

شناخت، رفتار، یادگیری

شرایط علی مرتبط با مهارت‌های نرم رهبران آموزشی با رویکرد هوش مصنوعی در مدارس استان مازندران

مریم گلی توانی^۱، سیده خدیجه معافی مدنی^۲، سمیرا پالی^۳

۱. گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

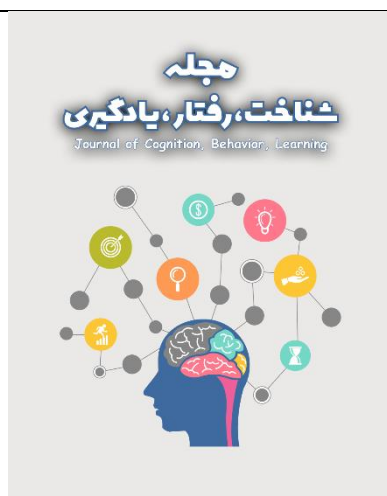
* ایمیل نویسنده مسئول: moafimadani1983@iau.ac.ir

تاریخ چاپ: ۱۴۰۵/۱۱/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۴/۰۲

تاریخ ارسال: ۱۴۰۵/۰۱/۲۴



شیوه استناددهی: گلی توانی، مریم، معافی مدنی، سیده خدیجه، و پالی، سمیرا. (۱۴۰۵). شرایط علی مرتبط با مهارت‌های نرم رهبران آموزشی با رویکرد هوش مصنوعی در مدارس استان مازندران. *شناخت، رفتار، یادگیری*, ۳(۶), ۱-۲۲.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شنا سایی و تبیین شرایط علی مؤثر بر توسعه و به کارگیری مهارت‌های نرم رهبران آموزشی با رویکرد هوش مصنوعی در مدارس استان مازندران انجام شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیری انجام شد. مشارکت کنندگان شامل ۱۳ نفر از مدیران آموزشی باتجربه، کارشناسان فناوری آموزشی و صاحب نظران حوزه رهبری آموزشی در استان مازندران بودند که با استفاده از نمونه گیری هدفمند و تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته گردآوری و بر اساس روش نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین تحلیل شدند. فرایند تحلیل شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی بود که طی آن مفاهیم اولیه استخراج، بر اساس شباهت های مفهومی طبقه بندی و در قالب یک مقوله مرکزی یکپارچه شدند. اعتبار یافته ها نیز از طریق بازبینی مستمر داده ها، مقایسه مداوم کدها و استفاده از دیدگاه خبرگان بررسی شد. به دلیل ماهیت کیفی پژوهش، آزمون های آماری استنباطی انجام نشد و استنباط های پژوهش بر پایه تحلیل نظام مند داده های مصاحبه صورت گرفت. تحلیل داده ها به استخراج ۱۴۶ کد باز و شنا سایی سه مقوله محوری منجر شد. مقوله نخست، «مهارت های فردی و هوش هیجانی رهبر»، مؤلفه هایی مانند خودآگاهی، همدلی، گوش دادن فعال، ارتباط مؤثر، انعطاف پذیری، اعتماد سازی، مدیریت تعارض و رهبری مشارکتی را دربرگرفت. مقوله دوم، «سرمایه تجربی و یادگیری مستمر»، شامل تجربه مدیریت موقعیت های پیچیده، مواجهه با بحران، هدایت تیم های متنوع، آموزش مداوم، بازخوردپذیری، یادگیری از خطاها و تمرین عملی بود. مقوله سوم، «حمایت سازمانی و زیر ساخت فناورانه تسهیلگر»، فرهنگ سازمانی حمایتگر، اعتماد تیمی، منابع آموزشی، حمایت مدیریتی و دسترسی به ابزارهای هوش مصنوعی و سامانه های داده محور را شامل شد. این مقوله ها در کدگذاری گزینشی ذیل مفهوم مرکزی شرایط علی موفقیت رهبران آموزشی در مهارت های نرم یکپارچه شدند. توسعه مهارت های نرم رهبران آموزشی در عصر هوش مصنوعی حاصل تعامل نظام مند میان شایستگی های انسانی، تجربه و یادگیری مستمر، و محیط سازمانی مجهز و حمایتگر است؛ از این رو، برنامه های توانمندسازی مدیران مدارس باید آموزش مهارت های نرم، هوش هیجانی، یادگیری تجربی و سواد هوش مصنوعی را به صورت یکپارچه دربرگیرند. کلیدواژه ها: شرایط علی، مهارت های نرم، رهبران آموزشی، هوش مصنوعی، هوش هیجانی، یادگیری مستمر، حمایت سازمانی.



Cognition, Behavior, Learning

Causal Conditions Associated with Educational Leaders' Soft Skills through an Artificial Intelligence Approach in Schools of Mazandaran Province

Maryam Golitavani¹, Seyedeh Khadijeh Moafimadani^{1*}, Samira Pali¹

1. Department of Educational Sciences, To.C., Islamic Azad University, Tonekabon, Iran

*Corresponding Author's Email: moafimadani1983@iau.ac.ir

Submit Date: 2026-04-13

Revise Date: 2026-06-23

Accept Date: 2026-07-12

Publish Date: 2027-01-21

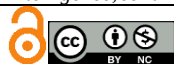
Abstract

This study aimed to identify and explain the causal conditions influencing the development and application of educational leaders' soft skills through an artificial intelligence approach in schools of Mazandaran Province. This qualitative study was conducted within an interpretive paradigm. The participants comprised 13 experienced educational administrators, educational technology specialists, and experts in educational leadership in Mazandaran Province, who were selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached. Data were collected using in-depth semi-structured interviews and analyzed according to Strauss and Corbin's grounded theory approach. The analytical process involved open, axial, and selective coding, through which initial concepts were extracted, classified according to their conceptual similarities, and integrated around a central category. The credibility of the findings was enhanced through continuous comparison of the data, repeated examination of the codes, and expert review. Because of the qualitative nature of the study, no statistical inferential tests were performed, and the study's inferences were derived from the systematic analysis of interview data. The analysis generated 146 open codes and three major axial categories. The first category, "leaders' individual skills and emotional intelligence," encompassed self-awareness, empathy, active listening, effective communication, flexibility, trust building, constructive conflict management, and participative leadership. The second category, "experiential capital and continuous learning," included experience in managing complex situations, crisis management, leadership of diverse and multigenerational teams, continuous training, receptiveness to feedback, learning from mistakes, and practical skill development. The third category, "organizational support and facilitating technological infrastructure," comprised a supportive organizational culture, team trust, developmental resources, managerial support, and access to artificial intelligence tools and data-driven systems. During selective coding, these categories were integrated under the central concept of the causal conditions contributing to educational leaders' success in applying soft skills. The development of educational leaders' soft skills in the artificial intelligence era results from the systemic interaction of human competencies, experiential and continuous learning, and a supportive technology-enabled organizational environment. Accordingly, leadership development programs should integrate soft-skills training, emotional intelligence, experiential learning, and artificial intelligence literacy.

Keywords: Causal conditions, soft skills, educational leaders, artificial intelligence, emotional intelligence, continuous learning, organizational support.



How to cite: Golitavani, M., Moafimadani, S.Kh., Pali, S. (2027). Causal Conditions Associated with Educational Leaders' Soft Skills through an Artificial Intelligence Approach in Schools of Mazandaran Province. *Cognition, Behavior, Learning*, 3(6), 1-22.



مقدمه

تحولات شتابان فناوری‌های دیجیتال و گسترش کاربردهای هوش مصنوعی، ساختارها، نقش‌ها و الگوهای تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی را به‌طور بنیادین دگرگون کرده است. مدارس که از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی برای شکل‌دهی سرمایه انسانی، انتقال فرهنگ و آماده‌سازی نسل آینده محسوب می‌شوند، بیش از گذشته با محیطی پیچیده، متغیر، داده‌محور و سرشار از عدم قطعیت روبه‌رو هستند. در چنین محیطی، رهبری آموزشی دیگر صرفاً به برنامه‌ریزی رسمی، نظارت اداری، کنترل منابع و اجرای مقررات محدود نیست، بلکه مستلزم توانایی تفسیر داده‌ها، مدیریت تغییر، هدایت تعاملات انسانی، پاسخ‌گویی اخلاقی به فناوری و ایجاد آمادگی سازمانی برای یادگیری مستمر است. حرفه‌ای‌سازی مدیران مدارس نیز زمانی اثربخش خواهد بود که ویژگی‌های بافتی مدرسه، نیازهای کارکنان، شرایط اجتماعی و فرهنگی و الزامات محیطی در طراحی برنامه‌های توسعه رهبری مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا رفتار رهبری در خلأ شکل نمی‌گیرد و کیفیت آن به تعامل میان شایستگی‌های فردی رهبر و زمینه‌ای که رهبری در آن اعمال می‌شود وابسته است (Brauckmann et al., 2023). ازاین‌رو، ورود هوش مصنوعی به آموزش را نمی‌توان صرفاً یک تحول فنی تلقی کرد، بلکه باید آن را تغییری چندسطحی دانست که ماهیت رهبری، روابط سازمانی، تصمیم‌گیری و شایستگی‌های موردنیاز مدیران آموزشی را بازتعریف می‌کند.

هوش مصنوعی در نظام آموزشی مجموعه‌ای از فناوری‌ها و سامانه‌های هوشمند را دربرمی‌گیرد که می‌توانند در تحلیل داده‌های آموزشی، پیش‌بینی روندها، شخصی‌سازی یادگیری، ارزیابی عملکرد، تخصیص منابع، تشخیص نیازهای دانش‌آموزان و پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیران مورد استفاده قرار گیرند. کاربرد این فناوری‌ها، امکان دستیابی سریع‌تر به اطلاعات، شناسایی الگوهای پنهان و اتخاذ تصمیم‌های مبتنی بر شواهد را افزایش می‌دهد و از این طریق می‌تواند به بهبود کیفیت برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی کمک کند (Ahmadvand et al., 2023). بااین‌حال، بهره‌برداری اثربخش از هوش مصنوعی به برخورداری از زیرساخت فنی یا دسترسی به نرم‌افزارهای هوشمند محدود نمی‌شود. مدیران باید بتوانند داده‌های تولیدشده به‌وسیله سامانه‌های هوشمند را به‌درستی تفسیر کنند، محدودیت‌های الگوریتم‌ها را تشخیص دهند، پیامدهای اخلاقی تصمیم‌های فناورانه را بسنجند و میان کارآمدی فنی و ملاحظات انسانی تعادل برقرار سازند. بررسی تأثیر هوش مصنوعی بر مهارت‌های مدیریتی نشان می‌دهد که این فناوری برخی فعالیت‌های تکراری و پردازش‌های اطلاعاتی را بر عهده می‌گیرد، اما در مقابل، اهمیت مهارت‌هایی مانند قضاوت، حل مسئله پیچیده، هماهنگی، مدیریت تغییر و تصمیم‌گیری راهبردی را افزایش می‌دهد (Giraud et al., 2023). بنابراین، توسعه فناوری نه تنها موجب کاهش اهمیت رهبر انسانی نمی‌شود، بلکه انتظار از رهبران برای برخورداری از شایستگی‌های انسانی سطح بالاتر را افزایش می‌دهد.

در این میان، مهارت‌های نرم به‌عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی، عاطفی، ارتباطی، اجتماعی و رفتاری، جایگاه برجسته‌ای در اثربخشی رهبری آموزشی یافته‌اند. این مهارت‌ها شامل خودآگاهی، هوش هیجانی، همدلی، گوش‌دادن فعال، ارتباط مؤثر، کار تیمی، حل تعارض، تفکر انتقادی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، اعتمادسازی، مدیریت هیجان و توانایی سازگاری با تغییر هستند. برخلاف مهارت‌های سخت که بیشتر بر دانش تخصصی، توانایی‌های فنی و انجام فعالیت‌های قابل اندازه‌گیری تمرکز دارند، مهارت‌های نرم کیفیت نحوه استفاده از دانش تخصصی در روابط و موقعیت‌های واقعی را تعیین می‌کنند. در حوزه مدیریت آموزشی، شناسایی مؤلفه‌های مهارت‌های نرم نشان داده است که توانایی‌های انسانی و ارتباطی، بخش جدایی‌ناپذیر از شایستگی مدیران مدارس هستند و نمی‌توان اثربخشی آنان را صرفاً با دانش اداری یا تخصص آموزشی تبیین کرد (Abar et al., 2023). همچنین، طراحی الگوهای یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم در سازمان‌ها بیانگر آن است که این مهارت‌ها باید در قالب فرایندی نظام‌مند، مستمر و مبتنی بر نیازهای محیط کاری توسعه یابند و آموزش‌های مقطعی و منفصل برای تثبیت آن‌ها کافی نیست (Boustani Rad et al., 2023).

اهمیت مهارت‌های نرم در رهبری آموزشی از ماهیت انسانی و تعاملی مدرسه ناشی می‌شود. مدیر مدرسه با گروه‌های متنوعی از معلمان، دانش‌آموزان، والدین، کارکنان، کارشناسان و نهادهای محلی در ارتباط است و باید میان نیازها، انتظارات و دیدگاه‌های متفاوت هماهنگی ایجاد

کند. دستیابی به اهداف آموزشی بدون ایجاد اعتماد، احساس امنیت روانی، همکاری و تعلق سازمانی دشوار است. رهبرانی که توانایی همدلی، ارتباط شفاف، شنیدن دیدگاه‌های دیگران و مدیریت سازنده تعارض را دارند، بهتر می‌توانند انگیزه کارکنان را حفظ کنند و آنان را در مسیر تحقق اهداف مشترک همراه سازند. مهارت‌های نرم در این معنا، ستون‌های اصلی موفقیت رهبری آموزشی هستند، زیرا رهبر از طریق آن‌ها می‌تواند دانش تخصصی خود را به اقدام جمعی، تغییر پایدار و بهبود عملکرد مدرسه تبدیل کند (Adeoye, 2025). افزون بر این، تلفیق مهارت‌های قرن بیست‌ویکم در محیط‌های آموزشی نشان می‌دهد که ارتباط، همکاری، تفکر انتقادی، خلاقیت و سازگاری باید نه تنها در برنامه‌های درسی دانش‌آموزان، بلکه در شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و سایر عوامل آموزشی نیز نهادینه شوند (Rosin et al., 2025).

ورود هوش مصنوعی، ضرورت برخورداری رهبران آموزشی از مهارت‌های نرم را از دو جهت افزایش داده است. نخست آنکه فناوری‌های هوشمند نمی‌توانند بسیاری از ابعاد ظریف روابط انسانی، عواطف، ارزش‌ها، فرهنگ و معنای اجتماعی تصمیم‌های آموزشی را به‌طور کامل درک کنند؛ از این‌رو، رهبر باید نتایج الگوریتمی را در پرتو شناخت انسانی، اخلاق حرفه‌ای و ویژگی‌های بافتی تفسیر کند. دوم آنکه استفاده از هوش مصنوعی می‌تواند نگرانی‌هایی مانند مقاومت کارکنان، احساس تهدید شغلی، بی‌اعتمادی به داده‌ها، کاهش استقلال حرفه‌ای، نقض حریم خصوصی و تبعیض الگوریتمی ایجاد کند. مدیریت چنین نگرانی‌هایی به ارتباط همدلانه، مذاکره، اعتمادسازی، مشارکت‌دهی ذی‌نفعان و توضیح شفاف اهداف و محدودیت‌های فناوری نیاز دارد. بر اساس طبقه‌بندی کاربردهای هوش مصنوعی در رهبری آموزشی، استفاده موفق از این فناوری به ایجاد پیوند میان ظرفیت‌های فنی، تصمیم‌گیری مدیریتی، حکمرانی داده و مسئولیت انسانی وابسته است (Sposato, 2025). بنابراین، هوش مصنوعی باید به‌عنوان ابزاری برای تقویت قضاوت و عملکرد رهبر تلقی شود، نه جایگزینی برای مسئولیت، اراده و ارتباط انسانی او.

تحولات فناورانه همچنین ساختار شایستگی‌های رهبری را تغییر داده‌اند. رهبران عصر هوش مصنوعی باید علاوه بر سواد دیجیتال و توانایی کار با داده، از مهارت‌های شناختی و اجتماعی برخوردار باشند تا بتوانند تیم‌های انسانی و سامانه‌های هوشمند را به‌صورت هماهنگ هدایت کنند. شایستگی‌هایی مانند تفکر سیستمی، آمادگی برای یادگیری، تحمل ابهام، تصمیم‌گیری اخلاقی، مدیریت تغییر، ارتباط میان‌رشته‌ای و انعطاف‌پذیری در این شرایط اهمیت ویژه‌ای می‌یابند (Bock & von der Oelsnitz, 2025). هوش مصنوعی می‌تواند فرایند توسعه رهبری را نیز دگرگون سازد؛ برای مثال، از طریق تحلیل نیازهای آموزشی، ارائه بازخورد شخصی‌سازی‌شده، شبیه‌سازی موقعیت‌های مدیریتی و حمایت از یادگیری مبتنی بر داده، فرصت‌های تازه‌ای برای پرورش شایستگی‌های رهبران فراهم می‌شود (Vargas Portillo, 2025). باین‌حال، این ظرفیت‌ها تنها زمانی به توسعه واقعی منجر می‌شوند که رهبر دارای انگیزه یادگیری، پذیرش بازخورد، خودتنظیمی و آمادگی برای بازاندیشی در شیوه‌های مدیریتی خود باشد.

یکی از ویژگی‌های مهم مهارت‌های نرم، توسعه‌پذیری آن‌هاست. اگرچه برخی ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند بر نحوه بروز این مهارت‌ها اثر بگذارند، مهارت‌های نرم صرفاً صفاتی ذاتی و ثابت نیستند، بلکه در بستر تجربه، آموزش، تعامل اجتماعی، بازخورد و تأمل حرفه‌ای شکل می‌گیرند. الگوی توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مهارت‌های نرم نشان داده است که مهارت‌های رهبری و مدیریتی، توسعه فردی، خلاقیت، اخلاق حرفه‌ای و ارتباطات مشارکتی باید به‌صورت به‌هم‌پیوسته در برنامه‌های توانمندسازی مورد توجه قرار گیرند (Karami Nejad et al., 2020). همچنین، مرور آینده آموزش مهارت‌های نرم در عصر دیجیتال بر ضرورت بازطراحی محیط‌های یادگیری، استفاده از روش‌های فعال، تلفیق فناوری و فراهم کردن فرصت‌های تمرین واقعی تأکید دارد (Abadi, 2025). در نتیجه، توسعه رهبران آموزشی نیازمند برنامه‌هایی است که علاوه بر انتقال دانش نظری، امکان تجربه موقعیت‌های پیچیده، ایفای نقش، حل مسئله، دریافت بازخورد و اصلاح رفتار را فراهم کنند. هوش مصنوعی می‌تواند در این فرایند به‌عنوان ابزار توسعه‌دهنده مهارت‌های نرم عمل کند. محیط‌های شبیه‌سازی‌شده، عامل‌های گفت‌وگویی، سامانه‌های بازخورد هوشمند و سناریوهای مجازی قادرند موقعیت‌هایی برای تمرین ارتباط، مذاکره، مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری و تفکر انتقادی ایجاد کنند. پژوهش‌های مرتبط با نقش هوش مصنوعی در آموزش مهارت‌های نرم و تفکر انتقادی بر ظرفیت این فناوری برای ارائه

تمرین‌های شخصی‌سازی‌شده، بازخورد سریع و موقعیت‌های یادگیری تعاملی تأکید کرده‌اند (Heydarpour et al., 2025). همچنین، بررسی مشارکت هوش مصنوعی در توسعه مهارت‌های نرم مربیان آینده نشان می‌دهد که فناوری‌های هوشمند می‌توانند در آماده‌سازی نیروهای آموزشی برای مواجهه با نیازهای نوظهور نقش داشته باشند، مشروط بر آنکه استفاده از آن‌ها با آموزش انسانی، هدایت حرفه‌ای و ملاحظات اخلاقی همراه شود (Raissouni et al., 2025). مرور کتاب‌سنجی کاربرد هوش مصنوعی برای توسعه مهارت‌های نرم نیز بیانگر گسترش توجه علمی به مهارت‌هایی مانند ارتباط، همکاری و حل مسئله در محیط‌های آموزشی است (Alvarado-Bravo et al., 2025).

در کنار فرصت‌های فناورانه، تعامل انسانی همچنان عنصر مرکزی توسعه مهارت‌های نرم باقی می‌ماند. مهارت‌هایی مانند همدلی، اعتمادسازی و حل تعارض از طریق حضور در موقعیت‌های اجتماعی واقعی، مشاهده رفتار دیگران، گفت‌وگو و تجربه پیامدهای تصمیم‌ها تقویت می‌شوند. آموزش صلح در مدیریت و توسعه مهارت‌های نرم برای اداره اثربخش نشان می‌دهد که توانایی گفت‌وگو، احترام به تفاوت‌ها، همکاری و حل غیرتقابل اختلافات برای ایجاد محیط‌های سازمانی پایدار ضروری است (Ilich et al., 2025). از سوی دیگر، توانایی و تمایل به کار گروهی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهارت‌های نرم در عصر دیجیتال، با کیفیت یادگیری و دستیابی به پیامدهای آموزشی ارتباط دارد؛ بنابراین، فراهم‌کردن فرصت مشارکت واقعی برای مدیران و کارکنان باید در کنار آموزش‌های فناورانه قرار گیرد (Bazargan, 2025). در محیط مدرسه، مدیرانی که مشارکت جمعی را تقویت می‌کنند و فضای امنی برای بیان دیدگاه‌ها به وجود می‌آورند، بهتر می‌توانند دانش و تجربه اعضای سازمان را در تصمیم‌گیری به کار گیرند.

علاوه بر مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی، سرمایه تجربی رهبران یکی از شرایط اساسی برای توسعه و کاربرد اثربخش مهارت‌های نرم است. رویارویی با بحران‌ها، مدیریت تیم‌های متنوع، حل اختلاف میان کارکنان، اجرای تغییرات سازمانی و پاسخ‌گویی به نیازهای متفاوت دانش‌آموزان، فرصت‌هایی برای تبدیل دانش نظری به خرد عملی فراهم می‌کنند. تجربه به‌تنهایی تضمین‌کننده یادگیری نیست؛ بلکه زمانی ارزش توسعه‌ای پیدا می‌کند که با بازاندیشی، پذیرش بازخورد و آمادگی برای اصلاح عملکرد همراه باشد. بررسی مؤلفه‌های مهارت‌های نرم در میان صاحبان کسب‌وکارهای نوآور نیز بر اهمیت تفکر تحلیلی، تفکر انتقادی، خودمدیریتی، حل مسئله، خلاقیت و توانایی مدیریت عدم قطعیت تأکید کرده است (Hosseini et al., 2025). هرچند زمینه فعالیت مدیران مدارس با کارآفرینان متفاوت است، پیچیدگی، تغییرپذیری و نیاز به تصمیم‌گیری در شرایط مبهم، ضرورت این مجموعه مهارت‌ها را برای رهبران آموزشی نیز آشکار می‌سازد.

یادگیری مستمر به رهبران امکان می‌دهد تجربه‌های خود را به شایستگی پایدار تبدیل کنند و با تحولات سریع فناوری هماهنگ شوند. در عصر هوش مصنوعی، دانش و ابزارهای مدیریتی با سرعت زیادی تغییر می‌کنند و رهبرانی که به الگوهای ثابت متکی هستند، ممکن است توانایی پاسخ‌گویی به مسائل جدید را از دست بدهند. یافته‌های مربوط به نقش مهارت‌های نرم در تفکر انتقادی و رفتار نوآورانه مدیران نشان می‌دهد که یادگیری مادام‌العمر، انعطاف‌شناختی و آمادگی برای نوآوری از عوامل مهم عملکرد مدیریتی هستند (Sadeghi et al., 2024). افزون بر آن، اولویت‌بندی مهارت‌های نرم موردنیاز سازمان‌های عمومی بر جایگاه هوش هیجانی، ارتباطات، خلاقیت، تفکر انتقادی و همکاری در بهبود عملکرد سازمانی تأکید کرده است (Rostamzadeh Ganji & Afsharinejad, 2025). این یافته‌ها بیانگر آن است که برنامه‌های توسعه مدیران مدارس نباید به آموزش ابزارهای هوش مصنوعی محدود شوند، بلکه باید ظرفیت رهبران برای یادگیری، نقد، سازگاری و استفاده مسئولانه از این ابزارها را نیز تقویت کنند.

با وجود اهمیت ویژگی‌های فردی و یادگیری، توسعه مهارت‌های نرم بدون حمایت سازمانی و وجود بستر مناسب با محدودیت روبه‌رو خواهد شد. فرهنگ سازمانی می‌تواند بیان آزادانه دیدگاه‌ها، پذیرش خطا، تجربه‌گری، همکاری و دریافت بازخورد را تشویق یا سرکوب کند. در سازمانی که تصمیم‌گیری به‌شدت متمرکز است، اشتباه با تنبیه همراه می‌شود و اعتماد اندکی میان اعضا وجود دارد، حتی مدیران دارای توانایی‌های فردی بالا نیز ممکن است نتوانند مهارت‌های نرم خود را به‌طور کامل به کار گیرند. در مقابل، فرهنگ یادگیرنده و حمایتگر، فرصت تجربه، گفت‌وگو و نوآوری را افزایش می‌دهد و زمینه تبدیل توانایی‌های فردی به عملکرد جمعی را فراهم می‌سازد. توسعه مهارت‌های نرم در سازمان‌های

عمومی نیز نیازمند سیاست‌های منابع انسانی، آموزش مستمر، حمایت مدیریتی و سازوکارهای سازمانی منسجم است (Boustani Rad et al., 2023). از این رو، بررسی شرایط علی باید هم‌زمان عوامل درونی رهبر و عوامل بیرونی محیط کار را دربرگیرد.

زیرساخت فناوریانه بخش دیگری از این بستر سازمانی است. دسترسی به داده‌های معتبر، سامانه‌های هوشمند قابل اعتماد، آموزش استفاده از فناوری و حمایت فنی می‌تواند توان رهبران را برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر افزایش دهد. با این حال، وجود ابزار به‌تنهایی کافی نیست؛ زیرا نحوه استفاده از آن به نگرش رهبر، سواد هوش مصنوعی، فرهنگ اعتماد و سیاست‌های اخلاقی سازمان وابسته است. در صورتی که مدیران منطق عملکرد سامانه‌های هوشمند را درک نکنند یا کارکنان نسبت به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بدبین باشند، فناوری ممکن است به مقاومت، تعارض و کاهش اعتماد منجر شود. از این رو، رهبری در محیط هوشمند باید میان استفاده از داده و حفظ استقلال حرفه‌ای، عدالت، شفافیت و کرامت انسانی توازن برقرار کند. بررسی‌های مربوط به شایستگی‌های رهبری در عصر هوش مصنوعی نیز نشان می‌دهد که ظرفیت سازمان برای ترکیب مهارت‌های دیجیتال و انسانی، یکی از پیش‌نیازهای تحول موفق است (Bock & von der Oelsnitz, 2025).

با وجود رشد مطالعات درباره مهارت‌های نرم و کاربرد هوش مصنوعی، بخش مهمی از پژوهش‌های موجود این دو حوزه را به‌صورت جداگانه بررسی کرده‌اند. برخی مطالعات بر شناسایی مؤلفه‌های مهارت‌های نرم تمرکز داشته‌اند و برخی دیگر آثار هوش مصنوعی بر تصمیم‌گیری، آموزش یا شایستگی‌های مدیریتی را بررسی کرده‌اند. در نتیجه، هنوز درباره چگونگی تعامل عوامل فردی، تجربی، سازمانی و فناوریانه در شکل‌گیری مهارت‌های نرم رهبران آموزشی، به‌ویژه در بافت مدارس ایران، شناخت منسجم و بومی محدودی وجود دارد. افزون بر این، بسیاری از الگوها در محیط‌های دانشگاهی، سازمان‌های عمومی یا کسب‌وکارها توسعه یافته‌اند و انتقال مستقیم آن‌ها به مدرسه، بدون توجه به ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی نظام آموزش و پرورش، ممکن است به نتایج محدود یا نامتناسب منجر شود. رهبری مدرسه دارای ویژگی‌هایی مانند مسئولیت تربیتی، ارتباط مستقیم با دانش‌آموزان، تعدد ذی‌نفعان، محدودیت منابع و حساسیت اخلاقی بالاست؛ از این رو، نیازمند الگوی ویژه‌ای است که شرایط واقعی این محیط را منعکس کند.

استان مازندران با برخورداری از مناطق آموزشی متعدد، تنوع جغرافیایی و فرهنگی، تفاوت در دسترسی مدارس به امکانات فناوریانه و گوناگونی تجربه‌های مدیریتی، زمینه مناسبی برای بررسی این مسئله فراهم می‌کند. رهبران مدارس این استان ممکن است هم‌زمان با چالش‌هایی مانند محدودیت زیرساخت، تفاوت سطح آمادگی دیجیتال کارکنان، مقاومت در برابر تغییر، نیاز به ارتباط با خانواده‌ها و ضرورت حفظ کیفیت آموزش مواجه باشند. شناسایی شرایط علی مؤثر بر مهارت‌های نرم آنان می‌تواند به درک این موضوع کمک کند که چرا برخی مدیران در به‌کارگیری فناوری و حفظ روابط انسانی موفق‌تر عمل می‌کنند، درحالی که برخی دیگر با وجود دسترسی به ابزارهای مشابه، نتایج مطلوبی به دست نمی‌آورند. چنین شناختی می‌تواند مبنای طراحی برنامه‌های انتخاب، آموزش، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای مدیران قرار گیرد و سیاست‌گذاران را در ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتگر، تأمین زیرساخت‌های مناسب و توسعه سواد هوش مصنوعی یاری دهد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین شرایط علی مرتبط با توسعه مهارت‌های نرم رهبران آموزشی با رویکرد هوش مصنوعی در مدارس استان مازندران است.

روش‌شناسی

با توجه به ضرورت بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در نظام آموزشی، پژوهش حاضر با هدف واکاوی شرایط علی مؤثر بر مهارت‌های نرم رهبران آموزشی در چارچوب رویکرد هوش مصنوعی انجام شده است. این مطالعه کیفی در مدارس استان مازندران، به دنبال شناسایی عواملی است که به‌صورت علی، توسعه و تقویت این مهارت‌ها را در مواجهه با تحولات هوش‌محور موجب می‌شوند. یافته‌های این بخش، با کاوش در عمق تجارب و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، شبکه‌ای از عوامل بنیادین را آشکار می‌سازد که به عنوان پیش‌نیازها و محرک‌های کلیدی، زمینه ساز پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز رویکرد مبتنی بر هوش مصنوعی در رهبری آموزشی هستند. این پژوهش با رویکرد کیفی و بر اساس پارادایم تفسیری انجام شده است تا درک عمیقی از شرایط علی پدیده مورد مطالعه فراهم آورد. به‌منظور شناسایی نظام‌مند این عوامل، داده‌ها از

طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق با ۱۳ خبره (شامل مدیران آموزشی مجرب، کارشناسان فناوری آموزشی و صاحب نظران حوزه رهبری در آموزش و پرورش استان مازندران) گردآوری شد. فرآیند تجزیه و تحلیل داده ها با به کارگیری روش کدگذاری نظری در سه مرحله باز، محوری و گزینشی انجام پذیرفت. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه استخراج و سپس در قالب مقوله های محوری سازماندهی شدند. در نهایت، پیوند بین این مقوله ها در چارچوب شرایط علی الگوی پارادایمی تبیین گردید تا شبکه علی مؤثر بر مهارت های نرم رهبران آموزشی در عصر هوش مصنوعی ترسیم شود.

یافته ها

در این بخش فرایند کدگذاری مصاحبه های انجام شده با خبرگان جهت استخراج عوامل و شرایط علی مؤثر ارائه می گردد.

جدول ۱. نظرات خبرگان به همراه کدگذاری پیرامون عوامل علی مؤثر بر مهارت های نرم رهبران آموزشی با رویکرد هوش مصنوعی

ردیف	متن کامل خبره	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
۱	رهبرانی که توانایی خودآگاهی بالایی دارند، بهتر می توانند با تیم های خودار تباط برقرار کنند و انگیزه کارکنان را افزایش دهند. همچنین تجربه مدیریت متنوع و مواجهه با موقعیت های پیچیده باعث می شود تصمیم گیری و حل تعارض آن ها کارآمدتر شود. پشتیبانی سازمانی و فرهنگ مثبت تیمی نیز شرایط موفقیت در مهارت های نرم را فراهم می کند، در کنار دسترسی به آموزش و منابع توسعه مهارت های بین فردی و مدیریتی. انعطاف پذیری و پذیرش بازخورد نیز نقش مهمی در عملکرد بهتر دارد.	۱. توانایی خودآگاهی بالا ۲. ایجاد ارتباط مؤثر با تیم ۳. افزایش انگیزه کارکنان ۴. تجربه مدیریت متنوع ۵. مواجهه با موقعیت های پیچیده ۶. تصمیم گیری کارآمد ۷. حل تعارض کارآمد ۸. پشتیبانی سازمانی ۹. فرهنگ مثبت تیمی ۱۰. دسترسی به آموزش و منابع توسعه مهارت ۱۱. انعطاف پذیری ۱۲. پذیرش بازخورد	۱. مهارت های فردی رهبران ۱.۱. خودآگاهی و هوش هیجانی ۱.۲. انعطاف پذیری و پذیرش بازخورد ۲. تجربه و مواجهه با چالش ها ۲.۱. مدیریت موقعیت های پیچیده ۲.۲. تجربه مدیریتی متنوع ۳. حمایت سازمانی و منابع توسعه ۳.۱. آموزش و توسعه مهارت های بین فردی ۳.۲. فرهنگ مثبت تیمی	شرایط علی موفقیت رهبران آموزشی در مهارت های نرم
۲	رهبران موفق، افرادی هستند که مهارت های ارتباطی قوی دارند و می توانند تفاوت های فردی را درک کنند. تجربه کاری متنوع و آموزش مداوم در زمینه مهارت های بین فردی، به ویژه مدیریت تعارض و انگیزش، باعث برتری آن ها می شود. سازمان هایی که فرهنگ حمایتگر و تیمی دارند، شرایط موفقیت را تسهیل می کنند. دسترسی به ابزارهای فناورانه و داده محور نیز باعث می شود رهبران در تصمیم گیری ها دقیق تر عمل کنند و در کنار مهارت های نرم، عملکرد بهتری داشته باشند.	۱۳. مهارت های ارتباطی قوی ۱۴. درک تفاوت های فردی ۱۵. تجربه کاری متنوع ۱۶. آموزش مداوم ۱۷. مهارت های بین فردی ۱۸. انگیزش کارکنان ۱۹. فرهنگ حمایتگر تیمی ۲۰. دسترسی به ابزارهای فناورانه ۲۱. تصمیم گیری دقیق تر	۱. مهارت های فردی و ارتباطی ۱.۱. مهارت های بین فردی و حل تعارض ۲. تجربه و آموزش مستمر ۲.۱. تجربه کاری متنوع ۲.۲. آموزش مهارت های بین فردی ۳. حمایت سازمانی و ابزارها ۳.۱. فرهنگ حمایتگر تیمی ۳.۲. ابزارهای فناورانه	شرایط علی موفقیت رهبران آموزشی در مهارت های نرم
۳	خودآگاهی و هوش هیجانی رهبران، توانایی آن ها در گوش دادن فعال و همدلی با کارکنان، اصلی ترین عامل موفقیت در مهارت های نرم است. تجربه مدیریت تیم های متنوع و مواجهه با موقعیت های بحرانی، انعطاف پذیری و یادگیری مداوم، باعث برتری رهبران در تعاملات انسانی می شود. حمایت سازمانی، اعتماد تیم و فرهنگ همکاری، فضای مناسب برای پیاده سازی مهارت های نرم را فراهم	۲۲. خودآگاهی و هوش هیجانی ۲۳. گوش دادن فعال ۲۴. همدلی با کارکنان ۲۵. تجربه مدیریت تیم های متنوع ۲۶. مواجهه با موقعیت های بحرانی	۱. مهارت های فردی و هوش هیجانی ۱.۱. خودآگاهی و همدلی ۱.۲. گوش دادن فعال ۲. تجربه و مدیریت چالش ها ۲.۱. تیم های متنوع ۲.۲. موقعیت های بحرانی ۳. حمایت سازمانی و فرهنگ تیمی ۳.۱. اعتماد تیمی	شرایط علی موفقیت رهبران آموزشی در مهارت های نرم

می‌کند و رهبران موفق از این شرایط به بهترین شکل بهره می‌برند.	۲۷. انعطاف‌پذیری ۲۸. یادگیری مداوم ۲۹. حمایت سازمانی ۳۰. اعتماد تیم ۳۱. فرهنگ همکاری	۳.۲. فرهنگ همکاری
۴ تجربه، خودآگاهی و مهارت‌های ارتباطی پایه‌ای هستند که باعث می‌شوند برخی رهبران در مهارت‌های نرم موفق‌تر باشند. رهبرانی که به تعامل تیمی و انگیزش کارکنان اهمیت می‌دهند، می‌توانند محیطی حمایتی ایجاد کنند. دسترسی به منابع آموزشی و فرصت‌های یادگیری، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری و پذیرش بازخورد مستمر، عوامل مؤثر دیگری هستند. علاوه بر این، حمایت سازمانی و فرهنگ همکاری در تیم، زمینه اجرای مهارت‌های نرم را تسهیل می‌کند.	۳۲. تجربه ۳۳. خودآگاهی ۳۴. مهارت‌های ارتباطی ۳۵. توجه به تعامل تیمی ۳۶. انگیزش کارکنان ۳۷. محیط حمایتی ۳۸. منابع آموزشی ۳۹. فرصت‌های یادگیری ۴۰. انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری ۴۱. پذیرش بازخورد ۴۲. حمایت سازمانی ۴۳. فرهنگ همکاری	۱. مهارت‌های فردی و ارتباطی ۱.۱. خودآگاهی و مهارت‌های ارتباطی ۲. تجربه و یادگیری ۲.۱. تجربه و فرصت‌های آموزشی ۳. حمایت سازمانی و فرهنگ تیمی ۳.۱. محیط حمایتی و فرهنگ همکاری
۵ رهبران موفق در مهارت‌های نرم، هم خودآگاه هستند و هم مهارت‌های ارتباطی قوی دارند. تجربه کاری متنوع، آموزش مداوم و یادگیری از خطاها باعث می‌شود توانایی حل تعارض و انگیزش کارکنان افزایش یابد. انعطاف‌پذیری، پذیرش بازخورد و ایجاد اعتماد در تیم از دیگر عوامل موفقیت است. فرهنگ سازمانی حمایتگر و دسترسی به منابع توسعه مهارت‌های مدیریتی، شرایط به کارگیری مؤثر مهارت‌های نرم را فراهم می‌کند.	۴۴. خودآگاهی ۴۵. مهارت‌های ارتباطی قوی ۴۶. تجربه کاری متنوع ۴۷. آموزش مداوم ۴۸. یادگیری از خطاها ۴۹. توانایی حل تعارض ۵۰. انگیزش کارکنان ۵۱. انعطاف‌پذیری ۵۲. پذیرش بازخورد ۵۳. ایجاد اعتماد تیم ۵۴. فرهنگ سازمانی حمایتگر ۵۵. دسترسی به منابع توسعه مدیریتی	۱. مهارت‌های فردی و هوش هیجانی ۱.۱. خودآگاهی و همدلی ۲. تجربه و یادگیری ۲.۱. تجربه کاری و آموزش مداوم ۳. حمایت سازمانی و فرهنگ تیمی ۳.۱. اعتماد و منابع توسعه مدیریتی
۶ موفقیت رهبران در مهارت‌های نرم به ترکیبی از خودآگاهی، تجربه عملی و هوش هیجانی وابسته است. رهبرانی که می‌توانند با کارکنان همدلی کنند و به موقع بازخورد دهند، موفق‌تر هستند. فرهنگ سازمانی مثبت و تیم‌های همدل، آموزش‌های مرتبط با مهارت‌های بین‌فردی و منابع توسعه مدیریتی، ابزارهای فناورانه و فرصت‌های تمرین عملی، زمینه موفقیت رهبران را فراهم می‌کند. همچنین انعطاف‌پذیری و قدرت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های پیچیده، نقش کلیدی دارد.	۵۶. خودآگاهی ۵۷. تجربه عملی ۵۸. هوش هیجانی ۵۹. همدلی با کارکنان ۶۰. بازخورد به موقع ۶۱. فرهنگ سازمانی مثبت ۶۲. تیم‌های همدل ۶۳. آموزش مهارت‌های بین‌فردی ۶۴. منابع توسعه مدیریتی ۶۵. ابزارهای فناورانه ۶۶. فرصت‌های تمرین عملی	۱. مهارت‌های فردی و هوش هیجانی ۱.۱. خودآگاهی و همدلی ۱.۲. هوش هیجانی و بازخورد ۲. تجربه و آموزش ۲.۱. تجربه عملی و تمرین مهارت‌ها ۳. حمایت سازمانی و ابزارها ۳.۱. فرهنگ تیمی و منابع توسعه ۳.۲. ابزارهای فناورانه و آموزش

		۶۷. انعطاف پذیری	
		۶۸. قدرت تصمیم گیری	
۷	رهبران موفق، افرادی هستند که مهارت های شنیداری و همدلی بالایی دارند و می توانند تعارض ها را به صورت سازنده مدیریت کنند. تجربه و آموزش مستمر در زمینه مهارت های نرم، حمایت سازمانی، فرهنگ تیمی مثبت و انگیزه شخصی، از عوامل مؤثر هستند. دسترسی به منابع آموزشی، ابزارهای فناورانه و فرصت های توسعه فردی، توانایی رهبران را در به کارگیری مهارت های نرم افزایش می دهد. انعطاف پذیری و خودآگاهی نیز تأثیر مستقیمی بر موفقیت دارد.	۶۹. مهارت شنیداری ۷۰. همدلی بالا ۷۱. مدیریت تعارض سازنده ۷۲. تجربه و آموزش مستمر ۷۳. حمایت سازمانی ۷۴. فرهنگ تیمی مثبت ۷۵. انگیزه شخصی ۷۶. منابع آموزشی ۷۷. ابزارهای فناورانه ۷۸. فرصت های توسعه فردی ۷۹. انعطاف پذیری ۸۰. خودآگاهی	۱. مهارت های فردی و هوش هیجانی ۱.۱. شنیدن فعال و همدلی ۱.۲. انعطاف پذیری و خودآگاهی ۲. تجربه و آموزش ۲.۱. آموزش مستمر و فرصت های توسعه ۳. حمایت سازمانی و فرهنگ تیمی ۳.۱. حمایت و منابع سازمانی
۸	خودآگاهی، تجربه متنوع و آموزش های مداوم، مهم ترین عوامل موفقیت رهبران در مهارت های نرم هستند. رهبرانی که می توانند تیم های چندنسلی را مدیریت کنند، اختلافات فردی را درک و حل کنند و فرهنگ همکاری ایجاد نمایند، موفق تر عمل می کنند. حمایت سازمانی، منابع توسعه مهارت ها، ابزارهای فناوری و اعتماد متقابل بین اعضای تیم، شرایط لازم برای پیاده سازی مهارت های نرم را فراهم می کند. انعطاف پذیری و پذیرش باز خورد نیز نقش کلیدی دارد.	۸۱. خودآگاهی ۸۲. تجربه متنوع ۸۳. آموزش های مداوم ۸۴. مدیریت تیم های چندنسلی ۸۵. درک اختلافات فردی ۸۶. حل اختلافات ۸۷. فرهنگ همکاری ۸۸. حمایت سازمانی ۸۹. منابع توسعه مهارت ها ۹۰. ابزارهای فناوری ۹۱. اعتماد متقابل ۹۲. انعطاف پذیری ۹۳. پذیرش باز خورد	۱. مهارت های فردی و هوش هیجانی ۱.۱. خودآگاهی و انعطاف پذیری ۱.۲. آموزش و یادگیری مستمر ۲. تجربه و مدیریت تیم ۲.۱. مدیریت تیم های چندنسلی و حل اختلافات ۳. حمایت سازمانی و ابزارها ۳.۱. منابع و ابزارهای فناوری و اعتماد تیمی
۹	رهبرانی که هوش هیجانی بالایی دارند و می توانند تیم های پیچیده را هماهنگ کنند، در مهارت های نرم موفق تر هستند. تجربه کاری متنوع، آموزش مداوم، انعطاف پذیری و توانایی مدیریت تعارض، انگیزش کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، باعث برتری آنها می شود. حمایت سازمانی و تیم های همدل، محیطی برای استفاده مؤثر از مهارت های نرم فراهم می کنند و دسترسی به ابزارهای فناورانه تصمیم گیری دقیق تر را ممکن می سازد.	۹۴. هوش هیجانی بالا ۹۵. هماهنگی تیم های پیچیده ۹۶. تجربه کاری متنوع ۹۷. آموزش مداوم ۹۸. انعطاف پذیری ۹۹. مدیریت تعارض ۱۰۰. انگیزش کارکنان ۱۰۱. ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت ۱۰۲. حمایت سازمانی ۱۰۳. تیم های همدل ۱۰۴. ابزارهای فناورانه	۱. مهارت های فردی و هوش هیجانی ۱.۱. هماهنگی و هوش هیجانی ۱.۲. انعطاف پذیری و مدیریت تعارض ۲. تجربه و آموزش ۲.۱. تجربه کاری و آموزش مستمر ۳. حمایت سازمانی و فرهنگ تیمی ۳.۱. تیم همدل و ابزارهای فناورانه
۱۰	موفقیت رهبران در مهارت های نرم ناشی از ترکیب هوش هیجانی، توانایی گوش دادن فعال و مهارت های ارتباطی قوی است. تجربه مدیریت موقعیت های چالش برانگیز، یادگیری مداوم و	۱۰۵. هوش هیجانی ۱۰۶. گوش دادن فعال ۱۰۷. مهارت های ارتباطی قوی	۱. مهارت های فردی و هوش هیجانی ۱.۱. گوش دادن فعال و هوش هیجانی ۱.۲. مهارت های ارتباطی و ایجاد اعتماد

۱۰۸. تجربه و مدیریت موقعیت‌های چالش‌برانگیز	۲. تجربه و یادگیری	انعطاف‌پذیری، قدرت حل تعارض و ایجاد اعتماد در تیم را افزایش می‌دهد. رهبرانی که در محیط سازمانی حمایتی و فرهنگ تیمی مثبت فعالیت می‌کنند، بهتر می‌توانند مهارت‌های نرم را به‌کار گیرند و عملکرد تیم و رضایت کارکنان را بهبود بخشند.
۱۰۹. یادگیری مداوم	۳.۱. حمایت سازمانی و فرهنگ تیمی	
۱۱۰. انعطاف‌پذیری	۳.۱. محیط حمایتی و فرهنگ تیمی	
۱۱۱. حل تعارض		
۱۱۲. ایجاد اعتماد تیم		
۱۱۳. محیط حمایتی		
۱۱۴. فرهنگ تیمی مثبت		
۱۱۵. خودآگاهی	۱. مهارت‌های فردی و هوش هیجانی	۱۱. رهبرانی که خودآگاهی و هوش هیجانی بالایی دارند، توانایی حل تعارض و رهبری مشارکتی دارند، در مهارت‌های نرم موفق‌ترند. تجربه کاری، یادگیری مداوم، پذیرش بازخورد و انعطاف‌پذیری، محیط مناسب برای به‌کارگیری مهارت‌ها را فراهم می‌کند. حمایت سازمانی، منابع آموزشی و فرهنگ تیمی مثبت، زمینه موفقیت رهبران را تقویت می‌کند و باعث می‌شود مهارت‌های نرم در تصمیم‌گیری و مدیریت تیم به‌طور مؤثر استفاده شوند.
۱۱۶. هوش هیجانی	۱.۱. خودآگاهی و هوش هیجانی	
۱۱۷. حل تعارض	۱.۲. حل تعارض و رهبری مشارکتی	
۱۱۸. رهبری مشارکتی	۲. تجربه و یادگیری	
۱۱۹. تجربه کاری	۲.۱. تجربه و یادگیری مستمر	
۱۲۰. یادگیری مداوم	۳. حمایت سازمانی و فرهنگ تیمی	
۱۲۱. پذیرش بازخورد	۳.۱. محیط حمایتی و منابع آموزشی	
۱۲۲. انعطاف‌پذیری		
۱۲۳. حمایت سازمانی		
۱۲۴. منابع آموزشی		
۱۲۵. فرهنگ تیمی مثبت		
۱۲۶. همدلی	۱. مهارت‌های فردی و هوش هیجانی	۱۲. رهبران موفق در مهارت‌های نرم، توانایی همدلی، مدیریت تغییر و ایجاد اعتماد را دارند. تجربه و آموزش مداوم، انعطاف‌پذیری و فرهنگ سازمانی حمایتگر، عملکرد رهبران را بهبود می‌بخشد. تیم‌های هماهنگ، منابع توسعه مهارت و ابزارهای فناورانه، شرایط لازم برای پیاده‌سازی مهارت‌های نرم را فراهم می‌کنند و باعث می‌شود رهبران بتوانند به‌طور مؤثر انگیزش و رضایت کارکنان را حفظ کنند.
۱۲۷. مدیریت تغییر	۱.۱. همدلی، مدیریت تغییر و ایجاد اعتماد	
۱۲۸. ایجاد اعتماد	۱.۲. انعطاف‌پذیری و تجربه یادگیری	
۱۲۹. تجربه و آموزش مداوم	۲. حمایت سازمانی و تیم	
۱۳۰. انعطاف‌پذیری	۲.۱. فرهنگ سازمانی حمایتگر و تیم‌های هماهنگ	
۱۳۱. فرهنگ سازمانی	۳. منابع و ابزارها	
۱۳۲. تیم‌های هماهنگ	۳.۱. منابع توسعه مهارت و ابزارهای فناورانه	
۱۳۳. منابع توسعه مهارت		
۱۳۴. ابزارهای فناورانه		
۱۳۵. حفظ انگیزش و رضایت کارکنان		
۱۳۶. همدلی	۱. مهارت‌های فردی و هوش هیجانی	۱۳. رهبران آموزشی امروز با ترکیب فشار فناوری و نیاز به تعامل انسانی مواجه‌اند. آن‌ها که مهارت‌های نرم مانند همدلی، گوش دادن فعال، مدیریت تعارض و انگیزش کارکنان را به‌کار می‌گیرند، موفق‌تر هستند. تجربه کاری متنوع، آموزش مداوم، انعطاف‌پذیری و حمایت سازمانی، زمینه موفقیت را فراهم می‌کند. فرهنگ تیمی مثبت و اعتماد بین اعضای تیم، شرایط لازم برای پیاده‌سازی مهارت‌های نرم را تقویت می‌کند و باعث حفظ بهره‌وری و رضایت کارکنان می‌شود.
۱۳۷. گوش دادن فعال	۱.۱. همدلی، گوش دادن فعال و مدیریت تعارض	
۱۳۸. مدیریت تعارض	۱.۲. انگیزش و انعطاف‌پذیری	
۱۳۹. انگیزش کارکنان	۲. تجربه و یادگیری	
۱۴۰. تجربه کاری متنوع	۲.۱. تجربه کاری و آموزش مداوم	
۱۴۱. آموزش مداوم	۳. حمایت سازمانی و فرهنگ تیمی	
۱۴۲. انعطاف‌پذیری	۳.۱. تیم مثبت و اعتماد اعضا	
۱۴۳. حمایت سازمانی		
۱۴۴. فرهنگ تیمی مثبت		
۱۴۵. اعتماد بین اعضای تیم		
۱۴۶. حفظ بهره‌وری و رضایت کارکنان		

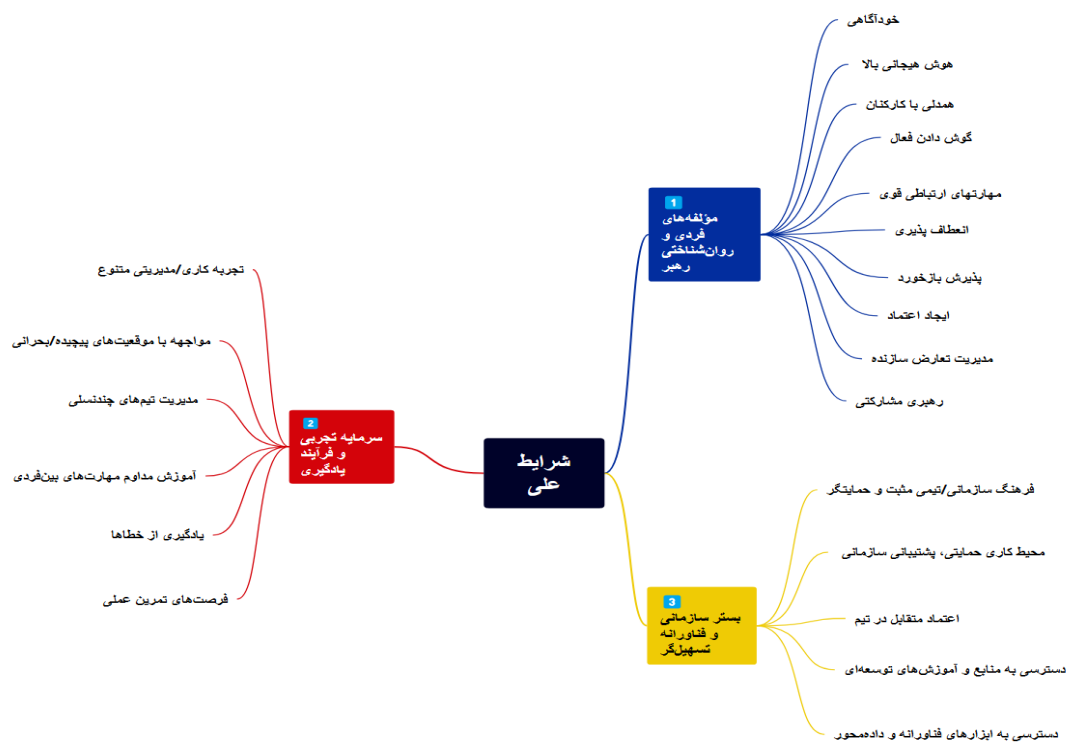
بر اساس تحلیل مصاحبه‌های عمیق با ۱۳ خبره و فرآیند نظام‌مند کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و گزینشی، شبکه‌ای از شرایط علی مؤثر بر موفقیت رهبران آموزشی در توسعه و به‌کارگیری مهارت‌های نرم در محیط‌های هوش‌محور شناسایی شد. تحلیل محتوای کیفی داده‌ها نشان‌دهنده آن است که این شرایط در یک تعامل پویا و چندسطحی عمل می‌کنند. در کدگذاری باز، از میان حجم انبوهی از مفاهیم اولیه، ۱۴۶ کد باز استخراج شد که پرتکرارترین آن‌ها شامل مؤلفه‌هایی مانند خودآگاهی، هوش هیجانی، انعطاف‌پذیری، تجربه مدیریت موقعیت‌های پیچیده، آموزش مداوم، فرهنگ تیمی مثبت و دسترسی به ابزارهای فناورانه بود. این کدها به‌وضوح بر نقش محوری ویژگی‌های درونی رهبر در کنار بسترهای سازمانی و یادگیری تأکید داشتند. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای باز بر اساس اشتراکات مفهومی در سه مقوله محوری اصلی دسته‌بندی شدند:

۱. مهارت‌های فردی و هوش هیجانی رهبر: این مقوله به عنوان هسته مرکزی شرایط علی ظهور کرد و زیرمقوله‌هایی چون خودآگاهی، همدلی، گوش دادن فعال، مهارت‌های ارتباطی قوی، انعطاف‌پذیری، مدیریت تعارض و ایجاد اعتماد را در بر می‌گرفت. خبرگان تأکید کردند که رهبران برای هدایت اثربخش در عصر هوش مصنوعی، پیش از هر چیز نیازمند بلوغ عاطفی-اجتماعی و توانایی درک پیچیدگی‌های روابط انسانی هستند.
 ۲. سرمایه تجربی و یادگیری مستمر: این مقوله بر ضرورت تجربه عملی در مواجهه با چالش‌های متنوع (مانند مدیریت تیم‌های چندنسلی یا موقعیت‌های بحرانی) و همچنین تعهد به توسعه مداوم از طریق آموزش، بازخوردپذیری و یادگیری از خطا تأکید داشت. این بُعد نشان می‌دهد که مهارت‌های نرم صرفاً ذاتی نبوده، بلکه در بستر عمل و یادگیری مداوم شکوفا می‌شوند.
 ۳. حمایت سازمانی و زیرساخت تسهیل‌گر: این مقوله به عوامل زمینه‌ساز بیرونی اشاره داشت که بستر لازم برای رشد و بروز مهارت‌های نرم را فراهم می‌کنند. زیرمقوله‌های کلیدی آن شامل فرهنگ سازمانی حمایت‌گر و تیمی، دسترسی به منابع آموزشی و توسعه‌ای، و فراهم‌آوری ابزارها و داده‌های فناورانه بود. این بستر، امکان تمرین، تصمیم‌گیری آگاهانه و تعامل مؤثر رهبر را افزایش می‌دهد.
- در نهایت، در کدگذاری گزینشی، تمامی این مقوله‌های محوری حول یک موضوع "شرایط علی موفقیت رهبران آموزشی در مهارت‌های نرم" یکپارچه شدند. الگوی استخراج‌شده به وضوح نشان می‌دهد که موفقیت در این حوزه، نه محصول عوامل مجزا، بلکه نتیجه تعامل پویا، سه‌جانبه و غیرخطی بین سه رکن اساسی است: شایستگی‌های درونی و هوش هیجانی رهبر، سرمایه تجربی و فرآیند یادگیری مستمر وی، و بستر سازمانی حمایت‌گر و مجهز به فناوری. این سه رکن به‌صورت یک منظومه به هم پیوسته عمل می‌کنند؛ به‌طوری که قوت در یک بخش می‌تواند ضعف نسبی در بخش دیگر را جبران کند، اما فقدان یا ضعف مفرط در هر یک از این ارکان، می‌تواند زنجیره علی را مختل کرده و اثرگذاری کل نظام را به‌طور جدی تضعیف نماید. این درک سیستمی، پایه‌ای ضروری برای طراحی مداخلات اثربخش در راستای پرورش رهبران آموزشی در عصر هوش مصنوعی فراهم می‌آورد.

بر اساس تحلیل فوق، الگوی شرایط علی مؤثر را می‌توان در قالب سه بعد کلی و مؤلفه‌های زیرپیشان به شرح زیر ترسیم نمود:

جدول ۲. الگوی شرایط علی مؤثر بر مهارت‌های نرم رهبران آموزشی با رویکرد هوش مصنوعی

ردیف	عوامل محوری اصلی	مقوله‌های محوری (مرتبط)	نمونه‌ای از مهم‌ترین کدهای باز (مرتبط)
۱	مؤلفه‌های فردی و روان‌شناختی رهبر	۱. مهارت‌های فردی و هوش هیجانی	خودآگاهی، هوش هیجانی بالا، همدلی با کارکنان، گوش دادن فعال، مهارت‌های ارتباطی قوی، انعطاف‌پذیری، پذیرش بازخورد، ایجاد اعتماد، مدیریت تعارض سازنده، رهبری مشارکتی.
۲	سرمایه تجربی و یادگیری	۲. تجربه و یادگیری مستمر	تجربه کاری/مدیریتی متنوع، مواجهه با موقعیت‌های پیچیده/بحرانی، مدیریت تیم‌های چندنسلی، آموزش مداوم مهارت‌های بین‌فردی، یادگیری از خطاها، فرصت‌های تمرین عملی.
۳	بستر سازمانی و فناورانه تسهیل‌گر	۳. حمایت سازمانی و ابزارها	فرهنگ سازمانی/تیمی مثبت و حمایت‌گر، محیط کاری حمایتی، پشتیبانی سازمانی، دسترسی به منابع و آموزش‌های توسعه‌ای، دسترسی به ابزارهای فناورانه و داده‌محور، اعتماد متقابل در تیم.



شکل ۲. الگوی شرایط علی مؤثر بر مهارت‌های نرم رهبران آموزشی با رویکرد هوش مصنوعی

الگوی استخراج‌شده از تحلیل داده‌های کیفی، چارچوبی نظام‌مند و چندسطحی را برای درک شرایط علی مؤثر بر مهارت‌های نرم رهبران آموزشی ارائه می‌دهد. این الگو نشان می‌دهد که موفقیت رهبران در این حوزه، پدیده‌ای تک‌عاملی نبوده، بلکه حاصل هم‌نوایی سه جریان اصلی است که به صورت یک سیستم علی پویا با یکدیگر تعامل دارند.

۱. سطح فردی: مؤلفه‌های روان‌شناختی رهبر (پیش‌نیاز درونی): این سطح، زیربنای شخصیتی و توانمندی‌های ذاتی رهبر را شکل می‌دهد. مقوله مهارت‌های فردی و هوش هیجانی به عنوان موتور محرکه درونی عمل می‌کند. کدهایی مانند خودآگاهی، همدلی و گوش دادن فعال، اساس توانایی رهبر برای درک صحیح روابط انسانی و فضای هیجانی مدرسه را فراهم می‌سازد. بدون این پایه، سایر عوامل بیرونی تأثیر محدودی خواهند داشت. این بعد نشان‌دهنده آن است که رهبری مؤثر با مدیریت بر خود آغاز می‌شود.

۲. سطح فرآیندی: سرمایه تجربی و یادگیری (موتور تحول): این سطح، فرآیند تبدیل پتانسیل‌های درونی به شایستگی‌های عینی را توضیح می‌دهد. مقوله تجربه و یادگیری مستمر به عنوان پل رابط بین شایستگی‌های فردی و عملکرد مؤثر عمل می‌کند. کدهایی مانند مواجهه با موقعیت‌های بحرانی و یادگیری از خطاها نشان می‌دهند که مهارت‌های نرم در کوره تجربه و از طریق بازخورد عملی جلا می‌یابند. این فرآیند، یادگیری را از حالت نظری صرف خارج کرده و به توسعه خرد عملی در رهبر منجر می‌شود.

۳. سطح سازمانی: بستر تسهیل‌گر (زمینه‌ساز بیرونی): این سطح، محیطی را فراهم می‌کند که هم رشد مهارت‌ها و هم به‌کارگیری مؤثر آنها را ممکن می‌سازد. مقوله حمایت سازمانی و ابزارها به منزله بستر حاصلخیزی است که درخت رهبری در آن رشد می‌کند. کدهایی مانند فرهنگ تیمی مثبت و دسترسی به ابزارهای فناورانه نشان می‌دهند که سازمان می‌تواند با ایجاد فضای اعتماد و همکاری و همچنین فراهم آوردن داده‌های تحلیلی (ناشی از هوش مصنوعی)، تصمیم‌گیری و تعامل رهبر را تقویت و تسهیل کند.

نکته کلیدی در این الگو، تعامل غیرخطی و تقویت‌کننده بین این سه سطح است. یک رهبر با هوش هیجانی بالا (سطح ۱)، بهتر می‌تواند از تجربیات چالش‌برانگیز (سطح ۲) درس بگیرد و از ابزارهای فناورانه (سطح ۳) برای تحلیل تعاملات تیم استفاده کند. یک فرهنگ سازمانی حمایتگر (سطح ۳)، فضای امنی برای تمرین مهارت‌ها و پذیرش بازخورد (سطح ۲) توسط رهبر فراهم کرده و به رشد اعتماد و همدلی (سطح ۱) کمک می‌کند. تجربه مدیریت تیم‌های متنوع (سطح ۲)، هم به رشد انعطاف‌پذیری رهبر (سطح ۱) می‌انجامد و هم ضرورت استفاده از سیستم‌های پشتیبان تصمیم (سطح ۳) را به او نشان می‌دهد. این الگو تأکید می‌کند که برای توسعه رهبران آموزشی در عصر هوش مصنوعی، باید به صورت هم‌زمان و یکپارچه بر سه جبهه انتخاب و پرورش افراد مستعد (سطح فردی)، طراحی فرصت‌های یادگیری تجربی (سطح فرآیندی) و تحول فرهنگی و فناورانه سازمان (سطح زمینه‌ای) سرمایه‌گذاری کرد. غفلت از هر یک از این اضلاع، مثلث موفقیت را ناکارآمد خواهد ساخت.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین شرایط علی مرتبط با توسعه و به‌کارگیری مهارت‌های نرم رهبران آموزشی با رویکرد هوش مصنوعی در مدارس استان مازندران انجام شد. تحلیل مصاحبه‌های عمیق با ۱۳ نفر از خبرگان و اجرای فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی به استخراج ۱۴۶ کد باز و شناسایی سه مقوله محوری منجر شد. این مقوله‌ها شامل «مهارت‌های فردی و هوش هیجانی رهبر»، «سرمایه تجربی و یادگیری مستمر» و «حمایت سازمانی و زیرساخت فناورانه تسهیلگر» بودند. در مرحله کدگذاری گزینشی، این سه مقوله حول مفهوم مرکزی «شرایط علی موفقیت رهبران آموزشی در توسعه و به‌کارگیری مهارت‌های نرم» یکپارچه شدند. بنابراین، یافته‌های پژوهش نشان داد که برخورداری رهبران از مهارت‌های نرم در عصر هوش مصنوعی، حاصل یک ویژگی فردی یا مداخله آموزشی منفرد نیست، بلکه از تعامل پویای شایستگی‌های انسانی، تجربه حرفه‌ای، یادگیری مستمر و زمینه‌های سازمانی و فناورانه شکل می‌گیرد. این نتیجه، ضرورت عبور از دیدگاه‌های تقلیل‌گرایانه درباره رهبری آموزشی را آشکار می‌سازد؛ زیرا تجهیز مدارس به فناوری‌های هوشمند، بدون پرورش ظرفیت‌های انسانی مدیران و ایجاد شرایط سازمانی مناسب، نمی‌تواند به رهبری اثربخش و انسان‌محور منجر شود.

نخستین و برجسته‌ترین یافته پژوهش، نقش مهارت‌های فردی و هوش هیجانی رهبر به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین شرایط علی توسعه مهارت‌های نرم بود. خودآگاهی، همدلی، گوش‌دادن فعال، توانایی برقراری ارتباط مؤثر، انعطاف‌پذیری، پذیرش بازخورد، اعتمادسازی، مدیریت سازنده تعارض و رهبری مشارکتی از مهم‌ترین مؤلفه‌های این مقوله بودند. این یافته نشان می‌دهد که نقطه آغاز رهبری اثربخش، توانایی رهبر در مدیریت خود و درک عواطف، نیازها و دیدگاه‌های دیگران است. رهبر آموزشی پیش از آنکه بتواند کارکنان را هدایت کند، باید نسبت به نقاط قوت، محدودیت‌ها، الگوهای رفتاری و واکنش‌های هیجانی خود آگاهی داشته باشد. خودآگاهی به رهبر کمک می‌کند آثار رفتار و تصمیم‌های خود را بر معلمان و سایر اعضای مدرسه ارزیابی کند و در موقعیت‌های تنش‌زا، واکنش‌های سنجیده‌تری نشان دهد. همدلی و گوش‌دادن فعال نیز زمینه فهم نگرانی‌های کارکنان درباره تغییرات فناورانه را فراهم می‌کنند و از شکل‌گیری مقاومت، بی‌اعتمادی و تعارض‌های مخرب جلوگیری می‌نمایند.

این نتیجه با دیدگاه آدنوی همخوانی دارد که مهارت‌های نرم را ستون‌های اصلی موفقیت در رهبری آموزشی معرفی می‌کند و اثربخشی رهبر را وابسته به توانایی او در ارتباط، همکاری، انگیزش و مدیریت روابط انسانی می‌داند (Adeoye, 2025). همچنین، روزین و همکاران بر ضرورت نهادینه‌سازی مهارت‌های قرن بیست‌ویکم، از جمله ارتباط، همکاری، تفکر انتقادی، خلاقیت و سازگاری، در محیط‌های آموزشی تأکید کرده‌اند (Rosin et al., 2025). یافته پژوهش حاضر با نتایج ایلچ و همکاران نیز همسو است؛ زیرا آنان نشان دادند که گفت‌وگو، احترام متقابل، همدلی و حل غیرتقابلی تعارض‌ها، مؤلفه‌های ضروری مدیریت اثربخش و ایجاد محیط سازمانی پایدار هستند (Ilich et al., 2025). افزون بر این، نتایج اولویت‌بندی مهارت‌های نرم در سازمان‌های عمومی بیانگر جایگاه برجسته هوش هیجانی، ارتباطات، خلاقیت، تفکر انتقادی و همکاری در بهبود عملکرد مدیران است (Rostamzadeh Ganji & Afsharinejad, 2025). بنابراین، تأکید خبرگان پژوهش حاضر بر

خودآگاهی، همدلی و ارتباط مؤثر را می‌توان بازتابی از ماهیت اجتماعی رهبری دانست؛ ماهیتی که حتی با گسترش سامانه‌های هوشمند نیز جایگزین‌پذیر نیست.

در تبیین این یافته می‌توان گفت که هوش مصنوعی عمدتاً در پردازش داده‌ها، تشخیص الگوها، پیش‌بینی و خودکارسازی وظایف توانمند است، اما در درک ظرافت‌های عاطفی، ارزش‌های فرهنگی، انگیزه‌های پنهان و معنای روابط انسانی محدودیت دارد. از این رو، هرچه نقش فناوری در تصمیم‌گیری‌های مدرسه افزایش یابد، مسئولیت رهبر در تفسیر انسانی و اخلاقی نتایج نیز بیشتر می‌شود. اسپوساتو تأکید می‌کند که هوش مصنوعی در رهبری آموزشی باید در چارچوبی قرار گیرد که در آن حکمرانی داده، مسئولیت‌پذیری انسانی، ملاحظات اخلاقی و تصمیم‌گیری مدیریتی با یکدیگر پیوند داشته باشند (Sposato, 2025). بوک و فون در اولسنیتز نیز نشان داده‌اند که شایستگی‌های رهبری در عصر هوش مصنوعی به ترکیبی از سواد دیجیتال، تفکر راهبردی، مدیریت تغییر و توانایی هدایت تعامل میان انسان و فناوری نیاز دارد (Bock & von der Oelsnitz, 2025). بر این اساس، مهارت‌های نرم رهبر نقش میانجی میان خروجی‌های فنی سامانه‌های هوشمند و واقعیت انسانی مدرسه را ایفا می‌کنند. رهبر برخوردار از هوش هیجانی می‌تواند تصمیم مبتنی بر داده را به شیوه‌ای توضیح دهد که کارکنان احساس حذف، تهدید یا بی‌عدالتی نکنند و فرصت مشارکت و اظهار نظر داشته باشند.

یافته حاضر با نتایج پژوهش آبار و همکاران نیز مطابقت دارد که مهارت‌های انسانی، ارتباطی و مدیریتی را از اجزای اصلی شایستگی مدیران آموزشی معرفی کرده‌اند (Abar et al., 2023). همچنین، پژوهش کرمی‌نژاد و همکاران نشان داده است که توسعه حرفه‌ای مؤثر باید مهارت‌های رهبری، توسعه فردی، خلاقیت، اخلاق حرفه‌ای و ارتباطات مشارکتی را به صورت یکپارچه پوشش دهد (Karami Nejad et al., 2020). یافته‌های حسینی و همکاران درباره صاحبان کسب‌وکارهای نوآور نیز بر اهمیت خودمدیریتی، تفکر تحلیلی، حل مسئله، خلاقیت و مدیریت عدم قطعیت تأکید دارد (Hosseini et al., 2025). هرچند بافت فعالیت رهبران آموزشی با محیط کسب‌وکار متفاوت است، هر دو حوزه با تغییر سریع، فشار تصمیم‌گیری و ضرورت هماهنگی گروه‌های متنوع مواجه‌اند. بنابراین، می‌توان استنباط کرد که توسعه هوش هیجانی و خودمدیریتی، ظرفیت رهبران مدارس را برای مواجهه با ابهام‌های ناشی از تحول دیجیتال و مدیریت پیامدهای انسانی آن افزایش می‌دهد.

دومین یافته پژوهش نشان داد که سرمایه تجربی و یادگیری مستمر، شرط علی مهم دیگری برای توسعه مهارت‌های نرم رهبران آموزشی است. تجربه مدیریت موقعیت‌های پیچیده و بحرانی، هدایت تیم‌های متنوع و چندنسلی، مواجهه با تعارض‌های سازمانی، آموزش مداوم، یادگیری از خطاها، پذیرش بازخورد و برخورداری از فرصت‌های تمرین عملی، مهم‌ترین اجزای این مقوله بودند. این یافته بیانگر آن است که مهارت‌های نرم صرفاً ویژگی‌های ثابت و ذاتی نیستند، بلکه در جریان عمل حرفه‌ای، بازاندیشی و اصلاح مداوم رفتار رشد می‌کنند. تجربه، رهبر را با موقعیت‌هایی مواجه می‌کند که پاسخ‌های آماده و فنی برای آن‌ها وجود ندارد و وی ناگزیر است با ترکیب دانش، قضاوت، همدلی و خلاقیت راه حل مناسبی بیابد. باین‌حال، تجربه زمانی به رشد شایستگی منجر می‌شود که رهبر توان بازنگری انتقادی در عملکرد خود را داشته باشد؛ در غیر این صورت، ممکن است تکرار رویه‌های ناکارآمد به جای یادگیری واقعی رخ دهد.

این یافته با نتایج صادقی و همکاران همخوان است که یادگیری مادام‌العمر را از عوامل اثرگذار بر تفکر انتقادی و رفتار نوآورانه مدیران معرفی کرده‌اند (Sadeghi et al., 2024). همچنین، آبادی در مرور آموزش مهارت‌های نرم در عصر دیجیتال بر ضرورت یادگیری مستمر، روش‌های فعال، تمرین در موقعیت‌های واقعی و پیوند میان فناوری و تجربه انسانی تأکید کرده است (Abadi, 2025). بر اساس یافته‌های بستانی‌راد و همکاران نیز توسعه مهارت‌های نرم در سازمان‌ها باید به صورت فرایندی منظم، نیازمحور و مستمر طراحی شود و به دوره‌های آموزشی کوتاه و منفصل محدود نماند (Boustani Rad et al., 2023). بنابراین، آموزش مهارت‌های نرم مدیران مدارس باید از الگوی انتقال یک‌سویه اطلاعات فاصله بگیرد و به سوی یادگیری مبتنی بر مسئله، شبیه‌سازی موقعیت‌های مدیریتی، مربیگری، بازخورد چندمنبعی و تشکیل اجتماعات یادگیری حرفه‌ای حرکت کند.

در عصر هوش مصنوعی، یادگیری مستمر اهمیت مضاعفی دارد؛ زیرا سامانه‌ها، داده‌ها، استانداردهای اخلاقی و شیوه‌های استفاده از فناوری دائماً در حال تغییر هستند. رهبرانی که به دانش اولیه یا تجربه‌های گذشته اکتفا می‌کنند، ممکن است در فهم ظرفیت‌ها و خطرهای فناوری‌های جدید با مشکل مواجه شوند. وارگاس پورتیو نشان داده است که هوش مصنوعی می‌تواند فرایند توسعه رهبری را از طریق بازخورد شخصی‌سازی‌شده، تحلیل نیازها و شبیه‌سازی موقعیت‌های تصمیم‌گیری متحول کند (Vargas Portillo, 2025). همچنین، حیدرپور و همکاران بر ظرفیت هوش مصنوعی برای آموزش مهارت‌های نرم و تقویت تفکر انتقادی از طریق تمرین‌های تعاملی و بازخورد سریع تأکید کرده‌اند (Heydarpour et al., 2025). ریسونی و همکاران نیز نشان داده‌اند که فناوری‌های هوشمند می‌توانند به آماده‌سازی مربیان آینده و توسعه مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله و سازگاری آنان کمک کنند، مشروط بر آنکه این ابزارها در کنار هدایت انسانی و آموزش اخلاقی به کار روند (Raissouni et al., 2025). بنابراین، نقش هوش مصنوعی در توسعه رهبران باید توانمندساز باشد؛ یعنی فناوری باید فرصت تمرین، بازاندیشی و یادگیری را افزایش دهد، نه آنکه رهبر را به دریافت‌کننده منفعل توصیه‌های الگوریتمی تبدیل کند.

نتایج مرور کتاب‌سنجی آلوارادو-براوو و همکاران نیز نشان می‌دهد که کاربرد هوش مصنوعی در توسعه مهارت‌های نرم، به‌ویژه ارتباط، همکاری و حل مسئله، در سال‌های اخیر گسترش یافته است (Alvarado-Bravo et al., 2025). باین‌حال، یافته پژوهش حاضر روشن می‌کند که ابزارهای هوشمند زمانی به یادگیری مؤثر منجر می‌شوند که با تجربه واقعی رهبری و تعامل اجتماعی ترکیب شوند. مهارت‌هایی مانند مدیریت تعارض یا اعتمادسازی را نمی‌توان صرفاً از طریق مطالعه محتوا فراگرفت؛ رهبر باید آن‌ها را در موقعیت‌های واقعی یا شبیه‌سازی‌شده تمرین کند، پیامد رفتار خود را مشاهده نماید و بر اساس بازخورد، عملکردش را اصلاح کند. یافته بازرگان نیز درباره ارتباط توانایی و تمایل به کار گروهی با پیامدهای یادگیری، مؤید اهمیت مشارکت واقعی و تجربه جمعی در پرورش مهارت‌های نرم است (Bazargan, 2025). بنابراین، یادگیری رهبران آموزشی باید از ترکیب آموزش رسمی، تجربه شغلی، تعامل گروهی و پشتیبانی فناورانه شکل گیرد.

سومین یافته پژوهش، نقش حمایت سازمانی و زیرساخت فناورانه تسهیلگر در توسعه مهارت‌های نرم بود. فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتگر، اعتماد متقابل، کار تیمی، حمایت مدیران ارشد، دسترسی به منابع آموزشی، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و برخورداری از ابزارهای فناورانه و داده‌محور، مهم‌ترین مؤلفه‌های این مقوله بودند. این نتیجه نشان می‌دهد که مهارت‌های نرم تنها در سطح فردی شکل نمی‌گیرند، بلکه محیط سازمانی می‌تواند زمینه ظهور یا سرکوب آن‌ها را فراهم کند. در سازمانی که بیان دیدگاه‌های متفاوت با پیامدهای منفی همراه است، اشتباه پذیرفته نمی‌شود و تصمیم‌گیری به‌صورت کاملاً متمرکز انجام می‌گیرد، فرصت محدودی برای یادگیری، بازخوردپذیری و رهبری مشارکتی وجود دارد. در مقابل، فرهنگ مبتنی بر اعتماد، حمایت و همکاری به مدیر اجازه می‌دهد روش‌های جدید را تجربه کند، از کارکنان بازخورد بگیرد و درباره خطاهای خود به‌طور صادقانه بازاندیشی نماید.

این نتیجه با دیدگاه براکمن و همکاران همسو است که توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را وابسته به تعامل میان شایستگی‌های رهبر و بافت سازمانی و اجتماعی مدرسه می‌دانند (Brauckmann et al., 2023). همچنین، بستانی‌راد و همکاران نشان داده‌اند که توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی نیازمند سیاست‌های حمایتی، فرهنگ یادگیرنده و فرصت‌های سازمانی مناسب است (Boustani Rad et al., 2023). از منظر فناوری نیز یافته‌های احمدوند و همکاران بیانگر آن است که هوش مصنوعی با فراهم کردن تحلیل داده، شخصی‌سازی و پشتیبانی از تصمیم‌گیری می‌تواند کیفیت مدیریت آموزشی را ارتقا دهد، اما استفاده از آن مستلزم زیرساخت، آموزش و آمادگی سازمانی است (Ahmadvand et al., 2023). ژيرو و همکاران نیز نشان داده‌اند که هوش مصنوعی می‌تواند مهارت‌هایی مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و تصمیم‌گیری را تقویت کند، درحالی‌که برخی فعالیت‌های اطلاعاتی تکراری را خودکار می‌سازد (Giraud et al., 2023). بنابراین، زیرساخت فناورانه هنگامی نقش تسهیلگر دارد که در خدمت تقویت قضاوت و تعامل انسانی قرار گیرد و به ابزار کنترل صرف یا جایگزینی تصمیم حرفه‌ای تبدیل نشود.

تبیین دیگر این یافته آن است که استفاده از هوش مصنوعی می‌تواند هم فرصت و هم منبع تنش سازمانی باشد. فناوری‌های هوشمند از یک‌سو امکان تصمیم‌گیری دقیق‌تر، شناسایی زود هنگام مشکلات و تخصیص بهتر منابع را فراهم می‌کنند و از سوی دیگر، نگرانی‌هایی درباره حریم خصوصی، عدالت، نظارت، شفافیت و کاهش استقلال حرفه‌ای ایجاد می‌نمایند. رهبران برای مدیریت این دوگانگی به حمایت قانونی، آموزش اخلاقی، سیاست‌های روشن داده و مشارکت ذی‌نفعان نیاز دارند. در نبود چنین حمایتی، حتی رهبران دارای مهارت‌های فردی بالا ممکن است در استفاده مسئولانه از هوش مصنوعی با محدودیت مواجه شوند. دیدگاه اسپوساتو درباره ضرورت تدوین چارچوب جامع برای کاربرد هوش مصنوعی در رهبری آموزشی و تأکید بوک و فون در اولسنیتز بر پیوند میان شایستگی‌های دیجیتال، اخلاقی و انسانی، این تفسیر را تقویت می‌کند (Bock & von der Oelsnitz, 2025; Sposato, 2025).

مهم‌ترین دستاورد پژوهش حاضر، تبیین تعامل سه‌جانبه و غیرخطی میان ویژگی‌های فردی، یادگیری تجربی و بستر سازمانی و فناوریانه است. بر اساس الگوی استخراج‌شده، هیچ‌یک از این ابعاد به‌تنهایی برای توسعه پایدار مهارت‌های نرم کافی نیستند. هوش هیجانی بالا بدون تجربه و بازخورد ممکن است به عملکرد مؤثر تبدیل نشود؛ تجربه گسترده بدون فرهنگ یادگیری می‌تواند به تثبیت عادت‌های ناکارآمد بینجامد؛ و زیرساخت هوش مصنوعی بدون رهبران خودآگاه و اخلاق‌مدار ممکن است اعتماد سازمانی را کاهش دهد. در مقابل، رهبر خودآگاه از تجربه‌های دشوار بهتر می‌آموزد، فرهنگ حمایتگر پذیرش بازخورد را تسهیل می‌کند و ابزارهای هوشمند امکان تحلیل دقیق‌تر پیامدهای تصمیم‌ها را فراهم می‌سازند. این نگاه سیستمی، یافته‌های مطالعات پیشین را که بر بخش‌های مختلف این فرایند تمرکز داشته‌اند در چارچوبی یکپارچه گرد هم می‌آورد و نشان می‌دهد که توسعه رهبری آموزشی در عصر هوش مصنوعی باید به‌طور هم‌زمان بر انسان، فرایند یادگیری، سازمان و فناوری متمرکز باشد.

در مجموع، یافته‌ها نشان دادند که مهارت‌های نرم در رهبری آموزشی نه شایستگی‌هایی فرعی، بلکه زیرساخت بهره‌گیری مسئولانه و مؤثر از هوش مصنوعی هستند. فناوری می‌تواند اطلاعات و پیشنهاد فراهم کند، اما تفسیر داده، تشخیص ملاحظات اخلاقی، ایجاد اعتماد و بسیج کارکنان همچنان بر عهده رهبر انسانی است. بنابراین، تحول دیجیتال مدارس زمانی به بهبود واقعی منجر خواهد شد که توسعه فناوری با پرورش هوش هیجانی، یادگیری مستمر، تجربه‌محوری و ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکتی همراه شود. الگوی به‌دست‌آمده می‌تواند مبنایی برای بازطراحی فرایندهای انتخاب، آموزش و ارزیابی مدیران مدارس و تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای متناسب با الزامات عصر هوش مصنوعی باشد.

این پژوهش در محدوده مدارس استان مازندران و بر اساس دیدگاه گروهی از خبرگان آموزشی، مدیران و متخصصان فناوری انجام شد؛ بنابراین، تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و فناوریانه سایر استان‌ها ممکن است قابلیت انتقال کامل یافته‌ها را محدود سازد. ماهیت کیفی مطالعه نیز موجب می‌شود نتایج بیش از آنکه نمایانگر فراوانی آماری عوامل باشند، بازتاب‌دهنده عمق تجربه و تفسیر مشارکت‌کنندگان باشند. احتمال تأثیر سوگیری‌های فردی، گرایش به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی و برداشت پژوهشگر از داده‌ها نیز به‌طور کامل قابل حذف نبود. افزون بر این، به دلیل تغییر سریع فناوری‌های هوش مصنوعی، برخی مؤلفه‌های فناوریانه شناسایی شده ممکن است در آینده نیازمند بازنگری باشند. پیشنهاد می‌شود الگوی استخراج‌شده در پژوهش‌های کمی و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نمونه‌های بزرگ‌تر از مدیران و معاونان مدارس آزمون شود. اجرای مطالعات مشابه در استان‌ها، مقاطع تحصیلی و انواع مدارس مختلف می‌تواند به بررسی قابلیت انتقال و مقایسه بافتی یافته‌ها کمک کند. پژوهش‌های طولی می‌توانند چگونگی تحول مهارت‌های نرم مدیران پس از شرکت در برنامه‌های آموزشی مبتنی بر هوش مصنوعی را بررسی کنند. همچنین، طراحی مطالعات آزمایشی برای مقایسه اثربخشی آموزش حضوری، یادگیری ترکیبی، شبیه‌سازی هوشمند و مربیگری حرفه‌ای پیشنهاد می‌شود. بررسی نقش متغیرهایی مانند آمادگی دیجیتال، اعتماد به فناوری، اخلاق هوش مصنوعی، سن، تجربه مدیریتی و فرهنگ مدرسه نیز می‌تواند درک دقیق‌تری از سازوکارهای توسعه مهارت‌های نرم فراهم سازد.

پیشنهاد می‌شود وزارت آموزش و پرورش و مراکز آموزش مدیران، برنامه‌های توانمندسازی رهبران آموزشی را بر پایه تلفیق هوش هیجانی، ارتباط اثربخش، مدیریت تعارض، رهبری مشارکتی، سواد داده و اخلاق هوش مصنوعی بازطراحی کنند. در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، علاوه بر دانش تخصصی و سابقه اجرایی، خودآگاهی، همدلی، بازخوردپذیری، توانایی کار تیمی و آمادگی برای یادگیری مستمر ارزیابی شود. ایجاد اجتماعات یادگیری مدیران، نظام مربیگری، بازخورد چندمنبعی، کارگاه‌های سناریومحور و شبیه‌سازی موقعیت‌های بحرانی می‌تواند فرصت تمرین عملی مهارت‌ها را افزایش دهد. همچنین، مدارس باید به زیرساخت‌های قابل‌اعتماد، آموزش کاربردی هوش مصنوعی، دستورالعمل‌های روشن اخلاقی و فضای امن برای تجربه، گفت‌وگو و یادگیری از خطا مجهز شوند تا فناوری در خدمت تقویت رهبری انسان‌محور قرار گیرد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

Extended Abstract

Introduction

The rapid expansion of artificial intelligence has transformed educational systems by reshaping decision-making, data analysis, instructional planning, resource allocation, and organizational communication. Schools are increasingly expected to operate in environments characterized by technological complexity, continuous change, extensive data generation, and diverse stakeholder expectations. Under these conditions, educational leadership can no longer be confined to administrative supervision, regulatory compliance, and routine planning. Educational leaders must be able to interpret data, manage technological change, maintain ethical accountability, motivate personnel, facilitate collaboration, and preserve the human dimensions of schooling. The professional development of school principals must consequently be aligned with the social, cultural, organizational, and technological contexts in which leadership is practiced (Brauckmann et al., 2023). Artificial intelligence offers substantial opportunities for improving educational planning, predicting emerging needs, personalizing learning processes, and supporting evidence-based managerial decisions (Ahmadvand et al., 2023). Nevertheless, access to intelligent technologies alone does not guarantee effective leadership, because the value of technological outputs depends on leaders' capacity to interpret, communicate, and apply them responsibly.

Artificial intelligence can automate routine tasks and strengthen information processing, but its increasing use simultaneously raises the importance of distinctly human competencies. Research on the effects of artificial intelligence on managerial skills indicates that while information collection and repetitive analytical activities may become automated, complex problem-solving, strategic judgment, coordination, change management, and interpersonal decision-making become more important (Giraud et al., 2023). Leadership in the artificial intelligence era therefore requires an integrated combination of technological literacy, ethical judgment, adaptability, systems thinking, and interpersonal competence (Bock & von der Oelsnitz, 2025). Artificial intelligence may also transform leadership development through personalized feedback, competency assessment, simulated management situations, and data-informed learning pathways (Vargas Portillo, 2025). However, these possibilities can be realized only when leaders are willing to learn continuously, accept feedback, critically evaluate algorithmic recommendations, and retain responsibility for decisions affecting teachers, students, and school communities.

Within this context, soft skills have emerged as central components of educational leadership. Soft skills encompass self-awareness, emotional intelligence, empathy, active listening, effective communication, teamwork, conflict management, adaptability, critical thinking, creativity, trust building, and participative leadership. Unlike technical skills, which relate primarily to specialized knowledge and measurable procedures, soft skills determine how leaders apply their professional knowledge in complex interpersonal situations. Studies of educational managers have identified human, communicative, and relational abilities as essential dimensions of leadership competence (Abar et al., 2023). Similarly, organizational models of soft-skills development emphasize that such competencies should be cultivated through systematic, needs-based, and continuous learning rather than isolated training programs (Boustani Rad et al., 2023). Soft skills are particularly significant in schools because educational leaders interact with teachers, students, families, administrative personnel, and external stakeholders whose interests and expectations may differ considerably. Effective educational leadership requires the creation of trust, psychological safety, cooperation, shared purpose, and constructive responses to conflict. For this reason, soft skills have been described as pillars of leadership success, enabling educational leaders to motivate employees, communicate organizational goals, facilitate collective participation, and translate technical knowledge into coordinated action (Adeoye, 2025). The integration of twenty-first-century competencies into educational environments likewise highlights communication, collaboration, creativity, critical thinking, and adaptability as foundational capabilities for educational professionals and leaders (Rosin et al., 2025). Peace-oriented management perspectives further emphasize dialogue, empathy, respect for differences, and non-confrontational conflict resolution as prerequisites for effective administration (Ilich et al., 2025). In public organizations, emotional intelligence, communication, creativity, critical thinking, and collaboration have also been prioritized as major soft skills associated with improved managerial performance (Rostamzadeh Ganji & Afsharinejad, 2025).

The relationship between artificial intelligence and educational leaders' soft skills is reciprocal. On the one hand, artificial intelligence can support the development of communication, problem-solving, critical thinking, and collaboration through intelligent simulations, conversational systems, personalized feedback, and interactive learning environments (Heydarpour et al., 2025). It can also assist in preparing future educators to respond to emerging professional demands, provided that technological training remains connected to human guidance and ethical reflection (Raissouni et al., 2025). Bibliometric evidence indicates a growing research interest in using artificial intelligence to develop communication, teamwork, and problem-solving skills in educational settings (Alvarado-Bravo et al., 2025). On the other hand, the responsible adoption of artificial intelligence depends on leaders' ability to communicate transparently, manage resistance, understand stakeholders' concerns, and balance technical efficiency with fairness, privacy, professional autonomy, and human dignity. A comprehensive taxonomy of artificial intelligence in educational leadership therefore emphasizes the interdependence of data governance, managerial responsibility, ethical decision-making, and human judgment (Sposato, 2025).

Soft skills are not exclusively innate qualities; they can be strengthened through experience, reflection, feedback, practice, and professional learning. Professional development models based on soft skills demonstrate the interconnected importance of leadership, personal development, creativity, professional ethics, communication, and collaborative competence (Karami Nejad et al., 2020). Reviews of soft-skills education in the digital age similarly emphasize active learning, authentic practice, technological integration, and continuous development (Abadi, 2025). Experience in managing crises, diverse teams, interpersonal conflicts, and organizational change enables leaders to transform conceptual knowledge into practical wisdom. Nevertheless, experience produces development only when accompanied by reflection, feedback acceptance, and behavioral revision. Research on startup owners has highlighted analytical thinking, self-management, creativity, problem-solving, and uncertainty management as important components of professional soft skills

(Hosseini et al., 2025). Lifelong learning has also been associated with managers' critical thinking and innovative behavior (Sadeghi et al., 2024), while the ability and willingness to participate in teamwork have been linked to improved learning outcomes in the digital era (Bazargan, 2025).

Despite increasing attention to artificial intelligence and soft skills, many studies have examined technological competencies, leadership qualities, experiential learning, and organizational support separately. Consequently, limited knowledge is available about how individual, experiential, organizational, and technological conditions interact to shape educational leaders' soft skills in the specific context of Iranian schools. This gap is particularly important because effective leadership is context-dependent, and models developed in universities, commercial organizations, or general public institutions cannot necessarily be transferred directly to schools. Accordingly, the present study aimed to identify and explain the causal conditions associated with educational leaders' soft skills through an artificial intelligence approach in schools of Mazandaran Province.

Materials and Methods

This study employed a qualitative design grounded in the interpretive paradigm. Grounded theory was selected because the study sought to discover and explain the underlying causal conditions associated with educational leaders' soft skills in an artificial intelligence-oriented environment. The participants consisted of 13 experts, including experienced educational managers, educational technology specialists, and scholars with expertise in educational leadership and school administration in Mazandaran Province. Participants were selected through purposive sampling based on their professional experience, subject-matter knowledge, and direct familiarity with educational management and technological developments. Sampling continued until theoretical saturation was achieved and additional interviews no longer generated substantively new concepts. Data were collected through in-depth semi-structured interviews. The interview questions explored participants' perceptions of why some educational leaders are more successful in applying soft skills, the individual characteristics underlying such success, the role of managerial experience and continuous learning, the effects of organizational culture and institutional support, and the contribution of technological and artificial intelligence-based resources. Interviews were conducted in an interactive manner, allowing the researcher to use probing questions to clarify participants' experiences and obtain detailed examples. The interview data were transcribed and analyzed through the three stages of open, axial, and selective coding. During open coding, meaningful statements were identified, compared, and converted into initial codes. In axial coding, conceptually similar codes were organized into subcategories and major categories. In selective coding, the main categories were integrated around a central phenomenon representing the causal conditions of educational leaders' success in developing and applying soft skills. Credibility was strengthened through continuous comparison of the data, repeated review of codes and categories, expert examination, and attention to conceptual consistency throughout the analytical process.

Findings

The systematic analysis of the interviews generated 146 open codes. The most frequently recurring concepts included self-awareness, emotional intelligence, empathy, active listening, effective communication, flexibility, feedback acceptance, conflict management, trust building, diverse managerial experience, continuous training, learning from mistakes, supportive organizational culture, team cooperation, and access to technological tools. Through axial coding, these concepts were organized into three major categories: individual skills and emotional intelligence of the leader, experiential capital and continuous learning, and organizational support with facilitating technological infrastructure.

The first category, individual skills and emotional intelligence, represented the internal foundation of successful soft-skills performance. Its major components included self-awareness, empathy with personnel, active listening, strong communication skills, adaptability, receptiveness to feedback, constructive conflict management, participative leadership, employee motivation, and trust building. Participants indicated that

educational leaders must first understand and regulate their own emotions before they can effectively recognize employees' concerns, respond to interpersonal tension, and maintain constructive relationships during technological and organizational change.

The second category, experiential capital and continuous learning, described the developmental process through which individual potential becomes observable leadership competence. Its components included diverse professional and managerial experience, management of complex and crisis situations, leadership of multigenerational or heterogeneous teams, continuous interpersonal-skills training, practical exercises, learning from mistakes, reflective practice, and feedback-based improvement. The participants emphasized that soft skills are not fixed attributes and that they become more refined through repeated exposure to challenging situations, deliberate reflection, and continuous professional development.

The third category, organizational support and facilitating technological infrastructure, represented the external context enabling leaders to develop and apply soft skills. Its components included a supportive organizational and team culture, managerial backing, mutual trust, access to educational and developmental resources, opportunities for professional learning, collaborative work environments, and access to artificial intelligence-based and data-driven tools. Participants explained that leaders are more likely to demonstrate empathy, participation, creativity, and feedback acceptance in organizations where experimentation is supported, mistakes are treated as learning opportunities, and technological tools are accompanied by adequate training and ethical guidance.

During selective coding, the three categories were integrated around the central concept of the causal conditions contributing to educational leaders' success in soft skills. The resulting model demonstrated that leadership success is produced through a dynamic and non-linear interaction among internal human competencies, experiential and learning processes, and supportive organizational and technological conditions.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that educational leaders' soft skills in the artificial intelligence era emerge from a multilevel system rather than from a single personal characteristic or technological intervention. Individual and emotional competencies form the internal basis of leadership, experience and continuous learning transform these capacities into practical skills, and organizational and technological conditions determine whether these skills can be effectively expressed. Weakness in any of these dimensions may disrupt the entire developmental process. For example, advanced technological infrastructure cannot compensate for the absence of empathy, ethical judgment, or effective communication, while emotionally intelligent leaders may remain limited when they lack opportunities for professional learning or organizational support.

The prominence of self-awareness and emotional intelligence indicates that educational leadership remains fundamentally human despite the increasing use of intelligent systems. Artificial intelligence can generate analyses, predictions, and recommendations, but educational leaders remain responsible for interpreting those outputs, communicating decisions, recognizing contextual complexities, and protecting trust and fairness. Empathy and active listening are particularly important when teachers and employees experience uncertainty about technological change. Leaders who understand these concerns can present technology as a supportive resource rather than a threat and can involve personnel in decision-making.

The role of experiential capital confirms that soft skills develop through practice rather than through theoretical instruction alone. Crisis management, team leadership, conflict resolution, and feedback acceptance expose leaders to the complexities of human behavior and require them to revise their assumptions. Artificial intelligence can strengthen this learning through simulation and personalized feedback, but it should complement rather than replace authentic interpersonal experience. Effective leadership-development programs should therefore combine formal instruction, scenario-based exercises, mentoring, reflective practice, collaborative problem-solving, and supervised use of intelligent tools.

Organizational support was also essential because soft skills require environments characterized by trust, participation, and psychological safety. In highly centralized or punitive settings, leaders may avoid experimentation, conceal errors, and restrict employee participation. Supportive cultures, by contrast, facilitate feedback, innovation, and collaborative learning. Technological infrastructure becomes valuable when it is accessible, understandable, ethically governed, and aligned with educational objectives. Without clear policies, training, and institutional trust, artificial intelligence may create resistance and undermine professional autonomy.

In conclusion, the development of educational leaders' soft skills in the artificial intelligence era requires simultaneous investment in human competencies, experiential learning, organizational culture, and technological capacity. Educational systems should avoid technology-centered development strategies that overlook emotional intelligence, ethical responsibility, and interpersonal leadership. An integrated approach can prepare educational leaders who are technologically informed, emotionally competent, reflective, collaborative, and capable of using artificial intelligence in ways that improve school management while preserving the human foundations of education.

References

- Abadi, R. (2025). Learning Sciences and the Future of Soft Skills Education in the Digital Age: A Scoping Review. *Quarterly Journal of Strategic Research in Teaching and Education*, 5(48).
- Abar, H., Parsa Moein, K., & Nazem, F. (2023). Identifying the Components of Soft Skills among Educational Managers with Emphasis on the Cubic Model. *Quarterly Journal of School Education in the Third Millennium*, 1(2), 17-24.
- Adeoye, M. A. (2025). Soft Skills as Pillars of Success in Educational Leadership: An In-Depth Analysis. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 28(1), 1-23.
- Ahmadvand, Y., Farhadian, H., & Rahimi, M. (2023). *The Application of Artificial Intelligence in Education*. Arshadan Educational Authoring Publisher.
- Alvarado-Bravo, N., Aldana-Trejo, F., Duran-Herrera, V., Rasilla-Rovegno, J., & Suarez-Bazalar, R. (2025). Artificial Intelligence as a Tool for the Development of Soft Skills: A Bibliometric Review in the Context of Higher Education. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.10.18>
- Bazargan, K. (2025). Students' Ability and Willingness to Work in Groups as a Component of Soft Skills in the Digital Age and Its Role in Learning. *Quarterly Journal of News Sciences*, 14(1), 201-220.
- Bock, T., & von der Oelsnitz, D. (2025). Leadership-Competences in the Era of Artificial Intelligence: A Structured Review. *Strategy & Leadership*, 53(3), 235-255. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0100>
- Boustani Rad, M., Alvani, S. M., & Hamidzadeh, A. (2023). Designing a Model for Learning and Developing Human Resource Soft Skills in Public Organizations. *Governance and Development Quarterly*, 3(3), 3-36.
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Årlestig, H. (2023). Bringing Context and Educational Leadership Together: Fostering the Professional Development of School Principals. *Professional Development in Education*, 49(1), 4-15. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>
- Giraud, L., Zaher, A., Hernandez, S., & Akram, A. A. (2023). The Impacts of Artificial Intelligence on Managerial Skills. *Journal of Decision Systems*, 32(3), 566-599. <https://doi.org/10.1080/12460125.2022.2069537>
- Heydarpour, S., Seydkhani, S., Faryadizadeh, M., & Heydarpour, Z. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Teaching Soft Skills and Critical Thinking. First International Conference on Artificial Intelligence in Education, Psychology, Educational Sciences, and Religious, Cultural, Social, and Management Studies in the Third Millennium, Bushehr.
- Hosseini, A., Moghar, M., Abbasi Esfahani, F., & Babaei, F. (2025). Analyzing the Most Important Components of Soft Skills among Startup Owners: A Study of Startups Located in the Science and Technology Park of Mazandaran Province. *Industrial Technology Development Quarterly*.
- Ilich, L., Akilina, O., & Yakovenko, I. (2025). Peace Education in Management: Soft Skills Development for Efficient Administration. *Global Scientific and Academic Research Journal of Education and literature*, 3(3), 36-44.
- Karami Nejad, N., Ghasemizad, A., & Motamed, H. (2020). Presenting a Professional Development Model for Faculty Members Based on Soft Skills Components. *Teacher Professional Development Quarterly*, 5(2), 1-23.
- Raissouni, D., Hrich, N., Reklouai, K., & Eloualkadi, A. (2025). Advancing Towards an Educational Revolution: Artificial Intelligence's Contribution to Developing Soft Skills for Future Educators. In *Proceedings of the E-Learning and Smart Engineering Systems (ELSES 2024)* (Vol. 36, pp. 227). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-408-2_17

- Rosin, N., Salleh, M. N. M., Jamil, A. I., Awel, H. R., Huda, M., & Isbahi, M. B. (2025). Embedding 21st Century Soft Skills in Islamic Higher Education. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 318-335. <https://doi.org/10.31538/nzh.v8i2.232>
- Rostamzadeh Ganji, E., & Afsharinejad, M. (2025). Prioritizing Soft Skills to Improve the Performance of Public Organizations. *Public Organizations Management*, 14(1).
- Sadeghi, P., Taghizadeh, H., & Ghorbani, A. (2024). Monitoring the Role of Soft Skills in Critical Thinking and Innovative Behaviors of Public Organization Managers. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 12(3), 161-178.
- 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>
- Vargas Portillo, P. (2025). The Transformative Role of Artificial Intelligence in Leadership and Management Development: An Academic Insight. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2024-0301>