

Summer2020, Volume 6, Issue 4

Educational Creative Leadership and it's Affected in Development Child and Adolescent: A Review Study

Leyla Momenian¹, *Hamid Rahimian², Abbas Abbaspour³, Noorali Farokhi⁴, Faramarz Sohrabi Asmaroud⁵

1- Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

2- Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
(Corresponding author)

Email: rahimian@atu.ac.ir

3- Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

4- Faculty of Psychology, Department of Measurement and Measurement, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

5- Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Received: 10 Sep 2019

Accepted: 6 May 2020

Abstract

Introduction: Creativity exists at the highest level of human cognitive activity, which is reflected in human thought, writing, behavior, and action. Creative leadership is a part of transformational leadership, and it means developing the capacities and abilities of individuals who are efficient in leadership maps or processes and enable people to work together effectively. This study aimed to "review scientific resources on creative educational leadership and investigation its impact on the development of children and adolescents."

Methods: This article was done as a review by applying library and internet studies in 1397. Keywords used Creativity, Leadership and Management, Organizational Innovation, Schools, Education, and Children and Adolescents in Databases such as Noormags, Magiran, Science Direct, Database Information Scientific, and Google Scholar, and Library Studies in Scientific Books Published.

Result: According to the definitions of leadership, they have the same several characteristics: Leadership is a purposeful process based on values and ideals and depends on the existence of the group, in other words, leadership is the art of influencing followers and related to the field. Creative performance occurs when people are highly motivated, interested in their ideas, and have a strong inner drive. Creative performance occurs when people are highly motivated, interested in their ideas, and have a drive strong inner. There are generally three categories of creative educational leaders: leaders who accept present paradigms and patterns; leaders who reject present paradigms; and leaders who combine present paradigms.

Conclusions: Innovation is one of the most important features that it is emphasized in developing creative leadership. Generally, the four main empowerment in creative leadership is self-awareness, agility and learning skills, effectiveness, and communication skills. A leader who is creative and understands creative people. He is able to understand the process of creative work to guide creativity and knows how to choose creative people. He is able to stimulate their creative behavior, and therefore the necessary and desirable situation to promote creativity in Provides children and adolescents.

Keywords: Leadership, Creativity, Creative Leadership.

رهبری خلاق آموزشی و تأثیر آن بر رشد کودک و نوجوان: یک مطالعه مروری

لیلا مومنیان^۱، *حمید رحیمیان^۲، عباس عباس پور^۳، نورعلی فرخی^۴، فرامرز سهرابی اسمروده^۵

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲- دانشیار رشته مدیریت آموزشی، گروه آموزشی مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران (نویسنده مسئول)

ایمیل: rahimiyan@atu.ac.ir

۳- دانشیار رشته مدیریت، گروه آموزشی مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۴- دانشیار رشته روانشناسی تربیتی، گروه آموزشی روانشناسی تربیتی، دانشکده سنجش و اندازه گیری دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران.

۵- استاد تمام رشته آموزش و پرورش، گروه آموزشی مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی. ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۲/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۶/۲۰

چکیده

مقدمه: خلاقیت در بالاترین سطح فعالیت‌های شناختی انسان است که در فکر، اندیشه، قلم، رفتار و عمل انسان جلوه پیدا می‌کند. 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 باشند و افراد را قادر سازند به طور پربازده با یکدیگر کار کنند. پژوهش حاضر با هدف «مروری بر منابع علمی در مورد رهبری خلاق آموزشی و بررسی تأثیر آن در رشد کودکان و نوجوانان» صورت گرفت. **روش کار:** مقاله حاضر به صورت مروری بر متون و با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی در سال ۱۳۹۷ انجام شد، کلید واژه‌های خلاقیت، رهبری و مدیریت، نوآوری سازمانی، مدارس، آموزش و پرورش، و کودکان و نوجوانان به صورت فارسی و انگلیسی در پایگاه داده‌های معتبر از جمله Noormags, Magiran, Science Direct, Database, Google Scholar و Information Scientific و مطالعات کتابخانه‌ای در کتب علمی منتشر شده استفاده شد.

یافته‌ها: با در نظر همه تعاریف رهبری، در چند ویژگی باهم مشترکند که عبارتند از: رهبری یک فرآیند هدفمند و مبتنی بر ارزش و آرمان است و وابسته به وجود گروه، به عبارتی رهبری هنر نفوذ در زیردستان و وابسته به زمینه است. عملکرد خلاقانه زمانی بروز می‌کند که افراد انگیزش بالایی دارند و درباره عقاید خود اشتیاق دارند و از سائق درونی بالایی برخوردارند. عموماً سه دسته رهبران آموزشی خلاق معرفی شده‌اند: رهبرانی که پارادایم‌ها و الگوهای موجود را می‌پذیرند؛ رهبرانی که پارادایم‌های موجود را نفی می‌کنند؛ و رهبرانی که پارادایم‌های موجود را ترکیب می‌کنند.

نتیجه گیری: نوآوری یکی از مهم ترین مشخصه‌هایی است که در پرورش رهبری خلاق مورد تاکید قرار می‌گیرد. به طور کلی چهار توانمندی اصلی در رهبری خلاق عبارت از خودآگاهی، چابکی و مهارت یادگیری، تأثیر گذاری و مهارت‌های ارتباطی هستند. رهبری که خود خلاق باشد و افراد خلاق را درک نمایند، قادر است برای هدایت خلاقیت فرایند کار خلاق را درک کند و می‌داند چگونه افراد خلاق را برگزیند، قادر به تحریک رفتار خلاق آنان است و در نتیجه فضای لازم و مطلوب جهت پرورش خلاقیت در کودکان و نوجوانان را فراهم می‌آورد.

کلیدواژه‌ها: رهبری، خلاقیت، رهبری خلاق.

تمامی حقوق نشر برای انجمن علمی پرستاری ایران محفوظ است.

مقدمه

پیشبرد سازمانها به ویژه مدارس، به حدی است که اغلب پژوهشگران و اندیشمندان از واژه رهبری مدرسه به طور مثبت استفاده کرده‌اند و رهبری را عاملی بسیار مهم در استراتژی‌های بنیادی مدارس امروزی در جهت پرورش خلاقیت کودکان و نوجوانان قلمداد کرده‌اند (۲).

تعاریف بسیار گوناگونی از رهبری ارائه شده است. در تعاریف جدید رهبری توانایی ارزشیابی و پیش‌بینی برنامه‌ها و سیاست‌های دراز مدت و اثرگذاری و نفوذ بر افراد در راستای راهبردهای مورد نظر است (۱). نقش رهبری در

کارگیری توانایی ذهنی برای ایجاد یک تغییر هدفدار در جهت بهبود یا ارتقای کمی و کیفی فعالیت های سازمانی. براساس برآیند تعاریف ارائه شده در این زمینه می توان خلاقیت را نوعی تفکر به شمار آورد که برآیند نیروهای عقلی و تخیلی فرد است و محدودیت های موجود را در می نوردد؛ تا ایده های نو ابداع کند؛ به تولید کالا، فرآیند یا خدمات جدید میانجامد و موجب سودآوری سازمان شده و بقای آن را تضمین می کند (۵).

رهبری خلاق ریشه در رهبری تحولی دارد و منظور از آن گسترش و بسط ظرفیت ها و توانایی های فردی است که در نقش ها یا فرآیندهای رهبری کارآمد و مؤثر باشند و افراد را قادر سازند به طور سودمند و پربازده با یکدیگر کار کنند. در رهبری خلاق علاوه بر تمرکز بر رشد و یادگیری فردی به تجارب و پرورش ظرفیت های جدید اطرافیان و دیگر اعضای سازمان توجه می شود (۶) از جمله سایر مشخصه های مهم در رهبری خلاق می توان به ویژگی هایی اشاره کرد که عبارتند از خودآگاهی (توانایی درک نقاط قوت و ضعف شخصی و تأثیر آن ها بر دیگران، کارآمدی آن ها در نقش های مختلف زندگی و دستیابی به اهداف)، توانایی ایجاد تعادل بین نیازهای محیطی متعارض، توانایی یادگیری (بازشناسی رفتارها، مهارت ها و نگرش های جدید مورد نیاز، پذیرش مسئولیت تحول و بهبود خود، پرداختن به فعالیت هایی که موجب بهبود مهارت ها و یادگیری می شوند)، ارزش های شخصی و رهبری (صدقت، اعتبار و احترام)، مهارت های اجتماعی، توانایی ایجاد و حفظ روابط، توانایی ساخت گروه های کاری کارآمد، مهارت های ارتباطی و توانایی ترغیب دیگران به کار با یکدیگر به طریقی که بازده کارآمدتر و مؤثرتر شود (۷). در مدل های مطرح شده رهبری خلاق بر سه نوع رهبری شامل؛ رهبری که روش های موجود در انجام کارها را می پذیرد، رهبری که راه های موجود را به چالش می طلبد و رهبری که روش های موجود را برای انجام کارها با یکدیگر تلفیق و ترکیب می کند، تأکید شده است (۳،۴).

در برنامه های پرورش رهبری خلاق ابتدا مدیران اجرایی ارشد چالش های راهبردی سازمان را کشف می کنند، سپس قابلیت مدیران در غلبه بر این چالش ها ارزیابی می شود و با تکیه بر بررسی های خلاقانه، راه حل های جامع و منحصر بفردی طراحی می شوند که رهبری و فعالیت های تحولی را با تغییرات سازمانی یکپارچه می کنند. پس از

از جمله سازمان هایی که اهمیت و نقش زیادی در زندگی انسان دارند، سازمان های آموزشی و به ویژه آموزش و پرورش است. نیاز به افراد خلاق و نوآور در آموزش و پرورش و دیگر 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 سازمان ها به عهده دارند (۲،۳).

امروزه آینده پژوهی و نگاه به افق آینده محور تصمیم گیری های اغلب سازمانها قرار گرفته و از آنجا که در نظام تعلیم و تربیت، سازوکارهای خلاقانه پرورش و رشد دانش آموزان نقش کلیدی و حیاتی در تربیت نسل خلاق و نوآور آینده دارد، بنابراین اهمیت و ضرورت خلاقیت و عوامل مؤثر بر آن در حوزه تعلیم و تربیت بیش از هر زمان دیگری آشکار شده است (۴).

در این پژوهش، رهبری خلاق مدیران مدارس به عنوان مهمترین و بدیع ترین شکل رهبری مدارس امروز در جهت پرورش خلاقیت و رشد کودکان و نوجوانان مورد بررسی قرار می گیرد.

روش کار

مقاله حاضر به صورت مروری بر متون و مستندات و با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و منابع اینترنتی در سال ۱۳۹۷ انجام شد و در تدوین آن از جستجوهای اینترنتی با استفاده از موتورهای جستجوگر، کلیدواژه های خلاقیت، رهبری و مدیریت، نوآوری سازمانی، مدارس، آموزش و پرورش به صورت فارسی و انگلیسی در پایگاه داده های معتبر از جمله Noormags, Magiran, Direct, Science, Database Information Scientific Scholar Google و مطالعات کتابخانه ای در کتب و مقالات علمی منتشر شده استفاده شده است.

یافته ها

یکی از خصائص بسیار مهم رهبران، خلاقیت است. خلاقیت بعنوان یک حالت روانی و ذهنی در قلمرو علم روانشناسی ظهور می کند. عامل ایجاد و پرورش خلاقیت در محدوده علم و هنر مدیریت قرار می گیرد و مدیران می توانند ظهور خلاقیت را در سازمان ها با ایجاد زمینه های مناسب تسریع و یا با ایجاد فضای نامناسب آن را کند و یا عقیم کنند (۱،۲). در فرهنگ سازمان و مدیریت، خلاقیت یعنی به

این مرحله این راهبردها به کار بسته می‌شوند تا تأثیر کلی آن‌ها مورد بررسی قرار گیرند و نتیجه نهایی سازمانی کارآمدتر، همکاری کننده‌تر و قدرتمندتر است (۸).

هدف این برنامه‌ها مشارکت کامل مدیر ارشد در تغییرات رهبری و گسترش استعدادها، درگیری کل سازمان در تحول و رشد مداوم، تغییرات و تحول در خدمت راهبردها و اهداف سازمانی تا یادگیری را متمرکز و قدرتمند نماید (۹).

گسترده بودن دانش اولیه، رویکرد یکپارچه و همکاری کننده از مشخصه‌هاییست که یک مدل رهبری خلاق باید دارا باشد. رهبری خلاق دارای پنج سطح مدیریت خود (مشارکت کنندگان فردی و پرسنل حرفه‌ای)، مدیریت دیگران (مدیران شرکت‌های دیگر)، مدیریت مدیران (رهبران حرفه‌ای که بر رهبران یا سایر پرسنل حرفه‌ای ارشد رهبری می‌کنند)، مدیریت کارکردها (مدیران ارشد مقام‌ها و بخش‌های سازمانی) و مدیریت سازمان (مدیران اجرایی سطح بالا که تشکیلات اقتصادی را هدایت می‌کنند) است (۶).

در هر یک از سطوح اشاره شده چالش‌ها و به تبع چهار توانمندی خودآگاهی، چابکی و مهارت یادگیری، تأثیرگذاری و مهارت‌های ارتباطی برای برطرف نمودن این چالش‌ها مطرح است. چالش‌های اصلی در مدیریت فردی عبارتند از آماده سازی برای نقش مدیریت یا رهبری، بنا نهادن یک زبان مدیریتی در سازمان و بالا بردن کارآمدی و عملکرد فردی. به منظور غلبه بر چنین مشکلاتی مدیر باید قدرت خلق و بیان دقیق دیدگاه‌ها، ایجاد نظم راهبردی، ایجاد مدیریت و راهبرد استعدادها به همراه راهبرد تجاری، رهبری فرهنگ، تصویر اجرایی، ایجاد فرهنگ ابداع، تسهیل تغییرات و مدیریت بیرونی باشد (۱۰).

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 D۶ معروف است. این فرآیند عبارت است از کشف چالش‌های شغلی، تشخیص نیازهای مدیریتی، طراحی فعالیت‌های منحصر بفرد، بهبود آموزش و مواد آموزشی، دستیابی به راه حل‌ها و بررسی و تمیز دادن نتایج (۱۱).

آبن، هیوز و نوریس (۲۰۰۷) خلاقیت یکی از مؤلفه‌های رهبری سودمند است. این مؤلف رهبری کارآمد و مؤثر را ترکیبی از خردمندی، خلاقیت و هوش می‌داند و اشاره می‌کند بخش اعظم تصمیم‌گیری رهبر در این است که

چگونه این مؤلفه‌ها را با یکدیگر یکپارچه کند و به عمل در آورد (۱۲).

از بین تحقیقات انجام شده در ایران می‌توان به سرچله‌ای و جهان‌ی (۱۳۹۰) اشاره کرد که نشان دادند که عوامل فردی بر خلاقیت مدیران مدارس مؤثر بوده و پیش بینی کننده معنی دار خلاقیت مدیران می باشند. به عبارت دیگر، ویژگی های شخصی، سبک شناختی، سبک تفکر و دانش، از جمله عوامل فردی مؤثر بر خلاقیت هستند. در تحقیق دیگری پورسلطانی و همکاران (۱۳۹۰) (۱۳) در زمینه تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت نیز می‌توان به میرمحمدی و رحیمیان (۱۳۹۳) (۱۴) اشاره نمود.

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 (۱۵).

بخش اول: مبانی نظری خلاقیت

تعاریف خلاقیت

فرهنگ روانشناسی سیلامی، خلاقیت را تمایل و اشتیاق به آفرینش می‌داند که در همه انسانها از کوچک و بزرگ به طور بالقوه وجود دارد. این تعریف منبع خلاقیت را میل به خلق کردن و بیانگر این است که خلاقیت در همه افراد بصورت بالقوه وجود دارد و مختص قشر خاصی نیست، لذا با زمینه سازی، می‌توان آنرا به فعلیت رساند. فرهنگ ربر نشان می‌دهد که خلاقیت فرایندی ذهنی است که به راه حلها، ایده‌ها، مفاهیم، اشکال هنری، تئوریه‌ها و محصولات تازه منجر می‌شود. این تعریف خلاقیت را نوعی فرایند ذهنی می‌داند که به انواع خروجی منجر شده و ویژگی و ملاک این خروجیها را تازه و بدیع بودن، می‌داند (۱۶).

خلاقیت همان فرآیند تغییر و تکامل است که در حیات ذهنی ما رخ می‌دهد. در این تعریف بر خلاقیت به عنوان فرایند تأکید شده و خلاقیت مترادف با تغییر و تکامل می باشد. ایراد عمده ای که بر یکی گرفتن خلاقیت و تغییر وارد می باشد این است که هر خلاقیتی باعث تغییر شده اما هر تغییری خلاقیت نیست (۱۷).

فرانکل با تأکید بر خروجی خلاقیت معتقد است که خلاقیت چیزی است که می‌تواند اثری ملموس، اندیشه ای ناملموس و یا خدمتی باشد، که یک فرد به دیگران داده و باعث معنا بخشیدن به زندگی می‌شود. به عقیده

لیلا مومنین و همکاران

یک مسئله، نوع خروجی خلاقیت (راه حلها)، ویژگیهای خروجی خلاقیت (تازگی)، تفکر (خلاقیت نوعی تفکر مبدل)، حل مسئله (نوعی حل مسئله) تاکید شده است (۱۸). در (جدول ۱) بطور خلاصه جنبه های استخراج شده از خلاقیت بر اساس تعاریف ۲۶ گانه با توجه به فراوانی مربوطه آمده است.

فروم، خلاقیت آن چیزی است که باعث می شود انسان از ماهیت منفعل و تصادفی وجود فراتر رفته و بر این اساس به احساس آزادی و هدف داشتن دست یابد (۴۵). گیلفورد (۱۹۵۹)، خلاقیت را تفکر مبدل جهت دست یافتن به راه حل های جدید برای حل مسائل می داند. در تعریف گیلفورد از خلاقیت، بر منبع و خاستگاه خلاقیت (وجود یک

جدول ۱: جنبه های خلاقیت بر اساس تعاریف ارائه شده

صاحب نظران	ابعاد خلاقیت	خاستگاه	فرآیند	خروجی	حل مسئله	تفکر	افراد خلاق	محیط	فراوانی
فرهنگ سیلامی	*						*		۲
فرهنگ ربر		*	*	*					۲
گیزلین (۱۹۵۲)			*						۱
فرانکل (۱۹۵۵)			*	*					۱
فروم (۱۹۵۵)		*		*			*		۳
گیلفورد (۱۹۵۹)		*		*	*	*			۴
استین (۱۹۷۴)			*	*					۲
مازلو (۱۹۶۲)			*	*			*		۲
کوستلر (۱۹۶۸)			*	*					۱
کایزر (۱۹۶۸)			*	*					۲
آریتی (۱۹۷۶)		*							۱
آتریک (۱۹۷۷)			*	*					۲
اکاف وورگارا (۱۹۸۱)		*		*	*				۳
بازرمن (۱۹۸۶)			*	*					۲
امابیل (۱۹۸۸)			*	*				*	۲
کونتز (۱۹۸۸)			*	*					۱
کائو (۱۹۸۹)			*	*					۲
استرنبرگ (۱۹۸۹)			*	*			*		۲
هندی (۱۹۹۰)			*	*		*			۲
سیکزنتمی هالی (۱۹۹۰)			*	*				*	۲
کوک (۱۹۹۲)			*	*					۱
ویزبرگ (۱۹۹۲)			*	*					۱
لوتانز (۱۹۹۵)			*	*	*				۲
وودمن و دیگران (۱۹۹۳)			*	*					۱
وودمن و دیگران (۱۹۹۳)			*	*					۲
لوسیر (۱۹۹۷)			*	*		*			۲
فراوانی	۵	۸	۲۳	۳	۳	۳	۴	۲	-
فراوانی نسبی	۰/۱۶	۰/۲۰	۰/۸۸	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۰۷	-

توجه به نتایج تعاریف گنجانده شده در (جدول ۱) بیانگر نکاتی به شرح ذیل می‌باشد:

- از مجموعه تعاریف ارائه شده بیشترین تاکید (۰/۸۸) روی خروجی خلاق، سپس به ترتیب فرآیند خلاقیت (۰/۳۰)، منبع و خاستگاه خلاقیت (۰/۱۶)، افراد خلاق (۰/۱۵)، خلاقیت به عنوان حل مسئله (۰/۱۱)، خلاقیت به عنوان نوعی تفکر (۰/۱۱) و محیط (۰/۰۷) تاکید شده است. اینکه خروجی خلاقیت دارای بیشترین فراوانی می‌باشد، احتمالاً به این نکته بر می‌گردد که خروجی خلاقیت در مقایسه با سایر ابعاد خلاقیت، عمدتاً قابل مشاهده تر و به راحتی قابل تحقیق می‌باشد.

- توجه به فراوانی ابعاد خلاقیت در تعاریف مختلف بیانگر این است که بعضی از ابعاد از بیشترین فراوانی برخوردار بوده در حالی که برخی دارای کمترین فراوانی می‌باشند. این خود تا اندازه ای می‌تواند نمایانگر تصویری از تحقیقات در زمینه این ابعاد و جنبه‌ها از خلاقیت باشد. به عنوان مثال ۰/۸۸ تعاریف به خروجی خلاقیت پرداخته اند. در حالی که تنها ۰/۱۵ تعاریف به افراد خلاق و ۰/۰۷ به نوعی به محیط یا زمینه خلاقیت (که بحث اصلی این تحقیق می‌باشند) پرداخته‌اند.

- در تعاریف ارائه شده از خلاقیت روی هفت جنبه از خلاقیت تأکید شده است. بر این اساس خلاقیت پدیده ای کثیرالوجه و یک کل یکپارچه و متشکل از این جنبه ها می‌باشد. نهایتاً با یاری این شناخت جامع از کل پدیده خلاقیت (که متاثر از روش شناخت سیستمی است)، پژوهش متمرکز بر دو مورد از این جنبه ها تحت عنوان عوامل موثر بر خلاقیت (عوامل فردی و عوامل محیطی) جهت زمینه سازی برای خلاقیت خواهد شد.

بخش دوم: مبانی نظری رهبری

تعاریف و ماهیت رهبری

رهبری از هویت انسانی ما جدایی ناپذیر است؛ هویتی که تصور تاریخ بشر بدون آن مشکل است. از دیدگاه سازمانی، رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت های اعضای یک گروه و به عنوان یک صفت، به معنی مجموعه ای از ویژگی هاست (۱۹).

رهبری به عنوان ابزار دستیابی به هدف، مورد ملاحظه قرار گرفته که در آن پیروان به عنوان ابزاری جهت دستیابی به اهداف رهبر سازمان، در کانون توجهات رهبر قرار می‌گیرند.

در این دیدگاه رهبر پیروان را از طریق دیدگاه ها، الگوها و توجه فردی تغییر می‌دهد (۵، ۹).

رهبری مهمترین و زیباترین واژه عظیم علم در سازمان و مدیریت است و تعاریف متعدد و مختلفی از آن وجود دارد. با در نظر همه تعارف ارائه شده که به برخی از آنها اشاره شد، همه آنها در چند ویژگی با هم مشترکند که عبارتند از:

- رهبری یک فرآیند است،
- رهبری هدفمند است،
- رهبری وابسته به وجود گروه است و در داخل گروه اتفاق می‌افتد،
- رهبری همواره با تغییر همراه است و با تغییر آمیخته است.

- رهبری یک کارکرد است،
- رهبری مبتنی بر ارزش و آرمان است،
- رهبری هنر نفوذ در زیردستان است،
- رهبری مشروط و وابسته به زمینه است.

رهبری در مدرسه

در عصر حاضر مدیران به عنوان مهمترین و کلیدی ترین عامل در هدایت، اصلاح و بهسازی مدارس شناخته می‌شود، اما در برابر چالش ها و پیچیدگی های رویاروی مدارس امروزی، نقش های مدیریتی کافی نبوده و مدیران در این برهه نیازمند برخورداری از قابلیت ها، مهارت ها و شایستگی های رهبری می‌باشند. واژه رهبری مختص به مکان و زمان خاصی نبوده، بلکه در اقصی نقاط جهان و در تمامی سازمانها توجه عمده ای به این واژه شده است. جنبش اصلاحات دو عامل کلیدی یعنی نیاز به رهبری مدیران و حرکت در جهت اثربخشی مدارس، را پدید آورد (۱۰-۱۲).

در واقع جنبش اصلاحات با دو موج اصلی شروع شد. یکی در دهه ی ۱۹۸۰ بود که در پی انتقاد از نظام آموزشی شکل گرفت و بر افزایش قوانین و مقررات و دخالت بوروکراسی های دولتی در مدارس تاکید داشت. سیستم های قدیمی، موج اول اصلاحات را امری عادی تلقی کرده و معلمان را به عنوان مأموران سطح پائین سلسله مراتب بوروکراسی که تابع دستورات رده های بالای مدیریت بودند، توصیف کرده اند. در این دیدگاه بر فرآیند کنش متقابل میان دانش آموزان و معلمان که در راستای تحقق اهداف مشترک اتفاق می‌افتد، توجه نداشته، بلکه فرآیند آموزش و پرورش را با دیدی بوروکراتیک به عنوان امری برای ارائه خدمات

استقلال و آزادی عمل داشته باشند، می توانند در عملکرد دانش آموزان و مدرسه تاثیر قابل ملاحظه ای بگذارند. اما وجود استقلال در کار، فی نفسه بهسازی مدارس را موجب نمی شود، مگر آنکه از سوی مدیران عالی و سازمان آموزشی مورد حمایت قرار بگیرد. درون هر مدرسه، رهبر مدرسه از طریق هدایت شرایط مدرسه و جوی که در آن آموزش و یادگیری اتفاق می افتد، می تواند به بهبودبخشی یادگیری دانش آموزان کمک شایانی نماید (۲۴).

در جامع ترین مطالعه ای که توسط لیتوود و جانتزی (۱۹۹۹) در خصوص سبک های رهبری مدیران مدارس صورت گرفت، هفت الگوی مهم رهبری مدرسه از جمله: «رهبری آموزشی»، «رهبری تحولی»، «رهبری مشارکتی»، «رهبری مدیریتی»، «رهبری پست مدرن»، «رهبری میانفریدی»، و «رهبری اقتضایی» را به عنوان پرکاربردترین سبک های رهبری ارائه داده اند، که دو سبک رهبری آموزشی و رهبری تحولی را به مثابه غالب ترین سبک رهبری معرفی کرده اند (۲۱). در این باره، هالینگر و هک (۲۰۰۳) نیز اذعان داشته اند که این دو سبک تطابق و سازگاری زیادی با شرایط، اهداف و فرهنگ مدارس دارد. سبک رهبری آموزشی، برای اولین بار توسط ادموندز (۱۹۷۹) بکار گرفته شد. سپس در دهه های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ با شکل گیری جنبش اصلاحات مدارس - اثربخشی مدارس - مورد توجه جدی اندیشمندان و دست اندرکاران آموزش و بهسازی مدارس قرار گرفت و به الگوی غالبی در مدارس مبدل شد (۲۲).

به زعم لیتوود این انتقادهای حاکی از آن است که سبک رهبری آموزشی با نیازها و اهداف بلندمدت آموزشی و همچنین ماهیت پیچیده امر آموزش در عصر کنونی، سازگاری نبوده و بنابراین زمزمه ی «رو به زوال رفتن سبک رهبری آموزشی» فرا رسیده و بتدریج نیاز به سبکی کامل تر و کارآتر برای برآوردن نیازهای عصر حاضر مدارس ضرورت می یابد (۱۲).

بخش سوم: مبانی نظری رهبری خلاق

رهبری مدرسه

در خلال قرن بیست و یکم مریبان، سیاست‌گذاران و رهبران حوزه‌های گوناگون به لزوم کسب مهارت‌ها و راهبردها توسط یادگیرندگان اشاره کرده‌اند. تغییرات سریع در پیش‌فرض‌ها و انتظارات اجتماعی نیاز و فشار وارده بر سیستم آموزشی را افزایش داده است. ویژگی کلیدی اصلاحات رهبری در مدرسه که منجر به مدیریت موفق

آموزشی تلقی می نمود) کمیسیون ملی اعتلای آموزش، ۱۹۸۳). این موج بنا به دلایلی نتایج معکوسی به همراه داشته است (۲۰).

این مشکلات و نگرانی ها، موج دوم اصلاح آموزشی را رقم زد. به زعم آلوین لویس تافلر (۲۰۰۰)، با شکل گیری این موج، مدارس برای ایجاد تغییر در خود، اقدامات بنیادی نظیر نیاز به روابط انسانی خلاق، نیاز به پذیرش مسئولیت بیشتر توسط معلمان و تشخیص و حل مسائل آموزشی ای که معلمان در مدرسه و در کلاس درس با آن روبه رو بودند، را سرلوحه کار خود قرار دادند و مدرسه و کلاس های درس به عنوان خط مقدم نظام آموزشی - به جای تحکیم از سوی نهاد بوروکراتیک دولتی - مورد نظر قرار گرفت. همه ی این موارد در پی انتقاد از شیوه های مدیریت مدرسه و نقش های مدیریتی بوجود آمدند. این موج در واقع موج گذر از مدیریت به رهبری در مدارس نیز خوانده می شود (۲۱).

به زعم هریس (۲۰۰۲)، اصلاحات آموزشی بر رابطه بین رهبری و بهسازی مدرسه تاکید داشته و تاثیر قابل ملاحظه ای بر تغییرات مدرسه را نشان می دهد. فشار اصلاحات و نوگردانی مدرسه، مدیران مدرسه را مجبور ساخت تا تفکراتشان را تغییر داده و مهارت های رهبری را در سراسر مدرسه توسعه بخشند. این تغییر در روند تفکرات، رهبران را بر آن داشت تا راه های جدیدی را برای اجرای وظایف رهبری شان جستجو نمایند. علیرغم این مهم، پژوهشگران و سیاست‌گذاران آموزشی همواره براین باورند که رهبری ستون اصلی بهسازی مدرسه بوده و در راستای تشریح و تفسیر این اصطلاح، بیان داشته اند که اصطلاح رهبری آموزش از دیگر سبک های رهبری موجود در سازمانها، متفاوت می باشد (۱۳-۱۶).

با این اوصاف، رهبری در هیچ مجموعه ای مانند آموزش و پرورش، به ویژه مدارس، چالش برانگیز و در عین حال قابل تأمل نیست. باید پذیرفت که مناسبات میان معلمان و کارکنان، مناسباتی منحصر به فرد است (۲۲).

امروزه رهبران مدرسه همانند مدیران سابق کار نمی کنند، زیرا کار آنها روز به روز پیچیده تر شده و این پیچیدگی، برخوردای از مهارت ها و قابلیت های مختلف را می طلبد. بر این اساس، سیاست‌گذاران آموزشی همواره درصدد ایجاد شرایطی جدید برای رهبری مدرسه بوده که بواسطه آن بتوانند پاسخگوی نیازهای جامعه باشند (۲۳).

درون سیستم مدرسه، اگر مدیران در اتخاذ تصمیمات مهم،

خواهد شد، خلاقیت مدیران مخصوصاً در رهبری خلاق آنان است (۲۳).

در آموزش و پرورش مدیریت مدرسه را مهم ترین عامل تغییر و نوآوری در امر آموزش و پرورش می دانند، زیرا امر تدریس و یادگیری که محور تمامی فعالیت های آموزش و پرورش است به گونه ی عمده در مدرسه صورت می گیرد (۲۴). مطالعات اولیه پیشنهاد کرده اند که همسته های مدارس کارآمد عبارتند از رهبری قوی، فضای انتظار، جو منظم اما نه سخت گیر و روابط مؤثر. مدیران می توانند فضایی را در مدرسه خلق کنند که هم بهره وری پرسنل و هم دانش آموزان را بهبود بخشند و سبک رهبری مدیر می تواند کارآمدی معلمان را افزایش بخشد یا آن را محدود کند (۲۵). رهبری در مدارس در ارتباط با عوامل مختلفی بررسی شده است: سبک رهبری انتخاب شده، میزان بلوغ افراد پیرو، انتظارات افراد پیرو و تکلیف در حال کار. بر اساس مدل رهبری موقعیتی (۲۶) چهار نوع سبک رهبری وجود دارند: استبدادی، دموکراتیک، تشویق کننده و اجتماعی و سهل گیرانه.

با این حال، مدیران مدرسه مسئولیتهای پیچیده و زیادی دارند و عملاً باید نقشهای مختلفی را بر عهده گیرند. این نقشها عبارتند از نظارت بر رویدادها، مدیریت کلاسها، متصدی امور مالی، رهبر آموزشی، مربی گری، مشاور حقوقی، مجری بازاریابی و متخصص روابط عمومی (۲۶). البته علیرغم وجود این مسئولیتهای و نیازمندیهای قابل توجه، بسیاری از محققان نشان داده اند که رهبری کارآمد در مدارس امری امکان پذیر است. محققان در رشته های گوناگون از قبیل جامعه شناسی، آموزش و پرورش و... اشاره کرده اند که انجام اقدامات رهبری تبادلی، مهارتهای حل مسئله و ایجاد سازمانهای یادگیری برای مدیران مدارس ضرورت دارد چرا که رهبری خلاقانه به طور بالقوه کلید رهبری کارآمد تغییرات مدارس است (۲۷).

مهارتهای حل مسئله

رهبری کارآمد در مدرسه نیازمند مهارتهای حل مسئله پیچیده در خلال تغییرات سازمانی است. منظور از مهارتهای حل مسئله راهبردها و توانمندیهایی است که فرد را برای حل مشکلات در موقعیت آماده میکند. به عبارت دیگر، چالشهای پیش روی مدیران مدارس بی سابقه هستند، برخی از این مشکلات بسیار جدید هستند و برای حل این مشکلات نیاز به تمامی نبوغ، تعقل، تخیل و خلاقیتها

موجود است. رهبران کارآمد به منظور حل مشکلات بر خلاقیت مخصوصاً مهارتهای تفکر واگرا تأکید میکنند (۲۸). رهبر باید این موقعیتهای را حتی وقتی ابهام زیادی دارند، شناسایی کند و راه حل های عملی ابراز کند. از سوی دیگر، زمانی که گروهی از افراد با مشکل جدیدی مواجه میشوند احتمالاً رهبری بر عملکرد سازمانی بیشترین تأثیر را دارد. خواه سازمان در حال عبور از مسیر تغییر قابل توجهی باشد یا همان رویه همیشگی را ادامه دهد، ادبیات تحقیق به طور گسترده تأیید کرده است که مهارتهای حل مسئله در رهبران سازمانی یکی از الزامات و ضروریات است (۲۳).

مدرسه به عنوان یک سازمان یادگیری

طبق یافته های سنگ و همکاران (۲۰۱۲) سازمانهای یادگیری را با استفاده از هماهنگی بین پنج اصل یادگیری کلیدی به بهترین نحو می توان درک کرد. این عوامل عبارتند از:

۱. تسلط شخصی

۲. دیدگاه مشترک

۳. مدل های روانی

۴. یادگیری گروهی؛ و

۵. روند حاکم سیستم های فکری.

این پنج عامل به معلمان و مدیران اجازه میدهند بر رفتارها و فعالیتهای فردی سازمان متمرکز باشند و به عنوان یک گروه بیاموزند. همین مسئله منجر به درک بهتر، حل مسئله صحیحتر و تغییرات پایا در مدارس میشود. مدیران مدارس وظیفه دارند محیطی ایجاد نمایند که در آن یادگیری، تغییرات و رشد صورت گیرد. رابینسون (۲۰۱۱) توضیح میدهد تکلیف یک رهبر خلاق آن است که رابطه متقابل بین فرهنگهای درونی و بیرونی را تسهیل کند. رهبران در مدارس تأثیر قابل توجهی بر جو سازمانی و تحول حرفهای معلمان دارند.

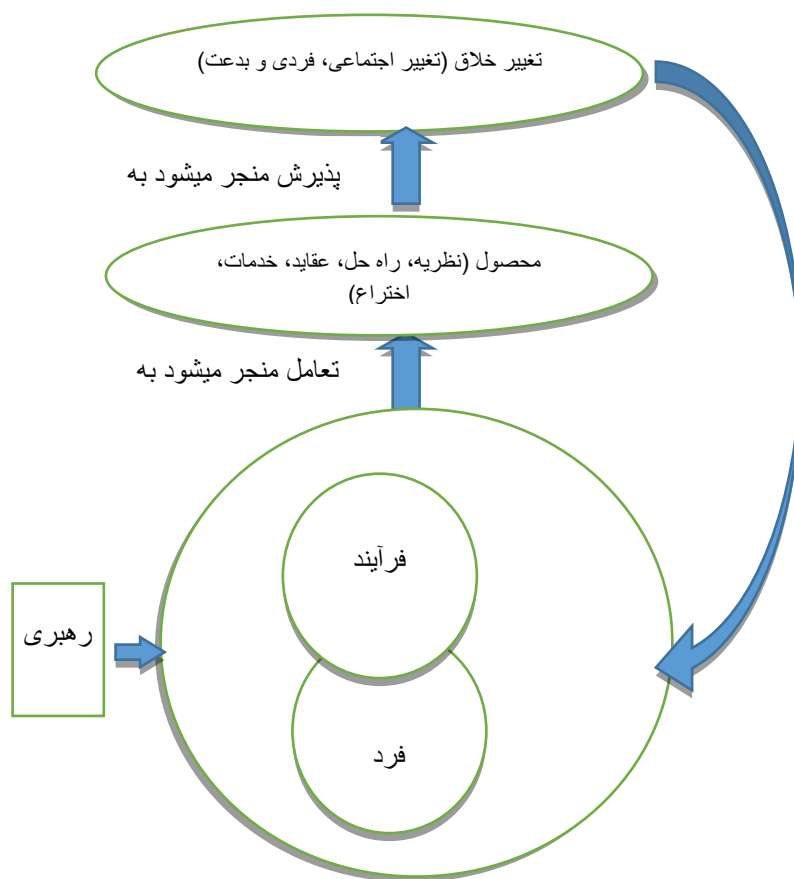
مدارسی که سازمانهای یادگیری تلقی می شوند واجد برخی خصوصیات هستند. افراد در این مدارس - والدین، معلمان، مربیان، مدیر و ناظم و اعضای اتحادیه ... دانش آموزان و بزرگسالان - برخلاف حالات سنتی که در آن نسبت به یکدیگر سؤزن داشتند و مشکوک بودند، درک می کنند در آینده یکدیگر و اجتماع خود نقش مشترکی دارند (۱۲).

رهبری خلاق در مدرسه

در میان سازمان ها، آموزش و پرورش پرورش خلاقیت را رسالت خود اعلام کرده است و در صدد ایجاد و پرورش سازمانهای خلاق می باشد. با توجه به اهمیت انگیزش افراد در خلاقیت نظام آموزشی با کمک فرایندهای مدیریت

است (۲۲). بنابراین خلاقیت محصول تعامل، وابستگی متقابل و متفاوت بودن است و بنابراین بسیاری از سازمان‌های موجود، از جمله مدارس، نسبت به بروز خلاقیت مقاومت دارند، از تفکر خلاقانه استقبال نمی‌کنند و ناخواسته منجر به تخریب آن می‌شوند. اگر رهبران باور داشته باشند هر فرد دارای استعداد منحصر بفردی است، آن‌گاه تکلیف فردی که در جایگاه رهبری رسمی قرار دارد این است که راه‌هایی را برای بروز این استعدادهای بیابد (۱۲، ۲۳، ۲۸). در مروری بر ادبیات تحقیق با تمرکز بر خلاقیت در بافت رهبری خلاق در مدرسه، کارآمدترین مدل برای درک ماهیت خلاقیت و رهبری خلاق مدل پوچینو و همکاران (۲۰۱۱) (۱۲) با نام مدل تغییر خلاق است. در این مدل به نقش رهبری در فرآیند خلاقیت توجه شده است. این مدل در (شکل ۱) نشان داده شده است.

دانش می‌تواند محرک لازم را در این قلمرو بوجود آورد. خلاقیت از مهمترین اهداف آموزش و پرورش و جزء مهم ترین رسالت های سازمان آموزشی می باشد. زیرا نگرش و اعتقاد مدیران مدارس به خلاقیت و نوجویی در خود و سازمان می تواند محیط آموزشی را به کانون تغییرات و نوآوری مبدل سازد. بنابراین اگر مدیران مدارس در کنار مهارت های مدیریتی از دانش و مهارت خلاقیت و نوآوری نیز برخوردار باشند، زمینه های ایجاد و رشد خلاقیت در آموزشگاه فراهم می آید. یکی از بزرگترین تهدیدهای خلاقیت در مدارس وجود رهبری دنباله رو است. تهدید دیگر برای تفکر، عمل و تمرین خلاقانه فردگرایی خودخواهانه است که در آن عملکرد فردی استثنایی و متفاوت تقویت می شود و پاداش می گیرد. تحقیقات اخیر نشان می دهند از جمله مهم ترین مهارت های رهبری برای موفقیت سازمانی در دهه های آتی همکاری و تعاون در فراتر از مرزها و ایجاد گروه های کارآمد



شکل ۱: مدل تغییر خلاق (۳۳) ۲۰۱۱

مدل تغییر خلاق پوچیو و همکاران (۲۰۱۱) سیستمی متشکل از چهار عنصر جداگانه است:

۱. فرد (افراد)،

۲. فرآیند،

۳. محیط پیرامونی، و

۴. محصول.

اولین رویه این سیستم فرد (افراد) هستند که مهارت‌های فردی، شخصیت، دانش، تجربه و انگیزش را به کار می‌برند. دومین سطح این مدل فرآیند است که اشاره دارد به افکار، عقاید و ایده‌های واقعی که توسط فرد (افراد) تولید می‌شوند. کیفیت پردازش و همچنین سطح فردی اغلب اثری مستقیم بر کیفیت محصول تولید شده دارد. رویه سوم محیط پیرامونی است که شامل فرهنگ، آب و هوا و شرایط پیرامونی است که فرد و فرآیند را متأثر از خود می‌کند و می‌تواند آن‌ها را تحریک یا بازدارد کند. در مدل پوچیو و همکاران رهبری سه مؤلفه نخست را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. به عبارت دیگر رهبری نقش تسهیل‌کننده‌ای دارد که به سایر مؤلفه‌ها و عناصر اجازه می‌دهد ارتباط کارآمدی با یکدیگر داشته و یا نداشته باشند. نهایتاً محصول همان ایده، فعالیت، راه حل، فکر، ابداع، اختراع یا خلق است که نتیجه مستقیم فرد (افراد)، فرآیند و محیط است. محققان اشاره می‌کنند اصول رهبری خلاق در آموزش و پرورش در تمامی سطوح آن کاربرد دارد. با این همه موضوع رهبری خلاق در مدارس تا حدی متناقض به نظر می‌رسد. بین خلاقیت با رهبری از طریق تفکر و اگر ارتباط دارد که همبستگی مثبتی با عملکرد کارآمد رهبری دارد. رهبران خلاق ابهام را به خوبی تحمل می‌کنند، خطرات معقول را می‌پذیرند و با به تأخیر افتادن خشنودی خود مشکلی ندارند. به همین ترتیب، محققان اشاره می‌کنند در زندگی هر رهبر نوعی نقل مکان وجود دارد که در آن وی باید آغاز به خطرپذیری کند (۲۳، ۲۴).

مدیران آموزشی با مشکلات و معضلات منحصر به فردی مواجه می‌شوند که به سادگی و سهولت با تجارب پیشینشان همخوانی و مطابقت ندارد و هر چه فرد در چنین موقعیت‌ها و شرایطی منعطف‌تر باشد و آن‌ها را بهتر درک کند، با احتمال بیشتری به موفقیت دست خواهد یافت. تعریف و باز تعریف مسائل و مشکلات برای خلاقیت ضروری، لازم و حیاتی است (۲۲).

به طور کلی عملکرد خلاقانه به احتمال زیاد زمانی بروز

می‌یابد که افراد انگیزش بالایی داشته باشند و درباره عقاید و نظرات خود شور و اشتیاق دارند و از سائق درونی بالایی برخوردارند. عموماً سه دسته رهبران آموزشی خلاق معرفی شده‌اند:

• رهبرانی که پارادایم‌ها و الگوهای موجود را می‌پذیرند؛

• رهبرانی که پارادایم‌های موجود را نفی می‌کنند؛ و

• رهبرانی که پارادایم‌های موجود را ترکیب می‌کنند.

رهبرانی که پارادایم‌ها و الگوهای موجود را می‌پذیرند دارای حداقلی از خلاقیت توصیف شده‌اند. آن‌ها یا آن چه را که پیشتر انجام شده است، تکرار می‌کنند، یا همان کارهای پیشین را انجام می‌دهند اما عنوان دیگری به آن می‌دهند و آن را باز تعریف می‌کنند، یا در پیشرفت و ترقی که پیشتر شروع شده است مشارکت می‌کنند و آن را ادامه می‌دهند و یا در پیشرفت را تداوم می‌بخشند به این طریق که ترقی از پیش آغاز شده را گسترش می‌دهند تا جایی که فراتر از آمادگی سازمان تلقی می‌شود.

دومین دسته رهبران کسانی هستند که پارادایم‌های موجود را رد می‌کنند. این افراد خلاق‌ترین رهبران معرفی شده‌اند که یا هدایت مجدد می‌کنند (سازمان را به مسیر جدیدی که گاهی قابل پیش‌بینی نیست، هدایت می‌کنند)، یا بازسازی انجام می‌دهند (یعنی سازمان را به جایی برمی‌گردانند که بوده و سپس مسیر جدیدی را در پیش می‌گیرند)، و یا شروع مجدد انجام می‌دهند (از نو آغاز به کار می‌کنند و به طور کامل مسیر جدیدی را آغاز می‌کنند) (۲۹).

سومین دسته از رهبران خلاق افراد ترکیب‌کننده هستند که عقاید و نظرات گوناگونی که پیشتر تا مربوط و حتی متضاد و متعارض به نظر می‌رسیدند، با هم ترکیب می‌کنند. بسیاری از مدیران مدارس به همین دسته تعلق دارند که تلاش می‌کنند بهترین عقاید و نظرات موجود را با یکدیگر ترکیب کنند. به عبارت دیگر اصلاحات تقریباً همیشه بر بهبود سیستم موجود متکی است و این برخلاف تغییر به معنای رادیکال و سنتی آن است که رهبران نفی‌کننده پارادایم بدان باور دارند (۱۱).

بحث

یکی از مهم‌ترین تکالیف رهبر خلاق توجه خاص و ویژه به جو آموزشی است که ادراک افراد درباره ابراز مجدد الگوهای رفتاری، نگرش‌ها و احساسات در سازمان

نشان می‌دهد مدیران مدارس در خطرپذیری به طور معناداری ضعیف‌تر از همتایانشان در حوزه تجارت عمل می‌کنند. همچنین خطرپذیری پایین بزرگترین عامل اختلاف بین سازمان‌های نوآور و ایستا محسوب می‌شود. هر چه فضا و جو موجود در سازمان برای حمایت از خطرپذیری ضعیف‌تر باشد، خطرپذیری فردی در ایجاد تغییرات اهمیت بیشتری می‌یابد تا تأثیر فضای سازمانی تخفیف یابد.

محققان شواهدی یافته‌اند که نشان می‌دهد کار کردن به عنوان مدیر مدرسه رفتارهای رهبری خلاقانه را در خلال زمان کاهش می‌دهد. مدیران در شغل خود تجربه کسب می‌کنند، رفتارهای رهبری کلی آن‌ها کاهش و عملکردهای مدیریتی آن‌ها افزایش می‌یابد. افزایش کارکردهای مدیریتی می‌تواند نشان دهنده کاهش رهبری خلاق باشد. بنابراین یکی از مهم‌ترین مسائل موجود آن است که چرا رفتارهای رهبری خلاقانه مدیران مدارس در خلال زمان کاهش می‌یابد. سنگه و همکاران (۲۰۱۲) (۲۳) یک سیستم دواری علی را توصیف می‌کند که شانس هر گونه اصلاح ماندگاری را کاهش می‌دهد و به صورت همزمان کارآمدی مدیران را کاهش می‌دهد. واکنش عمومی به این صورت خواهد بود که مدیران کم کم استعفا می‌دهند یا اخراج می‌شوند و در نتیجه جهت‌گیری‌شان تغییر می‌کند. همین مسئله کارآمدی مدیران را دستخوش تغییر می‌کند (اغلب بدتر می‌کند). ماهیت مقرراتی و بیش از حد رسمی مدارس عمومی منجر به کاهش حل مسئله خلاقانه و بلوکه شدن قدرت پذیرش اصلاحات در سیستم می‌شود. در ساختار سازمانی موجود اکثریت مدیران مدارس نهایتاً انتخاب می‌کنند که هم‌رنگ با جماعت عمل کنند. مدیران که با چنین ناخوشایندی‌هایی روبرو می‌شوند اغلب به طور ناخودآگاه در راستای هماهنگی و تشابه با دیگران هم‌رنگی را انتخاب می‌کنند.

محققان دریافته‌اند ابزارهای سنجشی از قبیل آزمون‌های خطیر عملکرد رهبری خلاقانه را در بین مدیران مدرسه کاهش می‌دهد. اهمیت بالای چنین آزمون‌هایی، هر چه قدر هم که ضروری باشند هم‌رنگی با جماعت را افزایش می‌دهند چون پیش‌بینی پذیری را ترویج می‌کنند و خطرپذیری را کاهش می‌دهد. خلاقیت پیش‌بینی‌پذیر نیست و منجر به بروز مشکلات زیادی برای معلمان می‌شود به این دلیل ساده که معلمان برای سرمایه‌گذاری روی برنامه درسی که ممکن است به موفقیت در سنجش سخت‌گیرانه

را یکپارچه می‌کند. این جو بر رفتار افراد تأثیر می‌گذارد و براساس درک جمعی آن‌ها از مدرسه شکل می‌گیرد. جو مدرسه شامل ارتباط درونی سیاست‌های سازمانی، اهداف، راهکارها، تکالیف، منابع، تکنولوژی و... پرسنل است (۳۰). اگر جو حاکم بر مدرسه مثبت باشد، عملکرد پرسنل بهبود می‌یابد، پایبندی به اصول اخلاقی افزایش می‌یابد و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان بیشتر می‌شود. بهبود طولانی‌مدت در پیشرفت تحصیلی با سلامت و گشودگی فضای مدرسه ارتباط دارد (۱۹).

در بسیاری از متون مدرسه به عنوان یک جامعه در نظر گرفته شده است که:

۱. هدف مدرسه نوعی مأموریت حیاتی یعنی همان یادگیری است. هر کلاس درس بخودی خود یک جامعه است.
۲. معلمان همان رهبران هستند. معلمان قدرت دارند و با یکدیگر به عنوان یک گروه عمل می‌کنند، راهنمای دانش‌آموزان هستند و مدیران مدارس رهبر معلمان هستند و بیشتر از طریق الهام بخشیدن مؤسسه را هدایت می‌کند.
۳. والدین به عنوان همکار هستند، دایره جامعه به فراتر از مدرسه گسترش می‌یابد و والدین را نیز دربر می‌گیرد. فضای یادگیری در مدارس باید شامل الگوهای برای رسیدن به هدف باشد. یعنی هر دانش‌آمورد ترغیب شود تا منظم، خلاق و یادگیرنده خودانگیز باشد. منابع یادگیری (شامل کتابخانه، منابع الکترونیکی و منابعی چون باغ وحش و موزه) باید غنی باشد و خدمات برای تمام دانش‌آموزان باید فراهم شود.

جو سازمانی که برای هم‌رنگی اولویت ویژه‌ای قائل است، طبیعتاً در مقایسه با جوی که تحمل انحراف را دارد، ابراز عملکرد خلاقانه را کاهش خواهد داد. ده خصوصیت برای جو سازمانی در نظر گرفته شده است که در ماهیت پیچیده تغییر سازمانی نقش خواهد داشت. این ابعاد عبارتند از: چالش، آزادی، حمایت، اعتماد/گشودگی، پویایی/زندگی، شوخ‌طبعی/بازیگوشی، مباحثه، خطرپذیری، زمان ابراز عقاید و تعارض. ایجاد فضای خلاقانه قلب اصلاحات مدرسه را شکل می‌دهد و مدیران مدرسه نقشی بحرانی در ایجاد فضای امنی بازی می‌کنند که در آن معلمان بتوانند خطرات معقول را بپذیرند (۳۱).

پیشتر اشاره شد که خطرپذیری عامل مهمی در رهبری کارآمد در مدرسه است. با این حال برخلاف اهمیت خطرپذیری و خلاقیت در رهبری آموزشی، نتایج مطالعات

منجر نشود، وقت کافی ندارند. محدودیت‌هایی نیز برای حل مسئله پیش روی مدیران مدارس وجود دارد که از این بین می‌توان به کمبود منابع زمانی و مالی، اهداف متعارض، فشارهای منظم و فشارهای درونی و بیرونی که بر رهبران وارد می‌شود، اشاره کرد. این محدودیت‌ها اغلب خلاقیت را سرکوب می‌کنند چرا که مدیران باید اهمیت نسبی و بالقوه مشکلات را ارزشیابی کنند و راه‌حل‌هایی که منجر به عواقب منفی بالقوه می‌شوند و با سیستم گسترده‌تر اهداف و سیاست‌های موجود در حل مسائل همخوانی ندارند، کنار گذاشته می‌شوند و یا غیرعملی در نظر گرفته می‌شوند (۳۹).

رانکو (۲۰۱۴) (۳۰) این طور نتیجه‌گیری کرد که رابطه بین عملکرد خلاقانه و استرس پیچیده است و به متغیرها گوناگونی بستگی دارد که شامل ظرفیت خلاقیت کلی فرد و محیطی است که در آن فعالیت می‌کند.

در همین راستا می‌توان گفت جنسیت گاهی برای مدیران جدید مشکل ساز می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهند مدیران زن از سوی والدین، اعضای انجمن و محیط کار با این مشکل مواجه می‌شوند که این افراد انتظار دارند مدیران به لحاظ سنی مسن‌تر و مردانی سفید پوست باشند. بنابراین مدیران جدیدی که با این الگوها همخوانی ندارند، با حمایت از سوی هیئت موسس روبرو نخواهند شد. مدارس محیطی هستند که در آن تمایلات متعارفی از قبیل تواضع و وقت‌شناسی پسندیده هستند و با تشویق همراه می‌شوند. معلمان دانش‌آموزانی را ترجیح می‌دهند که مسئول، معتبر، قابل اعتماد، خوش نیت، میانه‌رو، منطقی، عمل‌گرا و ثابت قدم باشند. تحقیقات همچنین نشان می‌دهند صفات مربوط به خلاقیت نه تنها اغلب نادیده گرفته می‌شوند، بلکه با تنبیه و مجازات همراه می‌شوند. البته این امر به دلیل ماهیت آموزش و پرورش عمومی است و معلمان اغلب با گروه‌های زیادی سر و کار دارند و تعجبی ندارد که دانش‌آموزانی را ترجیح دهند که به سادگی به دستورالعمل گوش می‌دهند، به سهولت می‌آموزند و هدایت می‌شوند (۳۲).

مدیران مدارس با محدودیت‌ها و فشارهایی روبرو هستند. از این بین می‌توان به کمبود منابع زمانی و مالی، اهداف چنگانه، 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 حل‌هایی که منجر به عواقب منفی بالقوه می‌شوند و با سیستم جامع اهداف و سیاست‌های جاری حل مسائل همخوانی ندارند، کنار گذاشته می‌شوند و یا غیرعملی در نظر گرفته می‌شوند (۲۹). این یافته همچنین با نتایج جارویس (۲۰۱۵) همخوانی دارد 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 مهم‌ترین ابعاد است که با محدودیت‌ها و موانعی روبرو می‌شود.

در همین راستا، نتایج تحقیقات رانکو (۲۰۱۴) (۳۰) نشان داده که رابطه بین عملکرد خلاقانه و فشارهای محیطی پیچیده است و به متغیرهای گوناگونی بستگی دارد که شامل ظرفیت خلاقیت کمی فرد و محیطی است که در آن فعالیت می‌کند. نوآوری یکی از مهم‌ترین مشخصه‌هایی است که در الگوهای پرورش رهبری خلاق مکرراً مورد تأکید قرار می‌گیرد و منظور از بومی سازی در راهبرد های عملکردی رهبری خلاق این است که چالش‌های پیش روی مدیران در مدارس گوناگون با یکدیگر و همچنین مدیران در سطوح گوناگون متفاوت است. از دیگر راهبردهای عملکردی احترام به مدارس به عنوان مراکز آزاد اندیشی و ایجاد فضای حمایتی اشاره شده است. 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 (۳۳).

نتیجه گیری

یافته‌ها و نتایج تحقیق بیانگر آن است که استقرار الگوی رهبری خلاق منوط به تحقق مقوله‌ها و عوامل متعددی است. به طور کلی ابعاد و مقوله‌های اصلی و فرعی مدل پرورش رهبری خلاق عبارتند از: کشف چالش‌های شغلی، تشخیص نیازهای مدیریتی، طراحی فعالیت‌های منحصر بفرد، بهبود آموزش و مواد آموزشی، دستیابی به راه حل‌ها و بررسی و تمیز دادن نتایج. امید است عوامل رهبری خلاق به عنوان فاکتورهای اصلی در مدارس و در جهت رشد کودکان و نوجوانان در نظر گرفته شوند.

از بررسی در معاونت پژوهشی دانشگاه علامه طباطبائی جلسه
۴۲۸ در تاریخ ۱۳۹۴/۰۷/۱۳ مصوب گردید.

تعارض منافع

بین نویسندگان هیچ تعارض منافی وجود ندارد.

سپاسگزاری

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

تأیید اخلاقی

پژوهش مروری حاضر اقتباس از رساله دکترا بوده، که پس

References

- Owolabi MO, Arulogun O, Melikam S, Adeoye AM, Akarolo-Anthony S, Akinyemi R, et al. The burden of stroke in Africa: a glance at the present and a glimpse into the future. *Cardiovascular journal of Africa*. 2015; 26(2H3AfricaSuppl):S27. <https://doi.org/10.5830/CVJA-2015-038> PMID:25962945 PMCID:PMC4557491
- Mumford MD, Hunter ST, Eubanks DL, Bedell KE, Murphy ST. Developing leaders for creative efforts: A domain-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*. 2007; 17 (4): 402-17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.002>
- Ghafouri F, ASHRAF GF, DEGHAN AE, HOSSEINI SM. THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERS' LEADERSHIP STYLE AND CREATIVITY OF PHYSICAL EDUCATION TEACHERS. 2009.
- Brown TC, McCracken M. Which goals should participants set to enhance the transfer of learning from management development programmes? *Journal of General Management*. 2010; 35 (4): 27-44. <https://doi.org/10.1177/030630701003500402>
- Gong Y, Huang J-C, Farh J-L. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*. 2009; 52 (4):765-78. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
- Zhang X, Kwan HK. Empowering leadership and team creativity: The roles of team learning behavior, team creative efficacy, and team task complexity. *Creative Leadership: Routledge*; 2018. p. 95-121. <https://doi.org/10.4324/9780203712214-6>
- Parise S. Knowledge management and human resource development: An application in social network analysis methods. *Advances in developing human resources*. 2007; 9 (3):359-83. <https://doi.org/10.1177/1523422307304106>
- Zhou L, Zhao S, Tian F, Zhang X, Chen S. Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*. 2018. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0092>
- Zhang S, Ke X, Frank Wang XH, Liu J. Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2018; 91 (4): 896-917. <https://doi.org/10.1111/joop.12219>
- Hu J, Erdogan B, Jiang K, Bauer TN, Liu S. Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*. 2018; 103 (3): 313. <https://doi.org/10.1037/apl0000277> PMID:29094959
- Gentry B, Stawiski, S., Ruderman, M., Cullern, K L., & Deal, J. World leadership survey biannual report on employee commitment and engagement 2013-2014. 2015.
- Martin A. What's next? The 2007 changing nature of leadership survey. Center for Creative Leadership www cc org Accessed. 2007; 11(29):08.
- POUR SZH, Vaghefi R, ZAREIYAN A, MOOSAVI RS. The Study of Creative Leadership Styles Chiefs Sport Committees in Ghom Province with Caution to Their Leadership styles (Transformational, Transactional and People Oriented). 2012.
- MIRMOHAMMADI SM, RAHIMIYAN M. The effect of authentic leadership on employees creativity with regard to the mediator role of psychological capital. 2014.
- Whittom A, Roy M-C. Considering participant motivation in knowledge management projects. *Journal of Knowledge Management Practice*. 2009;10(1):1-5.
- Esmaeliy S, SHEIKHOLESLAMI R. A casual explanation of creativity: the role of attachment styles and positive and negative emotions. 2018.

17. Najafi Keliani VR, Abbasali; Rahmani, Fatemeh Flexibility of human resources, creativity, and organizational innovation in insurance companies .Journal of Management of Organizational Culture. 2018; 16 (3): 521-44.
18. JAHANIAN R, SHAYESTEH MA. RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND MANAGERS' CREATIVITY AMONG HIGH SCHOOLS' MANAGERS IN TEHRAN CITY. 2013.
19. Blume BD, Ford JK, Baldwin TT, Huang JL. Transfer of training: A meta-analytic review. Journal of management. 2010; 36 (4):1065-105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
20. Baruah J, Paulus PB. Collaborative Creativity and Innovation in Education. Creativity Under Duress in Education?: Springer; 2019. p. 155-77. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90272-2_9
21. Zain Abadi HR. The Effect of Leadership Leadership on the Academic Achievement of Primary School Students in Tehran. Ph.D. Education Management at Kharazmi University. 2009.
22. Logan Ludwig SS. Library as place: results of a Delphi study. Journal of the Medical Library Association. 2005; 93 (3): 315.
23. Senge PM, Cambron-McCabe N, Lucas T, Smith B, Dutton J. Schools that learn (updated and revised): A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education: Crown Business; 2012. Hanson MH. Navigating the Ideology of Creativity in Education. Dynamic Perspectives on Creativity: Springer; 2019. p. 279-96. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99163-4_16
24. Ouyang Y. The mediating effects of job stress and job involvement under job instability: Banking service personnel of Taiwan as an example. Journal of Money, Investment and Banking. 2009; 11 (1): 16-26.
25. Volante P, Valenzuela S, Díaz A, Fernández M, Mladinic A. Validation of an assessment centre process for the selection of school leaders in Chile. School Leadership & Management. 2019; 39 (1): 26-47. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1442325>
26. Rolling Jr JH. Philosophies of Creative Leadership in Historical Context: Paradigms and Practices in Art & Design Education. The International Encyclopedia of Art and Design Education. 2019:1-17. <https://doi.org/10.1002/9781118978061.ead063>
27. Benedek M, Könen T, Neubauer AC. Associative abilities underlying creativity. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts. 2012; 6 (3): 273. <https://doi.org/10.1037/a0027059>
28. Robinson K. Out of our minds: Wiley Online Library; 2017.
29. Runco MA. Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice: Elsevier; 2014.
30. Zhang L-f, Sternberg RJ. Revisiting the investment theory of creativity. Creativity Research Journal. 2011; 23 (3): 229-38. <https://doi.org/10.1080/10400419.2011.595974>
31. Saks AM, Burke LA. An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. International Journal of Training and Development. 2012; 16 (2): 118-27. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00397.x>
32. Reinhold D, Patterson T, Hegel P. Make Learning Stick: Best Practices to Get the Most Out of Leadership Development. Center for Creative Leadership. 2015.