



## Designing the leadership competency model of generation Z students in schools (secondary schools of Kurdistan province)

Rashid Ahmadifar<sup>1</sup>, Parivash Mohammadi Gheshlagh<sup>2</sup>, Sabah Abdi<sup>3\*</sup>,  
Farooqh Khakzad<sup>4</sup>, Esmail Sarbakhsh Rad<sup>5</sup>

1.Associate Professor, Department of Sociology, Farhangian University, Tehran, Iran. rahmadrash76@yahoo.com

2.Associate Professor, Department of Educational Sciences, Mahabad Branch, Islamic Azad University, Mahabad, Iran.  
alisapari55@yahoo.com

3.M.A of Educational Psychology, Education, Boukan, Iran. (Corresponding Author). Sabahabdi2015@yahoo.com

4.PhD in Curriculum Studies, Education, Piranshahr, Iran. farooghkhaki@gmail.com

5.M.A of Educational Management, Education, Boukan, Iran. esarbakhshrad25@yahoo.com

### Original Article

#### Abstract

**Background and aim:** Generation Z students have a profound impact on the current educational environment, and the extent of this impact is such that they cannot be expected to adapt to the traditional school environment. This generation has specific characteristics, expectations, and preferences in the contemporary educational environment, and their effective leadership requires a precise conceptual recognition by educational administrators. Therefore, in this regard, the present study aimed to design a leadership competency model for Generation Z students in secondary schools in Kurdistan province.

**Data and method:** This research was conducted using a qualitative approach and a phenomenological method. The sample included 20 university professors in the field of educational sciences and managers with executive experience in the field of education in Kurdistan Province, who were selected purposefully. Thematic analysis was used in two stages to analyze the research data.

**Findings:** Based on the analyses conducted, the conceptual structure of the findings was organized into three levels: basic themes, organizing themes, and overarching themes. A total of 5 overarching themes, 13 organizing themes, and 85 basic themes were identified. The five overarching themes included: transformational and forward-looking leadership in education, supporting infrastructure and resources necessary for implementing competencies, professional and personal competencies of managers, human resource development, and a learning organizational culture, and the ultimate outcomes and effectiveness of programs.

**Conclusion:** According to the research findings, it is suggested to the country's education planners and policymakers to use the model presented in this research as a basis for training, appointing, and also succession planning of future managers of the education system.

**Keywords:** Competence, Managers, Generation Z, Secondary schools, leadership of students.

Received: 09/07/2025

Accepted: 01/09/2025

**Citation:** Ahmadifar, R. Mohammadi Gheshlagh, P. Abdi, S. Khakzad, F. &, Sarbakhsh Rad, E. (2025), Designing the leadership competency model of generation Z students in schools (secondary schools of Kurdistan province), Journal of Interdisciplinary Studies in Education, 4(2), 109-132.

DOI: <https://doi.org/10.22034/ise.2025.18225.1212>



## Extended Abstract

### Introduction

A review of the evolution of education systems reveals that the structure of schools, teaching and school administration practices, the role of education, and the concepts of learners, teachers, and administrators have undergone few changes (Organization for Economic Co-operation and Development, 2019). This is particularly evident in the educational experiences and expectations of new generations, such as Generation Alpha and Generation Z, which are strongly reflected in the strategies and methods of teachers and administrators. As a result, the approaches that were effective for past generations are now deemed ineffective and undesirable for the present and future generations (World Economic Forum, 2016; Reis, 2018). Therefore, recognizing generational needs and characteristics, as well as helping to understand its implications for social and economic life, is also necessary for recognizing the new wave of learners and designing new strategies by administrators and teachers (Katz, 2017; Berk, 2009), among which school administrators have the greatest impact on schools with their leadership style (Rahimi, Ghorrooneh, & Ahanchian); Therefore, if educational systems want to make changes in human resources and students, they need competent managers (Khanifar & et al, 2020; Rajebi, Maleki Avarsin & Daneshvar, 2020) because this generation has specific characteristics, expectations, and preferences in the contemporary educational environment, and their effective leadership requires accurate conceptual recognition by educational managers.

Generation Z students have a tremendous impact on the current education environment, and the extent of these impacts is such that they cannot be expected to adapt to the school environment, and it is the responsibility of administrators to change their leadership style to the needs, interests, and characteristics of students. It should also be noted that research on Generation Z is very limited, and the few studies that have been conducted have emphasized characteristics such as isolationism, a particular lifestyle, selfishness, etc. of this generation. However, this generation has tremendous talents that, if they are guided in schools, will create a bright future for us, and this is the advantage that we will address in the present study. Therefore, considering what was stated, the present study was designed and implemented with the aim of designing a leadership competency model for Generation Z students in secondary schools in Kurdistan province.

### Methods and Data

This research was conducted using a qualitative approach and phenomenological method. Participants were selected purposefully using a theoretical saturation strategy. The participants included 20 university professors in the field of educational sciences and managers with executive experience in the field of education in Kurdistan province.

Thematic analysis was used to analyze the qualitative data. Thematic analysis is a systematic method for identifying, organizing, and extracting semantic patterns within qualitative data. The analysis process was conducted in two main stages. In the first stage, the interview transcripts were read line by line and paragraph by paragraph and initial coding was performed. Similar and related codes were grouped into basic themes. In the second stage, the basic themes were combined, and organizing themes were created. Finally, by examining the conceptual, and abstract connections between the themes, overarching themes were identified that represented the main conceptual structures in the field of Generation Z managerial competence.

### Findings

Based on the analyses conducted, the conceptual structure of the findings was organized into three levels: basic themes, organizing themes, and overarching themes. In total, 5 overarching

themes, 13 organizing themes, and 85 basic themes were identified, the final model of which is given below.

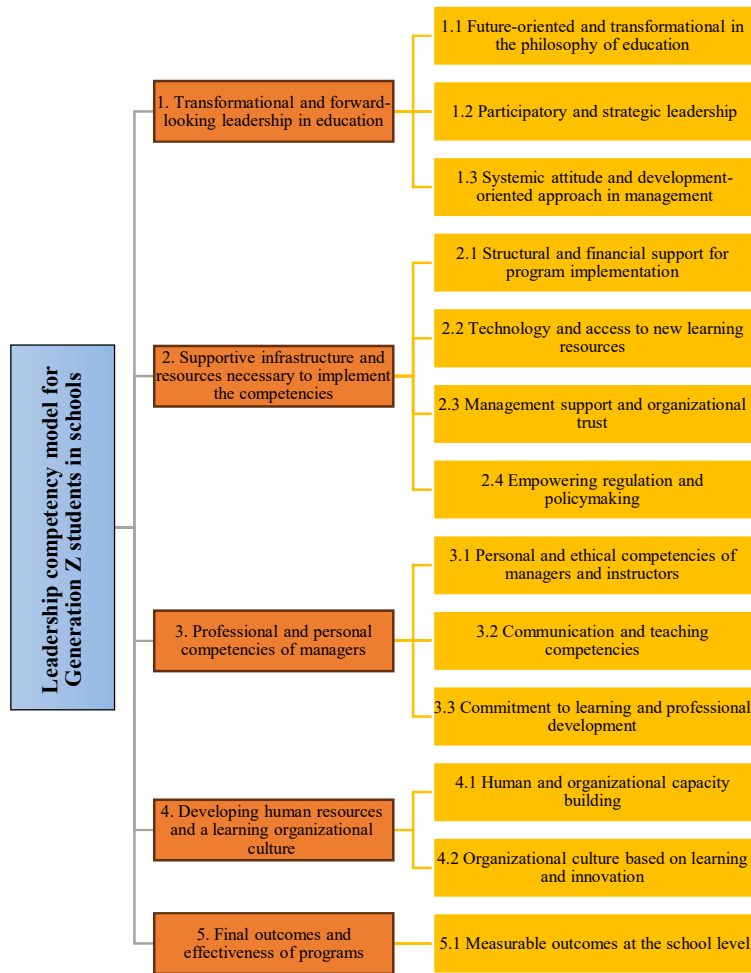


Figure 1: Leadership competency model for Generation Z students in schools

## Conclusion and Discussion

The present study aimed to design a leadership competency model for Generation Z students in secondary schools in Kurdistan province. The results of the research showed that the leadership competence of Generation Z students includes 5 main themes: (transformational and forward-looking leadership in education, supporting infrastructure and resources necessary for the implementation of competencies, professional and personal competencies of managers, human resource development and learning organizational culture, and the outcomes and effectiveness of programs). Which can be inferred to be consistent with the results of the studies of Gohari Moghaddam, Shariatmadari & Khorshidi (2021); Abaspor & et al. (2020); (2022) Demirbilek & Keser; Demir (2021); Sergiu & Lucia Ovidia, (2018); Seemiller (2017, 2016). In explaining the research results, it should be stated that there are many factors involved in leading Generation Z students, and our school administrators must be well acquainted with these factors so that they can respond appropriately to the demands of this generation. This generation has outstanding characteristics and traits such as media literacy and technological thinking (Costa, Tyner & Sousa, 2021); critical thinking, questioning, innovation, frankness and candor, non-traditionalism (Stedman & Brown, 2020); interactionism, freethinking, desire for self-expression, worldview and participation (Rahbar & et al, 2020), The desire for dialogue and debate, independence, creative and innovative thinking (Hernandez-de-Menendez & Morales-Menendez, 2020), adventure, self-

direction, excitement, diversity, fantasy, extroversion, artistic and aesthetic spirit (Batchelor, 2020) are traits that cannot be managed with traditional management methods (Sergiu & Lucia Ovidia, 2018), and various factors and terrains must be mapped out to manage them, which the results of the present study also confirm.

Finally, given that Generation Z students have different values, attitudes, and behaviors compared to other generations, it is recommended that the country's education planners and policymakers use the model presented in this study as a basis for training, appointing, and succession planning of future managers of the education system. They should also improve the competence of current managers by using in-service training, skill training workshops, and publishing magazines and distributing booklets in schools. In addition, it is suggested that researchers and experts implement the present study in other educational levels to determine which components are more important due to the importance of managing Generation Z.

### **Ethical Considerations**

#### **Compliance with Ethical Guidelines**

This study was carried out independently and is not the result of a thesis or an approved research project. Therefore, it has been written by the research team due to the necessity of research. Also, the ethical considerations contained in the publication guide of the American Psychological Association and the ethical codes of the Iranian Psychological Organization, such as the principle of confidentiality, confidentiality of information, obtaining written consent from the sample, etc., have been observed in this research.

#### **Acknowledgments**

Finally, thanks and appreciation are extended to all the educators who assisted the research team in writing this article, especially the university professors and the Kurdistan Province governors.

#### **Funding**

This research received no financial support from any governmental, commercial, or non-profit organizations.

#### **Authors' Contributions**

All five authors contributed equally to the design, implementation, data analysis, and writing of this manuscript.

#### **Conflicts of Interest**

There is no conflict of interest in this study and the results have been reported clearly with no bias.

#### **Author's ORCID**

Rashid Ahmadifar: <http://orcid.org/0000-0002-6401-6584>

Parivash Mohammadi Gheshlagh: <http://orcid.org/0000-0001-6964-2157>

Sabah Abdi: <http://orcid.org/0000-0002-0406-5851>

Farooq Khakzad: <http://orcid.org/0000-0002-4873-9328>

Esmail Sarbakhsh: <http://orcid.org/0000-0002-6200-8513>



## طراحی مدل شایستگی رهبری دانش‌آموزان نسل Z در مدارس (مدارس متوسطه دوم استان کردستان)

رشید احمدی فر<sup>۱</sup>، پریوش محمدی قشلاق<sup>۲</sup>، صباح عبدی<sup>۳</sup>، فاروق خاکزاد<sup>۴</sup>، اسماعیل سربخش‌راد<sup>۵</sup>

۱. دانشیار، گروه جامعه‌شناسی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. [rahmadrash76@yahoo.com](mailto:rahmadrash76@yahoo.com)

۲. دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد مهاباد، دانشگاه آزاد اسلامی، مهاباد، ایران. [alisapari55@yahoo.com](mailto:alisapari55@yahoo.com)

۳. کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی، آموزش و پرورش، بوکان، ایران. (نویسنده مسئول). [Sabahabdi2015@yahoo.com](mailto:Sabahabdi2015@yahoo.com)

۴. دکترای برنامه‌ریزی درسی، آموزش و پرورش، پیرانشهر، ایران. [farooaghkhaki@gmail.com](mailto:farooaghkhaki@gmail.com)

۵. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش، بوکان، ایران. [esarbakhshrad25@yahoo.com](mailto:esarbakhshrad25@yahoo.com)

### مقاله اصلی

#### چکیده:

**زمینه و هدف:** دانش‌آموزان نسل Z تأثیرات شگرفی بر محیط آموزش و پرورش فعلی دارند و میزان این تأثیرات آن چنان است که نمی‌توان انتظار داشت که آنان با محیط مدرسه هماهنگ شوند. این نسل دارای ویژگی‌ها، انتظارات و ترجیحات خاصی در فضای آموزشی معاصر است و رهبری اثربخش آنان نیازمند بازشناسی مفهومی دقیق از سوی مدیران آموزشی است، بنابراین در این راستا پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایستگی رهبری دانش‌آموزان نسل Z در مدارس متوسطه دوم استان کردستان بود.

**داده‌ها و روش‌ها:** این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی انجام گرفت. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل ۲۰ نفر از اساتید دانشگاهی در رشته علوم تربیتی و مدیران با سابقه اجرایی در حوزه آموزش و پرورش استان کردستان بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌های پژوهش از روش تحلیل مضمون در دو مرحله استفاده شد.

**یافته‌ها:** براساس تحلیل‌های انجام‌شده، ساختار مفهومی یافته‌ها در سه سطح مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر ساماندهی شد که در مجموع ۵ مضمون فراگیر، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۸۵ مضمون پایه شناسایی شد. پنج مضمون فراگیر شامل: رهبری تحولی و آینده‌نگر در آموزش و پرورش، زیرساخت‌های حمایتی و منابع لازم برای اجرای شایستگی‌ها، شایستگی‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران، توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی یادگیرنده، و پیامدهای نهایی و اثربخشی برنامه‌ها بود.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های پژوهش به برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش کشور پیشنهاد می‌شود که از مدل ارائه شده در این پژوهش به منزله مبنایی برای تربیت، انتصاب و همچنین جانشین‌پروری مدیران آینده نظام آموزشی استفاده کنند.

**واژگان کلیدی:** شایستگی، مدیران، نسل Z، مدارس متوسطه دوم، رهبری دانش‌آموزان

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۸

استناد به این مقاله: احمدی فر، رشید؛ محمدی قشلاق، پریوش؛ عبدی، صباح؛ خاکزاد، فاروق و سربخش‌راد، اسماعیل. (۱۴۰۴). طراحی مدل شایستگی رهبری

دانش‌آموزان نسل Z در مدارس (مدارس متوسطه دوم استان کردستان). مطالعات بین‌رشته‌ای در آموزش، ۴(۲)، ۱۰۹-۱۳۲.

DOI: <https://doi.org/10.22034/ISE.2025.18225.1212>



## مقدمه

جوانان نسل امروز، زندگی معمولی خود را می‌خواهند و این زندگی معمولی با ذهنیت و نگاه گذشته و دوران اولیه انقلاب کاملاً متفاوت است. این نسل موسیقی خود را می‌شنود، فیلم خود را می‌بیند، ادبیات خاص خود را دارد، اعتقاداتش متفاوت است و سرانجام ارتباط و نیازمندی خاص خود را دارد. همه این خصوصیات در مورد نسلی است که به نسل «زد»<sup>۱</sup> مشهور شده است (ذاکری و روشنفکر، ۱۴۰۳). هم‌اکنون نقطه کانونی مطالعات بیشتر بر روی نسل «آلفا» و «زد» متمرکز است. بخشی اعظم نسل «زد» هم‌اکنون در دوره متوسطه و دانشگاه هستند (یوسفی همدانی و همکاران، ۱۴۰۰).

نسل «زد» به افرادی گفته می‌شود که در حدود سال‌های ۱۹۹۵ تا اواسط دهه ۲۰۱۰ میلادی (حدود ۱۳۷۵ تا ۱۳۹۰ شمسی) به دنیا آمده‌اند. این نسل که اکنون در دوره نوجوانی و جوانی هستند، حدود ۳۲ درصد جمعیت جهان را تشکیل می‌دهد؛ یعنی نزدیک به دو و نیم میلیارد نفر. نسلی که امروز گروهی در دانشگاه‌ها و گروهی در مدرسه‌ها تحت اشراف نظام تعلیم و تربیت مدرسه‌ای و آموزش عالی هستند (واحدی، ۱۴۰۲). از آنجا که این نسل در دنیای اطلاعات و فراگیری اینترنت به دنیا آمده، از او به‌عنوان بچه‌های اینترنت، نسل دیجیتال یا نسل «دات کام»<sup>۲</sup> یاد می‌شوند (Seemiller & Grace, 2017).

نسل «زد» مخاطبانی دوجانبی هستند که از ابتدا به اینترنت و رسانه‌های مختلف دسترسی داشته‌اند و به این علت راضی نگه داشتن این نسل بسیار سخت است و خواسته‌های آنان آرمانی خوانده می‌شود (Sakban & et al, 2024). تفاوت نسل جدید با نسل‌های گذشته افزون بر ذات و ماهیت مطالبات، در مقیاس و سطح مطالبات است؛ به این معنا که نسل‌های گذشته در پی تحقق انگاره‌هایی همچون آزادی سیاسی، عدالت اجتماعی و جز آن بودند؛ اما نسل نوجوان و جوان امروز، خواهان «خودابرازگری»<sup>۳</sup> است؛ یعنی آزمودن و کسب موفقیت در دستیابی به روایت‌های خُردی که «فردیت» به معنای «خویشتن» در آن محوریت دارد؛ خواسته‌هایی همچون از بین رفتن نظام اجتماعی سلسله‌مراتبی و دستیابی به برابری با سایر نسل‌ها، داشتن حق زندگی رضایت‌بخش و کرامت‌محور، انتخاب نوع پوشش و سبک زندگی و مانند آن (دوست‌محمدی و عباس‌زاده، ۱۴۰۲).

این نسل نگرش‌ها و انتظارات، نقاط قوت و ضعف متفاوتی از نسل‌های پیشین خود دارند. از مهم‌ترین ویژگی‌های این نسل می‌توان به فردگرایی، اعتیاد به اینترنت و سرعت اعتمادبه‌نفس بیش‌ازحد، خودشیفتگی بالا، تمایل به تعریف و تمجید و نمرات بالاتر اشاره کرد (حبیبی کلیر، فرید و علی‌پور، ۱۴۰۱). تصور می‌شود این دانش‌آموزان به دلیل بی‌زاری عمومی از خطر و رویدادهای منفی و فرزندپروری به شیوه آسان‌گیر (هلوکپتری)<sup>۴</sup> درون یک لایه محافظتی قرار گرفته و کمتر با نامالایمات زندگی روبه‌رو شده‌اند (Talmon, 2019). این نسل قائل به تعامل و گفت‌وگوست و مطلق‌اندیشی و استبداد رأی جایی در اندیشه او ندارد (Lewis, 2021). تک‌صدایی معلم در کلاس و مدیر در مدرسه را نمی‌پذیرد و با تفکری انتقادی نسبت به مسائل هنجارها، ارزش‌ها و باورهای ایدئولوژیک را پس می‌زند، روحیه‌ای اجتماعی دارد و برای دیده شدن از هیچ تلاشی فروگذار نمی‌کند (Vander Brug & Rekker, 2021).

1. Generations
- 2 The Dot-Com Generation
3. Self-expressivism
4. Helicopter Parenting

برای این نسل که اطلاعات علمی خود را به آسانی از منابع متعدد و متنوع اخذ می‌کنند، دیگر مدیران و معلمان یگانه مرجع علمی نیستند و نسبت به کنترل بیرونی در انجام فعالیت‌ها روی خوشی نشان نمی‌دهند (ابراهیمی، میرشاه جعفری و ربانی، ۱۴۰۱). به‌طور کلی، مفاهیمی چون سواد رسانه‌ای و تفکر فناورانه (Costa, Tyner & Sousa, 2021)؛ تفکر انتقادی، پرسشگری، نواندیشی، صراحت لهجه و رک‌گویی، سنت‌گریزی (Stedman & Brown, 2020) تعامل‌گرایی، آزاداندیشی، میل به ابراز وجود، جهان‌نگری و مشارکت‌جویی (رهبر و همکاران، ۱۳۹۹)، تمایل به گفت‌و شنود و مباحثه‌گری، استقلال‌جویی، تفکر خلاق و نوآفرینی (Hernandez-de-Menendez & Morales-Menendez, 2020) ماجراجویی، خودراهبردی، هیجان‌دوستی، تنوع‌طلبی، خیال‌پردازی، برون‌گرایی، روحیهٔ هنردوستی و زیباشناختی (Batchelor, 2020) برخی از صفات برجستهٔ نسل «زد» است که محققان بدان اشاره کرده‌اند.

مروری بر تحول نظام‌های آموزشی حاکی از آن است که به‌رغم پیشرفت‌هایی که در حوزه‌های گوناگون علم و دانش صورت گرفته، متأسفانه مؤسسات آموزشی از زمان پیدایش تاکنون تقریباً ایستا بوده‌اند. براساس یافته‌های پژوهشی در «سازمان توسعه و همکاری اقتصادی»<sup>۱</sup> ساختار مدارس، شیوه‌های آموزش و ادارهٔ آنها، مکان آموزش، مفاهیم یادگیرنده، معلم و مدیر تغییرات اندکی داشته‌اند (OECD, 2019). این در حالی است که «مجمع جهانی اقتصاد»<sup>۲</sup> نشان داده، نسل‌های جدیدی مانند نسل «آلفا» و «زد» در تجارب و انتظارات آموزشی به‌شدت بازتاب می‌یابد و سبب شده تا راهبردها و روش‌های معلمان و مدیران که برای نسل‌های گذشته اثربخش بود، برای نسل حاضر و آینده کارایی لازم و مطلوب لازم را نداشته باشد (World Economic Forum, 2016; Reis, 2018). از این جهت، شناخت نیازها و خصوصیت‌های نسلی، همان گونه که به فهم دلالت‌های آن برای زندگی اجتماعی و اقتصادی کمک می‌کند، برای شناخت موج جدید یادگیرندگان و طراحی راهبردهای جدید توسط مدیران و معلمان نیز ضرورت دارد (Katz, 2017; Berk, 2009).

مروری بر مطالعات و پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینهٔ نسل «زد» حاکی از آن است که بیشتر بر روی ویژگی‌های روان‌شناختی، سبک زندگی و عاطفی این نسل تمرکز شده (نوری، ۱۴۰۱) و خواسته‌ها و نیازهای آنان در محیط‌های آموزشی کمتر مد نظر قرار گرفته است. برای مثال، در پژوهش هاشمی، اشتری و رحمانی خلیلی (۱۴۰۴) در فراتحلیل مطالعات جهانی نسل «زد» در ۲۰۲۳ نشان دادند که از میان ۱۰۴ مقاله یافت شده دربارهٔ نسل «زد»، به نحوی همگی در ارتباط با سبک زندگی و آیندهٔ این نسل جهانی است.

همچنین، در پژوهش پارک و همکاران نشان داده شد که سلامت روانی و معنوی نسل «زد» از اولویت‌های پژوهشی است و لازم است مدلی برای آن ارائه شود (Park et al., 2024). براساس مطالعات گستردهٔ سی‌میلر (Seemiller, 2017, 2019)، باید همهٔ نیازها و ترجیحات نسل «زد» در حوزهٔ مدرسه به‌صورت جامع‌تری مورد توجه قرار گیرد. در این عرصه نزاع و اختلافات نسل جدید با مدیران، معلمان، حتی والدینشان با نسل «زد» نسبت به مدرسه و اختلافات عمیق و گریز از همسویی با مراکز آموزشی و از طرفی متناسب‌سازی راهبردها و محتوای آموزشی با ترجیحات نسل «زد»، نشانگر اهمیت و ضرورت شناخت نیازهای این نسل در محیط‌های آموزشی که مرکز رشد، نمو و شایستگی آنان است.

نسل «زد» با مدیران، معلمان و حتی والدین خود دچار اختلاف و ناسازگاری است. آن‌ها نه نگرش مثبتی به مدرسه دارند و نه ارتباطی قوی با مراکز آموزشی. از طرف دیگر، محتوا و روش‌های آموزشی فعلی با سلیقه و ترجیحات این نسل

1. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

2. World Economic Forum

هماهنگ نیست. همه این‌ها نشان می‌دهد که شناخت نیازهای نسل «زد» در محیط‌های آموزشی که محل رشد و پرورش آن‌هاست، بسیار ضروری است.

به نظر می‌رسد باید در تمامی عرصه‌ها نقش و کارکرد مدارس، با این گروه نسلی همسو شود (Seemiller, 2019; Seemiller & et al, 2019) و چون مهم‌ترین عضو هر مدرسه مدیر آن است و باید هرگونه تغییری از مدیران مدارس بیاغازد، بنابراین در اولین گام باید مدیران مدارس و ابزار آنان یعنی مدیریت و رهبری‌شان را در کانون توجه قرار داد. در هر نظام آموزشی از میان انواع گروه‌های منابع انسانی، مدیران مدارس کلیدی‌ترین و حساس‌ترین نقش را بر عهده دارند. هیچ نظام آموزشی‌ای نمی‌تواند بدون داشتن مدیر دلسوز، شایسته و باتجربه به اهداف خود برسد. اهمیت اثربخشی مدیریت تا اندازه‌ای است که برخی از صاحب‌نظران، قرن بیست‌ویکم را عصر مدیریت و دنیای امروز را دنیای مدیران شایسته و آگاه می‌دانند (رحیمی، قرونه و آهنجیان، ۱۴۰۰)؛ بنابراین اگر نظام‌های آموزشی بخواهند تغییری را در نیروی انسانی و دانش‌آموزان ایجاد کنند، به مدیرانی شایسته نیاز دارند (خنفر و همکاران، ۱۳۹۹؛ راجبی، ملکی آوارسین و دانشور، ۱۳۹۹).

طی دهه‌های اخیر با توجه به تنوع بسیار در نیازها و انتظارات ذی‌نفعان در آموزش و پرورش، نقش مدیران مدارس به‌عنوان عاملان اصلی تغییر و بهبود دستخوش تغییرات زیادی شده و گرایش به رهبری مدرسه را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل کرده است (Nurdianti & Nurdin, 2020; Şenol, 2020). رهبری ناظر به فرآیند نفوذ اجتماعی است که به‌واسطه آن رهبران چشم‌انداز و مأموریت مدرسه را ترسیم و با ترغیب ارکان مدرسه به بهبود آموزشی و پرورشی دانش‌آموزان یاری می‌رسانند (Suratman, 2021).

از طرفی باید در نظر داشت که دانش‌آموزان نسل «زد» تأثیرات شگرفی بر محیط آموزش و پرورش فعلی دارند و میزان این تأثیرات آن‌چنان است که نمی‌توان انتظار داشت که آنان با محیط مدرسه هماهنگ شوند، بلکه این آموزش و پرورش و مجموعه آن شامل مدارس، مدیران، دبیران و مشاوران هستند که باید در برنامه‌ها و روش‌های خود تجدید نظر کنند (Schwieger & Ladwig, 2018). درواقع هر نسل با خصوصیات جدید باعث می‌شود که موضوع بررسی نسل‌ها مجدداً ارزشمند تلقی گردد.

در این راستا پژوهشگران به شناسایی ویژگی‌ها و خصوصیات منحصربه‌فرد نسل «زد» که آنان را متمایز می‌کند، پرداخته‌اند و متفق هستند که نسل «زد» در دوره‌ای غنی از نظر فناوری به دنیا آمده و باید برای آنان برنامه‌های مدونی داشت (پروازی مقدم و همکاران، ۱۴۰۲). متولدان نسل «زد» با دنیایی پیچیده و مبتنی بر فناوری در هم تنیده شده‌اند (Miller & Mills, 2019)؛ شکاف نسل‌ها و گستردگی دامنه تغییرات نسلی مسئله اصلی در همسو شدن با یادگیرندگان نسل «زد» است. به‌گونه‌ای که نزاع بین مدیران با نسل جدید همواره موضوع تحقیقی داغ و انکارناپذیری برای پژوهشگران بوده است. چشم‌انداز جدید دانش‌آموزان نسل «زد»، نگرشی منفی نسبت به مدرسه و مدیران ایجاد کرده است (Demir, 2021). همچنین، یادگیرندگان این نسل پیوند ضعیفی با مدارس و مراکز آموزشی دارند و کمتر با آن‌ها همسو هستند؛ زیرا معتقدند مدیران مدارس با تغییر و تحولات زمان و خواسته‌ها و ترجیحات آنان عمل نمی‌کنند، تعارضات و تناقضات یادگیرندگان نسل «زد» همراه با اختلافات عمیق آن‌ها با معلمان و مدیران حتی والدینشان نشانگر فاصله نسلی و اهمیت و ضرورت شناخت نسلی است. یادگیرندگان نسل در رابطه با مدرسه و معلمان خود حتی محتوای آموزشی انتظارات و ترجیحات متفاوت‌تری دارند و معتقدند محیط‌های فعلی در مراکز آموزشی نیازها، علایق و ترجیحات یادگیری آنان را کاملاً برآورده

نمی‌کند و با مشاغل آینده‌شان پیوند ندارد (Demirbilek & Keser, 2022).

حال در مواجهه با ویژگی‌های متفاوت نسل «زد»، مسئله اساسی آن است که آیا اتخاذ رویکردها و الگوهای گذشته توسط مدیران و معلمان به‌منظور پاسخ‌گویی به نیازها، علایق و مهارت‌های نسل حاضر و برقراری تعامل سازنده با آن‌ها، کارساز خواهد بود یا اینکه باید همسو با مختصات زندگی آن‌ها از رویکردها، الگوها و شیوه‌های نوینی در مدیریت بهره گرفت.

باید در نظر داشت وظیفه دانش‌آموزان نیست که خود را با شیوه‌های مدیریت مدیران وفق دهند؛ زیرا نتیجه چنین کاری شکست خواهد بود و این وظیفه مدیران است که شیوه‌های رهبری خویش را با نیازها، علایق و خصوصیات دانش‌آموزان تغییر دهند. همچنین باید بیان کرد که پژوهش‌ها در بررسی نسل «زد» بسیار محدود است و در معدود پژوهش‌های موجود نیز بر ویژگی‌هایی مانند انزوایابی، سبک زندگی بخصوص و خودخواهی این نسل تأکید شده، این در حالی است که این نسل استعدادهای شگرفی نیز دارند که اگر در مدارس به زمینه درسی هدایت شوند، آینده روشنی را برای ما رقم خواهند زد؛ مزیتی که در پژوهش حاضر به آن خواهیم پرداخت. بنابراین با توجه به آنچه بیان شد، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایستگی رهبری دانش‌آموزان نسل «زد» در مدارس دوره دوم متوسطه استان کردستان طراحی و اجرا شد.

### پیشینه پژوهش

پارک و همکاران (Park et al., 2024) در پژوهشی به ارائه روش‌هایی در راستای حفاظت از سلامت معنوی و روانی نسل «زد» (Z) پرداختند و بیان کردند که با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد نسل «زد» نباید در جهت حفاظت از سلامت معنوی و روانی این نسل بر روش‌های معمول و رایج اصرار ورزید، بلکه لازم است که برای هر مسئله از روش‌هایی متناسب با ویژگی‌های نسلی بهره گرفت.

دمیربیلک و کسر (Demirbilek & Keser, 2022) در پژوهش دیگری ضمن بررسی انتظارات از رهبری معلمان برای نسل «زد»، نشان دادند که زیرمضمون رفتار شامل این عناصر است: صمیمیت، انعطاف‌پذیری، ارتباط گرم، رابطه افقی، رفتار منسجم، رفتار حمایتی، انگیزش، حل مسئله و لبخند زدن. در زیرمضمون شایستگی‌ها بر نوآوری، مهارت‌های ارتباطی، شایستگی فناوریانه، مربی‌گری، شایستگی در مشارکت، راه‌حل‌گرا بودن، محقق بودن، ابتکار عمل، مهارت در مدیریت مالی و شایستگی کارآفرینی تمرکز شده است. زیرمضمون ارزش‌ها نیز شامل عناصر زیر است: عادلانه و دلسوز بودن، نگرش نوع‌دوستانه، احترام به تفاوت‌ها، حساسیت، صبر، همدلی و انتقادپذیری. در زیرمضمون ویژگی‌ها، آن‌ها بر فرهمند و مردم‌سالار بودن، گشودگی به نوآوری‌ها و کار گروهی، مهارت‌های تحلیلی، پروژه‌گرایی و عزم راسخ تمرکز داشتند.

هر چند در ایران در مورد ویژگی‌های مدیران برای رهبری نسل «زد» تحقیقی به‌صورت مستقیم وجود ندارد ولی برخی از پژوهش‌ها به‌صورت غیرمستقیم بر ضرورت آن تأکید دارند. چانکایا، تان و بالیقچی در پژوهشی با عنوان «مدیریت خودمختار و استقلال در مدرسه از دیدگاه معلمان نسل زد» نشان دادند که نسل «زد» بر این عقیده هستند که در مورد تعیین نوع فعالیت‌های مدرسه‌ای، اختیار تصمیم‌گیری، بودجه، تصمیم‌گیری انضباطی در مورد دانش‌آموزان، ارزیابی موفقیت دانش‌آموزان، پذیرش دانش‌آموزان به مدرسه، انتخاب کتاب‌های درسی و تعیین دروسی که باید تدریس شود، معلمان و دانش‌آموزان باید دخالت داشته باشند (Çankaya, Tan & Balıkçı, 2020).

سرجیو و لوسیا اوویدیا در پژوهشی با عنوان «نسل زد؛ چالش‌هایی برای مدیریت و رهبری»<sup>۱</sup> نشان دادند که افراد متعلق

به نسل «زد» مجموعه‌ای از ارزش‌ها و نگرش‌های منحصربه‌فرد را نسبت به کار نشان می‌دهند که اگر به‌درستی شناخته نشده باشند، ممکن است مانع شکوفایی و بهره‌وری کامل آنان شود. ارزش‌های کاری خاص آنها برای مدیریت و رهبری هر سازمان چالش‌هایی جدی ایجاد می‌کند، بنابراین مدیریت نیروی کار متعلق به نسل «زد» مستلزم درک صحیح ویژگی‌ها، نگرش نسبت به کار، اهداف حرفه‌ای و انتظارات آنهاست که در محیط‌های آموزشی نیز این ویژگی‌ها صدق می‌کند (Sergiu & Lucia Ovidia, 2018).

ذاکری و روشنفکر (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «سنخ‌شناسی جامعه‌شناختی نسل زد: در نقد نسل‌گرایی» نشان دادند که سه گونه مختلف در نسل «زد» قابل تشخیص است: گونه خودگرا - موفقیت‌خواه، گونه خانواده‌گرا - رابطه‌خواه و گونه جامعه‌گرا - دیگرخواه. جمعیت گونه خودگرا - موفقیت‌خواه بیشتر است. آنها بیشتر به موفقیت شخصی (شغل و لذت) می‌اندیشد. وجه اصلی موفقیت برایشان موفقیت اقتصادی است. فکر می‌کنند موفقیت اقتصادی پایه دیگر شکل‌های موفقیت از جمله لذت بردن و حتی داشتن خانواده خوب است. این گونه از نسل «زد» بیشترین تمایز را با نسل‌های قبل دارد، درحالی‌که تمایز گونه‌های دیگر با نسل‌های قبل کمتر است. همچنین تمایز بین نسل زد و «نسل هزاره»<sup>۱</sup> چندان زیاد نیست؛ اما با نسل‌های قبل تر اختلافات معنادارتری وجود دارد. همچنین کوهی اصفهانی (۱۴۰۲) در پژوهشی به ضرورت توجه به نسل آینده و شناخت ویژگی‌های متمایز برای مدیریت بهتر آنان در مدارس، محیط کاری و خانه پرداخته است.

مروری بر پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت نیز حاکی از این واقعیت است که متأسفانه به مدیریت و رهبری نسل‌های جدید مانند «آلفا» و «زد» توجه شایانی نشده است و در پژوهش‌های انجام شده در حوزه الگوهای شایستگی مورد نیاز مدیران مدارس متوسطه (گوهری مقدم، شریعتمداری و خورشیدی، ۱۴۰۰؛ عباسپور و همکاران، ۱۳۹۹) و در ارزیابی شاخص‌های عملکرد مدیران نیز به مؤلفه‌های مؤثر بر نسل جدید توجهی نشده است (کوهی اصفهانی، ۱۴۰۲؛ خطیر و حقیقی، ۱۳۹۹؛ سرجهانی و همکاران، ۱۳۹۷)؛ همچنین مرور بر الگوهای مورد استفاده مدیران در مدارس نیز حاکی از ناکارآمد بودن مدیران در زمینه رهبری دانش‌آموزان نسل زد و نارضایتی آنان را دارد (زارع، ۱۳۹۸، Seemiller, 2017, Demir, 2021; 2019).

### روش پژوهش

این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی انجام گرفته است. روش پدیدارشناسی با هدف فهم و تفسیر تجربه‌های زیسته افراد در زمینه‌ای مشخص به کار می‌رود و به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از طریق مشارکت مستقیم با افرادی که تجربه عینی و عملی نسبت به پدیده مورد بررسی دارند، به کشف و بازنمایی ساختارهای معنایی آن تجربه‌ها بپردازد. انتخاب این روش در راستای درک عمیق از ادراک و نگرش متخصصان و مدیران آموزشی نسبت به مؤلفه‌های شایستگی در رهبری نسل «زد» صورت گرفت؛ نسلی که ویژگی‌ها، انتظارات و ترجیحات خاصی در فضای آموزشی معاصر دارد و مدیریت اثربخش آن نیازمند بازشناسی مفهومی دقیق از سوی مدیران آموزشی است.

در این مطالعه، شرکت‌کنندگان به صورت هدفمند و با استفاده از راهبرد اشباع نظری انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان شامل بیست نفر از اساتید دانشگاهی در رشته علوم تربیتی و مدیران باسابقه اجرایی در حوزه آموزش و پرورش استان کردستان بود. ملاک انتخاب این افراد، برخورداری از دانش تخصصی و تجربه عینی در حوزه مدیریت آموزشی، آشنایی با

۱. نسل هزاره یا نسل «میلنیال» (Millennials) به افرادی گفته می‌شود که تقریباً بین ۱۹۸۱ تا ۱۹۹۶ (۱۳۶۰ تا ۱۳۷۵؛ برخی منابع تا حدود ۱۹۹۷ یا ۲۰۰۰ و در ایران ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۰) به دنیا آمده‌اند.

ویژگی‌های دانش‌آموزان نسل جدید و توان تحلیل ساختارهای مدیریتی در بسترهای آموزشی معاصر بود. پس از ارتباط اولیه با شرکت‌کنندگان از طریق ایمیل و هماهنگی تلفنی برای زمان و مکان مناسب، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به صورت فردی و حضوری انجام شد. مشخصات آنان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: مشخصات شرکت‌کنندگان در تحقیق (اساتید و خبرگان مدیریت)

| کد مصاحبه شونده | جنس | محل خدمت         | رشته و مدرک                     | سابقه کار (سال) |
|-----------------|-----|------------------|---------------------------------|-----------------|
| ۰۰۱             | مرد | دانشگاه کردستان  | استادیار مدیریت آموزشی          | ۱۵ سال          |
| ۰۰۲             | زن  | آموزش و پرورش    | کارشناسی ارشد تکنولوژی آموزشی   | ۲۳ سال          |
| ۰۰۳             | زن  | آموزش و پرورش    | دانشجوی دکتری روان‌شناسی تربیتی | ۸ سال           |
| ۰۰۴             | مرد | دانشگاه آزاد     | استادیار برنامه‌ریزی درسی       | ۱۸ سال          |
| ۰۰۵             | مرد | آموزش و پرورش    | کارشناسی ارشد تکنولوژی آموزشی   | ۲۲ سال          |
| ۰۰۶             | زن  | دانشگاه فرهنگیان | دانشیار مدیریت آموزشی           | ۲۴ سال          |
| ۰۰۷             | مرد | آموزش و پرورش    | دکترای آموزش عالی               | ۱۱ سال          |
| ۰۰۸             | مرد | دانشگاه کردستان  | استادیار مدیریت آموزشی          | ۱۸ سال          |
| ۰۰۹             | مرد | آموزش و پرورش    | دکتری روان‌شناسی تربیتی         | ۱۳ سال          |
| ۰۱۰             | مرد | پیام نور         | استادیار روان‌شناسی تربیتی      | ۱۷ سال          |
| ۰۱۱             | زن  | آموزش و پرورش    | کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی     | ۱۹ سال          |
| ۰۱۲             | زن  | پیام نور         | استادیار برنامه‌ریزی درسی       | ۱۵ سال          |
| ۰۱۳             | مرد | آموزش و پرورش    | دانشجوی دکتری روان‌شناسی تربیتی | ۸ سال           |
| ۰۱۴             | مرد | آموزش و پرورش    | کارشناسی ارشد روان‌شناسی        | ۲۸ سال          |
| ۰۱۵             | زن  | آموزش و پرورش    | دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی  | ۱۳ سال          |
| ۰۱۶             | مرد | آموزش و پرورش    | دکترای فلسفه تعلیم و تربیت      | ۱۹ سال          |
| ۰۱۷             | مرد | دانشگاه کردستان  | استادیار برنامه‌ریزی درسی       | ۲۱ سال          |
| ۰۱۸             | زن  | آموزش و پرورش    | کارشناسی ارشد آموزش عالی        | ۳۰ سال          |
| ۰۱۹             | مرد | دانشگاه آزاد     | دانشیار مدیریت آموزشی           | ۱۶ سال          |
| ۰۲۰             | مرد | آموزش و پرورش    | کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی     | ۲۶ سال          |

مصاحبه‌ها با پرسش‌های باز و هدایت‌گر صورت گرفت تا امکان کاوش در لایه‌های عمیق تجربه‌های مشارکت‌کنندگان فراهم شود. هر مصاحبه حدود ۶۵ تا ۷۵ دقیقه به طول انجامید و تمامی مصاحبه‌ها با رضایت قبلی شرکت‌کنندگان ضبط و سپس به طور کامل پیاده‌سازی شد. هدف اصلی مصاحبه‌ها، شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز برای تعامل و هدایت مؤثر دانش‌آموزان نسل «زد» در محیط آموزشی بود. برای این منظور، مجموعه‌ای از سؤالات محوری طراحی شد که از جمله آن‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد:

برداشت شما از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برای مدیریت نسل «زد» چیست؟

چه عوامل و ویژگی‌هایی موجب بهبود مدیریت این نسل می‌شود؟

چه چالش‌هایی در مسیر تحقق شایستگی‌های مدیریتی وجود دارد؟

مدیریت اثربخش نسل «زد» چه پیامدهایی در پی دارد؟

و برنامه‌های شایستگی مدیریتی چگونه بر عملکرد شما تأثیرگذار بوده‌اند؟

در فرآیند گردآوری داده‌ها، پژوهشگر تلاش نمود با رعایت اصول اخلاقی، فراهم‌سازی فضای اطمینان‌بخش و رعایت

اصل رازداری، زمینه‌ای برای بیان آزادانه تجربه‌ها، احساسات و برداشت‌های مشارکت‌کنندگان فراهم کند. پیاده‌سازی مصاحبه‌ها به صورت دقیق انجام شد و هر متن به منظور تحلیل، چندین بار بازخوانی گردید.

برای تحلیل داده‌های کیفی از روش «تحلیل مضمون»<sup>۱</sup> استفاده شد. تحلیل مضمون روشی نظام‌مند برای شناسایی، سازمان‌دهی و استخراج الگوهای معنایی از درون داده‌های کیفی است. فرآیند تحلیل در دو مرحله اصلی انجام گرفت: در مرحله اول، متن مصاحبه‌ها به صورت سطر به سطر و بند به بند مطالعه و کدگذاری اولیه انجام شد. کدهای مشابه و مرتبط، در قالب مضامین پایه<sup>۲</sup> دسته‌بندی شدند. در مرحله دوم، مضامین پایه با هم ترکیب شدند و مضامین سازمان‌دهنده<sup>۳</sup> ایجاد گردید. نهایتاً، با بررسی ارتباطات مفهومی و تجریدی بین مضامین، مضامین فراگیر<sup>۴</sup> شناسایی شدند که بیانگر ساختارهای مفهومی اصلی در زمینه شایستگی مدیریتی نسل «زد» بودند.

برای ارتقای اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها، از راهبردهای چندسویه‌سازی<sup>۵</sup> بهره گرفته شد. این راهبرد شامل تلفیق سه منبع اصلی داده‌ای بود: تحلیل مبانی نظری و اصول زیرساختی مرتبط با مفاهیم پژوهش، مرور پیشینه مطالعاتی مرتبط و انجام مصاحبه با آگاه‌سازان کلیدی. همچنین از بازبینی مشارکت‌کنندگان<sup>۶</sup> برای تأیید برداشت‌های پژوهشگر از داده‌ها استفاده شد و تحلیل‌ها در تعامل با همکاران و متخصصان تحلیل کیفی بررسی و اعتبارسنجی گردید.

نهایتاً، تحلیل مضامین منجر به شناسایی ساختاری چندسطحی از عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران در رهبری نسل «زد» گردید که در سه سطح مضامین پایه (نشانگرها)، مضامین سازمان‌دهنده (ملاک‌ها) و مضامین فراگیر (عوامل) طبقه‌بندی شد. این ساختار مفهومی، چارچوب اولیه‌ای برای تدوین الگوی شایستگی مدیریتی متناسب با نیازهای نسل «زد» فراهم ساخت که می‌تواند به عنوان مبنایی برای تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی و مدیریتی در سطوح بالادستی مورد استفاده قرار گیرد.

### یافته‌های پژوهش

هدف از این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های کلیدی شایستگی مدیران در رهبری نسل «زد» (Z) بود. برای دستیابی به این هدف، پس از طراحی سؤالات مصاحبه و انتخاب هدفمند مشارکت‌کنندگان با استفاده از راهبرد اشباع نظری، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به صورت فردی و حضوری انجام شد و پس از ضبط به طور کامل پیاده‌سازی شدند. داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

فرآیند تحلیل داده‌ها به صورت نظام‌مند در دو مرحله اصلی صورت پذیرفت: در مرحله اول، متن مصاحبه‌ها به صورت سطر به سطر و بند به بند مطالعه و کدگذاری اولیه انجام شد. در این مرحله، کدهای مشابه و مرتبط با توجه به اشتراک مفهومی و در چارچوب مبانی نظری و پیشینه مطالعاتی، در قالب مضامین پایه دسته‌بندی شدند. حاصل این مرحله، استخراج ۸۵ کد باز و سیزده مقوله فرعی بود که در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

در مرحله دوم، مضامین پایه با هم ترکیب شدند و مضامین سازمان‌دهنده ایجاد گردید. نهایتاً، با بررسی ارتباطات مفهومی و تجریدی بین مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر شناسایی شدند که بیانگر ساختارهای مفهومی اصلی در زمینه شایستگی مدیریتی نسل «زد» بودند.

براساس تحلیل‌های انجام‌شده، ساختار مفهومی یافته‌ها در سه سطح مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین

1. Thematic Analysis  
2. Basic Themes  
3. Organizing Themes

4. Global Themes  
5. Triangulation  
6. Member Check

فراگیر ساماندهی شد. در مجموع، پنج مضمون فراگیر، سیزده مضمون سازمان‌دهنده و ۸۵ مضمون پایه شناسایی شد که در جدول شماره ۲ به تفصیل آمده‌اند. این ساختار سه‌سطحی، چارچوب اولیه الگوی مفهومی پژوهش را شکل داد و می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی و مدیریتی در سطوح بالادستی مورد استفاده قرار گیرد.

جدول شماره ۲: چارچوب نهایی مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه شناسایی شده برای طراحی مدل شایستگی مدیران در رهبری نسل زد (Z)

| مضمون فراگیر                                          | مضامین سازمان‌دهنده                            | مضامین پایه                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| رهبری تحولی و آینده‌نگر در آموزش و پرورش              | آینده‌نگری و تحول‌گرایی در فلسفه تعلیم و تربیت | تحول در فلسفه تعلیم و تربیت، تحول در اهداف عالی آموزش و پرورش در دوره متوسطه، یافته‌های جدید در زمینه مدیریت آموزشی، همسویی با تحولات نوین، ترجیح تغییرات تدریجی بر تغییرات ناگهانی                                                  |
|                                                       | رهبری مشارکتی و راهبردی                        | طراحی و اجرای برنامه راهبردی با مشارکت شوراهای مدرسه، برقراری ارتباط مستمر و شایسته با خانواده و اجتماع، نظارت و کنترل، مدیریت سوء شبکه اجتماعی دانش‌آموزان، هدایت تغییرات آموزشی در مدرسه، انعطاف‌پذیری در مدیریت                   |
|                                                       | نگرش سیستمی و رویکرد توسعه‌محور در مدیریت      | راضی نبودن از وضع موجود، یادگیری از تجارب دیگران، انتقال آموخته‌ها به دیگران، حل اثربخش و خلاقانه مسئله با خرد جمعی، تفکر سیستمی، آینده‌نگری، توزیع دانش، پرورش تفکر راهبردی                                                         |
| زیرساخت‌های حمایتی و منابع لازم برای اجرای شایستگی‌ها | حمایت ساختاری و مالی از اجرای برنامه‌ها        | تدوین بودجه عملیاتی، ارائه پاداش و مشوق‌های مادی و معنوی، امکانات رفاهی مناسب، مکان وجود تجهیزات مناسب (سخت‌افزار و نرم‌افزار)، آموزش در زمینه فناوری، دسترسی به اینترنت، استفاده صحیح از فناوری اطلاعات و ارتباطات                  |
|                                                       | فناوری و دسترسی به منابع نوین یادگیری          | حمایت مدیران ارشد از برنامه‌های شایستگی، اعتماد متقابل، فعالیت با روحیه بالا                                                                                                                                                         |
|                                                       | حمایت مدیریتی و اعتماد سازمانی                 | تصویب قوانین تسهیل‌کننده، انتخاب مدیران بر اساس ضوابط، تمرکززدایی و اعطای اختیارات                                                                                                                                                   |
|                                                       | قانون‌مندی و سیاست‌گذاری توانمندساز            | شایستگی علمی، نگرش مثبت به تغییر، نوآوری، تفکر انتقادی، منش و اخلاق نیک، استقلال فکری، مسئولیت‌پذیری، تخصص‌گرایی، ایمان و تقوا، خلاقیت و نوآوری، خودکنترلی، چشم‌انداز روشن، نگرش مثبت به یادگیری مادام‌العمر، بلوغ اجتماعی، خوش‌بینی |
| شایستگی‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران                     | شایستگی‌های فردی و اخلاقی مدیران و مدرسان      | توانایی انتقال مفاهیم، اخلاق و رفتار شایسته، تعامل مستمر با فراگیران، مشارکت در جلسات و کارگاه‌ها، حضور در گروه‌های همگن، شرکت در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده                                                                           |
|                                                       | شایستگی‌های ارتباطی و آموزشی                   | خواندن مقالات و کتب مرتبط با شغل، شرکت در کنفرانس‌ها، مشارکت در برنامه‌های متنوع مدرسه، پذیرش انتقاد، مشورت در امور مدرسه، اعتماد و احترام متقابل، عضویت در گروه‌های رسمی و غیررسمی                                                  |
|                                                       | تعهد به یادگیری و توسعه حرفه‌ای                | ظرفیت ایجاد تغییر در سازمان، تعهد به توسعه منابع انسانی، تشکیل گروه‌های کاری، زمینه‌سازی مشارکت شاگردان در تصمیم‌گیری‌ها، بسترسازی ارتقاء شایستگی، اختصاص عناوین شغلی خاص برای انجام امور                                            |
| توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی یادگیرنده          | ظرفیت‌سازی انسانی و سازمانی                    | حاکمیت روحیه یادگیری دائم، توزیع دانش مؤثر، تفکر راهبردی، همواره در حال آموختن بودن، تمایل به توسعه شغلی، یادگیری از تجارب، خلاقیت، خوش‌بینی، اشتغال واقعی، استقبال از انتقاد                                                        |
|                                                       | فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری        | کسب نمرات قابل قبول، فارغ‌التحصیلی با درجه مناسب، توان ادامه تحصیل در سطوح بالاتر، رهبری مدرسه با بینش مدیریتی، کمک به توسعه حرفه‌ای معلمان، توجه به نوآوری و خلاقیت، کار گروهی                                                      |
| پیامدهای نهایی و اثربخشی برنامه‌ها                    | نتایج قابل اندازه‌گیری در سطح مدرسه            |                                                                                                                                                                                                                                      |

### الف) رهبری تحولی و آینده‌نگر در آموزش و پرورش

رهبری تحولی در نظام آموزشی، نیازمند نگرشی نوین به فلسفه تعلیم و تربیت، اهداف کلان آموزش و پرورش و پیوند آن با تحولات اجتماعی و فناورانه است. این نوع رهبری در پی آن است تا ساختارهای سنتی آموزش را با بینشی آینده‌نگر بازسازی کند. تحول در اهداف عالی آموزش و پرورش، هم‌راستایی با یافته‌های نوین مدیریت آموزشی و ترجیح تغییرات تدریجی و منعطف بر تحولات ناگهانی، از جمله زیرساخت‌های این رویکرد است. در این چارچوب، مدیران و رهبران آموزشی با اتکا به خرد جمعی، بهره‌گیری از تجربیات گذشته و یادگیری سازمانی، نقشی کلیدی در ترسیم مسیر توسعه و پیشرفت ایفا می‌کنند: «آموزش و پرورش ما دیگر نمی‌تواند با اهداف گذشته حرکت کند و پاسخگوی نسل جدید باشد؛ باید در اهداف کلان بازنگری جدی شود تا پاسخگوی نیازهای جدید باشد» (کد ۰۱۶).

افزون بر آن، مشارکت فعال ذی‌نفعان کلیدی (دانش‌آموزان والدین، کارکنان مدرسه و جامعه) در فرآیند تصمیم‌سازی و اجرای برنامه‌های راهبردی، نشان‌دهنده نوعی مدیریت مشارکتی و راهبردی است. چنین رهبری‌ای با هدایت تغییرات آموزشی، ایجاد ارتباط مؤثر با خانواده و اجتماع و نظارت مستمر، موجب افزایش اثربخشی تصمیمات و تضمین تحقق اهداف کلان مدرسه می‌شود. رهبران آینده‌نگر، نه تنها به تحولات بیرونی واکنش نشان می‌دهند، بلکه خود نیز عامل تحول در نظام‌های یاددهی - یادگیری هستند: «وقتی شوراهای مدرسه در طراحی و اجرای برنامه‌های راهبردی نقش دارند، مشارکت و احساس مسئولیت معلمان و دانش‌آموزان بیشتر می‌شود» (کد ۰۰۲).

### ب) زیرساخت‌های حمایتی و منابع لازم برای اجرای شایستگی

اجرای موفق برنامه‌های شایستگی در آموزش و پرورش مستلزم فراهم بودن بسترهای حمایتی مالی، فناورانه و قانونی است. تدوین بودجه عملیاتی، اختصاص پاداش و مشوق‌های مادی و معنوی و ایجاد امکانات رفاهی و اجرایی مناسب از جمله اقداماتی هستند که محیطی کارآمد و انگیزه‌بخش برای معلمان و مدیران فراهم می‌سازد. بدون تأمین منابع کافی، حتی بهترین طرح‌های ارتقاء شایستگی در مرحله اجرا با چالش مواجه خواهند شد: «پرداخت‌ها اگر بر اساس توانمندی و عملکرد واقعی مدیران باشد، انگیزه بیشتری برای مشارکت در برنامه‌های مدرسه ایجاد می‌کند» (کد ۰۱۱).

این اقدامات، همراه با تعیین زمان و مکان مناسب برای فعالیت‌ها، موجب افزایش اثربخشی فرایندهای توسعه شغلی می‌شود. در سطح کلان‌تر، بهره‌گیری مؤثر از فناوری اطلاعات، آموزش کارکنان در این زمینه و ایجاد دسترسی پایدار به شبکه‌های بین‌المللی، از ملزومات حیاتی برای تسهیل فرآیند یادگیری و توسعه حرفه‌ای است. همچنین، حمایت مدیران ارشد از برنامه‌ها، ایجاد جو اعتماد سازمانی و تدوین قوانین تسهیل‌گر، زمینه را برای اجرای موفق سیاست‌های تمرکززدایی و ارتقاء اختیارات مدیریتی فراهم می‌سازد. این زیرساخت‌ها شالوده‌ای پایدار برای توسعه شایستگی‌های انسانی و سازمانی در نظام آموزشی هستند: «هنوز خیلی از همکاران ما حتی در استفاده از ابزارهای ساده فناورانه مشکل دارند؛ آموزش مؤثر و دسترسی به منابع فناوری باید جدی گرفته شود» (کد ۰۰۵).

### ج) شایستگی‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران

شایستگی‌های حرفه‌ای و فردی مدیران، بنیان توسعه اثربخش نظام آموزشی را تشکیل می‌دهد. این شایستگی‌ها ترکیبی از ویژگی‌های شناختی، اخلاقی و رفتاری هستند که بر عملکرد آموزشی و مدیریتی تأثیرگذارند. از یک سو، مدیران باید از شایستگی‌های علمی، نوآوری، تفکر انتقادی و نگرش مثبت به تغییر برخوردار باشند؛ از سوی دیگر ویژگی‌هایی چون تعهد، مسئولیت‌پذیری، تقوا و اخلاق حرفه‌ای در تعامل با دانش‌آموزان و همکاران، اعتبار و نفوذ آنان را افزایش می‌دهد: «تعامل

مستمر با دانش‌آموز و داشتن رفتار حرفه‌ای از یک معلم، تأثیر بیشتری از محتوای صرف دارد» (کد ۰۰۳)

این شایستگی‌ها نقش مهمی در ایجاد محیطی مثبت و انگیزش‌بخش دارند. از سوی دیگر، توانایی در انتقال مفاهیم، تعامل فعال با فراگیران، مشارکت در کنفرانس‌ها و حضور در موقعیت‌های شبیه‌سازی‌شده آموزشی، از جمله مهارت‌هایی هستند که توسعه حرفه‌ای مستمر را امکان‌پذیر می‌سازند. مشارکت در گروه‌های تخصصی و بهره‌گیری از منابع علمی روزآمد، نشان از رویکرد فراگیرمحور در توسعه شایستگی‌ها دارد. چنین ویژگی‌هایی نه تنها کیفیت آموزشی را ارتقاء می‌دهند، بلکه الگویی از حرفه‌گرایی را به فراگیران منتقل می‌کنند: «مدیر شایسته باید هم از نظر علمی توانمند باشد و هم خلاق و انعطاف‌پذیر در برابر تغییرات؛ صرف مدرک کافی نیست» (کد ۰۰۸)

#### د) توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی یادگیرنده

یکی از ابعاد اساسی ارتقاء شایستگی در نظام آموزشی، سرمایه‌گذاری بر توسعه منابع انسانی و ارتقاء فرهنگ سازمانی یادگیرنده است. مدیران مؤثر با ایجاد ظرفیت تغییر در ساختارهای سازمانی، تعهد به رشد منابع انسانی، تشکیل گروه‌های کاری و تسهیل مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، زمینه‌های شکوفایی استعدادها و فردی و جمعی را فراهم می‌کنند. چنین اقداماتی منجر به نهادینه‌سازی الگوی یادگیری سازمانی در مدارس می‌شود. در این میان، بسترسازی برای ارتقاء شایستگی از طریق اختصاص پست‌های خاص و برگزاری موقعیت‌های شبیه‌سازی‌شده، نشانگر رویکردی نظام‌مند به توانمندسازی است.

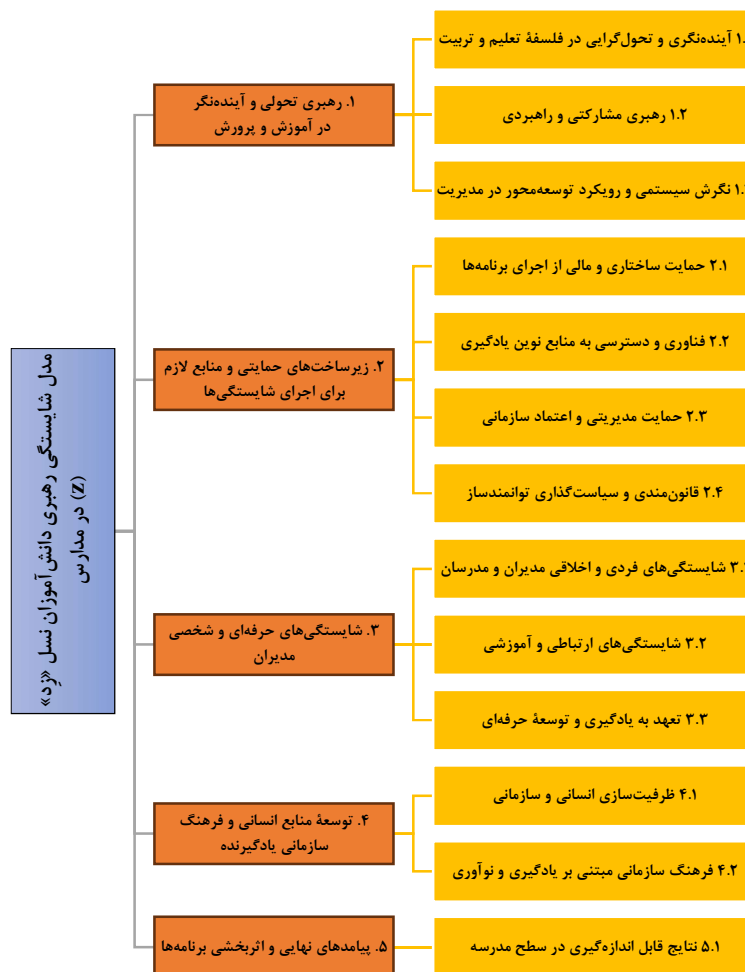
از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی یادگیرنده مبتنی بر اصولی چون یادگیری مداوم، توزیع مؤثر دانش، پذیرش نوآوری و استقبال از بازخوردهای سازنده است: «وقتی در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داریم و گروه‌های کاری شکل می‌گیرند، احساس تعلق و مسئولیت بیشتری داریم» (کد ۰۱۸) شرکت‌کننده در تقویت این فرهنگ از طریق آموزش مستمر، پرورش تفکر راهبردی، تشویق به اشتغال واقعی و ایجاد حس تعلق حرفه‌ای، به تحقق توسعه پایدار در محیط‌های آموزشی کمک می‌کند. در این چارچوب، کارکنان مدرسه خود را به‌عنوان عناصر یادگیرنده، نوآور و مشارکت‌جویی که توانایی پاسخ‌گویی به چالش‌های آموزشی را دارند، بازتعریف می‌کنند.

#### ه) پیامدهای نهایی و اثربخشی برنامه‌ها

نهایت کارآمدی و تأثیر سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی در سنجش نتایج ملموس آن‌ها در عملکرد فردی و سازمانی نمود می‌یابد. کسب نمرات قابل قبول توسط دانش‌آموزان، فارغ‌التحصیلی با کیفیت علمی مطلوب و امکان ادامه تحصیل در سطوح عالی، از جمله پیامدهای قابل اندازه‌گیری برنامه‌های شایستگی‌محور است. این نتایج نشان‌دهنده آن است که مدارس موفق توانسته‌اند بین اهداف کلان آموزشی و عملکرد روزمره پیوند برقرار کنند. افزون بر این، مدیرانی که نقش رهبری تحول‌آفرین را ایفا می‌کنند، قادرند روند توسعه حرفه‌ای معلمان را تسهیل کنند و محیطی مبتنی بر خلاقیت، تعامل و گروه‌ورزی پدید آورند.

همچنین، اثربخشی برنامه‌ها زمانی تحقق می‌یابد که مدرسه به نهادی یادگیرنده، نوآور و پاسخ‌گو تبدیل شود. رهبری مدرسه با نگرش سیستمی و مدیریت شایسته، باید همسو با نیازهای تحولی عمل کند و از ظرفیت‌های موجود برای ایجاد انگیزش، تولید دانش و توسعه مستمر بهره گیرد. در چنین حالتی، خروجی‌های آموزشی نه تنها در سطح عملکرد تحصیلی، بلکه در رشد اجتماعی، اخلاقی و حرفه‌ای افراد نیز مشهود خواهد بود. این سطح از اثربخشی، نمایانگر تحقق اهداف کلان تربیت در افق‌های بلندمدت نظام آموزشی است: «امسال چندین نفر از دانش‌آموزان من با نمرات عالی فارغ‌التحصیل شدند و

توانایی ادامه تحصیل در سطح بالاتر را دارند، که این نشانه حرکت رو به جلوست» (کد ۰۱۴).  
همچنین در ادامه مدل نهایی مستخرج بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان در شکل ۱ ارائه شده است:



شکل ۱: مدل شایستگی رهبری دانش‌آموزان نسل «ز» (Z) در مدارس

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایستگی رهبری دانش‌آموزان نسل «ز» (Z) در مدارس دوره دوم متوسطه استان کردستان انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که شایستگی رهبری دانش‌آموزان نسل «ز» شامل پنج مضمون اصلی شامل (رهبری تحولی و آینده‌نگر در آموزش و پرورش، زیرساخت‌های حمایتی و منابع لازم برای اجرای شایستگی‌ها، شایستگی‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران، توسعه منابع انسانی و فرهنگی سازمانی یادگیرنده و پیامدهای نهایی و اثربخشی برنامه‌ها) است که می‌توان استنباط نمود که این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های گوهري مقدم، شریعتمداری و خورشیدی (۱۴۰۰)، عباسپور و همکاران (۱۳۹۹)، دِمیربیلک و کسیر (Demirbilek & Keser, 2022)، دِمیر (Demir, 2021)، سِرْجیو و لوسیا اوویدیا (Sergiu & Lucia Ovidia, 2018) و سی‌میلر (Seemiller, 2017, 2016) همخوانی دارد.

در تبیین نتایج پژوهشی باید چنین بیان کرد که در راستای رهبری دانش‌آموزان نسل «ز» عوامل زیادی دخیل هستند که مدیران مدارس ما باید به‌خوبی با این عوامل آشنا شوند تا بتوانند در برابر خواسته‌های این نسل واکنش مناسبی داشته باشند.

این نسل دارای ویژگی‌ها و صفات برجسته‌ای چون سواد رسانه‌ای و تفکر فناورانه (Costa, Tyner & Sousa, 2021)؛ تفکر انتقادی، پرسشگری، نواندیشی، صراحت لهجه و رک‌گویی، سنت‌گریزی (Stedman & Brown, 2020)؛ تعامل‌گرایی، آزاداندیشی، میل به ابراز وجود، جهان‌نگری و مشارکت‌جویی (رهبر و همکاران، ۱۳۹۹)؛ تمایل به گفت‌و شنود و مباحثه‌گری، استقلال‌جویی، تفکر خلاق و نوآفرینی (Hernandez-de-Menendez & Morales-Menendez, 2020)؛ ماجراجویی، خودراهبردی، هیجان‌دوستی، تنوع‌طلبی، خیال‌پردازی، برون‌گرایی، روحیه‌هندوستی و زیباشناختی (Batchelor, 2020) هستند که نمی‌توان با شیوه‌های مدیریت سنتی آنان را اداره کرد (Sergiu & Lucia Ovidia, 2018) و باید برای مدیریت آنان عوامل و زمینه‌های مختلفی را ترسیم کرد که نتایج پژوهش حاضر نیز آن را تأیید می‌کند.

طبق نتایج پژوهش یکی از عوامل اصلی در شایستگی رهبری نسل «زد»، رهبری تحولی و آینده‌نگر در آموزش و پرورش است که شامل زیرمضامین آینده‌نگری و تحول‌گرایی در فلسفه تعلیم و تربیت؛ رهبری مشارکتی و راهبردی؛ نگرش سیستمی و رویکرد توسعه‌محور در مدیریت است که با نتایج یافته‌های پژوهش‌های اصلان‌زاده، مرادی و مجتبی‌زاده (۱۴۰۱)، لوئیس (Lewis, 2021)، واندر بروخ و رِکر (Vander Brug & Rekker, 2021)، دِمیربیلک و کِسر (Demirbilek & Keser, 2022) و همچنین مدل نظری باس (Bass, 1999) همخوانی دارد.

مطابق نظر باس (۱۹۹۹) ویژگی اصلی مدیران تحول‌آفرینی آنان است که سبب آینده‌نگری و اعتقاد به مشارکت همه ارکان مدرسه می‌شود. همچنین آنان در مدارس با رویکردی نوآورانه انگیزه جمعی برای مشارکت در مدیریت مدرسه را افزایش می‌دهد و از جمله بهترین مدیران دارای نگرش سیستمی می‌شوند. در پژوهش دِمیربیلک و کِسر (۲۰۲۲) رفتار مدیران از جمله مضامین مهم در ارتباط با نسل «زد» است که شامل انعطاف‌پذیری، ارتباط گرم، رابطه افقی، تحول‌خواهی، رفتار حمایتی، انگیزش، حل مسئله و لبخند زدن بود.

براساس مدل شایستگی هیت و تاکر قوانین و مقررات گذشته دیگر نمی‌توانند برای نسل جوان کارایی مؤثری داشته باشند (Hitt & Tucker, 2016)؛ و مدیران ناچار به وضع قوانین جدید با مشارکت شریکان خارجی و داخلی مدرسه هستند. امروزه آموزش و پرورش منتقدان فراوانی دارد و بسیاری از ناکارآمدی مدارس در پاسخ‌گویی به نیازها و علایق جدید دانش‌آموزان گله‌مند هستند. از دیدگاه منتقدان نظام فعلی آموزش و پرورش پاسخگوی خیل عظیم مطالبات نیازها و انتظارات جامعه نیست و نیازمند تحولی جدی و اساسی است.

منتقدان بر این باورند که مدیریت این سازمان به مدیران لایق و شایسته نیاز دارد که خود در حیطه خود از توانمندی و تخصص بالایی برخوردار باشد و برای نوسازی و ارتقای دانش خود تلاش کند و همچنین زمینه ارتقای علمی مدرسه را نیز فراهم آورده و از واگذاری امور به دانش‌آموزان و سایرین ترسی نداشته باشد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹) که تأیید کننده نتایج پژوهشی حاضر است. مدیران نیز باید از راهبردهای مختلفی مانند بسترسازی ارتقای شایستگی، ارتقای دانش تخصصی خود و ارکان مدرسه، پذیرش انتقاد، مشورت در امور مدرسه و واگذاری نسبی امور به کادر و دانش‌آموزان، اعتماد و احترام متقابل و... در راستای مدیریت نسل «زد» برخوردار باشند.

زیرساخت‌های حمایتی و منابع لازم برای اجرای شایستگی‌ها یکی دیگر از عوامل اثرگذار در شایستگی رهبری نسل «زد» است که شامل زیرمضامینی است مانند: حمایت ساختاری و مالی از اجرای برنامه‌ها؛ فناوری و دسترسی به منابع نوین یادگیری؛ حمایت مدیریتی و اعتماد سازمانی؛ قانون‌مندی و سیاست‌گذاری توانمندساز که با «مدل شایستگی‌های الکترونیکی

اروپا<sup>۱</sup> همخوانی دارد (EU., 2014).

باید چنین بیان کرد که اجرای موفق برنامه‌های شایستگی در آموزش و پرورش مستلزم فراهم بودن بسترهای حمایتی مالی، فناوریانه و قانونی است. تدوین بودجه عملیاتی، اختصاص پاداش و مشوق‌های مادی و معنوی و ایجاد امکانات رفاهی و اجرایی مناسب از جمله اقداماتی هستند که محیطی کارآمد و انگیزه‌بخش برای معلمان و مدیران فراهم می‌سازد. بدون تأمین منابع کافی، حتی بهترین طرح‌های ارتقای شایستگی در مرحله اجرا با چالش مواجه خواهند شد. همان‌طور که دیمیریلک و کسر (۲۰۲۲) در پژوهش خود بیان می‌کنند که زیرساخت‌های حمایتی اولین قدم در اجرای هر برنامه‌ای در مدارس است.

همچنین، شایستگی‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران یکی دیگر از مضامین اصلی شایستگی مدیران در رهبری نسل «زد» است که با نتایج پژوهش خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، ویل‌هیت و همکاران (Wilhite et al., 2018) و مدل شایستگی هیت و تاکر (Hitt & Tucker, 2016) تا حدودی همخوانی دارد.

در حالت کلی باید بیان کرد که امر تدریس و آموزش این نسل تفاوت‌های چشم‌گیری با نسل‌های قبلی دارد. تأثیرات فناوری بر روی رویکردهای آموزشی، نیاز به تجربه پیوسته و شخصی و انتظارات برای آموزش مدرن را در نسل «زد» ایجاد کرده است. به‌منظور پاسخگویی به این نیازمندی‌ها، راهکارهایی مانند شایستگی‌های فردی و اخلاقی مدیران و مدرسان؛ شایستگی‌های ارتباطی و آموزشی؛ تعهد به یادگیری و توسعه حرفه‌ای لازم و ضروری است (شعبانیان، ۱۴۰۳).

امروزه مدارس جدید با چالش‌های متعددی روبه‌رو هستند که ناشی از نیازها و نگرش‌های نسل جدید است و مدارس و در رأس آن مدیران نیازمند شایستگی‌های جدیدی هستند (مرادخواه، عزتی و پورکریمی، ۱۴۰۱). طبق نظر ویل‌هیت و همکاران (Wilhite et al., 2018) مدیران مدارس باید مجموعه‌ای از شایستگی‌های حرفه‌ای و شخصی را داشته باشند تا بتوانند به نتایج مؤثر و اثربخش دست یابند. آنان دوازده شایستگی مؤثر مدیران مدارس را چنین بر می‌شمارند: شایستگی مدیریت مدرسه، قانون مدرسه، رهبری آموزشی، مدیریت منابع، چشم‌انداز مدیریت جدید، تغییر رهبری متناسب نسل جدید، ارتباطات، برنامه‌ریزی راهبردی و شایستگی مدیران و مدرسان.

همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن بود که توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی فراگیران از جمله عوامل اصلی برای مدیران است که شامل زیرمضمون‌های ظرفیت‌سازی انسانی و سازمانی؛ فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری است که با نتایج بنیادی و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهش دیهیم (۱۳۹۹)، جاویدمهر و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

مدیران مؤثر با ایجاد ظرفیت تغییر در ساختارهای سازمانی، تعهد به رشد منابع انسانی، تشکیل گروه‌های کاری و تسهیل مشارکت در تصمیم‌گیری، زمینه‌های شکوفایی استعدادها و فردی و جمعی را فراهم می‌کنند. چنین اقداماتی منجر به نهادینه‌سازی الگوی یادگیری سازمانی در مدارس می‌شود. همچنین در ارتباط با فرهنگ سازمانی باید بیان چنین کرد که فرهنگ سازمانی، به خاطر اثربخشی و تأثیرات چشم‌گیری که بر سازمان‌ها دارد، توجه زیادی را به خود اختصاص داده است. در سال‌های اخیر این توجه به سیستم‌های آموزشی نیز سرایت کرده است.

تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنها را در قبال تحولات مورد ارزیابی پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی به‌سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در مدارس

پایدار کرد (Norman & et al, 2022).

این ویژگی برای مدیریت نسل «زد» بسیار مهم و اثربخش است؛ زیرا این نسل رفتار، احساسات و دیدگاه‌های مخصوص به خودی دارند که با تحلیل این عوامل می‌توان آنان را با خود هماهنگ نمود. درنهایت اینکه پیامدهای نهایی و اثربخشی برنامه‌ها نیز از جمله مضامین اصلی شایستگی مدیران در رهبری نسل «زد» است؛ زیرا نهایت کارآمدی و تأثیر سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی در سنجش نتایج ملموس آن‌ها در عملکرد فردی و سازمانی نمود می‌یابد. کسب نمرات قابل قبول توسط دانش‌آموزان، فارغ‌التحصیلی با کیفیت علمی مطلوب و امکان ادامه تحصیل در سطوح عالی، از جمله پیامدهای قابل اندازه‌گیری برنامه‌های شایستگی محور است.

### محدودیت‌ها و پیشنهادها

پژوهش حاضر در راستای ارائه مدلی برای احراز شایستگی رهبری دانش‌آموزان نسل «زد» (Z) بر روی مدارس دوره دوم متوسطه صورت گرفته است و قابلیت تعمیم به مقاطع تحصیلی دیگر را ندارد. همچنین دسترسی محدود به مدیران و ارتباط با آنان به علت مشغله کاری و پایین بودن فرهنگ پژوهشی در برخی مدارس از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر بود.

درنهایت با توجه به اینکه دانش‌آموزان نسل «زد» ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای متفاوتی به نسبت سایر نسل‌های دیگر دارند؛ به برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش کشور پیشنهاد می‌شود که از مدل ارائه شده در این پژوهش به‌منزله مبانی برای تربیت، انتصاب و همچنین جانشین‌پروری مدیران آینده نظام آموزشی استفاده شود.

همچنین شایستگی مدیران کنونی را با استفاده از آموزش‌های ضمن خدمت، کارگاه‌های مهارت‌آموزی و انتشار مجلات و توزیع کتابچه‌هایی در مدارس ارتقاء بخشند. ضمن اینکه پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران و متخصصان برای یادآوری اهمیت مدیریت نسل «زد» پژوهش حاضر را در سایر مقاطع تحصیلی اجرا کنند و معلوم سازند که کدام مؤلفه‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار است.

## منابع و مأخذ

- ابراهیمی، احمد؛ میرشاه جعفری، سیدابراهیم و ربانی خوراسگانی، علی. (۱۴۰۱). شناسایی و تبیین راهبردهای یاددهی-یادگیری، متناسب با ویژگی‌های نسلی دانشجویان کارشناسی امروز. **رویکردهای نوین آموزشی**. ۱۷(۲): ۸۶-۶۳.
- ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ خنیفر، حسن؛ فیاضی، مرجان و غلامی، بهمن. (۱۳۹۹). مدیران عالی آموزش و پرورش: شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز و ارائه مدلی برای سنجش و ارزیابی شایستگی‌ها. **آموزش و توسعه منابع انسانی**. ۷(۲۴): ۸۳-۵۳.
- اصلان‌زاده، حسن؛ مرادی، مسعود و مجتبی‌زاده، محمد. (۱۴۰۱). شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های مؤثر در ایجاد مدیریت تحول‌آفرین در مدارس (مطالعه: مدارس متوسطه شهرستان اردبیل). **مدیریت و رهبری آموزشی**. ۱۶(۲): ۱۵۸-۱۳۵.
- بنیادی، پروین؛ ساکی، رضا و فضل‌اللهی قمشی، سیفالله. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر تعالی منابع انسانی در آموزش و پرورش (معلمان مقطع ابتدایی). **جامعه‌شناسی آموزش و پرورش**. ۷(۱)، ۳۳۲-۳۴۱.
- پروازی مقدم، زهرا؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ پوشنه، کامبیز و خسروی بابادی، علی‌اکبر. (۱۴۰۲). واکاوی برنامه درسی متناسب با ویژگی‌های نسل زد (Z). **دوفصلنامه نظریه و عمل در برنامه درسی**. ۱۱(۲۱): ۴۵۲-۳۹۱.
- جاویدمهر، محمود؛ معقول، علی؛ نودهی، حسن و بینش، مرتضی. (۱۳۹۷). ارائه مدل آموزش فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش خراسان رضوی با استفاده از مدل نظریه‌ای داده‌بنیاد. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(ویژه‌نامه): ۶۷-۶۹۰.
- حبیبی کلپیر، رامین؛ فرید، ابوالفضل و علی‌پور، فاطمه. (۱۴۰۱). تجارب زیسته دانشجویان کارشناسی نسل زد (Z) از عوامل مؤثر بر تاب‌آوری در دوران شیوع ویروس کرونا: یک مطالعه پدیدارشناسی. **پژوهش‌های تربیتی**. ۱۱(۴۵): ۸۳-۹۷.
- خطیر، محمدحسین و حقیقی، مسعود. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه شهر تهران با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی. **اندازه‌گیری تربیتی**. ۱۱(۴۱): ۳۰-۱.
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ سیفی علی، فیاضی بی‌بی مرجان. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه. **مجله مدیریت مدرسه**. ۸(۲): ۱۳۹-۱۱۸.
- دوست‌محمدی، حسین و عباس‌زاده مرزبالی، محسن. (۱۴۰۲). زمینه‌ها و پیامدهای مشارکت نسل زد (Z) در تنش‌های سیاسی-اجتماعی ایران (۱۴۰۱-۱۳۹۶). **پژوهشنامه علوم سیاسی**. ۱۹(۱): ۱۰۲-۶۳.
- دیهیم، جواد؛ قربانی، محمود؛ زنده‌دل، احمد و اکبری، احمد. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل کیفی تغییر فرهنگ سازمانی ادارات آموزش و پرورش با رویکرد تحول سازمانی. **مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد**. ۶۳(۵): ۲۹۵۵-۲۹۷۱.
- ذاکری، علیرضا و روشنفکر، پیام. (۱۴۰۳). سنخ‌شناسی جامعه‌شناختی نسل زد: در نقد نسل‌گرایی. **مطالعات فرهنگی و ارتباطات**. ۲۰(۷۶): ۳۱-۵۹.
- راجبی، علیرضا؛ ملکی آوارسین، صادق و دانش‌ور زرین. (۱۳۹۹). طراحی و اعتبار‌سنجی پرسشنامه مدل شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی. **نشریه علمی آموزش و ارزشیابی (فصلنامه)**. ۱۳(۵۱): ۳۲-۱۳.
- رحیمی، رقیه؛ قرونه، داود و آهنگیان، محمدرضا. (۱۴۰۰). ابعاد و الزامات حرفه‌ای شدن مدیران مدارس (مورد مطالعه: دبیرستان‌های دخترانه شهر مشهد). **مطالعات آموزشی و آموزشگاهی**. ۱۰(۱): ۱۶۲-۱۳۷.
- رهبر، عباسعلی؛ خرم‌شاد، محمدباقر؛ آدمی، علی و والی، علی. (۱۳۹۹). تبیین تفاوت نسلی در جامعه امروز ایران بر پایه ارزش‌های هویتی. **مطالعات ملی**. ۲۱(۱): ۴۷-۶۵.
- زارع، سمیه؛ حسین قلی‌زاده، رضوان و مهران، بهروز. (۱۳۹۸). شناسایی و توصیف الگوی رهبری غالب و ویژگی‌های آن در مدارس دوره دوم متوسطه شهر بیرجند. **مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی**. ۱۲(۱): ۳۶۸-۳۳۹.

- سرچهانی، زهرا؛ زارع، رحیم؛ قنبری، سیروس و قلتاش، عباس. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس: یافته‌های یک پژوهشی کیفی. **مدیریت مدرسه**. ۶(۲): ۲۸۴-۲۶۴.
- عباسپور، عباس؛ خورسندی طاسکوه، علی؛ خسروی، محبوبه؛ تقوی فرد، محمدتقی و عظیمی مقدم، حمید. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه. **مجله مدیریت مدرسه**. ۸(۲): ۲۷۸-۲۴۶.
- کوهی اصفهانی، احمد. (۱۴۰۲). ضرورت توجه به نسل آینده و شناخت ویژگی‌های متمایز آن (۱۹۴۶۲). گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. ۳۱(۹): ۲۲-۱.
- گوهری مقدم، مریم؛ شریعتمداری، مهدی و خورشیدی، عباس. (۱۴۰۰). ارائه الگوی جذب شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم آموزش‌وپرورش. **سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت**. ۵(ویژه‌نامه): ۵۰-۳۷.
- نوری، زهره. (۱۴۰۱). نگاهی بر ابعاد روان‌شناختی و سبک زندگی نسل زد (Z). تهران: انتشارات نشر بوی کاغذ بوکا.
- واحدی، مهدی. (۱۴۰۲). ۳۰ ویژگی نسل زد. **رشد فناوری آموزشی**. ۱۵(۲): ۳-۲.
- هاشمی، سعید؛ اشتری، اباذر و رحمانی خلیلی، احسان. (۱۴۰۴). فراتحلیل مطالعات جهانی نسل زد در سال ۲۰۲۳. **جامعه پژوهی فرهنگی**. ۱۶(۱): (چاپ در ۱۴۰۴).
- یوسفی همدانی، الهام؛ نصر اصفهانی، احمدرضا؛ عابدینی، یاسمین و طاهری دمنه، محسن. (۱۴۰۰). شکاف نسلی و راهبردهای یاددهی و یادگیری در دوره ابتدایی: رویکردی آینده‌پژوهانه. **نوآوری‌های آموزشی**. ۲۰(۴): ۱۷۲-۱۴۹.
- Abaspor, A.; Khorsandi, A.; Khosravi, M.; Taghavi Nejad, M.T. & Azimi Mighadam. H. (2020). Model of Secondary School Principals Competency in Tehran. *School Administration*. 8(2): 246-278. <https://doi.org/https://doi.org/10.34785/J010.2020.964>
- Aslanzadeh, H.; Moradi, M. & Mojtabazadeh, M. (2022). Identifying and leveling effective components of creating transformative management in schools (Case study: Secondary schools of Ardabil County). *Educational Leadership & administration*. 16(2); 135-158. <https://dori.net/dor/20.1001.1.27171329.1401.16.2.6.0>
- Bass, B.M. (1999). character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*. 10(2): 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Batchelor, S.; Fraser, A.; Whittaker, L. & Li, L. (2020). Precarious leisure: (re)imagining youth, transitions and temporality. *Journal of youth studies*. 23(1): 1-16. <https://doi.org/10.1080/13676261.2019.1710483>
- Berk, R. (2009). Teaching strategies for the Next generation. *Transformative Dialogues. Teaching & Learning Journal*. 3(2): 1-24. <http://dx.doi.org/10.59236/td2009vol3iss2983>
- Bonyadi, P.; Saki, R. & Fazlalahi ghomshi, S. (2022). Identifying the Effective Factors on Human Resources Excellence in Education (Elementary School Teachers). *Sociology of Education*. 7(1): 332-341. <https://iase-jrn.ir/index.php/se/article/view/208>
- Çankaya, İ.; Tan, C. & Balıkcı, S. (2020). "Generation Z Support Autonomous Management in School: Evaluation of Teacher Candidates' Views." *Shanlax International Journal of Education*. 8(4): 38-44. <https://doi.org/10.34293/education. v8i4.3311>
- Costa, C.; Tyner, K. & Sousa, C. (2020). *Evaluation of the effectiveness of game creation by youth for media and information literacy. In book global perspectives on gameful and playful teaching and learning* (pp. 193-210). Publisher: IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-7998-2015-4.ch009>
- Demir, B. & SÂnmez, G. (2021). Generation Z students' expectations from English language instruction ,*JOURNAL OF LANGUAGE AND LINGUISTIC STUDIES* ISSN: 1305-578X. *Journal of Language and Linguistic Studies*. 17: 683-701. <https://www.jlls.org/index.php/jlls/article/view/2253>
- Demirbilek, M. & Keser, S. (2022). Leadership expectations of Generation Z teachers working in educational organizations. *Research in Educational Administration & Leadership*. 7(1): 209- 245. <https://dergipark.org.tr/en/pub/real/issue/69243/1021310>

- Doostmohammadi, H. & Abbaszadeh Marzbali, M. (2024). The Context and Effects of Generation Z's Participation in Iran's Socio-Political Tensions (2017 – 2022). *Research Letter of Political Science*. 19(1): 63-102. <https://doi.org/10.22034/ipsa.2024.505>
- Ebrahimi, A.; Mirshah Jafari, S. E. & Rabbani Khoorasgani, A. (2023). Identification and Explanation of Proportional Teaching-Learning Strategies to the Generational Characteristics of Today's Undergraduate Students. *New Educational Approaches*. 17(2): 63-86. <https://doi.org/10.22108/nea.2023.134910.1822>
- Ebrahimi, S.; Khanifar, H.; Fayyazi, M. & Gholami, B. (2020). Higher Education Managers: Identifying the competencies and capabilities required and providing a competency assessment mod. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*. 7(24): 53-83. <http://istd.saminattech.ir/en/Article/31075>
- Eihim, J.; Ghorbani, M.; Zendehdel, A. & Akbari, A. (2020). Designing and explaining a model for changing the organizational culture of educational offices with an organizational transformation approach. *Medical Journal of Mashhad university of Medical Sciences*. 63(5): 2955-2971. <https://doi.org/10.22038/mjms.2020.19882>
- EU. (2014). The European e-Competence Framework (e-CF) version 3.0, <http://www.ecompetences.eu/e-cf-3-0-download>
- Gohari Moghaddam, M.; Shariatmadari, M. & Khorshidi, A. (2021). Providing a Model for Attracting Competencies of Secondary School Principals in the Second Year of Education. *Islamic lifestyle with a focus on health*. 5(12): 37-50. [https://www.islamiilife.com/article\\_187971.html](https://www.islamiilife.com/article_187971.html)
- Habibi kaleybar, R.; Farid, A. & Alipour, F. (2022). Living experiences of Z-generation undergraduate students on factors affecting resilience during the COVID-19 pandemic: A Phenomenological Study. *Institute of Educational Psychological and Social Research*. 11 (45): 83-97. <http://erj.khu.ac.ir/article-1-1200-en.html>
- Hashemi, S.; Ashtari, A. & Rahmani Khalili, E. (2025). Meta-analysis of global studies of Genaration Z in 2023. *Sociological Cultural Studies*. 16(1): 361-403. <https://doi.org/10.30465/scs.2024.48587.2846>
- Hernandez-de-Menendez, M.; Diaz, C.A.E. & Morales-Menendez, R. (2020). Educational experiences with generation Z. *International journal on interactive design and manufacturing (IJIDeM)*. 14(3): 847-859. <https://doi.org/10.1007/s12008-020-00674-9>
- Hitt, D. H. & Tucker, P. D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. *Review of Educational Research*. 86(2): 531-569. <https://doi.org/10.3102/0034654315614911>
- JAvidmehr, M.; Maghool, A.; Nodehi, H. & Binesh, M. (2018). Presenting an organizational culture training model in education in Khorasan Razavi using a grounded theory model. *Journal of Research in Educational Systems*. 12(Special Issue): 671-690. [https://www.jiera.ir/article\\_65020.html?lang=en](https://www.jiera.ir/article_65020.html?lang=en)
- Katz, S. (2017). Generation X: A Critical Sociological Perspective. *Generations- Journal of the American Society on Aging*. 41 (3): 12-19. <https://www.jstor.org/stable/26556295>
- Khanifar, H.; Ebrahimi, S.A.; Seyfi, A. & Fayazi, B.M. (2020). Designing a Model for the Competency of education Administrators for Use in the Evaluation Center. *School Administration*. 8(2): 118-139. <https://doi.org/10.34785/J010.2020.796>
- Khatir, M.H. & Haghighi, M. (2020). Identifying and prioritizing performance evaluation indicators of high school principals in Tehran using fuzzy multi-criteria decision-making approach. *Quarterly of Educational Measurement*. 11(41): 1-30. <https://doi.org/10.22054/jem.2021.57571.2118>
- Kohi Esfahani, A. (2023). Paying attention to the future generation and recognizing its distinctive features (19462). *Monthly Reports of Islamic Council Research Center*. 31(9): 1-22. <https://rc.majlis.ir/fa/news/show/1791436>

- Lewis, M.L. (2021). Family Matters: An Examination of Family Support, Emerging Adulthood Characteristics, and College Adaptation Strategies of Generation Z Students during the First Year Post-Secondary Transition (Doctoral dissertation, University of Louisiana at Lafayette). <https://www.researchgate.net/publication/383692821>
- Miller, A.C. & Mills, B. (2019). 'If They Don't Care, I Don't Care': Millennial and Generation Z Students and the Impact of Faculty Caring. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*. 19(4): 78-89. <http://dx.doi.org/10.14434/josotl.v19i4.24167>
- Norman, E.; Paramansyah, A. & Abdan, M.S. (2022). The Role of Organizational Culture in the Effectiveness of School Organizations. *Journal of Communication and Islamic Broadcasting*. 2(3): 254-269. <http://dx.doi.org/10.47467/dawatuna.v2i3.2059>
- Nouri, Z. (2021). A look at the psychological dimensions and lifestyle of generation Z. Tehran: Publishing Boi Kagaz Boka. <https://booka.ir/product>
- Nurdianti, L. & Nurdin, D. (2020, February). Instructional leadership in improving the quality of elementary school education in Bandung. In *3<sup>rd</sup> International Conference on Research of Educational Administration and Management*, 4: 348-351. <http://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.200130.200>
- OECD Future of Education and Skills 2030. (2019). OECD Learning Compass 2030. [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-andlearning/learning/learningcompass2030/OECD\\_Learning\\_Compass\\_2030\\_concept\\_note.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-andlearning/learning/learningcompass2030/OECD_Learning_Compass_2030_concept_note.pdf)
- Park, S.Y.; Do, B.; Yourell, J.; Hermer, J. & Huberty, J. (2024). Digital Methods for the Spiritual and Mental Health of Generation Z: Scoping Review. *Interact J Med Res*. 13: e48929. <https://doi.org/10.2196/48929>
- Parvazimoghadam, Z.; FathiVajargah, K.F. & Poushaneh, K. (2023). Studying the curriculum, proportional to the characteristics of Generation Z in the Generation Z in Tehran's high schools. *Journal of Theory & Practice in Curriculum*. 11(21): 391-452. <https://doi.org/10.22034/tpcj.2023.190249>
- Rahbar, A.; Khorramshad, M.B.; Adami, A. & Vali, A. (2020). Explanation of Generation Different Based on Identity Values in Today's Iranian Society. *National Studies Journal*. 21(81): 47-65. <https://doi.org/10.22034/rjnsq.2020.104619>
- Rahimi, R.; Ghorrooneh, D. & Ahanchian, M.R. (2021). Dimensions and Implications of the Professionalization of School Principals (The Case: Girls' High Schools in Mashhad). *Educational and Scholastic studies*. 10(1): 137-162. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2423494.1400.10.1.6.1>
- Rajebi, A.; Maleki avarsin, S. & Daneshvar, Z. (2020). Designing and Validating a Questionnaire of Competency Model of Educational Administrators of Executive Organizations of East Azerbaijan Province. *Journal of Instruction and Evaluation*. 13(51): 13-32. <https://doi.org/10.30495/jinev.2020.1884720.2073>
- Reis, T. A. (2018). Study on the alpha generation and the reflections of its behavior in the organizational environment. *Journal of Research in Humanities and Social Science*. 6(1): 9-19. <https://doi.org/10.34216/2073-1426-2022-28-4-5-12>
- Sakban, A.; Maemunah, M.; Hafsa, H.; Andini, M. & Murtini, M. (2024). Analysis of generation Z characters in using social media applications on the internet. *AIP Conference Proceedings*. 3098 (1); 020035. <https://doi.org/10.1063/5.0223834>
- Sarchahani, Z.; Zare, R.; Ghanbari, S. & Gholtash, A. (2018). Pathology of Administrators performance evaluation: results of Qualitative research. *School Administration*. 6(2): 264-284. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.25384724.2018.6.2.14.1>
- Schwieger, D. & Ladwig, C. (2018). Reaching and Retaining the Next Generation: Adapting to the Expectations of Gen Z in the Classroom. *Information Systems Education Journal*. 16(3): 46-54. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1179303.pdf>

- Seemiller, C. (2017). *Generation Z Leads: A Guide for Developing the Leadership Capacity of Generation Z Students - Softcover*. U. S. A: Independently published. <https://a.co/d/05d28uk>
- Seemiller, C. (2019). *Generation Z learns: A guide for engaging Generation Z students in meaningful learning*. U. S. A: Independently published. <https://a.co/d/9khBhqR>
- Seemiller, C.; Grace, M.; Dal Bo Campagnolo, P. & Rosa Alves, I. (2019). How generation Z college students prefer to learn: a comparison of US and Brazil students. *Journal of educational research and practice*. 9(1): 25-38. <http://dx.doi.org/10.5590/JERAP.2019.09.1.25>
- Şenol, H. (Ed.). (2020). *Educational Leadership*. BoD–Books on Demand. <https://a.co/d/00Wi7Yt>
- Sergiu, B. & Lucia Ovidia V. (2018). "Generation Z: Challenges for Management and Leadership, *Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania*. 12(1): 879-888. <https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v12y2018i1p879-888.html>
- Stedman, N. & Brown, A. (2020). Critical thinking perspectives of undergraduate students. *Advancements in agricultural development*. 1(1): 14-24. <https://doi.org/10.37433/AAD.VII1.29>
- Suratman, S. (2021). Instructional Leadership Style at MAN 1 Samarinda. *Jurnal Pendidikan*. 21(1): 165-176. <https://doi.org/10.21093/di.v21i1.2948>
- Talmon, G.A. (2019). Generation Z: What's next? *Medical Science Educator*. 29(1): 9-11. <http://dx.doi.org/10.1007/s40670-019-00796-0>
- Vahedi, M. (2023). 30 characteristics of Generation Z. *Journal of Educational Technology Development*. 15(2): 3-2. <https://www.roshdmag.ir/en/article/30998>
- Vander Brug, W. & Rekker, R. (2021). Dealignment, realignment and generational differences in the Netherlands. *West European politics*. 44(4): 776-801. <https://doi.org/10.1080/01402382.2020.1774203>
- World Economic Forum & the Boston Consulting Group. (2016). new vision for education: Fostering social and emotional learning through technology. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_New\\_Vision\\_for\\_Education.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Vision_for_Education.pdf)
- Yousefi Hamedāni, E.; Nasr Isfahani, A.; Ābedini, Y. & Tāheri Demne, M. (2021). The generation gap and teaching and learning strategies at primary school level: A futuristic approach. *Journal of Educational Innovations*. 20(4): 149-172. <https://doi.org/10.22034/jei.2021.275970.1834>
- Zakeri, A. & roshanfekr, P. (2024). Sociological Typology of Gen z: A Critique of Generationalism. *Cultural Studies & Communication*. 20(76): 31-59. <https://doi.org/10.22034/jcsc.2024.2032585.2752>
- Zare, S.; Hosseingholizadeh, R. & Mahram, B. (2019). Identifying the dominant educational leadership model and describing its features in the high schools in Birjand. *Journal of Management and Planning in Educational System*. 12(1): 339-368. <https://doi.org/10.29252/mpes.12.1.339>