

تدوین مدل مفهومی نوین رهبری آموزشی

مبانی بر اخلاق فناوری، عدالت آموزشی و آینده پژوهی در عصر هوش مصنوعی

فرزانه جابری^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۴ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۹/۱۰

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی و تدوین مدل مفهومی نوین مبتنی بر اخلاق، عدالت و آینده پژوهی صورت گرفته است. رشد فزاینده ی فناوری های هوش مصنوعی در دهه ی اخیر، الگوهای رهبری و مدیریت آموزشی را در سطح جهانی دگرگون کرده است. با وجود پیشرفت های چشمگیر فناوری، همچنان پرسش اساسی این است که رهبران آموزشی چگونه می توانند میان منطق داده و ارزش های انسانی توازن برقرار کنند. پژوهش حاضر با رویکرد مرور مفهومی و تحلیلی انجام شده است. برای این منظور، پنج منبع علمی شاخص بین سال های ۲۰۲۴ تا ۲۰۲۵ شامل پژوهش های Dai، Anas، Sposato و همکاران، Uche-Agwu و Adams & Thompson مورد تحلیل تلفیقی قرار گرفت. نتایج نشان داد که رهبری آموزشی نوین در سه سطح فلسفی، سازمانی و عملی بازتعریف می شود و رهبران آموزشی باید علاوه بر شایستگی فناوری، از سواد داده ای، آینده پژوهی و حساسیت اخلاقی برخوردار باشند. بر پایه ی یافته ها، مدل مفهومی پنج بعدی پژوهش شامل «رهبری اخلاقی»، «همزیستی انسان-ماشین»، «عدالت آموزشی»، «شایستگی فناوری» و «آینده پژوهی رهبری» طراحی شد. این مدل می تواند به عنوان نقشه ی راهی برای بازنگری در سیاست های آموزشی و تربیت رهبران آینده در نظام آموزش ایران مورد استفاده قرار گیرد.

کلمات کلیدی: رهبری آموزشی، هوش مصنوعی، عدالت آموزشی، اخلاق فناوری، آینده پژوهی، شایستگی فناوری

۱- مقدمه

ظهور فناوری های دیجیتال در دهه های اخیر نه تنها صنعت، اقتصاد و... بلکه آموزش و یادگیری را با تغییرات عمیق و گسترده در این حوزه رو به رو می کند. پیشرفت سریع هوش مصنوعی که از اثرگذارترین فناوری های دهه ی اخیر است به طور قابل توجهی بر ابعاد مختلف آموزش تاثیر گذاشته است (Anas & Zakir, 2024). طبق گزارش یونسکو (۲۰۲۳)، بیش از ۶۰ درصد از نظام های آموزشی در سراسر جهان در حال حاضر از هوش مصنوعی استفاده و یا کاربردهای متنوع آن را در آموزش، یاددهی - یادگیری و مدیریت آموزشی آزمایش می کنند. به طور مثال ابزار های مبتنی بر هوش مصنوعی یا AI^۲ می توانند به سرعت به سوالات پاسخ دهند، اعلان خودکار برای رویدادهای مدرسه ارسال کنند و مسائل

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Artificial Intelligence^۲

اداری رایج در مدرسه را حل کنند (Kafa, 2025). به علاوه AI می تواند به حل رویدادهای پیش بینی نشده مانند غیبت معلمان و تعلیلات پیش بینی نشده در مدارس کمک کند (ابراهیم بن سالم، ۲۰۲۴).

با وجود این تحولات، پرسش بنیادینی که امروز پیش روی سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی قرار دارد این است که: در عصر هوش مصنوعی، نقش رهبر آموزشی چیست و چگونه باید بازتعریف شود؟ نقش رهبران مدرسه در بافت دیجیتال تغییر بسیار زیادی کرده و در هم تنیده شده است (هریس، ۲۰۲۰). در گذشته، رهبر آموزشی بیشتر برنامه‌ریزی، نظارت و هدایت انسانی را عهده دار بودند؛ اما در محیط‌های آموزشی داده‌محور و فناورانه، بخشی از این وظایف به الگوریتم‌ها و سامانه‌های هوشمند واگذار می‌شود. این تغییر، نه تنها کارکردها بلکه هویت و فلسفه‌ی رهبری آموزشی را نیز دستخوش بازنگری می‌کند (Sposato, 2025).

مطالعات اخیر نشان می‌دهند همچنان که هوش مصنوعی به نفوذ خود در چشم انداز آموزی ادامه می‌دهد، فرصت‌های بی‌سابقه و چالش‌های پیچیده‌ای برای رهبران آموزشی ایجاد می‌کند (ویلیامسون، ۲۰۲۴). فرصت‌هایی مانند استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی در بهبود شیوه مدیریت مدارس شامل تصمیم‌گیری، بودجه‌بندی، ارتباطات، نگهداری و تجزیه و تحلیل سوابق دانش‌آموزان در تحقیقات پیشین مورد توجه بوده است (کاراکوسه، ۲۰۲۴؛ وانگ، ۲۰۲۱). چالش‌هایی همچون شکاف دیجیتال یا نابرابری در دسترسی به فناوری بین مدارس شهری و روستایی نیز بیان شده است (آدامز و تامپسون، ۲۰۲۵). به طور کلی از یک‌سو، ابزارهای هوشمند می‌توانند کارایی مدیریتی را افزایش دهند، تصمیم‌گیری را مبتنی بر داده سازند، و عدالت آموزشی را بهبود بخشند (Anas, 2025). از سوی دیگر، چالش‌هایی همچون سوگیری الگوریتمی، فقدان چارچوب اخلاقی، نابرابری دیجیتال و کاهش نقش انسانی از مهم‌ترین دغدغه‌های رهبری آموزشی در این دوران به شمار می‌روند (Uche-Agwu, 2025). به بیان دیگر، مسئله‌ی اصلی در قرن بیست‌ویکم، نه استفاده یا عدم استفاده از فناوری، بلکه چگونگی همزیستی هوش مصنوعی و انسان در رهبری آموزشی است. (Dai et al., 2024)

با توجه به پیچیدگی موضوع، بسیاری از پژوهش‌های موجود صرفاً به بررسی جنبه‌های فنی یا اخلاقی هوش مصنوعی پرداخته‌اند و مطالعه‌ای جامع که ابعاد فلسفی، مدیریتی، اخلاقی و آینده‌پژوهانه‌ی رهبری آموزشی را در کنار هم تحلیل کند، هنوز وجود ندارد (آدامز و تامپسون، ۲۰۲۵). در حالی که سیاست‌گذاران آموزشی برای تصمیم‌گیری در حوزه‌های کلان به چارچوب‌های نظری یکپارچه نیاز دارند تا بتوانند رابطه‌ی متقابل میان فناوری، انسان و ارزش‌ها را درک کنند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تدوین یک مدل مفهومی نوین برای رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی انجام شده است. این پژوهش از نوع مروری-مدلی^۱ است و بر مبنای تحلیل و تلفیق پنج مقاله‌ی علمی معتبر در سال‌های اخیر شکل گرفته است. تمرکز اصلی آن بر پاسخ به پرسش‌های زیر است:

۱. در عصر هوش مصنوعی، رهبری آموزشی چگونه بازتعریف می‌شود و چه نقش‌های تازه‌ای می‌یابد؟

¹ Integrative Conceptual Review

فرزانه جابری، تدوین مدل مفهومی نوین رهبری آموزشی، مبتنی بر اخلاق فناوری، عدالت آموزشی و آینده پژوهی در عصر هوش مصنوعی

۲. رهبران آموزشی برای هدایت مؤثر در محیط‌های فناورانه به چه شایستگی‌ها و ارزش‌های انسانی-اخلاقی نیاز دارند؟

۳. چه الگوهایی برای ایجاد توازن میان کارایی فناورانه و عدالت آموزشی قابل طرح است؟

۲- مبانی نظری و پیشینه ی پژوهش

هوش مصنوعی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نیروهای تحول در قرن بیست‌ویکم، در حال بازآفرینی مفهوم رهبری آموزشی است. مرور پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که ادغام AI در مدیریت آموزشی نه تنها ابزارهای تصمیم‌گیری را متحول کرده، بلکه مبانی فلسفی و اخلاقی رهبری را نیز دگرگون ساخته است (Sposato, 2025). رهبران آموزشی امروز باید بتوانند در محیط‌هایی فعالیت کنند که اطلاعات و تصمیم‌ها تا حدی توسط الگوریتم‌ها تولید می‌شود، اما قضاوت و ارزش‌گذاری همچنان بر عهده ی انسان باقی است. (Dai et al., 2024)

۲-۱- طبقه‌بندی دامنه‌های کاربرد هوش مصنوعی در رهبری آموزشی

در میان مطالعات بررسی‌شده، پژوهش (Sposato 2025) جامع‌ترین تلاش برای سازمان‌دهی کاربردهای هوش مصنوعی در رهبری آموزشی به‌شمار می‌آید. او ده حوزه ی کلیدی را شناسایی کرد که شامل کارایی اداری، پشتیبانی تصمیم‌گیری، ارزیابی یادگیرندگان، توسعه ی حرفه‌ای معلمان، عدالت آموزشی، ارتباطات سازمانی، پیش‌بینی عملکرد، تحلیل احساسات، طراحی یادگیری، و رهبری اخلاقی می‌شود. این مطالعه مدلی توصیفی برای درک دامنه ی نفوذ AI ارائه کرد، اما در سطح تحلیلی باقی ماند و پیوندی میان فناوری و هویت انسانی رهبران آموزشی برقرار نکرد. به تعبیر دیگر، Sposato (2025) چه چیزی را توصیف کرد اما چگونه و چرا را بی‌پاسخ گذاشت. شکافی که پژوهش حاضر درصدد پر کردن آن است.

۲-۲- فرصت‌ها و چالش‌های رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی

در مطالعه ی (Anas 2025)، تمرکز بر جنبه‌های عملی و میدانی رهبری آموزشی بود. او با بررسی نمونه‌هایی از مدارس هوشمند، نشان داد که هوش مصنوعی می‌تواند فرآیندهای تصمیم‌گیری را بهبود بخشد و وظایف تکراری را خودکار کند؛ اما در عین حال، چالش‌هایی همچون مقاومت فرهنگی، کمبود زیرساخت دیجیتال و نگرانی‌های اخلاقی می‌توانند مانع از پذیرش کامل فناوری شوند.

پذیرش	کامل	فناوری	شوند.
-------	------	--------	-------

(Anas 2025) به ویژه هشدار می‌دهد که بدون رهبری انسانی ارزش‌محور، اعتماد اجتماعی و عدالت آموزشی در خطر است. بر این اساس، او بر ضرورت توسعه ی مهارت‌های ترکیبی برای رهبران آموزشی تأکید دارد — مهارت‌هایی که شامل تفکر داده‌محور، سواد فناورانه، و توانایی مدیریت تغییر است.

۲-۳- رهبری همزیستانه و مدل انسان-ماشین در آموزش

پژوهش Dai و همکاران (۲۰۲۴) دیدگاهی تحول‌آفرین ارائه می‌دهد. آنان مفهوم همزیستی انسان-AI^۱ را مطرح می‌کنند و استدلال می‌کنند که رهبران آموزشی آینده باید یاد بگیرند با سامانه های هوشمند در تصمیم‌گیری و یادگیری همکاری کنند، نه رقابت. در این مدل، هوش مصنوعی وظایف تحلیلی و پیش‌بینی‌کننده را انجام می‌دهد، در حالی که رهبر انسانی قضاوت اخلاقی، تفسیر فرهنگی و درک عاطفی را بر عهده دارد. مزیت این مدل، نگاه تعادلی میان انسان و فناوری است؛ با این حال، تمرکز آن محدود به تصمیم‌گیری‌های اداری است و ابعاد گسترده‌تر مانند توسعه ی انسانی و یادگیری اخلاقی را در بر نمی‌گیرد. با وجود این محدودیت، دیدگاه Dai و همکاران (۲۰۲۴) بنیانی نظری برای مفهوم جدیدی از رهبری ارائه می‌دهد که در این مقاله با عنوان «رهبری همزیستانه ی آموزشی» بسط یافته است.

۲-۴- تغییر مهارت‌ها و نقش‌های رهبران آموزشی

در پژوهش Adams & Thompson (2025)، نویسندگان با رویکرد آینده‌پژوهانه، به تغییر ماهیت مهارت‌های رهبری در عصر دیجیتال می‌پردازند. بر اساس یافته‌های آنان، رهبران آموزشی آینده باید از مهارت‌های سنتی مدیریتی فاصله بگیرند و به مجموعه‌ای از شایستگی‌های نوین شامل سواد داده‌ای، تفکر انتقادی فناورانه، آگاهی اخلاقی دیجیتال، و رهبری تطبیقی مجهز شوند.

این مطالعه، با ترسیم تصویری از رهبر آینده‌نگر، به این نکته اشاره دارد که در عصر هوش مصنوعی، مدیریت صرف دیگر کافی نیست؛ بلکه رهبر باید طراح اکوسیستم‌های یادگیری هوشمند باشد. با وجود ارزش نظری بالا، این پژوهش فاقد مدل عملیاتی برای پیاده‌سازی مهارت‌های پیشنهادی است — موضوعی که در مدل پیشنهادی مقاله ی حاضر مورد توجه قرار می‌گیرد.

۲-۵- عدالت، اخلاق و ارزیابی در بستر هوش مصنوعی

در پژوهش Uche-Agwu (2025)، تمرکز بر ابعاد اخلاقی و عدالت آموزشی است. نویسنده بیان می‌کند که هرچند هوش مصنوعی می‌تواند فرآیند ارزیابی و سنجش عملکرد را بهبود بخشد، اما الگوریتم‌ها ممکن است سوگیری‌هایی داشته باشند که منجر به نابرابری آموزشی شوند.

او سه وظیفه ی کلیدی برای رهبران آموزشی مطرح می‌کند:

۱. تضمین شفافیت الگوریتم‌ها،

۲. نظارت بر داده‌ها از منظر عدالت اجتماعی،

۳. آموزش اخلاق دیجیتال به کارکنان آموزشی.

¹ Human-AI Symbiosis

فرزانه جابری، تدوین مدل مفهومی نوین رهبری آموزشی، مبتنی بر اخلاق فناوری، عدالت آموزشی و آینده پژوهی در عصر هوش مصنوعی

این مطالعه یکی از محدود پژوهش‌هایی است که پیوند مستقیمی میان رهبری اخلاقی و فناوری آموزشی برقرار می‌کند و به غنای نظری مقاله حاضر افزوده است.

۶-۲- شکاف‌های دانشی در ادبیات موجود

مرور جامع این پنج منبع نشان می‌دهد که هر کدام به بخشی از پازل رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی پرداخته‌اند:

- Sposato (2025) کاربرد ها را فهرست کرده،
- Anas (2025) چالش های میدانی را شناسایی نموده،
- Dai et al. (2024) همزیستی انسان و ماشین را مدل‌سازی کرده،
- Adams & Thompson (2025) مهارت های آینده را توصیف کرده،
- Uche-Agwu (2025) بر عدالت و اخلاق تمرکز کرده است.

اما هیچ یک از پژوهش‌ها به صورت تلفیقی، هم‌زمان به سه بُعد انسان، فناوری و ارزش‌های اخلاقی نپرداخته‌اند. شکاف اساسی ادبیات در این است که تاکنون مدلی جامع برای تبیین تعامل چندوجهی میان هوش مصنوعی، رهبری انسانی، و عدالت آموزشی ارائه نشده است.

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مروری-مدلی است که با هدف تلفیق و تحلیل نظام‌مند یافته‌های نظری و تجربی موجود در حوزه ی «رهبری آموزشی و هوش مصنوعی» انجام شده است. این نوع مطالعه، برخلاف مرورهای سنتی که صرفاً به جمع‌آوری یافته‌ها می‌پردازند، بر ترکیب تحلیلی مفاهیم، ساخت چارچوب نظری و ارائه ی مدل پیشنهادی جدید تمرکز دارد (Torraco, 2016).

۱-۳- جامعه و معیار انتخاب منابع

جامعه ی پژوهش شامل کلیه ی مقالات علمی منتشرشده بین سال‌های ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۵ در پایگاه‌های معتبر علمی (Springer, Taylor & Francis, ERIC, Scopus) با محوریت کلیدواژه‌های هوش مصنوعی، رهبری آموزشی، مدیریت مدرسه، اخلاق و آینده ی آموزش و پرورش بود.

از میان حدود ۴۵ مقاله ی اولیه، پنج منبع به صورت هدفمند انتخاب شدند که دارای ویژگی‌های زیر بودند:

۱. تمرکز مستقیم بر رهبری یا مدیریت آموزشی در بستر هوش مصنوعی؛

۲. انتشار در مجلات داوری‌شده؛

۳. پوشش ابعاد نظری، اخلاقی و کاربردی؛

۴. جدید بودن تاریخ انتشار (۲۰۲۴ و ۲۰۲۵)؛

۵. قابلیت استناد علمی و محتوایی بالا برای تحلیل تلفیقی.

بر اساس این معیارها، پنج مقاله ی کلیدی نام برده شده با محوریت موضوعی زیر انتخاب شدند:

- Sposato (2025) طبقه‌بندی دامنه‌های کاربرد AI در رهبری آموزشی.
- Anas (2025) چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت مدرسه با هوش مصنوعی.
- Dai et al. (2024) همزیستی انسان و AI در تصمیم‌گیری آموزشی.
- Adams & Thompson (2025) مهارت‌ها و چشم‌انداز آینده رهبری آموزشی.
- Uche-Agwu (2025) عدالت، ارزیابی و اخلاق در رهبری آموزشی مبتنی بر AI.

۲-۳- روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با رویکرد قیاسی- استقرایی استفاده شد (Braun & Clarke, 2006). مراحل انجام تحلیل به شرح زیر است:

۱. آشنایی و یادداشت برداری اولیه : هر مقاله چند بار خوانده شد تا مفاهیم کلیدی و محورهای نظری شناسایی شود.
۲. کدگذاری اولیه : مفاهیم مرتبط با ابعاد رهبری آموزشی، فناوری، اخلاق و عدالت استخراج و در جدول کدها ثبت شدند.
۳. تشکیل مضامین فرعی : کدهای مشابه در قالب مضامین فرعی مانند تصمیم‌گیری داده‌محور، مهارت‌های دیجیتال، عدالت الگوریتمی و رهبری همزیستانه گروه‌بندی شدند.
۴. استخراج مضامین کلان : از تجميع مضامین فرعی، پنج محور اصلی حاصل شد که مبنای طراحی مدل مفهومی مقاله قرار گرفت.
۵. تلفیق نظری و مدلسازی: یافته‌های هر منبع با دیدگاه‌های نظری دیگر ترکیب شد تا مدل مفهومی نهایی تدوین گردد.

۳-۳- روایی و اعتبار پژوهش

برای اطمینان از اعتبار تحلیل، از سه راهبرد مکمل استفاده شد:

فرزانه جابری، تدوین مدل مفهومی نوین رهبری آموزشی، مبتنی بر اخلاق فناوری، عدالت آموزشی و آینده پژوهی در عصر هوش مصنوعی

- مثلث سازی منابع¹: استفاده از مقالات با رویکردهای متفاوت (نظری، تجربی و آینده پژوهانه).
- بازبینی همتای علمی²: بررسی یافته ها با دو متخصص حوزه مدیریت آموزشی و فناوری.
- ارجاع مکرر به متون اصلی³: مقایسه ی مستمر بین یافته های استخراجی و متون اولیه برای جلوگیری از تفسیر شخصی.

۳-۴- ملاحظات اخلاقی

در این مطالعه تمام منابع با ذکر دقیق ارجاع و سال انتشار استفاده شده اند و از بازنویسی یا اقتباس بدون منبع اجتناب شده است. هدف پژوهش نه نقد افراد، بلکه تبیین نظام مند شکاف های دانشی برای پیشبرد دانش بومی در حوزه ی رهبری آموزشی است.

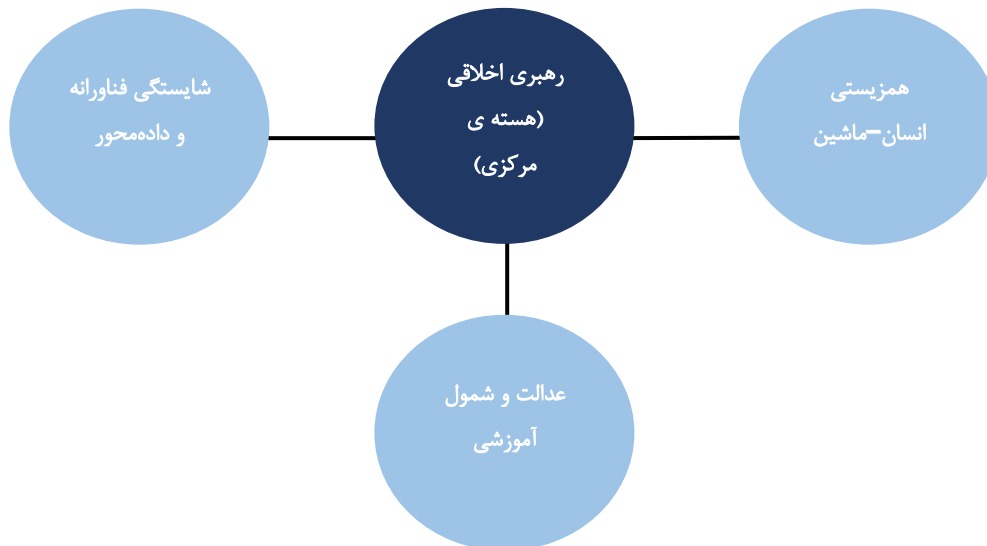
۴- مدل مفهومی پژوهش

مرور نظام مند پژوهش های پیشین نشان داد که رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی بر اساس سه محور کلیدی قابل تحلیل است: انسان، فناوری و ارزش ها. از تلفیق این سه محور، پنج بُعد نظری استخراج می شود که به صورت یک مدل مفهومی یکپارچه در شکل ۱ ارائه می شود. این مدل با عنوان "مدل مفهومی نوین رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی"

شناخته می شود و شامل پنج مؤلفه ی به هم پیوسته است:				
۱. رهبری	اخلاقی	و	انسانی،	
۲. همزیستی	انسان -		ماشین،	
۳. عدالت	و	شمول	آموزشی،	
۴. شایستگی	فناورانه	و	داده محور،	
۵. آینده پژوهی و سازگاری دیجیتال.				

آینده پژوهی و
سازگاری
دیجیتال

¹ Data Triangulation
² Peer Debriefing
³ Constant Comparison



شکل ۱. ابعاد مدل مفهومی نوین رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی

۴-۱- رهبری اخلاقی و انسانی

این بُعد دربرگیرنده ی ارزش‌ها، اصول و هنجارهایی است که جهت‌گیری تصمیم‌گیری رهبران آموزشی را تعیین می‌کند. بر اساس یافته‌های (Uche-Agwu (2025) و (Anas (2025)، حتی پیشرفته‌ترین فناوری‌ها نیز بدون هدایت اخلاقی انسان ممکن است به ابزار نابرابری تبدیل شوند. رهبری اخلاقی یعنی رهبر در مواجهه با داده و الگوریتم، اصالت انسان و عدالت اجتماعی را بر کارایی فناوریانه مقدم بدارد. رهبر آموزشی در این مدل باید در هر تصمیم فناوریانه، سه پرسش کلیدی را در نظر بگیرد:

۱.	آیا	این	تصمیم	به	نفع	یادگیرندگان	است؟
۲.	آیا	ارزش‌های	انسانی	در	آن	رعایت	شده؟

۳. آیا استفاده از AI به شفافیت و عدالت کمک می‌کند یا از آن می‌کاهد؟

۴-۲- همزیستی انسان-ماشین

این بُعد بر تعامل همکارانه ی انسان و هوش مصنوعی تأکید دارد. بر اساس مدل (Dai et al. (2024) رهبران آموزشی باید یاد بگیرند چگونه از قابلیت‌های تحلیلی ماشین برای تصمیم‌گیری بهتر استفاده کنند، بدون آنکه نقش انسانی خود را واگذار نمایند. در این مدل، AI نقش مشاور داده‌محور را دارد و رهبر، نقش قاضی اخلاقی و تفسیرگر داده‌ها را ایفا می‌کند.

همزیستی انسان-AI مستلزم دو مهارت بنیادین است:

فرزانه جابری، تدوین مدل مفهومی نوین رهبری آموزشی، مبتنی بر اخلاق فناوری، عدالت آموزشی و آینده پژوهی در عصر هوش مصنوعی

- سواد داده‌ای^۱: توانایی درک، تحلیل و استفاده از داده‌ها؛
- سواد تفسیری^۲: توانایی تفسیر نتایج الگوریتم در بستر فرهنگی و انسانی

۳-۴- عدالت و شمول آموزشی^۳

بر اساس دیدگاه‌های (Uche-Agwu (2025 و Sposato (2025، عدالت آموزشی در عصر هوش مصنوعی باید در سه سطح مورد توجه قرار گیرد:

۱. دسترسی برابر به فناوری
 ۲. بی‌طرفی الگوریتمی در تصمیم‌گیری‌ها
 ۳. پاسخ‌گویی انسانی در برابر نتایج سیستم‌های هوشمند
- رهبر آموزشی در این مدل باید مراقب باشد که فناوری موجب تقویت نابرابری‌های ساختاری نشود. عدالت آموزشی نه تنها مسئله‌ای اخلاقی بلکه شاخصی از کیفیت رهبری دیجیتال محسوب می‌شود.

۴-۴- شایستگی فناورانه و داده‌محور^۴

(Adams & Thompson (2025 تاکید می‌کنند که رهبران آموزشی باید به مجموعه‌ای از شایستگی‌های فناورانه و داده‌محور مجهز شوند تا بتوانند از هوش مصنوعی به‌صورت مؤثر و اخلاقی بهره‌برداری کنند. این مهارت‌ها شامل توانایی درک الگوریتم‌ها، تحلیل داده‌های آموزشی، مدیریت سامانه‌های هوشمند، و استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای بهبود تصمیم‌گیری است. رهبر آموزشی در این بُعد باید نقش میانجی بین فناوری و انسان را بر عهده گیرد و اطمینان حاصل کند که تصمیم‌های داده‌محور با اهداف تربیتی سازگار هستند.

۴-۵- آینده‌پژوهی و سازگاری دیجیتال^۵

به استناد پژوهش (Adams & Thompson (2025 و تحلیل‌های (Anas (2025، رهبران آموزشی باید از مهارت تفکر آینده‌پژوهانه برخوردار باشند تا بتوانند تغییرات فناورانه را پیش‌بینی و از آن‌ها برای توسعه‌ی یادگیری بهره‌گیرند. رهبر آینده‌پژوه کسی است که از فناوری نه به‌عنوان تهدید بلکه به‌عنوان فرصت تحول استفاده می‌کند. سازگاری دیجیتال نیز به توانایی رهبر برای یادگیری مستمر، بازآفرینی نقش‌ها و هدایت تغییرات فناورانه در سازمان آموزشی اشاره دارد.

¹ Data Literacy

² Interpretive Literacy

³ Educational Equity and Inclusion

⁴ Technological & Data Competence

⁵ Futures Thinking & Digital Adaptability

۴-۶- ارتباط میان ابعاد مدل

بر اساس شکل ۱ پنج بُعد فوق در قالب یک نظام پویا با یکدیگر در ارتباطاند. رهبری اخلاقی به عنوان هسته ی مرکزی مدل عمل می کند و سایر ابعاد را جهت دهی می کند. همزیستی انسان- ماشین و شایستگی فناورانه به عنوان موتورهای عملکردی مدل، کارایی و تصمیم گیری هوشمند را فراهم می سازند. عدالت آموزشی به عنوان معیار تنظیمی و بازخوردی، پیامدهای اجتماعی فناوری را کنترل می کند. آینده پژوهی نیز نقش سازوکار تحول و پایداری مدل را دارد که امکان انطباق مداوم رهبری با تغییرات فناورانه را فراهم می سازد.

به این ترتیب، مدل مفهومی ارائه شده چارچوبی جامع برای درک تعامل انسان، فناوری و ارزش ها در مدیریت آموزشی قرن بیست و یکم فراهم می کند.

۵- بحث و تفسیر

در پاسخ به سؤال اول پژوهش "در عصر هوش مصنوعی، رهبری آموزشی چگونه بازتعریف می شود و چه نقش های تازه ای می یابد؟" بررسی نقش رهبری آموزشی در دوران گذار فناورانه و بازتعریف نقش رهبری آموزشی مطرح می شود.

۱-۵- رهبری آموزشی در دوران گذار فناورانه

یافته های پژوهش نشان می دهد که نظام های آموزشی در مرحله ای از گذار فناورانه و معرفتی قرار دارند که در آن، مرزهای میان تصمیم گیری انسانی و ماشینی در حال بازتعریف است. این گذار، همان گونه که Dai و همکاران (۲۰۲۴) بیان می کنند، مستلزم شکل گیری نوع جدیدی از رابطه ی قدرت و مسئولیت در سازمان های آموزشی است. رهبران آموزشی دیگر تنها تصمیم گیر نیستند، بلکه باید نقش تفسیرگر، ناظر اخلاقی و واسطه ی انسانی بین فناوری و یادگیری را ایفا کنند.

در چنین شرایطی، مفهوم اقتدار انسانی در رهبری تغییر ماهیت می دهد. اقتدار دیگر به معنای کنترل نیست، بلکه به معنای هدایت اخلاقی و تبیین انسانی تصمیم های فناورانه است. رهبران آموزشی که قادر به درک این تغییر نباشند، ممکن است در مواجهه با هوش مصنوعی دچار دو خطای رایج شوند: یا به فناوری اعتماد بیش از حد پیدا کنند و تصمیم های انسانی را واگذار نمایند، یا به طور کامل در برابر آن مقاومت کنند و از فرصت های یادگیری باز بمانند.

۲-۵- بازتعریف نقش رهبر آموزشی

در گذشته، رهبر آموزشی بیشتر به عنوان مدیر فرآیندها و منابع انسانی شناخته می شد؛ اما در عصر هوش مصنوعی، او باید طراح اکوسیستم های یادگیری هوشمند باشد.

مطابق یافته های Thompson & Adams (2025) نقش رهبر آینده ترکیبی از چهار وظیفه ی مکمل است:

فرزانه جابری، تدوین مدل مفهومی نوین رهبری آموزشی، مبتنی بر اخلاق فناوری، عدالت آموزشی و آینده پژوهی در عصر هوش مصنوعی

۱. تفسیرگر داده‌ها^۱: استخراج معنا از اطلاعات الگوریتمی در بستر انسانی.

۲. ناظر اخلاقی^۲: تضمین عدالت و شفافیت در تصمیم‌های مبتنی بر AI.

۳. تسهیل‌گر یادگیری فناورانه^۳: ایجاد ظرفیت‌های دیجیتال در سازمان.

۴. آینده‌نگر^۴: هدایت آموزش در مسیر تغییرات فناورانه.

این نقش‌ها نشان می‌دهد که رهبری آموزشی دیگر محدود به مدیریت نیست، بلکه شکلی از هوش چندبعدی است که شامل تفکر داده‌ای، درک اخلاقی و سازگاری فرهنگی است.

در ادامه به سؤال دوم پژوهش "رهبران آموزشی برای هدایت مؤثر در محیط‌های فناورانه به چه شایستگی‌ها و ارزش‌های انسانی-اخلاقی نیاز دارند؟" پاسخ داده می‌شود.

۳-۵- آینده‌پژوهی و رهبری تطبیقی

علاوه بر تعریف هوش چند بعدی رهبر آموزشی به عنوان شایستگی لازم برای رهبر آموزشی موفق، به استناد پژوهش Thompson & Adams (2025)، همچنین رهبران آموزشی موفق کسانی خواهند بود که توانایی «یادگیری برای یادگیری» را دارند.

یعنی می‌توانند در مواجهه با فناوری‌های جدید، به‌جای مقاومت، به‌صورت پویا سازگار شوند. این دیدگاه با نظریه‌ی رهبری تطبیقی (Heifetz, 1994) هم‌خوان است؛ جایی که رهبر در شرایط تغییر سریع، با بازنگری مداوم در باورها و مهارت‌ها، سازمان را از مرحله‌ی ابهام به مرحله‌ی یادگیری هدایت می‌کند.

در نتیجه، در عصر هوش مصنوعی، رهبری آموزشی بیش از هر زمان دیگر نیازمند انعطاف‌پذیری شناختی و اخلاقی است. رهبرانی که تنها بر مهارت‌های فنی تمرکز کنند، در بلندمدت از نظر فرهنگی و انسانی دچار گسست خواهند شد.

۴-۵- سهم نظری و نوآوری پژوهش

مدل پیشنهادی این پژوهش سه نوآوری اصلی در ادبیات موجود ایجاد می‌کند:

¹ Data Interpreter

² Ethical Overseer

³ Technological Enabler

⁴ Futurist Leader

۱. تلفیق سه‌گانه‌ی انسان-فناوری-ارزش: برای نخستین بار، ابعاد اخلاقی، فناورانه و فلسفی رهبری آموزشی در یک مدل واحد ترکیب شده است.

۲. تدوین مفهوم رهبری افزوده‌شده با هوش مصنوعی: این مفهوم جایگزین دیدگاه‌های سنتی رهبری دیجیتال شده و بر هم‌افزایی انسان و فناوری تأکید دارد.

۳. تعریف عدالت آموزشی به‌عنوان شاخص عملکرد رهبران دیجیتال: رهبران آینده نه تنها بر اساس کارایی، بلکه بر پایه‌ی رعایت عدالت و اخلاق فناورانه ارزیابی خواهند شد.

بنابر این در پاسخ به سوال دوم ویژگی‌های مذکور به عنوان کلیدی‌ترین شایستگی‌ها و ارزش‌های انسانی-اخلاقی مورد نیاز رهبران آموزشی در این مدل مورد توجه قرار می‌گیرند.

۵-۵- توازن میان کارایی و ارزش

یکی از یافته‌های کلیدی مرور ادبیات، تضاد میان دو منطق درونی در مدیریت آموزشی است: منطق کارایی^۱ و منطق ارزش‌محور^۲.

Sposato(2025) نشان داد که هوش مصنوعی می‌تواند فرایندهای مدیریتی را کارآمدتر کند، اما این افزایش کارایی گاهی به بهای نادیده گرفتن ارزش‌های انسانی تمام می‌شود. در مقابل، Uche-Agwu(2025) تأکید می‌کند که هر فناوری آموزشی باید ابتدا از منظر عدالت و اخلاق مورد ارزیابی قرار گیرد. بنابراین، رهبران آموزشی آینده باید قادر باشند میان سرعت و معنا، دقت و عدالت، و داده و قضاوت انسانی توازن برقرار کنند. در چارچوب این پژوهش، این توازن در قالب مفهوم «رهبری افزوده‌شده با هوش مصنوعی»^۳ تبیین می‌شود؛ مدلی که در آن فناوری، توان شناختی رهبر را تقویت می‌کند اما جایگزین قضاوت انسانی نمی‌شود.

۵-۶- عدالت آموزشی به‌عنوان شاخص رهبری دیجیتال

تحلیل تطبیقی مطالعات نشان داد که عدالت آموزشی باید به‌عنوان شاخصی کلیدی از کیفیت رهبری در عصر هوش مصنوعی در نظر گرفته شود. Uche-Agwu(2025) بیان می‌کند که سوگیری الگوریتمی و نابرابری دسترسی می‌تواند به بازتولید شکاف‌های اجتماعی در مدارس منجر شود.

¹ Efficiency Logic

² Value-Oriented Logic

³ AI-Augmented Leadership

فرزانه جابری، تدوین مدل مفهومی نوین رهبری آموزشی، مبتنی بر اخلاق فناوری، عدالت آموزشی و آینده پژوهی در عصر هوش مصنوعی

بنابراین در پاسخ به سؤال سوم پژوهش "چه الگوهایی برای ایجاد توازن میان کارایی فناوری و عدالت آموزشی قابل طرح است؟" بیان می شود که رهبران آموزشی موظفاند نه تنها فناوری را مدیریت کنند، بلکه پیامدهای اجتماعی فناوری را نیز پایش نمایند.

در چارچوب این مقاله، عدالت آموزشی در عصر AI سه بعد دارد:

- عدالت در دسترسی به منابع دیجیتال،
- عدالت در فرآیند تصمیم گیری (بی طرفی الگوریتمی)،
- عدالت در نتایج آموزشی و فرصت های یادگیری.

بدین سان، رهبران آموزشی نه تنها مدیر فناوری، بلکه حافظان عدالت و اخلاق دیجیتال محسوب می شوند.

جمع بندی نهایی بحث

به طور کلی، یافته های این پژوهش نشان می دهد که رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی نه به معنای جایگزینی انسان با ماشین، بلکه به معنای بازتعریف رابطه ی انسان و فناوری در خدمت ارزش های آموزشی است. رهبران موفق کسانی خواهند بود که بتوانند فناوری را با اخلاق پیوند دهند، داده را به معنا تبدیل کنند، و از تغییر به عنوان فرصتی برای یادگیری جمعی بهره ببرند. در این چشم انداز، آینده ی آموزش به همزیستی خلاق و اخلاقی انسان و ماشین گره خورده است. جایی که هوش مصنوعی داده ها را فراهم می کند، اما هوش انسانی مسیر را تعیین می کند.

۶- پیامدهای کاربردی برای نظام آموزشی ایران

تحلیل یافته های پژوهش نشان می دهد که رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی، در کنار فرصت های جهانی، برای نظام آموزشی ایران نیز ضرورت هایی ویژه دارد. کشور ما با جمعیت جوان، رشد سریع فناوری، و چالش های مدیریتی پیچیده در حوزه ی آموزش و پرورش، نیازمند بازنگری در رویکردهای رهبری آموزشی است. بر اساس مدل مفهومی این مقاله، می توان پنج حوزه ی کلیدی از پیامدها و اقدامات سیاستی را برای ایران ترسیم می کند.

جدول ۱. ابعاد مدل مفهومی نوین رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی و پیامدهای عملی برای نظام آموزش و پرورش ایران

بُعد مفهومی	تعریف و مؤلفه ها	پیامدهای عملی برای نظام آموزشی ایران
رهبری اخلاقی	تصمیم گیری داده محور همراه با رعایت عدالت، شفافیت و ارزش های انسانی	تدوین منشور اخلاقی برای استفاده از AI در مدارس

همکاری خلاق میان فناوری و رهبر	آموزش مدیران برای استفاده مسئولانه	همزیستی انسان- ماشین
انسانی برای تصمیم‌گیری هوشمند	از الگوریتم‌ها	
تضمین دسترسی برابر به فناوری و	توسعه زیرساخت دیجیتال در مناطق	عدالت آموزشی
جلوگیری از تبعیض الگوریتمی	محروم	
توانایی رهبران در استفاده تحلیلی از	طراحی دوره‌های آموزشی "رهبری	شایستگی فناوریانه
داده‌ها و ابزارهای هوشمند	دیجیتال"	
توانایی پیش‌بینی تحولات و انطباق	ایجاد مراکز مطالعات آینده در	آینده‌پژوهی و سازگاری
سازمان با فناوری‌های نو	آموزش و پرورش	دیجیتال

۱-۶- بازنگری در تربیت و آموزش رهبران آموزشی

در حال حاضر، برنامه‌های تربیت مدیران و رهبران آموزشی در ایران بیشتر بر مباحث مدیریتی کلاسیک (برنامه‌ریزی، کنترل، انگیزش) تمرکز دارند و توجه اندکی به سواد فناوریانه و داده‌محور دارند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود وزارت آموزش و پرورش و دانشگاه فرهنگیان، دوره‌های آموزشی ویژه‌ی "رهبری هوشمند آموزشی" را طراحی کنند که مهارت‌های زیر را شامل شود:

- سواد داده‌ای و فهم الگوریتم‌ها
- رهبری اخلاقی در محیط‌های دیجیتال
- آینده‌پژوهی و تحلیل تغییرات فناوریانه
- تفکر سیستمی برای تصمیم‌گیری داده‌محور

این اقدام می‌تواند به تربیت نسلی از مدیران بینجامد که قادر به همزیستی خلاق با فناوری هستند.

۲-۶- تدوین سیاست‌های اخلاقی در به‌کارگیری هوش مصنوعی

یکی از چالش‌های مهم نظام آموزشی ایران، فقدان چارچوب‌های اخلاقی بومی برای استفاده از فناوری‌های هوشمند است. همان‌طور که Uche-Agwu (2025) اشاره می‌کند، هر سیستم آموزشی باید مجموعه‌ای از اصول راهنما داشته باشد تا تضمین کند تصمیم‌های ماشینی در تضاد با ارزش‌های انسانی نباشند. پیشنهاد می‌شود شورای عالی آموزش و پرورش با همکاری وزارت ارتباطات، منشور اخلاقی هوش مصنوعی در آموزش را تدوین کند که محورهای زیر را در برگیرد:

فرزانه جابری، تدوین مدل مفهومی نوین رهبری آموزشی، مبتنی بر اخلاق فناوری، عدالت آموزشی و آینده پژوهی در عصر هوش مصنوعی

- شفافیت الگوریتمی و حق اطلاع کاربران
- حفظ حریم خصوصی یادگیرندگان
- پاسخ‌گویی انسانی در تصمیم‌های مبتنی بر AI
- پیشگیری از تبعیض الگوریتمی در ارزیابی

چنین سیاستی، بستر اعتماد و مشروعیت اجتماعی را برای استفاده از فناوری در آموزش تقویت می‌کند.

۳-۶- عدالت فناوریانه و دسترسی برابر

یافته‌های پژوهش نشان داد که عدالت آموزشی در عصر هوش مصنوعی، بدون عدالت فناوریانه ممکن نیست. در ایران، شکاف دیجیتال میان مناطق شهری و روستایی، مدارس دولتی و غیردولتی، و گروه‌های مختلف اقتصادی، می‌تواند منجر به نابرابری در بهره‌مندی از فناوری شود. ضروری است که سیاست‌گذاران آموزشی با رویکرد عدالت‌محور در توزیع منابع فناوریانه عمل کنند و برنامه‌هایی نظیر «مدارس هوشمند برای همه» یا «شبکه ملی آموزش هوش مصنوعی» را گسترش دهند. در این مسیر، رهبران آموزشی محلی باید نقش «میانجی عدالت دیجیتال» را ایفا کنند؛ یعنی فناوری را نه به‌عنوان امتیاز، بلکه به‌عنوان حق یادگیری برابر ببینند.

۴-۶- توسعه‌ی نظام‌های پشتیبان تصمیم‌گیری آموزشی

بر اساس یافته‌های Sposato (2025) و Dai et al. (2024) سیستم‌های تصمیم‌یار هوشمند می‌توانند در تحلیل داده‌های یادگیری و بهبود تصمیم‌گیری‌های آموزشی نقش مؤثری داشته باشند. پیشنهاد می‌شود وزارت آموزش و پرورش با همکاری دانشگاه‌ها، سامانه‌های هوشمند تحلیل داده‌ی آموزشی را توسعه دهد که مدیران مدارس بتوانند از آن برای پیش‌بینی افت تحصیلی، ارزیابی اثربخشی تدریس و بهینه‌سازی منابع استفاده کنند. البته رهبران آموزشی باید آموزش ببینند که این ابزارها را تنها به‌عنوان مشاور تصمیم‌گیری به‌کار گیرند، نه جایگزین قضاوت انسانی.

۵-۶- ایجاد فرهنگ یادگیری فناوریانه و آینده‌پژوهی

یکی از مهم‌ترین گام‌ها برای موفقیت رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی، تغییر نگرش فرهنگی در نظام آموزش است. رهبران آموزشی باید محیط‌هایی ایجاد کنند که در آن، معلمان و دانش‌آموزان از فناوری نترسند، بلکه آن را فرصتی برای خلاقیت بدانند.

در این زمینه، سیاست‌گذاران می‌توانند از تجربه‌ی کشورهای پیشرو بهره بگیرند و برنامه‌هایی مانند «هفته‌ی تفکر آینده» یا «باشگاه‌های اخلاق و فناوری» را در مدارس راه‌اندازی کنند. چنین اقداماتی موجب می‌شود که آموزش نه تنها با فناوری، بلکه با بینش اخلاقی و انسانی نسبت به فناوری پیش برود.

به‌طور خلاصه، کاربردهای عملی مدل مفهومی این پژوهش برای ایران را می‌توان در سه سطح خلاصه کرد:

۱. سطح سیاستی: تدوین چارچوب اخلاقی و عدالت فناورانه
۲. سطح سازمانی: آموزش رهبران و توسعه‌ی سامانه‌های هوشمند تصمیم‌یار
۳. سطح فرهنگی: ترویج یادگیری فناورانه و تفکر آینده‌نگر در مدارس

اجرای هم‌زمان این سه سطح، می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری نظامی از رهبری آموزشی انسان‌محور، اخلاق‌گرا و فناوری‌پذیر در ایران باشد.

۷- نتیجه‌گیری و پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

تحلیل و تلفیق یافته‌های پنج منبع علمی اخیر نشان داد که رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی در حال تجربه‌ی تحولی بنیادین است؛ تحولی که صرفاً فناورانه نیست، بلکه معرفتی، اخلاقی و فلسفی است. رهبر آموزشی امروز دیگر تنها مدیر منابع انسانی و برنامه‌های درسی نیست، بلکه در نقش واسطه‌ی اخلاقی میان انسان و فناوری ظاهر می‌شود — کسی که باید بتواند از ظرفیت هوش مصنوعی برای ارتقای یادگیری و تصمیم‌گیری بهره‌گیرد، بی‌آنکه ارزش‌های انسانی را فدا کند.

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری آموزشی آینده باید در سه سطح بازتعریف شود:

۱. سطح فلسفی: رهبری آموزشی باید بر مبنای انسان‌محوری و اخلاق دیجیتال بازسازی شود. تصمیم‌گیری فناورانه باید همواره در خدمت ارزش‌های تربیتی قرار گیرد، نه برعکس.
۲. سطح سازمانی: مدیران مدارس و دانشگاه‌ها باید با تکیه بر داده‌ها و فناوری، فرآیندهای یادگیری و تصمیم‌گیری را هوشمندتر کنند، اما همچنان بر قضاوت انسانی، اعتماد و شفافیت تأکید داشته باشند.
۳. سطح عملی: رهبران آموزشی نیازمند مهارت‌های چندبعدی شامل سواد داده‌ای، آینده‌پژوهی، تفکر انتقادی فناورانه و توانایی هدایت تغییر هستند.

بر اساس این سطوح، مدل مفهومی پنج‌بعدی پژوهش حاضر (رهبری اخلاقی، همزیستی انسان-ماشین، عدالت آموزشی، شایستگی فناورانه، و آینده‌پژوهی) می‌تواند به‌عنوان نقشه‌ای برای بازطراحی سیاست‌ها و برنامه‌های تربیت رهبر آموزشی در کشور مورد استفاده قرار گیرد. این مدل، تلفیقی از عقلانیت داده‌محور و درک انسانی است و نشان می‌دهد که فناوری نه تهدید، بلکه فرصتی برای تعمیق کیفیت آموزشی است؛ مشروط بر آنکه هدایت آن در دست رهبران اخلاق‌گرا و یادگیرنده باشد.

فرزانه جابری، تدوین مدل مفهومی نوین رهبری آموزشی، مبتنی بر اخلاق فناوری، عدالت آموزشی و آینده پژوهی در عصر هوش مصنوعی

پژوهش حاضر از سه جنبه دارای نوآوری است:

۱. رویکرد تلفیقی: برای نخستین بار، سه بعد انسان، فناوری و ارزش‌های اخلاقی در قالب یک مدل مفهومی واحد ادغام شده‌اند.
۲. مدل بومی‌شوند: مدل ارائه‌شده قابلیت انطباق با شرایط فرهنگی و سازمانی نظام آموزشی ایران را دارد.
۳. رویکرد پیش‌نگرانه: به جای تمرکز بر وضعیت فعلی، مقاله بر مهارت‌ها و شایستگی‌های آینده‌ی رهبران آموزشی تمرکز دارد.

۷-۲- محدودیت‌ها

با وجود تلاش برای جامعیت، این مطالعه محدود به تحلیل پنج منبع کلیدی بوده و فاقد داده‌های میدانی است. همچنین، تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری نظام‌های آموزشی ممکن است بر تعمیم‌پذیری مدل اثر بگذارد. برای رفع این محدودیت‌ها، پژوهش‌های آینده باید مدل ارائه‌شده را در محیط‌های واقعی آموزشی مورد آزمون قرار دهند.

۷-۳- پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

۱. اعتبارسنجی تجربی مدل: پیشنهاد می‌شود مدل مفهومی ارائه‌شده از طریق پیمایش، مصاحبه‌ی عمیق یا تحلیل کیفی داده‌های واقعی مدارس بررسی و اعتبارسنجی شود.
۲. مطالعه‌ی تطبیقی بین‌المللی: مقایسه‌ی اجرای رهبری آموزشی مبتنی بر AI در کشورهای مختلف (مثلاً ایران، فنلاند، ژاپن) می‌تواند درک جهانی‌تری از عدالت فناوریانه فراهم آورد.
۳. پژوهش در حوزه‌ی اخلاق دیجیتال: بررسی نحوه‌ی شکل‌گیری ارزش‌ها و نگرش‌های اخلاقی رهبران آموزشی در مواجهه با فناوری‌های نو.
۴. طراحی برنامه‌های آموزشی رهبران دیجیتال: توسعه‌ی دوره‌ها و کارگاه‌های «رهبری اخلاقی در عصر هوش مصنوعی» برای مدیران مدارس و دانشگاه‌ها.

جمع‌بندی نهایی

پژوهش حاضر با هدف ارائه‌ی مدل مفهومی نوین یکپارچه برای رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی انجام شد. تحلیل منابع و ادبیات نشان داد که رهبری آموزشی معاصر در حال گذار از الگوی سنتی مدیریت انسانی به الگوی رهبری داده‌محور و اخلاق‌گرا است. رهبران آموزشی دیگر صرفاً مدیران منابع انسانی نیستند، بلکه باید توانایی هدایت تصمیم‌گیری‌های فناوریانه و حفاظت از ارزش‌های انسانی را هم‌زمان داشته باشند. مدل مفهومی پنج بعدی ارائه شده در این پژوهش، با ترکیب سه حوزه‌ی انسان، فناوری و اخلاق، نگاهی نو به آینده‌ی آموزش و رهبری ارائه می‌دهد. این مدل تأکید می‌کند که فناوری نه جایگزین انسان، بلکه ابزار تکامل رهبری انسانی است؛ مشروط بر آن که رهبر بتواند تعادل میان منطق داده

و وجدان انسانی را حفظ کند. از نظر کاربردی، این مدل می‌تواند مبنایی برای طراحی سیاست‌های ملی در زمینه ی آموزش رهبران آموزشی دیجیتال، تدوین دوره‌های توانمند سازی، و ایجاد نظام‌های ارزیابی مبتنی بر عدالت و اخلاق فناوری باشد. نوآوری پژوهش حاضر در آن است که برای نخستین بار در ادبیات فارسی، رهبری آموزشی را در قالب مدلی پنج بعدی، اخلاق محور و آینده نگر تبیین کرده است. مدلی که ضمن بهره‌گیری از فناوری های هوش مصنوعی، بر نقش انسان و ارزش‌های فرهنگی تأکید دارد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی این مدل را در بسترهای واقعی آموزشی اعتبارسنجی کنند تا میزان انطباق آن با شرایط سازمانی و فرهنگی ایران مشخص شود.

منابع

1. Sposato, M. (2025). Artificial intelligence in educational leadership: A comprehensive taxonomy and future directions. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*.
2. Anas, I. (2025). The impact of artificial intelligence on educational leadership: Challenges and opportunities in school management. *EduYorasaki, Journal of Islamic Education Management*, 1(1).
3. Dai, R., Thomas, M. K. E., & Rawolle, S. (2025). The roles of AI and educational leaders in AI-assisted administrative decision making: A proposed framework for symbiotic collaboration. *The Australian Educational Researcher*, 52(1), 1471–1487.
4. Okoye, O. M. U. (2025). The role of artificial intelligence (AI) in student assessment and evaluation in educational leadership in tertiary institutions in Anambra State. *Unizik Journal of Educational Laws and Leadership Studies (UNILAWS)*, 1(1), January–April 2025.
5. Adams, D., & Thompson, P. (2025). Transforming school leadership with artificial intelligence: Applications, implications, and future directions. *Leadership and Policy in Schools*, 24(1), 77–89.
6. Anas, I., & Zakir, S. (2024). Artificial intelligence: Solusi pembelajaran era digital 5.0. *Jurnal Sains Komputer dan Informatika (J SAKTI)*, 8(1), 35–46.
7. UNESCO. (2023). *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education—A tool on whose terms?* Paris, France: UNESCO.
8. Kafa, A. (2025). Exploring integration aspects of school leadership in the context of digitalization and artificial intelligence. *International Journal of Educational Management*, 39(8), 98–115.
9. Ibrahim bin Salem. (2024). Integrating artificial intelligence in personalized learning: A future-oriented approach to enhance student engagement and achievement. *International Journal of Post-Axial: Futuristic Teaching and Learning*, 2(2), 111–119.
10. Harris, A. (2020). COVID-19 – School leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3–4), 321–326.

11. Williamson, B. (2024). The social life of AI in education. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 34(1), 97–104.
12. Karakose, T. (2024). Will artificial intelligence (AI) make the school principal redundant? A preliminary discussion and future prospects. *Educational Process: International Journal*, 13(2), 7–14.
13. Wang, Y. (2021). Artificial intelligence in educational leadership: A symbiotic role of human–artificial intelligence decision-making. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 256–270.
14. Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428.
15. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
16. Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.