌کنند که هم مبتنی بر داده و هم متکی بر بینش درونی است (Akinci & Sadler-Smith, 2023; David & Cîmpean, 2018). چارچوب‌های نوین نیز بر پیوند خردمندی و شفقت در تحقق عدالت آموزشی تأکید دارند (Mercado, 2021). افزون بر این، مطالعات تجربی نشان داده‌اند که ابعاد رهبری خردمند شامل بینش، تعادل، قضاوت اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی است (Al-

(Shilema & Al-Hamad, 2023; Illes, 2018). این یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری خردمند، پاسخی به چالش‌های پیچیده محیط آموزشی معاصر است.

در سطح سازمانی، رهبری خردمند با توسعه خرد سازمانی، چابکی و تاب‌آوری اخلاقی مرتبط دانسته شده است (Ghasemi, 2021; Jamadi et al., 2021). فرهنگ سازمانی نیز از طریق مدیریت دانش می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری خرد جمعی شود (Shoghi et al., 2017). از منظر انگیزشی، رویکرد عقلانی به رهبری خدمتگزار، انگیزه‌های رهبر را از خودمحوری به خدمت عمومی سوق می‌دهد (Barrow & Mirabella, 2009; Hurt & Nolan, 2024). راهبردهای رهبران خردمند در ایجاد اعتماد و موفقیت بلندمدت نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Jumadi et al., 2023). در همین راستا، مفهوم رهبری هوشمند بر توسعه شایستگی‌های شناختی، عاطفی و سیستمی رهبران تأکید دارد (Sydanmaanlakka, 2008). بنابراین، خردمندی در رهبری آموزشی نه تنها کیفیت تصمیم‌گیری را ارتقا می‌دهد، بلکه سرمایه انسانی و اجتماعی مدرسه را نیز تقویت می‌کند.

تحولات فناورانه، بُعد دیگری از پیچیدگی رهبری آموزشی را آشکار ساخته است. ادغام فناوری در آموزش مستلزم آمادگی حرفه‌ای معلمان و حمایت راهبردی رهبران است (Gümüş et al., 2023; Hartshorne & Baumgartner, 2020). مطالعات داخلی نیز بر ضرورت بازنگری در برنامه درسی تربیت معلم در عصر فناوری اطلاعات تأکید کرده‌اند (Abbasi, 2017; Dorosti et al., 2021). در عین حال، موانع بهره‌گیری از فناوری آموزشی همچنان پابرجاست (Kaboli, 2016; Mohammadabadi & Mohammadabadi, 2020). رهبران خردمند با تحلیل داده‌ها، بهره‌گیری از هوش مصنوعی و نگاه آینده‌پژوهانه می‌توانند تحول دیجیتال را هدایت کنند (Sposato, 2025). همچنین برندسازی آموزشی و ایجاد هویت متمایز برای مدرسه، نیازمند رویکردی راهبردی و خردمندانه است (Ghaffari & Hoveyda, 2023). رهبری راهبردی در پذیرش نوآوری نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (Abraghoui, 2022). در چنین فضایی، خردمندی رهبر در تشخیص فرصت‌ها، مدیریت تغییر و ایجاد تمایز سازمانی اهمیت مضاعف می‌یابد.

از سوی دیگر، رهبری آموزشی باید فراتر از کارکردهای درون‌مدرسه‌ای، به توسعه کارآفرینی، مسئولیت اجتماعی و تعامل با جامعه نیز توجه کند (Yasmeen, 2025). نقش مدارس در تقویت هویت دینی و ملی دانش‌آموزان نیز مستلزم بینش فرهنگی و ارزشی رهبر است (Farhadi & Zoghi, 2018). رهبران خردمند با رویکردی متعادل میان عقلانیت و معنویت، می‌توانند زمینه تحقق اهداف تربیتی کلان را فراهم آورند (Karamad, 2018). افزون بر این، مدل‌های نظری نشان می‌دهد که تحلیل نظام‌مند و چندمعیاره تصمیم‌ها، از خطاهای ساده‌انگارانه جلوگیری می‌کند (Boland, 2014). بنابراین، در محیط‌های پیچیده، رهبران آموزشی نیازمند چارچوبی برای ارزیابی میزان خردمندی خود هستند تا بتوانند عملکرد خویش را به‌صورت مستمر بهبود بخشند.

با وجود غنای نظری موجود درباره رهبری خردمند، خلأ قابل توجهی در زمینه «ممیزی» و سنجش نظام‌مند ابعاد خردمندی رهبران آموزشی مشاهده می‌شود. اغلب پژوهش‌ها بر توصیف ویژگی‌ها یا پیامدهای رهبری خردمند تمرکز داشته‌اند، اما کمتر به طراحی الگویی جامع برای ارزیابی و ممیزی این ابعاد پرداخته‌اند. در حالی که نظام‌های آموزشی معاصر برای تضمین کیفیت، نیازمند ابزارهای تحلیلی و چارچوب‌های ارزیابی هستند تا بتوانند میزان انطباق رهبران با شاخص‌های خردمندی را بسنجند و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای متناسب طراحی کنند. بر این اساس، پرداختن به الگوی ممیزی رهبران آموزشی خردمند می‌تواند خلأ نظری و کاربردی موجود را پوشش داده و مبنایی برای ارتقای کیفیت رهبری در نظام‌های آموزشی فراهم آورد.

بنابراین، هدف این پژوهش ارائه الگوی ممیزی رهبران آموزشی خردمند از طریق شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اساسی خردمندی در رهبری آموزشی است.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از حیث هدف، بنیادی و از لحاظ شیوه، تحلیل محتوای کیفی بود. جامعه آماری شامل کلیه اساتید رشته مدیریت آموزشی کشور بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و ملاک‌محور انجام شد. تعداد نمونه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۲۱ نفر انتخاب شدند. ملاک‌های ورودی شرکت‌کنندگان در این پژوهش عبارت بودند از: عضو هیأت علمی، رشته علوم تربیتی و علاقه مندی به مشارکت در مصاحبه. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه عمیق و غیرساختاریافته بود و برای تضمین کیفیت و اعتبار داده‌ها، معیارهای تأییدپذیری، انتقال‌پذیری، اعتبارپذیری و اطمینان‌پذیری رعایت شد. داده‌ها به شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند؛ در کدگذاری باز مفاهیم اولیه استخراج شد، در کدگذاری محوری گدها به دسته‌ها و محورهای اصلی سازماندهی گردید و در کدگذاری انتخابی روابط بین محورهای اصلی شناسایی شد و الگوها و نظریه‌های نهایی شکل گرفت. کدگذاری به دو صورت مبتنی بر متن (قیاسی) و برخاسته از متن (استقرایی) صورت پذیرفت. استفاده هم‌زمان از هر دو شیوه کدگذاری مبتنی بر متن (قیاسی) و برخاسته از متن (استقرایی) در یک تحقیق کاملاً مجاز، علمی و حتی توصیه‌شده است.

یافته‌ها

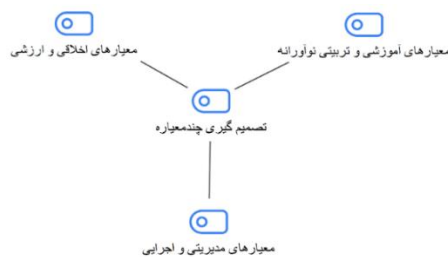
در این قسمت یافته‌های کیفی جهت تبیین ابعاد ممیزی رهبران آموزشی خردمند به تفکیک ابعاد به دست آمده گزارش شده و در نهایت مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌گردد.

جدول ۱. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: تصمیم‌گیری چندمعیاره

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله هسته‌ای
------------	----------	---------------

منابع مالی و انسانی (کُد ۱۲)، مقررات (کُد ۱۲)، امکان‌پذیری تصمیم‌ها (کُد ۱۲)، توسعه پایدار مدرسه (کُد ۱۲)، معیارهای اخلاقی و تصمیم‌گیری چند معیاره سازگاری با تغییرات (کُد ۱۲)، ارزش‌گذاری به نظر و مشارکت دیگران (کُد ۱۳)، شفاف‌سازی تصمیم‌ها برای همه ارزشی ذی‌نفعان (کُد ۱۳)، تقویت فرهنگ تصمیم‌گیری اخلاق‌مدار (کُد ۱۴)، ایجاد محیطی منصفانه و شفاف (کُد ۱۴)، ارتقای اعتماد عمومی در مدرسه (کُد ۱۴)، حفظ اعتماد اعضای مدرسه (کُد ۱۴)، توجه به دیدگاه‌ها و منافع گروه‌های مختلف (کُد ۱۴)، شفافیت و اعتماد سازمانی (کُد ۱۵)، حفظ اعتماد (کُد ۱۵)، پایبندی به مقررات (کُد ۱۵)، استفاده از چارچوب‌های اخلاقی (کُد ۱۵)، نوآوری و تاب‌آوری مدرسه در برابر تغییرات (کُد ۱۶)، توجه به تغییرات آینده (کُد ۱۶)، استفاده از نوآوری و معیارهای آموزشی و خلاقیت (کُد ۱۶)، ایجاد محیط یادگیری نوآورانه (کُد ۱۶)، ارتقای تاب‌آوری مدرسه در برابر تغییرات (کُد ۱۶)، تربیتی نوآورانه تحلیل داده‌ها، استفاده از پژوهش‌ها (کُد ۱۶)، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و شواهد (کُد ۱۶)، مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری (کُد ۱۲)، مشارکت دانش‌آموزان در تصمیم‌گیری (کُد ۱۲)، مشارکت والدین معیارهای مدیریتی و در تصمیم‌گیری (کُد ۱۲)، جمع‌آوری بازخورد والدین در تصمیم‌سازی (کُد ۱۳)، مشارکت والدین در جلسات و اجرایی انجمن‌های مدرسه (کُد ۱۳)، مشارکت دانش‌آموزان از طریق شوراهای دانش‌آموزی (کُد ۱۳)، رعایت قوانین و مقررات آموزشی (کُد ۱۴)، استفاده از کارگاه‌های مشارکتی برای دانش‌آموزان (کُد ۱۳)، استفاده از ابزارهای ارتباطی نوین (سامانه‌های الکترونیکی، شبکه‌های اجتماعی) (کُد ۱۳)، تقویت انگیزه و روحیه جمعی (کُد ۱۴)، رعایت قوانین و اصول حرفه‌ای (کُد ۱۵)،

براساس یافته‌های جدول ۱ یکی از وجوه ممیزی رهبران آموزشی خردمند، تصمیم‌گیری چندمعیاره است که مشتمل بر سه زیرمقوله (معیارهای اخلاقی و ارزشی، معیارهای آموزشی و تربیتی نوآورانه، معیارهای مدیریتی و اجرایی) است.



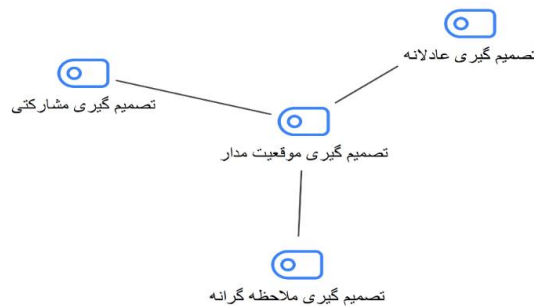
شکل ۱. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: تصمیم‌گیری چندمعیاره

جدول ۲. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: تصمیم‌گیری موقعیت‌مدار

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله هسته‌ای
تصمیم‌گیری برحسب شرایط اجتماعی معلمان (کُد ۴)، تصمیم‌گیری برحسب شرایط سازمانی معلمان (کُد ۴)، تصمیم‌گیری برحسب شرایط خانوادگی معلمان (کُد ۴)، تصمیم‌گیری برحسب شرایط شغلی معلمان (کُد ۴)، تصمیم‌گیری برحسب شرایط اقتصادی معلمان (کُد ۴)، ایجاد فضای اعتماد و احترام متقابل (کُد ۱۳)، تعارض بین منافع فردی و مصالح جمعی (کُد ۱۴)، پرهیز از تصمیم‌های هیجانی و شخصی (کُد ۱۴)، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده (کُد ۱۶)، تحلیل همه‌جانبه موضوع (کُد ۱۵)، ارزیابی پیامدهای تصمیم‌ها (کُد ۱۵)، پرهیز از تصمیم‌های هیجانی (کُد ۱۵)، پرهیز از تصمیم‌های مبتنی بر منافع شخصی (کُد ۱۵)،	تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری موقعیت‌مدار
استقبال از نظرات معلمان با سابقه در تصمیم‌گیری (کُد ۴)، استقبال از نظرات معلمان با تجربه در تصمیم‌گیری (کُد ۴)، استقبال از نظرات معلمان با مدرک تحصیلی بالا در تصمیم‌گیری (کُد ۴)، ایجاد نقش فعال برای معلمان در تصمیم‌گیری‌ها (کُد ۱۳)، تفویض اختیار به معلمان در برنامه‌ریزی آموزشی (کُد ۱۳)، برگزاری جلسات هم‌اندیشی و شوراهای مدرسه (کُد ۱۲)، تشکیل گروه‌های مشاورتی برای تصمیم‌سازی (کُد ۱۳)،	تصمیم‌گیری مشارکتی	

هم‌اندیشی (کُد ۱۳)، شوراهای مدرسه (کُد ۱۳)، گروه‌های مشورتی (کُد ۱۳)، مشورت با معلمان (کُد ۱۵)، مشورت با دانش‌آموزان (کُد ۱۵)، مشورت با سایر ذی‌نفعان (کُد ۱۵)، توجه به دیدگاه‌های متنوع (کُد ۱۵)، تشویق معلمان به مشارکت اجتماعی (کُد ۱۷)، تشویق دانش‌آموزان به فعالیت‌های اجتماعی (کُد ۱۷)، اولویت دادن به عدالت و خیر عمومی (کُد ۱۴)، تحلیل همه‌جانبه موضوع قبل از تصمیم (کُد ۱۴)، ارزیابی پیامدهای احتمالی هر گزینه (کُد ۱۴)، مشورت با معلمان، دانش‌آموزان و ذی‌نفعان (کُد ۱۴)، اولویت‌دهی به عدالت (کُد ۱۵)، اولویت‌دهی به انصاف (کُد ۱۵)، تقدم خیر جمعی بر منافع فردی (کُد ۱۵)، تقویت فرهنگ تصمیم‌گیری اخلاق‌مدار (کُد ۱۵)، مدیریت تعارض منافع به صورت حرفه‌ای (کُد ۱۵)، تکیه بر ارزش‌های اخلاقی سازمان (کُد ۱۵)، پرهیز از تصمیم‌های هیجانی (کُد ۱۵)، رعایت مصالح جمعی (کُد ۱۵)،

براساس یافته‌های جدول ۲. یکی از وجوه ممیزی رهبران آموزشی خردمند، تصمیم‌گیری موقعیت‌مدار است. که مشتمل بر سه زیرمقوله (تصمیم‌گیری ملاحظه‌گرانه، تصمیم‌گیری مشارکتی، تصمیم‌گیری عادلانه) است.

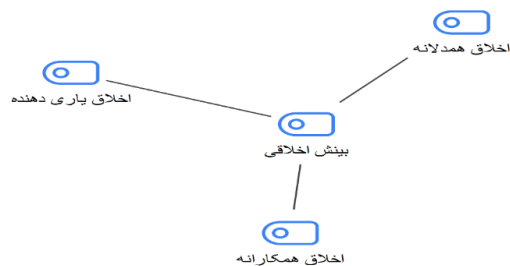


شکل ۲. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: تصمیم‌گیری موقعیت‌مدار

جدول ۳. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: بُعد بینش اخلاقی

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله هسته‌ای
همکاری برای تحقق اهداف آموزشی (کُد ۳)، همکاری بر حسب فراهم‌سازی امکانات آموزشی متناسب (کُد ۳)، همکاری برای پیشبرد فرایندهای آموزشی (کُد ۳)، همکاری برای اجرای فعالیت‌های آموزشی مؤثر (کُد ۳)، همکاری با معلمان بطور مستمر (کُد ۳)، همکاری با معلمان بطور انعطاف‌پذیرانه (کُد ۳)، تکیه بر ارزش‌های اخلاقی سازمان (کُد ۱۴)،	اخلاق همکاریانه	بینش اخلاقی
کمک‌های اجتماعی (کُد ۱)، کمک‌های اخلاقی (کُد ۱)، کمک‌های فردی (کُد ۱)، کمک‌های روانشناختی (کُد ۱)، کمک‌های اقتصادی (کُد ۱)، کمک‌های سازمانی (کُد ۱)، ایجاد محیط منصفانه و شفاف (کُد ۱۵)، خیر جمعی، اخلاق سازمانی (کُد ۱۵)، تصمیم‌گیری اخلاق‌محور (کُد ۱۵)،	اخلاق یاری‌دهنده	
همدلی با معلمان در شرایط بحرانی (کُد ۵)، درک مشکلات و شرایط نامناسب معلمان (کُد ۵)، همکاری برای حل مشکلات معلمان (کُد ۵)، هموارسازی مسیر حل مشکلات معلمان (کُد ۵)، دوری از مانع‌تراشی برای رشد حرفه‌ای معلمان (کُد ۵)، دوری از مانع‌تراشی برای رشد سازمانی معلمان (کُد ۵)، دوری از مانع‌تراشی برای ادامه تحصیل معلمان (کُد ۵)، دوری از مانع‌تراشی برای ارتقای رتبه معلمان (کُد ۵)، دوری از مانع‌تراشی برای رشد علمی معلمان (کُد ۵)، دوری از مانع‌تراشی برای رشد اجتماعی معلمان (کُد ۵)، دوری از مانع‌تراشی برای رشد فرهنگی معلمان (کُد ۵)، دوری از مانع‌تراشی برای رشد فردی معلمان (کُد ۵)،	اخلاق همدلانه	

براساس یافته‌های جدول ۳ یکی از وجوه ممیزی رهبران آموزشی خردمند، بینش اخلاقی است که مشتمل بر سه زیرمقوله (اخلاق همکارانه، اخلاق یاری دهنده، اخلاق همدلانه) است.

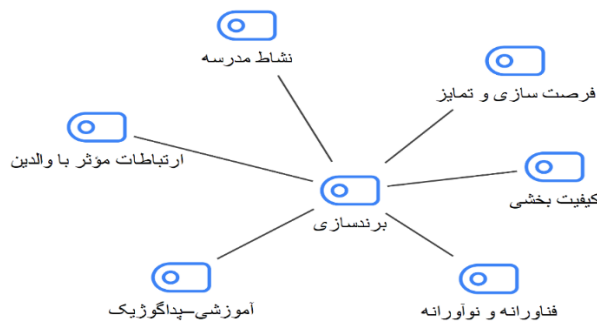


شکل ۳. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: بُعد بینش اخلاقی

جدول ۴. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: بُعد برندسازی

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله هسته ای
برندسازی مدرسه برحسب شیوه‌های آموزشی (کُد۹)، برندسازی مدرسه برحسب به‌روزرسانی دانش معلمان (کُد۹)، برندسازی مدرسه برحسب ابزارهای آموزشی (کُد۹)، برندسازی مدرسه برحسب به‌روزرسانی فعالیت‌های یادگیری (کُد۹)، برندسازی مدرسه برحسب به‌روزرسانی منابع آموزشی (کُد۹)، برندسازی مدرسه برحسب تنوع‌سازی راهبردهای آموزشی (کُد۹)، برندسازی مدرسه برحسب راهبردهای مهارت‌آموزی به دانش‌آموزان (کُد۹)،	آموزشی-پداگوژیک	بُعد برندسازی
برندسازی مدرسه برحسب ارتباط مستمر با اولیا (کُد۹)، برندسازی مدرسه برحسب ارتباط فناورانه با اولیا (کُد۹)، برندسازی مدرسه برحسب توسعه رویدادهای آموزشی (کُد۹)، برندسازی مدرسه برحسب به‌روزرسانی و توسعه انجمن‌های مدرسه (کُد۹)، ایجاد اعتماد در والدین (کُد۱۰)، گفتگو و مشاوره با اولیا (کُد۱۰)، ایجاد تجارب مثبت آموزشی (کُد۱۰)،	ارتباطات مؤثر با والدین	
برندسازی مدرسه برحسب سازوکارهای ایجاد نشاط در مدرسه (کُد۹)، وجود کلاس‌های تعاملی و خلاقانه (کُد۱۸)، فرصت تجربه، اکتشاف و پروژه‌محوری (کُد۱۸)، استفاده از فناوری به‌عنوان ابزار نشاط‌بخش (کُد۱۸)، رضایت شغلی و انگیزه حرفه‌ای (کُد۱۸)، کاهش فشار کاری و بهبود به‌زیستی (کُد۱۸)، احساس شادی، امنیت و تعلق (کُد۱۸)، درگیری عاطفی مثبت با یادگیری (کُد۱۸)، رعایت اصول زیبایی‌شناسی آموزشی (کُد۱۸)، تشویق به خلاقیت، جشن مدرسه‌ای، انجمن‌ها و فعالیت‌های شاد (کُد۱۸)،	نشاط مدرسه	
اطلاع‌رسانی شفاف درباره عملکرد مدرسه (کُد۱۷)،	کیفیت بخشی	
برندسازی مدرسه برحسب بهره‌گیری از فناوری واقعیت مجازی (کُد۹)، برندسازی مدرسه برحسب بهره‌گیری از فناوری واقعیت افزوده (کُد۹)، برندسازی مدرسه برحسب بهره‌گیری از فناوری هوش مصنوعی (کُد۹)، تفکر برندسازی در حوزه آموزش (کُد۱۰)، ایجاد هویتی متمایز برای یک مؤسسه آموزشی (کُد۱۰)، نوآوری و خلاقیت آموزشی (کُد۱۰)، ایجاد تجربه یادگیری متمایز (کُد۱۰)، استفاده از ایده‌های جدید آموزشی (کُد۱۰)، روش‌های نوین تدریس و یادگیری (کُد۱۰)،	فناورانه و نوآورانه	
برندسازی مدرسه برحسب بهره‌گیری از فرصت‌های آموزشی خارج از مدرسه (کُد۹)، برندسازی مدرسه برحسب توسعه فرصت‌های یادگیری برای دانش‌آموزان (کُد۹)، برندسازی مدرسه برحسب ویژگی‌ها و اختصاصات متمایز از سایر مدارس (کُد۹)، شفافیت آموزشی (کُد۱۰)، استفاده از رهبران آموزشی خردمند (کُد۱۰)، آینده‌پژوهی و تحلیل روندها (کُد۱۶)، مطالعه پژوهش‌های آموزشی (کُد۱۶)،	فرصت‌سازی و تمایز	

براساس یافته‌های جدول ۴. یکی از وجوه ممیزی رهبران آموزشی خردمند، برندسازی است که مشتمل بر شش زیرمقوله (آموزشی-پداگوژیک، ارتباطات مؤثر با والدین، نشاط مدرسه، کیفیت بخشی، فناوری و نوآورانه، فنواورانه و نوآورانه، فرصت سازی و تمایز) است.

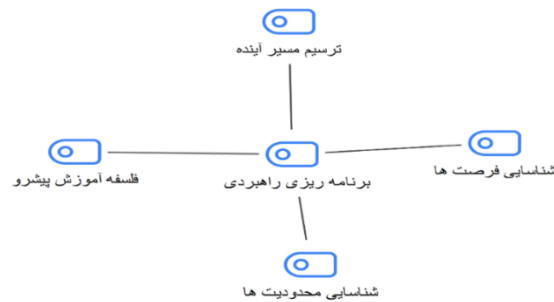


شکل ۴. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: بُعد برندسازی

جدول ۵. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: برنامه ریزی راهبردی

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله هسته ای
شناسایی محدودیت‌های سازمانی (کُده)، شناسایی منابع سازمانی (کُده)، شناسایی موانع سازمانی (کُده)، شناسایی تهدیدهای سازمانی (کُده)، برطرف کردن موانع سازمانی (کُده)، رفع محدودیت‌های سازمانی (کُده)، رصد روندهای آموزشی (کُده)، تحلیل نیازهای بازار کار (کُده)، تحلیل داده‌ها برای برنامه‌ریزی (کُده)، پیش‌بینی پیامدهای تصمیم‌های امروز (کُده)،	شناسایی محدودیت‌های سازمانی (کُده)، شناسایی منابع سازمانی (کُده)، شناسایی موانع سازمانی (کُده)، شناسایی تهدیدهای سازمانی (کُده)، برطرف کردن موانع سازمانی (کُده)، رفع محدودیت‌های سازمانی (کُده)، رصد روندهای آموزشی (کُده)، تحلیل نیازهای بازار کار (کُده)، تحلیل داده‌ها برای برنامه‌ریزی (کُده)، پیش‌بینی پیامدهای تصمیم‌های امروز (کُده)،	شناسایی محدودیت‌های سازمانی (کُده)، شناسایی منابع سازمانی (کُده)، شناسایی موانع سازمانی (کُده)، شناسایی تهدیدهای سازمانی (کُده)، برطرف کردن موانع سازمانی (کُده)، رفع محدودیت‌های سازمانی (کُده)، رصد روندهای آموزشی (کُده)، تحلیل نیازهای بازار کار (کُده)، تحلیل داده‌ها برای برنامه‌ریزی (کُده)، پیش‌بینی پیامدهای تصمیم‌های امروز (کُده)،
تعین چشم‌انداز سازمانی (کُده)، تعیین مسیر حرکت آینده سازمان (کُده)، ترسیم نقشه راه سازمانی (کُده)، تفکر استراتژیک (کُده)، چشم انداز بلند مدت برای مدرسه (کُده)، تعریف مأموریت آموزشی مدرسه (کُده)، شناسایی مأموریت و چشم‌انداز (کُده)، اتخاذ رویکرد آینده‌پژوهانه (کُده)، توجه به تغییرات فرهنگی و اجتماعی (کُده)، پاسخگویی به نیازهای نسل آینده (کُده)، شناسایی فرصت‌های آینده (کُده)، شناسایی تهدیدهای آینده (کُده)، بررسی تحولات فناوری (کُده)، رصد و تحلیل محیط آینده (کُده)، روندهای آموزشی، فناوری، جامعه، نیازهای بازار کار (کُده)،	تعین چشم‌انداز سازمانی (کُده)، تعیین مسیر حرکت آینده سازمان (کُده)، ترسیم نقشه راه سازمانی (کُده)، تفکر استراتژیک (کُده)، چشم انداز بلند مدت برای مدرسه (کُده)، تعریف مأموریت آموزشی مدرسه (کُده)، شناسایی مأموریت و چشم‌انداز (کُده)، اتخاذ رویکرد آینده‌پژوهانه (کُده)، توجه به تغییرات فرهنگی و اجتماعی (کُده)، پاسخگویی به نیازهای نسل آینده (کُده)، شناسایی فرصت‌های آینده (کُده)، شناسایی تهدیدهای آینده (کُده)، بررسی تحولات فناوری (کُده)، رصد و تحلیل محیط آینده (کُده)، روندهای آموزشی، فناوری، جامعه، نیازهای بازار کار (کُده)،	تعین چشم‌انداز سازمانی (کُده)، تعیین مسیر حرکت آینده سازمان (کُده)، ترسیم نقشه راه سازمانی (کُده)، تفکر استراتژیک (کُده)، چشم انداز بلند مدت برای مدرسه (کُده)، تعریف مأموریت آموزشی مدرسه (کُده)، شناسایی مأموریت و چشم‌انداز (کُده)، اتخاذ رویکرد آینده‌پژوهانه (کُده)، توجه به تغییرات فرهنگی و اجتماعی (کُده)، پاسخگویی به نیازهای نسل آینده (کُده)، شناسایی فرصت‌های آینده (کُده)، شناسایی تهدیدهای آینده (کُده)، بررسی تحولات فناوری (کُده)، رصد و تحلیل محیط آینده (کُده)، روندهای آموزشی، فناوری، جامعه، نیازهای بازار کار (کُده)،
شناسایی فرصت‌های در دسترس سازمانی (کُده)، شناسایی حوزه امکانات در دسترس سازمانی (کُده)، فرصت‌سازی در سازمان (کُده)، طراحی برنامه‌های انعطاف‌پذیر (کُده)، تنظیم برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت (کُده)، پیش‌بینی آینده و پیامدها (کُده)، تحلیل پیامدهای تصمیم‌ها، آینده‌پژوهی (کُده)، پاسخگویی به نیاز نسل آینده (کُده)، جمع‌آوری دیدگاه‌ها (کُده)،	شناسایی فرصت‌های در دسترس سازمانی (کُده)، شناسایی حوزه امکانات در دسترس سازمانی (کُده)، فرصت‌سازی در سازمان (کُده)، طراحی برنامه‌های انعطاف‌پذیر (کُده)، تنظیم برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت (کُده)، پیش‌بینی آینده و پیامدها (کُده)، تحلیل پیامدهای تصمیم‌ها، آینده‌پژوهی (کُده)، پاسخگویی به نیاز نسل آینده (کُده)، جمع‌آوری دیدگاه‌ها (کُده)،	شناسایی فرصت‌های در دسترس سازمانی (کُده)، شناسایی حوزه امکانات در دسترس سازمانی (کُده)، فرصت‌سازی در سازمان (کُده)، طراحی برنامه‌های انعطاف‌پذیر (کُده)، تنظیم برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت (کُده)، پیش‌بینی آینده و پیامدها (کُده)، تحلیل پیامدهای تصمیم‌ها، آینده‌پژوهی (کُده)، پاسخگویی به نیاز نسل آینده (کُده)، جمع‌آوری دیدگاه‌ها (کُده)،
تعریف فلسفه آموزشی ارزشمند (کُده)، روش‌های نوین و ابتکاری (کُده)، تبدیل مدرسه به محیطی باز و پاسخ‌گو (کُده)، پاسخ‌گویی به جامعه (کُده)، برقراری ارتباط فعال با ذی‌نفعان بیرونی (کُده)، ایفای مسئولیت اجتماعی مدرسه (کُده)، ارتباط مستمر با جامعه محلی (کُده)، شناسایی نیازهای فرهنگی جامعه (کُده)، شناسایی نیازهای اجتماعی (کُده)، شناسایی نیازهای آموزشی منطقه (کُده)، همکاری با نهادهای مدنی (کُده)، تقویت مسئولیت‌پذیری جمعی (کُده)، ایفای نقش فعال مدرسه در توسعه فرهنگی (کُده)، ایفای نقش فعال مدرسه در توسعه اجتماعی (کُده)، همکاری با سازمان‌های محلی (کُده)، تقویت حس تعلق اجتماعی (کُده)، کمک به حل مسائل اجتماعی (کُده)، طراحی برنامه‌های متناسب با نیازهای جامعه (کُده)،	تعریف فلسفه آموزشی ارزشمند (کُده)، روش‌های نوین و ابتکاری (کُده)، تبدیل مدرسه به محیطی باز و پاسخ‌گو (کُده)، پاسخ‌گویی به جامعه (کُده)، برقراری ارتباط فعال با ذی‌نفعان بیرونی (کُده)، ایفای مسئولیت اجتماعی مدرسه (کُده)، ارتباط مستمر با جامعه محلی (کُده)، شناسایی نیازهای فرهنگی جامعه (کُده)، شناسایی نیازهای اجتماعی (کُده)، شناسایی نیازهای آموزشی منطقه (کُده)، همکاری با نهادهای مدنی (کُده)، تقویت مسئولیت‌پذیری جمعی (کُده)، ایفای نقش فعال مدرسه در توسعه فرهنگی (کُده)، ایفای نقش فعال مدرسه در توسعه اجتماعی (کُده)، همکاری با سازمان‌های محلی (کُده)، تقویت حس تعلق اجتماعی (کُده)، کمک به حل مسائل اجتماعی (کُده)، طراحی برنامه‌های متناسب با نیازهای جامعه (کُده)،	تعریف فلسفه آموزشی ارزشمند (کُده)، روش‌های نوین و ابتکاری (کُده)، تبدیل مدرسه به محیطی باز و پاسخ‌گو (کُده)، پاسخ‌گویی به جامعه (کُده)، برقراری ارتباط فعال با ذی‌نفعان بیرونی (کُده)، ایفای مسئولیت اجتماعی مدرسه (کُده)، ارتباط مستمر با جامعه محلی (کُده)، شناسایی نیازهای فرهنگی جامعه (کُده)، شناسایی نیازهای اجتماعی (کُده)، شناسایی نیازهای آموزشی منطقه (کُده)، همکاری با نهادهای مدنی (کُده)، تقویت مسئولیت‌پذیری جمعی (کُده)، ایفای نقش فعال مدرسه در توسعه فرهنگی (کُده)، ایفای نقش فعال مدرسه در توسعه اجتماعی (کُده)، همکاری با سازمان‌های محلی (کُده)، تقویت حس تعلق اجتماعی (کُده)، کمک به حل مسائل اجتماعی (کُده)، طراحی برنامه‌های متناسب با نیازهای جامعه (کُده)،

براساس یافته‌های جدول ۵ یکی از وجوه ممیزی رهبران آموزشی خردمند، بینش اخلاقی است که مشتمل بر چهار زیرمقوله (شناسایی محدودیت‌ها، ترسیم مسیر آینده، شناسایی فرصت‌ها، فلسفه آموزش پیشرو) است.

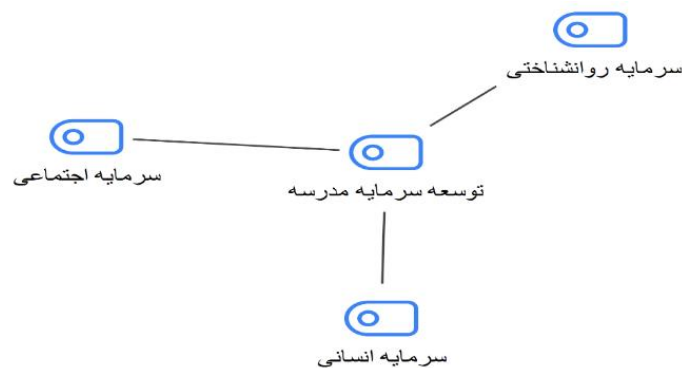


شکل ۵. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: برنامه ریزی راهبردی

جدول ۶. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: توسعه سرمایه مدرسه

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله هسته ای
دانش افزایی پداگوژیکی (گُدد۱)، دانش افزایی علم تدریس (گُدد۱۱)، دانش افزایی فنی (گُدد۱۱)، دانش افزایی شیوه کلاس داری (گُدد۱۱)، دانش افزایی مدیریت تدریس (گُدد۱۱)، دانش افزایی اشراف بر شیوه‌های یادگیری (گُدد۱۱)، مشارکت با ذی‌نفعان (گُدد۱۶)، دانش افزایی فناوری (گُدد۱۱)،	سرمایه انسانی	توسعه سرمایه مدرسه
ایجاد فضای انگیزشی (گُدد۱۱)، ایجاد فرصت‌های خلاقیت (گُدد۱۱)، ایجاد خودانگیختگی (گُدد۱۹)، جلب اعتماد به یادگیری (گُدد۱۹)، جلب اعتماد به معلمان (گُدد۱۹)، جلب اعتماد به مدیریت مدرسه (گُدد۱۹)، توسعه ارتباطات درون مدرسه (گُدد۱۹)، توسعه ارتباطات بین مدرسه ای (گُدد۱۹)، توسعه ارتباطات مدرسه و جامعه (گُدد۱۱)، توسعه ارتباطات مدرسه با اولیاء (گُدد۱۱)،	سرمایه روانشناختی	سرمایه اجتماعی

براساس یافته‌های جدول ۶ یکی از وجوه ممیزی رهبران آموزشی خردمند، توسعه سرمایه مدرسه است که مشتمل بر سه زیرمقوله (سرمایه انسانی، سرمایه روانشناختی، سرمایه اجتماعی) است.

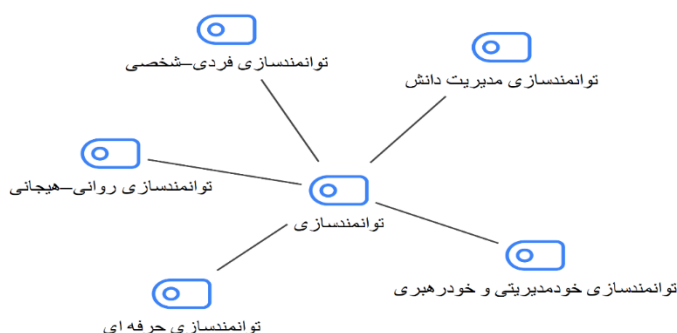


شکل ۶. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: توسعه سرمایه مدرسه

جدول ۷. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: بُعد توانمندسازی

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله هسته ای
توانمندسازی فنی معلمان (کُد۲)، توانمندسازی علمی معلمان (کُد۲)، توانمندسازی آموزشی معلمان (کُد۲)، کارایی بالای سازمانی در استفاده از دانش نسبت به سازمانهای دیگر (کُد۶)، کارایی بالای سازمانی در استفاده از تجربیات معلمان (کُد۶)، کارایی بالای سازمانی در استفاده از مشارکت دهی معلمان (کُد۶)، کارایی بالای سازمانی در استفاده از تصمیم گیری اقتضایی (کُد۶)، کارایی بالای سازمانی در استفاده از نظام سازماندهی معلمان (کُد۶)،	توانمندسازی حرفه	توانمندسازی
توانمندسازی عاطفی معلمان (کُد۲)، توانمندسازی روانشناختی معلمان (کُد۲)، کارایی بالای سازمانی در استفاده از تعامل و ارتباط با معلمان (کُد۶)، کارایی بالای سازمانی در استفاده از راهبردهای پویا سازی معلمان (کُد۶)، کارایی بالای سازمانی در استفاده از نظام تشویق معلمان (کُد۶)، کارایی بالای سازمانی در استفاده از ایجاد انگیزه کاری در معلمان (کُد۶)،	توانمندسازی روانی-هیجانی	توانمندسازی روانی-هیجانی
توانمندسازی فردی معلمان (کُد۲)، توانمندسازی معلمان برای خودآگاهی (کُد۲)، توانمندسازی معلمان برای خودارزیابی (کُد۲)، توانایی اصلاح رفتارهای اشتباه خود (کُد۲)، انتقال دانش سازمانی (کُد۷)،	توانمندسازی شخصی	توانمندسازی فردی-شخصی
توانمندسازی معلمان برای خودتنظیمی (کُد۲)، توانمندسازی معلمان برای خودراهبری (کُد۲)، توانمندسازی معلمان برای خودتصمیم گیری (کُد۲)، توانمندسازی اجتماعی معلمان (کُد۲)، خلق دانش سازمانی (کُد۷)، نگهداری دانش سازمانی (کُد۷)، توسعه دانش سازمانی (کُد۷)، تحلیل دانش سازمانی (کُد۷)،	توانمندسازی خودمدیریتی و خودرهبری	توانمندسازی خودمدیریتی و خودرهبری
در دسترس قرار دادن دانش سازمانی برای معلمان (کُد۷)، طراحی نقشه نظام مدیریت دانش در مدرسه (کُد۷)، تجزیه و تحلیل سیستم آموزشی مدرسه (کُد۷)، تجزیه و تحلیل سیستم مالی مدرسه (کُد۷)، تجزیه و تحلیل سیستم فرهنگی مدرسه (کُد۷)، تجزیه و تحلیل سیستم اجتماعی مدرسه (کُد۷)، شناسایی زیرساخت های فناوری مورد لزوم مدرسه (کُد۷)، شناسایی زیرساخت های فناوری مورد لزوم مدرسه (کُد۷)، نحوه توزیع دانش نوآورانه در مدرسه (کُد۷)، توزیع دانش فنی در مدرسه (کُد۷)، نحوه تسهیم دانش با معلمان (کُد۷)، نحوه تسهیم دانش معلمان (کُد۷)، بروز رسانی دانش معلمان، (کُد۷)، به اشتراک گذاری دانش با معلمان (کُد۷)، ارزیابی دانش سازمانی (کُد۷)، آشکار سازی دانش صمنی در مدرسه (کُد۷)، مشورت با کارشناسان و ذی نفعان (کُد۱۶)،	توانمندسازی مدیریت دانش	توانمندسازی مدیریت دانش

بر اساس یافته های جدول ۷ یکی از وجوه ممیزی رهبران آموزشی خردمند، توانمندسازی است که مشتمل بر پنج زیرمقوله (توانمندسازی حرفه ای، توانمندسازی روانی-هیجانی، توانمندسازی فردی-شخصی، توانمندسازی خودمدیریتی و خودرهبری، توانمندسازی مدیریت دانش) است.

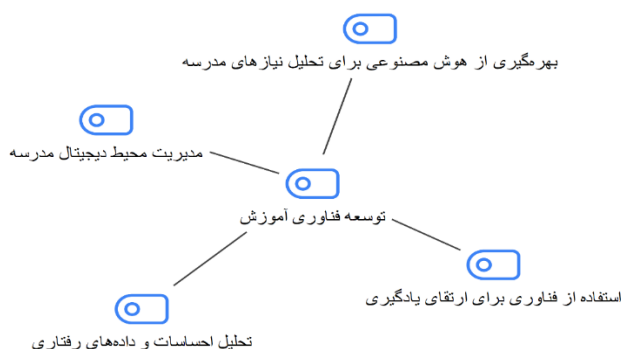


شکل ۷. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: بُعد توانمندسازی

جدول ۸. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: بُعد توسعه فناوری آموزش

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله هسته ای
دسترسی به اینترنت پایدار و پرسرعت (کُد ۲۰)، تجهیزات دیجیتال (رایانه، تبلت، برد هوشمند، شبکه داخلی) (کُد ۲۰)، امنیت شبکه و حفاظت از داده‌ها (کُد ۲۰)، به‌روزرسانی مستمر نرم‌افزارها و پلتفرم‌ها (کُد ۲۰)، طراحی محتوای دیجیتال استاندارد (کُد ۲۰)، پایش فعالیت‌های یادگیری در سامانه (کُد ۲۰)، ارزیابی عملکرد دانش‌آموزان به‌صورت دیجیتال (کُد ۲۰)،	مدیریت محیط توسعه فناوری آموزش	توسعه فناوری آموزش
شناسایی نقاط ضعف و قوت تحصیلی دانش‌آموزان (کُد ۲۰)، پیش‌بینی افت و پیشرفت تحصیلی (کُد ۲۰)، تحلیل الگوهای یادگیری (کُد ۲۰)، تشخیص شکاف‌های مهارتی (کُد ۲۰)، پیشنهاد برنامه‌های تقویتی و جبرانی (کُد ۲۰)، تحلیل احساسات و هیجانات از طریق متن، صوت یا رفتار (کُد ۲۰)، ارزیابی کارآمدی برنامه‌ها و سیاست‌های مدرسه (کُد ۲۰)، پیش‌بینی نیازهای آینده مدرسه (کُد ۲۰)، تحلیل کیفیت حکمرانی آموزشی (کُد ۲۰)،	نیازهای مدرسه	بهره‌گیری از هوش مصنوعی برای تحلیل
استخراج داده‌ها از متن‌ها (پیام‌ها، تکالیف، بازخوردها، گفتگوها) (کُد ۲۰)، جمع‌آوری داده‌های صوتی (کُد ۲۰)، تحلیل تعاملات دانش‌آموز با معلمان و همسالان (کُد ۲۰)، ردیابی تغییرات احساسی در طول زمان (کُد ۲۰)، شناسایی نشانه‌های استرس، ناامیدی، بی‌انگیزگی یا هیجان مثبت (کُد ۲۰)، تشخیص الگوهای نگرانی، ترس، سردرگمی یا احساس تعلق (کُد ۲۰)، پیش‌بینی مشکلات احتمالی (کُد ۲۰)، تحلیل رفتارهای غیرکلامی در محیط‌های دیجیتال (کُد ۲۰)، بررسی میزان مشارکت در کلاس‌های حضوری و مجازی (کُد ۲۰)، تحلیل فعالیت‌های تکلیف‌محور، پروژه‌محور و تعاملی (کُد ۲۰)،	تحلیل احساسات و داده‌های رفتاری	تحلیل احساسات و داده‌های رفتاری
استفاده از ویدئوهای آموزشی، انیمیشن، پادکست و شبیه‌ساز (کُد ۲۰)، ایجاد فعالیت‌های تعاملی (کُد ۲۰)، استفاده از بازی‌های آموزشی (کُد ۲۰)، تقویت یادگیری با ابزارهای چندرسانه‌ای جذاب (کُد ۲۰)، تطبیق سرعت و سطح یادگیری با نیازهای هر دانش‌آموز (کُد ۲۰)، پیشنهاد مسیرهای یادگیری فردی (کُد ۲۰)، استفاده از هوش مصنوعی برای شخصی‌سازی محتوا (کُد ۲۰)، تشکیل گروه‌های یادگیری آنلاین (کُد ۲۰)، استفاده از انجمن‌های بحث، اتاق‌های گفت‌وگوی کلاسی (کُد ۲۰)،	برای ارتقای یادگیری	استفاده از فناوری برای ارتقای یادگیری

براساس یافته‌های جدول ۸، یکی از وجوه ممیزی رهبران آموزشی خردمند، توسعه فناوری آموزش است که مشتمل بر چهار زیرمقوله (مدیریت محیط دیجیتال مدرسه، بهره‌گیری از هوش مصنوعی برای تحلیل نیازهای مدرسه، تحلیل احساسات و داده‌های رفتاری، استفاده از فناوری برای ارتقای یادگیری) است.

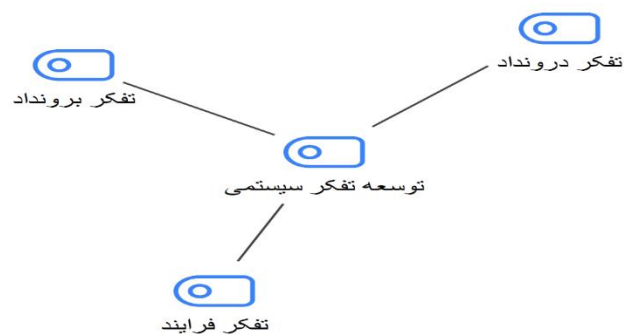


شکل ۸. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: بُعد توسعه فناوری آموزش

جدول ۹. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: بُعد توسعه تفکر سیستمی

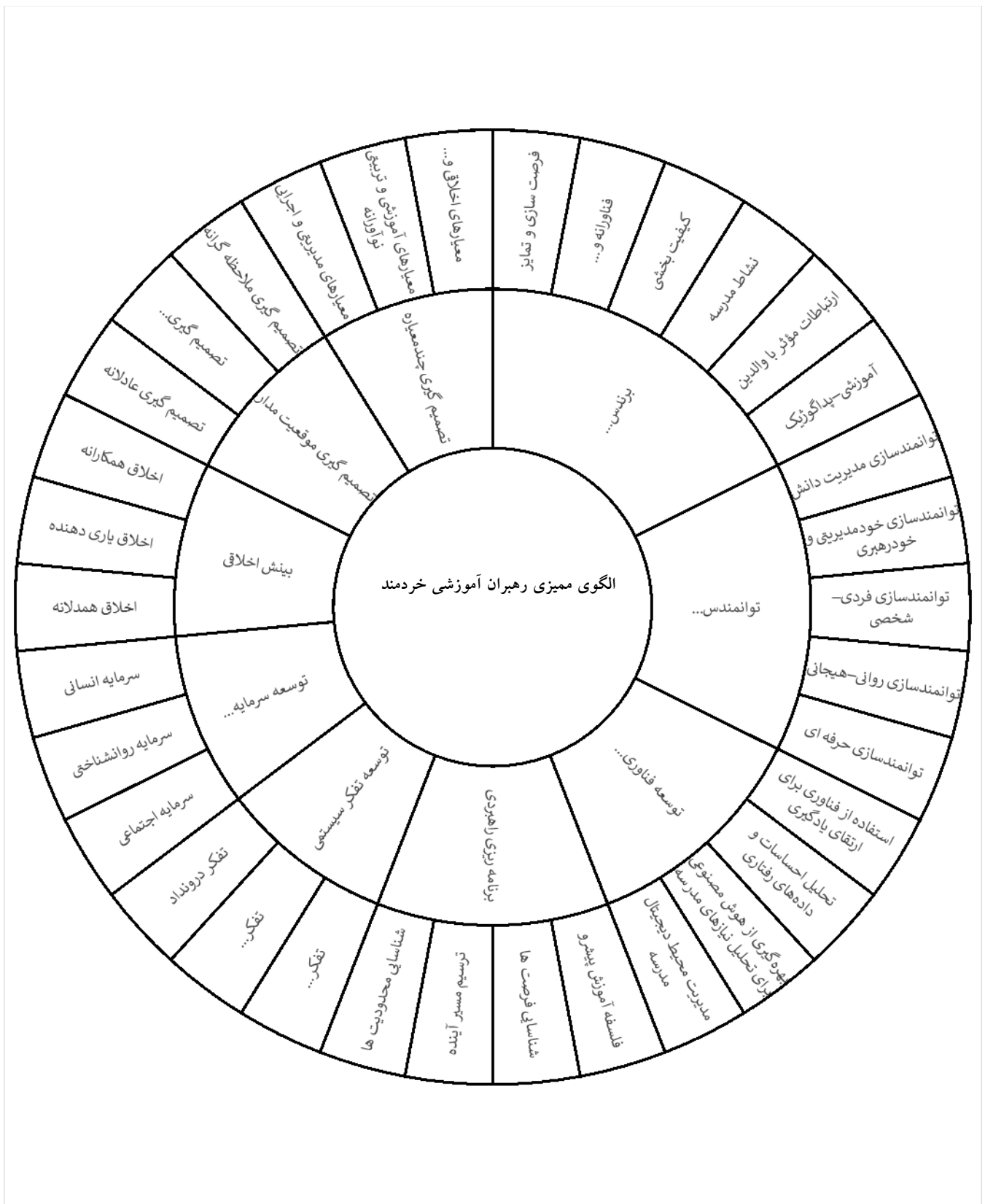
مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله هسته ای
توانایی رهبر در شناسایی اجزای مختلف نظام آموزشی (معلم، دانش آموز، برنامه درسی، فناوری، خانواده و جامعه) (کُد ۲۱)، توانایی پیش‌بینی پیامدهای تصمیمات آموزشی بر بخش‌های مختلف سیستم (کُد ۲۱)، درک اثرات بلندمدت تغییرات برنامه درسی، فناوری یا سیاست‌های آموزشی (کُد ۲۱)، توجه به اثرات غیرمستقیم و بازخوردهای ناشی از تغییرات (کُد ۲۱)، بهره‌گیری از هم‌افزایی منابع انسانی، مالی و فناوری برای ارتقای عملکرد (کُد ۲۱)، فهم روابط بین این اجزا و تأثیر هر جزء بر کل سیستم (کُد ۲۱)، شناسایی نقاط قوت و ضعف در ساختار آموزشی (کُد ۲۱)، توانایی شناسایی تعاملات مؤثر و مخل بین بخش‌های سیستم (کُد ۲۱)، تحلیل مسائل آموزشی با توجه به کل نظام و اجزای آن (کُد ۲۱)، استفاده از مدل‌ها و چارچوب‌های سیستمی برای حل مسائل (کُد ۲۱)، اتخاذ تصمیمات مبتنی بر شواهد و داده‌ها با در نظر گرفتن اثرات متقابل (کُد ۲۱)، تشویق فرهنگ یادگیری مستمر و بازخوردگیری از عملکرد سیستم (کُد ۲۱)، اصلاح و بهبود مستمر فرآیندها بر اساس داده‌ها و تجارب (کُد ۲۱)، استفاده از داده‌ها و تحلیل‌ها برای ارتقای کیفیت آموزش و رهبری (کُد ۲۱)، طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌هایی که به توسعه پایدار نظام آموزشی منجر شود (کُد ۲۱)،	تفکر درون‌داد	توسعه تفکر سیستمی
	تفکر فرایند	تفکر برون‌داد

بر اساس یافته‌های جدول ۹، یکی از وجوه ممیزی رهبران آموزشی خردمند، توسعه تفکر سیستمی است که مشتمل بر سه زیرمقوله (تفکر درون‌داد، تفکر فرایند، و تفکر برون‌داد) است.



شکل ۹. ممیزی رهبران آموزشی خردمند: بُعد توسعه تفکر سیستمی

الگوی ممیزی رهبران آموزشی خردمند بر اساس مفاهیم مستخرجه از مصاحبه‌های بعمل آمده بصورت شکل زیر طراحی شده است.



شکل ۱۰. الگوی ممیزی رهبران آموزشی خردمند

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که الگوی ممیزی رهبران آموزشی خردمند مشتمل بر نه بُعد اصلی شامل تصمیم‌گیری چندمعیاره، تصمیم‌گیری موقعیت‌مدار، بینش اخلاقی، برندسازی آموزشی، برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه سرمایه مدرسه، توانمندسازی، توسعه فناوری آموزش و توسعه تفکر سیستمی است. این یافته بیانگر آن است که خردمندی در رهبری آموزشی پدیده‌ای چندسطحی و چندبعدی است که ابعاد شناختی، اخلاقی، راهبردی و فناورانه را به صورت هم‌زمان دربرمی‌گیرد. این نتیجه با دیدگاه‌هایی همسو است که رهبری موفق مدرسه را حاصل ترکیب مهارت‌های تحلیلی، ارزشی و تحول‌گرا می‌داند (Leithwood et al., 2020). همچنین تأکید بر تصمیم‌گیری عقلانی و متوازن در این پژوهش با نظریه رهبری عقلانی که بر پیروی از استدلال، تحلیل نظام‌مند و توجه به پیامدهای بلندمدت تأکید دارد، همخوانی دارد (David & Cîmpean, 2018; Manolopoulos, 2019).

در بُعد تصمیم‌گیری چندمعیاره، نتایج نشان داد رهبران خردمند به‌طور هم‌زمان معیارهای اخلاقی، آموزشی و مدیریتی را در فرآیند تصمیم‌گیری لحاظ می‌کنند. این یافته با رویکرد عقلانیت سازمانی که تصمیم‌گیری را مبتنی بر تلفیق عقلانیت ابزاری و ارزشی می‌داند، همسو است (Neisi et al., 2021; Rahimi et al., 2020). همچنین تأکید بر تحلیل نظام‌مند و پرهیز از ساده‌سازی مسائل پیچیده، با مبانی روش‌شناختی مدل‌سازی عقلانی تطابق دارد (Boland, 2014). پژوهش‌های مرتبط با رهبری خردمند نیز نشان داده‌اند که قضاوت متوازن و توجه به خیر عمومی، ویژگی محوری رهبران حکیم است (Al-Shilema & Al-Hamad, 2023; Illes, 2018). بنابراین، تصمیم‌گیری چندمعیاره را می‌توان شاخصی بنیادین در ممیزی خردمندی رهبران آموزشی دانست.

یافته‌های مربوط به تصمیم‌گیری موقعیت‌مدار حاکی از آن بود که رهبران خردمند تصمیمات خود را متناسب با شرایط اجتماعی، فرهنگی و سازمانی اتخاذ می‌کنند و از چارچوب‌های انعطاف‌پذیر بهره می‌برند. این نتیجه با دیدگاه رهبری عقلانی-موقعیتی که بر سازگاری با شرایط متغیر تأکید دارد، هماهنگ است (Hurt & Nolan, 2024). افزون بر این، پژوهش‌های تجربی درباره فروتنی و روایت‌گری رهبران نشان می‌دهد که رهبران خردمند از طریق تعامل با ذی‌نفعان و شنیدن دیدگاه‌های متنوع، اعتماد و مشروعیت را تقویت می‌کنند (Bostanli, 2023; Yang et al., 2019). چارچوب «رهبری خردمند-شفیق» نیز بر ضرورت توجه به بافت اجتماعی و تحقق عدالت آموزشی تأکید دارد (Mercado, 2021). در این راستا، یافته‌های پژوهش حاضر مؤید آن است که ممیزی خردمندی بدون توجه به اقتضائات محیطی و عدالت‌محوری ناقص خواهد بود.

در بُعد بینش اخلاقی، نتایج بیانگر آن بود که اخلاق همکارانه، یاری‌دهنده و همدلانه از مؤلفه‌های کلیدی خردمندی رهبران آموزشی است. این یافته با مدل رهبری حکمت‌محور در سازمان‌های آموزشی همخوانی دارد که اخلاق، اعتدال و تعالی را ارکان اصلی رهبری می‌داند (Rahmani & Dialameh, 2019). همچنین پژوهش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و خرد سازمانی نشان داده‌اند که ارزش‌های اخلاقی و مدیریت دانش،

زمینه‌ساز شکل‌گیری خرد جمعی هستند (Ghasemi, 2021; Shoghi et al., 2017). تأکید بر تاب‌آوری اخلاقی و چابکی سازمانی نیز در پژوهش‌های پیشین مورد تأیید قرار گرفته است (Jamadi et al., 2021). بنابراین، بینش اخلاقی نه تنها بُعدی ارزشی، بلکه عاملی ساختاری در ارتقای اثربخشی مدرسه است.

نتایج مربوط به برندسازی آموزشی نشان داد که رهبران خردمند با تمرکز بر کیفیت آموزشی، ارتباط مؤثر با والدین، نشاط مدرسه و نوآوری فناوریانه، هویتی متمایز برای مدرسه ایجاد می‌کنند. این یافته با پژوهش‌های مرتبط با برندسازی در سازمان‌های آموزشی همسو است (Ghaffari & Hoveyda, 2023). رهبری راهبردی نیز در پذیرش نوآوری و تقویت تمایز سازمانی نقش محوری دارد (Abraghoui, 2022). افزون بر این، راهبردهای ایجاد اعتماد و موفقیت بلندمدت در رهبری خردمند مورد تأکید قرار گرفته است (Barrow & Mirabella, 2009; Jumadi et al., 2023). بنابراین، برندسازی در این پژوهش نه به معنای بازاریابی صرف، بلکه به عنوان جلوه‌ای از خرد راهبردی رهبر تفسیر می‌شود.

در بُعد برنامه‌ریزی راهبردی و توسعه تفکر سیستمی، یافته‌ها نشان داد که رهبران خردمند قادرند محدودیت‌ها و فرصت‌ها را شناسایی کرده و مسیر آینده مدرسه را ترسیم کنند. این نتیجه با دیدگاه رهبری هوشمند که بر توسعه شایستگی‌های شناختی و سیستمی تأکید دارد، همخوان است (Sydanmaanlakka, 2008). همچنین مطالعات مربوط به رهبری موفق مدرسه، نقش نگاه کل‌نگر و تحلیل نظام‌مند را در بهبود عملکرد آموزشی برجسته کرده‌اند (Leithwood et al., 2020). پژوهش‌های جدید نیز نشان می‌دهد که در شرایط بحران، رهبران تاب‌آور با اتکا به تفکر سیستمی و آینده‌نگری می‌توانند سازمان را هدایت کنند (Hill-Berry & Burris-Melville, 2025; Karimi & Khawaja, 2025). بدین ترتیب، توسعه تفکر سیستمی در الگوی ممیزی حاضر، تضمین‌کننده پایداری و انسجام تصمیمات رهبری است.

در حوزه توسعه سرمایه مدرسه و توانمندسازی، نتایج بیانگر آن بود که رهبران خردمند بر سرمایه انسانی، روان‌شناختی و اجتماعی تمرکز دارند و با تقویت خودمدیریتی و مدیریت دانش، ظرفیت سازمان را افزایش می‌دهند. این یافته با مطالعاتی که رابطه میان رهبری خردمند و توانمندسازی کارکنان را تأیید کرده‌اند، همسو است (Jamadi et al., 2021). همچنین فرهنگ مبتنی بر یادگیری و مدیریت دانش، بستری برای شکل‌گیری خرد سازمانی فراهم می‌کند (Shoghi et al., 2017). این رویکرد با تأکید بر عقلانیت و معنویت در برنامه درسی نیز همخوانی دارد (Karamad, 2018).

در بُعد توسعه فناوری آموزشی، نتایج نشان داد که رهبران خردمند با مدیریت محیط دیجیتال، بهره‌گیری از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های آموزشی، یادگیری را شخصی‌سازی می‌کنند. این یافته با پژوهش‌های مربوط به آمادگی معلمان برای ادغام فناوری همخوان است (Gümüş et al., 2023; Hartshorne & Baumgartner, 2020). مطالعات داخلی نیز ضرورت بازنگری در برنامه‌های تربیت معلم و رفع موانع فناوری را تأکید کرده‌اند (Abbasi, 2017; Kaboli, 2016; Mohammadabadi & Mohammadabadi, 2020). همچنین طبقه‌بندی‌های

جدید درباره نقش هوش مصنوعی در رهبری آموزشی، اهمیت تحلیل داده‌محور را برجسته ساخته‌اند (Sposato, 2025). بنابراین، توسعه فناوری در الگوی حاضر، بخشی جدایی‌ناپذیر از خردمندی رهبر در عصر تحول دیجیتال است.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ممیزی رهبران آموزشی خردمند باید مبتنی بر چارچوبی جامع و یکپارچه باشد که ابعاد عقلانی، اخلاقی، راهبردی، فناورانه و سیستمی را پوشش دهد. این چارچوب با رویکردهای معاصر رهبری آموزشی همسو است و می‌تواند مبنایی برای ارزیابی و توسعه حرفه‌ای رهبران در نظام‌های آموزشی باشد.

این پژوهش با رویکرد کیفی و مبتنی بر مصاحبه با خبرگان انجام شد و بنابراین نتایج آن به زمینه فرهنگی و دیدگاه مشارکت‌کنندگان وابسته است. استفاده از روش کیفی اگرچه به غنای داده‌ها کمک کرد، اما امکان تعمیم آماری نتایج را محدود می‌سازد. همچنین تمرکز پژوهش بر اساتید مدیریت آموزشی ممکن است دیدگاه سایر ذی‌نفعان مانند مدیران مدارس، معلمان و دانش‌آموزان را به‌طور مستقیم منعکس نکرده باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی ارائه‌شده به‌صورت کمی اعتبارسنجی شده و ابزار سنجش استاندارد برای ممیزی خردمندی رهبران آموزشی طراحی شود. همچنین بررسی رابطه میان ابعاد الگوی ممیزی با پیامدهایی چون عملکرد تحصیلی، رضایت معلمان و نوآوری آموزشی می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند. انجام مطالعات تطبیقی در زمینه‌های فرهنگی مختلف نیز می‌تواند به بومی‌سازی و تکمیل مدل منجر شود.

نظام‌های آموزشی می‌توانند از الگوی ارائه‌شده به‌عنوان چارچوبی برای ارزیابی و توسعه حرفه‌ای مدیران بهره‌گیرند. برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه تصمیم‌گیری چندمعیاره، تفکر سیستمی و مدیریت فناوری می‌تواند خردمندی رهبران را تقویت کند. همچنین توصیه می‌شود سیاست‌گذاران آموزشی، شاخص‌های ممیزی خردمندی را در فرآیند انتخاب و ارزیابی مدیران مدارس لحاظ نمایند تا کیفیت رهبری در سطح کلان ارتقا یابد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Educational leadership has undergone profound transformation in recent decades, shifting from administrative supervision toward a multidimensional role encompassing strategic vision, ethical guidance, innovation management, and organizational learning. Contemporary educational systems operate in complex, technology-driven, and uncertain environments, requiring leaders who possess not only managerial competence but also wisdom, reflective judgment, and adaptive decision-making capacities. Research consistently demonstrates that effective school leadership constitutes one of the most influential school-level factors affecting teaching quality, institutional effectiveness, and student achievement (Leithwood et al., 2020). The growing complexity of educational environments—particularly in the post-pandemic era—has intensified the demand for leadership models grounded in resilience, ethical responsibility, and long-term organizational sustainability (Hill-Berry & Burris-Melville, 2025; Karimi & Khawaja, 2025).

The concept of wisdom in leadership has attracted increasing scholarly attention across psychology, management, and education. Wisdom is commonly conceptualized as an integration of knowledge, experience, ethical reasoning, emotional maturity, and contextual judgment that enables leaders to make balanced decisions in ambiguous situations (Asadi et al., 2013). Rational leadership theories emphasize systematic reasoning and long-term consequence evaluation as essential components of wise decision-making (Manolopoulos, 2019). Organizational rationality models further suggest that effective leadership emerges from balancing instrumental efficiency with moral and social responsibility (Neisi et al., 2020; Rahimi et al., 2021). In educational contexts, wisdom-based leadership integrates rationality with moral and spiritual dimensions, emphasizing justice, moderation, and collective well-being (Karamad, 2018; Rahmani & Dialameh, 2019). Recent empirical studies describe wise leadership as a synthesis of humility, intuition, ethical awareness, and reflective judgment. Narrative-based leadership research indicates that exposure to exemplars of wise leadership enhances reflective thinking among followers (Bostanli, 2023). Similarly, rational-choice perspectives highlight humility and relational trust as mechanisms through which leaders strengthen organizational legitimacy (Yang et al., 2019). The intuitive executive perspective argues that wise leaders combine analytical reasoning with intuition when navigating uncertainty (Akinci & Sadler-Smith, 2023; David & Cîmpean, 2018). Educational leadership frameworks grounded in compassion and equity further demonstrate that wisdom-oriented leadership contributes to inclusive and socially responsive schooling environments (Mercado, 2021). Empirical evidence also identifies ethical insight, balance, foresight, and responsibility as core dimensions of wise leadership practices (Al-Shilema & Al-Hamad, 2023; Illes, 2018).

At the organizational level, wisdom-based leadership has been linked to organizational agility, ethical resilience, and knowledge-centered cultures (Ghasemi, 2021; Jamadi et al., 2021). Organizational wisdom develops through collaborative learning, shared values, and effective knowledge management practices (Shoghi et al., 2017). Leadership motivation research similarly demonstrates that service-oriented leadership grounded in rational ethics fosters collective trust and long-term organizational success (Barrow & Mirabella, 2009; Hurt & Nolan, 2024). Intelligent leadership models emphasize continuous competency development, reflective learning, and systemic awareness as prerequisites for wise leadership (Sydanmaanlakka, 2008).

Technological transformation represents another defining feature of contemporary educational leadership. Effective integration of digital technologies requires leaders capable of guiding pedagogical innovation and supporting teachers' technological competence (Gümüş et al., 2023; Hartshorne & Baumgartner, 2020). Studies highlight the need to redesign teacher education programs to respond to digital transformation and emerging learning environments (Abbasi, 2017; Dorosti et al., 2021). Persistent barriers to educational technology adoption further underline the importance of visionary leadership capable of addressing structural and cultural challenges (Kaboli, 2016; Mohammadabadi & Mohammadabadi, 2020). Moreover, artificial intelligence is increasingly redefining educational leadership practices through data-informed decision-making and predictive organizational management (Sposato, 2025).

Educational branding and innovation adoption also reflect strategic dimensions of wise leadership. Research indicates that strategic leadership enhances institutional identity, stakeholder trust, and organizational competitiveness (Abraghoui, 2022; Ghaffari & Hoveyda, 2023). Beyond institutional performance, educational leaders play a crucial role in fostering social responsibility, entrepreneurship education, and community engagement (Yasmeen, 2025). Schools also function as cultural institutions shaping identity formation, which requires leaders capable of integrating ethical values and societal expectations (Farhadi & Zoghi, 2018).

Despite extensive theoretical discussions on wise leadership, a significant gap remains concerning systematic mechanisms for assessing or auditing the wisdom of educational leaders. Existing research primarily focuses on leadership characteristics or outcomes rather than structured evaluation frameworks. Developing an audit model grounded in empirical evidence can therefore contribute to leadership evaluation, professional development, and quality assurance within educational systems. Accordingly, the present study aimed to design an audit model for wise educational leaders through identifying and structuring the fundamental dimensions of wisdom-based educational leadership.

Methods and Materials

The present study employed a qualitative research design with a qualitative content analysis approach. In terms of purpose, the research was fundamental and exploratory, seeking to develop a conceptual model grounded in expert perspectives.

The research population consisted of university professors specializing in educational management. Participants were selected using purposive criterion-based sampling. Inclusion criteria included academic expertise in educational leadership, professional experience, and willingness to participate in the research process. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, resulting in a final sample of 21 participants.

Data were collected through in-depth, unstructured interviews designed to explore participants' experiences and perceptions regarding wisdom in educational leadership and its evaluative dimensions. Interviews allowed participants to elaborate freely on leadership practices, ethical considerations, organizational challenges, and future educational transformations.

To ensure rigor and trustworthiness, qualitative validation strategies were applied, including credibility, dependability, confirmability, and transferability procedures. Data analysis followed three stages of coding: open coding to extract initial concepts, axial coding to organize categories and relationships, and selective coding to integrate findings into a coherent conceptual model. Both deductive and inductive analytical strategies were employed simultaneously to strengthen theoretical coherence and empirical grounding.

Findings

Analysis of interview data resulted in the identification of a comprehensive audit model for wise educational leadership composed of nine major dimensions.

The first dimension, multi-criteria decision-making, reflected leaders' ability to balance ethical values, pedagogical innovation, organizational regulations, stakeholder participation, and evidence-based reasoning. Participants emphasized that wise leaders consider diverse perspectives and long-term consequences rather than relying on single-factor decisions.

The second dimension, situational decision-making, highlighted adaptive leadership practices responsive to social, organizational, and individual conditions. Subcomponents included reflective decision-making, participatory governance, and justice-oriented judgments.

The third dimension, ethical insight, consisted of collaborative ethics, supportive ethics, and empathetic ethics. Wise leaders were described as individuals who promote fairness, mutual respect, and moral responsibility while supporting teachers' professional and personal development.

The fourth dimension, educational branding, encompassed pedagogical innovation, stakeholder communication, school climate enhancement, quality improvement, technological innovation, and institutional differentiation. Branding emerged as a strategic process aimed at creating a meaningful educational identity rather than mere institutional promotion.

The fifth dimension, strategic planning, included recognizing organizational constraints, identifying opportunities, forecasting future trends, and articulating a progressive educational philosophy aligned with societal needs.

The sixth dimension, school capital development, involved strengthening human capital, psychological capital, and social capital through professional learning, motivational climate building, and expanded internal and external relationships.

The seventh dimension, empowerment, included professional empowerment, emotional empowerment, personal self-development, self-leadership, and knowledge management empowerment. Wise leaders were characterized by their ability to cultivate autonomy and organizational learning capacity.

The eighth dimension, development of educational technology, emphasized digital infrastructure management, artificial intelligence-based analysis, behavioral and emotional data interpretation, and technology-enhanced learning environments.

The ninth dimension, systems thinking development, represented leaders' capacity to understand interdependencies within educational systems, analyze processes holistically, and implement continuous improvement based on feedback loops and long-term outcomes.

Together, these dimensions formed an integrated framework representing the audit model for wise educational leaders.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that wisdom in educational leadership is not confined to personal traits but represents an integrated leadership capability encompassing ethical reasoning, strategic foresight, technological literacy, and systemic awareness. Wise leadership emerges as a dynamic interaction between individual judgment and organizational context, enabling leaders to respond effectively to complexity and uncertainty.

The multidimensional structure identified in this study indicates that leadership wisdom operates simultaneously at cognitive, moral, relational, and organizational levels. Decision-making processes rooted in ethical balance and stakeholder participation strengthen institutional trust and promote sustainable educational development. Adaptive and situational decision-making further enables leaders to navigate rapidly changing educational environments while maintaining fairness and legitimacy.

Ethical insight appeared as a central organizing principle connecting all other dimensions. Leadership grounded in empathy, collaboration, and social responsibility fosters psychologically safe and professionally supportive learning environments. Such environments enhance motivation, innovation, and collective commitment among educators.

Strategic planning and systems thinking findings highlight the importance of future-oriented leadership capable of interpreting environmental changes and aligning institutional actions with long-term educational goals. Wise leaders function as system designers who integrate resources, policies, and human relationships into coherent organizational processes.

The prominence of technology development within the model reflects the evolving nature of educational leadership in the digital age. Wise leaders do not merely adopt technologies but strategically employ digital tools, data analytics, and artificial intelligence to personalize learning and improve governance processes.

Furthermore, empowerment and school capital development demonstrate that leadership wisdom is realized through others rather than exercised individually. By nurturing professional competence, psychological well-being, and collaborative networks, wise leaders transform schools into learning organizations capable of continuous renewal.

Overall, the proposed audit model provides a comprehensive framework for evaluating and developing educational leadership grounded in wisdom. The model contributes theoretically by integrating diverse leadership paradigms into a unified conceptual structure and contributes practically by offering a foundation for leadership assessment, professional training, and organizational improvement. The study concludes that cultivating wisdom-oriented leadership represents a strategic necessity for educational systems seeking sustainability, innovation, and human-centered development in an increasingly complex global context.

References

- Abbasi, M. (2017). Teacher training curriculum in the age of information and communication technology. *Advances in Behavioral Sciences*, 12, 1-23. <https://ijndibs.com/article-1-121-fa.html>
- Abraghoui, F. (2022). Strategic leadership and innovation adoption in education and schools. *The 1st National Conference on Innovation in Human and Social Sciences*. <https://civilica.com/doc/1623263/>
- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2023). *The Intuitive Executive Revisited BOOK - Developing the Intuitive Executive*. Auerbach Publications. <https://doi.org/10.1201/9781032617183-1>
- Al-Shilema, M. A., & Al-Hamad, A. W. T. (2023). Diagnosing the dimensions of wise leadership among working leaders in the Mosul Municipality. *NTU journal for Administrative and Human Sciences (JAHS)*, 3(2). <https://doi.org/10.56286/ntujahs.v3i2.477>
- Asadi, S., Amiri, S., Molavi, H., & Bagheri Noaparast, K. (2013). Introducing the concept of wisdom in psychology and its educational applications. *New Educational Approaches Scientific-Research Quarterly*, 8(2), 1-28. https://nea.ui.ac.ir/article_19101.html
- Barrow, L. M., & Mirabella, J. (2009). An empirical study of other-oriented and rational self-interest leadership approaches. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 44-54. <https://doi.org/10.1002/jls.20107>
- Boland, L. A. (2014). *The Methodology of Economic Model Building (Routledge Revivals): Methodology after Samuelson*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315773285>
- Bostanli, L. (2023). Narratives for wise thinking in leadership: An experiment on the influence of wise leader exemplars' narratives on wise thinking in leadership. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(2), 115. <https://doi.org/10.1037/mgr0000141>
- David, O. A., & Cimpean, A. (2018). *Managerial coaching and rational leadership BOOK - Coaching for rational living: Theory, techniques and applications*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74067-6_16
- Dorosti, M., Hazraty, L., & Qanbari, M. (2021). New technologies and transformation in teacher training.
- Farhadi, F., & Zoghi, K. (2018). The role of schools in the religious education and national identity of students.
- Ghaffari, K., & Hoveyda, R. (2023). Design and explanation of a model for branding in educational organizations (Case study: Exemplary schools in Isfahan city). *Journal of Entrepreneurship Education and Management*, 2(1), 75-92. https://eme.razi.ac.ir/article_2508.html?lang=en
- Ghasemi, M. M. (2021). The cultural approach of wise leaders in developing organizational wisdom.
- Gümüş, M. M., Kayhan, O., Kukul, V., & Korkmaz, Ö. (2023). Preparing teachers to integrate technology in education according to SQD model: scale development and validation. *Education and Information Technologies*, 29(4), 1-31. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11978-0>
- Hartshorne, R., & Baumgartner, E. (2020). What we learned about technology and teacher education in 2020. *Journal of Technology and Teacher Education*, 28(4), 599-611. <https://doi.org/10.70725/732051fmchly>
- Hill-Berry, N. P., & Burris-Melville, T. S. (2025). When the going gets tough: Educational leadership and resilience in times of crises. *Power and Education*, 17(2), 216-240. <https://doi.org/10.1177/17577438241297242>
- Hurt, K. J., & Nolan, R. (2024). A Rational Perspective of Servant Leadership: Towards a Paradigm Shift in Servant Leader Motivation. *American Business Review*, 27(1), 12. <https://doi.org/10.37625/abr.27.1.326-348>
- Illes, K. (2018). *Developing Wise Leaders BOOK - Managing and Teaching Business Ethics: Global Trends and Challenges*. <https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/item/9548q/reflections-on-peter-pruzan-s-spiritual-based-leadership>
- Jamadi, F., Nemati, L., & Nemati, S. (2021). Identifying the role of wise leadership on human resource capability, ethical resilience, retention, and maintenance, mediated by organizational agility. *Supervision and Inspection Quarterly*, 58, 1-23. <https://sid.ir/paper/1095797/fa>

- Jumadi, J., Yasa, I. M. A., & Yudana, I. M. (2023). Wise Leader Strategies: Building Trust and Long-Term Success. *Journal of Management, Economic, and Financial*, 1(2), 6-10. <https://doi.org/10.46799/jmef.v1i2.16>
- Kaboli, M. (2016). Examining the obstacles to utilizing educational technologies in the teaching and learning process from the perspective of primary school teachers in Education District One of Zanjan.
- Karamad, H. (2018). The position of rationality and spirituality in the curriculum. *Islam and Educational Research*, 10(1), 23-40. https://islamicedu.rihu.ac.ir/article_1570.html?lang=en
- Karimi, H., & Khawaja, S. (2025). Post-Covid Educational Leadership: Emerging Models and Styles for a New Era. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 864-873. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4431>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Manolopoulos, M. (2019). *Following Reason: A theory and strategy for rational leadership*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315542058>
- Mercado, F. (2021). Wise-Compassionate Framework: A Leadership Guide to Educational Equity. *Journal of Leadership, Equity, and Research*, 7(1), n1. <https://journals.sfu.ca/cvj/index.php/cvj/citationstylelanguage/get/associacao-brasileira-de-normas-tecnicas?submissionId=121&publicationId=153>
- Mohammadabadi, A., & Mohammadabadi, M. (2020). Examining the extent of teachers' knowledge of the application of educational technology in the teaching and learning process of students. *Studies in Psychology and Educational Sciences*, 6(3), 230-239. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1747264/>
- Mokhtari, M., & Fardousi Nik, S. (2021). Comparison of Islamic rationality with Western modern rationality.
- Neisi, A., Azar, A., Mogbel Baaraz, A., & Naghipourfar, V. (2020). Explaining an evaluation model of rationality in organizations with an Islamic approach. *Social Development*, 14(3), 187-214. https://qjssd.scu.ac.ir/article_15703.html?lang=en
- Rahimi, E., Zarei Matin, H., Tavakkoli, A., & Yazdani, H. R. (2021). Explaining the framework of rationality based on Islamic teachings and its contributions to public administration. *Islamic Management Scientific Journal*, 29(4), 5-48. https://rsm.rihu.ac.ir/article_2366.html?lang=en
- Rahmani, N., & Dialameh, N. (2019). A wisdom-based leadership model from an Islamic perspective in educational organizations. *Journal of Applied Issues in Islamic Education Scientific-Research*, 8(3), 53-78. <https://doi.org/10.29252/qaiie.4.3.53>
- Shoghi, B., Shokareh, S., & Soleimani, S. (2017). The impact of organizational culture on organizational wisdom considering the mediating role of knowledge management. *Relief and Rescue*, 9(36), 68-86. http://jorar.ir/browse.php?a_code=A-10-324-1&slc_lang=fa&sid=1
- Sposato, M. (2025). Artificial intelligence in educational leadership: a comprehensive taxonomy and future directions. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 22(1), 20. <https://doi.org/10.1186/s41239-025-00517-1>
- Sydanmaanlakka, P. (2008). *Intelligent Leadership and Leadership Competences Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations* Helsinki University of Technology]. <https://research.aalto.fi/en/publications/intelligent-leadership-and-leadership-competencies-developing-a-1>
- Yang, J., Zhang, W., & Chen, X. (2019). Why do leaders express humility and how does this matter: A rational choice perspective. *Frontiers in psychology*, 10, 1925. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01925>
- Yasmeen, T. (2025). Perspective Chapter: The Role of Educational Leadership in Promoting Entrepreneurship Education in Higher Education – Evidence From Pakistan. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1012846>