

## Journal of Research in Educational Systems

Volume 19, Issue 69,  
Pp. 27- 39

Print ISSN: 2383-1324  
Online ISSN: 2783-2341

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

### Article Info:

#### Article Type:

Research Article

#### Article history:

Received Mar 08, 2025

Received in revised form

May 14, 2025

Accepted June 05, 2025

Published Online June 26,

2025

#### Keywords:

Smart leadership,  
Validation,  
School principals

## Presention and Validation of the Smart Leadership Model for School principals

Elham Poormokhtari <sup>1</sup>, Fariba Karimi <sup>2✉</sup>, and Narges Saeedian <sup>3</sup>

1. PhD Student in Educational Management, Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: [elham.poormokhtari@iau.ac.ir](mailto:elham.poormokhtari@iau.ac.ir)
2. *Corresponding author*, Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: [faribakarimi@iau.ac.ir](mailto:faribakarimi@iau.ac.ir)
3. Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: [N.Saeidian@iau.ac.ir](mailto:N.Saeidian@iau.ac.ir)

### ABSTRACT

**Objective:** The present study aimed to Present and validate the Smart leadership model for school principals and was conducted based on a local conceptual model extracted from the research literature.

**Method:** This study was conducted using a qualitative-quantitative method, in which thematic analysis was used in the qualitative part and the survey method in the quantitative part. First, 97 basic themes were identified using the inductive thematic analysis method from 40 scientific sources, based on the Atride-Sterling perspective, which became the basis for the formation of the Smart leadership model after calculating the agreement of the two coders and confirming its content validity by 15 experts. Relying on the conceptual model approved by the experts as the basis for designing the research tool, it was implemented on a statistical sample of 314 school principals using a non-random sampling method of the available type. The data collection tool was a 97-item researcher-made questionnaire with appropriate content and construct validity, whose reliability was also confirmed by a Cronbach's alpha coefficient of 0.923. The research data were analyzed using Amos26 and SPSS26 software.

**Results:** Based on thematic analysis, 3 overarching themes (semantic, argumentative, and insightful), 12 organizing themes, and 97 basic themes for Smart leadership of school principals were obtained, which became the basis for the formation of an Smart leadership model for school principals. The results of confirmatory factor analysis showed that the model had sufficient fit and the validity of the model was confirmed.

**Conclusions:** The school principals' Smart leadership scale had adequate validity in measuring and fitting the model. This tool, due to its comprehensiveness, flexibility, ease of use, quality, and appropriateness, has adequate capacity for use in future research.

**Cite this article:** Poormokhtari, E., Karimi, F., & Saeedian, N. (2026). Presention and Validation of the smart leadership model for school administrators. *Journal of Research in Educational Systems*, 19 (69) 27-39,. <http://doi.org/10.22034/jiera.2025.531171.3337>



© The Author(s) **Publisher:** Iranian Educational Research Association  
DOI: <http://doi.org/10.22034/jiera.2025.531171.3337>

## Introduction

In today's world, organizations need leaders with a new level of smartness. Smart leadership is an approach that management experts have paid special attention to, and in new leadership models, the attempt is to look at the phenomenon of leadership with a creative and smart look. This type of leadership emphasizes the exchange of ideas between the leader and followers in specific situations, so that both parties work effectively towards realizing a common vision through cooperation and mutual assistance. Smart leaders should lead the organization towards intelligence and play an active role in achieving a smart organization. Today's organizations are changing their approach from traditional management to the concept of effective leadership. Leadership, with its emphasis on criteria such as employee motivation, commitment, and satisfaction, forms the basis of organizational productivity. An organization that relies solely on past methods and authoritarian tools, without considering the needs and expectations of employees, cannot function effectively. Therefore, addressing smart leadership is a fundamental and essential issue. School principals need a level of intelligence that can make the best decisions and optimize the educational environment for learning and creativity. Accordingly, the purpose of the present study was to validate and fit the conceptual model of smart leadership of school principals in Isfahan.

## Method

This study was qualitative-quantitative in approach and applied in purpose. In this study, first, by reviewing the research texts and literature (40 sources, divided into 32 articles, 7 books and 1 thesis) using the inductive thematic analysis method based on the perspective of Atride Stirling, 159 basic themes were extracted. After eliminating repetitive and similar themes, 97 basic themes remained, which after categorizing and naming the themes, 12 organizing themes and 3 comprehensive themes were identified. The criteria for including sources in the study were a precise reference to the topic of smart leadership and its dimensions and components in the title, abstract or keywords and time period, foreign sources from 2012 to 2022 and Persian sources from 1388 to 1401, and the criterion for excluding each source was its irrelevance to the purpose of the research. After identifying the themes by calculating the agreement between the two

coders, the Holsti coefficient (0.75) was obtained. Then, to confirm the content validity of the questionnaire, the obtained themes were provided to 15 education experts. Then, the construct validity was confirmed with the help of factor analysis. The statistical population included school principals in Isfahan with a number of 1687 people, and the sample size was determined as 314 people using the Cochran formula. Sampling was also carried out using a non-random and available method. The data collection tool was a researcher-made questionnaire with a five-point Likert scale (from completely disagree to completely agree), which was prepared based on a review of the research literature and the initial design of the conceptual model of dimensions and components of smart leadership of school principals. To determine the validity of the questionnaire, face validity, Lavish content validity, and construct validity were used with the help of factor analysis. The reliability of the questionnaire was obtained by calculating the Cronbach's alpha coefficient of 0.923. The collected data were analyzed using Amos26 and SPSS26 statistical software.

## Results

Based on the results obtained from the qualitative section and thematic analysis of 40 scientific sources, 3 global themes (semantic, argumentative, and insightful), 12 organizing themes (follower-centeredness, staff cohesion, innovation in the organization, organizational excellence, professional networking, knowledge-oriented organizational culture, organizational roadmap renewal, smart specialization, organizational ethical governance, role-modeling in the organization, pragmatism, and insight-driven decision-making) and 97 basic themes for smart leadership of school principals were obtained, which became the basis for the formation of a smart leadership model for school principals. Confirmatory factor analysis and pattern fitting related to the global and organizing themes of the research in three semantic, argumentative, and insightful dimensions were conducted using AMOS26 software and were approved.

## Conclusions

The results of statistical analysis and model fit indices showed that the structure of the model has appropriate validity and reliability and can be used as a

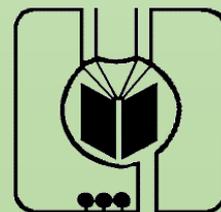
comprehensive and reliable model for evaluating and improving the performance of school principals. Finally, it is recommended that future research be conducted to test this model in different situations and contexts, especially in other cultural and organizational conditions, in order to obtain more results about the generalizability and effectiveness of this model.

***Acknowledgements***

The authors thank all participants in this study.

***Conflict of Interest***

The authors declare no conflict of interest.



## ارائه و اعتبارسنجی الگوی رهبری هوشمند برای مدیران مدارس

### پژوهش در

### نظام‌های آموزشی

دوره ۱۹، شماره ۶۹،  
ص ۲۷-۳۹

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳

شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

#### درباره مقاله

##### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

##### تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۱۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۵

##### واژه‌های کلیدی:

رهبری هوشمند،

اعتبارسنجی،

مدیران مدارس

### الهام پورمختاری<sup>۱</sup>، فریبا کریمی<sup>۲</sup> و نرگس سعیدیان<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: [elham.poormokhtari@iau.ac.ir](mailto:elham.poormokhtari@iau.ac.ir)

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: [faribakarimi@iau.ac.ir](mailto:faribakarimi@iau.ac.ir)

۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: [N.Saeidian@iau.ac.ir](mailto:N.Saeidian@iau.ac.ir)

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه و اعتبارسنجی الگوی رهبری هوشمند برای مدیران مدارس و براساس یک مدل مفهومی بومی استخراج شده از ادبیات پژوهش انجام شد.

**روش:** این مطالعه به روش کیفی-کمی انجام شد، که در بخش کیفی، از تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش پیمایشی استفاده شد. ابتدا با روش تحلیل مضمون استقرایی از ۴۰ منبع علمی، براساس دیدگاه Atride-Sterling، ۹۷ مضمون پایه شناسایی گردید که پس از محاسبه توافق دو کدگذار و تأیید روایی محتوایی آن توسط ۱۵ نفر متخصص، مبنای شکل‌گیری الگوی رهبری هوشمند قرار گرفت. با تکیه بر مدل مفهومی تأیید شده توسط خبرگان، به‌عنوان مبنای طراحی ابزار پژوهش، بر روی نمونه آماری شامل ۳۱۴ نفر از مدیران مدارس به شیوه نمونه‌گیری غیرتصادفی از نوع دردسترس اجرا شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه ۹۷ ماده‌ای محقق ساخته با روایی محتوایی و سازه مناسب بود که پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲۳ تأیید شد. داده‌های پژوهش با استفاده از به‌کارگیری نرم‌افزارهای Amos26 و SPSS26 مورد تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** براساس تحلیل مضمون، ۳ مضمون فراگیر (معنایی، استدلالی و بینشی)، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۹۷ مضمون پایه برای رهبری هوشمند مدیران مدارس به‌دست آمد که مبنای شکل‌گیری الگوی رهبری هوشمند برای مدیران مدارس شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مدل از برازش کافی برخوردار است و اعتبار مدل تأیید شد.

**نتیجه‌گیری:** مقیاس رهبری هوشمند مدیران مدارس از اعتبار مناسبی در سنجش و برازش مدل برخوردار شد. این ابزار، به‌دلیل جامعیت، انعطاف‌پذیری، سهولت در استفاده، کیفیت و تناسب آن، از ظرفیت مناسبی برای استفاده در پژوهش‌های آتی برخوردار است.

استناد به این مقاله: پورمختاری، الهام، کریمی، فریبا، و سعیدیان، نرگس. (۱۴۰۴). ارائه و اعتبارسنجی الگوی رهبری هوشمند

برای مدیران مدارس. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۹(۶۹)، ۲۷-۳۹. <http://doi.org/10.22034/jiera.2025.531171.3337>

© نویسندگان ناشر: انجمن پژوهش‌های آموزشی ایران



## مقدمه

محیط‌های کاری معاصر شاهد تحولات سریع و پیچیده‌ای هستند که ناشی از پیشرفت‌های تکنولوژیکی، تغییرات اقتصادی و اجتماعی و افزایش رقابت‌پذیری در سطوح محلی و جهانی است. این وضعیت، سازمان را مجبور به اتخاذ رویکردهای مدیریتی مدرن می‌کند که بقاء و پایداری عملکرد آن‌ها را تضمین می‌کند. در این زمینه، مفهوم رهبری هوشمند بر به‌کارگیری هوش سازمانی، تحلیل منطقی و انعطاف‌پذیری در برخورد با تغییرات محیطی داخلی و خارجی برای افزایش اثربخشی عملکرد و دستیابی به اهداف بلندمدت سازمانی تمرکز دارد (Ali et al., 2025). در چشم‌انداز پویای آموزش، رهبری مؤثر نقش محوری در شکل‌دهی مسیر، اثربخشی و سازگاری مؤسسات آموزشی ایفا می‌کند (اولیایی و دیگران، ۱۴۰۳).

رهبری هوشمندانه شامل ابعاد متعددی است که هر کدام نقش متمایزی در دستیابی به تعالی سازمانی ایفا می‌کنند. در قلب رهبری منطقی، تعهد به تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها و آینده‌نگری استراتژیک نهفته است. رهبران منطقی از استدلال منطقی و تحلیل انتقادی برای مقابله با چالش‌های پیچیده استفاده می‌کنند و سازمان‌ها را برای سازگاری و شکوفایی در بحبوحه رقابت، توانمند می‌سازند. ابعاد رهبری هوشمند، شامل بُعد عقلانی، عاطفی و معنوی است (Alhudaib et al., 2025). رهبری هوشمند با ادغام هوش هیجانی و آگاهی معنوی، از مدل‌های سنتی فراتر می‌رود. هوش هیجانی رهبران را قادر می‌سازد تا ارتباطات عمیقی با تیم‌های خود برقرار کنند، روابط بین‌فردی را تقویت کنند و در عین حال محیطی مستعد نوآوری، ایجاد کنند. بعد معنوی، چشم‌انداز وسیع‌تری برای تصمیم‌گیری اخلاقی و جامعه‌سازی ارائه می‌دهد (Subhaktiyasa et al., 2023). رهبران برجسته همواره در پی ایجاد ارتباطی مثبت و عمیق با افراد پیرامون خود بوده و از خودمحوری به سمت دیگرمحوری حرکت می‌کنند. در دنیای امروز، سازمان‌ها نیازمند رهبرانی با سطحی جدید از هوشمندی هستند (میتون، ۱۴۰۳). در رهبری هوشمند، رهبر و افراد در موقعیت‌های ضروری به یکدیگر کمک می‌کنند. براساس این شیوه رهبری، رهبر و اعضای سازمان با یکدیگر صحبت می‌کنند تا به یک نظر مشترک برسند (کاظم‌پور، ۱۴۰۲). رهبری هوشمند ترکیب تجربه و دانش با عملکرد قوی، صداقت شخصی و جمعی در چهارچوب فرهنگ همکاری است (Gomaa, 2024). رهبری هوشمند به توانایی رهبر در شکوفایی پتانسیل نیروی انسانی و ایجاد فضایی مثبت اشاره دارد که شوق رسیدن به موفقیت را القاء می‌کند. این سبک رهبری، ترکیبی از هوش هیجانی، هوش عقلانی و هوش معنوی است (Mohammed & Ahmed, 2023). رهبر هوشمند، فعالیت‌های سازمان را به‌طور مداوم تحلیل و ارزیابی می‌کند و با برنامه‌ریزی، خود را برای مواجهه با احتمالات پیش‌بینی نشده، آماده می‌سازد. از جمله ویژگی‌های بارز این رهبران، توانایی ایجاد تعادل میان دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و طراحی یک مسیر بلندمدت انگیزشی و سازنده است (Banahan, 2021). رهبری هوشمند، درک مشترکی بین رهبر و زیردستان است که برای دستیابی به چشم‌انداز آینده سازمان، تدوین استراتژی‌هایی برای مقابله با چالش‌های پیش‌روی آن و سپس دستیابی کارآمد و مؤثر به اهداف آن تلاش می‌کند (Mohammed & Ahmed, 2023).

در صورتی که رهبری تحول‌آفرین، الهام‌بخش یک چشم‌انداز مشترک است و بر انگیزش فردی تمرکز دارد و رهبری خدمتگزار، با اولویت به رشد و نیازهای پیروان، اعتماد و امنیت روانی را پرورش می‌دهد و همکاری مبتنی بر رابطه را تشویق می‌کند (Ha et al., 2025). رهبری هوشمند نقش کلیدی در پویایی و اصلاح شیوه‌های مدرن مدیریت مدارس ایفا می‌کند. استفاده از رویکرد هوشمندانه به ارتقاء بهره‌وری و بهبود روش‌های اداره مدارس کمک می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر آینده‌نگری و در نظر گرفتن نیازهای همه ذینفعان، در کنار مشارکت گروهی و اعتمادسازی، می‌تواند حرکت سازمان‌ها را به سمت هوشمند شدن تسریع کند (Gyoreva, 2019). مدیران مدارس نیازمند سطحی از هوشمندی هستند که بتوانند بهترین تصمیم‌ها را اتخاذ کرده و فضای آموزشی را برای یادگیری و خلاقیت بهینه کنند. آن‌ها با ایجاد تیم‌های بین‌رشته‌ای متمرکز بر پروژه‌ها یا اهداف خاص، همکاری بین معلمان، کار تیمی و به اشتراک گذاشتن ایده‌ها را تشویق کرده و با ترویج فرصت‌های تدریس مشترک، به معلمان اجازه می‌دهند در کلاس درس همکاری کنند و از یکدیگر یاد بگیرند (Zhu & Tabajen, 2024). اولیایی و دیگران (۱۴۰۳) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بُعد عقلانی، هیجانی و معنوی سه بُعد رهبری هوشمند در آموزش و پرورش محسوب می‌شوند که شامل عناصری چون تفکر استراتژیک، هدف‌گذاری مشترک، تصمیم‌گیری عقلایی، انگیزه، خودآگاهی، خودمدیریتی، ایمان به تحقق هدف و فرهنگ‌سازی است و عناصر مدیریت دانشی، مدیریت سازمانی و مدیریت تیمی و مدیریت عمل‌گرا، مؤلفه‌های الگوی رهبری هوشمند مدیران آموزش و پرورش هستند. ابریشم‌باف و دیگران (۱۴۰۳) در پژوهشی با شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند آموزش عالی به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین ابعاد رهبری هوشمند، حفظ و بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی، توانایی تصمیم‌گیری فراگیر، تفکر استراتژیک، برخورد خلاقانه با مسائل، برخورداری از توان هوشی بالا، مسئولیت

پذیری اجتماعی و اخلاقی، توانایی انطباق با تغییرات محیطی و توانایی شناخت راه کارهای استقرار آن است. نظری و دیگران (۱۴۰۲) نیز دریافتند که هشت عامل هوش عقلانی و عاطفی، توانایی برنامه ریزی و تصمیم گیری درست، توانایی ایجاد هماهنگی و برقراری ارتباط مؤثر، توانایی اجرایی بالا، توانایی شناسایی منابع درآمدی، توانایی تخصیص منابع و کنترل هزینه، آینده نگر بودن و توانایی کنترل بحران و توانایی مدیریتی از مهم ترین عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس است. در همین راستا، طوسی و دیگران (۱۳۹۹) مؤلفه های الگوی رهبری هوشمند در دانشگاه آزاد اسلامی را رهبری عقلانی، عاطفی، معنوی، جمعی و سیاسی معرفی کردند. کمالی اردکانی و دیگران (۱۳۹۹) در پژوهشی، توانمندسازی، مشارکت، انعطاف پذیری، خودرهبری، اخلاق و اعتماد را از مهم ترین شاخص های رهبری هوشمند برشمردند. در پیشینه پژوهش های خارج از کشور نیز (Byrd & Indar, 2025) در پژوهشی نشان دادند که توانایی های رهبری همسو با توسعه مهارت هوش درون فردی و بین فردی است. Gyoreva (2019) و Žydzūnaitė (2018) نیز در پژوهش خود، مؤلفه هایی مانند تولید دانش، تفکر هوشمند و شهروند دانشگاهی را به عنوان ارکان مهم رهبری هوشمند در دانشگاه ها شناسایی کردند. با این حال، هنوز الگوی جامع و مشخصی برای رهبری هوشمند مدیران مدارس شهر اصفهان ارائه نشده است که همین نکته یک خلأ پژوهشی محسوب می گردد. رهبری هوشمندانه، اکنون به یک ضرورت برای رهبران آموزشی تبدیل شده است و تضمین کننده موفقیت آینده در سازمان های آموزشی است. مدارس از سازمان های اجتماعی و آگاهی بخش فکری جامعه هستند، بنابراین رهبری هوشمند به عنوان یکی از ارکان مهم نظام آموزشی می تواند نقش بسیار مهمی در عملکرد مدارس داشته باشد. از آنجا که در مدارس نیاز به مشارکت واقعی و همه جانبه بیشتر از قبل احساس می شود، لذا با توجه به اهمیت رهبری هوشمند برای مدیران به منظور ایجاد فضای همفکری، همکاری و همدلی در مدرسه و برقراری پیوند محکم تر کارکنان با سازمان و ارتقاء رفتاری و عملکردی آنها، هدف این پژوهش تدوین ابزار ارزیابی رهبری هوشمند مدیران مدارس براساس الگوی مفهومی بومی استخراج شده و اعتبارسنجی آن بود.

### روش

پژوهش حاضر به منظور ارائه و اعتبارسنجی الگوی مفهومی رهبری هوشمند مدیران مدارس شهر اصفهان در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ انجام شد. روش پژوهش از نظر رویکرد کیفی- کمی بود. در بخش کیفی، با بررسی ادبیات پژوهش از ۴۰ منبع (۳۳ مقاله و ۷ کتاب) با روش تحلیل مضمون استقرایی براساس دیدگاه Atride-Sterling، تعداد ۱۵۹ مضمون پایه استخراج گردید، پس از حذف مضامین تکراری و مشابه در نهایت، ۹۷ مضمون پایه باقی ماند که پس از دسته بندی و نام گذاری مضامین هم دسته، ۱۲ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر مشخص شد. معیارهای ورود منابع به مطالعه، اشاره دقیق به موضوع رهبری هوشمند و ابعاد و مؤلفه های آن در عنوان، چکیده یا واژگان کلیدی و بازه زمانی، منابع خارجی از سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۲ و منابع فارسی از سال ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۱ و ملاک خروج منبع، غیرمرتبط بودن آن با هدف پژوهش بود. پس از شناسایی مضامین با محاسبه توافق بین دو کدگذار، ضریب هولستی (۰/۷۵) به دست آمد. سپس برای تأیید روایی محتوایی لاوشه، مضامین به دست آمده در اختیار ۱۵ نفر متخصص تعلیم و تربیت قرار گرفت تا معرف های مربوط به مؤلفه های رهبری هوشمند را براساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، « مفید است ولی ضرورتی ندارد»، و «ضرورتی ندارد» ارزیابی کنند. از این ۱۵ نفر، که همگی دکتری مدیریت آموزشی داشتند، ۱۰ نفر زن، ۵ نفر مرد، ۶ نفر عضو هیئت علمی دانشگاه و بقیه شاغل در آموزش و پرورش بودند. پس از تأیید مضامین، الگوی مفهومی رهبری هوشمند مدیران مدارس شهر اصفهان تدوین شد.

جامعه آماری شامل مدیران مدارس در شهر اصفهان به تعداد ۱۶۸۷ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه، با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۳۱۴ نفر تعیین شد. نمونه گیری به روش غیرتصادفی در دسترس انجام شد. ۳۷/۹ درصد شرکت کنندگان در پژوهش مرد و ۶۲/۱ درصد زن بودند. ۹/۹ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۹۰/۱ درصد بیش از ۴۰ سال سن داشتند. ۵۶/۷ درصد افراد مدرک کارشناسی و ۴۳/۳ درصد کارشناسی ارشد یا بالاتر داشتند. ۱۴ درصد سابقه خدمت ۱۰ سال و کمتر، ۲۰/۱ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال و ۶۵/۹ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه داشتند. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته ۹۷ ماده ای بود که براساس بخش کیفی تهیه شد و شامل دو بخش بود که بخش اول به اطلاعات جمعیت شناختی و بخش دوم به مفاهیم شناسایی شده الگوی رهبری هوشمند مدیران مدارس اختصاص داشت. این بخش، شامل ۹۷ ماده و سه بُعد، معنایی، استدلالی و بینشی بود که بر مبنای مقیاس پنج درجه ای لیکرت از کاملاً موافقم (نمره ۵) تا کاملاً مخالفم (نمره ۱) نمره گذاری شد. برای تعیین روایی و پایایی

در این پژوهش از سه روش ضریب روایی محتوایی لاوشه، روایی صوری و روایی سازه با کمک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. روایی محتوا از طریق مراجعه به متخصصین موضوعی انجام گرفت. روایی صوری این پرسشنامه نیز توسط چند نفر از پاسخگویان مورد تأیید قرار گرفت. در ابتدا، برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف و برای بررسی قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جداول ۱ آمده است. ضریب پایایی برای کل پرسشنامه ۰/۹۲۳ به دست آمد. داده‌های پژوهش به روش میدانی و با توزیع پرسشنامه الکترونیکی در میان مدیران مدارس جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزارهای Amos26 و SPSS26 تحلیل شد. سپس از تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی و تأیید ساختار عاملی مؤلفه‌ها و برازش الگوی پیشنهادی استفاده شد. نتایج جدول ۱، نشان داد که در سطح ( $p > 0/05$ ) همه واحدهای مفهومی نرمال هستند و ضرایب پایایی پرسشنامه الگوی رهبری هوشمند و ابعاد آن همگی بالاتر از ۰/۷ است

جدول ۱. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف و پایایی ابعاد الگوی رهبری هوشمند

ردیف	ابعاد پرسشنامه	آماره	سطح معناداری	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد ماده‌ها
۱	پیرومخوری	۰/۰۵۳	۰/۲۰۰	۰/۹۰۱	۸
۲	پیوستگی با کارکنان	۰/۰۴۳	۰/۲۰۰	۰/۸۵۴	۹
۳	نوآفرینی در سازمان	۰/۰۷۹	۰/۰۸۸	۰/۸۴۱	۹
۴	تعالی بخشی سازمانی	۰/۰۸۰	۰/۰۷۶	۰/۸۲۰	۶
۵	شبکه‌سازی تخصصی	۰/۰۷۰	۰/۱۲۲	۰/۸۰۷	۴
۶	دانش محوری سازمانی	۰/۰۶۴	۰/۱۲۷	۰/۷۷۴	۷
۷	نوسازی نقشه راه سازمانی	۰/۰۶۳	۰/۱۱۹	۰/۷۶۵	۹
۸	تخصص‌گرایی هوشمندانه	۰/۰۵۶	۰/۲۰۰	۰/۷۵۶	۴
۹	اخلاق‌مداری سازمانی	۰/۰۶۰	۰/۲۰۰	۰/۸۷۴	۱۰
۱۰	اسوه‌سازی در سازمان	۰/۰۵۱	۰/۲۰۰	۰/۸۰۲	۷
۱۱	عمل‌گرایی	۰/۰۶۲	۰/۱۱۶	۰/۸۲۲	۱۲
۱۲	بصیرت‌مداری	۰/۰۷۸	۰/۱۰۰	۰/۸۳۴	۱۲

### یافته‌ها

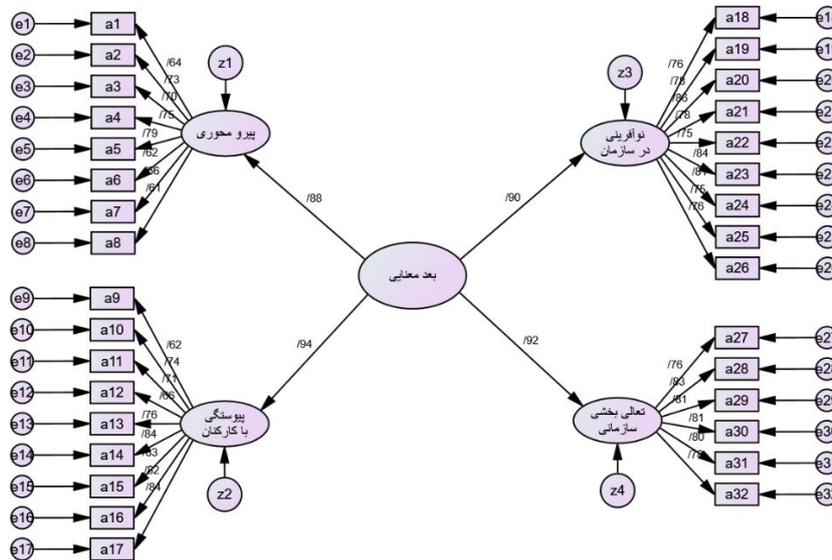
براساس نتایج به دست آمده از بخش کیفی و تحلیل مضمون از ۴۰ منبع علمی، ۳ مضمون فراگیر (معنایی، استدلالی و بینشی)، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده (پیرومخوری، پیوستگی با کارکنان، نوآفرینی در سازمان، تعالی بخشی سازمانی، شبکه‌سازی تخصصی، دانش محوری سازمانی، نوسازی نقشه راه سازمانی، تخصص‌گرایی هوشمندانه، اخلاق‌مداری سازمانی، اسوه‌سازی در سازمان، عمل‌گرایی، بصیرت‌مداری) و ۹۷ مضمون پایه، برای رهبری هوشمند مدیران مدارس به دست آمد که مبنای شکل‌گیری الگوی رهبری هوشمند برای مدیران مدارس شد. نتایج توصیفی در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره مؤلفه‌های الگوی رهبری هوشمند

ردیف	واحدهای مفهومی	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین	انحراف معیار
۱	پیرومخوری	۲۹	۴۰	۳۷/۴۶	۳/۰۳
۲	پیوستگی با کارکنان	۳۱	۴۵	۴۲/۳۵	۳/۴۸
۳	نوآفرینی در سازمان	۳۳	۴۵	۴۳/۱۴	۳/۰۴
۴	تعالی بخشی سازمانی	۲۱	۳۰	۲۸/۲۰	۲/۵۰
۵	شبکه‌سازی تخصصی	۱۱	۲۰	۱۸/۷۴	۱/۹۰
۶	دانش محوری سازمانی	۲۵	۳۵	۳۲/۸۵	۳/۰۱
۷	نوسازی نقشه راه سازمانی	۳۲	۴۵	۴۲/۴۸	۳/۷۲
۸	تخصص‌گرایی هوشمندانه	۱۴	۲۰	۱۸/۹۳	۱/۶۹
۹	اخلاق‌مداری سازمانی	۳۷	۵۰	۴۷/۰۹	۴/۰۷
۱۰	اسوه‌سازی در سازمان	۲۴	۳۵	۳۳/۰۲	۲/۹۳
۱۱	عمل‌گرایی	۴۶	۶۰	۵۶/۸۱	۴/۸۷
۱۲	بصیرت‌مداری	۴۳	۶۰	۵۶/۷۴	۴/۹۰

نتایج جدول ۲ نشان داد که میانگین مؤلفه‌ها از حد متوسط بالاتر است و مؤلفه عمل‌گرایی با ۵۶/۸۱ بالاترین و شبکه‌سازی تخصصی با ۱۸/۷۴ پایین‌ترین میانگین را به خود اختصاص داده است. تحلیل عاملی تأییدی و برازش الگوی رهبری هوشمند در سه بُعد معنایی، استدلالی و بینشی با استفاده از نرم‌افزار AMOS26 انجام شد.

با توجه به شکل ۱، خروجی نرم‌افزار تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه، بُعد معنایی بالاتر از ۰/۳ به دست آمد و مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بُعد معنایی

به منظور بررسی مناسب بودن الگو، از آماره کای-دو و سایر معیارهای مناسب بودن برازش الگو، استفاده شد. در نرم‌افزار Amos26 شاخص‌های (CFI, TLI, NFI, IFI, AGFI, GFI) بر مبنای مقایسه کای اسکوتر مدل با کای اسکوتر الگوی مینا گزارش می‌شود که همگی آن شاخص‌ها بین صفر و یک قرار دارند و هر چه مقدار آن‌ها به مقدار یک نزدیک‌تر شود حاکی از قابل قبول‌تر بودن الگو تلقی می‌شود. نتایج این بررسی در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. بررسی شاخص برازش تحلیل عاملی تأییدی بُعد معنایی

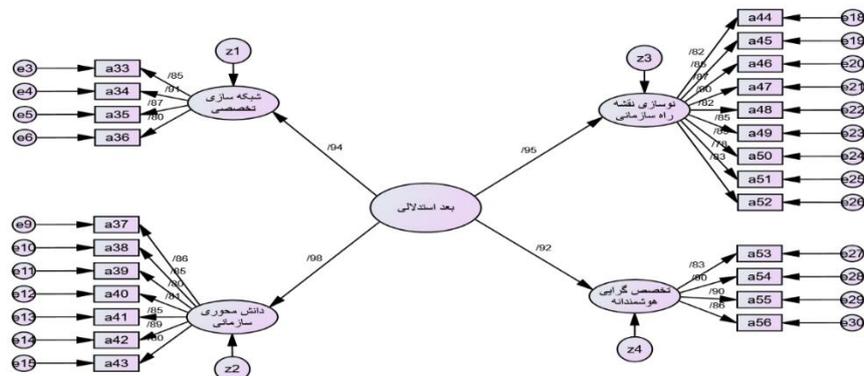
نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در الگوی مورد نظر
$\frac{\chi^2}{df}$	کمتر از ۵	۱/۰۷۸
GFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۲۱
AGFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۰۸
IFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۰۴
NFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۰۰
TLI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۱۳
CFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۰۸
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۸۷

مقادیر شاخص‌ها و همچنین شاخص عمومی کای اسکوتر، برازش الگو را تأیید کردند (جدول ۳). روابط شاخص‌ها با مؤلفه‌های بُعد معنایی در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. روابط شاخص‌ها با مؤلفه‌های بُعد معنایی

بار عاملی	مؤلفه‌ها	سطح معناداری	ماده	شاخص	بار عاملی
۰/۶۴	پژوهشگری	۰/۸۸	۱	توجه به افراد به‌عنوان هسته اصلی سازمان	۰/۶۴
۰/۷۳			۲	توجه به توسعه همه‌جانبه کارکنان	۰/۷۳
۰/۷۰			۳	بازتعریف نقش افراد در سازمان	۰/۷۰
۰/۷۵			۴	ارزش‌گذاری برای همه کارکنان سازمان	۰/۷۵
۰/۷۹			۵	توجه کردن به نگرش‌های کارکنان در جو سازمان	۰/۷۹
۰/۶۲			۶	شناسایی توانمندی کارکنان	۰/۶۲
۰/۶۶			۷	توجه کردن به رفاه کارکنان	۰/۶۶
۰/۶۱			۸	پذیرش رفتار کارکنان	۰/۶۱
۰/۶۲			۹	رسیدن به بینش مشترک با کارکنان	۰/۶۲
۰/۷۴			۱۰	جلب همیاری کارکنان	۰/۷۴
۰/۷۱			۱۱	تعامل مستمر با کارکنان	۰/۷۱
۰/۶۶			۱۲	تقویت ارتباط عاطفی با کارکنان	۰/۶۶
۰/۷۶			۱۳	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	۰/۷۶
۰/۸۴			۱۴	ایجاد ارتباط مؤثر با کارکنان	۰/۸۴
۰/۶۳			۱۵	درک احساسات کارکنان	۰/۶۳
۰/۸۲	پهوستگی با کارکنان	۰/۹۴	۱۶	همدلی با کارکنان	۰/۸۲
۰/۸۴			۱۷	جلب اعتماد کارکنان	۰/۸۴
۰/۷۶			۱۸	شناسایی افراد نوآور	۰/۷۶
۰/۷۳			۱۹	گزینش کارکنان باانگیزه	۰/۷۳
۰/۸۶			۲۰	زمینه‌سازی جهت شکوفایی خلاقیت کارکنان	۰/۸۶
۰/۷۸			۲۱	تقویت انگیزه کارکنان	۰/۷۸
۰/۷۵			۲۲	سازماندهی تیم‌های آموزشی به‌منظور آموزش مداوم کارکنان	۰/۷۵
۰/۸۴			۲۳	حمایت از افراد نوآور	۰/۸۴
۰/۸۱			۲۴	شناسایی استعدادها منحصراً به‌فرد کارکنان	۰/۸۱
۰/۷۵			۲۵	جذب و نگهداشت کارکنان بااستعداد	۰/۷۵
۰/۷۶	نوافرینی در سازمان	۰/۹۰	۲۶	حمایت از تیم‌های تخصصی	۰/۷۶
۰/۷۶			۲۷	پالایش فرهنگ سازمان	۰/۷۶
۰/۸۳			۲۸	ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش	۰/۸۳
۰/۸۱			۲۹	هدایت رفتار کارکنان درجهت ارزش‌های اخلاقی	۰/۸۱
۰/۸۱			۳۰	حمایت از فرهنگ نوآوری	۰/۸۱
۰/۸۰			۳۱	تأکید بر فرهنگ مشارکتی	۰/۸۰
۰/۷۹			۳۲	شناسایی و تبدیل فعالیت‌های بی‌معنا به معنادار	۰/۷۹

با توجه به شکل ۲، خروجی نرم‌افزار بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ به‌دست آمد و مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بُعد استدلالی

جدول ۵، شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه بعد استدلالی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. بررسی شاخص برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی بعد استدلالی

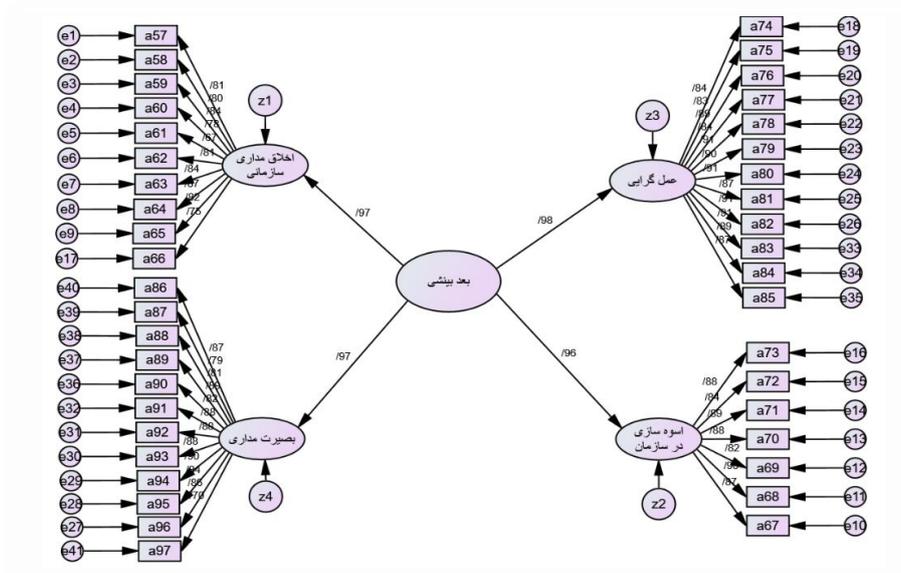
نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در الگوی مورد نظر
$\frac{\chi^2}{df}$	کمتر از ۵	۱/۱۵۸
GFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۶۴
AGFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۳۸
IFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۵۳
NFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۴۲
TLI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۶۴
CFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۱۸
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۶۱

با توجه به مقادیر شاخص‌ها، مدل مرتبه دوم بعد استدلالی قابل قبول و شاخص عمومی کای اسکوتر بهنجار نیز مورد تأیید است.

جدول ۶. روابط شاخص‌ها با مؤلفه‌های بعد استدلالی

مؤلفه‌ها	بار عاملی	معناداری سطح	ماده	شاخص	بار عاملی
تخصصی	۰/۹۴	۰/۰۰۱	۳۳	ایجاد شبکه‌های ارتباطی مثبت بین همکاران	۰/۸۵
			۳۴	رهبری تیم‌های کاری	۰/۹۱
			۳۵	تشکیل تیم‌های تخصصی برای تصمیم‌گیری	۰/۸۷
			۳۶	تفویض اختیار به تیم‌ها در سازمان	۰/۸۰
دانش محوری سازمانی	۰/۹۸	۰/۰۰۱	۳۷	تأکید بر یادگیری سازمانی	۰/۸۶
			۳۸	فرهنگ‌سازی جهت تسهیم دانش در سازمان	۰/۸۵
			۳۹	حمایت از تولید دانش جدید	۰/۸۰
			۴۰	بازسازی دانش قدیمی	۰/۸۱
نوسازی نقشه راه سازمانی	۰/۹۵	۰/۰۰۱	۴۱	ایجاد فرصت‌های نوآوری در سازمان	۰/۸۵
			۴۲	تقویت روحیه پژوهشگری در سازمان	۰/۸۹
			۴۳	استفاده از فناوری جدید در سازمان	۰/۸۰
			۴۴	تأکید بر نگرش سیستمی	۰/۸۲
تخصص گرای هوشمندانه	۰/۹۲	۰/۰۰۱	۴۵	ایجاد نوآوری برای منافع بلندمدت	۰/۸۵
			۴۶	نظارت مستمر بر فعالیت‌های سازمان	۰/۸۷
			۴۷	دقت در تعیین بهترین هدف	۰/۹۰
			۴۸	مشارکت دادن کارکنان در تعیین اهداف سازمان	۰/۸۲
		۴۹	تلاش برای بقاء سازمان	۰/۸۵	
		۵۰	کمک به حرکت سازمان در مسیر پیشرفت	۰/۸۵	
		۵۱	حمایت از خلق محصولات جدید	۰/۷۸	
		۵۲	کمک به استفاده هوشمندانه از منابع و امکانات سازمان	۰/۸۳	
		۵۳	داشتن سواد فناورانه	۰/۸۳	
		۵۴	بهره‌مندی از تفکر استراتژیک	۰/۸۰	
		۵۵	یادگیری مهارت‌های تخصصی مورد نیاز سازمان	۰/۹۰	
		۵۶	تجزیه و تحلیل مستمر شرایط سازمان	۰/۸۶	

با توجه به شکل ۳، خروجی نرم افزار بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ به دست آمد و مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۳. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بعد بینشی

جدول ۷، شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه مؤلفه‌های بعد بینشی را نشان می‌دهد.

جدول ۷. بررسی شاخص برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی بعد بینشی

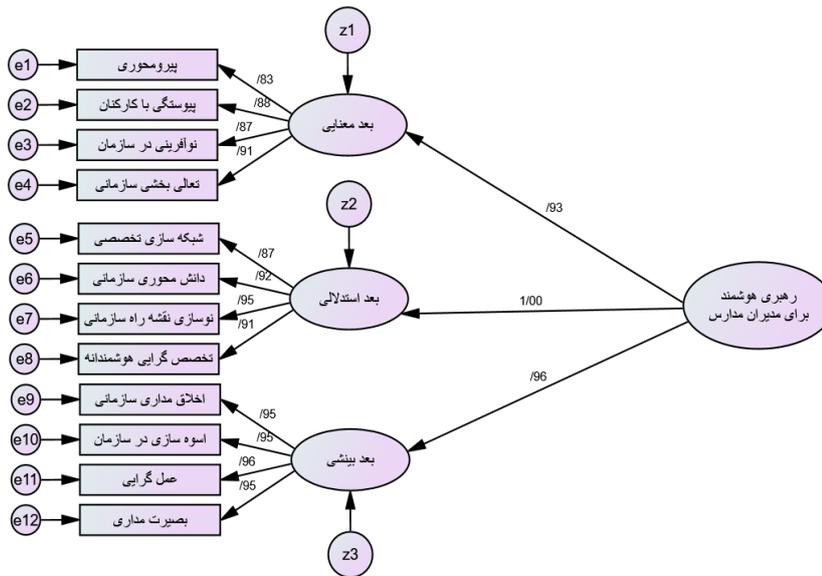
نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در الگوی مورد نظر
$\frac{\chi^2}{df}$	کمتر از ۵	۲/۰۲۷
GFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۴۴
AGFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۲۸
IFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۴۷
NFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۳۲
TLI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۱۲
CFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۱۶
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۷۸

با توجه به مقادیر شاخص‌ها، مدل مرتبه دوم بعد بینشی قابل قبول و شاخص عمومی کای اسکوئر بهنجار نیز مورد تأیید است.

جدول ۸. روابط شاخص‌ها با مؤلفه‌ها در بُعد بینشی

بار عاملی	مؤلفه‌ها	سطح معناداری	ماده	شاخص	بار عاملی
۰/۸۱	اخلاق‌مداری سازمانی	۰/۰۰۱	۵۷	ایجاد جو اخلاقی در سازمان	۰/۸۱
۰/۸۰			۵۸	اعتمادسازی بین کارکنان	۰/۸۰
۰/۸۴			۵۹	اشاعه فرهنگ انتقادپذیری در سازمان	۰/۸۴
۰/۷۸			۶۰	صداقت داشتن با کارکنان	۰/۷۸
۰/۶۷			۶۱	خودرهبری	۰/۶۷
۰/۸۱			۶۲	برخورداری از مهارت مدیریت احساسات	۰/۸۱
۰/۸۴			۶۳	کمک به ایجاد جو شفاف و باز در سازمان (با پرسیدن سوالات هوشمندانه از کارکنان)	۰/۸۴
۰/۸۷			۶۴	ارائه بازخورد دقیق به کارکنان	۰/۸۷
۰/۸۲			۶۵	خودکنترلی	۰/۸۲
۰/۷۵			۶۶	دریافت گزارش‌های منظم از کارکنان جهت شفاف‌سازی	۰/۷۵
۰/۸۷	اسوه‌سازی در سازمان	۰/۰۰۱	۶۷	الگوسازی رفتار مطلوب در سازمان	۰/۸۷
۰/۹۰			۶۸	هدایت کارکنان سازمان	۰/۹۰
۰/۸۲			۶۹	انعطاف‌پذیری	۰/۸۲
۰/۸۸			۷۰	تلفیق فرآیندهای مدیریت و رهبری در سازمان	۰/۸۸
۰/۸۹			۷۱	توسعه رهبری در عمل	۰/۸۹
۰/۸۴			۷۲	تأثیرگذاری همه‌جانبه بر کارکنان	۰/۸۴
۰/۸۸			۷۳	ترویج نوع‌دوستی در سازمان	۰/۸۸
۰/۸۴			۷۴	توانایی حل مسئله	۰/۸۴
۰/۸۳			۷۵	شناسایی راه‌حل‌های جدید	۰/۸۳
۰/۸۹			۷۶	برخورداری از مهارت مذاکره	۰/۸۹
۰/۸۴	عمل‌گرایی	۰/۰۰۱	۷۷	تفویض مسئولیت‌ها به کارکنان	۰/۸۴
۰/۹۱			۷۸	بهبودسازی عملکرد	۰/۹۱
۰/۹۰			۷۹	تلاش برای رشد مستمر سازمان	۰/۹۰
۰/۹۱			۸۰	ارتقاء مهارت‌های تصمیم‌گیری در مدیریت سازمان	۰/۹۱
۰/۸۷			۸۱	توسعه خلاقیت	۰/۸۷
۰/۹۱			۸۲	توانایی در حل تعارضات سازمانی	۰/۹۱
۰/۹۱			۸۳	تصمیم‌گیری به موقع	۰/۹۱
۰/۸۹			۸۴	تخصیص هوشمندانه منابع سازمان	۰/۸۹
۰/۸۷			۸۵	مسئولیت‌پذیری	۰/۸۷
۰/۸۷			۸۶	آینده‌نگری	۰/۸۷
۰/۷۹	۸۷	ترویج فرآیندگرایی به جای نتیجه‌گرایی در سازمان	۰/۷۹		
۰/۸۱	بصیرت‌مداری	۰/۰۰۱	۸۸	برخورداری از تفکر سیستمی	۰/۸۱
۰/۸۹			۸۹	دارا بودن تفکر انتقادی	۰/۸۹
۰/۸۲			۹۰	خودآگاهی	۰/۸۲
۰/۸۸			۹۱	تعهد نسبت به پیشرفت سازمان	۰/۸۸
۰/۸۸			۹۲	توانایی در کنترل استرس	۰/۸۸
۰/۸۸			۹۳	توانایی مواجهه با چالش‌ها	۰/۸۸
۰/۹۰			۹۴	خودارزیابی مستمر	۰/۹۰
۰/۹۴			۹۵	درک روابط متقابل درون سازمان به جای روابط خطی	۰/۹۴
۰/۸۶			۹۶	توانایی تطبیق سازمان با شرایط موجود رقابتی	۰/۸۶
۰/۷۰			۹۷	الگوبرداری از مدیران موفق سازمان‌های دیگر	۰/۷۰

با توجه به بارهای عاملی، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم الگوی مفهومی رهبری هوشمند مدیران مدارس مورد تأیید قرار گرفت (شکل ۴).



شکل ۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم الگوی رهبری هوشمند

جدول ۹، روابط ابعاد الگوی رهبری هوشمند با مؤلفه‌های آن را با توجه به بار عاملی هر یک نشان می‌دهد.

جدول ۹. روابط ابعاد الگوی رهبری هوشمند با مؤلفه‌های آن

ابعاد	بار عاملی	سطح معناداری	مؤلفه‌ها	بار عاملی
بعد معنایی	۰/۹۳	۰/۰۰۱	پیرومخوری	۰/۸۳
			پیوستگی با کارکنان	۰/۸۸
			نوآفرینی در سازمان	۰/۸۷
			تعالی بخشی سازمانی	۰/۹۱
بعد استدلالی	۱	۰/۰۰۱	شبکه سازی تخصصی	۰/۸۷
			دانش محوری سازمانی	۰/۹۲
			نوسازی نقشه راه سازمانی	۰/۹۵
			تخصص گرایی هوشمندانه	۰/۹۱
بعد بینشی	۰/۹۶	۰/۰۰۱	اخلاق مداری سازمانی	۰/۹۵
			اسوه سازی در سازمان	۰/۹۵
			عمل گرایی	۰/۹۶
			بصیرت مداری	۰/۹۵

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر ارائه و اعتبارسنجی الگوی مفهومی رهبری هوشمند مدیران مدارس بود. تحلیل توصیفی مؤلفه‌های رهبری هوشمند نشان داد که مؤلفه‌های الگو از حد متوسط بالاتر هستند، مؤلفه عمل گرایی با ۵۶/۸۱ بالاترین میانگین و مؤلفه شبکه سازی تخصصی با ۱۸/۷۴ پایین ترین میانگین را به خود اختصاص داده است که نشان دهنده پتانسیل بیشتری برای تقویت تعامل مدیران با کارکنان و تمرکز بر توسعه کارکنان بود. اینکه مؤلفه‌های رهبری هوشمند بالاتر از حد متوسط قرار دارند، نشان دهنده این است که مدیران مدارس مورد بررسی، بر تمامی مؤلفه‌های رهبری هوشمند تأکید دارند. برای بهبود و تقویت شبکه سازی تخصصی، مدیران مدارس می‌توانند با ایجاد فرصت‌های تعامل با از طریق برگزاری جلسات منظم با کارکنان، شرکت در فعالیت‌های اجتماعی مدرسه و ایجاد فضایی باز برای گفت‌وگو، شبکه سازی تخصصی را تقویت کنند. این یافته با پژوهش اولیایی و دیگران (۱۴۰۳) که نشان داد مدیریت عمل گرا از مؤلفه‌های الگوی رهبری هوشمند مدیران آموزش و پرورش است، همسویی دارد. زیرا مدیران عمل گرا، به جای تئوری پردازی صرف، بر عمل و نتیجه گیری تمرکز می‌کنند. آن‌ها تلاش می‌کنند تا با استفاده از روش‌های عملی

و کاربردی، مشکلات مدرسه را حل کنند و عملکرد آن را بهبود بخشند. از دیگر یافته‌های این پژوهش می‌توان به نقش کلیدی بُعد بینشی اشاره کرد که بیشترین مقادیر بار عاملی را در میان ابعاد مختلف به خود اختصاص داده است. بُعد بینشی در رهبری هوشمند، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و توانایی‌های مدیران را دربر می‌گیرد که به آن‌ها کمک می‌کند تا دیدگاه‌های ارزشی و فکری خود را در رهبری مدرسه اعمال کنند. یافته با پژوهش نظری و دیگران (۱۴۰۲) که توانایی تخصیص منابع و کنترل هزینه را از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس شناسایی کردند همسویی نشان داد. چرا که این مؤلفه در عمل‌گرایی مدیران نقش اصلی دارد. مدیران اخلاق‌مدار، ارزش‌های اخلاقی را در تمامی جنبه‌های رهبری خود رعایت می‌کنند. آن‌ها به اصول صداقت، عدالت، مسئولیت‌پذیری و احترام به حقوق دیگران پایبند هستند و تلاش می‌کنند تا این ارزش‌ها را در مدرسه ترویج دهند. این یافته با پژوهش کمالی اردکانی و دیگران (۱۳۹۹) که عواملی مانند خودرهبری، اخلاق و اعتماد را از مهم‌ترین شاخص‌های رهبری هوشمند برشمردند و با پژوهش Gyoreva (2019) که نشان داد رهبری هوشمند می‌تواند به پویایی سازمان‌های آموزشی در شرایط رقابتی و نامطمئن کمک کند و کار گروهی و خودرهبری را در میان کارکنان ارتقاء دهد، همخوانی نشان داد. اسوه‌سازی در سازمان، به این معناست که مدیران با رفتار و کردار خود، الگویی برای کارکنان و دانش‌آموزان هستند. آن‌ها تلاش می‌کنند تا ارزش‌ها و رفتارهای مطلوب را در خود تجسم بخشند و به دیگران نشان دهند که چگونه می‌توانند به بهترین نسخه خود تبدیل شوند. درنهایت مدیران بصیرت‌مدار، توانایی دیدن، فراتر از وضعیت موجود و پیش‌بینی آینده را دارند. آن‌ها می‌توانند فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی مدرسه را شناسایی کنند و برنامه‌هایی را برای مواجهه با آن‌ها تدوین کنند. بُعد بینشی بیشترین مقادیر بار عاملی را به خود اختصاص داده است که نشان‌دهنده اهمیت این بُعد در موفقیت مدارس است. رهبران دارای دیدگاه اخلاقی، اعتماد کارکنان را به خود جلب می‌کنند، برای دوستی‌های محل کار ارزش زیادی قائل می‌شوند و کارکنان را تشویق می‌کنند تا دیدگاه‌ها، نگرش‌ها، نیت و هیجان‌های خود را به صورت واضح بیان کنند (سادات‌نظامی و دیگران، ۱۴۰۳). مدیران مدارس باید با تعیین چشم‌اندازهای مشترک، تشویق به یادگیری حرفه‌ای و اجرای سیستماتیک سازوکارهای بازخورد و قدردانی برای حفظ انگیزه و بهبود آموزشی، فرهنگ رهبری هوشمند را به طور فعال پرورش دهند (Ramos, 2025). مدیرانی که دارای بصیرت هستند، می‌توانند تغییرات محیطی را پیش‌بینی کنند. این امر به مدارس کمک می‌کند تا در شرایط متغیر، رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند. رهبران آموزشی باید در تصمیم‌گیری‌ها، محیط در حال تغییر و نامطمئن را در نظر داشته باشند تا بتوانند خود را با این تغییرات وفق دهند (احمدی و دیگران، ۱۴۰۲).

نتایج حاصل از تحلیل آماری و شاخص‌های برازش الگو نشان داد که ساختار الگو از اعتبار و روایی مناسبی برخوردار است و می‌تواند به عنوان الگوی جامع و قابل اتکاء برای ارزیابی و بهبود عملکرد مدیران مدارس به کار گرفته شود. این پژوهش به لحاظ اجرا در محدوده جغرافیایی مشخص، دارای محدودیت می‌باشد. استفاده از نمونه‌گیری دردسترس نیز از دیگر محدودیت‌های این پژوهش است. برای افزایش تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران نمونه‌های آماری خود را از مناطق جغرافیایی مختلف انتخاب کنند و این الگو را در موقعیت‌ها و بسترهای متفاوت، به‌ویژه در شرایط فرهنگی و سازمانی دیگر، بررسی کنند تا نتایج بیشتری در مورد تعمیم‌پذیری و کارآمدی این الگو به دست آید. افزون بر این، ارائه برنامه‌های آموزشی مبتنی بر این الگو و برنامه‌ریزی سیاست‌های مدیریتی مدارس براساس مؤلفه‌های شناسایی شده می‌تواند نقش اساسی در ارتقاء کیفیت آموزش و رهبری در نظام آموزشی ایفا کند.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

این پژوهش با دریافت رضایت آگاهانه از شرکت‌کنندگان، حفظ محرمانگی داده‌های جمع‌آوری شده و ناشناس نگه‌داشتن اطلاعات مربوط به پاسخ‌دهندگان، جزو اولویت‌های پژوهش بوده است.

### تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

### سپاسگزاری

از تمام کسانی که در اجرای پژوهش حاضر همکاری داشتند سپاسگزاری می‌شود.

### منابع

- احمدی، م.، اردلان، م.، ر.، قنبری، س.، و افزالی، ا. (۱۴۰۲). نقش رهبری دیجیتال در تصمیم‌گیری هوشمند با میانجی‌گری تیم‌پذیری. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۷(۶۰)، ۱۸-۳۲. [https://www.jiera.ir/article\\_178539.html](https://www.jiera.ir/article_178539.html)
- ابریشم‌باف، ش.، محمدخانی، ک.، و حنیفی، ف. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران). *نشریه مدیریت، توسعه و آموزش در عصر دیجیتال*، ۱(۱)، ۱۰-۱۱۴. <https://jmedda.com/jmedda/article/view/106>
- اولیایی، م.، عجم، ع.، اکبری، ا.، و فلاح‌مهنه، ت. (۱۴۰۳). ارائه الگوی رهبری هوشمند در آموزش و پرورش. *مجله علوم روانشناختی*، ۲۳(۱۳۸)، ۲۲۳-۲۰۹. [doi:10.52547/JPS.23.138.1493](https://doi.org/10.52547/JPS.23.138.1493)
- سادات‌نظامی، و.، قلاوندی، ح.، و مهاجران، ب. (۱۴۰۳). نقش واسطه‌ای ویژگی‌های رهبری اصیل در رابطه بین سرمایه اجتماعی و رفتارهای کاری نوآورانه. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۸(۶۶)، ۱۰۵-۸۹. [https://www.jiera.ir/article\\_220266.html](https://www.jiera.ir/article_220266.html)
- طوسی، ع.، سنجرى، ا.، قیومی، ع.، ا.، و احدی، پ. (۱۳۹۹). ارائه الگوی رهبری هوشمند برای سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار*، ۱۴(۱)، ۱-۱۹. <https://sanad.iau.ir/Journal/edu/Article/856203>
- کاظم‌پور، ج. (۱۴۰۲، ۱۵ اسفند). رهبری هوشمند: الگوی نوین مدیریت و رهبری در سازمان‌ها. هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار، تهران. <https://civilica.com/doc/2006862>
- کمالی اردکانی، ح.، محمدخانی، ک.، و جعفری، پ. (۱۳۹۹). رهبری کوانتومی رویکرد دانشگاه‌های آینده. *آینده پژوهی مدیریت*، ۳۱(۸۲۰)، ۵۴-۳۹. <https://sanad.iau.ir/Journal/jmfr/Article/785258>
- کلاین، پ. (۱۳۹۲). *راهنمای آسان تحلیل عاملی*. ترجمه سیدجلال صدرالسادات و اصغر مینایی. تهران: انتشارات سمت، (تاریخ انتشار اثر اصلی، ۱۹۹۴).
- میتون، ج. (۱۴۰۳). رهبر هوشمند. ترجمه علیرضا ولیان. تهران: انتشارات ادیبان روز، (تاریخ انتشار اثر اصلی، ۲۰۱۹).
- نظری، م.، کاویانی، ا.، لایبی، س.، و موسوی، ف. (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌ها و تدوین مدل رهبری هوشمند مدیران مدارس. *دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۴(۶)، ۳۳-۱۹. <https://sanad.iau.ir/Journal/jedu/Article/1180610>
- Abrishambaf, S., Mohammadkhani, K., & Hanifi, F. (2024). Identifying the Components of Smart Leadership in Higher Education (Case Study: of Islamic Azad Universities in Tehran Province). *Education and Development in Digital Age*, 1(1), 101-114. (in Persian) <https://jmedda.com/jmedda/article/view/106>
- Ahmadi, M., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2023). The Role of Digital Leadership in Intelligent Decision-Making with the Mediation of Team Reception. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(60), 18-32. (in Persian) [https://www.jiera.ir/article\\_178539.html?lang=en](https://www.jiera.ir/article_178539.html?lang=en)
- Alhudaib, N. A., Albasis, H. H., & Idriss M. T. (2025). Leading Intelligently: The Role of Smart Leadership in Advancing Institutional Excellence in Higher Education, Published: 05 September 2025 in Preprints.org. <https://www.preprints.org/manuscript/202509.0486/v1>
- Ali, A. M., Mustafa, A. A., & Saeed, M. F. (2025). Smart Leadership and Sustainable Performance – The Relationship and Impact: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at the Technical Management Institute of Nineveh. *European Journal of Management, Economics and Business*, 2(4), 157-177. <https://zenodo.org/records/17061737>
- Banahan, E. (2021). Towards an Understanding of Smart Leadership. [https://www.researchgate.net/publication/348871521\\_Towards\\_an\\_Understanding\\_of\\_Smart\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/348871521_Towards_an_Understanding_of_Smart_Leadership).
- Byrd, M., & Indar, T. (2025). Culturally Relevant, Socially and Emotionally Intelligent Leadership for Diverse School Communities. *Journal of Ethical Educational Leadership*, 8(1), 1-18. <https://jecel.scholasticahq.com/article/126121.xml>
- Gomaa, H. A. (2024). The Relationship Between Smart Leadership and Organizational prosperity. *Helwan International Journal for Nursing Research and Practice*, 3(7), 262-274. DOI: [10.21608/hijnrp.2024.309537.1200](https://doi.org/10.21608/hijnrp.2024.309537.1200)

- Gyoreva, R. T. (2019). Dimensions of smart-leadership in school organization. *International journal of advanced research*, 7(5), 356-366. <https://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/9046>
- Ha, Y., Kim, K. N., & Jeong, S. (2025). The impact of transformational leadership on knowledge creation: a serial mediation of interpersonal relationships and learning organizations. *European Journal of Training and Development*, 49 (10), 50–66. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2025-0026>
- Kamali Ardakani, H. R., Mohammad Khani, K., & Jaafari, P. (2020). Quantum Leadership Future Universities' approach. *Journal of Future studies Management*, 31(120), 39-54. (in Persian) <https://sanad.iau.ir/Journal/jmfr/Article/785258>
- Kazempoor, J. (2024, March 05). Intelligent Leadership: A New Model of Management and Leadership in Organizations. 8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach, 5 March 2024, Tehran. (in Persian) <https://civilica.com/doc/2006862>
- Klein, P. (2013). Easy Guide to Factor Analysis. Translated by Seyyed Jalal Sadr Al-Sadat and Asghar Minaei. Tehran: Samt Publications, (1994).
- Matton, J. (2024). The intelligent leader, translated by Valian, A. Tehran: Adiban rooz publications, (2019).
- Mohammed, A. R. A., & Ahmed, A. Y. (2023). The impact of smart leadership in promoting talent management: A prospective study on employees of the Nineveh Education Directorate. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(63, 1), 384–400. <https://doi.org/10.25130/tjaes.19.63.1.20>
- Nazari, M., Kaviani, E., Laei, S., & Mosavi, F. (2024). Identifying the Components and Developing an Intelligent Leadership Model for School Principals. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 14(6), 19-33. (in Persian) <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jedu/Article/1180610>
- Oliaie, M., Ajam, A. A., Akbari, A., & Fallah Mehne, T. (2024). Providing a smart leadership model in education. *Journal of Psychological Science*, 23(138), 209-223. (in Persian) [doi:10.52547/JPS.23.138.1493](https://doi.org/10.52547/JPS.23.138.1493)
- Ramos, R. (2025). Transformational leadership in education: Impacts and practices toward enhancing school performance. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*, 3(9), 527-536. <https://doi.org/10.69569/jip.2025.574>
- Sadat nezami, V., Ghalavandi, H., & Mohajeran, B. (2024). The mediating role of authentic leadership characteristics in the relationship between social capital and innovative work behaviors. *Journal of Research in Educational Systems*, 18(66), 89-105. (in Persian) [https://www.jiera.ir/article\\_220266.html?lang=en](https://www.jiera.ir/article_220266.html?lang=en)
- Subhaktiyasa, P. G., Andriana, K. R., Sintari, S. N., Wati, W. S., Sumaryani, N. P., & Lede, Y. U. (2023). The effect of transformational leadership, servant leadership, and spiritual leadership on organizational citizenship behavior. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19 (1), 224-238. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3695.2023>
- Tosi, A., Sanjari, A., Ghaumi, A. A., & Vahedi, P. (2020). the relationship between the intelligent leadership and the teaching organization in education of qom province. *Educational Leadership & administration*, 14(1), 1-19. (in Persian) <https://sanad.iau.ir/Journal/edu/Article/856203>
- Zhu, X., & Tabajen, R. C. (2024). Exploring the Link between Transformational Leadership and Teacher Innovation. *International Journal of Education and Humanities*, 16(3), 83-87. <https://doi.org/10.54097/a6660y88>
- Žydzīunaitė, V. (2018). Considerations on intellectual and Academic leadership of a Scholar in Higher Education. *Acta Educationis generalis*, 8(1), 33-49. [DOI:10.2478/atd-2018-0002](https://doi.org/10.2478/atd-2018-0002)