

Modeling the relationship between teachers' perception of synergistic leadership style and innovative performance: the mediating role of job self-efficacy and job independence

Mahdieh Shahiri¹ | Hamid Rahimi^{*2}

15

Vol. 4
autumn 2023



Abstract

The aim of the research is to investigate the relationship between teachers' perception of synergistic leadership style and innovative performance with the mediating role of job self-efficacy and job independence. The type of research was descriptive-correlational, and the statistical population consisted of 3327 teachers in Kashan city in academic year of 2023-2024 that by using Morgan's table and stratified random sampling method 337 people were selected as a sample. The research tool included four questionnaires of synergistic leadership (Yousof Boroujerdi et al, 2021), innovative performance (Scott & Bruce, 1994), job independence (Zare Ahmadabadi et al, 2018) and job self-efficacy (Wilk & Moynihan, 2005) in terms of Likert 5 point scale. The questionnaires validity was confirmed as face, construct, convergent & divergent. The reliability of the questionnaires was estimated through Cronbach's alpha coefficient of 0.99 for synergistic leadership, 0.89 for innovative performance, 0.96 for job independence, and 0.88 for job self-efficacy. In order to analyze the data, statistical software such as SPSS and Smart Pls were used at the descriptive & inferential levels. The results showed that the mean of all four variables of synergistic leadership, innovative performance, job independence and job self-efficacy was above average. Path coefficients showed synergistic leadership with (Beta=0.14, P=0.003), job independence with (Beta=0.575, P=0.001) and job self-efficacy with (Beta= 0.28, P= 0.001) has a positive and significant effect on teachers' innovative performance.

Keywords: Teachers' Perception, Synergistic Leadership, Innovative Performance, Job Self-Efficacy, Job Independence

Research Paper

Received:
14 December 2022
Accepted
10 January 2023
P.P: 131-146

Print ISSN: 2717-4484
Online ISSN: 2717-4492



DOI: 10.22098/AEL.2023.12993.1285

1 MA, Department of Education, School of Humanity, University of Kashan, Kashan, Iran.

2 * Corresponding author: Associate Prof, Department of Education, School of Humanity, University of Kashan, Kashan, Iran.

Tel: 09133064430 Email: dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir

نشریه علمی رهبری آموزشی کاربردی

مدل‌سازی رابطه بین ادراک معلمان از سبک رهبری هم‌افزا و عملکرد نوآورانه: نقش واسطه‌ای خودکارآمدی شغلی و استقلال شغلی

مهديه شهيري^۱ | حميد رحيمي^{۲*}

چکیده

هدف پژوهش، مدل‌سازی رابطه بین ادراک معلمان از سبک رهبری هم‌افزا و عملکرد نوآورانه با نقش واسطه‌ای خودکارآمدی شغلی و استقلال شغلی است. نوع پژوهش، توصیفی-همبستگی و جامعه‌آماري شامل معلمان شهر کاشان در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ به تعداد ۳۳۲۷ نفر بود که با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳۳۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل چهار پرسشنامه رهبری هم‌افزا (یوسف بروجردي و همکاران، ۲۰۲۱)، پرسشنامه عملکرد نوآورانه (اسکات و بروس، ۱۹۹۴)، پرسشنامه استقلال شغلی (زارع احمدآبادی و همکاران، ۲۰۱۸) و پرسشنامه خودکارآمدی شغلی (ویلیک و موبنیهان، ۲۰۰۵) بر اساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای بود. روایی پرسشنامه‌ها به صورت صوری، سازه، همگرا و واگرا تایید شد. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری هم‌افزا ۰/۹۹، عملکرد نوآورانه ۰/۸۹، استقلال شغلی ۰/۹۶ و خودکارآمدی شغلی ۰/۸۸ برآورد شد. به منظور تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای آماري SPSS و Smart PLS در سطح توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج نشان داد میانگین هر چهار متغیر رهبری هم‌افزا، عملکرد نوآورانه، استقلال شغلی و خودکارآمدی شغلی، بالاتر از حد متوسط بود. ضرایب مسیر نشان داد رهبری هم‌افزا با $(P=0/003, Beta=0/14)$ ، استقلال شغلی با $(P=0/001, Beta=0/575)$ و خودکارآمدی شغلی با $(P=0/001, Beta=0/28)$ روی عملکرد نوآورانه معلمان، تاثیر مثبت و معنادار دارد. واژگان کلیدی: ادراک معلمان، سبک رهبری هم‌افزا، عملکرد نوآورانه، خودکارآمدی شغلی، استقلال شغلی

DOI: 10.22098/AEL.2023.12993.1285

^۱ کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران
^۲ * مسئول مکاتبات: دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران
تلفن: ۰۹۱۳۳۰۶۴۴۳۰ ایمیل: dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir



سال چهارم
پاییز ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۲/۲۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۱۰/۲۰

صص: ۱۴۶-۱۳۱

شابا چاپی: ۲۷۱۷-۴۴۸۴

الکترونیکی: ۲۷۱۷-۴۴۹۲



مقدمه

آموزش در هر سطحی، در حال تبدیل شدن به یک عامل پیشرو در توسعه پایدار است که الزامات جدیدی را برای آن تعیین می‌کند، یکی از آنها ماهیت نوآورانه بودن آموزش مدرن است (Arkhipova & Kuchmaeva, 2018). نوآوری در آموزش، باید به عنوان اولویت دولتی‌هایی که خواهان توسعه اقتصادی سیستماتیک، بهبود رفاه مردم و کاهش تنش‌های اجتماعی هستند؛ قرار گیرد (Hornyak, 2021). در آموزش نوآورانه، مهمترین مسئله، وجود معلمان نوآور است، یعنی معلمانی که دارای سطح بالایی از فرهنگ و آگاهی نوآورانه هستند و رفتار و عملکردشان، نوآورانه است (Michailova et al, 2015). زیرا در دنیای امروز، نوآوری یک اصطلاح جدایی‌ناپذیر در تمام زمینه‌های تحقیقات است و به طور خاص، عملکرد نوآورانه (Innovative Performance) در سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد بلندمدت و تضمین وجود آنها بسیار مهم است (Anderson et al, 2014).

درک اهمیت رفتار و عملکرد نوآورانه معلمان در مدرسه، موضوع حیاتی و چالش‌برانگیزی برای مسئولان آموزش و پژوهشگران می‌باشد، زیرا مدارس به عنوان اجتماعات یادگیرنده حرفه‌ای، وظیفه دارند حامی نوآوری و رفتارهای نوآورانه باشند (Fidan & Ozturk, 2015). در واقع، از آنجایی که از مدارس و معلمان انتظار می‌رود دانش‌آموزانی را تربیت نمایند که در آینده، نیروی کاری خلاق و نوآور باشند (Carvalho & Goodyear, 2018)، اهمیت رفتار و عملکرد نوآورانه معلمان به عنوان عوامل تغییر و الگوی دانش‌آموزان در این مسیر، امری مبرهن است (Puncreobutr, 2016). برنامه‌های درسی جدید نیز بر استفاده از نوآوری معلمان در تولید و ارائه محتوا تأکید دارد که به طور مستقیم بر کیفیت آموزش و یادگیری تأثیر می‌گذارد (Enzai et al, 2021) و این همه در حالی است که سیستم‌های آموزشی در راستای نوآوری، حرکت شایانی نداشته‌اند؛ در نتیجه پژوهشگران در سال‌های اخیر بر آن بوده‌اند تا با انجام پژوهش‌های مختلف در این زمینه، باعث ارتقای نوآوری بین مدارس و معلمان شوند (Xafakos et al, 2020).

به اجرا، ایجاد، ترویج و تحقق ایده‌های خلاقانه، رفتار نوآورانه می‌گویند (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). رفتار نوآورانه کارکنان اشاره به سهم آنها در توسعه و رشد نوآوری‌های سازمانی دارد؛ این رفتار به فرایندهای ذهنی تولید ایده‌های جدید و به کارگیری ایده‌های جدید با هدف بهبود عملکرد سازمانی می‌پردازد (Jahangir et al, 2016). رفتار و عملکرد نوآورانه افراد منجر به عملکرد نوآورانه سازمان می‌شود و نوآوری در عملکرد باعث حفظ توسعه سازمانی می‌گردد.

تحقیقات انجام گرفته نشان می‌دهد اکثر شایستگی‌ها و توانایی‌های راهبردی لازم برای نیروی کار، تحت تاثیر نظریه‌های رهبری و نظریه‌های مرتبط با نوآوری است (Amabil, 1996). لذا سازمان‌ها باید به گونه‌ای مدیریت و رهبری شوند که عملکرد و رفتار نوآوری به عنوان یک فرهنگ و بخش طبیعی فعالیت‌های روزانه درآمده و به عنوان دانش افزوده برای همه کارکنان مطرح شود. لذا می‌توان گفت از جمله مواردی که می‌تواند بر رفتار و عملکرد نوآورانه معلمان تاثیر داشته باشد، می‌توان به ادراک آنها از سبک رهبری موجود در سازمان اشاره کرد. در همین راستا، نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که سبک رهبری هم‌افزا (Synergetic Leadership) در محیط کار می‌تواند به بهبود عملکرد نوآورانه کارکنان کمک کند (Jing et al, 2022; Arterbury, 2016, Deardorff & Williams, 2006; Hakak & Koolivand, 2021).

ایربری و همکاران (Irby et al, 2002)، تئوری رهبری هم‌افزا را به عنوان پاسخی به تئوری‌های رهبری سنتی که دارای سوگیری جنسیتی بودند و صدا و دیدگاه زنانه را شامل نمی‌شد، توسعه دادند. این تئوری، رابطه‌ای و تعاملی است و روش‌هایی را مشاهده می‌کند که در آن چهار عامل از طریق یک مدل چهار وجهی با یکدیگر تعامل دارند. طبق این تئوری، شش نقطه چهار وجهی به هم متصل می‌شوند و روابطی را تشکیل می‌دهند و هیچ سلسله مراتب ساختاری برای مدل وجود ندارد. چهار عامل عبارتند از: رفتار رهبری، ساختار سازمانی؛ نیروهای خارجی؛ و نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها. درک همسویی رفتارهای رهبری با ساختار سازمانی مدرسه یکی از اجزای مهم رهبری مدیر است. همچنین آگاهی مدیر از نیروهای خارجی (ذینفعان شامل والدین، اعضای جامعه و صاحبان مشاغل) می‌تواند برای مدیر در هنگام تصمیم‌گیری مناسب‌ترین رفتارهای رهبری، مفید باشد (Hunter, 2016). به علاوه نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های رهبر، نقش اساسی در اثربخشی رهبر دارد. دارش (Darsh, 1991) خاطر نشان کرد که با کسب دانش جدید،

باورهای یک مدیر می‌تواند تغییر کند، اما نگرش‌ها و ارزش‌های او برای مدت طولانی ثابت می‌ماند. لذا توسعه مهارت‌های رهبری هم‌افزا به عنوان سبکی از رهبری و ایجاد محیط سازمانی که از عملکرد نوآورانه و نوآوری حمایت می‌کنند، گام‌های راهبردی تحقق و برآورده‌سازی نیاز سازمان‌های در حال تغییر می‌باشد.

در کنار رهبری هم‌افزا، پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد خودکارآمدی شغلی (Job Self-Efficacy)، کلید تقویت نوآوری و عملکرد نوآورانه است (Hsiao et al, 2011; Newman et al, 2018; Vitapamoorthy et al, 2021). خودکارآمدی شغلی، نقش مهمی در آرزوها و انتخاب‌های شغلی ایفا می‌کند (Turner & Lapan, 2002). خودکارآمدی به افراد در مورد توانایی آنها برای کنترل جنبه‌های مختلف زندگی اعتماد به نفس می‌دهد. خودکارآمدی یک شایستگی شخصی است که توسط عوامل استرس‌زا ایجاد می‌شود و ناراحتی روانی را افزایش یا کاهش می‌دهد (Meseguer et al, 2016). خودکارآمدی شغلی عبارت است از باور، قضاوت و ادراک از خود مبنی بر اینکه فرد می‌تواند کاری را انجام دهد (Hsu et al, 2019; Marsh et al, 2019). لنت و هکت (Lent & Hackett, 1987) خودکارآمدی شغلی را به عنوان اعتمادی که یک فرد نسبت به انجام اقدامات مربوط به انتخاب و سازگاری با یک حرفه دارد، تعریف کردند.

عملکرد موثر به داشتن مهارت و باور داشتن در توانایی انجام آن بستگی دارد. اداره کردن موقعیت‌هایی که دائماً در حال تغییر بوده، مبهم‌اند، غیرقابل پیش‌بینی و استرس‌زا هستند مستلزم داشتن مهارت‌های چندگانه است. برای پاسخ به تقاضای گوناگون موقعیت‌های مختلف باید مهارت‌های قبلی غالباً به شیوه‌های جدید، سازماندهی شوند. بنابراین، مبادلات با محیط تا حدودی تحت تاثیر قضاوت‌های فرد در مورد توانایی‌های خویش است. لذا می‌توان گفت که خودکارآمدی به معنای معیار داشتن مهارت‌های شخصی نیست، بلکه به معنای آن است که فرد باور دارد که در شرایط مختلف با هر نوع مهارتی که داشته باشد می‌تواند وظایف را به نحو احسن انجام دهد (Bandura, 1997).

در کنار سبک رهبری هم‌افزا و خودکارآمدی شغلی، پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد حمایت مدیران و رهبران سازمان‌ها از استقلال شغلی (Job Independence) کارکنان موجب ارتقای کارآمدی و تحقق عملکرد نوآورانه می‌شود (Tahmasebzadeh et al, 2019; Burcharth et al, 2017). زیرا استقلال شغلی باعث شکل‌گیری انعطاف‌پذیری و خلاقیت سازمانی می‌شود که برای تطبیق با محیط‌های در حال تغییر، لازم و ضروری است. اگر استقلال شغلی نباشد، سازمانها به پدیده‌هایی محجور و خشک تبدیل می‌شوند. استقلال شغلی به عملکردهای ارادی و اختیاری فرد اشاره دارد تا کیفیت زندگی خود را حفظ نموده و به عنوان یک عامل علی در زندگی خود رفتار کند. استقلالی شغلی به میزان خودمختاری، آزادی و صلاح‌دیدی اشاره دارد که فرد می‌تواند در زمان‌بندی کار و تعیین رویه‌های انجام آن عمل کند. اگر مدیری بهترین روش انجام وظایفش را انتخاب نماید، برنامه روزانه خود را تنظیم کند؛ در شغل خود دارای استقلال و خودمختاری است (Robbins & Judge, 2019). ویژگی‌های اصلی استقلال شغلی عبارتند از: فرد می‌تواند فعالیتش را خودش تعیین کند، می‌تواند به طور شایسته فعالیت‌هایی که تعیین کرده را انجام دهد، اقدامات و تصمیمات فرد بر اساس تفکر عمیق است و این اقدامات و تصمیمات فرد با مجموعه قوانین درونی فرد که فرد به آن‌ها معتقد است همخوانی دارد. همچنین ویمر (Wehmeyer, 2005) معتقد است استقلال شغلی دارای چهار بعد ضروری خودیایی، خودتنظیمی، خودمختاری و توانمندسازی روانی است.

موفقیت و عملکرد هر سازمان در گرو تحقق اهداف از پیش تعیین‌شده و چگونگی مدیریت و سبک‌های موثر رهبری مدیر است. برخورداری مدیران از رفتارهای مناسب در سازمان باعث ایجاد روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود تا آنها با تمام توان در جهت اهداف سازمان گام بردارند. در جهان رقابتی امروزی، سازمان‌ها جهت حفظ دوام و بقا، در صدد استفاده از روش‌های جدید، جستجوی شیوه‌های نوین عمل و بکار بردن شرایطی هستند که از طریق آنها بتوانند عملکرد کارکنان خود را افزایش داده و به بالاترین سطح اثربخشی سازمانی دست پیدا کنند. پس شرایط سازمانی ایجاد می‌کند به سازه‌هایی توجه کنند که بتواند به عملکرد نوآورانه و بروز رفتارهای خلاقانه در بین کارکنان سازمان کمک نماید. سازمان آموزش و پرورش هم به عنوان یک سیستم اجتماعی،

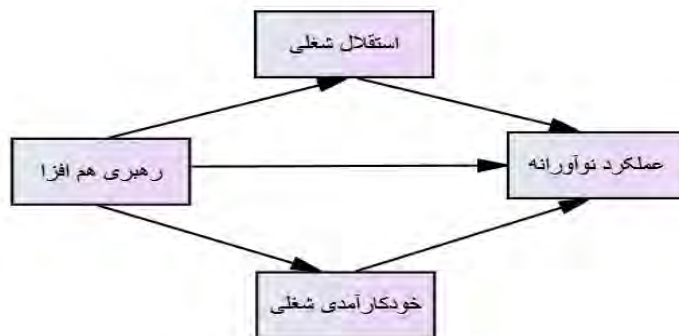
از این قاعده مستثنی نیست و شناخت عوامل موثر بر عملکرد نوآورانه در بین اعضای سازمان آموزش و پرورش به فراهم نمودن زمینه لازم برای رشد، پرورش و تقویت آن کمک نموده و در نتیجه سبب بروز نوآوری و خلاقیت بیشتر در بین سطوح سازمانی، گروهی و فردی می‌گردد. زیرا آموزش و پرورش به دلیل بر عهده داشتن نقش و وظیفه کلیدی در راستای پیشبرد اهداف جامعه، امروزه بیش از هر زمان دیگری نیازمند جوی است که بستر لازم را برای تقویت رفتار و عملکرد نوآورانه در بین معلمان فراهم نماید. با توجه به مبانی نظری، وجود سبک رهبری هم‌افزا می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی و عملکرد نوآورانه کمک کند. در کنار سبک رهبری هم‌افزا و اثرات مثبت آن، وجود سازه‌های دیگری مانند تقویت استقلال شغلی و خودکارآمدی شغلی معلمان، می‌تواند به بهبود رفتار و عملکرد نوآورانه منجر شود. لذا پژوهش حاضر در صدد بررسی پاسخ به این سئوالات است که چه رابطه‌ای بین ادراک معلمان از سبک رهبری هم‌افزا و عملکرد نوآورانه وجود دارد و آیا متغیرهای خودکارآمدی شغلی و استقلال شغلی نقش واسطه‌ای در رابطه با ادراک معلمان از سبک رهبری هم‌افزا و عملکرد نوآورانه دارند؟

پیشینه پژوهش

رحمتی و همکاران (Rahmati et al, 2016) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد نوآورانه، نشان دادند ضریب همبستگی بین دو متغیر مدیریت کیفیت جامع و عملکرد نوآوری به میزان ۰/۵۶ می‌باشد که همبستگی مثبت و مستقیمی را بین دو متغیر فوق نشان می‌دهد. حسنی (Hasani, 2020) در تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر خودکارآمدی بر رفتار نوآورانه با نقش تعدیل‌گر استقلال شغلی، نشان داد خودکارآمدی و استقلال شغلی با رفتار نوآورانه ارتباط معناداری دارد و استقلال شغلی به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر بر ارتباط بین خودکارآمدی و رفتار نوآورانه عمل می‌کند. مانوئل (Manuel, 2010)، در پژوهش خود تحت عنوان "روایت شخصی: نظریه رهبری هم‌افزا و کاربرد آن در مدیریت و رهبری مدارس متوسطه روستایی به این نتیجه رسید اگر سه بعد رهبری هم‌افزا با بعد رفتار رهبری هم‌راستا شده و در یک جهت بوده و با هم متناسب باشند، در اثربخشی رفتار رهبر بسیار مؤثر می‌باشند. گارگ و دهار (Garg & Dahar, 2017) در تحقیقی با عنوان رفتارهای نوآوری کارکنان: نقش میانجی تبادل رهبر-عضو، درگیری شغلی و استقلال شغلی به این نتیجه دست یافتند که بین درگیری شغلی و استقلال شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین درگیری شغلی و استقلال شغلی بر رفتارهای نوآوری کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. بدری و پاناتیک (Badri & Panatik, 2020) در پژوهشی با عنوان نقش استقلال شغلی و خودکارآمدی در بهبود تعادل بین کار و زندگی دانشگاهیان، نشان دادند استقلال شغلی تأثیر مثبتی بر تعادل بین کار و زندگی دانشگاهیان دارد. یعنی استقلال شغلی بالا به غنی‌سازی بیشتر کار با خانواده و بروز تعارضات کار با خانواده، کمتر مرتبط است. علاوه بر این، زمانی که سطح خودکارآمدی بالا بود، غنی‌سازی کار به خانواده بالاتر بود که نقش تعدیل‌کننده خودکارآمدی را تأیید می‌کند. اسدخان و همکاران (Asad Khan et al, 2020) به مطالعه تعامل بین سبک‌های رهبری، رفتار نوآورانه، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که سبک‌های رهبری بر بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر داشته و فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان میانجی این رابطه عمل می‌کنند.

همان‌طور که بررسی پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد، مطالعات مربوط به نوآوری و سبک‌های رهبری با سازمان‌ها گره خورده است و این همه در راستای تأثیری است که این متغیرها بر عملکرد سازمان‌ها دارند، سازمان‌هایی که مدام باید در حال تغییر و نوآوری بوده و خود را با شرایط محیط بیرونی تطبیق داده و پاسخگوی نیازهای جامعه باشند. از سوی دیگر، تأثیر و نقش سبک رهبری هم‌افزا و در کنار آن تأثیر متغیرهای دیگری مانند خودکارآمدی شغلی و استقلال شغلی روی عملکرد نوآورانه در سازمان‌های آموزشی به ویژه در سطح آموزش و پرورش و آن هم روی جامعه آماری معلمان در پژوهشی واحد مورد مذاقه قرار نگرفته است، لذا پژوهش حاضر، از

نوآوری لازم برخوردار بوده و ضرورت انجام آن، اجتناب ناپذیر است. لذا بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل (۱) ارائه شد.



شکل (۱) الگوی مفهومی (پژوهشگر ساخته، ۱۴۰۱)

روش

نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر اجرا، توصیفی همبستگی بود. جامعه آماری شامل معلمان شهر کاشان در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ به تعداد ۳۳۲۷ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، ۳۳۷ نفر تعیین شد. حجم نمونه برآورد شده، ۳۳۷ نفر بود که حدود ۳۲۰ پرسشنامه برگشت داده شد (نرخ بازگشت ۰/۹۵). ابزار پژوهش شامل چهار پرسشنامه بود.

الف) پرسشنامه رهبری هم‌افزا (Yousof Boroujerdi et al, 2021) شامل ۶ عامل و ۶۳ گویه در طیف پنج درجه‌ای لیکرت بود (در پژوهش حاضر از ۱۲ گویه آن و به صورت تک عامل استفاده شد). یوسف بروجردی و همکاران (Yousof Boroujerdi et al, 2021) پایایی پرسشنامه را ۰/۹۵ گزارش کردند. ب) پرسشنامه استاندارد عملکرد نوآورانه (Scott & Bruce, 1994) دارای ۷ سوال و در طیف پنج درجه‌ای لیکرت بود. اسکات و بروس (Scott & Bruce, 1994) میزان پایایی را ۰/۸۳ و جمشیدی و همکاران (Jamshidi et al, 2020) میزان پایایی آن را ۰/۹۰ گزارش کردند. ج) پرسشنامه استاندارد استقلال شغلی (Zare Ahmadabadi et al, 2018) دارای ۴ سوال و در طیف پنج درجه‌ای لیکرت بود که آنها پایایی آن را ۰/۸۱ گزارش کردند. د) پرسشنامه خودکارآمدی شغلی (Wilk & Moynihan, 2005) دارای ۳ سوال و بر اساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای بود. ویلک و موینیان (Wilk & Moynihan, 2005) پایایی پرسشنامه را ۰/۸۷ گزارش کردند.

با توجه به اینکه طیف هر چهار پرسشنامه، مقیاس پنج درجه‌ای بود، بر این اساس، نمره ملاک ۳ برای هر چهار پرسشنامه در نظر گرفته شد. روایی پرسشنامه‌ها به صورت سازه، همگرا و واگرا تایید شد (جدول ۱).

جدول (۱) نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش

متغیرها	بار عاملی	نتایج	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	نتایج
رهبری هم‌افزا	۰/۸۵-۰/۹۶	تایید	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۸۹	تایید
عملکرد نوآورانه	۰/۲۰-۰/۹۴	تایید	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۷۰	تایید
استقلال شغلی	۰/۹۲-۰/۹۶	تایید	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۰	تایید
خودکارآمدی شغلی	۰/۸۸-۰/۹۱	تایید	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۸۰	تایید

با توجه به نتایج جدول (۱)، شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی همه متغیرها از مطلوبیت نسبتاً خوبی برخوردارند. در متغیر رهبری هم‌افزا، گویه ۳ (برقراری تعامل پویا و سازنده میان افراد سازمان با یکدیگر و محیط) با ۰/۹۷، در عملکرد نوآورانه، گویه ۲ (در حین تدریس، ایده‌های خلاقانه‌ای به ذهنم خطور می‌کند) با ۰/۹۴، در استقلال شغلی، گویه ۲ (پرهیز از انتقاد از کارکنان به دلیل اشتباهات‌شان) با ۰/۹۶ و در خودکارآمدی شغلی، گویه ۲ (اطمینان از توانایی خود در انجام موفقیت‌آمیز کار) با ۰/۹۱ دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند.

جدول (۲) معیار فورنل و لانکر برای روایی واگرا

شاخص‌ها	رهبری هم‌افزا	عملکرد نوآورانه	استقلال شغلی	خودکارآمدی
رهبری هم‌افزا	۰/۹۴	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۶۶
عملکرد نوآورانه	۰/۸۳	۰/۸۴	۰/۸۳	۰/۸۲
استقلال شغلی	۰/۸۸	۰/۸۳	۰/۹۵	۰/۸۲
خودکارآمدی شغلی	۰/۶۶	۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۹۰

معیار فورنل و لانکر اشاره به این مساله دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE) هر سازه، بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد و مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر باشد. لذا معیار فورنل و لانکر برای رهبری هم‌افزا (۰/۹۴)، عملکرد نوآورانه (۰/۸۴)، استقلال شغلی (۰/۹۵) و خودکارآمدی شغلی (۰/۹۰) است که از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر است و نشان‌دهنده آن است که در مدل پژوهش، دارای اعتبار تشخیصی مناسبی است.

پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری هم‌افزا ۰/۹۹، عملکرد نوآورانه ۰/۸۹، استقلال شغلی ۰/۹۶ و خودکارآمدی شغلی ۰/۸۸ برآورد شد. به منظور تحلیل داده‌های پژوهش از نرم افزارهای آماری مانند SPSS نسخه ۲۶ و Smart Pls در سطوح توصیفی و استنباطی استفاده شد.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی گروه نمونه نشان داد که ۵۵ درصد گروه نمونه (فراوانی ۱۷۶) معلمان مرد و ۴۵ درصد (فراوانی ۱۴۴) معلمان زن بودند. ۲۴ درصد (فراوانی ۷۷) دارای مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم، ۵۵ درصد (فراوانی ۱۷۵) لیسانس و ۲۱ درصد (فراوانی ۶۸) فوق‌لیسانس و بالاتر بودند. ۴۴ درصد (فراوانی ۱۳۹) سابقه خدمت ۱ تا ۱۰ سال، ۳۰ درصد (فراوانی ۹۷) ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۶ درصد (فراوانی ۸۴) ۲۱ تا ۳۰ سال داشتند. ۴۷ درصد (فراوانی ۱۵۱) در رشته‌های علوم انسانی، ۳۲ درصد (فراوانی ۱۰۳) در رشته‌های علوم پایه، ۲۱ درصد (فراوانی ۶۶) در رشته‌های علوم فنی بودند.

جدول ۳: آزمون نرمالیتی با استفاده از مقدار چولگی و کشیدگی

متغیر	تعداد	میانگین و انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری هم‌افزا	۳۲۰	۳/۵۵±۱/۴۶	-۰/۵۷	-۱/۳۲
عملکرد نوآورانه	۳۲۰	۳/۳۰±۱/۰۴	-۰/۲۵	-۱
استقلال شغلی	۳۲۰	۳/۴۵±۱/۳۸	-۰/۴۵	-۱/۲۷
خودکارآمدی شغلی	۳۲۰	۳/۲۵±۱/۰۲	-۰/۱۱	-۰/۶۸

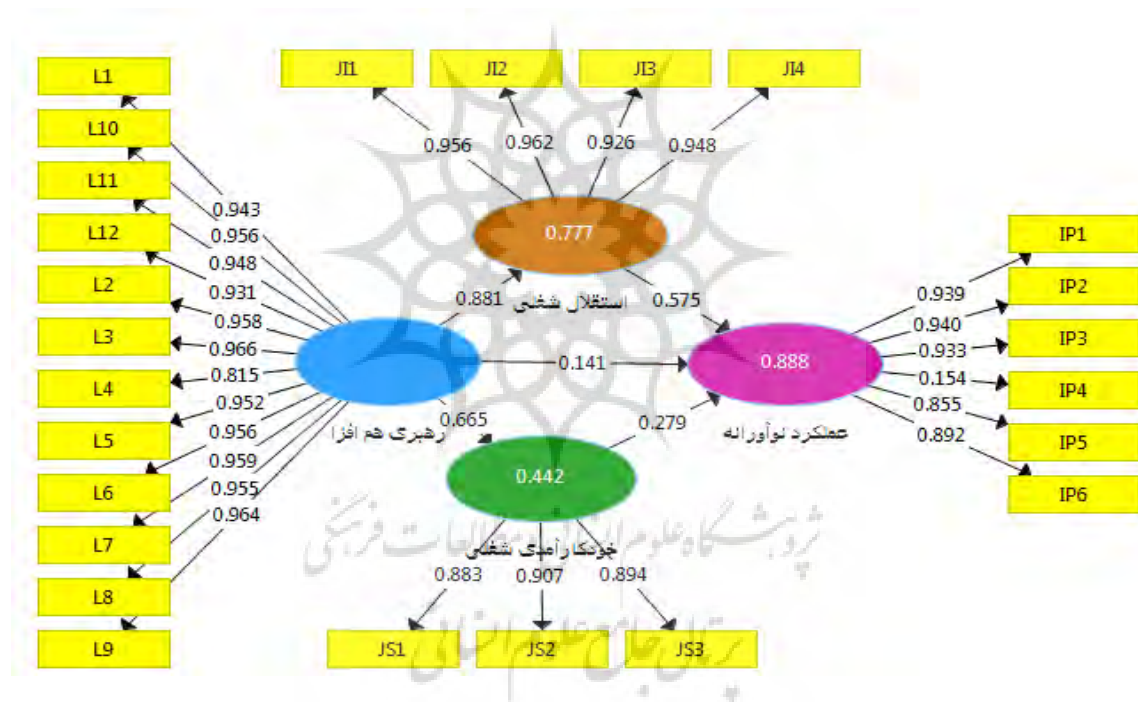
تحلیل جدول (۳) نشان داد میانگین هر چهار متغیر رهبری هم‌افزا، عملکرد نوآورانه، استقلال شغلی و خودکارآمدی شغلی، بالاتر از نمره ملاک ۳ بود. همچنین از آنجا که مقدار چولگی و کشیدگی هر چهار متغیر در بازه (+۲ و -۲) است، لذا توزیع داده‌های هر چهار متغیر، نرمال بوده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای بررسی سؤالات و فرضیات استفاده کرد.

جدول ۴: ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

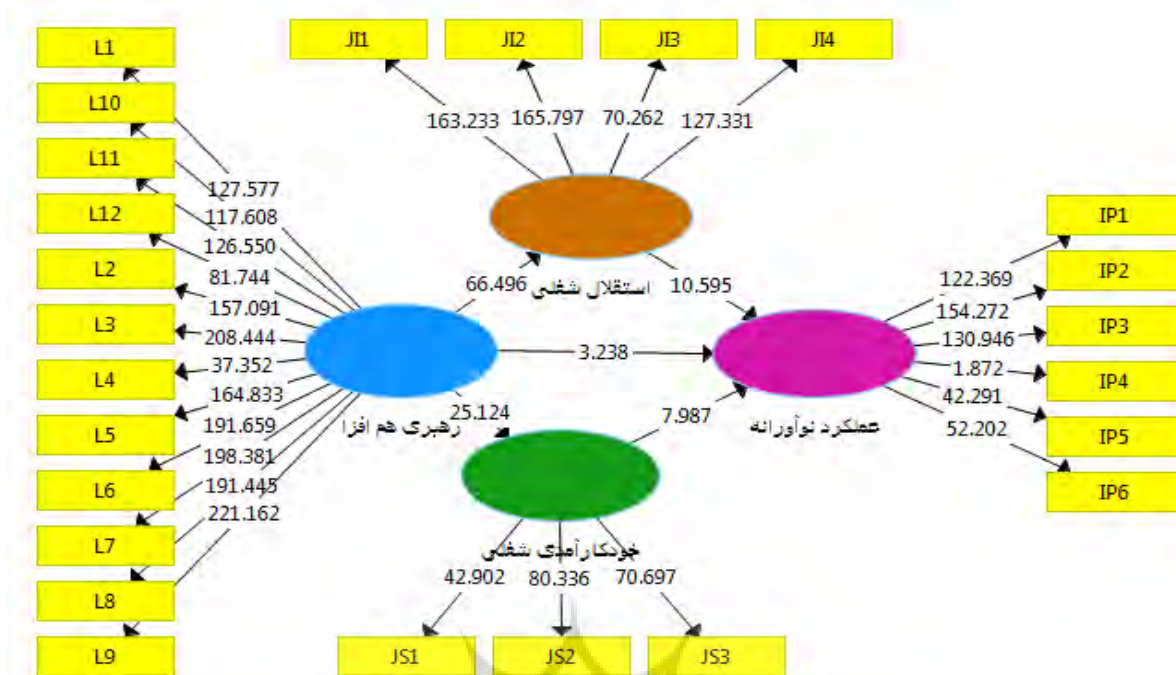
متغیر	شاخص	رهبری هم‌افزا	عملکرد نوآورانه	استقلال شغلی	خودکارآمدی شغلی
رهبری هم‌افزا	رابطه	۱			
	معناداری	-			
عملکرد نوآورانه	رابطه	۰/۸۲ **	۱		
	معناداری	۰/۰۰۱	-		
استقلال شغلی	رابطه	۰/۸۸ **	۰/۹۳ **	۱	
	معناداری	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	-	
خودکارآمدی شغلی	رابطه	۰/۶۶ **	۰/۸۴ **	۰/۸۲ **	۱
	معناداری	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	-

ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است (دو دامنه)

طبق جدول (۴)، ضرایب همبستگی نشان داد بین همه متغیرهای پژوهش، همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد (همسانی درونی). بیشترین رابطه بین استقلال شغلی و عملکرد نوآورانه به میزان ۰/۹۳ بود.



شکل (۲) تحلیل مسیر رابطه بین متغیرها (ضرایب استاندارد)



شکل (۳) تحلیل مسیر رابطه بین متغیرها (ضرایب غیراستاندارد)

جدول (۵) ضرایب مسیر متغیرها

متغیر	Beta	خطای استاندارد	t	P
رهبری هم‌افزا و عملکرد نوآورانه	۰/۱۴	۰/۱۱	۳/۲۴	۰/۰۰۳
استقلال شغلی و عملکرد نوآورانه	۰/۵۷۵	۰/۰۴	۱۰/۶	۰/۰۰۱
خودکارآمدی شغلی و عملکرد نوآورانه	۰/۲۸	۰/۱۲	۷/۹۸	۰/۰۰۱
رهبری هم‌افزا و استقلال شغلی	۰/۸۸	۰/۰۷	۶۶/۵	۰/۰۰۱
رهبری هم‌افزا و خودکارآمدی شغلی	۰/۶۶	۰/۰۴	۲۵/۱۲	۰/۰۰۱

ضرایب مسیر نشان داد رهبری هم‌افزا با $(P=۰/۰۰۳, Beta=۰/۱۴)$ ، استقلال شغلی با $(P=۰/۰۰۱, Beta=۰/۵۷۵)$ و خودکارآمدی شغلی با $(P=۰/۰۰۱, Beta=۰/۲۸)$ روی عملکرد نوآورانه معلمان، تاثیر مثبت و معنادار دارد و نقش میانجی استقلال شغلی و خودکارآمدی شغلی در رابطه بین رهبری هم‌افزا و عملکرد نوآورانه معلمان تایید شد.

جدول (۶) شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌ها	SRMR	NFI	Rms Theta	D_G	D_ULS
دامنه قابل قبول	۰/۰۸	بالای ۰/۹۰	۰/۱۲	۱/۱	۱/۲۳
مدل تدوین شده	۰/۰۴۱	۰/۹۰	۰/۱۱	۰/۹۱	۰/۵۴

طبق جدول (۶)، با توجه به شاخص‌های بدست آمده، مدل ارائه‌شده از برازندگی مطلوبی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

برای توسعه و گسترش رهبری هم‌افزا در سازمان‌ها و به ویژه در سازمان‌های آموزشی متناسب با شرایط و اقتضائات محیطی باید آمادگی را در بین نیروی انسانی سازمان فراهم کرد. ایجاد آمادگی مناسب در میان مدیران و رهبران آموزشی می‌تواند نقش و عامل مهمی در پیشبرد موفق و تحقق آسان‌تر نظریه رهبری هم‌افزا در گستره مورد نظر ایفاء کند. همچنین باید دیدگاه مفهومی صحیح و مشترک درباره رهبری هم‌افزا و ویژگی‌ها و جوانب مختلف آن در رهبران سازمان توسعه یابد و سازوکارهای ساختاری لازم برای تحقق آن فراهم شود، تا بدین وسیله زمینه لازم برای شکل‌گیری یک رهبری اثربخش در سازمان‌های آموزشی فراهم شود زیرا وجود یک رهبری اثربخش مانند رهبری هم‌افزا در کنار وجود استقلال شغلی و خودکارآمدی شغلی در بین کارکنان هر سازمانی منجر به منافع زیادی هم برای سازمان و هم برای کارکنان می‌شود. بر همین اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین ادراک معلمان از سبک رهبری هم‌افزا و عملکرد نوآورانه با نقش واسطه‌ای خودکارآمدی شغلی و استقلال شغلی بود.

نتایج بیانگر تایید نقش میانجی استقلال شغلی و خودکارآمدی شغلی در رابطه بین رهبری هم‌افزا و عملکرد نوآورانه معلمان است. اگر معلمان ادراک مثبتی از وضعیت رهبری هم‌افزا داشته باشند، استقلال شغلی و خودکارآمدی شغلی بیشتری خواهند داشت که رهبری هم‌افزا با افزایش استقلال شغلی و خودکارآمدی می‌تواند از این طریق به افزایش و بهبود رفتار نوآورانه معلمان کمک کند. رهبران هم‌افزا می‌توانند از طریق تفویض اختیار و مسئولیت به معلمان و کارکنان، به آنان استقلال و آزادی عمل بیشتری داده و به خودکارآمدی شغلی آنان کمک کنند. رهبری هم‌افزا باعث افزایش استقلال و مشارکت کارکنان از طریق توانمندسازی، افزایش مسئولیت‌ها، وظایف و حقوق کارکنان شده که این منجر به بهبود اشتیاق و علاقه کارکنان به نوآوری می‌شود (Xie et al, 2018; Wang et al, 2019). شغلی که در آن میزان استقلال شغلی بالا باشد و فرد احساس توانمندی بالایی داشته باشد، باعث ایجاد احساس مسئولیت فردی در فرد شده، به علاوه موجب رضایتمندی وی شده و عملکرد بهتری در پی خواهد داشت (Cho, 2013).

همچنین نتایج نشان می‌دهد که رهبری هم‌افزا بر عملکرد نوآورانه معلمان، تاثیر مثبت و معنادار دارد. یعنی اگر معلمان ادراک مثبتی از وضعیت رهبری هم‌افزا داشته باشند، عملکرد نوآورانه بیشتری از خود بروز خواهند داد. این نتیجه با نتایج پژوهش اوشا (Oshea, 2021)، براون و همکاران (Brown et al, 2020)، اسدخان و همکاران (Asad Khan et al, 2020) و معجونی و همکاران (Majooni et al, 2022) همراستا بود. قابل تبیین است که رهبری هم‌افزا می‌تواند از طریق توزیع فعالیت‌ها، وظایف، مسئولیت‌ها و تفویض اختیارات در میان معلمان، فضایی امن و محیط کاری سالم و توانمند را ایجاد نماید. تدارک استقلال و آزادی عمل برای معلمان و حمایت و اعتماد از موثرترین رفتارهای مدیریتی است که می‌تواند به بهبود و تقویت عملکرد نوآورانه منجر شود. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد هنگامی که به معلمان قدرت تصمیم‌گیری داده می‌شود، آنها به میزان قابل ملاحظه‌ای تلاش می‌نمایند تا راهبردها و رفتارهای نوآورانه‌ای را در جهت آموزش دانش‌آموزان به کار بندند (Oshea, 2021). در واقع، معلمان به دنبال نیروی محرکه‌ای برای ارتقای نوآوری و رفتارهای نوآورانه خود هستند و رهبری هم‌افزا می‌تواند همان عامل محرک و انگیزشی مد نظر باشد (Le Donne et al, 2016). مدیران مدارس، با بکارگیری رهبری هم‌افزا، به معلمان فرصت‌های بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌های حرفه‌ای داده و با تعامل و مشارکت اعضای مدرسه در برنامه‌های آموزشی

برای تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کنند. همچنین، اتخاذ این سبک رهبری در بین معلمان، دیدگاه مثبتی نسبت به توانایی‌هایشان را ایجاد می‌کند و جوی خلاق و نوآور را به همراه دارد. ایجاد محیطی خلاق و پویا که در آن معلمان و دانش‌آموزان بتوانند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، مستلزم تسهیم وظایف و نقش‌های رهبری در درون اجتماع یادگیرنده است. این تسهیم باید از سوی رهبری مدرسه صورت پذیرد. این امر محقق نمی‌گردد، مگر آنکه دستگاهی مشارکتی و مبتنی بر توزیع مسؤلیت‌های رهبری برقرار باشد.

به علاوه، استقلال شغلی بر عملکرد نوآورانه معلمان، تاثیر مثبت و معنادار دارد. یعنی اگر معلمان استقلال شغلی بیشتری در محیط کار داشته باشند، عملکرد نوآورانه بیشتری از خود بروز خواهند داد، زیرا زمانی که افراد در محیط شغلی و کاری خود به امور شغلی‌شان علاقمند و دارای آزادی عمل و استقلال شغلی باشند، تمام تلاش خود را برای انجام امور به نحو مطلوب انجام داده و در این راه از ابداع شیوه‌ها و روش‌های جدید کار نیز بدون تردید استفاده می‌کنند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق حسنی (2020، Hasani)، گارگ و دهار (2017، Garg & Dhar) و بدری و پاناتیک (2020، Badri & Panatik) همسویی و مطابقت دارد. قابل تبیین است که حرکت از تمرکز به سمت و سوی عدم تمرکز و افزایش برنامه‌های مدرسه‌محور مانند طرح بوم در آموزش و پرورش می‌تواند باعث ارتقای اختیارات مدارس، مدیران آموزشی و معلمان شود. هنگامی که آنها حس توانمندی نمایند و انگیزه بیشتری کنند، جوی در مدرسه ایجاد می‌شود که ایده‌ها و تفکرات نو مورد استقبال قرار می‌گیرد و همکاری و تسهیم دانش افزایش یافته و رفتارهای نوآورانه مانند روش‌های مشارکتی تدریس گسترش می‌یابد. در بستر چنین برنامه‌هایی، هنگامی که معلمان آزادی عمل برای مشارکت در طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های درسی را می‌یابند، در مسیر مطالعه و پژوهش قرار گرفته و همین مسئله باعث گستردگی زاویه دید آنها، ارتباط مباحث مختلف و رفتارهای نوآورانه در حیطه تدریس، استفاده از رسانه‌های آموزشی، ارزشیابی و مدیریت کلاس درس می‌شود.

همچنین نتایج نشان داد خودکارآمدی شغلی بر عملکرد نوآورانه معلمان، تاثیر مثبت و معنادار دارد. یعنی اگر معلمان خودکارآمدی شغلی بیشتری در محیط کار داشته باشند، عملکرد نوآورانه بیشتری از خود بروز خواهند داد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق حسنی (2020، Hasani)، گارگ و دهار (2017، Garg & Dhar) و بدری و پاناتیک (2020، Badri & Panatik) همسویی و مطابقت دارد. بندورا (1997، Bandura) معتقد است، خودکارآمدی معلم، نیرومندترین متغیر در تعیین موفقیت هر برنامه جدید و ابتکاری است. اساساً هر اندازه که معلم احساس بهتری در مورد توانایی در تدریس داشته باشد، بهتر می‌تواند عمل کند. معلمان با خودکارآمدی بالا از نظر درونی بیشتر برانگیخته می‌شوند، روش‌های جدید را پیاده می‌کنند و زمان بیشتری را صرف آماده کردن کلاس می‌کنند. رایت و والتون (2003، Wright & Walton) معتقدند اشخاصی که با خودکارآمدی خلاق بالا به دلیل اطمینانی که به ظرفیت و توانایی‌های خود دارند، به طور مؤثرتری در رویارویی با مسائل و مشکلات برخورد می‌کنند و توانایی بالاتری در دسته‌بندی مسائل و تلفیق آنها با روش‌های تازه و سازماندهی شناختی دارند. فیلدر و بلس (2001، Fielder & Bless) نیز اذعان می‌کنند؛ برعکس اشخاص با خودکارآمدی خلاق بالا، اشخاصی که خودکارآمدی خلاق پایینی دارند، معمولاً نسبت به توانایی‌های خود شک دارند؛ و در نتیجه تفکر انعطاف‌پذیری در یافتن راه حل‌های جدید در برخورد با مسائل نخواهند داشت. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت معلمانی که از خودکارآمدی بالایی برخوردارند، میزان تسلطشان در کار، بیشتر از معلمانی است که از خودکارآمدی پایین برخوردارند، در واقع این معلمان از قدرت تحلیل بالاتری برخوردارند و مسائل درسی را بهتر تحلیل می‌کنند که منجر به افزایش توسعه حرفه‌ای آنان می‌گردد؛ بنابراین خودکارآمدی در بکارگیری دانش و مهارت‌های علمی و حرفه‌ای، نقش اساسی دارد.



در مجموع باید گفت که با پیشرفت روزافزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات، جوامع در مسیر تغییر و تحول و نوآوری قرار گرفته‌اند. سیستم آموزش و پرورش به عنوان قلب تپنده جامعه و نیروی انسانی آن باید با این تغییرات همراه شده و خود را مجهز به راهبردها و رفتارهای نوآورانه نمایند تا بتوانند به وظیفه خود در قبال دانش‌آموزان و جامعه به نحو احسن عمل نمایند. در این میان، ارتباط مدیران و معلمان به عنوان دو رکن اساسی سیستم آموزش و پرورش، باید ارتباطی پویا، دوجانبه و حمایتگر باشد تا معلمان به عنوان افرادی که در درجه اول با دانش‌آموزان در ارتباط هستند، انگیزش لازم برای به کار بستن راهبردها و رفتارهای نوآورانه هم در کلاس و هم در خارج از کلاس را دارا باشند. سبک‌های رهبری نوین مانند رهبری هم‌افزا که به معلمان، استقلال و آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری اعطا می‌نماید و به دنبال توانمندسازی آنهاست در این مسیر می‌تواند راهگشا باشد. همچنین مدیران و روسای سازمان‌های آموزشی با اتخاذ و بکارگیری سبک‌های رهبری و مدیریتی مناسب مانند سبک رهبری هم‌افزا و در کنار آن، دادن اختیار و آزادی عمل شغلی به معلمان، می‌توانند به بهبود و تقویت رفتار نوآورانه معلمان کمک کنند. مدیران سعی نمایند با ایجاد جوی پویا، انگیزش افراد در راستای ارتباطات بیشتر و خلق ایده و عملکرد بدیع را افزایش دهند، به این منظور می‌توان در کنار جلساتی که به صورت رسمی برگزار می‌شود، جلسات بحث و گفتگوی دوستانه‌تر و شادتر را نیز در دستور کار قرار دهند. توسعه فرهنگ اعتماد، همکاری و تعامل و در کنار آن توجه بیشتر به وجه غیر رسمی سازمان، زمینه بروز رفتارها و عملکرد نوآورانه را فراهم می‌کند. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران در تنظیم دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها، استقلال شغلی معلمان را مدنظر قرار دهند. مدیران با تفویض اختیار اصولی به معلمان، موجبات رضایت شغلی، خودکارآمدی شغلی، افزایش اعتماد به نفس، ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای و متعاقباً ایجاد شور و شوق در آنان را به وجود آورند که این خود زمینه‌ساز بروز رفتارهای نوآورانه و خلاق است.

به‌علاوه پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، تاثیر متغیرهایی مانند حمایت سازمانی ادراک‌شده، فرهنگ سازمانی نوآورانه، حجم کاری و کیفیت زندگی کاری نیز روی رفتارهای نوآورانه معلمان بررسی شود. از جمله محدودیت‌های این پژوهش، استفاده صرف از پرسشنامه‌های خودگزارش‌دهی برای ارزیابی متغیرها، محدود شدن نمونه پژوهش به معلمان شهر کاشان و بررسی و جمع‌آوری مقطعی داده‌ها بود.

قدردانی

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه کاشان است. نویسندگان از همه کسانی که در انجام این پژوهش با ما یاری رساندند، به ویژه معلمان مورد مطالعه، تشکر و قدردانی می‌نمایند. تعارض منافع وجود ندارد.

References

- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business School Background Note* 396-239.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5): 1297–1333.
- Arkhipova, M., & Kuchmaeva, O. (2018). Social demand of Russians for innovation (according to a sample survey). *Economic and Social Changes: Facts, Trends & Forecast*, 11(2): 69-83, doi: 10.15838/esc.2018.2.56.5.

1. Arterbury, L. H. (2016). The synergistic leadership theory as it applies to leadership behaviors of female principals at suburban high schools and the collective efficacy of their teachers, *Submitted to the Office of Graduate and Professional Studies of Texas A & M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education*.
2. Asad Khan, M., Binti Ismail, F., Hussain, A. & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior, *SAGE Open*, 10 (1): 21582440198. [In Persian]
3. Badri, S. K. Z., & Panatik, S. A. (2020). The roles of job autonomy and self-efficacy to improve academics' work-life balance. *Asian Academy of Management Journal*, 25(2).
4. -Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the Exercise of control*, H.W. Freeman and company. New York.
5. Brown, C., MacGregor, S. & Flood, J. (2020). Can models of distributed leadership be used to mobilize networked generated innovation in schools? A case study from England. *Teaching and Teacher Education*, 94: 103101.
6. Burcharth, A., Knudsen, M. P. & Søndergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for open innovation performance, *Business Process Management Journal*, 23 (6); 1245-1269.
7. Carvalho, L. & Goodyear, P. (2018). Design, learning networks and service innovation. *Design Studies*, 55, 27-53.
8. -Cho, H. J., Wehmeyer, M., & Kingston, N. (2013). Factors that predict elementary educators' practice and practice in teaching self-determination. *Psychology in the Schools*, 50(8): 770-780.
9. Daresh, J. C. (1991). Instructional leadership as a proactive administrative process. *Theory Into Practice*, 30(2); 109-112.
10. Deardorff, D.S. & Williams, G. (2006). Synergy leadership in quantum organizations. Retrieved from <http://www.triz-journal.com/archives/2006/10/08.pdf>
11. Enzai, N. I. M., Ahmad, N., Ghani, M. A. H. A., Rais, S. S., & Mohamed, S. (2021). Development of augmented reality (AR) for innovative teaching and learning in Engineering Education. *Asian Journal of University Education*, 16(4); 99-108.
12. Fidan, T. & İnci Öztürk, E. (2015). The relationship of the creativity of public and private school teachers to their intrinsic motivation and the school climate for innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195:905-914.
13. Fielder, K., & Bless, H. (2001). The formation of beliefs at the interface of affective and cognitive processes. *Emotion Review*, 3(11); 70-144.
14. Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior. *International Journal of Manpower*, 38(2); 242-258.
15. Hakak, M. & Koolivand, H. (2021). The synergistic leadership style of women and its effects on the development of sustainable human capital; the mediating role of maturity level of employees' ability. *Woman in Development & Politics*, 19(2); 305-328.



16. Hasani, A. (2020). Investigating the effect of self-efficacy on innovative behavior with the moderating role of job autonomy. *1st National Conference of New Management Approaches in Interdisciplinary Studies*. Iran, Gonbad Kavous. [In Persian]
17. Hornyák, A. (2021). Innovation in education. *The Hungarian Educational Research Journal*, 11(3); 336-337. <https://doi.org/10.1556/063.2021.00029>
18. Hsiao, H. C., Chang, J. C., Tu, Y. & Chen, S. (2011). The impact of self-efficacy on innovative work behavior for teachers, *International Journal of Social Science and Humanity*, 1 (1); 31-36.
19. Hsu, D. K., Burmeister-Lamp, K., Simmons, S. A., Foo, M.-D., Hong, M. C., & Pipes, J. D. (2019). I know I can, but I don't fit: perceived fit, self-efficacy, and entrepreneurial intention. *J. Business Ventur.* 34; 311–326.
20. Hunter, S. T. (2016). Beyond the breaking point: examining the pieces of counselor burnout, *Compassion Fatigue and Secondhand Depression*.
21. Irby, B. J., Brown, G., Duffy, J., & Trautman, D. (2002). The synergistic leadership theory. *Journal of Educational Administration*, 40(4); 304-322.
22. Jahangir, M., Khorakian, A., & Lagzian, M. (2016). The impacts of work engagement on innovative behavior with an emphasis on the mediatory role of sharing mistakes. *Innovation Management Journal*, 5(1); 29-52. (Persian).
23. Jamshidi, E., Saied Ameri, M. H., & Abbasi, H. (2020). The effect of social undermining on employees innovative behavior in Ministry of Sports and Youth of Iran with Role Moderetor Trust Orgonazition. *Sport Management Journal*, 12(1), 57-81. [In Persian]
24. Jing, J., Wang, S., Yang, J. & Ding, T. (2022). The influence of empowering team leadership on employees' innovation passion in high-tech enterprises. *Front. Psychol.* 13:928991.
25. Le Donne, N., Fraser, P., & Bousquet, G. (2016). Teaching strategies for instructional quality: insights from the tailspins link data. *OECD Education Working Papers*: 148. Paris: OECD Publishing.
26. Lent, R. W., & Hackett, G. (1987). Career self-efficacy: Empirical status and future directions. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 347-382.
27. Majooni, H., Ardalanm, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2022). The relationship between distributed leadership and school organizational excellence with the mediating role of structural and psychological empowerment in teachers. *Iranian Journal of Educational Society*, 8(1); 41-56.
28. Manuel, K. R. (2010). A personal narrative: The synergistic leadership theory as it applies to the leadership of a principal of a rural intermediate school (Doctoral dissertation, *Sam Houston State University*).
29. Marsh, H. W., Pekrun, R., Parker, P. D., Murayama, K., Guo, J., Dicke, T., et al. (2019). The murky distinction between self-concept and self-efficacy: beware of lurking jingle-jangle fallacies. *J. Educ. Psychol.* 111, 331–353.

30. Meseguer, M., Soler, M. I., & García-Izquierdo, M. (2016). El papel moderador de la autoeficacia profesional entre situaciones de acoso laboral y la salud de una muestra multiocupacional. *Anales de Psicología*, 30, 573-578.
31. Michailova, O., Kudinov, S. & Marin, J. (2015). Value-motivational characteristics of innovativeness as prospects for successful self-fulfillment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3); 105-112.
32. Newman, A., Tse, H. H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.
33. Puncreobutr, V. (2016). Education 4.0: new challenge of learning. *St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(2); 92-97.
34. Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2); 380-394.
35. O Shea, G. (2021). Distributed leadership and innovative teaching practices. *International Journal of Educational Research Open*, 2; 1-13.
36. Rahmati, M., Soltani, F. & Zalnejad, F. (2016). Investigating the relationship between total quality management and innovative performance. *2nd Comprehensive and International Conference on Resistance Economy*, Iran, Babolsar. [In Persian]
37. Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2019). *Essentials of organizational behavior*. 14th Edition, Pearson Education, Inc., London.
38. Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the work place. *Academy of Management Journal*, 37: 580-607.
39. Tahmasebzadeh, D., Azimpoor, E., & Sheikhi, M. (2019). Examining the impact of causal effect of core self-evaluation, job autonomy and occupational hardiness on teachers' job performance. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 9(25); 199-228.
40. Turner, S., & Lapan, R. T. (2002). Career self-efficacy and perceptions of parent support in adolescent career development. *Career Development Quarterly*, 51(1); 44-55.
41. Vitapamoorthy, R., Mahmood, R., & Som, H. M. (2021). The role of self-efficacy and innovative work behavior in civil servants' work performance: a conceptual paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3); 749-761.
42. Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: an intrinsic motivation perspective. *Front. Psychol.* 9, 2627. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02627
43. Wehmeyer, M. L. (2005). Self-determination and individuals with severe disabilities: Re-examining meanings and misinterpretations. *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, 30, 113. 120.
44. Wilk, S. L. & Moynihan, L. M. (2005). Display rule regulators: the relationship between supervisors and worker emotional exhaustion, *Journal of Applied Psychology*, 90, 5; 917.



45. Wright, A., Walton, P. (2003). Affect psychological wellbeing and creativity. Results of a field study business management, *Journal of Business Economics and Management*, 62; 55-73.
46. Xafakos, E., Kaldi, S., Vassiou, A., Stavropoulos, V., Papadimas, L., Maratos, A., Stavrianoudaki, A., Tzika, V. & Mastrothanasis, K. (2020). The effect of teacher's collaborative networks on innovative school climate and their individual innovation. *European Journal of Education Studies*. 7(11); 203-221.
47. Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y. & Zheng, Q. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: an empirical study. *Technol. Forecast. Soc.* 135; 257-265. doi: 10.1016/j.techfore.2018.05.017
48. Yousof Boroujerdi, R., Siadat, S. A., Rajaeepour, S., & Abedi, A. (2021). Construction of synergistic leadership scale for universities and its validation in University of Isfahan. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 13(2); 81-120. [In Persian]
49. Zare Ahmadabadi, H., Zamzam, F., Zare Banadkouki, M. R., & Habibi, M. (2018). The analysis of organizational entrepreneurship factors with the combined approach of grounded theory and fuzzy cognitive map (Case of: electricity Distribution Company of Yazd). *Transformation Management Journal*, 10(2); 95-122.

