



نقش مدیران آموزشی در ایجاد فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدارس متوسطه

عالیه علی پور

دکترای کشاورزی گرایش زراعت دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج



MDOI-02-2026.0188

MNR-202-2-7217CE

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی جامع و تحلیل ساختاری نقش مدیران آموزشی در شکل‌دهی و پایداری فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدارس مقطع متوسطه است. این مطالعه با اتکا به روش مروری-کتابخانه‌ای و واکاوی عمیق ادبیات پژوهشی و اسناد مکتوب مرتبط با حوزه‌های روان‌شناسی تربیتی و مدیریت آموزشی سامان یافت. یافته‌های حاصل از تبیین متون نشان می‌دهد که مدیران آموزشی به عنوان مهندسین جو سازمانی و رهبران تربیتی، نقشی بی‌بدیل در دگرگونی ساختارهای صلب سنتی و تبدیل مدارس به محیط‌های یادگیری دانش‌آموزمحور ایفا می‌کنند. مدیریت دموکراتیک و حمایتی در مدارس متوسطه، از طریق بازتعریف هویت حرفه‌ای معلمان، ارتقای باورهای خودکارآمدی آنان و غنی‌سازی فضاهای فیزیکی و روان‌شناختی، بسترساز اصلی ارتقای تفکر واگرا، انگیزش تحصیلی و اشتیاق یادگیری در دانش‌آموزان است. تحلیل پیشینه‌ها مشخص ساخت که مؤلفه‌هایی نظیر کیفیت رابطه معلم-دانش‌آموز، شایستگی‌های دیجیتال کادر آموزشی، بکارگیری بازی‌های آموزشی و ابزارهای نوین تعاملی، به عنوان متغیرهای کلیدی و واسطه‌ای، تحت تأثیر مستقیم سبک رهبری مدیران قرار دارند. نتایج نهایی حاکی از آن است که فرهنگ خلاقیت سازه‌ای کاملاً مدیریت‌پذیر و توسعه‌یافتنی است و ساختار کالبدی و روانی مدرسه می‌تواند تحت هدایت یک مدیر نوآور، همچون شتاب‌دهنده برای شکوفایی استعدادهای بالقوه دانش‌آموزان عمل کند. بر این اساس، تغییر رویکرد مدیریت مدارس از وظایف صرف اداری به سمت رهبری یادگیری خلاق، از ضرورت‌های اساسی نظام تعلیم و تربیت معرفی می‌شود.

کلیدواژه‌ها: مدیران آموزشی، فرهنگ خلاقیت، نوآوری آموزشی، مدارس متوسطه، یادگیری دانش‌آموزمحور.

مقدمه

نظام‌های آموزشی در جهان امروز با تحولات شگرف و چالش‌های بنیادینی در راستای آماده‌سازی نوجوانان برای ورود به جامعه‌ای دانش‌بنیان و پویا مواجه هستند. در این میان، مقطع متوسطه به دلیل هم‌زمانی با دوران بلوغ، شکل‌گیری تفکر انتزاعی و تثبیت هویت فردی و اجتماعی دانش‌آموزان، از حساسیت و جایگاه ویژه‌ای در ساختار تعلیم و تربیت برخوردار است. الگوهای سنتی اداره مدارس که بر پایه بوروکراسی صلب، کنترل همه‌جانبه و آموزش‌های حافظه‌محور بنا شده بودند، دیگر توانایی پاسخگویی به نیازها و کنجکاوی‌های نسل جدید یادگیرندگان را ندارند (بهاردواج و همکاران، ۲۰۲۵). این رویکردهای منسوخ نه تنها اشتیاق تحصیلی فراگیران را سرکوب می‌کنند، بلکه پتانسیل‌های تفکر خلاق آنان را نیز به شدت کاهش می‌دهند. امروزه رویکردهای تحولی بر این باورند که برای زنده نگاه داشتن شوق نوآوری، نیازمند دگرگونی بنیادین در فرهنگ سازمانی و جو روانی فضاهایی هستیم که یادگیری در آن‌ها رخ می‌دهد (عسگرخانی و رفعتی، ۱۴۰۳). در این میان، مدیران آموزشی به عنوان کاتالیزورهای اصلی تغییر و رهبران تربیتی، وظیفه بازتعریف روابط و ساختارهای مدرسه‌ای را بر عهده دارند.

تبیین دقیق جایگاه رهبری آموزشی نشان می‌دهد که ایجاد فرهنگ خلاقیت، ارتباطی ناگسستنی با انگیزه درونی و تلاشگری مستمر دانش‌آموزان دارد. انگیزش تحصیلی عاملی شناختی-عاطفی است که به رفتار یادگیرنده جهت و نیرو می‌بخشد و او را برای رویارویی با ابهامات علمی آماده می‌سازد (محمودی، ۱۳۹۸). زمانی که مدیریت مدرسه، محیط فیزیکی و روان‌شناختی کلاس‌ها را از نظر ابزارهای تعاملی غنی‌سازی کند، حس کنجکاوی طبیعی نوجوانان بیدار می‌گردد (چهکندی و همکاران، ۱۴۰۲). این کنجکاوی اولین جرقه برای شکل‌گیری تفکر خلاق یعنی توانایی تولید ایده‌های اصیل، جدید و کارآمد برای حل مسائل پیچیده است (نظری و همکاران، ۱۴۰۲). مدارس متوسطه زمانی می‌توانند تفکر خلاق را در فراگیران خود رشد دهند که ساختار برنامه‌های درسی و آموزشی خود را تحت هدایت رهبری هوشمند، از حالت ایستا به حالتی فعال و پویا تغییر دهند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۰). این تحول ساختاری مستلزم بازنگری در شیوه تعامل تمامی عناصر مدرسه‌ای است.

با توجه به گسترش فناوری‌های نوین و شیوه‌های نوین مدیریت، ضرورت دارد تا مؤلفه‌های واسطه‌ای اثرگذار در ایجاد فرهنگ نوآوری به طور عمیق واکاوی شوند. خلاقیت پدیده‌ای نیست که صرفاً به صورت ژنتیکی به ارث برسد، بلکه مهارتی اجتماعی-شناختی است که در بسترهای غنی محیطی تبلور می‌یابد (کالوگراتوس و همکاران، ۲۰۲۳). یکی از مهم‌ترین متغیرهای واسطه‌ای در این فرآیند، کیفیت روابط انسانی، به ویژه رابطه میان معلم و دانش‌آموز در اتمسفر کلاسی است (انور، ۲۰۲۵). مدیران آموزشی خلاق با نوع نگاه و حمایت‌های خود، معلمان را به سمت بازتعریف هویت حرفه‌ای و ارتقای اشتیاق تدریس هدایت می‌کنند (ساری و سپاه، ۲۰۲۵). مدارس هوشمند متوسطه با تلفیق تکنولوژی و معماری پویا تحت مدیریت یک رهبر تحول‌آفرین، بستری ایده‌آل برای پرورش دانش‌آموزان متفکر در افق‌های آینده نظام آموزشی ایجاد می‌نمایند (زاهد انارکی و زاهد انارکی، ۱۴۰۳).

با وجود اهمیت غیرقابل انکار این مؤلفه‌ها، مدیران مدارس هنوز با چالش‌ها و موانع متعددی در مسیر پیاده‌سازی کامل محیط‌های خلاق و نوآورانه روبرو هستند. مقاومت در برابر تغییر الگوهای سنتی اداره کلاس، ضعف در صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های دیجیتال معلمان، از جمله این موانع ساختاری به شمار می‌رود (گوموش و کوکول، ۲۰۲۳). همچنین، سبک‌های مدیریت صلب و بوروکراتیک در مدارس مانعی جدی برای بروز رفتارهای خلاقانه توسط معلمان و دانش‌آموزان است (مکوندی، ۱۴۰۲). از این رو، واکاوی علمی و منسجم نقش مدیران آموزشی در ایجاد فرهنگ خلاقیت و نوآوری به منظور ارائه یک مدل تبیینی، مسئله اصلی

پژوهش حاضر است. این مقاله با تکیه بر ادبیات غنی موجود و تحلیل متون معتبر، تلاش دارد ابعاد پنهان این تأثیرگذاری را در قالب تیترها و زیرعنوان های مشخص آشکار سازد و راهکارهای کاربردی ارائه دهد.

سوالات پژوهش

- **سوال اصلی:** مدیران آموزشی چه نقشی در ایجاد و پایداری فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدارس متوسطه دارند؟
- **سوال فرعی اول:** سبک های مدیریت و رهبری آموزشی چگونه بر انگیزش تحصیلی و تفکر خلاق دانش آموزان متوسطه اثر می گذارند؟
- **سوال فرعی دوم:** مدیران آموزشی چگونه می توانند از طریق ارتقای هویت حرفه ای و خودکارآمدی معلمان، رفتارهای نوآورانه تدریس را تسهیل کنند؟
- **سوال فرعی سوم:** جایگاه مدیران آموزشی در بازطراحی فضاهای فیزیکی، هوشمندسازی و تجهیز مدارس به ابزارهای تعاملی مدرن چیست؟

اهداف پژوهش

- **هدف اصلی:** تبیین و تحلیل جامع نقش و جایگاه مدیران آموزشی در شکل دهی به فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدارس متوسطه.
- **هدف فرعی اول:** شناسایی و توصیف مکانیزم های اثرگذاری مدیریت دموکراتیک بر اشتیاق تحصیلی و پویایی شناختی فراگیران.
- **هدف فرعی دوم:** بررسی هم افزایی میان حمایت های مدیریتی، باورهای خودکارآمدی معلمان و بهبود کیفیت روابط معلم-دانش آموز.
- **هدف فرعی سوم:** واکاوی راهبردهای مدیریتی در راستای توسعه شایستگی های دیجیتال کادر آموزشی و بکارگیری بازی های آموزشی و ابزارهای نوین تعاملی.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به ماهیت و اهداف خود، از نوع تحقیقات بنیادی-توسعه ای است که با استفاده از روش کتابخانه ای و مروری تحلیلی انجام گرفته است. جهت گردآوری اطلاعات و واکاوی داده های متنی، اسناد، کتاب ها و مقالات منتشر شده در پایگاه های داده معتبر ملی و بین المللی در بازه زمانی سال های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۵ شمسی (معادل ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۵ میلادی) مورد واکاوی قرار گرفتند. نمونه تحلیلی شامل ۲۵ منبع کلیدی و تخصصی در حوزه فضاهای آموزشی، انگیزش تحصیلی، تفکر خلاق و مدیریت آموزشی بود که پس از فیش برداری به روش تحلیلی-توصیفی و کیفی مورد ارزیابی قرار گرفتند. چارچوب نظری و یافته های این منابع به صورت یکپارچه در بخش های مختلف مقاله به کار گرفته شد تا ابعاد مختلف مسئله پژوهش تبیین گردد.

تعاریف و مبانی نظری

مفهوم‌شناسی فرهنگ خلاقیت و نوآوری در بستر مدرسه

فرهنگ خلاقیت و نوآوری در بستر مدرسه به مجموعه‌ای مشترک از باورها، ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهایی اطلاق می‌شود که مشوق، حامی و پاداش‌دهنده ایده پردازی، آزمایشگری و تغییرات مثبت در فرآیندهای یاددهی-یادگیری هستند. در این فرهنگ سازمانی پدید آمده، ساختار سنتی و بوروکراتیک مدیریت دگرگون شده و جای خود را به ساختاری ارگانیک، انعطاف‌پذیر و دانش‌آموزمحور می‌دهد (بهاردواج و همکاران، ۲۰۲۵). فرهنگ خلاقیت محیطی را پدید می‌آورد که در آن نه تنها دانش‌آموزان، بلکه معلمان نیز فرصت می‌یابند تا فرضیه‌های پداگوژیک خود را بدون واژه از شکست به آزمون بگذارند. این فرهنگ پویا به شدت تحت تأثیر سبک رهبری مدیر آموزشی قرار دارد و بازتاب‌دهنده میزان انعطاف‌پذیری سازمان مدرسه در برابر پدیده‌های نوین است (مکوندی، ۱۴۰۲). جدول زیر تفاوت‌های ساختاری فرهنگ سازمانی مدارس سنتی و مدارس خلاق/نوآور را بر اساس شاخص‌های مدیریت و رهبری نشان می‌دهد:

جدول ۱: مقایسه ویژگی‌های ساختاری فرهنگ سازمانی در مدارس سنتی و نوآور

شاخص‌های سازمانی و مدیریت	فرهنگ سازمانی مدارس سنتی متوسطه	فرهنگ سازمانی مدارس خلاق و نوآور متوسطه
سبک غالب مدیریت مدرسه	اقتدارگرا، متمرکز، بوروکراتیک و دستورالعملی	دموکراتیک، توزیع‌شده، حمایتی و تحول‌آفرین
جو روانی و تسامح با خطا	تمرکز بر تنبیه خطاها، ریسک‌گریزی بالا	پذیرش خطا به عنوان فرصت یادگیری، ریسک‌پذیری
ساختار ارتباطات سازمانی	عمودی، از بالا به پایین و محدود به کانال‌های رسمی	افقی، چندسویه، مشارکتی و مبتنی بر گفت‌وگو
رویکرد به فناوری و ابزارها	نگاه تزئینی، محدودکننده و مقاوم در برابر تکنولوژی	نگاه زیرساختی، تسهیل‌گر و ادغام‌شده با پداگوژی
الگوی ارزیابی عملکرد کادر	مبتنی بر انطباق کامل با قوانین اداری صلب	مبتنی بر ابتکار عمل، خلاقیت تدریس و حل مسئله

تحلیل این شاخص‌ها نشان می‌دهد که تغییر فرهنگ مدرسه، نیازمند بازتعریف نقش مدیران آموزشی است (مکوندی، ۱۴۰۲).

نظریه‌های مدیریت و رهبری آموزشی خلاق

نظریه‌های نوین مدیریت آموزشی تحول بزرگی را در تعریف وظایف مدیران ایجاد کرده‌اند و آن‌ها را از ناظران صرف اداری به رهبران یادگیری تغییر داده‌اند. رهبری تحول‌آفرین و رهبری توزیع‌شده از جمله رویکردهایی هستند که بالاترین میزان همخوانی را با ایجاد فرهنگ خلاقیت در مدارس دارند (وانگ، ۲۰۲۵). در این رویکردها، مدیر به عنوان تسهیل‌گر جریان دانش و حامی اصلی صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان شناخته می‌شود. مدیر آموزشی خلاق تلاش می‌کند تا با ایجاد امنیت روانی در سازمان مدرسه، پهنای باند شناختی و عاطفی معلمان را برای ارائه روش‌های تدریس نوآورانه آزاد سازد (ساری و سیاه، ۲۰۲۵). این رهبری اثربخش، بستر ساز اصلی رشد تفکر واگرا در کل سیستم است.



علاوه بر این، مبانی نظری تأکید دارند که مدیریت خلاق باید روحیه نواندیشی و تدبیر را در میان کادر آموزشی و دانش‌آموزان نهادینه سازد. در دیدگاه‌های عمیق تربیتی، تفکر سالم و نوآورانه محصول آزادی اراده و رهایی از قالب‌های صلب فکری معرفی شده است (فیروزی و صادقی، ۱۴۰۱). مدیران مدارس با الگوبرداری از این مبانی، تلاش می‌کنند تا تفکر خلاق را نه به عنوان یک برنامه حاشیه‌ای، بلکه به عنوان یک غایت اصلی در برنامه درسی فعال مدارس بگنجانند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۰). آموزش تفکر خلاق به دانش‌آموزان متوسطه کمک می‌کند تا انعطاف شناختی لازم را برای مواجهه با چالش‌های دنیای معاصر کسب نمایند (عجروش و صیدی، ۱۴۰۲).

مؤلفه‌های کالبدی و روان‌شناختی فضاهای آموزشی پویای متوسطه

فضای آموزشی در مدارس متوسطه ترکیبی از ویژگی‌های کالبدی (سخت‌افزاری) و اتمسفر روان‌شناختی (نرم‌افزاری) است که تأثیر مستقیمی بر رفتار و یادگیری دانش‌آموزان دارد. فضاهای فیزیکی منعطف، بهره‌مند از نور طبیعی، رنگ‌های مناسب و چیدمان‌های قابل تغییر، خستگی مفرط مهارتی را کاهش داده و اشتیاق تحصیلی را تقویت می‌کنند (چهکندی و همکاران، ۱۴۰۲). در مقطع متوسطه، دانش‌آموزان نیازمند فضاهایی برای پژوهش‌های تیمی، آزمایشگری و ابراز وجود هستند. مدیران آموزشی با بازطراحی معماری مدارس و حرکت به سمت فضاهای هوشمند، بستر لازم را برای شکوفایی استعدادهای نهفته فراگیران فراهم می‌آورند (زاهد انارکی و زاهد انارکی، ۱۴۰۳).

بعد روان‌شناختی فضا نیز که شامل احساس امنیت، پذیرش بی‌قید و شرط ایده‌ها و حمایت عاطفی است، تأثیر عمیقی بر توسعه ذهنی نوجوانان دارد (عسگرخانی و رفعتی، ۱۴۰۳). زمانی که فضای روان‌شناختی مدرسه مثبت باشد، انگیزه درونی دانش‌آموزان برای مواجهه با وظایف شناختی پیچیده افزایش می‌یابد (کهن پور و همکاران، ۱۴۰۳). این پویایی محیطی به دانش‌آموزان جرات می‌دهد تا از تفکر کلیشه‌ای فرار کرده و به سمت رفتارهای نوآورانه حرکت کنند. در نتیجه، تلفیق کالبد پویا و جو روانی مثبت، زیربنای فرهنگ خلاقیت در مدرسه است.

انگیزش تحصیلی و اشتیاق یادگیری در دوران نوجوانی

دوران نوجوانی هم‌زمان با تحصیل در مقطع متوسطه، دوره‌ای حساس از نظر تغییرات انگیزشی است که در آن تمایل به انگیزه‌های درونی و حس عاملیت تحصیلی دستخوش تحول می‌شود. انگیزش تحصیلی پایداری رفتار یادگیری را تضمین می‌کند و مستقیماً تحت تأثیر کیفیت ارتباطات کلاسی و ساختار فیزیکی مدرسه قرار دارد (محمودی، ۱۳۹۸). دانش‌آموزان در این سنین اگر احساس کنند در فرآیند یادگیری خود حق انتخاب و استقلال دارند، اشتیاق تحصیلی بالاتری از خود نشان می‌دهند (بهاردواج و همکاران، ۲۰۲۵). برنامه درسی فعال و پروژه‌محور محرک اصلی این اشتیاق و تلاشگری در مدارس است (رضایی و همکاران، ۱۴۰۰).

اشتیاق تحصیلی دارای ابعاد شناختی، رفتاری و عاطفی است و به عنوان یک متغیر میانجی، تأثیرات مدیریت و فضا را به تفکر خلاق متصل می‌کند (محمودی، ۱۳۹۸). یادگیری عمیق و تفکر خلاق زمانی حاصل می‌شود که نوجوان در وضعیت غوطه‌وری شناختی قرار گیرد و موضوع درسی را با چالش‌های واقعی زندگی خود مرتبط ببیند (ساتری بناب، ۱۴۰۱). مدیران مدارس با درک این نیازهای تحولی، تلاش می‌کنند تا از طریق تنوع‌بخشی به فعالیت‌های آموزشی و استفاده از بازی‌های آموزشی منظم، اتمسفری پرنشاط و انگیزه‌بخش در مدرسه ایجاد نمایند (شهررود و همکاران، ۱۴۰۲).

شایستگی های دیجیتال و صلاحیت های حرفه ای معلمان متوسطه

معلمان بازوان اجرایی مدیران آموزشی در پیاده سازی فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سطح کلاس های درس هستند. صلاحیت های حرفه ای معلمان شامل هویت حرفه ای، اشتیاق تدریس و میزان خلاقیت فردی آنان در فرآیندهای یاددهی-یادگیری است (ساری و سیاه، ۲۰۲۵). معلمی که خود واجد روحیه خلاقیت است، پیشرفت تحصیلی و پویایی شناختی دانش آموزان را به شکل چشمگیری ارتقا می دهد (فیروزی جهان تیغ و همکاران، ۱۴۰۴). علاوه بر صلاحیت های سنتی، در دنیای امروز شایستگی های دیجیتال معلمان به عنوان یک ضرورت ساختاری برای مدیریت کلاس های هوشمند مطرح گردیده است (گوموش و کوکول، ۲۰۲۳).

توسعه شایستگی دیجیتال معلمان به آن ها اجازه می دهد تا از ابزارهای چندرسانه ای، واقعیت مجازی و پلتفرم های تعاملی برای ایجاد چالش های جدید شناختی استفاده کنند (نبی یف، ۲۰۲۵). مدیران آموزشی وظیفه دارند تا با برگزاری دوره های کارآمد ضمن خدمت، این شایستگی ها را در معلمان تقویت نمایند. معلمی که از نظر دیجیتالی شایسته و از نظر حرفه ای خودکارآمد است، می تواند محیط های یادگیری دانش آموزمحور و هوشمندی طراحی کند که محرک اصلی نوآوری تحصیلی باشند (وانگ، ۲۰۲۵). این توانمندسازی کادر آموزشی، پایه و اساس تغییرات پایدار در مدرسه است.

پیشینه پژوهش

بررسی ادبیات پژوهشی نشان می دهد که نقش مدیران آموزشی، فضاها و خلاق و متغیرهای شناختی-انگیزشی دانش آموزان کانون توجه بسیاری از تحقیقات داخلی و بین المللی بوده است. این پژوهش ها ابعاد گوناگون تعاملات سازمانی و پداگوژیک را واکاوی کرده اند که خلاصه ای از یافته های کلیدی آن ها در این بخش ارائه می گردد تا چارچوب تحلیلی لازم برای بخش یافته های مقاله فراهم آید. جدول زیر خلاصه یافته ها، روش ها و متغیرهای کلیدی پژوهش های منتخب داخلی و بین المللی مرتبط با موضوع را نشان می دهد:

جدول ۲: خلاصه یافته ها و متغیرهای کلیدی پژوهش های پیشین

نویسنده (سال)	روش پژوهش	متغیرهای اصلی پژوهش	یافته های کلیدی و نتایج نهایی
محمودی (۱۳۹۸)	کمی (مدل یابی علی)	کیفیت ارتباط معلم-دانش آموز، خودتنظیمی، اشتیاق تحصیلی، تفکر خلاق	رابطه معلم-دانش آموز از طریق افزایش اشتیاق تحصیلی، منجر به ارتقای سطوح تفکر خلاق فراگیران متوسطه می شود.
چهکندی و همکاران (۱۴۰۲)	مروری کتابخانه ای	فضای آموزشی خلاق، رفتار دانش آموز، یادگیری	فضاهای فیزیکی منعطف و جذاب، رفتارهای ناهنجار کلاسی را کاهش داده و اشتیاق به یادگیری را تقویت می کنند.
مکوندی (۱۴۰۲)	توصیفی همبستگی	مدیریت آموزشی، پرورش تفکر خلاق، دانش آموزان متوسطه	سبک مدیریت دموکراتیک مدیران مدارس، پیش شرط اصلی ایجاد اتمسفر خلاقیت توسط معلمان و دانش آموزان است.



زاهد انارکی و همکاران (۱۳۹۸)	تحلیلی توصیفی	توسعه فضاهای آموزشی، نوآوری، مدارس هوشمند	ضرورت بازطراحی معماری مدارس و تجهیز کلاس ها به ابزارهای هوشمند جهت پرورش نسل متفکر و نوآور.
فیروزی جهان تیغ و همکاران (۱۴۰۴)	کمی همبستگی	خلاقیت معلمان، پیشرفت تحصیلی دانش آموزان	وجود رابطه مستقیم و قوی بین خلاقیت تدریس معلمان و سطوح پیشرفت تحصیلی و نوآوری فراگیران متوسطه.
لوچیری و همکاران (۲۰۱۹)	آزمایشی با گروه گواه	مسیرهای شناختی، تفکر خلاق کلاسی، دانش آموزان	برنامه های مداخله ای مبتنی بر تمرین های شناختی منظم، تفکر خلاق و ایده پردازی کلاسی را افزایش می دهد.
میمز و همکاران (۲۰۲۲)	مرور نظام مند	حل مسئله خلاق، فضاهای فراری، چارچوب بلک کریت	تحلیل چگونگی تبلور خلاقیت و حل مسئله در فضاهای غیررسمی آموزشی و ساختارهای حمایتی حاشیه ای مدرسه.
وانگ (۲۰۲۵)	کمی (تحلیل مسیر)	رابطه معلم-دانش آموز، تدریس نوآورانه، خودکارآمدی	رابطه معلم-دانش آموز از طریق افزایش خودکارآمدی و توسعه همکاری های بین معلمی، تدریس نوآورانه را تسهیل می کند.
ساری و سیاه (۲۰۲۵)	کمی (مدل ساختاری)	هویت حرفه ای، اشتیاق تدریس، خلاقیت در آموزش	هویت حرفه ای معلمان نقش واسطه ای کاملی در انتقال تأثیر اشتیاق تدریس بر رفتارهای خلاقانه آموزشی دارد.

تحلیل همه جانبه این پیشنهادها حاکی از آن است که تجمع ابعاد مدیریتی، سخت افزاری و نرم افزاری راهکار اصلی تحقق اهداف نوآوری در مدارس متوسطه است (مکوندی، ۱۴۰۲).

یافته ها

تبیین راهبردهای مدیریتی در ایجاد فرهنگ خلاقیت در مدارس متوسطه

تحلیل جامع داده های استخراج شده از منابع پژوهشی نشان می دهد که مدیران آموزشی نقشی بنیادین، دگرگون کننده و جهت دهنده در فرآیند پرورش خلاقیت و ایجاد فرهنگ نوآوری در مدارس متوسطه ایفا می کنند. فرهنگ خلاقیت به عنوان یک سازه سازمانی پیچیده، نیازمند فضایی است که در آن جریان آزاد اطلاعات، مشارکت همه جانبه و امنیت روانی برقرار باشد (بهاردواج و همکاران، ۲۰۲۵). در مدارس تحت هدایت مدیران دموکراتیک، به دلیل کاهش کنترل های بوروکراتیک مستقیم و آمرانه، معلمان و دانش آموزان فرصت می یابند تا ایده های نوآورانه خود را بدون هراس از توبیخ یا شکست به آزمون بگذارند. این کاهش اضطراب تنظیمی، مستقیماً بر جو عاطفی مدرسه تأثیر گذاشته و ظرفیت های شناختی یادگیرندگان را برای تفکر واگرا و حل مسئله آزاد می سازد (مکوندی، ۱۴۰۲). زمانی که ساختار مدرسه به جای پاسخ طلبی صلب به سمت پرسش گری و پژوهش حرکت کند، نوآوری به یک ارزش سازمانی تبدیل می شود.



راهبردهای مدیریتی تحول آفرین با اعطای استقلال عملی و حق انتخاب به معلمان، منبع اصلی شکل گیری انگیزه درونی در کادر آموزشی هستند که این انگیزه مستقیماً به دانش آموزان سرایت می کند. انگیزه درونی سوخت اصلی موتور خلاقیت است؛ زیرا دانش آموزان در این شرایط نه برای کسب پاداش های بیرونی یا نمرات امتحانی محض، بلکه به دلیل لذت کشف و حل مسئله تلاش می کنند (محمودی، ۱۳۹۸). مدیران مدارس متوسطه با انعطاف پذیری در اجرای برنامه های درسی و حمایت از پروژه های بین رشته ای، تلاشگری دانش آموزان مدارس را به شکل چشمگیری بهبود می بخشند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۰). این پیوند ساختاری که توسط مدیریت تسهیل می شود، تفکر انتزاعی نوجوانان را به نوآوری های ملموس و کاربردی در جامعه تبدیل می کند. رهبری آموزشی با بازتعریف هنجارهای سنتی، جریانی از نواندیشی را در مدرسه جاری می سازد (فیروزی و صادقی، ۱۴۰۱).

بازطراحی فضاهای فیزیکی و هوشمندسازی مدارس توسط مدیران

مدیریت آموزشی صرفاً به ابعاد اداری محدود نمی شود، بلکه شامل مهندسی محیط فیزیکی و کالبدی مدرسه به عنوان یکی از ارکان غنی سازی یادگیری است. یافته های پژوهش های محیطی نشان می دهند که انعطاف پذیری کالبدی، تجهیزات چندرسانه ای و چیدمان پویای فضاهای آموزشی، رفتار و یادگیری دانش آموزان را به شدت تحت تأثیر قرار می دهد (چهکنندی و همکاران، ۱۴۰۲). مدیران مدارس متوسطه با بازطراحی معماری مدارس و حرکت به سمت کلاس های هوشمند و ماژولار، ابزار پداگوژیک جدیدی را در اختیار معلمان قرار می دهند. در مدارس هوشمند، دسترسی فراگیران به بسترهای دیجیتال و چندرسانه ای، محدودیت های مکانی و زمانی یادگیری سنتی را از بین برده و پویایی شناختی را تقویت می کند (زاهد انارکی و زاهد انارکی، ۱۴۰۳). فضا در این حالت به عنوان محرکی دائمی برای ایده پردازی عمل می کند.

برای تبیین ساختارمند ابعاد عملکردی مدیران در این حوزه، مؤلفه های فیزیکی و روان شناختی تحت مدیریت و مکانیزم های اثر آنها در جدول زیر خلاصه شده اند:

جدول ۳: مؤلفه های محیطی تحت مدیریت و مکانیزم اثرگذاری بر تفکر خلاق

ابعاد فضا تحت هدایت مدیریت	شاخص های ساختاری و فیزیکی فضا	مکانیزم اثرگذاری بر خلاقیت و نوآوری دانش آموز
بعد کالبدی و سخت افزاری	نور طبیعی، رنگ های محرک، مبلمان مدولار، کارگاه های تخصصی، ابزارهای هوشمند	تسهیل کار گروهی فوری، افزایش انرژی روانی، رهایی از انفعال ردیفی صندلی ها
بعد روان شناختی و عاطفی	جو حمایتی، امنیت روانی، تشویق اصالت ایده، تسامح در برابر خطاهای علمی	کاهش خودسانسوری ذهنی، افزایش جسارت علمی، تقویت اعتماد به نفس
بعد برنامه درسی و زمان بندی	زمان بندی منعطف، پروژه های باز، مسابقات نوآوری، پژوهش های بین رشته ای	خروج از قالب تک درس صلب، درگیر شدن سطوح عالی شناخت (خلق)، تحریک کنجکاوی

این ابعاد سه گانه زمانی محقق می شوند که مدیر آموزشی، مدرسه را به عنوان یک کل زنده و پویا مدیریت کند (کهن پور و همکاران، ۱۴۰۳). غنی سازی این ابعاد، بستر لازم را برای توسعه تفکر خلاق و نوآوری تحصیلی فراهم می سازد (عسگرخانی و رفعتی، ۱۴۰۳).

توانمندسازی حرفه‌ای معلمان و ارتقای خودکارآمدی آنان توسط مدیریت

معلمان موتور پیشران تحولات آموزشی در کلاس درس هستند و موفقیت مدیران در ایجاد فرهنگ خلاقیت، بستگی به میزان توانمندی و انگیزه کادر آموزشی دارد. یافته‌های پژوهش‌های ساختاری نشان می‌دهند که هویت حرفه‌ای معلمان و اشتیاق آنان به تدریس، نقش واسطه‌ای کاملی در انتقال تأثیرات رهبری مدیریت بر خلاقیت تدریس ایفا می‌کند (ساری و سپاه، ۲۰۲۵). مدیران آموزشی خلاق با برگزاری کارگاه‌های تخصصی، تشویق کارهای تیمی در میان معلمان و ارتقای باورهای خودکارآمدی آنان، انگیزه لازم را برای خروج از روش‌های سنتی یاددهی فراهم می‌آورند. خودکارآمدی بالا سبب می‌شود معلمان تمایل بیشتری به اجرای روش‌های تدریس نوآورانه و چالش‌برانگیز داشته باشند (وانگ، ۲۰۲۵). این روحیه نوآوری در معلمان، مستقیماً پیشرفت تحصیلی و خلاقیت دانش‌آموزان را ارتقا می‌دهد (فیروزی جهان تیغ و همکاران، ۱۴۰۴).

علاوه بر این، مدیران مدارس متوسطه باید به توسعه شایستگی‌های دیجیتال معلمان به عنوان یک ضرورت در عصر حاضر توجه ویژه‌ای داشته باشند. تدوین و اعتبارسنجی مقیاس‌های شایستگی دیجیتال نشان‌دهنده لزوم مجهز شدن معلمان به مهارت‌های مدرن برای هدایت کلاس‌های هوشمند است (گوموش و کوکول، ۲۰۲۳). معلمی که واجد صلاحیت‌های دیجیتال و حرفه‌ای است، می‌تواند از بازی‌های آموزشی دیجیتال و بسترهای چندرسانه‌ای برای طراحی چالش‌های عمیق شناختی استفاده کند (نبی‌یف، ۲۰۲۵). این توانمندی به معلمان اجازه می‌دهد تا تفکر خلاق و نقادانه را به طور همزمان در فرآیندهای یادگیری دانش‌آموزان توسعه دهند (شهرود و همکاران، ۱۴۰۲). حمایت‌های مدیریتی، ضامن اصلی این توسعه حرفه‌ای پایدار است.

تسهیل روابط عاطفی و کیفیت ارتباط معلم-دانش‌آموز تحت رهبری مدیر

جو روانی و روابط انسانی حاکم بر مدرسه، بستری است که ساختارهای انگیزشی و شناختی دانش‌آموزان در آن رشد می‌یابد. یافته‌های حاصل از مدل‌یابی علی اثبات می‌کنند که کیفیت ارتباط معلم-دانش‌آموز به عنوان یک متغیر واسطه‌ای کلیدی، تفکر خلاق و اشتیاق تحصیلی فراگیران را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد (محمودی، ۱۳۹۸). مدیران آموزشی با ترویج هنجارهای اخلاقی مثبت، صمیمیت و احترام متقابل در مدرسه، معلمان را به سمت برقراری روابط عاطفی عمیق با دانش‌آموزان هدایت می‌کنند. این روابط مثبت، اعتماد به نفس و امنیت روانی نوجوانان را برای پذیرش وظایف دشوار یادگیری و ابراز ایده‌های غیرمعمول افزایش می‌دهد (الزین، ۲۰۲۵). جو عاطفی مثبت، مانع از خودتنظیمی منفی در دانش‌آموزان می‌شود.

نقش تحول‌آفرین معلمان و مدیران در ایجاد این پیوندهای انسانی، انگیزه بیرونی را به انگیزه‌های پایدار درونی تبدیل می‌سازد (پاتیل، ۲۰۲۵). هر چه میزان دلبستگی ایمن دانش‌آموز به محیط مدرسه بیشتر باشد، تمایل او به تلاشگری و پایداری در حل مسائل پیچیده علمی افزون‌تر خواهد بود (انور، ۲۰۲۵). مدیران مدارس با پایش مداوم جو روانی کلاس‌ها و رفع تعارضات درون‌مدرسه‌ای، این مجرای عاطفی را تقویت می‌کنند. در نتیجه، پویایی عاطفی کلاسی که توسط رهبری مدرسه حمایت می‌شود، زیربنای اصلی شکل‌گیری روحیه نواندیشی و خلاقیت پایدار در دانش‌آموزان مقطع متوسطه است (عچرش و صیدی، ۱۴۰۲).

ادغام بازی‌های آموزشی و ابزارهای نوین تعاملی با حمایت مدیریت

بکارگیری ابزارهای تعاملی مدرن و بازی‌های آموزشی، از راهبردهای عملیاتی در مدارس خلاق تحت نظارت مدیران پویا است. یافته‌های تجربی تایید می‌کنند که استفاده منظم از بازی‌های آموزشی در کلاس درس، تفکر خلاق و نقادانه دانش‌آموزان را تقویت



کرده و یادگیری را عمیق می‌سازد (شهررود و همکاران، ۱۴۰۲). مدیران با تأمین زیرساخت‌های فناوری و تخصیص بودجه برای تهیه کیت‌های آموزشی و نرم‌افزارهای شبیه‌سازی، معلمان را در اجرای این روش‌های فعال یاری می‌دهند. بازی‌ها به دلیل ماهیت چالشی خود، نوجوان را در موقعیت تصمیم‌گیری و حل مسئله قرار داده و تفکر سیال و انعطاف‌پذیری ذهنی آنان را ارتقا می‌بخشند (ساتری بناب، ۱۴۰۱). این فرآیند فرار از قالب‌های صلب آموزشی را تسهیل می‌کند.

برای واکاوی دقیق‌تر این تأثیرات، حوزه‌های اثرگذاری ابزارهای تعاملی تحت حمایت مدیریت در جدول زیر سازمان‌دهی شده‌اند:

جدول ۴: ابزارهای تعاملی تعبیه شده و حوزه‌های تأثیر شناختی-انگیزشی

نوع ابزار تعاملی و دیجیتالی	اقدامات پشتیبانی مدیریت مدرسه	حوزه تأثیر بر ساختار شناختی و انگیزشی
بازی‌های آموزشی و شبیه‌سازها	تأمین نرم‌افزارها، اختصاص زمان در برنامه درسی	تقویت تفکر واگرا، سرعت پردازش، ارتقای انگیزه درونی
بسترهای چندرسانه‌ای و تولید محتوا	تجهیز کلاس‌ها به سخت‌افزار نوین، تشویق دانش‌آموزان	ارتقای حس عاملیت، بسط ایده، رشد هوش تصویری-فضایی
پلتفرم‌های تعاملی و کار گروهی آنلاین	ایجاد شبکه‌های دانش، اینترنت ایمن، مسابقات آنلاین	توسعه همکاری‌های بین‌رشته‌ای، نوآوری جمعی، تفکر نقادانه

تلفیق این ابزارها با مهارت‌های پداگوژیک معلمان، خروجی‌های شگرفی در زمینه پرورش خلاقیت به همراه دارد (نبی‌یف، ۲۰۲۵). مداخلات ساختارمند شناختی که توسط مدیریت مدرسه پشتیبانی می‌شوند، ایده پردازشی را به یک مهارت کاربردی در دانش‌آموزان تبدیل می‌کنند (لوچیاری و همکاران، ۲۰۱۹). فضاهای فراری و موقعیت‌های غیررسمی یادگیری در مدرسه نیز در این چارچوب تقویت می‌شوند (میمز و همکاران، ۲۰۲۲). این زنجیره تحولی، تحقق اهداف مدارس پیشرو را در هزاره سوم تضمین می‌نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین جامع نقش مدیران آموزشی در ایجاد و پایدارسازی فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدارس متوسطه انجام گرفت. واکاوی عمیق ادبیات نظری و یافته‌های تجربی نشان داد که مدیران آموزشی صرفاً ناظران اداری و ساختاری نیستند، بلکه به عنوان رهبران یادگیری و معماران اصلی جو سازمانی، نقشی دگرگون‌کننده در تحولات پداگوژیک ایفا می‌کنند. سبک مدیریت دموکراتیک و حمایتی مدیران با جایگزینی ساختارهای ارگانیک به جای بوروکراسی‌های صلب سنتی، امنیت روانی لازم را برای ریسک‌پذیری، آزمایشگری و ایده پردازی معلمان و دانش‌آموزان فراهم می‌آورد. این تحول فرهنگی، بستر ساز اصلی ارتقای انگیزش درونی، اشتیاق تحصیلی و تلاشگری مستمر در نوجوانان مقطع متوسطه است و تفکر واگرای آنان را برای حل مسائل پیچیده فعال می‌سازد.

نتایج پژوهش مشخص ساخت که ایجاد فرهنگ نوآوری، یک زنجیره هم‌افزا از عوامل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است که لایه مدیریتی پیوند میان آن‌ها را برقرار می‌کند. بازطراحی فضاهای فیزیکی، هوشمندسازی مدارس و تبدیل کلاس‌ها به محیط‌های دانش‌آموزمحور، ابزارهای کالبدی لازم را در اختیار کادر آموزشی قرار می‌دهد. با این حال، اثربخشی این فضاها مشروط به توانمندسازی حرفه‌ای معلمان، ارتقای باورهای خودکارآمدی آنان و توسعه شایستگی‌های دیجیتال کادر آموزشی است. مدیران کارآمد با حمایت از معلمان خلاق و تسهیل همکاری‌های حرفه‌ای بین‌معلمی، انگیزه تدریس نوآورانه را افزایش داده که این امر مستقیماً به بهبود کیفیت رابطه



معلم-دانش آموز، کاهش اضطراب کلاسی و رشد شناختی فراگیران منجر می گردد. همچنین، ادغام بازی های آموزشی و فناوری های تعاملی، بازوان اجرایی این پویایی در سطح مدارس پیشرو هستند.

در مجموع می توان نتیجه گرفت که فرهنگ خلاقیت سازه ای کاملاً مدیریت پذیر و اکتسابی است که تبلور آن در مدارس متوسطه مستلزم دیدگاه راهبردی و تحول خواه در لایه رهبری آموزشی است. نظام های آموزشی اگر به دنبال تربیت نسلی نوآور، خلاق و باانگیزه هستند، باید رویکرد مدیریت مدارس را از وظایف صرفاً مکانیکی به سمت رهبری پویا و انسان محور تغییر دهند. پیشنهاد می شود برنامه ریزان آموزشی با برگزاری دوره های تخصصی رهبری تحول آفرین برای مدیران و تفویض اختیارات بیشتر به مدارس، بسترهای قانونی و ساختاری لازم را برای بازطراحی فضاها و هوشمندسازی محیط های یادگیری مهیا سازند. این هم افزایی همه جانبه، پایداری جریان نوآوری آموزشی را تضمین کرده و مدارس را به کانون های تربیت نسل متفکر و کارآمد برای آینده جامعه تبدیل خواهد نمود.

منابع

- چهکنندی، زهرا؛ جاودانی پور، فاطمه؛ و طاهرپور، فاطمه. (۱۴۰۲). تأثیر فضای آموزشی خلاق بر رفتار و یادگیری دانش آموزان. در دومین کنفرانس ملی تازه های روانشناسی تکاملی و تربیتی. بندرعباس.
- خلفی، س. (۱۴۰۴). بررسی نقش رابطه بین خلاقیت و انگیزه معلم بر روند تحصیلی و موفقیت دانش آموزان ابتدایی. چهارمین همایش ملی تازه های روانشناسی تکاملی و تربیتی، بندرعباس.
- رضایی، ف.، عسکریان عریض، م.، گنجی قغان، آ.، و عبادی، ف. (۱۴۰۰). تفکر خلاق و تلاشگری دانش آموزان مدارس ایران در گرو برنامه درسی فعال. در هشتمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.
- زاهد انارکی، محدثه؛ و زاهد انارکی، فریبا. (۱۴۰۳). توسعه فضاهای آموزشی برای پرورش خلاقیت و نوآوری در دانش آموزان ابتدایی. در اولین همایش بین المللی آموزش و پرورش با رویکرد مدارس هوشمند، معلمان خلاق و دانش آموزان متفکر در افق ۱۴۰۴ (صص. نامشخص). بوشهر.
- ساتری بناب، س. (۱۴۰۱). اهمیت داشتن تفکر خلاق و تأثیر خلاقیت در افزایش یادگیری دانش آموزان. در پنجمین همایش بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی، همدان.
- شهررود، م.، صدری، س.، و منوچهری زنجانی، ع. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر بازی های آموزشی بر توسعه تفکر خلاق و نقادانه در فرآیندهای یاددهی و یادگیری. سومین همایش ملی ایده های کاربردی در علوم تربیتی، روانشناسی و مطالعات فرهنگی، بوشهر.
- عچرش، س.، و صیدی، ف. (۱۴۰۲). لزوم آموزش تفکر خلاق بر دانش آموزان. در اولین همایش بین المللی معلمان برتر و مدارس پیشرو در هزاره سوم، بوشهر.
- عسگرخانی، س.؛ و رفعتی، ف. (۱۴۰۳). نقش محیط های یادگیری خلاق در توسعه ذهنی دانش آموزان ابتدایی. سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت، تعلیم و تربیت در آموزش و پرورش، تهران.



- فیروزی جهان تیغ، آ.، آذری نیا، م.، شیرعلی، ف.، و بلوچ، خ. (۱۴۰۴). بررسی ارتباط خلاقیت معلمان با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان. *چهارمین همایش ملی ایده های کاربردی در علوم تربیتی، روانشناسی و مطالعات فرهنگی*، بوشهر.
- فیروزی، ن.، و صادقی، س. (۱۴۰۱). برانگیختن روحیه نواندیشی و پرورش تفکر خلاق و سالم از منظر قرآن و نهج البلاغه. *ششمین کنفرانس ملی روان شناسی (علم زندگی)*، شیراز.
- کهن پور، الهام؛ غلامی منفرد، عبدالعزیز؛ خلیلی، مهدیه؛ و ربیعی، حبیبه. (۱۴۰۳). نقش فضای آموزشی خلاق بر شکوفایی استعداد دانش آموزان. *ششمین همایش ملی پژوهش های حرفه ای در روانشناسی و مشاوره با رویکرد از نگاه معلم*. میناب.
- محمودی، س. ن. (۱۳۹۸). ارائه مدل علی جهت بررسی نقش واسطه گری کیفیت ارتباط معلم-دانش آموز در رابطه خودتنظیمی تحصیلی، فرهنگ مدرسه و اشتیاق تحصیلی با تفکر خلاق در دانش آموزان متوسطه. *تفکر و کودک*، ۱۰(۱)، ۱۹.
- مکوندی، س. (۱۴۰۲). بررسی نقش مدیران آموزشی در پرورش تفکر خلاق دانش آموزان متوسطه. *دهمین همایش ملی تازه های روان شناسی مثبت*، بندرعباس.
- نظری، س.، کرانی، و.، و رضائی، ا. (۱۴۰۲). تفکر خلاق، پرورش نوآوری در دانش آموزان ابتدایی. *دهمین همایش ملی تازه های روان شناسی مثبت*، بندرعباس.
- Alzain, E. (۲۰۲۰). The Role of Teacher-Student Relationships in Enhancing EFL Learners' Confidence and Willingness to Engage in Challenging Language Tasks. In *Forum for Linguistic Studies* (Vol. ۷, No. ۸, pp. ۷۲۵-۷۳۹).
- Anvar, T. J. (۲۰۲۰, May). The importance of teacher student relationships in education. In *Proceedings of the 9th International Scientific Conference "Research Retrieval and Academic Letters" (May 15-16, 2025). University of Warsaw, Poland* (pp. ۲۵۳-۲۵۸).
- Bhardwaj, V., Zhang, S., Tan, Y. Q., & Pandey, V. (۲۰۲۰, February). Redefining learning: student-centered strategies for academic and personal growth. In *Frontiers in Education* (Vol. ۱۰, p. ۱۵۱۸۶۰۲). Frontiers Media SA.
- Gümüş, M. M., & Kukul, V. (۲۰۲۳). Developing a digital competence scale for teachers: validity and reliability study. *Education and Information Technologies*, ۲۸(۳), ۲۷۴۷-۲۷۶۰.
- Kalogeratos, G., Anastasopoulou, E., Tsagri, A., Tseremegklis, C., & Asimakopoulou, S. (۲۰۲۳). Enhancing Creativity in the School Environment. A Narrative Examination. *Technium Education and Humanities*, 6, ۸۴-۹۷.
- Lucchiari, C., Sala, P. M., & Vanutelli, M. E. (۲۰۱۹). The effects of a cognitive pathway to promote class creative thinking. An experimental study on Italian primary school students. *Thinking Skills and Creativity*, ۳۱, ۱۵۶-۱۶۶.
- Mims, L. C., Rubenstein, L. D., & Thomas, J. (۲۰۲۲). Black brilliance and creative problem solving in fugitive spaces: Advancing the BlackCreate framework through a systematic review. *Review of Research in Education*, 46(۱), ۱۳۴-۱۶۰.
- Nabiyeve, B. A. O. (۲۰۲۰). The importance of using interactive methods in developing the creative competence of primary school students. *Science and Education*, 6(۱۰), ۴۶۱-۴۶۰.



- Patil, H. (۲۰۲۰). Transformative Role Of Teachers: Impact Of Teacher-Student Relationships On Learning. *Idealistic Journal of Advanced Research in Progressive Spectrums (IJARPS)* eISSN-2583-6986, 4(۰), ۱۰۴-۱۰۶.
- Sari, S. R. P., & Syah, M. F. J. (۲۰۲۰). The Role of Professional Identity in Mediating the Influence of Teaching Enthusiasm on Teaching Creativity. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(۳), ۹۰۹۹-۹۱۰۹.
- Wang, G. (۲۰۲۰). The Effect of Teacher-Student Relationships on Innovative Teaching From the Teachers' Perspective: A Moderated Mediation Model of Teacher Self-Efficacy and Teacher Collaboration. *Psychology in the Schools*, 62(۹), ۳۰۱۹-۳۰۳۰.

