دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال یازدهم، شماره ۱ (پیاپی: ۶۲)، فروردین ۱۴۰۵

# اثر رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس بر خلاقیت تدریس معلمان: یک فراتحلیل

**سمیه رحیمی** [۱]

*تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۱۸*
*تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۱۹*
*کد مقاله: ۷۴۳۳۱*

## چکـیده

این پژوهش با هدف بررسی و تحلیل یافته‌های مطالعات پیشین درباره تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس بر خلاقیت تدریس معلمان انجام شده است. مسئله اصلی پژوهش ناشی از اهمیت روزافزون خلاقیت در نظام تعلیم و تربیت و نقش کلیدی معلمان در ارتقای کیفیت یادگیری است، در حالی که تفاوت قابل توجهی در میزان بروز خلاقیت آموزشی در مدارس مختلف مشاهده می‌شود. در همین راستا، این سؤال مطرح می‌شود که رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس از چه طریق و با چه سازوکارهایی می‌تواند بر خلاقیت تدریس معلمان اثرگذار باشد. روش پژوهش از نوع مرور نظام‌مند و تحلیلی است که با بررسی و تحلیل مطالعات داخلی و خارجی مرتبط بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ و استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت معلمان دارد، اما این اثر به‌صورت مستقیم نبوده و تحت تأثیر عوامل میانجی مانند خودکارآمدی، رضایت شغلی، انگیزش حرفه‌ای و تعهد سازمانی قرار دارد. همچنین نتایج نشان داد که جوّ مدرسه و فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تقویت یا تضعیف این رابطه دارند. نوآوری این پژوهش در ارائه یک جمع‌بندی تحلیلی از نتایج پراکنده مطالعات و تبیین نقش سازوکارهای روان‌شناختی و سازمانی در اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت تدریس معلمان است.

**واژگـان کلـیدی:** رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت تدریس معلمان، مدیریت آموزشی، جوّ مدرسه، خودکارآمدی.

۱- گروه علوم تربیتی، رشته مدیریت آموزشی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی.



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

## ۱- مقدمه

امروزه خلاقیت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های نظام‌های آموزشی نوین شناخته می‌شود و بسیاری از صاحب‌نظران تعلیم و تربیت، توسعه خلاقیت را از اهداف اساسی مدارس می‌دانند. در محیط‌های آموزشیِ پویا، معلمان خلاق می‌توانند با بهره‌گیری از روش‌های نوآورانه، انگیزه یادگیری، مشارکت فعال دانش‌آموزان و کیفیت فرایند آموزش را افزایش دهند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که خلاقیت معلمان نه‌تنها موجب بهبود عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود، بلکه بر رشد مهارت‌های تفکر انتقادی، حل مسئله و یادگیری عمیق نیز تأثیرگذار است (عبدالله و همکاران، ۲۰۱۶). از سوی دیگر، تغییرات سریع اجتماعی و فناوری، نظام‌های آموزشی را ناگزیر کرده است تا از الگوهای سنتی مدیریت فاصله گرفته و به سمت مدیریت آموزشی نوین و انعطاف‌پذیر حرکت کنند؛ مدیریتی که بتواند زمینه بروز خلاقیت و نوآوری را در مدارس فراهم سازد (شمیتز و همکاران، ۲۰۲۳). در چنین شرایطی، نقش مدیران مدارس در هدایت و تقویت خلاقیت معلمان بیش از گذشته اهمیت یافته است و بسیاری از پژوهش‌ها، رهبری آموزشی را یکی از عوامل کلیدی در ایجاد مدارس خلاق معرفی کرده‌اند (یانگ، ۲۰۱۴).

با وجود اهمیت خلاقیت در آموزش، همه مدارس به یک میزان در ایجاد فضای خلاق و نوآور موفق عمل نمی‌کنند و این مسئله سبب شده است که پژوهشگران به بررسی عوامل مؤثر بر تفاوت عملکرد مدارس بپردازند. یکی از مهم‌ترین این عوامل، سبک رهبری مدیران مدارس است. مطالعات متعدد نشان داده‌اند مدارسی که مدیران آن‌ها از سبک‌های مشارکتی، انگیزشی و تحول‌گرا استفاده می‌کنند، در مقایسه با مدارس دارای مدیریت سنتی، زمینه مناسب‌تری برای نوآوری معلمان و اجرای تدریس خلاق فراهم می‌آورند (ریپکی و همکاران، ۲۰۲۰). در واقع، مدیر مدرسه می‌تواند با ایجاد اعتماد، حمایت حرفه‌ای، تشویق به ایده‌پردازی و فراهم‌کردن جوّ روانی امن، معلمان را به تجربه روش‌های جدید تدریس ترغیب کند (ورمولن و همکاران، ۲۰۲۲). در مقابل، سبک‌های اقتدارگرا و کنترل‌محور معمولاً مانع بروز خلاقیت شده و موجب کاهش انگیزش حرفه‌ای معلمان می‌شوند (سرین، ۲۰۲۰). بنابراین، شناخت نوع رهبری مؤثر بر خلاقیت معلمان، به یکی از مسائل مهم در حوزه مدیریت آموزشی تبدیل شده است.

در میان سبک‌های مختلف رهبری، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از اثربخش‌ترین الگوهای مدیریتی در سازمان‌های آموزشی مطرح شده است. این سبک رهبری که نخستین‌بار توسط باس و آوولیو تبیین شد، بر ایجاد تحول در نگرش، انگیزش و عملکرد کارکنان تأکید دارد. رهبران تحول‌آفرین با ترسیم چشم‌اندازی الهام‌بخش، ایجاد انگیزش در کارکنان، تشویق به تفکر خلاق و توجه به نیازهای فردی افراد، زمینه رشد و نوآوری را فراهم می‌کنند (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۲). ابعاد اصلی این سبک شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی است که هر یک می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر خلاقیت معلمان اثرگذار باشند. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که مدیران تحول‌آفرین از طریق افزایش خودکارآمدی، رضایت شغلی و درگیری حرفه‌ای معلمان، نقش مهمی در تقویت رفتارهای نوآورانه و خلاقیت آموزشی ایفا می‌کنند (کایا، ۲۰۲۴؛ زینال و ماتوره، ۲۰۲۱). همچنین برخی مطالعات تأکید کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین با ایجاد فرهنگ یادگیری و مشارکت گروهی، زمینه شکل‌گیری مدرسه یادگیرنده را فراهم می‌سازد (اود گروته بوربورگ و همکاران، ۲۰۲۴).

با توجه به گسترش پژوهش‌های مرتبط با رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت معلمان در سال‌های اخیر، ضرورت دارد نتایج این مطالعات به‌صورت منسجم و تحلیلی بررسی و ترکیب شوند تا تصویری روشن از وضعیت پژوهش‌ها و روند یافته‌ها ارائه گردد. اگرچه اغلب مطالعات بر وجود رابطه مثبت میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت معلمان تأکید داشته‌اند، اما تفاوت در جامعه آماری، شرایط فرهنگی، مقاطع تحصیلی و متغیرهای میانجی سبب شده است که نتایج پژوهش‌ها از نظر شدت و نوع تأثیر یکسان نباشد (بائو، ۲۰۲۴؛ ییلماز و توری، ۲۰۲۵). ازاین‌رو، هدف این مقاله، تحلیل و ترکیب پژوهش‌های انجام‌شده درباره تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس بر خلاقیت تدریس معلمان و شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر در این رابطه است تا بتوان از یافته‌های آن در بهبود مدیریت آموزشی و ارتقای کیفیت تدریس در مدارس بهره گرفت.

## ۲- مبانی نظری

رهبری تحول‌آفرین یکی از مهم‌ترین رویکردهای نوین مدیریت آموزشی است که بر ایجاد تغییرات مثبت در نگرش، انگیزش و عملکرد کارکنان تأکید دارد. این سبک رهبری نخستین‌بار توسط برنز و سپس توسط باس و آوولیو توسعه یافت و به‌عنوان الگویی معرفی شد که رهبر از طریق نفوذ شخصیتی و انگیزش درونی، پیروان خود را به فراتر رفتن از منافع فردی و تلاش برای تحقق اهداف جمعی ترغیب می‌کند. در محیط‌های آموزشی، مدیر تحول‌آفرین تنها نقش یک ناظر اجرایی را ندارد، بلکه با ایجاد چشم‌انداز مشترک، الهام‌بخشی، حمایت حرفه‌ای و تقویت تفکر نوآورانه، زمینه رشد معلمان و ارتقای کیفیت آموزشی را فراهم می‌سازد (یانگ، ۲۰۱۴). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیران تحول‌آفرین معمولاً دارای ویژگی‌هایی همچون قدرت انگیزش بالا، مهارت ارتباطی



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

مؤثر، اعتمادسازی، انعطاف‌پذیری و توانایی هدایت تغییرات سازمانی هستند و همین ویژگی‌ها می‌تواند موجب افزایش مشارکت و خلاقیت معلمان شود (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۲).

رهبری تحول‌آفرین دارای چهار بُعد اصلی است که هر یک نقش مهمی در عملکرد آموزشی مدارس ایفا می‌کنند. نخست، «نفوذ آرمانی» که به توانایی مدیر در ایجاد اعتماد و الگو بودن برای کارکنان اشاره دارد؛ دوم، «انگیزش الهام‌بخش» که از طریق ترسیم چشم‌انداز روشن و امیدبخش، انگیزه معلمان را افزایش می‌دهد؛ سوم، «ترغیب ذهنی» که معلمان را به تفکر خلاق، حل مسئله و استفاده از روش‌های نوین آموزشی تشویق می‌کند؛ و چهارم، «ملاحظه فردی» که بر توجه به نیازها، تفاوت‌ها و توانمندی‌های فردی معلمان تأکید دارد (عبدالله و همکاران، ۲۰۱۶). پژوهش‌های انجام‌شده در مدارس نشان می‌دهد که مدیران دارای سبک رهبری تحول‌آفرین، معمولاً فضای مدرسه را از محیطی صرفاً اداری به محیطی یادگیرنده و مشارکتی تبدیل می‌کنند؛ محیطی که در آن معلمان احساس ارزشمندی و اثربخشی بیشتری دارند (ورمولن و همکاران، ۲۰۲۲). به همین دلیل، این سبک رهبری در سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از مؤثرترین سبک‌های مدیریتی در نظام تعلیم و تربیت شناخته شده است.

در مقابل، خلاقیت تدریس معلمان به توانایی معلم در استفاده از روش‌ها، ایده‌ها و راهبردهای نوین برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان اشاره دارد. تدریس خلاق فراتر از انتقال ساده اطلاعات است و شامل ایجاد فرصت‌هایی برای تفکر، مشارکت، پرسشگری و حل مسئله در کلاس درس می‌شود. معلمان خلاق معمولاً از انعطاف‌پذیری ذهنی، نوآوری در روش تدریس، قدرت برقراری ارتباط مؤثر و توانایی سازگاری با نیازهای متفاوت دانش‌آموزان برخوردارند (کایا، ۲۰۲۴). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که خلاقیت آموزشی تحت تأثیر عوامل متعددی مانند انگیزش شغلی، خودکارآمدی، فرهنگ مدرسه، حمایت مدیریتی و جوّ سازمانی قرار دارد (زینال و ماتوره، ۲۰۲۱). همچنین محیط‌های آموزشی بسته و کنترل‌محور معمولاً مانع بروز خلاقیت معلمان می‌شوند، درحالی‌که مدارس دارای فضای باز و مشارکتی امکان بیشتری برای نوآوری آموزشی فراهم می‌کنند (ریپکی و همکاران، ۲۰۲۰).

ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت معلمان را می‌توان از منظر انگیزش و فضای سازمانی تبیین کرد. مدیران تحول‌آفرین با ایجاد انگیزه درونی در معلمان، احساس ارزشمندی و اعتمادبه‌نفس حرفه‌ای را در آنان تقویت می‌کنند و همین امر موجب می‌شود معلمان تمایل بیشتری به استفاده از روش‌های نوآورانه در تدریس داشته باشند (ییلماز و توری، ۲۰۲۵). زمانی که مدیر مدرسه از ایده‌های جدید حمایت می‌کند و خطاهای ناشی از تجربه‌گرایی را تهدید تلقی نمی‌کند، معلمان احساس امنیت روانی بیشتری خواهند داشت و در نتیجه خلاقیت آن‌ها افزایش می‌یابد (بائو، ۲۰۲۴). افزون بر این، رهبری تحول‌آفرین از طریق افزایش خودکارآمدی و رضایت شغلی معلمان، رفتارهای نوآورانه را تقویت می‌کند و زمینه مشارکت فعال آنان در فعالیت‌های آموزشی را فراهم می‌سازد (داداش‌پور و همکاران، ۱۴۰۲).

از سوی دیگر، جوّ مدرسه و کیفیت روابط انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری خلاقیت آموزشی دارند. مدیران تحول‌آفرین با تقویت فرهنگ همکاری، مشارکت و اعتماد در مدرسه، محیطی یادگیرنده ایجاد می‌کنند که در آن تبادل ایده‌ها و یادگیری جمعی تسهیل می‌شود (اود گروته بوربورگ و همکاران، ۲۰۲۴). چنین مدیرانی معمولاً از سبک ارتباطی حمایتی استفاده کرده و تلاش می‌کنند معلمان را در تصمیم‌گیری‌های آموزشی مشارکت دهند؛ موضوعی که موجب افزایش تعلق سازمانی و انگیزش حرفه‌ای معلمان می‌شود (سرین، ۲۰۲۰). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که حمایت عاطفی و حرفه‌ای مدیران می‌تواند استرس شغلی معلمان را کاهش داده و آنان را به تجربه روش‌های نوین آموزشی ترغیب کند (نیسن و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین نه‌تنها به‌طور مستقیم بر خلاقیت معلمان اثر می‌گذارد، بلکه از طریق ایجاد اعتماد، حمایت، مشارکت و فرهنگ مدرسه خلاق، زمینه لازم برای رشد نوآوری آموزشی را فراهم می‌سازد.

## ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مرور نظام‌مند و تحلیلی است که با هدف بررسی و ترکیب یافته‌های مطالعات انجام‌شده درباره تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس بر خلاقیت تدریس معلمان انجام شده است. در این روش، به‌جای اجرای تحلیل‌های آماری پیچیده، تلاش می‌شود نتایج پژوهش‌های پیشین به‌صورت منظم، مقایسه‌ای و تحلیلی بررسی و تفسیر شوند تا تصویری جامع از روند مطالعات و یافته‌های موجود ارائه گردد. رویکرد مرور نظام‌مند این امکان را فراهم می‌کند که پژوهشگر با گردآوری و طبقه‌بندی مطالعات مرتبط، به شناسایی الگوهای مشترک، عوامل تأثیرگذار و شکاف‌های پژوهشی موجود در حوزه مدیریت آموزشی دست یابد. ازاین‌رو، این روش برای موضوعاتی که دارای پیشینه پژوهشی گسترده و متنوع هستند، از جمله رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت معلمان، رویکردی مناسب و کاربردی محسوب می‌شود.

به‌منظور گردآوری منابع علمی، جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی انجام گرفت. در بخش منابع فارسی، پایگاه‌های SID، Noormags، Magiran و Civilica مورد استفاده قرار گرفت و در بخش منابع انگلیسی نیز از پایگاه‌هایی همچون Google Scholar، Scopus، ScienceDirect و ERIC بهره گرفته شد. فرایند جستجو به‌گونه‌ای



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

طراحی شد که مقالات علمی‌پژوهشی، مطالعات کاربردی و پژوهش‌های مرتبط با مدیریت آموزشی و خلاقیت معلمان شناسایی شوند. همچنین برای افزایش جامعیت پژوهش، علاوه بر مقالات علمی، برخی پایان‌نامه‌ها و مقالات کنفرانسی معتبر نیز مورد بررسی قرار گرفتند. پس از گردآوری منابع، مقالات تکراری حذف شد و پژوهش‌های نامرتبط کنار گذاشته شدند تا تنها مطالعاتی که ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش داشتند، در فرایند تحلیل باقی بمانند.

در جستجوی منابع، از کلیدواژه‌های فارسی و انگلیسی متناسب با موضوع استفاده شد تا امکان دستیابی به گسترده‌ترین مجموعه مطالعات فراهم شود. مهم‌ترین کلیدواژه‌های فارسی شامل «رهبری تحول‌آفرین»، «خلاقیت معلمان»، «تدریس خلاق»، «مدیریت آموزشی»، «نوآوری آموزشی» و «رفتار نوآورانه معلمان» بود. همچنین در جستجوی منابع انگلیسی از واژه‌هایی مانند Transformational Leadership، Teacher Creativity، Creative Teaching، Educational Management، Innovative Behavior وSchool Leadership استفاده شد. این کلیدواژه‌ها به‌صورت ترکیبی و جداگانه در پایگاه‌های اطلاعاتی جستجو شدند تا پژوهش‌های مرتبط از ابعاد مختلف شناسایی شوند. استفاده از کلیدواژه‌های متنوع موجب شد مطالعات مرتبط با نقش مدیران مدارس، جوّ سازمانی، انگیزش معلمان و عوامل مؤثر بر خلاقیت آموزشی نیز در دامنه بررسی قرار گیرند.

برای انتخاب نهایی مقالات، معیارهایی مشخص در نظر گرفته شد تا کیفیت و اعتبار علمی منابع حفظ شود. از جمله مهم‌ترین معیارهای ورود به پژوهش می‌توان به مرتبط بودن موضوع مقاله با رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت معلمان، علمی‌پژوهشی بودن منبع، برخورداری از یافته‌های روشن و قابل استناد، و انتشار در بازه زمانی مشخص اشاره کرد. در این پژوهش، عمده مطالعات منتشرشده بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ مورد بررسی قرار گرفتند تا یافته‌های جدید و متناسب با تحولات نوین مدیریت آموزشی تحلیل شوند. همچنین مقالاتی که فاقد ارتباط مستقیم با محیط‌های آموزشی بودند یا اطلاعات پژوهشی کافی ارائه نمی‌کردند، از فرایند تحلیل حذف شدند. در نهایت، پس از ارزیابی و پالایش منابع، مجموعه‌ای از مقالات داخلی و خارجی انتخاب شد و مورد تحلیل محتوایی و مقایسه‌ای قرار گرفت تا نتایج پژوهش حاضر بر پایه شواهد علمی معتبر شکل گیرد.

## ۴- یافته‌ها

### ۴-۱- پژوهش‌هایی که رابطه مثبت قوی گزارش کردند

بررسی مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از پژوهش‌های داخلی و خارجی، رابطه‌ای مثبت و معنادار میان رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس و خلاقیت معلمان گزارش کرده‌اند. در اغلب این مطالعات تأکید شده است که مدیران تحول‌آفرین از طریق ایجاد انگیزش، اعتماد و حمایت حرفه‌ای، زمینه بروز رفتارهای خلاقانه را در معلمان تقویت می‌کنند. برای مثال، عبدالله و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس به‌طور مستقیم بر خلاقیت معلمان اثرگذار است و خودکارآمدی معلمان نیز در این رابطه نقش میانجی دارد. همچنین ریپکی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود بر روی مدارس فنی‌وحرفه‌ای دریافتند که مدیرانی که از سبک تحول‌آفرین استفاده می‌کنند، توانسته‌اند سطح بالاتری از نوآوری و خلاقیت آموزشی را در میان معلمان ایجاد کنند. در پژوهش میرکمالی و همکاران (۱۳۹۲) نیز مشخص شد که ابعاد مختلف رهبری تحول‌آفرین، به‌ویژه ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش، رابطه مستقیمی با افزایش خلاقیت معلمان دارند.

بخش دیگری از مطالعات، دلیل این رابطه مثبت را در نحوه تعامل مدیران با معلمان و نوع فضای حاکم بر مدرسه جستجو کرده‌اند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیران تحول‌آفرین معمولاً محیطی مشارکتی و حمایت‌گر ایجاد می‌کنند که در آن معلمان احساس امنیت روانی و آزادی بیشتری برای ارائه ایده‌های جدید دارند. ورمولن و همکاران (۲۰۲۲) بیان کردند که رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت فرهنگ یادگیری و تعامل حرفه‌ای، رفتارهای نوآورانه معلمان را افزایش می‌دهد. همچنین بائو (۲۰۲۴) نشان داد زمانی که مدیر مدرسه به ایده‌های جدید معلمان ارزش می‌دهد و آنان را در تصمیم‌گیری‌های آموزشی مشارکت می‌دهد، احساس معناداری کار در معلمان افزایش یافته و در نتیجه تمایل بیشتری به خلاقیت و نوآوری پیدا می‌کنند. در همین راستا، کایا (۲۰۲۴) تأکید می‌کند که تاب‌آوری حرفه‌ای و رضایت شغلی، از مهم‌ترین عواملی هستند که تحت تأثیر رهبری تحول‌آفرین قرار گرفته و خلاقیت معلمان را تقویت می‌کنند.

علاوه بر این، بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین تنها از طریق ایجاد انگیزه فردی عمل نمی‌کند، بلکه با تغییر جوّ سازمانی مدرسه نیز بر خلاقیت معلمان اثر می‌گذارد. مدیران تحول‌آفرین با ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، حمایت عاطفی و همکاری گروهی، محیطی یادگیرنده ایجاد می‌کنند که در آن نوآوری آموزشی به یک ارزش سازمانی تبدیل می‌شود. اود گروته بوربورگ و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین موجب افزایش یادگیری جمعی و تبادل اطلاعات میان معلمان می‌شود و این امر بستر مناسبی برای شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه فراهم می‌کند. همچنین زینال و ماتوره (۲۰۲۱) دریافتند که رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت خودکارآمدی معلمان، رفتارهای نوآورانه را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد. در پژوهش‌های داخلی نیز نتایج مشابهی مشاهده شد؛ به‌طوری‌که داداش‌پور و همکاران (۱۴۰۲) تأکید کردند حمایت حرفه‌ای و عاطفی مدیران



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

مدارس می‌تواند دلبستگی شغلی و خلاقیت معلمان را تقویت کند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که در اغلب مطالعات بررسی‌شده، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده خلاقیت آموزشی و تدریس خلاق معرفی شده است.

### ۴-۲- نقش انگیزش و حمایت مدیر

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش‌های بررسی‌شده، نقش اساسی انگیزش و حمایت مدیران مدارس در شکل‌گیری خلاقیت معلمان است. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که معلمان زمانی تمایل بیشتری به استفاده از روش‌های نوآورانه و خلاقانه در تدریس دارند که از سوی مدیران خود مورد حمایت حرفه‌ای و عاطفی قرار گیرند. در واقع، مدیر تحول‌آفرین با ایجاد احساس ارزشمندی و اعتماد در میان معلمان، زمینه بروز ایده‌های جدید را فراهم می‌کند. عبدالله و همکاران (۲۰۱۶) بیان کردند که حمایت و تشویق مدیران موجب افزایش خودکارآمدی معلمان شده و این عامل به‌صورت مستقیم خلاقیت آموزشی آنان را تقویت می‌کند. همچنین ریپکی و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که مدیرانی که از رفتارهای حمایتی و انگیزشی استفاده می‌کنند، توانسته‌اند محیطی مناسب برای رشد رفتارهای نوآورانه معلمان ایجاد کنند.

بخش مهمی از این حمایت به نحوه مشارکت‌دادن معلمان در امور مدرسه مربوط می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد در مدارسی که مدیران معلمان را در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و برنامه‌ریزی‌های مدرسه مشارکت می‌دهند، میزان خلاقیت و نوآوری آموزشی بیشتر است. ورمولن و همکاران (۲۰۲۲) تأکید کردند که مشارکت حرفه‌ای معلمان در فرایندهای مدرسه، احساس تعلق سازمانی و انگیزش درونی آنان را افزایش می‌دهد و همین موضوع باعث می‌شود معلمان برای ارائه روش‌های جدید تدریس آمادگی بیشتری داشته باشند. همچنین اود گروته بوربورگ و همکاران (۲۰۲۴) دریافتند که همکاری گروهی و یادگیری مشارکتی در مدارس دارای رهبری تحول‌آفرین، تبادل ایده‌ها و تجربه‌های آموزشی را تسهیل کرده و خلاقیت معلمان را تقویت می‌کند. به همین دلیل، مشارکت‌دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها را می‌توان یکی از ابزارهای مهم مدیران برای توسعه خلاقیت آموزشی دانست.

عامل دیگری که در بسیاری از مطالعات مورد توجه قرار گرفته، نقش اعتماد در روابط میان مدیر و معلم است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی، احساس امنیت روانی معلمان را افزایش داده و آنان را به تجربه‌گرایی و نوآوری ترغیب می‌کند. زمانی که معلمان اطمینان داشته باشند مدیر از ایده‌های جدید حمایت می‌کند و اشتباهات ناشی از تجربه روش‌های نو را تهدید تلقی نمی‌کند، احتمال استفاده از تدریس خلاق افزایش می‌یابد. بائو (۲۰۲۴) در پژوهش خود نشان داد که احساس معناداری کار و اعتماد به حمایت مدیر، رابطه مستقیمی با رفتار نوآورانه معلمان دارد. همچنین نیسن و همکاران (۲۰۱۷) بیان کردند که حمایت عاطفی مدیران می‌تواند فشار روانی و فرسودگی شغلی معلمان را کاهش دهد و در نتیجه، انگیزه آن‌ها برای فعالیت‌های خلاقانه بیشتر شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که اعتماد و امنیت روانی از پیش‌نیازهای مهم خلاقیت آموزشی محسوب می‌شوند.

علاوه بر این، پژوهش‌های داخلی نیز بر اهمیت حمایت و انگیزش مدیران در افزایش خلاقیت معلمان تأکید کرده‌اند. میرکمالی و همکاران (۱۳۹۲) معتقدند مدیران تحول‌آفرین با استفاده از انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی، معلمان را به جستجوی راه‌حل‌های نو و روش‌های خلاقانه تدریس تشویق می‌کنند. داداش‌پور و همکاران (۱۴۰۲) نیز نشان دادند که حمایت حرفه‌ای مدیران، دلبستگی شغلی معلمان را افزایش داده و این موضوع به رشد خلاقیت آموزشی منجر می‌شود. همچنین رستایی و شادبخت (۱۳۹۷) بیان کردند که وجود فضای حمایتی و روابط انسانی مثبت در مدارس، موجب افزایش اعتمادبه‌نفس معلمان و تمایل بیشتر آنان به اجرای ایده‌های نو در کلاس درس می‌شود. در مجموع، یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد که انگیزش، حمایت، مشارکت و اعتماد، از مهم‌ترین ابزارهای مدیران تحول‌آفرین برای توسعه خلاقیت معلمان و ارتقای کیفیت آموزش در مدارس به شمار می‌روند.

### ۴-۳- نقش جوّ مدرسه

یکی از مهم‌ترین محورهای مطرح‌شده در پژوهش‌های بررسی‌شده، نقش جوّ مدرسه و فضای حاکم بر محیط آموزشی در شکل‌گیری خلاقیت معلمان است. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که خلاقیت آموزشی تنها به ویژگی‌های فردی معلمان وابسته نیست، بلکه به میزان زیادی تحت تأثیر شرایط سازمانی و فضای روانی مدرسه قرار دارد. مدارسی که دارای محیطی باز، مشارکتی و حمایت‌گر هستند، معمولاً زمینه مناسب‌تری برای بروز نوآوری و تدریس خلاق فراهم می‌کنند. یانگ (۲۰۱۴) معتقد است که مدیران تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک و فرهنگ یادگیری، محیط مدرسه را از ساختاری صرفاً اداری به فضایی پویا و خلاق تبدیل می‌کنند. همچنین ریپکی و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که فضای مدرسه زمانی می‌تواند خلاقیت معلمان را افزایش دهد که در آن آزادی بیان ایده‌ها، انعطاف‌پذیری و حمایت از نوآوری وجود داشته باشد.

بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها بر اهمیت فرهنگ سازمانی مدرسه در توسعه خلاقیت معلمان تأکید کرده‌اند. فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری مشترک در مدرسه اشاره دارد که می‌تواند رفتار حرفه‌ای معلمان را شکل دهد.



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

در مدارس دارای فرهنگ سازمانی مثبت، معلمان احساس تعلق بیشتری به محیط کار دارند و تمایل بیشتری به تجربه روش‌های جدید آموزشی نشان می‌دهند. ورمولن و همکاران (۲۰۲۲) بیان کردند که فرهنگ یادگیری و تعامل حرفه‌ای در مدارس، رفتارهای نوآورانه معلمان را تقویت می‌کند. همچنین بائو (۲۰۲۴) تأکید می‌کند که فرهنگ سازمانیِ مبتنی بر اعتماد و حمایت، احساس معناداری کار را در معلمان افزایش داده و آنان را به خلاقیت بیشتر ترغیب می‌کند. در همین راستا، پژوهش‌های داخلی نیز نشان داده‌اند که جوّ سازمانی مثبت و روابط انسانی مناسب در مدارس، از عوامل مؤثر بر افزایش انگیزش و نوآوری آموزشی معلمان به شمار می‌روند (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۲).

عامل مهم دیگری که در بسیاری از مطالعات مورد توجه قرار گرفته، همکاری و تعامل حرفه‌ای میان معلمان است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد مدارسی که در آن‌ها همکاری گروهی، تبادل تجربه و یادگیری جمعی میان معلمان وجود دارد، معمولاً از سطح بالاتری از خلاقیت آموزشی برخوردارند. اود گروته بوربورگ و همکاران (۲۰۲۴) دریافتند که رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت یادگیری تیمی و وابستگی هدف میان معلمان، زمینه شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه را فراهم می‌کند. همچنین داس (۲۰۲۳) نشان داد که تنوع تیمی و خودکارآمدی دانشی در گروه‌های آموزشی، نقش مهمی در مشارکت معلمان در فعالیت‌های خلاق دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که خلاقیت در مدارس اغلب محصول تعاملات حرفه‌ای و فضای همکاری است و نه صرفاً نتیجه توانایی فردی معلمان.

علاوه بر این، برخی مطالعات بیان کرده‌اند که جوّ مدرسه می‌تواند به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر انگیزش، رضایت شغلی و اعتماد معلمان اثر بگذارد و از این طریق خلاقیت آموزشی را افزایش دهد. کایا (۲۰۲۴) نشان داد که مدارس دارای فضای حمایتی و مثبت، سطح بالاتری از تاب‌آوری حرفه‌ای و رضایت شغلی را در میان معلمان ایجاد می‌کنند و این عوامل در نهایت به رشد خلاقیت منجر می‌شود. همچنین زینال و ماتوره (۲۰۲۱) تأکید کردند که محیط مدرسه زمانی می‌تواند نوآوری معلمان را تقویت کند که در آن تعاملات حرفه‌ای، حمایت مدیریتی و فرصت مشارکت فعال وجود داشته باشد. در پژوهش‌های داخلی نیز رستایی و شادبخت (۱۳۹۷) بر این نکته تأکید کرده‌اند که وجود فضای صمیمی، اعتماد متقابل و همکاری حرفه‌ای میان کارکنان مدرسه، معلمان را به استفاده از روش‌های خلاقانه تدریس ترغیب می‌کند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که جوّ مدرسه، فرهنگ سازمانی و همکاری معلمان از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز خلاقیت آموزشی در مدارس محسوب می‌شوند.

## ۴-۴- عوامل میانجی

بررسی پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که رابطه میان رهبری تحول‌آفرین مدیران و خلاقیت معلمان، رابطه‌ای مستقیم و ساده نیست، بلکه تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل میانجی قرار دارد. این عوامل می‌توانند شدت و کیفیت تأثیرگذاری رهبری بر رفتارهای خلاقانه معلمان را تغییر دهند. در بسیاری از مطالعات، متغیرهایی مانند خودکارآمدی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزش حرفه‌ای به‌عنوان مهم‌ترین عوامل میانجی معرفی شده‌اند. پژوهشگران معتقدند که مدیران تحول‌آفرین ابتدا بر نگرش‌ها و احساسات حرفه‌ای معلمان اثر می‌گذارند و سپس این تغییرات روان‌شناختی و سازمانی به افزایش خلاقیت آموزشی منجر می‌شود. به همین دلیل، شناخت این عوامل می‌تواند در درک بهتر نحوه اثرگذاری سبک رهبری مدیران بر عملکرد معلمان نقش مهمی داشته باشد.

یکی از مهم‌ترین عوامل میانجی که در بسیاری از پژوهش‌ها مورد تأکید قرار گرفته، خودکارآمدی معلمان است. خودکارآمدی به باور فرد نسبت به توانایی خود در انجام موفقیت‌آمیز وظایف اشاره دارد و نقش مهمی در رفتارهای حرفه‌ای معلمان ایفا می‌کند. عبدالله و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت احساس توانمندی و اعتمادبه‌نفس حرفه‌ای، خلاقیت معلمان را افزایش می‌دهد. همچنین زینال و ماتوره (۲۰۲۱) دریافتند که خودکارآمدی معلمان یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار نوآورانه در مدارس است و مدیران تحول‌آفرین می‌توانند با حمایت حرفه‌ای و ایجاد انگیزه، این ویژگی را در معلمان تقویت کنند. ییلماز و توری (۲۰۲۵) نیز بیان کردند که خودکارآمدی نقش میانجی کامل در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و رفتار نوآورانه معلمان دارد؛ به این معنا که بخش مهمی از اثر رهبری مدیر از طریق افزایش احساس توانمندی معلمان ایجاد می‌شود.

عامل میانجی مهم دیگر، رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان است. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مدیران تحول‌آفرین با ایجاد روابط انسانی مثبت، حمایت عاطفی و مشارکت‌دادن معلمان در امور مدرسه، موجب افزایش رضایت شغلی آنان می‌شوند و این رضایت در نهایت بر خلاقیت آموزشی اثر می‌گذارد. کایا (۲۰۲۴) در پژوهش خود تأکید کرد که رضایت شغلی و تاب‌آوری حرفه‌ای، نقش مهمی در تقویت خلاقیت معلمان دارند و رهبری تحول‌آفرین می‌تواند هر دو عامل را بهبود بخشد. همچنین داداش‌پور و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که دلبستگی شغلی و احساس تعلق به محیط کار، از جمله عواملی هستند که رابطه میان رهبری تحول‌گرا و خلاقیت معلمان را تقویت می‌کنند. از سوی دیگر، پژوهش نیک‌پی و زندکریمی (۱۳۹۷) نیز بیان می‌کند که خلاقیت



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

کارکنان در سازمان‌های آموزشی زمانی افزایش می‌یابد که افراد نسبت به سازمان خود احساس تعهد و وابستگی بیشتری داشته باشند.

علاوه بر این، انگیزش حرفه‌ای معلمان نیز در بسیاری از پژوهش‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل میانجی معرفی شده است. مدیران تحول‌آفرین با ترسیم چشم‌انداز روشن، قدردانی از تلاش معلمان و ایجاد فضای امیدبخش، انگیزش درونی آنان را تقویت می‌کنند و این موضوع زمینه بروز رفتارهای خلاقانه را فراهم می‌سازد. سرین (۲۰۲۰) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین رابطه مستقیمی با افزایش انگیزش معلمان دارد و معلمان دارای انگیزش بالا، تمایل بیشتری به استفاده از روش‌های نوآورانه در تدریس دارند. همچنین بائو (۲۰۲۴) تأکید می‌کند که احساس معناداری کار و انگیزش حرفه‌ای، نقش واسطه‌ای مهمی در شکل‌گیری رفتار نوآورانه معلمان ایفا می‌کند. در پژوهش‌های داخلی نیز میرکمالی و همکاران (۱۳۹۲) بیان کرده‌اند که انگیزش الهام‌بخش مدیران تحول‌آفرین، معلمان را به تفکر خلاق و جستجوی راه‌حل‌های جدید آموزشی سوق می‌دهد. در مجموع، یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد که خودکارآمدی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزش حرفه‌ای، مهم‌ترین عوامل میانجی در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت معلمان هستند.

## ۵- تفسیر

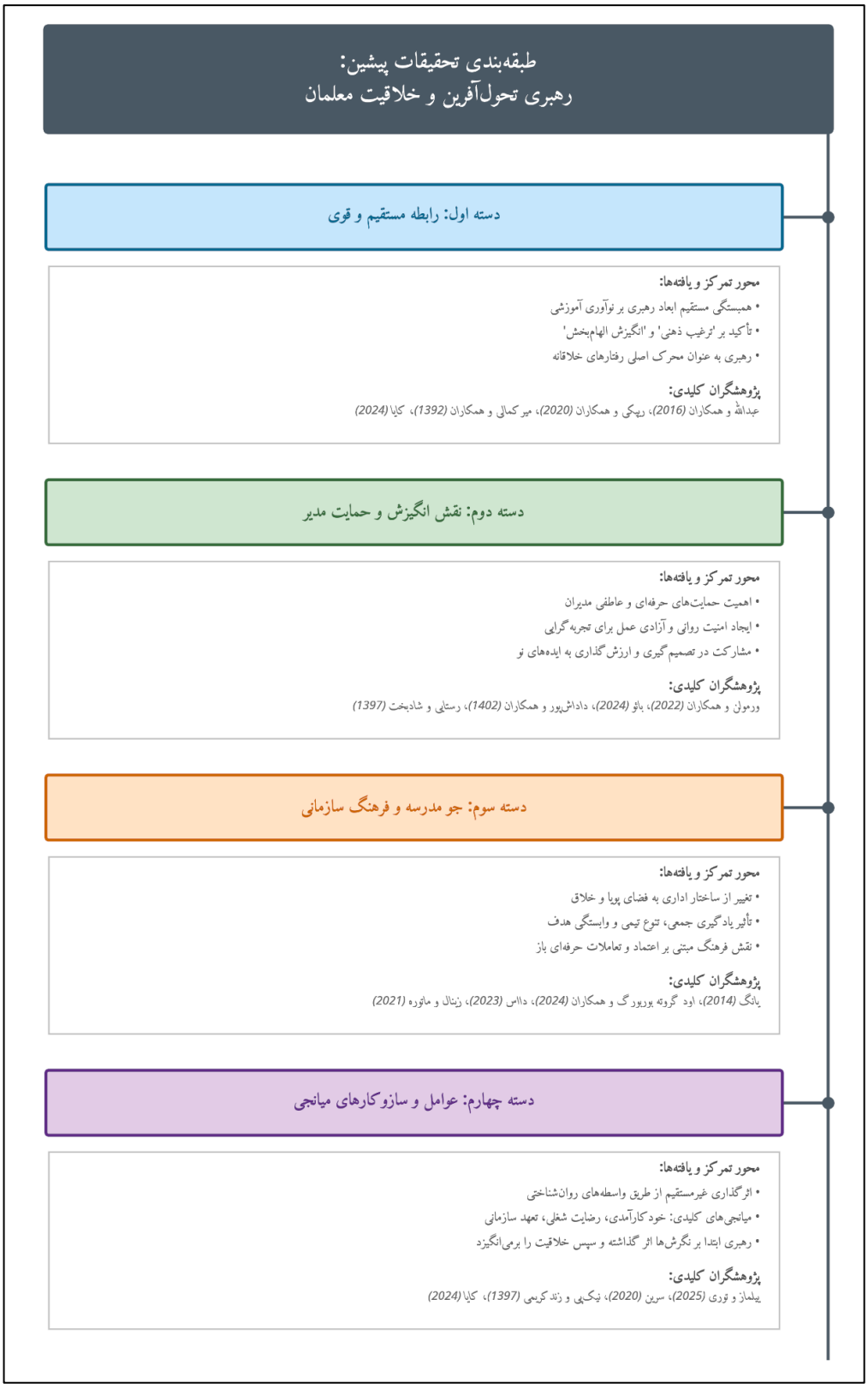
یافته‌های حاصل از مرور مطالعات نشان می‌دهد که تقریباً در تمامی پژوهش‌های بررسی‌شده، رابطه‌ای مثبت میان رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس و خلاقیت تدریس معلمان گزارش شده است. این همگرایی نتایج را می‌توان تا حد زیادی به ماهیت ذاتی رهبری تحول‌آفرین نسبت داد؛ زیرا این سبک رهبری بر انگیزش درونی، ترغیب ذهنی، حمایت فردی و ایجاد چشم‌انداز مشترک تأکید دارد. زمانی که مدیران مدارس از این مؤلفه‌ها استفاده می‌کنند، معلمان احساس ارزشمندی بیشتری تجربه کرده و در نتیجه تمایل آنان به تجربه روش‌های جدید تدریس افزایش می‌یابد. علاوه بر این، در بسیاری از مطالعات، متغیرهای میانجی مانند خودکارآمدی، رضایت شغلی و انگیزش حرفه‌ای نیز به‌عنوان سازوکارهای اصلی این رابطه شناسایی شده‌اند؛ به‌طوری‌که رهبری تحول‌آفرین ابتدا این متغیرهای روان‌شناختی را تقویت کرده و سپس از طریق آن‌ها به افزایش خلاقیت آموزشی منجر می‌شود. همین هم‌پوشانی نظری و تجربی باعث شده است که در اغلب پژوهش‌ها، نتیجه کلی به سمت تأیید اثر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت معلمان گرایش داشته باشد.

با وجود این همگرایی کلی، برخی تفاوت‌ها در شدت یا ضعف نتایج پژوهش‌ها مشاهده می‌شود. این تفاوت‌ها را می‌توان ناشی از عوامل زمینه‌ای، فرهنگی و روش‌شناختی دانست. برای مثال، در برخی مطالعات که در محیط‌های آموزشی با ساختارهای سنتی‌تر انجام شده‌اند، اثر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت معلمان کمتر گزارش شده است؛ زیرا محدودیت‌های سازمانی، تمرکز بر کنترل اداری و کمبود آزادی عمل برای معلمان، مانع از بروز کامل اثرات این سبک رهبری شده است. همچنین تفاوت در ابزارهای اندازه‌گیری خلاقیت و رهبری، حجم نمونه‌ها و ویژگی‌های جمعیت آماری نیز می‌تواند موجب تفاوت در نتایج شود. در برخی پژوهش‌ها نیز نقش عوامل میانجی به‌صورت کامل بررسی نشده است، و همین امر باعث شده است که رابطه مستقیم ضعیف‌تر از واقعیت مشاهده شود. بنابراین، می‌توان گفت که تفاوت‌های روش‌شناختی و زمینه‌ای از مهم‌ترین دلایل ناهمگونی نسبی در یافته‌های پژوهش‌ها هستند.

در سطح کلان‌تر، فرهنگ مدرسه و حمایت عاطفی مدیر نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری یا تضعیف اثر رهبری تحول‌آفرین دارند. فرهنگ سازمانی مدرسه زمانی که بر پایه اعتماد، همکاری، یادگیری جمعی و پذیرش نوآوری باشد، زمینه بسیار مناسبی برای رشد خلاقیت معلمان فراهم می‌کند؛ در چنین شرایطی، حتی اثرات غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین نیز تقویت می‌شود. در مقابل، در مدارسی که فرهنگ سازمانی بسته، سلسله‌مراتبی و کنترل‌محور دارند، حتی مدیران تحول‌آفرین نیز با محدودیت در اثرگذاری مواجه می‌شوند. از سوی دیگر، حمایت عاطفی مدیر یکی از مهم‌ترین سازوکارهای تقویت خلاقیت معلمان است؛ زیرا احساس امنیت روانی، اعتماد و پذیرش خطاهای آموزشی، معلمان را به تجربه روش‌های جدید تدریس تشویق می‌کند. زمانی که معلمان مطمئن باشند که تلاش‌های نوآورانه آن‌ها مورد حمایت قرار می‌گیرد، احتمال بروز رفتارهای خلاقانه در آن‌ها افزایش می‌یابد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت معلمان، به‌شدت وابسته به فرهنگ مدرسه و کیفیت حمایت عاطفی مدیر است.



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]




**نمودار ۱- طبقه بندی نتایج تحقیقات گذشته**

## ۶- نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس به‌طور کلی تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت تدریس معلمان دارد. مرور مطالعات داخلی و خارجی بیانگر آن است که هرچه مدیران مدارس در نقش رهبری خود از مؤلفه‌های



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

تحول‌آفرین مانند انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و توجه به نیازهای فردی معلمان بیشتر استفاده کنند، احتمال بروز رفتارهای خلاقانه در معلمان نیز افزایش می‌یابد. در واقع، این سبک رهبری با ایجاد تغییر در نگرش و رفتار حرفه‌ای معلمان، زمینه لازم برای نوآوری در فرایند تدریس را فراهم می‌سازد و موجب ارتقای کیفیت آموزش می‌شود.

یکی از مهم‌ترین نتایج این مطالعه آن است که نقش مدیران تنها به مدیریت اداری محدود نمی‌شود، بلکه آن‌ها از طریق ایجاد مشارکت فعال، حمایت حرفه‌ای و انگیزش درونی معلمان، می‌توانند بستر مناسبی برای تدریس خلاق فراهم کنند. زمانی که معلمان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی مشارکت داده می‌شوند و احساس ارزشمندی و اعتماد را در محیط مدرسه تجربه می‌کنند، تمایل بیشتری به استفاده از روش‌های نوین تدریس پیدا می‌کنند. همچنین حمایت عاطفی و حرفه‌ای مدیران موجب کاهش فشارهای شغلی و افزایش امنیت روانی معلمان شده و این امر به‌طور مستقیم در رشد خلاقیت آموزشی آن‌ها نقش دارد. یافته‌های این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که توسعه خلاقیت در مدارس بدون وجود رهبری مؤثر و نوآورانه امکان‌پذیر نیست. مدارس خلاق معمولاً در محیط‌هایی شکل می‌گیرند که در آن مدیران با رویکردی تحول‌آفرین، فرهنگ یادگیری، همکاری و نوآوری را در سطح سازمانی تقویت می‌کنند. در چنین مدارسی، معلمان نه‌تنها به‌عنوان مجری برنامه‌های آموزشی، بلکه به‌عنوان افراد خلاق و مشارکت‌کننده در فرایند یاددهی–یادگیری نقش‌آفرینی می‌کنند. بنابراین، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از ارکان اصلی ایجاد مدارس خلاق شناخته می‌شود. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که ارتقای خلاقیت تدریس معلمان نیازمند توجه جدی به سبک رهبری مدیران مدارس است. مدیرانی که بتوانند با ایجاد انگیزه، تقویت اعتماد، فراهم‌سازی فرصت‌های مشارکت و حمایت از نوآوری، محیطی پویا و یادگیرنده ایجاد کنند، نقش اساسی در توسعه خلاقیت آموزشی ایفا خواهند کرد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در نظام آموزش و پرورش، توجه ویژه‌ای به آموزش و توانمندسازی مدیران در زمینه رهبری تحول‌آفرین صورت گیرد تا زمینه لازم برای شکل‌گیری مدارس خلاق و ارتقای کیفیت یاددهی–یادگیری فراهم شود.

## منابع


- میرکمالی، سید محمد، شاطری، کیانوش، و یوزباشیان، علی. (۱۳۹۲). نقش رهبری تحول‌آفرین در خلاقیت سازمانی. نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۳، ۲۱–۳۲
- رستمی، امیر، و شادبخت، مریم. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت معلمان در مدارس ابتدایی. مجموعه مقالات همایش ملی رویکردهای نوین در آموزش و پژوهش.
- داداش‌پور، مریم، نیک‌آیین، زهرا، و حاجیان، زینب. (۱۴۰۲). اثر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت معلمان با نقش میانجی خودکارآمدی خلاق و درگیری شغلی. فصلنامه علوم ورزشی، ۱۵ (۵۲)، ۱–۱۸
- Abdullah, A. G. K., Ling, Y. L., & Kader, Z. B. S. A. (۲۰۱۶). Principal's transformational leadership and teacher's creativity: Mediating role of self-efficacy. Management Research Journal, ۶, ۱–.۷
- Bao, Y. (۲۰۲۴). The effect of principal transformational leadership on teacher innovative behavior: The moderating role of uncertainty avoidance and the mediated role of the sense of meaning at work. Frontiers in Education, ۹, .۱۳۷۸۶۱۵
- Da'as, R. (۲۰۲۳). Teacher's engagement in creativity: The role of school middle leaders' values, team diversity and team knowledge self-efficacy. Thinking Skills and Creativity, ۴۹, .۱۰۱۳۴۶
- Kaya, A. (۲۰۲۴). The association between transformational leadership and teachers' creativity: Professional resilience and job satisfaction as mediators. Frontiers in Psychology, ۱۵, .۱۵۱۴۶۲۱
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (۲۰۱۷). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership in teachers' thriving. Journal of Vocational Behavior.
- Ripki, A. J. H., Murni, S., Wahyudi, M., Suryadi, S., Burmansah, B., Wulandari, A., & Cletus, S. (۲۰۲۰). How does transformational leadership impact teacher creativity in vocational high schools? Universal Journal of Educational Research, ۸(۱۰), ۴۶۴۲–.۴۶۵۰
- Serin, H. (۲۰۲۰). The relationship between school principals' transformational leadership behavior and teachers' motivation. International Education Studies, ۱۳(۱۰), ۷۱–.۸۴
- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (۲۰۲۲). Transformational leadership, leader–member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behavior. Educational Management Administration & Leadership, ۵۰(۳), ۴۹۱–.۵۱۰




[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]

- Yang, Y. (۲۰۱۴). Principals' transformational leadership in school improvement. International Journal of Educational Management, ۲۸(۳), ۲۷۹–.۲۸۸
- Yılmaz, B., & Töre, E. (۲۰۲۵). The mediating role of self-efficacy in the effect of school principals' transformational leadership characteristics on teachers' innovative work behavior. Leadership and Policy in Schools.
- Zainal, M. A., & Matore, M. E. E. M. (۲۰۲۱). The influence of teachers' self-efficacy and school leaders' transformational leadership practices on teachers' innovative behavior. International Journal of Environmental Research and Public Health, ۱۸(۱۲), ۶۴۲۳.



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23 ]