

## Explaining the Main Factors Shaping and Establishing Leadership of Managers: Grounded Theory Method

Leyla Momenian<sup>1</sup>, Hamid Rahimian\*<sup>2</sup>, Abbas Abbaspour<sup>3</sup>, Noorali Farokhi<sup>4</sup> & Faramarz Sohrabi Asmaroud<sup>5</sup>

1. Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran
2. Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran
3. Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran
4. Allameh Tabatabaee University, Faculty of Psychology, Department of Measurement and Measurement
5. Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran

Received: 2019/04/20

Accepted: 2019/07/22

### Keywords:

Grounded Theory, Leadership, Managers, Creative

Baqiatallah  
University of Medical  
Sciences

### Abstract

**Introduction:** Among human resources, the role of leadership is more privileged and more prominent than others, so it can be said that the success of an organization depends to a large extent on the efficiency of management and leadership. The present study aims to explain the main factors shaping and establishing the creative leadership of managers.

**Method:** This study was carried out within the framework of qualitative approach by the grounded theory methodology. In qualitative and in the first stage, based on the data theory of the foundation, 14 competent experts and managers of the education field were interviewed using a targeted sampling method. The data of this section were collected using semi-structured interview technique and reviewing of published documents. Data analysis was conducted using the qualitative analysis software (MAXQDA) based on the Strauss and Carbine systematic approach in three stages of open, axial and selective coding.

**Results:** The process of developing creative leadership in schools and inferring about the relationships between them was obtained. Dimensions of the paradigmatic pattern including four general categories of fundamentals (managerial maturity, creativity development), causative conditions (knowledge, knowledge development, culture), practical strategies (localization, functional flexibility), and axial categories (creativity, creativity, and empowerment) were obtained.

**Conclusion:** Due to the fact that some of the proposed factors are based on the experts point of view, it may be suggested to future researchers that, given the innovative nature of the creative leadership structure, they would be examined in detail the implications of the implementation of these factors, such as: the educational programs based on creative leadership development must have a longitudinal property and associate with practice and activity.

\* Corresponding author at: Hamid Rahimian. Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran

## تبیین عوامل اصلی شکل‌دهنده و استقرار رهبری خلاق مدیران: رویکرد داده بنیاد

لیلا مؤمنیان<sup>۱</sup>، دکتر حمید رحیمیان<sup>۲\*</sup>، دکتر عباس عباس پور<sup>۳</sup>، دکتر نورعلی فرخی<sup>۴</sup> و دکتر فرامرز سهرابی اسمرود<sup>۵</sup>

۱. دانشیار رشته روانشناسی تربیتی، گروه آموزشی روانشناسی تربیتی، دانشکده سنجش و اندازه‌گیری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
  ۲. دانشیار رشته مدیریت آموزشی، گروه آموزشی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
  ۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
  ۴. استاد تمام رشته روانشناسی بالینی، گروه آموزشی روانشناسی و علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی بالینی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- \*نویسنده مسئول: حمید رحیمیان، دانشیار رشته مدیریت آموزشی، گروه آموزشی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، ایمیل: rahimiyan@atu.ac.ir

### چکیده

**مقدمه:** در میان منابع انسانی، نقش رهبری ممتازتر و برجسته‌تر از سایر افراد است به طوری که می‌توان گفت موفقیت یک سازمان تا حدود زیادی به کارآمدی مدیریت و رهبری بستگی دارد. پژوهش حاضر با هدف تبیین عوامل اصلی شکل‌دهنده و استقرار رهبری خلاق مدیران تدوین شده است.

**روش:** این پژوهش با رویکرد آمیخته از نوع روش‌های اکتشافی انجام شد. در گام کیفی و در مرحله نخست بر مبنای نظریه داده‌بنیاد با استفاده از شیوه نمونه‌گیری هدفمند ۱۴ نفر از متخصصان ذی‌صلاح (خبرگان) و مدیران حوزه آموزش و پرورش مصاحبه به عمل آمد. داده‌های این بخش با استفاده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته و بررسی اسناد مکتوب، جمع‌آوری شدند. تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار تحلیل کیفی (MAXQDA) و بر مبنای رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت.

**یافته‌ها:** پس از تحلیل داده‌ها فرایند پرورش رهبری خلاق در مدارس و استنباط در خصوص روابط بین آن‌ها به دست آمد. ابعاد الگوی پارادایمی، شامل: چهار مقوله کلی زمینه‌های بستر ساز (بلوغ مدیریتی، نظام پرورش خلاقیت)، شرایط علی (آگاهی بخشی، گسترش دانش، فرهنگ‌سازی)، راهبردهای عملی (بومی‌سازی، انعطاف‌پذیری عملکردی) و مقوله محوری (خلاقیت‌جویی، خلاقیت‌پروری و واگذاری اختیار) به دست آمد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به اینکه برخی از عوامل پیشنهادی برگرفته از دیدگاه‌های خبرگان است، لذا می‌توان به محققان آینده پیشنهاد کرد که با توجه به بدیع بودن سازه رهبری خلاق به بررسی تفصیلی پیامدهای حاصل از اجرای این عوامل بپردازند، از جمله برنامه‌های آموزشی مبتنی بر الگوی پرورش رهبری خلاق خاصیت طولی داشته باشند و با عمل و فعالیت شغلی همراه شوند.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۱/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۳۱

### کلیدواژه‌ها:

رهبری خلاق، مدیران، نظریه داده بنیاد

تمامی حقوق نشر برای دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج) محفوظ است.

### مقدمه

در میان منابع انسانی، نقش رهبری به‌ویژه رهبری مدارس ممتازتر و برجسته‌تر از سایر افراد است به طوری که می‌توان گفت موفقیت مدارس و نظام آموزش و پرورش تا حدود زیادی به کارآمدی مدیریت و رهبری مدارس بستگی دارد [۱]. از سوی دیگر، امروزه با توجه به پیشرفت فناوری و تغییر نظام‌های رهبری و مدیریتی موضوع خلاقیت<sup>۱</sup> و نوآوری به عنوان یکی از امور مهم در حوزه منابع انسانی مطرح است و حتی در بافت سازمان‌های آموزشی از قبیل مدارس، از اصطلاح

مدارس خلاق مبتنی بر آموزش خلاق و برخوردار از منابع انسانی خلاق و نوآور استفاده می‌شود [۲]. به همین ترتیب، سازمان‌های آینده‌نگر به دنبال جذب رهبران واجد استعداد، مهارت و خلاقیت هستند. ظهور و پیگیری این رویکرد نوین، حاصل تجربیات گذشته در زمینه ناکارآمدی نظام‌های مدیریت سنتی و مدیریت‌های بسته بوده است [۳]. از جمله سازمان‌هایی که اهمیت و نقش زیادی در زندگی انسان دارند، سازمان‌های آموزشی و به ویژه آموزش و پرورش است [۴]. برخی محققان آموزش و پرورش را محل پژوهش و نوآوری

1. creativity

قرار می‌گیرد و مدیران می‌توانند ظهور خلاقیت را در سازمان‌ها با ایجاد زمینه‌های مناسب تسریع و یا با ایجاد فضای نامناسب آن را کند و یا عقیم کنند [۱۴]. دامنه خلاقیت‌های بزرگ به آثار بزرگ اجتماعی منجر می‌گردد و از قلمرو فرد و سازمان خارج می‌شود در این جاست که نقش جامعه در ایجاد زمینه‌های لازم برای ظهور و رشد ابتکار و خلاقیت و نوآوری برجسته می‌گردد [۱۵]. در وهله نخست می‌توان خلاقیت را به عنوان ایجاد روابط جدید، خلق اندیشه‌های نوین، فاصله گرفتن از الگوهای سنتی تفکر و به کارگیری دانش و مهارت‌ها در راه‌های جدید برای دستیابی به نتایج ارزشمند، تعریف کرد [۱۶]. هم‌چنین خلاقیت استعداد پیچیده‌ای متمایز از هوش و کنش‌وری شناختی و احتمالاً تابع سیلان افکار، استدلال استقرایی، پاره‌ای از صفات ادراکی و شخصیت و نیز هوش و اگر<sup>۲</sup> مفهوم‌سازی شده است [۱۷]. برای این که سازمانی موفق باقی بماند، وجود رهبر خلاق در سازمان، واجب و ضروری است. رهبری خلاق باید مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. نقش رهبری در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است، بسیار مهم و حساس است و رهبران به عنوان عنصر مهمی از عوامل زمینه‌ای در محیط کار، بر خلاقیت سازمانی تأثیر می‌گذارند زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می‌تواند مانع ابراز خلاقیت شود [۱۸]. مدیران با به کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور سازمان را در فراهم ساختن امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه یاری می‌کنند و نیز با دادن آزادی عمل کافی در انجام فعالیت و تلاش‌های خلاق آنان و با به کارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق در جهت ترقی و پیشرفت سازمان خود تلاش می‌کنند [۱۹]. از جمله سازمان‌هایی که اهمیت و نقش زیادی در زندگی انسان دارند، سازمان‌های آموزشی و به ویژه آموزش و پرورش است. نیاز به افراد خلاق و نوآور در مراکز علمی آموزشی، اهمیتی دو چندان دارد چرا که این مراکز نقش بسیار مهمی را از لحاظ تعلیم و تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص برای کلیه سازمان‌ها و ادارات به عهده دارند [۲۰]. در پرورش و

می‌دانند و بر این باورند که آموزش و پرورش خلاق، مکانی آموزشی و پایه کار آن تولید و ارتقای کیفیت دانش است و آموزش و پرورش برترین جایگاه و سازمان را برای پژوهش، خلاقیت و نوآوری فراهم می‌کند [۵]. از این رو به نقش رهبران خلاق و نوآور در آموزش و پرورش توجه خاصی مبذول شده است. رهبری واژه و فرآیندی رمزآلود است و درباره آن در سازمان بسیار سخن گفته‌اند و شاید به تعداد کسانی که کوشیده‌اند مدیریت و وظایف آن را تعریف کنند، در این مورد نیز تعریف وجود دارد [۶]. رهبری دارای معانی لغوی، اصطلاحات متعدد و جلوه مختلف می‌باشد. به لحاظ لغوی، واژه رهبری یعنی رهیابی، رهگشایی و راهنمایی انسان‌ها، پیشگامی به سوی اهداف خاص که در عمل از طریق نفوذ در دیگران و تغییر رفتار آن‌ها در جهت مورد نظر امکان‌پذیر است [۷]. در اصطلاح، رهبری شامل راهنمایی و فرماندهی زبردستان در جهت بهتر فهمیدن هدف‌های سازمانی و برانگیختن آنان به کار و فعالیت مؤثر است [۸]. در واقع تعریف واقعی از رهبری توسط استوگدیل<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) ارائه شد. وی اذعان داشت که به تعداد افرادی که کوشیده‌اند رهبری را تعریف کنند، تعاریف مختلف از رهبری وجود دارد [۹].

نقشی که رهبران بر عهده می‌گیرند باید واجد تأثیرگذاری شخصی و انفرادی باشند [۱۰]. با این حال؛ سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که به اموری فراتر از روابط عادی رهبر-پیرو توجه کنند. رهبرانی که در موقعیت‌ها به جای مداخله در امور به بصیرت بخشی؛ به جای کنترل، به اعتماد؛ به جای اعمال محدودیت به استقلال؛ به جای اقدام به تصویرسازی و به جای مطرح نمودن خود به فروتنی تأکید نمایند [۱۱]. از سوی دیگر در اثر پیچیدگی، افزایش نوآوری و انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها به طور کلی رهبری را به عنوان عملی مشترک و جمعی با رویکرد نوآورانه مد نظر قرار داده و شروع به حرکت از نقش‌های سنتی به نقش‌های نوین از جمله تیم‌سازی و کار تیمی و تشویق رفتارهای نوآورانه نموده‌اند [۱۲]. یکی از خصائل بسیار مهم رهبران، خلاقیت است. خلاقیت به عنوان یک حالت روانی و ذهنی در قلمرو علم روانشناسی ظهور می‌کند [۱۳]. از آنجایی که عمده کار و فعالیت انسان در سازمان‌ها انجام می‌شود، عامل ایجاد و پرورش خلاقیت در محدوده علم و هنر مدیریت

2. Divergent intelligence

1. Stodgill

نقش‌های مختلف زندگی و دستیابی به اهداف)، توانایی ایجاد تعادل بین نیازهای محیطی متعارض، توانایی یادگیری (بازشناسی رفتارها، مهارت‌ها و نگرش‌های جدید مورد نیاز، پذیرش مسئولیت تحول و بهبود خود، پرداختن به فعالیت‌هایی که موجب بهبود مهارت‌ها و یادگیری می‌شوند)، ارزش‌های شخصی و رهبری (صداقت، اعتبار و احترام)، مهارت‌های اجتماعی، توانایی ایجاد و حفظ روابط، توانایی ساخت گروه‌های کاری کارآمد، مهارت‌های ارتباطی و توانایی ترغیب دیگران به کار با یکدیگر به طریقی که بازده کارآمدتر و مؤثرتر شود. در هر سازمانی رویکردی مورد استفاده قرار می‌گیرد که به لحاظ ابعاد کلی مشترک است اما نتایج آن در سازمان‌های مختلف متفاوت است. چارچوب کلی به فرآیند پرورش رهبری خلاق به  $D6^2$  معروف است. این فرآیند عبارت است از کشف چالش‌های شغلی، تشخیص نیازهای مدیریتی، طراحی فعالیت‌های منحصر به فرد، بهبود آموزش و مواد آموزشی، دستیابی به راه حل‌ها و بررسی و تمیز دادن نتایج، روش‌ها و مدل‌های رهبری خلاقانه عمدتاً به منظور مدیریت بر مهارت‌های تفکر خلاقانه پرورش یافته‌اند و مدیران با استفاده از این روش‌ها می‌توانند پیشرفت بیشتری داشته باشند، مؤثرتر و کارآمدتر عمل کنند و خطاهای مدیریتی‌شان را کاهش دهند [۲۷].

به طور خلاصه می‌توان گفت مزیت برنامه‌های رهبری خلاق در نوآوری، یکپارچه‌سازی و تأثیرگذاری است. این برنامه‌ها توانمندی‌های رهبری را بهبود می‌بخشند و به مدیران یاری می‌رسانند تا بر چالش‌های خاص غلبه کنند و واقعیت‌های شغلی خود را دریابند [۲۸].

از سوی دیگر، خلأ تحقیقاتی در زمینه شناسایی و معرفی عوامل اصلی و مهم استقرار رهبری خلاق در فضای آموزشی احساس می‌شود. با این حال تحقیقات اندک انجام شده بر مشکل مدیران در زمینه محول نمودن مسائل کارپردازی به مدیران تأکید دارند. لذا با توجه به این که فرد با استفاده از روش‌ها و راهکارهای رهبری خلاقانه و اعمال آن‌ها می‌تواند مهارت‌های تفکر خلاقانه خود را مدیریت کند و با استفاده از مهارت‌های تفکر خلاقانه سایر افراد نیز می‌تواند بر فضای کاری گروهی نیز رهبری کند و هم‌چنین با توجه به پیشینه تحقیق و کمبود اطلاعات منسجم در راستای رهبری خلاق در مدارس

تقویت خلاقیت در سازمان‌های آموزشی و مدارس، مدیریت و رهبری خلاق بیش از سایر عوامل تأثیرگذار هستند چون اگر مدیران مدارس در کنار مهارت‌های مدیریتی از خلاقیت و نوآوری نیز برخوردار باشند زمینه‌های ایجاد و رشد خلاقیت فراهم می‌آید [۲۱]. یکی از عناصر مهم و اولیه در توسعه و بهبود خلاقیت، درک و فهم فرایند خلاقیت است. فرایند خلاقیت یکی از ابعاد خلاقیت سازمانی است، یا به عبارت دیگر مدل‌های فرآیند خلاقیت بیانگر بخشی از تئوری خلاقیت می‌باشند؛ به این معنی که فرآیند خلاقیت دارای چه مراحل است و چگونه ایده‌ها و محصولات حاصل خلاقیت طی زمان به وجود می‌آیند در قالب مدل‌های فرآیند خلاقیت به پژوهش سپرده می‌شود [۲۲]. برخی محققان، تأکید دارند که مدیران و رهبران باید رویه‌ها و فرآیندهایی که منجر به خلق فضای لازم برای پیشرفت می‌شود، درک کنند و بیاموزند. رهبرانی که مجهز به چنین مهارت‌هایی باشند قادر خواهند بود نیازهای آتی افراد را دریابند و به سایرین نیز اجازه دهند دیدگاه‌ها و نظرات خود را ابراز کنند [۲۳]. بنا به همین دلایل، مدیران مدارس باید قادر به ارزیابی و ارزشیابی تأثیر سبک رهبری خود باشند [۲۴]. با این حال، هدف اصلی مدیریت آموزشی در مدرسه تسهیل و پیشبرد امر آموزش و یادگیری است و اولین دسته وظایف مدیر آموزشی شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل و برقراری ارتباط مناسب به افراد سازمان [۲۵] و دومین دسته از فعالیت‌های مدیر آموزشی شامل برنامه آموزش و تدریس، امور کارکنان، برقراری ارتباط مؤثر میان مدرسه و اجتماع، تهیه و تدارک امکانات، تسهیلات و تجهیزات ویژه و امور مالی است [۲۶]. رهبری خلاق ریشه در رهبری تحولی دارد و منظور از آن گسترش و بسط ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی است که در نقش‌ها یا فرآیندهای رهبری کارآمد و مؤثر باشند و افراد را قادر سازند به‌طور سودمند و پربازده با یکدیگر کار کنند. در رهبری خلاق علاوه بر تمرکز بر رشد و یادگیری فردی به تجارب و پرورش ظرفیت‌های جدید اطرافیان و دیگر اعضای سازمان توجه می‌شود [۱۹]. از جمله سایر مشخصه‌های مهم در رهبری خلاق می‌توان به ویژگی‌هایی اشاره کرد که عبارتند از خودآگاهی<sup>۱</sup> (توانایی درک نقاط قوت و ضعف شخصی و تأثیر آن‌ها بر دیگران، کارآمدی آن‌ها در

2. Discover, Diagnose, Design, Develop, Deliver, Discern

1. Self-awareness

میرمحمدی و رحیمیان (۱۳۹۳) در زمینه تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت نتیجه‌گیری کردند که رهبری اصیل اثر مثبت و معناداری بر سرمایه روانشناختی و خلاقیت داشته که این روابط در سطح نسبتاً بالایی می‌باشد. سرمایه روانشناختی نیز اثر مثبت، معنادار و نسبتاً بالایی بر خلاقیت داشته است. هم‌چنین، سرمایه روانشناختی به‌عنوان متغیر میانجی اثر محدودی در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت فردی دارد [۳۱].

با توجه به این که هدف کلی پژوهش حاضر بررسی عوامل اصلی رهبری خلاق مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران است، بنابراین ضمن شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی رهبری خلاق در مدارس ابتدایی شهر تهران، به شناسایی عوامل علی، راهبردها، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدهای حاصل از راهبردهای تقویت رهبری خلاق در مدارس ابتدایی شهر تهران به طور دقیق و جزئی و به صورت نظام‌دار پرداخته شده است. به دلیل مزایایی که خلاقیت در سطوح فردی و اجتماعی دارد، نیاز به تحقیقات وسیعی به منظور شناخت عوامل مؤثر بر خلاقیت و بالا بردن مهارت‌های خلاق احساس می‌شود تا به این وسیله امکان تقویت خلاقیت در محیط‌هایی چون مدارس و دیگر سازمان‌های نیازمند خلاقیت فراهم گردد. هماهنگی با تغییرات روزافزون فناوری و دانش همگام با تغییرات در نیازهای نوجوانان نیازمند خلق اندیشه‌های نو و ایجاد محیطی بر پایه خلاقیت است. بنابراین با توجه به تحولات سریع دنیا و نیاز اجتناب‌ناپذیر به تطابق با پیشرفت و تغییرات علوم، فواید عملی و کاربردی شناسایی ابعاد رهبری خلاق در فضای آموزشی و ایجاد زمینه نظری در این حوزه و تعداد محدود تحقیقات صورت گرفته در زمینه بررسی ابعاد و عوامل اصلی رهبری خلاق به‌ویژه در آموزش و پرورش و با محوریت مدیران، انجام تحقیقی در این حوزه ضروری به نظر می‌رسد. لذا هدف ویژه این پژوهش آن است تا مؤلفه‌های مهم رهبری خلاق در مدارس ابتدایی را معرفی نماید. به همین منظور پرسش‌های پژوهش حاضر به شرح زیر می‌باشد:

۱- ابعاد و مؤلفه‌های اصلی رهبری خلاق مدیران در مدارس ابتدایی

شهر تهران چیست؟

۲- عوامل علی مؤثر بر رهبری خلاق مدیران در مدارس ابتدایی

شهر تهران کدام است؟

و با توجه به اهمیت نقش مدیران در خلق فضای پربار و سودمند آموزشی و تحولی در مدارس و تأثیر قابل ذکر آن‌ها مخصوصاً در دوره ابتدایی، هدف پژوهش حاضر تعیین عوامل و شاخص‌های رهبری خلاق مدیران مدارس است. بر این اساس سؤال اصلی تحقیق عبارت است از این که عوامل علی مؤثر، راهبردهای مناسب، عوامل زمینه‌ای مؤثر، راهبردهای مداخله‌گر و راهکارهای استقرار رهبری خلاق مدیران در مدارس ابتدایی شهر تهران چیست؟

جارویس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در تحلیلی روی رهبری خلاق در مسئولان اجرایی مدارس با اندازه‌گیری ظرفیت خلاقانه، سبک‌های خلاقیت و فعالیت‌های مربوط به رهبری خلاق نشان داد در حالی که معلمان به طور معناداری خلاق‌تر از متوسط بزرگسالان جامعه بودند، اما میزان نمرات مدیران بالاتر از هنجار جامعه قرار نگرفتند. پژوهشگر این تحقیق این طور نتیجه‌گیری کرد که مدیران تمایل دارند هم‌رنگی<sup>۲</sup> بیشتر و خطرپذیری کمتری داشته باشند. به علاوه این افراد در رهبری خلاق با نقصان مواجه هستند. این محقق هم‌چنین نشان داد متغیرهای مردم‌شناختی از قبیل سن، جنسیت، سطح مدرسه، سطح شغلی و تجربه شغلی با ظرفیت خلاقیت ارتباط معناداری ندارد؛ بنابراین معلمان منبع ارزشمند عملکرد خلاقانه و رهبری خلاقانه محسوب می‌شوند و این در حالی است که مدیران به فعالیت‌های مدیریتی روزانه و محدودیت‌های سیاست‌های موقعیت شغلی تمایل دارند [۲۹]. مورفی (۲۰۱۷)، در پژوهشی نشان داد که مدیران مدارس کارآمد در سبک تفکر اصیل‌تر هستند، بر راهبردها نظارت دارند و آموزش را مورد ارزشیابی قرار می‌دهند و تحول حرفه‌ای را بهبود می‌بخشند. هم‌چنین این مدیران تصمیمات خود را بر اساس واقعیات، تجارب و تعقل خاصی بنا می‌نهند. این شیوه تفکر، نظارت، ارزشیابی و تصمیم‌گیری در مدیران مدارس که کارآمد تلقی نمی‌شدند، مشاهده نشد. لای<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در ارزشیابی کارآمدی فضای خلاقانه و راهبردهای خودمدیریتی در دانش‌آموزان در یک طرح نیمه آزمایشی ۲۶ دانش‌آموز را مورد بررسی قرار داد. نتایج این پژوهش نشان دادند آموزش خلاقانه و راهبردهای خودمدیریتی می‌تواند تأثیر مثبتی در دانش‌آموزان دبیرستانی داشته باشد [۳۰].

1. Jarvis

2. conformity

3. Li

می‌داند که خواهان دیدگاه جدیدی در موقعیت شناخته‌شده‌ای باشیم. ثانیاً: هرچند ابزارهایی برای بررسی رهبری خلاق تاکنون ارائه شده است و طی دو سه دهه گذشته چارچوب نظری مقاومی برای آن در نظر گرفته شده، اما با توجه به درکی که محقق از وضعیت مدارس سطح شهر تهران دارد، به اندازه کافی قانع کننده نیست. ثالثاً: محقق به دنبال بررسی زمینه‌های ناشناخته یا جدیدی از رهبری خلاق در قالب یک الگوی جدید از رهبری خلاق بود. هم‌چنین محقق احساس می‌کند که یک خلاء اطلاعاتی در زمینه رهبری خلاق در مدارس سطح شهر تهران وجود دارد و این خلاء اطلاعاتی با روش داده‌بنیاد بهتر از سایر روش‌های دیگر پر می‌شود؛ و به این ترتیب اقدام به ایجاد فرضیه اولیه و در نهایت در جهت رفع خلاء اطلاعاتی فرضیه را در برابر داده‌های تازه به محک آزمایش می‌سپارد. این در حالی است که به اعتقاد محقق این توانایی در روش‌های دیگر برای پر کردن خلاء اطلاعاتی رهبری خلاق در سطح مدارس تهران مثل روش داده‌بنیاد وجود ندارد.

هم‌چنین نتایج این پژوهش می‌تواند راه‌گشای ارائه یک الگو از رهبری خلاق و بسط دهنده مدل‌های قبلی ارائه شده در این حوزه باشد. پژوهش حاضر از نظر ماهیت جزء پژوهش‌های کیفی است. در این پژوهش از روش زمینه‌ای جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. بسیاری از پژوهشگران نظریه زمینه‌ای از روش مصاحبه استفاده می‌کنند [۳۲]. در روند پژوهش حاضر نیز از مصاحبه عمیق با رویکردی نیمه ساختارمند به منظور جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در استفاده از نظریه زمینه‌ای در طرح سیستماتیک نظام‌مند، اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از فرایند کدگذاری مبتنی بر نظام اشتراوس و کوربین (۱۳۸۵) تحلیل شد.

در پژوهش حاضر در روش برخاسته از داده‌ها با هدف نظریه‌پردازی در روش انتخاب مصاحبه‌شوندگان الگوی ارائه شده توسط اشتراوس و کوربین (۱۳۸۵) مبنای کار قرار گرفت. این عمل شامل نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> از افرادی است که در حیطه مورد توجه صاحب‌نظر تلقی می‌شوند و در این زمینه دارای اطلاعات عمیق و غنی هستند. به این منظور با افراد آگاه و مطلع مشورت به عمل آمد تا نمونه‌های مناسب و صاحب‌نظر در این حوزه که دارای تجارب مدیریتی و

۳- راهبردهای مناسب ارتقای رهبری خلاق در مدارس ابتدایی شهر تهران کدام است؟

۴- عوامل زمینه‌ای مؤثر بر راهبردهای ارتقای رهبری خلاق در مدارس ابتدایی شهر تهران کدام است؟

۵- راهبردهای مداخله‌گر ارتقای رهبری خلاق در مدارس ابتدایی شهر تهران کدام است؟

## روش

روش پژوهش در تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای محسوب می‌شود، زیرا در این تحقیق تلاش شده تا با استفاده از رویکرد کیفی و با توجه به داده‌های کیفی گردآوری شده از طریق روش داده‌بنیاد جهت تبیین مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر رهبری خلاق مدیران برای مدارس دولتی شهر تهران استفاده گردد تا نتایج آن مورد استفاده سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان تعلیم و تربیت و نیز مدیران مدارس قرار گیرد.

دلایل استفاده از روش داده‌بنیاد در پژوهش حاضر این است که به پژوهشگر اجازه می‌دهد با ذهن باز و به دور از پیش‌داوری یا فرضیه به گردآوری و تحلیل داده‌ها بپردازد. در این پژوهش نیز محقق علاوه بر تمرکز بر الگوسازی به کمک این روش، دلایل کاربرد این روش در پژوهش خود را ضمن ناکافی بودن یا قانع‌کننده نبودن تحقیقات در مورد این موضوع، این‌چنین می‌داند که اولاً: پژوهش حاضر به لحاظ بررسی جامع‌تری که در هر دو بخش رهبری و خلاقیت با استفاده از این روش قرار داده است، به نتایج بهتری نسبت به تحقیقات گذشته خواهد رسید. توضیح اینکه در هیچ پژوهشی مانند پژوهش حاضر برای الگوسازی رهبری خلاق از این روش استفاده نکرده است. بدین معنی که محقق در این پژوهش به دنبال این بود که داده‌هایی فراتر از آنچه نظریه‌های موجود اجازه می‌دهند، جمع‌آوری کند. هم‌چنین برای پژوهشگر ممکن است داده‌های کمی، توصیف خوبی از جمعیت بزرگ مدارس شهر تهران ارائه دهد، درحالی که داده‌های کیفی موشکافی عمیق از تعداد محدودی از افراد را میسر می‌سازد؛ بنابراین محقق هم‌راستا با نظر اشتراوس و کوربین (۱۹۹۷) مهم‌ترین توجیه برای کاربرد روش داده‌بنیاد را بررسی و مطالعه زمینه‌های ناشناخته یا زمینه‌هایی

1. Theoretical sampling



پرسش‌نامه از ابعاد گوناگون تشکیل شده است و پاسخ‌دهی به آن نیز در قالب طیف لیکرتی صورت پذیرفت. ضریب پایایی با آلفای کرونباخ برابر است با ۰/۹۱۹. این ضریب بیانگر دقت نسبتاً بالای این پرسش‌نامه است. در تحلیل دقیق داده‌ها با هدف شناسایی سؤالاتی که پایایی آزمون را کاهش می‌دهند، از روش محاسبه پایایی پس از حذف پرسش‌ها استفاده شد. طبق داده‌های به‌دست آمده هیچ سؤالی با نمره کل پرسش‌نامه هم‌بستگی منفی نداشت. به علاوه، حذف هیچ یک از سؤالات با افزایش پایایی مقیاس کل همراه نبود؛ بنابراین هیچ سؤالی از پرسش‌نامه حذف نشد و در نهایت پرسش‌نامه ۳۵ سؤالی باقی ماند. روایی پرسش‌نامه به روش روایی محتوایی با محاسبه دو شاخص CVR (نسبت روایی محتوایی) و CVI (شاخص روایی محتوایی) و روایی صوری با مشورت استادان راهنما و مشاور در دانشگاه علامه طباطبایی و نیز روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفت و نهایتاً پرسش‌نامه شامل چهار مقوله کلان و ۳۵ گویه طراحی و اجرا شد.

در خصوص روایی بخش پژوهش کیفی می‌توان از طریق بررسی اینکه آیا روش‌های مورداستفاده و فنون به‌همدیگر مربوطاند و باهم متناسب‌اند یا نه و آنچه را که می‌خواهیم می‌سنجد یا نه قضاوت کرد. جهت اطمینان از روایی پژوهش، محقق از روش‌های بررسی توسط اعضا<sup>۱</sup>، مثلث‌سازی منابع داده‌ها<sup>۲</sup> و بازبینی توسط همکاران<sup>۳</sup> خود استفاده کرده است. هم‌چنین در رابطه با پایایی مصاحبه‌شونده به چگونگی هدایت سؤالات اشاره می‌شود. در پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه نویسی‌های انجام‌شده حین تایپ متون توسط دو فرد توجه نمود. در پژوهش کنونی از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته استفاده می‌شود. در این بخش برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها، از روش پایایی بازآزمون<sup>۴</sup> و روش پایایی توافق بین دو کدگذار<sup>۵</sup> استفاده شده است.

حرفه‌ای راه‌گشا هستند و به تبع کار در این حوزه سال‌ها با مقوله رهبری و لزوم خلاقیت در این امر روبرو و درگیر بوده‌اند، شناسایی شوند (نمونه‌گیری با رویکرد زنجیره‌ای). خاتمه زمان مصاحبه نیز اشباع نظری در هر مقوله در نظر گرفته شد. ملاک انتخاب افراد دارا بودن تجارب مدیریتی در ابعاد علمی و اجرایی، دارا بودن آثاری در زمینه مدیریت، رهبری، خلاقیت و رویکردهای جدید در این حوزه لحاظ شده بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل شانزده نفر از متخصصان ذی‌صلاح (خبرگان) و مدیران حوزه آموزش و پرورش در چهار گروه عمده از صاحب‌نظران از جمله گروه اول: کارشناسان، مدیران و صاحب‌نظران در بخش معاونت آموزش ابتدایی اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران، گروه دوم: کارشناسان، مدیران و صاحب‌نظران در اداره آموزش پیش‌دبستانی و دوره اول ابتدایی اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران، گروه سوم: کارشناسان، مدیران و صاحب‌نظران در اداره تکنولوژی و گروه‌های آموزشی اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و گروه چهارم: کارشناسان، مدیران و صاحب‌نظران در اداره برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی در معاونت پژوهش و آموزش نیروی انسانی می‌باشند. در مجموع تعداد ده سؤال اصلی و یک سؤال آزاد به منظور اظهارنظر و ارائه دیدگاه‌های جدید که ممکن است در سؤالات نادیده گرفته شده باشد، ارائه شد. سؤالات اولیه با مشورت و راهنمایی اساتید دانشگاه علامه طباطبایی تهران مورد جرح و تعدیل و بازبینی قرار گرفت. کوربین و اشترواس (۲۰۰۸)، برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت، یعنی این‌که یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و خواننده در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق و قابل‌باور است. ده شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده است که پنج مورد از آن‌ها در این پژوهش برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، مورد استفاده قرار گرفت. استراتژی‌های ممیزی مورد استفاده، عبارت بودند از حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب نمودن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعین [۳۳].

برای بررسی همسانی درونی و محاسبه ضریب پایایی پرسش‌نامه پژوهش حاضر از روش آلفای کرونباخ استفاده شد چرا که این

1. Member checking
2. Data source triangulation
3. Peer debriefing
4. Re-Test Reliability
5. Inter-Coder Reliability

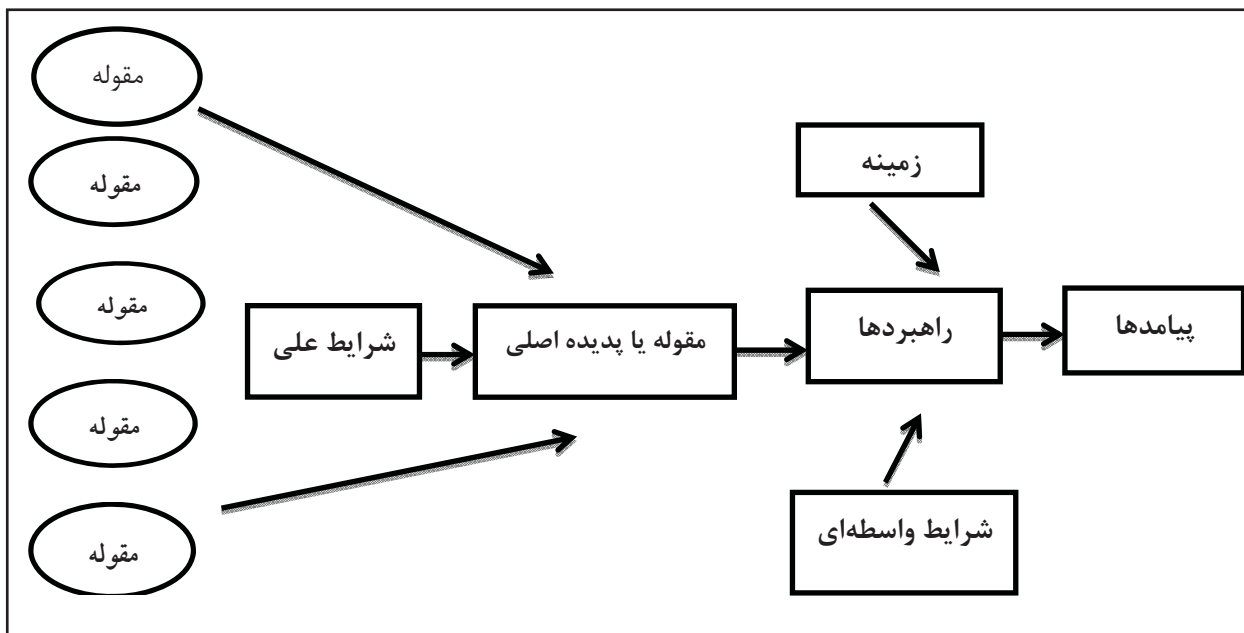
### یافته‌ها

مقوله‌ها، خرده مقوله‌ها به طور منظم بررسی شد. طی این فرآیند کدگذاری تعداد ۳۶ کد باز، ۱۰ مفهوم و ۴ مقوله استخراج و عوامل اصلی رهبری خلاق در مدارس، شناسایی شد.

**ب) کدگذاری محوری:** در کدگذاری محوری، مفاهیم بر اساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند؛ به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه‌اند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند، حول محور مشترکی قرار می‌گیرند [۳۵]. در واقع، در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری شکل می‌گیرد و شامل شش دسته، مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر حاکم، راهبردها و پیامدها است.

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر بر اساس دستورالعمل اشتراوس و کوربین (۱۳۹۰) از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت پذیرفت. در نهایت مدل کیفی پژوهش بیان شده است [۳۴]. این تجزیه و تحلیل در پژوهش حاضر با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی (MAXQDA12) صورت گرفته است.

**الف) کدگذاری باز:** کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است. در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت بررسی شد، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آن‌ها مشخص شدند و خرده مقوله‌ها (زیرمقوله‌ها) تعیین شدند. در طی این تحلیل‌ها، فنون تحلیلی پیشنهاد شده اشتراوس و کوربین (۱۳۹۰)، به کار گرفته شد. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی،



نمایش کدگذاری در نظریه برخاسته از داده‌ها، از کدگذاری باز تا کدگذاری محوری  
 شکل ۱. نمایش کدگذاری در نظریه داده بنیاد، از کدگذاری باز تا کدگذاری مقوله‌ای

در قالب پرسش‌های پژوهشی به آن‌ها پرداخته شده است. یافته‌های کدگذاری انتخابی ارائه شده در پژوهش در خلال تلفیق نتایج فرآیند کدگذاری انتخابی، جملات و ایده‌های اشاره شده در نوشته‌ها و متون مصاحبه‌ها مورد بررسی مجدد و مقوله‌بندی دوباره قرار گرفتند. مقولات اصلی و فرعی مورد چینش و آرایش قرار گرفتند. اطلاعات

از این‌رو، در این پژوهش، بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، تبیین می‌شود. بنابراین مقولات استخراج شده در قالب محورهای کدگذاری محوری دسته‌بندی شدند. این ابعاد عبارتند از شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها که در ذیل به ترتیب



جدول ۲. نتایج کدگذاری باز شامل مقولات اصلی و فرعی

ردیف	کدگذاری انتخابی	مقوله کلان	مقوله‌ها	مقوله فرعی و ویژگی‌ها
۱	شرایط علی	نیاز به آگاهی بخشی و زمینه‌سازی در مورد رهبری خلاق	۱-۱- آگاهی بخشی	- آگاهی بخشی در خصوص نیاز به رهبری خلاق - آگاهی بخشی در زمینه خصوصیات و مؤلفه‌های رهبری خلاق - ایجاد احساس نیاز. - آگاه‌سازی در خصوص لزوم مکالمه و تعامل درباره رهبری خلاق
			۲-۱- تقویت رویکرد علمی به رهبری خلاق	- برگزاری نشست‌ها، سمینارها و فراخوان‌ها در این زمینه - انتشار مقاله، کتب و حمایت از پژوهش‌ها و مطالعات کاربردی - نهادینه شدن علم و هنجارهای علمی
			۳-۱- انگیزش و تغییر نگرش	- ترغیب به تغییر نگرش‌های قالبی و تفکرات محدود - تغییر نگاه سنتی نسبت به رهبری و مدیریت مدارس - لزوم سبک رهبری آزادمنشانه - فرهنگ‌سازی و استقرار نظام انگیزشی - دادن پاداش مناسب و کمک به افراد در جهت پیشرفت سازمان
۲	شرایط زمینه‌ای	ارتقای عملکرد مدیران	۱-۲- بلوغ مدیریتی	- به بلوغ رسیدن سیاست‌گذاران - به بلوغ رسیدن مدیران اجرایی - به بلوغ رسیدن عملکردی
			۲-۲- ارزیابی عملکرد مدیران	- تدوین شاخص‌های عملکرد در سطح فرد، کلاس و مدرسه - استقرار نظام ارزشیابی رهبری خلاق - ارزیابی مدیران بر اساس نظام ارزشیابی - پرورش تفکر خلاق در سطوح مختلف مدیریتی
۳	مقوله محوری	ایجاد فرصت‌های آموزش و تجربه خلاقیت	۱-۳- آموزش و توسعه خلاقیت	- برگزاری دوره‌های آموزشی و پرورشی تفکر خلاق - برگزاری دوره‌های آموزشی راهبردهای رهبری - برگزاری دوره‌های آموزشی رهبری خلاق - ایجاد فرصت‌ها و موقعیت‌های کسب تجربه و مهارت‌آموزی در حوزه رهبری خلاق - دانش‌افزایی در زمینه رهبری خلاق و خلاقیت و نوآوری - توسعه ظرفیت‌های فردی
			۲-۳- شایسته‌گزینی	- شناسایی نیروهای شایسته از نقطه‌نظر رهبری خلاق - انتصاب نیروهای شایسته از نقطه‌نظر رهبری خلاق - خطرپذیری مدیریتی
			۳-۳- تقویت مدرسه به عنوان واحد هدف	- بومی کردن و درونی‌سازی مدیریت مدارس - احترام به مدارس به عنوان مراکز آزاداندیشی - در نظر گرفتن مدرسه به عنوان سازمان یادگیری
۴	شرایط مداخله‌گر	تمرکززدایی در تصمیم‌گیری و اصلاح ساختار	۱-۴- تمرکززدایی در تصمیم‌گیری	- ایجاد آزادی عمل برای مدیران - تشریک مساعی در تصمیم‌گیری - ایجاد تغییر در روند تصمیم‌گیری و تمرکززدایی در ساختار
			۲-۴- توسعه زیرساخت‌ها	- تغییر قوانین اجرایی و مدیریتی - محفوظ ماندن مدارس در روند تصمیم‌گیری - اصلاح ساختار اداری و اجرایی

رهبری خلاق در فضای مدرسه هم بر کارکنان از جنبه رضایت شغلی هم بر دانش‌آموزان به لحاظ بازده آموزشی و هم اثرات قابل ملاحظه آن بر شخص مدیر مدرسه از حیث موفقیت‌های مدیریتی و کارآمدی حرفه‌ای، فرهنگ رهبری خلاق و لحاظ نمودن خلاقیت و نوآوری در تصمیم‌گیری‌های شغلی جای چندانی در فرهنگ سازمانی مدارس ندارد و جزو دغدغه‌های آموزشی و سیستم مدیریتی محسوب نمی‌شود. **تقویت رویکرد علمی به رهبری خلاق:** منابع فارسی منتشر شده و پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه قلیل بوده و خلاء تحقیقاتی و غنای ناکافی و عدم دانش عمیق در این زمینه قابل توجه است. از این رو گسترش انتشار مقالات، کتب تخصصی، برگزاری نشست‌ها و سمینارها و نظریه‌پردازی‌های بومی می‌تواند به گسترش درک و بهبود و توسعه این مفهوم یاری رساند.

**انگیزش و تغییر نگرش:** بحث تغییر نگرش‌های سنتی، خارج شدن از چارچوب‌های موجود و محدودکننده و شکستن قالب‌های فکری است. از آنجایی که سنت‌گرایی و پایبندی به قوانینی که جنبه غیر ضروری دارند و کارآمدی خود را از دست داده‌اند، نقطه مقابل تفکر خلاق و خطرپذیری است، به تغییر قالب‌های فکری اساسی اشاره شده است. مسئله دیگر در نظر گرفتن مدرسه به عنوان مکانی برای اندیشه آزاد و تولید علم است. استقرار دیدگاه علمی در مدارس و چپستی علم، شناخت ارزشی نسبت به پرورش علم از طریق پرورش خلاقیت یکی دیگر از کمبودهای علمی و زیر بنایی محسوب می‌شود.

**شرایط زمینه‌ای (زمینه‌های بستر ساز استقرار و پرورش رهبری خلاق):**

#### ۲) ارتقای عملکرد مدیران

**بلوغ مدیریتی:** تا وقتی نظام رتبه‌بندی مدیران و شناسایی افراد شایسته بر حسب خلاقیت مستقر نشود و ارزیابی عینی از افراد در این حوزه به عمل نیاید، نمی‌توان از استقرار و ابقای رهبری خلاق اطمینان حاصل نمود. الزامات و پرورش نظام پاسخگو و مسئولیت‌پذیری در مقابل تصمیمات همگی از مسائلی هستند که در پرورش رهبری خلاق تأثیرگذارند، نظامی که رقابت در آن جایگاهی نداشته باشد، فرد یا همان رویه‌های سنتی و قدیمی به مدیریت و رهبری ادامه می‌دهد، پاسخگوی کسی نیست و بودجه‌اش هم تأمین می‌شود،

به دست آمده از مقولات حاصل از کدگذاری باز و محوری با یکدیگر ترکیب و حاصل در قالب یک الگوی مفهومی خلاصه شد. پس از سازمان‌دهی کدهای باز درون طبقات کدهای مقوله‌ای، به منظور دستیابی به مضامین اصلی مستتر در متن مصاحبه‌ها، می‌بایست کدهای مقوله‌ای که مرتبط با یکدیگر بودند را درون طبقات یا مضامین گزینشی سازمان‌دهی می‌کردیم. به همین منظور کدهای مقوله‌ای پس از چندین بار بررسی، در چهار طبقه یا مضمون گزینشی در جدول شماره (۲) سازمان‌دهی شدند. هم‌چنین مقولات اصلی و فرعی مورد چینش و آرایش قرار گرفتند. اطلاعات به دست آمده از مقولات حاصل از کدگذاری باز و محوری با یکدیگر ترکیب و حاصل در قالب یک مدل با الگوی مفهومی خلاصه شد. لازم به ذکر است که برای کدهای باز فراوانی به دست آمد ولی بعد از هر مرحله طبقه‌بندی و بررسی داده‌ها مفاهیم تکراری حذف و مفاهیم مشابه در هم ادغام شدند. باید اضافه کرد که تجزیه و تحلیل داده‌ها با دقت بیش از ده بار جهت رسیدن به اشباع نظری<sup>۱</sup> برای مقوله‌های فرعی و ابعاد آن‌ها به صورت تکراری انجام شد. حدود هر مقوله و مقوله‌های اصلی دیگر در آغاز تجزیه و تحلیل به صورت قطعی تعیین نشد و این مقوله‌ها در سراسر تجزیه و تحلیل مورد تجدیدنظر قرار گرفتند. کدگذاری باز و مقوله‌ای هنگامی متوقف شدند که:

الف) یک طبقه‌بندی معنادار پس از بررسی چندباره رونوشت مصاحبه‌ها حاصل شدند؛

ب) خرده مقولات و ویژگی‌ها تکراری شده بودند؛

ج) اطلاعات مرتبط و جدیدی از رونوشت مصاحبه‌ها یافت نمی‌شد، حتی اگر اطلاعات جدیدی پیدا می‌شد با طبقه‌بندی موجود منطبق بود.

#### شرایط علمی:

۱) نیاز به آگاهی بخشی و زمینه‌سازی در مورد رهبری خلاق

**آگاهی بخشی:** اطلاع و آگاه‌سازی از خصوصیات و مؤلفه‌های رهبری و احساس نیاز و تعامل در آن با آن که پیامدهای مثبت و نتایج اثربخش این نوع رهبری بر کسی پوشیده نیست، اما الزام این امر که یکی از ضروریات‌های اساسی، بنیادین و بعضاً بحرانی در امر آموزش و پرورش است، مورد تأکید قرار نمی‌گیرد. علی‌رغم تأثیر فراوان

1. Theoretical saturation

باید زیرساخت‌های عملکردی خاصی طراحی شود؛ به عبارت دیگر، تدوین قوانین جدید و اصلاح قوانین فعلی و استقرار مقررات بومی برای کلیه اهداف و برنامه‌های جدید در امر پرورش رهبری خلاق به سازمان یاری می‌رساند.

**شایسته‌گزینی:** هر سازمانی عملاً منحصر به خود است؛ یعنی تعاملاتی که بین هر سازمانی با عناصر خارجی صورت می‌گیرد بر اساس قوانین مقررات و هنجارهای روشنی که به این روابط جهت می‌دهد. با این حال سازمانی مثل مدرسه باید خودگردان و شایسته‌گزین باشد، به عبارتی باید قوانین بومی شوند و در داخل هر سازمان تعریف شوند؛ و این بدین معنا نیست که سازمان قرار است از قوانین و اصول کلی و چارچوب رایج خارج شود بلکه منظور استقلال انعطاف‌پذیری در رهبری است. فقط در چنین شرایطی است که زمینه‌های لازم برای بروز خلاقیت در سازمان فراهم می‌شود. در نهایت گمارش افراد در پست‌های تخصصی مناسب و حفظ کارآمدی انفرادی این افراد بر حسب خلاقیت بایستی مدنظر باشد.

تقویت مدرسه به عنوان واحد هدف: محور اصلی در استقرار رهبری خلاق در مدارس خلاقیت‌گرایی و خلاقیت‌پروری است. به عبارت دیگر، باید رویکرد خلاقیت‌یابی، خلاقیت‌پروری و خلاقیت‌گرایی از تصمیم در شناسایی، جذب و پرورش مدیران تا ابقا و حفظ آنان سیستم قالب باشد. استقرار رهبری خلاق در مدارس نیازمند آن است که تفکر خلاق در ابعاد، ارکان و عناصر آموزشی تجلی یافته و پرورش یابد. منظور آن است که افراد مسئول باید احساس الزام کنند که خلاقیت را در خود پرورش دهند، به تفکر خلاق مجهز شوند و حل مسئله به روش خلاقانه را بیاموزند؛ بنابراین لازمه این کار ابتدا توجه به خود مدرسه به عنوان غایت هدف است، چراکه استقرار رهبری خلاق در مدرسه انجام خواهد گرفت.

#### راهبردها:

۴) **تمرکززدایی در تصمیم‌گیری و اصلاح ساختار**  
تمرکززدایی در تصمیم‌گیری: امکان آزادی عمل برای مدیران خلاق در عین حال دعوت از سایر معلمان به منظور شرکت در تصمیم‌گیری‌های مهم مدرسه، باعث ایجاد انگیزه و تشویق افراد به حضور در عرصه‌های اجرایی مدیریت خواهد شد. تغییر روند تصمیم‌گیری و ایجاد فرصت برای کسب مهارت و تجربه به کارکنان

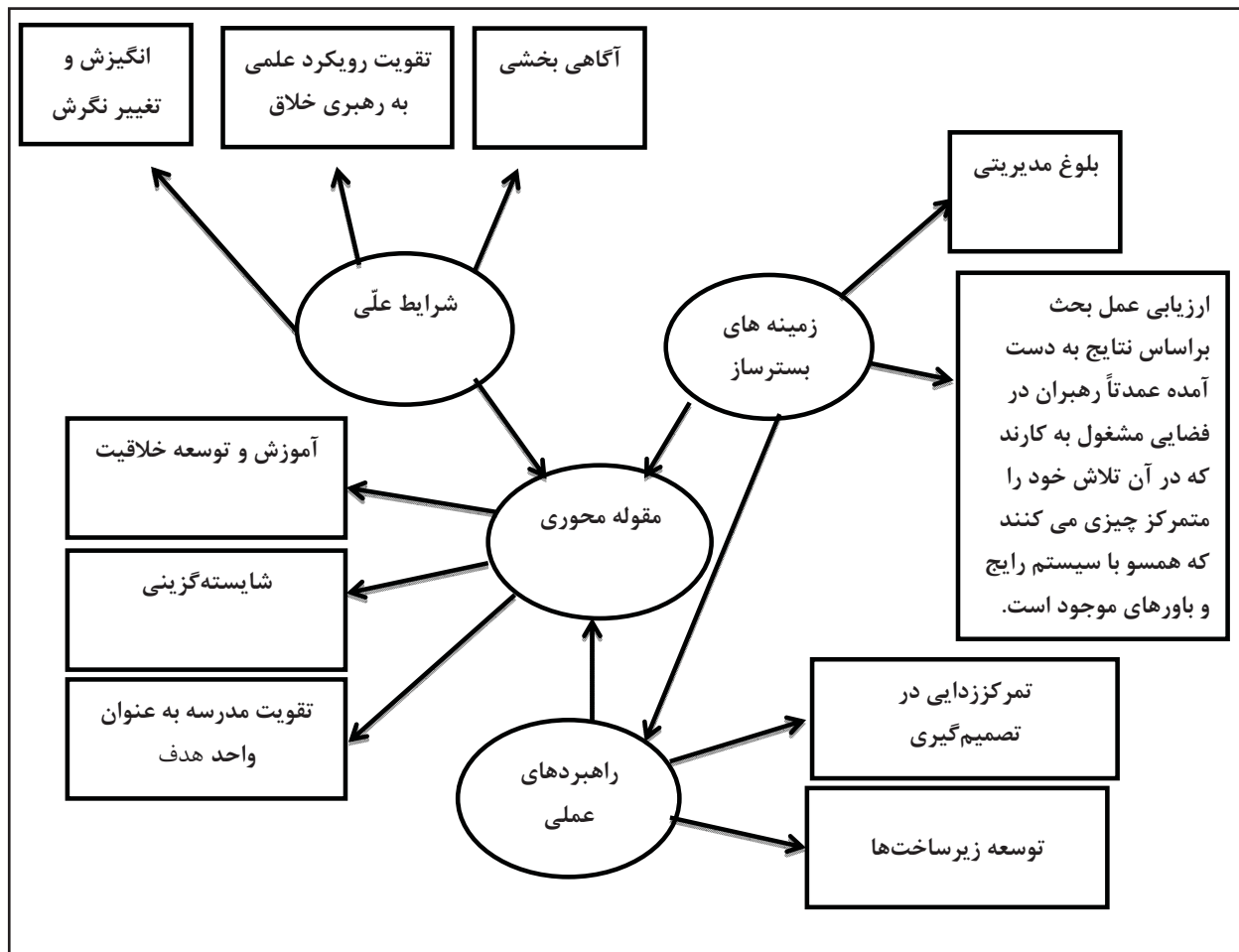
انگیزه‌ای ندارد که از این سیستم خارج شود. طبیعتاً وقتی نظامی برای ارزیابی مدیران وجود نداشته باشد که مبتنی بر سنجش میزان خلاقیت این افراد در راهکارها و راهبردهای رهبری باشد، افراد به همان روش‌های پیشین خود پایبند می‌مانند و تغییری در شرایط خود ایجاد نمی‌کنند. طبیعتاً تجلی راهبردها و ساختارهای خلاقانه در هر سازمانی نیاز به عواملی بسترساز و زمینه‌ساز دارد. تمامی مفاهیم و رویدادها در بستر بافتی که در آن روی می‌دهند قابل تفسیر و درک هستند. ایجاد فرهنگ و جو حمایتی در مدارس یکی از مؤلفه‌های اساسی در بین عوامل زمینه‌ای است.

**ارزیابی عملکرد مدیران:** دارا بودن سبک مدیریتی حمایتی و مشارکتی و آگاه بودن از امکان استفاده از راهبردهای مناسب با هر یک در جایگاه‌ها و موقعیت‌های گوناگون و تصمیم‌گیری صحیح در این راستا، از مهم‌ترین ویژگی‌های یک مدیر کارآمد است که می‌توان در ارزیابی عملکرد مدیران ملاک قرار گیرد. تربیت افرادی با قابلیت‌ها و توانمندی‌های فوق‌یکی از اولین گام‌های پیش‌روست اما تعالی یافتن این نیرو نیاز به بستر مناسب دارد. اعتماد متقابل بین همکاران نیازمند اجتناب از روحیه فردگرا است که یکی از قابلیت‌های مهم مدیران است. ابراز این رفتارها جز در فضای همدلانه میسر نیست. دستیابی به خلاقیت در فضای مدرسه بدون وجود جو همدلانه و حمایتی امکان‌پذیر نیست. حمایت از مدیران مدارس از سوی مراجع سطح بالاتر نیز مورد تأکید قرار گرفت. وجود فرهنگ مشارکتی در فضای مدیریتی و ایجاد انگیزه و رغبت در مدیران برای پذیرش افکار و راهبردهای جدید و خلاقانه از ضرورت‌های آموزش و توسعه خلاقیت است.

#### مقاله محوری (رهبری خلاق):

#### ۳) ایجاد فرصت‌های آموزش و تجربه خلاقیت

آموزش و توسعه خلاقیت: طبعاً پرورش نظام رهبری خلاق نیز با مشخصه‌هایی به عنوان شرایط مداخله‌گر و محدودکننده پیش‌روست. بخشی از این شرایط از بُعد فردی و بخشی دیگر از دید سازمانی قابل بررسی است، خودگردانی درونی و هدایت سازمان مدرسه از درون این سیستم یکی از مؤلفه‌های پیش‌روست. منظور از این استقلال نهادی مدرسه همان درونی کردن و بومی کردن مدیریت در مدرسه است. در یک سازمان آموزشی مانند مدرسه



شکل ۲. مدل کیفی پژوهش رهبری خلاق، مبتنی بر نظریه داده بنیاد

آموزش و توسعه خلاقیت و شایسته‌گزینی است. فرض وجود ارتباط بین مقوله‌های اولیه منطقی به نظر می‌رسد در نهایت جهت اصلاح نهایی، مدل کیفی پژوهش مورد جرح و تعدیل قرار گرفت؛ بنابراین کدگذاری می‌توان این‌گونه برداشت کرد که:

- آگاهی بخشی، تقویت رویکرد علمی به رهبری خلاق و انگیزش و تغییر نگرش شرایط علی در نظام پرورش رهبری خلاق هستند.
- زمینه‌های بسترساز برای مقوله محوری پرورش رهبری خلاق شامل بلوغ مدیریتی و ارزیابی عملکرد مدیران، آموزش و توسعه خلاقیت هستند.
- راهبردهای عملی استقرار نظام پرورش رهبری خلاق عبارت از تمرکززدایی در تصمیم‌گیری و توسعه زیرساخت‌ها هستند.
- مقوله محوری نظام رهبری خلاق مبتنی بر آموزش و توسعه خلاقیت، شایسته‌گزینی و تقویت مدرسه به عنوان واحد هدف قرار دارد.

و شخص مدیر امکان اشتباه کردن و آزمون و خطا را می‌دهد. توسعه زیرساخت‌ها؛ وقوع رویدادها و تحولات فزاینده در ابعاد مختلف جامعه، گسترش علوم و دانش‌ها، رشد فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات و نیز بروز و ظهور نیازهای جدید فردی و اجتماعی، همه و همه بیانگر، لزوم تغییر و تحول بنیادین در نظام مدرسه است. همین ضرورت است که به توسعه زیرساخت‌های مدارس و تغییر برنامه درسی و قوانین و مقررات آموزشی انجامیده است. تحلیل یافته‌ها نشان داد شرایط علی مبتنی بر آگاهی بخشی، تقویت رویکرد علمی به رهبری خلاق و انگیزش و تغییر نگرش است. این مقوله با زمینه‌های بسترساز استقرار نظام پرورش رهبری خلاق ارتباط دارد که خود مبتنی بر بلوغ مدیریتی و ارزیابی عملکرد مدیران قرار دارند. اساس راهبردهای علمی بر محوریت تمرکززدایی در تصمیم‌گیری و توسعه زیرساخت‌ها قرار دارد. این سه متغیر ارتباط علی با مقوله محوری (رهبری خلاق) دارند که خود شامل

در برابر محدودیت‌ها و فشارهای محیطی است، در چنین شرایطی ایجاد تغییرات پایدار سازمانی تسهیل نمی‌شود [۳۶]. همان طور که خلاقیت پروری و خلاقیت جوئی زیر بنای مقوله محوری رهبری خلاق هستند، خلاقیت گریزی در فرآیند حل مسله یکی از نقاط مقابل آن است که مورد تاکید توسط مصاحبه شوندگان نیز قرار گرفت. مدیران مدارس با محدودیت‌ها و فشار هایی روبرو هستند. از این بین می‌توان به کمبود منابع زمانی و مالی، اهداف چندگانه، فشارهای منظم و فشارهای درونی و بیرونی که بر رهبران وارد می‌شود، اشاره کرد. این محدودیت‌ها اغلب با خلاقیت گریزی همراه می‌شوند چرا که مدیران باید اهمیت نسبی مشکلات را شناسایی و ارزش گذاری کنند و در طی این فرایند راه حل هایی که منجر به عواقب منفی بالقوه می‌شوند و با سیستم جامع اهداف و سیاست‌های جاری حل مسائل همخوانی ندارند، کنار گذاشته می‌شوند و یا غیر عملی در نظر گرفته می‌شوند [۳۷]. این یافته همچنین با نتایج جارویس (۲۰۱۵)، همخوانی دارد که اشاره می‌کند که مدیران تمایل دارند همرنگی بیشتر و خطرپذیری کمتری داشته باشند و واگذاری اختیار یکی از مؤلفه‌های مقوله محوری رهبری خلاق است و دادن اختیار عمل و آزادی عمل به مدیران مدارس از مهم ترین ابعادی است که با محدودیت‌ها و موانعی روبرو می‌شود. در همین راستا، نتایج تحقیقات رانکو (۲۰۱۴)، نشان داده که رابطه بین عملکرد خلاقانه و فشارهای محیطی پیچیده است و به متغیرها گوناگونی بستگی دارد که شامل ظرفیت خلاقیت کمی فرد و محیطی است که در آن فعالیت می‌کند. پذیرش و باز شناسی محدودیت‌ها و پس از آن تلاش برای جهت گیری مجدد فرد مشخصه افراد موفق است در زمینه واگذاری اختیار می‌توان گفت در برنامه‌های پرورش رهبری بین پرورش رهبری با فرصت‌ها و موقعیت‌های واقعی شغلی رابطه برقرار می‌شود. کار، و تغییرات و تحول در خدمت راهبردهای سازمانی و اهدافی در می‌آیند و سازمان به تحول دائمی می‌پردازد که آن را تبدیل به محیطی متناسب تر می‌کند. هر چند تعهد، اشتغال و درگیری در امر پرورش رهبری خلاق با افزایش یاد گیری و بازده آموزشی تفکر خلاق همراه است [۳۸]. این نتایج همچنین با کریگان (۲۰۰۷) در زمینه اهمیت فضای حاکم بر مدرسه بر کارآمدی و خلاقیت مدیران همسو می‌باشد.

• زمینه‌های بستر ساز (بلوغ مدیریتی و ارزیابی عملکرد مدیران)، شرایط علی (تقویت رویکرد علمی به رهبری خلاق و انگیزش و تغییر نگرش) و راهبردهای عملی (تمرکز دایی در تصمیم‌گیری و توسعه زیرساخت‌ها) در نظام پرورش رهبری خلاق با مقوله محوری رهبری خلاق (شامل آموزش و توسعه خلاقیت، شایسته‌گزینی و تقویت مدرسه به عنوان واحد هدف) ارتباط علی دارند. بر اساس برداشت‌های صورت گرفته در بالا ارتباط بین متغیرهای مورد نظر آشکار شد و بر اساس قضایای ذیل، یافته‌هایی استخراج شدند که در بحث و نتیجه‌گیری پیرامون آن‌ها توضیحاتی داده خواهد شد.

\* مقوله محوری در الگوی پرورش رهبری خلاق در مدرسه مبتنی بر آموزش و توسعه خلاقیت، شایسته‌گزینی و تقویت مدرسه به عنوان واحد هدف قرار دارد.

\* زمینه‌های بستر ساز پرورش رهبری خلاق در مدرسه مبتنی بر بلوغ مدیریتی و ارزیابی عملکرد مدیران قرار دارد.

\* شرایط علی پرورش رهبری خلاق در مدرسه مبتنی بر آگاهی بخشی، تقویت رویکرد علمی به رهبری خلاق و انگیزش و تغییر نگرش قرار دارد.

\* راهبردهای عملی در پرورش رهبری خلاق در مدرسه مبتنی بر تمرکز دایی در تصمیم‌گیری و توسعه زیرساخت‌ها قرار دارد. راهبردهای عملی، زمینه‌های بستر ساز و شرایط علی دارای اثر مستقیمی بر مقوله محوری پرورش رهبری خلاق هستند.

\* بین زمینه‌ساز و بستر ساز و شرایط علی ارتباط دو سویه برقرار است. راهبردهای عملی نقش متغیر واسطه‌ای را در ارتباط بین زمینه‌های بستر ساز و شرایط علی با مقوله محوری بازی می‌کند.

بر اساس این قضایا و فرضیه‌های این پژوهش، مدل کیفی پژوهش به شکل ۲ ترسیم شد.

## بحث

بر اساس نتایج به دست آمده عمدتاً رهبران در فضایی مشغول به کارند که در آن تلاش خود را متمرکز چیزی می‌کنند که همسو با سیستم رایج و باورهای موجود است. از این رو اشاره شده است که مدیران علاقمند به حفظ وضعیت موجود هستند که این نوعی پاسخ

همگی تجارب تحولی هستند که به رهبران کمک می‌کنند بهتر با شرایط محیط کاری خود کنار بیایند [۳۲]. لذا به درستی قابل انتظار است که این پرورش ویژگی از راهبردهای نظام پرورش رهبری خلاق باشد. به طور کلی زمانی که افراد در بافت سازمانی با کسانی رابطه دارند که از درک و تعهد برخوردار هستند و در ایجاد موفقیت و شکوفایی یاری رسان و کمک کننده هستند. یادگیری مهارت‌های خلاقانه و الگوی تفکر خلاق به صورت کارآمد تری صورت می‌گیرد. نقش حامی به عنوان همکار در موقعیت شغلی فراهم کردن حمایت برای یادگیری، کمک به افراد برای تأمل در باره ایده‌ها و بینش‌های تجربه خلاقانه و یاری رسانی به آنها در تعمیم این تجارب به بافت واقعی است [۳۵]. در الگوی بدست آمده نیز بومی سازی اشاره به همین موارد دارد. سازمان باید ظرفیت خود را افزایش دهد و به افراد اجازه دهد مهارت‌های جدید و رویکردهای نوین را حتی به صورت آزمون و خطا تمرین کنند [۱۰].

به علاوه، باید برای کاربرد موفقیت آمیز یادگیری در فضای کاری پاداش در نظر گرفته شود. به عبارت دیگر، باید بین راهبرد تجاری سازمان و فرایند پرورش رهبری خلاق ارتباط ایجاد شود. این امر منجر به خلق فضای سازمانی باز و حمایت کننده‌ای می‌شود که بر طبق نتایج تحقیقات با بازده یادگیری و آموزشی کارآمد همبستگی دارد [۳۹]. این یافته‌ها در زمینه وجود ارتباط منفی بین میزان تحکم و فشار مدیران با خلاقیت آنان با نتایج مطالعه جهانیان و شایسته (۱۳۹۲) و در زمینه تمایل مدیران مدرسه به هم‌رنگی با جماعت و خطر پذیری پایین با نتایج مطالعه جارویس (۲۰۱۵) نیز همسویی دارد.

در هر یک از سطوح مدیریتی چالش‌ها و توانمندی‌های برای برطرف نمودن این چالش‌ها مطرح است، چالش‌های اصلی در مدیریت فردی شامل آمادگی برای نقش مدیریت یا رهبری، بنا نهادن یک زبان مدیریتی در سازمان و ارتقای کارآمدی و عملکرد هستند. رهبر باید دارای توانمندی برای افزایش اعتبار شخصی، مدیریت هدفمند، دستیابی به نتایج، انعطاف پذیری و پذیرش، صبر در برابر ابهام و درک ارزش‌ها و فرهنگ فردی باشد. در مقابل چالش‌های پیش روی رهبر برای مدیریت سازمان عبارتند از مشخص نمودن هدف و جهت سازمانی، تسریع به نظم درون سازمانی، دستیابی به

نتایج پژوهش حاضر نشان داد زمینه‌های بستر ساز پرورش رهبری خلاق در مدرسه مبتنی بر بلوغ مدیریتی و نظام پرورش رهبری خلاق قرار دارد. این یافته به خوبی با تعریف مرکز پرورش رهبری خلاق از این سازه همخوانی دارد. طبق تعریف مرکز پرورش رهبری خلاق (CCL) رهبری خلاق مبتنی است بر گسترش و بسط ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی. به عبارت دیگر، نوعی نظام پرورشی توصیف شده است که در آن نقش‌ها با فرایندهای رهبری کارآمد و موثر هستند و افراد در آن می‌توانند به طور سودمند با یکدیگر فعالیت و همکاری کنند. هر یک از مؤلفه‌ها به طور جداگانه تاثیر گذار هستند. اما توسعه رهبری زمانی بیشتری سودمندی را دارد که هر سه مؤلفه حضور داشته باشند. گذشته از مؤلفه چالش که همسو با پرورش الگوی تفکر خلاق در مدرسه است. و مؤلفه پرورش که عملاً هم معنای تجلی تفکر خلاق در سیاست‌ها و اهداف است، مؤلفه ارزیابی نیز به خوبی با استقرار نظام ارزیابی و تدوین شاخص‌های عملکردی در سطح فردی / کلاس / مدرسه همخوانی دارد. مدیران بالغ از گشودگی نسبت به تجربه، انعطاف پذیری و توانمندی‌های فردی متعالی برخوردار هستند که زمینه‌های لازم برای پرورش رهبری خلاق را مهیا می‌کند، این افراد باید قادر به ارزیابی و شناسایی قدرتمندی‌ها و نقاط ضعف افراد باشند؛ برای پرسنل ایجاد چالش کنند و در فرایند رهبری برای افراد ایجاد انگیزه کنند و این باور را ایجاد کنند که آنها قادر به تغییر و شکوفایی هستند. بر اساس نتایج بدست آمده از مطالعه حاضر نیز یکی از ابعاد اصلی مقوله محوری پرورش رهبری خلاق ایجاد فرصت‌ها و موقعیت‌هاست که در افراد تجربه اندوزی و پرورش یابد و زمینه‌های لازم برای خلاقیت آن‌ها فراهم شود. نتایج بدست آمده با مطالعه احمدی و سترگ (۱۳۸۸) در زمینه ارتباط بین فرهنگ سازمانی با اثر بخشی سازمانی خلاقیت همسویی دارد.

بر اساس نتایج مشاهده شده راهبردهای عملی در پرورش رهبری خلاق در مدرسه مبتنی بومی سازی و انعطاف پذیری عملکردی قرار دارد. در زمینه انعطاف پذیری عملکردی به عنوان یکی از مشخصه راهبردهای عملی در پرورش رهبری خلاق می‌توان اشاره نمود که چون شناسایی محدودیت‌ها نقاط کور، حساسیت، مقابله با شرایطی که فراتر از کنترل فردی است، تعادل و انعطاف پذیری



پژوهش حاضر در زمینه ارتباط بین متغیرهای توصیف شده نشان داد که راهبردهای عملی، زمینه‌های بستر ساز و شرایط علی دارای اثر مستقیمی بر مقوله محوری پرورش رهبری خلاق هستند، بین زمینه‌های بستر ساز و شرایط علی ارتباط دو سویه برقرار است و راهبردهای عملی نقش متغیر واسطه‌ای را در ارتباط بین زمینه‌های بستر ساز و شرایط علی با مقوله محوری بازی می‌کند. به طور کلی ابعاد و مقوله‌های اصلی و فرعی مدل پرورش رهبری خلاق در پژوهش حاضر با مؤلفه‌های اشاره شده در ادبیات تحقیق هماهنگی مناسبی دارد. در زمینه الگوی کلی نیز با توجه به الگوهای رایج در پرورش رهبری خلاق در مدرسه همانند مدل D6 قابل ذکر است که مؤلفه‌های اصلی در این الگو عبارتند از کشف چالش‌های شغلی، تشخیص نیازهای مدیریتی، طراحی فعالیت‌های منحصر بفرد، بهبود آموزش و مواد آموزشی، دست یابی به راه حل‌ها و بررسی و تمیز دادن نتایج گنتری و همکاران (۲۰۱۵)، به خوبی با فرآیند پیشنهاد شده در پژوهش حاضر همسویی دارد. به علاوه، سه فرآیند مورد تاکید ارزیابی/چالش/حمایت که در بسیاری از مدل‌های پرورش رهبری خلاق عموماً روی ارزیابی همه جانبه یا ارزیابی چندگانه و جمع آوری اطلاعات از عملکردهای فردی تاکید می‌شود [۳۲]. در مطالعه حاضر نیز تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد در سطوح گوناگون یکی از مؤلفه‌های بنیادین در زمینه سازی بستر مناسب برای پرورش خلاقیت بود. به علاوه آموزش مبتنی بر مهارت دقیقاً با ایجاد شرایط و فرصت‌های آموزشی که از ابعاد اصلی مقوله محوری است، همخوانی دارد.

در مطالعات آتی تعیین مدل‌های گوناگون در مدیران سطوح مختلف و مقایسه این مدل‌ها با یکدیگر نیز به نتایج سودمندی منجر می‌شود. مطالعات آتی می‌تواند در مورد کاوش هر یک از روابط ارائه شده در مدل نهایی به صورت جداگانه انجام پذیرد. به منظور دستیابی به مدلی کاربردی تر و اجرایی تر پیشنهاد می‌شود مدل نهایی پژوهش در بین مدیران سایر مقاطع تحصیلی اجرا گردد و اصلاحات لازم در آن به عمل آید.

در پایان با توجه به اینکه برخی از عوامل پیشنهادی برگرفته از دیدگاه‌های خبرگان است، لذا می‌توان به محققان آینده پیشنهاد کرد که باتوجه به بدیع بودن سازه رهبری خلاق به بررسی تفصیلی

تعهد برای عملکرد و ساخت شخصیت اجرایی با نفوذ و قدرتمند به منظور غلبه بر چنین مشکلاتی مدیر باید قدرت خلق و بیان دقیق دیدگاه‌ها، ایجاد نظم راهبردی، ایجاد مدیریت و راهبرد استعدادهای همراه راهبردهای تجاری، رهبری فرهنگ، تصویر اجرایی، ایجاد فرهنگ ابداع، تسهیل تغییرات و مدیریت بیرونی باشد. برنامه‌های پرورش رهبری خلاق مبتنی بر آماده سازی افراد قرار دارد [۲۵]. به عبارت دیگر، فرایند پرورش با تمایل درونی فرد برای آغاز آموزش رسمی آغاز می‌شود. لازمه آن آماده سازی، آگاهی بخشی و فرهنگ سازی است. تغییر نگرش‌های قالبی یکی دیگر از شرایط علی پرورش رهبری خلاق است. بسیاری از مطالعات موردی سازمان‌ها که در آنها رویکرد سیستم‌ها برای پرورش رهبری مورد استفاده قرار گرفته است، موفقیت این رویکرد را مورد تایید قرار داده اند. در این رویکرد مقوله بنیادین در فرآیند پرورش رهبری خلاق توانایی یادگیری از راه تجربه است. بازنگری و باز سازی نقطه نظرها و دیدگاه‌ها، باز شناسی رفتارها، مهارت‌ها و نگرش جدیدی که مورد نیازند و ایجاد تحول در راهبرد‌هایی که از طریق آن‌ها یادگیری صورت می‌گیرد، بدان معناست که فرآیند پرورش رهبری در حال وقوع است [۳۲]. براین اساس در پژوهش حاضر نیز ایجاد توانایی تفکر و تأمل در باره تجارب، تجربه کردن و یادگیری، مراجعه به افراد برای حمایت و توصیه و مدیریت هیجانات اساس توانمندی یادگیری را شکل می‌دهند. البته در این فرآیند باید سایر مؤلفه‌های علی نیز حضور داشته باشند و عوامل بستر ساز نیز رعایت شوند مثلاً سازمان باید افراد را مورد حمایت قرار دهد، این الگو همچنین با نتایج مامفورد و همکاران (۲۰۰۷)، و مولر و همکاران (۲۰۱۱)، مبنی بر لزوم اطلاع رسانی و فرهنگ سازی در باره رهبری خلاق در مدیران مدرسه همسویی دارد.

### نتیجه گیری

به طور کلی یافته‌ها و نتایج تحقیق بیانگر آن است که تبیین عوامل اصلی شکل دهنده و استقرار رهبری خلاق مدیران در مدارس ابتدایی منوط به تحقیق مقوله‌ها و عوامل متعددی است که برای هر کدام از این عوامل بر اساس نتایج بخش کیفی پژوهش و به طور ویژه بر اساس یافته‌های کدگذاری محوری می‌توان موقعیت و نقش ویژه‌ای در تحقق رهبری خلاق در مدارس قائل شد. همچنین نتایج

مستقیم به مدیران سطوح بالاتر، حمایت از افراد در مقابل مسئولیت کاری شدید، ارائه تقویت کننده ها، ایجاد انجمن های عملکردی، ترغیب اشتغال گروهی، استفاده از مربی و نظارت، استفاده حداکثر از فناوری در این مسیر، معرفی نمودن یک راهنما برای هر مدیر، ارزشیابی مداوم تاثیر برنامه، خلاق بودن برای تعیین و تقویت پیشرفت کاری و ایجاد کانال ها و صفحات در شبکه های اجتماعی در بستر سازی پرورش رهبری خلاق موثر هستند.

#### سپاسگزاری

از همه کسانی که ما را در انجام این پژوهش راهنمایی و یاری رساندند صمیمانه تشکر می کنیم.

#### تأیید اخلاقی

پژوهش حاضر اقتباس از پایان نامه دکتری بوده که پس از بررسی در معاونت پژوهشی دانشگاه علامه طباطبائی جلسه ۴۲۸ تاریخ ۱۳/۷/۱۳۹۴ مصوب گردید.

#### تعارض منافع

بین نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

#### منابع مالی

منابع مالی این پژوهش تماماً توسط محققین این پژوهش تهیه شده است.

پیامدهای حاصل از اجرای این عوامل بپردازند، از جمله برنامه های آموزشی مبتنی بر الگوی پرورش رهبری خلاق خاصیت طولی داشته باشند و با عمل و فعالیت شغلی همراه شوند. آموزش رهبری خلاق مجموعه ای از فعالیت های چندگانه مثل ایجاد مهارت، یادگیری عملکرد، تامل و تفکر، شبیه سازی، فعالیت های تجربی، هدف گذاری و رهبری را به طور همزمان در برگرد و زمینه های بستر ساز برای احساس آزادی عمل و عملکرد براساس مولفه های الگو برای مدیران مدارس فراهم شود تا فرصت تجربه اندوزی و عمل کردن آموزه ها ایجاد شود. همچنین تشویق و حمایت از سوی مراجع بالاتر چه به لحاظ معنوی و چه مادی در ایجاد ساختارهای لازم برای پرورش رهبری خلاق دخیل است. انتصاب نیروهای خلاق، تجلیل از رهبران خلاق و شناسایی نیروهای خلاق در مدرسه در سایر مدیران این احساس را ایجاد می کند که فضا برای کاربرد مفاهیم جدید و اعمال مهارت های نوآورانه آمادگی دارد. اجرای جلسات مطالعه، بحث، تعامل با سایر همکاران خلاق و آشنایی با نحوه تعمیم اطلاعات ذهنی به فعالیت های دنیای واقعی در پرورش رهبری خلاق در مدرسه نقش اساسی دارد. و در نهایت ترغیب افراد به مطالعه داده های ارزیابی، اهداف، بینش ها یا ایده های کلیدی در رهبری افراد، به اشتراک گذاشتن این موارد با همکاران، گزارش

## References

- Mirkamali, SM. Leadership in Educational Management, Fifth Edition, Tehran: Eustaver Publishing. 2004.
- Timurzadeh, E, Bahadori, M K, Mehdi zadeh, P, Yaghobi, M. The Effect of Ethical Leadership and Leadership Styles on Organizational Commitment: A Case Study in a Military Healthcare Organization. Journal of Military Medicine. 2018; 451-459, (5) 19
- Dorenzo, MS. An examination of the roles of protean career orientation and career capital on work and life Outcomes. Doctoral Dissertation of Management, Drexel University. 2010.
- Afjeji, SAA. Organizational Leadership. Tehran, Industrial Management Organization. 2011; winter.
- Lambert, EG, Hagan, NL, Griffin, ML. The impact of distributive and procedural justices on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. Journal of Criminal Justices. 2007; (35): 644-656.
- Allen, P. D & I and Leadership in Organizations. In Diversity and Inclusion in the Global Workplace. Palgrave Macmillan, Cham. 2018; pp. 153-170.
- Gupta, M. Developing Strategic Leadership in the Indian Context: Leadership. In Management Techniques for a Diverse and Cross-Cultural Workforce. 2018; pp. 224-235. IGI Global.
- Northouse. 2017; P. G. Leadership: Theory and practice. Sage publications. Ouyang, Y. The mediating effects of job stress and involvement under job instability: Banking service personnel of Taiwan as an example. Journal of Money, Investment and Banking. 2009; 9 (2).
- Afjeji, SAA. Islamic Management. Tehran, Jihad Publishing University. Allameh Tabatabai University. Eighth Edition. 2009; Summer.
- Gentry, B, Stawiski, S, Ruderman, M, Cullern, KL, & Deal, J. World leadership survey biannual report on employee commitment and engagement. 2015. Available at: <http://insights.ccl.org/articles/quickview-leadership-article/world-leadership-survey-biannual-report-on-employee-commitment-and-engagement-2013-2014/>
- Crosby, BC, Bryson, JM. Why leadership of public

- leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*. 2018; 20(9), 1265-1286.
12. Gil, AJ, Rodrigo-Moya, B, Morcillo-Bellido, J. The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective. *Leadership & Organization Development Journal*. 2018; 13 (3): 43-64.
  13. Jafarinia, S. Investigating the Effect of Servant Leadership on Organizational Trust. *Human Resource Studies Quarterly*. 2018; 123-105: (2) 27.
  14. Nouri, MA, Jaderi, F. Creativity and Innovation in Management with emphasis on NAJA. *Journal of Management Studies on Police Training*. 2013; 39 (3): 73-90.
  15. Abdi, F, Pashaei, S. Analysis of the role of the mediator of job feedback from the supervisor on the effect of environmental, individual and organizational factors on the promotion of creativity of staff. *Journal of Innovation and Creativity in Humanities*. 2018; 57-82: (29)8.
  16. Bahrami, M, Bagherirad, S F, Rasoul-e Khoshdi, F, Ghasemi, M. Investigating the Psychometric Properties of Kaufman Creativity Scale. *Quarterly Journal of Innovation and Creativity in Human Sciences*. 2018; 8 (29): 165-182.
  17. Wibowo, A, Saptono, A. Does Entrepreneurial Leadership Impact On Creativity And Innovation Of Elementary Teachers? *Journal of Entrepreneurship Education*. 2018; 21(2), 1-9.
  18. Pour Soltani, H, Vahifi, R, Zarean, H, Mousavi Rad, T. Investigating the Creative Leadership Style of Qom Sports Officers Based on Three Perspectives of Transformational, Pragmatic and People-Oriented Leadership Two Quarterly *Journal of Sport Management and Motor Behavior*. 2011; A (2) K 31-43.
  19. Kark, R, Van Dijk, D, Vashdi, DR. Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-Regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes. *Applied Psychology*. 2018; 67(1), 186-224.
  20. Khabazi, M. Leadership style and creativity in media organizations. *Media Outlook Quarterly* (1). 2015.
  21. Runco, MA. *Creativity: Theories and themes: research, development, and practice* (2nd ed). Amsterdam: Elsevier. 2014.
  22. Sharif, R. A model of creativity in organizations: John Holland's Theory of vocational choice (1973) at multiple levels of analysis. *The Journal of Creative Behavior*. 2017; 51(2), 140-152.
  23. Fullan, M. *The principal: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons. 2018.
  24. Runco, MA. Divergent Thinking and creative Performance in Gifted and No gifted Children, *Educational and Psychological measurement*. 2014; 46(2).
  25. Agasisti, T, Bowers, AJ, Soncin, M. School principals' leadership types and student achievement in the Italian context: Empirical results from a three-step latent class analysis. *Educational Management Administration & Leadership*. 2018;
  26. Bentley, T. *Distributed intelligence: learning and creativity*, National College for leadership. 2009; P: 1.
  27. Leroy, H, Segers, J, Van Dierendonck, D, Den Hartog, D. Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*. 2018; 28 (3): 249-257.
  28. Whitten, A, Roy, M. Motivation in knowledge managements projects. *Journal of knowledge management*. 2009; 15: 25-39.
  29. Jarvis, TL. A mixed methods analysis on Creative Leadership and Missouri school Administrators (Doctoral dissertation, Linden wood University). 2015; Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/d279a7065118a668e eb9be1567c1b97c/1?pqorigsite=gscholar&cbl=18750&diss=y> Google Scholar
  30. Li, CR, Lin, CJ, Tien, YH, Chen, CM. A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion. *The Journal of Creative Behavior*. 2017; 51(2), 163-179.
  31. Mir Mohammadi, S M, Rahimian, M. Investigating the Effect of Genuine Leadership on Individual Creativity of Employees, Considering the Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Management Researches in Iran*. 2012; 18 (3): 204-181.
  32. Hooman, H,A. *Structural Equation Modeling Using Laser Software*. First Printing Tehran, Publications. 2012.
  33. Corbin JM, Strauss AL. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. 2008.
  34. Strauss, A, Corbin, J. *Principles of Qualitative Research Methodology: The Basic Theory of Procedures and Practices*; Translation by Mohammadi, B. Tehran: First edition, Institute of Humanities and Cultural Studies, 2006.
  35. Strauss, A, Corbin, J. *Principles of Qualitative Research Methodology: Basic Theory; Procedures and Practices*. Mohamadi, B. Translation). Tehran; Third edition, Institute of Humanities and Cultural Studies. 2011.
  36. Saks, AM, Burk, LA. An investigation into the leadership between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*. 2012; 16,118-127. DOI: 10.1111/j.1468-2419.2011.00397.
  37. Robinson, K. *Out of our minds: Learning to be creative*. Westford, MA: Courier Westford, Inc. 2011.
  38. Reinhold, D, Patterson, T, Hegel, P. *Make Learning Stick Best Practices to Get the Most out of leadership Development*. Center for Creative leadership. 2015; available at: <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/02/MakelearningStick.pdf>.
  39. Larsson, M, Schnurr, S, Clifton, J. Leadership special issue on leadership-in-interaction. *Leadership*. 2018; 14(1), 134-136.