

Research Paper



The effect of school principals' coaching leadership on the creative performance of elementary sports teachers with the mediating role of psychological empowerment

Nahid Tavakkoli ¹, Nasser Bay ^{2*}, Hasan Saemi ³

1. MA Student in Educational Sciences, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.
2. Department of Physical Education, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.
3. Department of Educational Sciences, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.

**Article Info:**

Received: 2024/06/07

Accepted: 2024/10/20

PP: 82-97

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/ael.2024.15217.1436

Keywords:

Empowerment, Coaching Leadership, Creative Performance, Educational Environments, School Principals.

Abstract

Background and Objective: Despite the fact that the coaching leadership method is considered a suitable method for empowering the human resources of organizations, but its consequences have been less investigated in educational environments. Based on this, the aim of the current research is to study the effect of school principals' coaching leadership on the creative performance of elementary sports teachers with the mediating role of psychological empowerment.

Research Methodology: This practical research was done using the survey research method. The statistical population of this research included 321 elementary sports teachers of Golestan province. The size of the research sample was determined by applying Cochran's formula of 176 teachers and stratified random selection method was used to select the sample. The variable measurement tools included three questionnaires of coaching leadership, psychological empowerment and creative performance. To evaluate the validity of the used questionnaires, the opinions of 5 sports management doctors were used and the reliability of the questionnaires was checked and confirmed in a preliminary study. In order to analyze the data, descriptive statistics and structural equation modeling were used, and the software used for data analysis was SPSS version 25, Smart PLS version 4.

Findings: Before testing the hypotheses, checking the validity and reliability indicators showed that the research model has a good fit. The findings of the research showed that the effect of coaching leadership on the psychological empowerment of sports teachers is positive and significant. The results showed that coaching leadership of managers has no significant effect on the creative performance of sports teachers. Finally, the mediating role of psychological empowerment in the relationship between principals' coaching leadership and creative performance of physical education teachers was confirmed.

Conclusion: It can be concluded that the use of coaching leadership by school principals by improving the empowerment of sports teachers leads to their creative performance. Therefore, it is suggested to increase the awareness and knowledge of school principals about coaching leadership and encourage them to use this style of leadership in their work environment.

Citation: Tavakkoli, N., Bay, N., & Saemi, H. (2025). The effect of school principals' coaching leadership on the creative performance of elementary sports teachers with the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Applied Educational Leadership*, 6(1), 82-97. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/ael.2024.15217.1436>]

*Corresponding author: Nasser Bay

Address: Department of Physical Education, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.

Tell: 09113724347

Email: Nasser_bay@yahoo.com

Extended Abstract

Introduction:

Coaching leadership style, which focuses on the development and growth of employees in a personalized way, has become one of the most used leadership methods in organizations (Wee et al, 2021). Coaching leadership is defined as a leadership style in which an employee works one-on-one with his or her direct manager to enhance his or her abilities to improve current work performance and accept future assignments that is, in a formal, structured, and it is task-oriented (Zhang, 2020). Coaching leaders help improve employees' psychological empowerment by giving them job autonomy and opportunities for growth (Wang et al, 2022). Empowering teachers is one of the most important responsibilities of school administrators, and administrators can facilitate the empowerment of their teachers by using different leadership methods (Kõiv et al, 2019). It has been shown that some leadership styles of managers, such as coach-oriented leadership, are capable of empowering human resources (Sung & Tak, 2017). On the other hand, managers' use of coaching leadership style will provide conditions for employees that will increase the possibility of their involvement in new and creative actions and tasks (Wang et al, 2017). Coaching leaders strengthen working relationships in the organization by considering the needs and motivations of employees and providing them with effective training. Such interactions will help increase trust in the relationship between leaders and employees (Cosner et al, 2018). Fostering trust is critical to creating an environment where employees feel comfortable expressing their ideas and taking risks. When employees trust each other, they are more likely to share information and experiences and collaborate in different work processes, which will lead to increased creativity and innovation (Grant et al, 2017). Ma (2022) believes that teachers' creativity in their jobs is an important prerequisite for improving their educational performance and it is necessary to take measures to increase teachers' creativity skills. Increasing teachers' creativity requires a supportive and facilitating work environment in which school principals play an important role (Soleimanzadeh et al, 2021). On the one hand, school administrators can provide a suitable environment and resources needed for teachers' creativity, and on the other hand, they can play a role as an agent for teaching creativity (Chen & Yuan, 2021). School managers who have experience and knowledge in their field of work can be considered as a source of education for teachers and can transfer their experiences and knowledge to teachers as a coach. A coach-oriented manager can better recognize the needs of his teachers and provide them with training tailored to work goals (Damore & Rieckhoff, 2021). Therefore, the support and educational actions of school principals towards their teachers, which is perhaps one of their most important duties, can provide the basis for empowering teachers according to their job needs and challenges (Hamidi & Saadati, 2015). However, a meta-analysis of managers' coaching actions shows that many managers have limited knowledge, awareness and experience in the field of coaching, which can reduce the effectiveness of their actions in this field (Cannon-Bowers et al, 2023). The use of different coaching methods by school administrators can personalize the processes of empowering sports teachers at the school level and provide a more suitable environment for their growth and excellence, which will be the basis for the creativity and innovation of these teachers. Despite the importance of this topic, various researches have shown that coaching leadership in organizational environments brings positive consequences, but the study of this leadership style and its results in the school environment of the country has not been considered so far. Therefore, considering the mentioned items; the main purpose of this research is to study the effect of school principals' coaching leadership on the creative performance of elementary sports teachers with the mediating role of psychological empowerment.

Methodology:

In this applied research, a survey research method was used. All elementary school sports teachers of Golestan province (321 people), constituted the statistical population of this research. The size of the research sample was determined using Cochran's formula of 176 sports teachers, and stratified random selection method was used to select the sample. Research data was collected using three standard questionnaires of coaching leadership (Ellinger, 2013), psychological empowerment (Spritzer, 1995) and creative performance (Zhou and George, 2001). In order to check the validity of the questionnaires, the opinions and suggestions of 5 sports management experts who had doctorate education were used, and with the suggestion of these experts, changes were made in the written form of some items. In the reliability evaluation phase of the research questionnaires, first 40 sports teachers were selected as available and then the validated questionnaires were provided to them to be completed. The data obtained in the preliminary stage were analyzed using Cronbach's alpha test. The results of this test revealed that the Cronbach's alpha coefficients estimated for the questionnaires of coaching leadership, psychological empowerment and creative performance are 0.794, 0.781 and 0.818, respectively, which indicate the reliability of the questionnaires. The collected data were analyzed using descriptive statistics and inferential statistics. For this purpose, two statistical software SPSS 25 and Smart PLS 4 were used.

Results:

The descriptive results regarding the demographic characteristics of the sample showed that most of the participants in the research had a service experience of 21 years and above (84 teachers). In addition, regarding the education of the sample of respondents to the research questionnaires, it was determined that master's education has the highest frequency (108 teachers). Finally, the analysis conducted on the demographic characteristics of the studied sample showed that most of the research sample has an age range of 41 years and older (98 teachers). In the inferential part, first, the quality of the structural model of the research was evaluated with indicators such as convergent and divergent validity, and its suitability was confirmed. After gaining confidence about the quality of the drawn structural model and its validity and reliability, the hypotheses were tested. The results of the research showed that the coaching leadership of schools has a positive and significant effect on the psychological empowerment of sports teachers ($\beta=0.609$, $t=11.630$). Another part of the results showed that the effect of coaching leadership of school principals on the creative performance of sports teachers is not significant ($\beta=0.067$, $t=1.467$). Finally, the results of the Sobel test indicated that the effect of school principals' coaching leadership on the creative performance of elementary sports teachers with the mediating role of psychological empowerment is positive and significant ($\beta=0.654$, $t=10.527$).

Discussion and conclusion

The findings of the research indicated that the effect of school principals' coaching leadership on the psychological empowerment of elementary sports teachers is positive and significant. Psychological empowerment is essential for the personal and professional development of physical education teachers and enables them to play their roles effectively, contribute to the success of students and create a more attractive and effective learning environment. Empowering teachers in their work environment has always been of special importance due to its positive consequences, and school administrators play an important role in this regard. Based on this, school administrators should increase the ability of their teachers by using different methods such as coach-oriented leadership. Coaching leadership behaviors of school principals such as delegating authority, providing concern and individual support are very important in empowering teachers. Coaching leaders can help teachers strengthen their self-confidence and belief in their abilities by supporting them.

The findings of the research indicated that the effect of coach-oriented leadership on the creative performance of elementary sports teachers is not significant. Undoubtedly, a significant part of the creativity of teachers in schools is formed based on the actions of their managers, and the use of a suitable leadership style such as coach-oriented leadership by managers can facilitate the increase of teachers' creativity. Coaching principals can create a supportive, non-judgmental environment that encourages teachers to take risks and try new ideas. This can help foster a culture of creativity in the classroom. In addition, coaching principals can provide teachers with guidance and feedback on their ideas and help them refine and improve their creative projects. This support can help teachers feel more confident in their ability to be creative. In addition, coach-oriented principals can encourage cooperation and teamwork among teachers.

The findings of the research indicated that coaching leadership has a positive and significant effect on the creative performance of elementary sports teachers with the mediating role of psychological empowerment. Coaching leadership involves providing support, encouragement, and guidance to teachers. This can lead to an increase in self-confidence and self-efficacy of teachers and develop their psychological ability. When teachers feel they have the right job competencies and abilities, they are more likely to take risks, think outside the box, and provide innovative solutions to problems. Also, coaching leadership strengthens trust and open communication between leaders and teachers, which can create a positive work environment and increase psychological empowerment by increasing the sense of value and psychological ownership of teachers towards their work and strengthening their emotional connection with their job. Help them. Empowered teachers work more with positive attitudes and belief in their ability to find solutions to challenges. This problem-solving mindset can lead to the development of creative solutions that address students' diverse learning needs and enhance their academic achievement. It is suggested that instead of holding repeated training courses in the form of in-service courses, school administrators should formulate and implement training and empowerment programs for each of the sports teachers according to their knowledge and skill needs.

Reference:

- Cannon-Bowers, J.A., Bowers, C.A., Carlson, C.E., Doherty, S.L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers Psychology*, 14, 1204166. [10.3389/fpsyg.2023.1204166]
- Chen, H.H., & Yuan, Y.H. (2021). The study of the relationships of teacher's creative teaching, imagination, and principal's visionary leadership. *Sage Open*, 11(3), 1-15. [10.1177/21582440211029932]

The effect of school principals' coaching leadership on the creative performance of elementary sports teachers with the mediating role of psychological empowerment

- Cosner, S., Walker, L., Swanson, J., Hebert, M., & Whalen, S. (2018). Examining the architecture of leadership coaching: Considering developmental affordances from multifarious structuring. *Journal of Educational Administration*, 56(3), 364-380. [10.1108/JEA-05-2017-0049]
- Damore, S. J., & Rieckhoff, B. S. (2021). School Leader Perceptions: Coaching Tool and Process. *Journal of Research on Leadership Education*, 16(1), 57-80. [10.1177/1942775119868258]
- Grant, A.M., Studholme, I., Verma, R., Kirkwood, L., Paton, B. & O'Connor, S. (2017). The impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting. *Journal of Health Organization and Management*, 31(2), 237-252. [10.1108/JHOM-09-2016-0187]
- Hamidi, F., & Saadati, R. (2015). The relationship between principals' leadership functions and empowerment of primary school teachers. *Journal of Educational Innovations*, 14(2), 47-60. (In Persian) [https://noavaryedu.oerp.ir/article_79060.html?lang=en]
- Kõiv, K., Liik, K., & Heidmets, M. (2019). School leadership, teacher's psychological empowerment and work-related outcomes. *International Journal of Educational Management*, 33(7), 1501-1514. [10.1108/IJEM-08-2018-0232]
- Ma, Y. (2022). The effect of teachers' self-efficacy and creativity on english as a foreign language learners' academic achievement. *Frontiers Psychology*, 13, 872147. [10.3389/fpsyg.2022.872147]
- Soleimanzadeh, A., Shojaei, A.A., & Hosseini Dronkola, S.Z. (2021). Presenting an effective model of school-based management on teachers' creativity in primary schools in Babol city. *Sociology of Education*, 6(2), 162-173. (In Persian) [10.22034/ijes.2021.242040]
- Sung, H., & Tak, J. (2017). The effect of coaching leadership on creative behavior: The mediating effect of psychological empowerment. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 30(3), 373-391. [10.24230/kjiop.v30i3.373-391]
- Wang, Q., Lai, Y.L., Xu, X. & McDowall, A. (2022). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 77-101. [10.1108/JWAM-04-2021-0030]
- Wang, Y., Yuan, C., and Zhu, Y. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45, 1655-1664. [10.2224/sbp.6593]
- Wee, K.H., Bang, W.S., & Park, J.U. (2021). A study on effect relationships of coaching leadership job satisfaction, organizational commitment, turnover intention. *International Journal of Social Welfare Promotion and Management*, 7(1), 1-8. [10.21742/IJSWPM.2020.7.1.01]
- Zhang, X. (2020). The relationship of coaching leadership and innovation behavior: Dual mediation model for individuals and teams across levels. *Open Journal of Leadership*, 9, 70-83. [10.4236/ojl.2020.91005]



مقاله پژوهشی

اثر رهبری مربیگری مدیران مدارس بر عملکرد خلاقانه معلمان ورزش ابتدائی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی

ناهید توکلی^۱، ناصر بای^{۲*}، حسن صائمی^۳ ^{id}

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد علوم تربیتی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.
۲. گروه تربیت‌بدنی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.
۳. گروه علوم تربیتی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۹

شماره صفحات: ۸۲-۹۷

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI:

10.22098/ael.2024.15217.143

6

واژه‌های کلیدی:

توانمندسازی، رهبری مربیگری، عملکرد خلاقانه، محیط‌های آموزشی، مدیران مدارس.

چکیده

مقدمه و هدف: علی‌رغم این‌که، شیوه رهبری مربیگری یک روش مناسب برای توانمندسازی نیروی انسانی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود، اما پیامدهای آن در محیط‌های آموزشی کم‌تر مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر مطالعه اثر رهبری مربیگری مدیران مدارس بر عملکرد خلاقانه معلمان ورزش ابتدائی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی است.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش کاربردی با استفاده از روش تحقیق پیمایشی انجام گردید. جامعه آماری این پژوهش، شامل ۳۲۱ معلم ورزش ابتدائی استان گلستان بود. حجم نمونه پژوهش با بکارگیری فرمول کوکران ۱۷۶ معلم تعیین گردید و برای انتخاب نمونه از روش انتخاب تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری متغیرها شامل سه پرسش‌نامه رهبری مربیگری، توانمندسازی روانشناختی و عملکرد خلاقانه بود. برای ارزیابی روایی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده، از نظرات ۵ دکترای مدیریت ورزشی استفاده شد و پایایی پرسش‌نامه‌ها در یک مطالعه مقدماتی بررسی و تأیید گردید. به منظور تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد و نرم‌افزارهای به کار رفته برای تحلیل داده‌ها SPSS نسخه ۲۵ و Smart PLS نسخه ۴ بود.

یافته‌ها: پیش از آزمون فرضیه‌ها، بررسی شاخص‌های روایی و پایایی مشخص نمود مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. یافته‌های پژوهش نشان داد که، اثر رهبری مربیگری مدیران بر توانمندسازی روانشناختی معلمان ورزش مثبت و معنی‌دار است. نتایج نشان داد که، رهبری مربیگری مدیران بر عملکرد خلاقانه معلمان ورزش اثر معنی‌داری ندارد. در نهایت، نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در ارتباط بین رهبری مربیگری مدیران و عملکرد خلاقانه معلمان ورزش تأیید شد.

بحث و نتیجه‌گیری: می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که، بکارگیری رهبری مربیگری توسط مدیران مدارس با بهبود توانمندسازی معلمان ورزش موجب عملکرد خلاقانه آن‌ها می‌شود. بنابراین افزایش آگاهی و دانش مدیران مدارس از شیوه رهبری مربیگری و ترغیب آن‌ها به استفاده از این شیوه رهبری در محیط کاری خود پیشنهاد می‌شود.

استناد: توکلی، ناهید؛ بای، ناصر و صائمی، حسن (۱۴۰۴). اثر رهبری مربیگری مدیران مدارس بر عملکرد خلاقانه معلمان ورزش ابتدائی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی. فصلنامه علمی - پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۱۶(۱)، ۸۲-۹۷.

*نویسنده مسئول: ناصر بای

نشانی: گروه تربیت‌بدنی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.

تلفن: ۰۹۱۱۳۷۲۴۳۴۷

پست الکترونیکی: Nasser_bay@yahoo.com

امروزه به موازات افزایش چالش‌ها و تغییرات پیرامون سازمان‌ها، انتظار از مدیران سازمان‌ها برای ایفای نقش‌های جدیدتر و انجام دادن اقدامات موثرتر برای غلبه بر شرایط موجود افزایش یافته است (Jong et al, 2021). یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیران در چنین شرایط پیچیده‌ای، استفاده بهتر و مناسب‌تر از ظرفیت کارکنان برای غلبه بر چالش‌های سازمانی است (Agustian et al, 2023). مدیران نقش مهمی در توسعه و رشد کارکنان ایفا می‌کنند و اقدامات آن‌ها در قبال نیروی انسانی می‌تواند شرایطی را ایجاد نماید که، کارکنان توانمندی‌های خود را متناسب با اهداف شغلی خود توسعه داده و از آن‌ها به نفع سازمان خود استفاده نمایند (Ye et al, 2022). بر این اساس، اقداماتی مانند تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، تقویت تیم‌های کاری و افزایش قدرت تصمیم‌گیری آن‌ها، ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری و توسعه مهارت‌های شغلی، توجه به نیازها و نگرانی‌های کارکنان و در نظر گرفتن ترجیحات تیم‌های کاری می‌تواند توسعه و تعالی کارکنان را تسهیل نمایند که، این موارد بخش مهمی از اقدامات رهبران مربیگرا هستند (Brooks et al, 2023). از این رو سبک رهبری مربیگری که محور آن توسعه و رشد کارکنان به شکلی شخصی شده می‌باشد به یکی از شیوه‌های رهبری پرکاربرد در سازمان‌ها تبدیل شده است (Wee et al, 2021). رهبری مربیگری به عنوان یک شیوه رهبری که، در آن یک کارمند به صورت انفرادی با مدیر مستقیم خود کار می‌کند تا توانایی‌های خود را برای بهبود عملکرد کاری فعلی و پذیرش وظایفی در آینده افزایش دهد، تعریف شده است که، به شکل رسمی، ساختارمند و وظیفه محور انجام می‌شود (Zhang, 2020). رهبری مربیگری بر رشد و حمایت از اعضای سازمان تمرکز دارد و به اقدامات رهبران اشاره دارد که روابط مثبت با اعضای سازمان را حفظ نموده و به آن‌ها کمک می‌کنند تا با شناسایی قابلیت‌های بالقوه خود متناسب با نیازهای سازمان رشد کنند (Sung & Tak, 2010). از طریق رهبری مربیگری، رهبران اهداف شخصی شده‌ای را برای کارکنان تعیین می‌کنند، جهت‌گیری‌های مرتبط با پیشرفت کارکنان را ترسیم می‌کنند و فرصت‌هایی را برای توسعه شایستگی‌های آن‌ها فراهم می‌کنند (Dahling et al, 2016). به عبارت دیگر، رهبری مربیگری منابع مورد نیاز برای افزایش انگیزه درونی کارکنان را فراهم می‌کند، فرآیندهای کار را به‌طور عینی ارزیابی می‌کند و امکان اعمال ایده‌های جدید از طریق بازخورد مکرر را فراهم می‌کند که، این عوامل منجر به شناسایی و توسعه توانمندی‌های پنهان کارکنان و پرورش آن‌ها متناسب با نیازهای شغلی می‌شوند (Cui et al, 2022). James-Ward (2013) معتقد است که، مربیگری در محیط کار یک گفتگوی متمرکز بر عمل است؛ یک فرآیند مشارکتی و مستمر که، شامل اقدامات یک رهبر ماهر در مربیگری می‌شود که، با یک کارمند یا یک تیم برای دستیابی به اهداف حرفه‌ای در راستای بهبود عملکرد و تقویت توسعه شخصی شریک می‌شود. برخلاف رویکردهای مدیریت سنتی، مربیگری کارکنان را قادر می‌سازد تا تصمیمات آگاهانه گرفته و مسیر رشد خود را مدیریت نمایند. مربیگری از طریق بکارگیری یک رویکرد راه‌حل محور در تلاش است تا توانایی عملیاتی کارکنان را برای مقابله با مسائل و مشکلات کاری پیش‌بینی نشده افزایش دهد. در حالی که، در سایر سبک‌های رهبری نیز به صورت کلی بر رشد و توسعه کارکنان تأکید می‌شود اما در شیوه رهبری مربیگری، مدیران به عنوان یک مربی تلاش می‌کنند تا با استفاده از فرآیندی ساختار یافته که، دارای بازه زمانی مشخصی می‌باشد به بهبود توانمندی‌ها و مهارت‌های شغلی کارکنان خود از طریق ارائه راهنمایی، بازخورد و پشتیبانی متناسب با نیازها و اهداف منحصر به فرد کارکنان کمک نمایند (Sung & Tak, 2010). همچنین، تفاوت مربیگری با سایر شیوه‌های تعالی کارکنان مانند منتورینگ در این است که، مربیگری فرآیندی رسمی و ساختاریافته است که در یک بازه زمانی مشخص به منظور دستیابی به اهداف خاصی انجام می‌شود؛ در حالی که، منتورینگ فرآیندی غیررسمی بوده و در آن مدیران به عنوان فردی که دارای تجربه بیشتری می‌باشد راهنمایی‌ها و پیشنهادات خود را برای توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کلی کارکنان در طولانی مدت ارائه می‌کنند (Gray, 2018).

علاوه بر آن، رهبران مربیگرا با دادن استقلال شغلی و ایجاد فرصت‌هایی برای رشد کارکنان به بهبود توانمندسازی روانشناختی آن‌ها کمک می‌کنند (Wang et al, 2022). توانمندسازی روانشناختی به احساس کنترل، خودمختاری و خودکارآمدی اشاره دارد که، افراد در زندگی کاری یا شخصی خود تجربه می‌کنند. توانمندسازی یک حالت روانشناختی است که در آن افراد خود را دارای توانایی تأثیرگذاری بر نتایج خود و انتخاب‌های معنادار می‌دانند (Spreitzer, 1995). در محیط‌های آموزشی مانند مدارس، توانمندسازی به طور کلی به معنای انتقال قدرت تصمیم‌گیری از مدیران به معلمان و در نهایت توازن قدرت بین آن‌ها است. اقدامات توانمندسازی موجب افزایش شایستگی‌ها و توانمندی‌های شغلی معلمان شده و به آن‌ها کمک می‌کنند مسئولیت رشد خود را بر عهده گرفته و مشکلات شغلی خود را حل نمایند (Tukura & Sapo, 2023). Yao et al (2024) نیز معتقد است که، توانمندسازی معلمان شامل فراهم کردن فرصت‌هایی برای معلمان برای مشارکت در ساختارهای قدرت، کسب استقلال شغلی بیشتر و پرورش احساس مسئولیت‌پذیری در محیط کار است. توانمندسازی معلمان یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های مدیران مدارس است و مدیران می‌توانند با استفاده از شیوه‌های مختلف رهبری، توانمندسازی معلمان خود را تسهیل نمایند (Kõiv et al, 2019). نشان داده شده است که، برخی شیوه‌های رهبری مدیران مانند رهبری

مربیگری از قابلیت مناسبی برای توانمندسازی نیروی انسانی برخوردار می‌باشند (Sung & Tak, 2017). به دلیل آن که، یکی از راهبردهای رهبران مربیگری شامل ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر توسعه مهارت‌های فردی کارکنان است، بنابراین هر چه جو سازمان در این خصوص مناسب‌تر باشد احساس توانمندی کارکنان بیشتر شده و احتمال رشد آن‌ها افزایش خواهد یافت (Hwang et al, 2023). در چنین جو سازمانی مثبتی، رهبران مربیگری قدرت و اختیار تصمیم‌گیری کارکنان را توسعه می‌دهند تا بتوانند زمینه مشارکت و مسئولیت‌پذیری بیشتر آن‌ها را در زمینه موضوعات و اقدامات سازمانی افزایش دهند. چنین اقداماتی کارکنان را قادر می‌سازد تا بر کار خود کنترل بیشتری داشته و احساس مالکیت بیشتری را نسبت به شغل خود تجربه نمایند (Wang et al, 2022). همچنین رهبران مربیگری تلاش می‌کنند با ارائه راهنمایی، بازخورد و حمایت از رشد کارکنان زمینه مناسبی را برای بهبود شایستگی‌های شغلی آن‌ها فراهم سازند که، این امر احساس ارزشمندی را در کارکنان تقویت نموده و افزایش توانمندی آن‌ها را به همراه خواهد داشت (Spencer & Albertyn, 2019).

از سوی دیگر، استفاده مدیران از سبک رهبری مربیگری شرایطی را برای کارکنان فراهم خواهد نمود که، احتمال درگیر شدن آن‌ها را در اقدامات و کارهای جدید و خلاقانه افزایش خواهد داد (Wang et al, 2017). رهبران مربیگری با در نظر گرفتن نیازها و انگیزه‌های کارکنان و ارائه آموزش‌های موثر به آن‌ها روابط کاری موجود در سازمان را تقویت می‌کنند. چنین تعاملاتی به افزایش اعتماد در روابط بین رهبران و کارکنان کمک خواهد نمود (Cosner et al, 2018). تقویت اعتماد برای ایجاد محیطی که، در آن کارکنان در بیان ایده‌های خود و ریسک کردن احساس راحتی کنند، حیاتی است. هنگامی که، کارمندان به یکدیگر اعتماد دارند، احتمال بیشتری دارد که اطلاعات و تجارب خود را به اشتراک بگذارند و در فرایندهای کاری مختلف همکاری کنند که این امر منجر به افزایش خلاقیت و نوآوری خواهد شد (Grant et al, 2017). علاوه بر آن، رهبران مربیگری همواره تلاش می‌کنند تا منابع مورد نیاز کارکنان خود را فراهم سازند. دسترسی به منابع مختلف مانند منابع دانشی و اطلاعاتی می‌تواند الهام‌بخش و تسهیل‌کننده اقدامات خلاقانه در کارکنان باشد (Zhang, 2020). همچنین، استفاده از بازخورد یک ابزار قوی برای رهبران مربیگری محسوب می‌شود. رهبران مربیگری همواره به کارکنان خود بازخورد ارائه می‌نمایند که، این امر می‌تواند به تصحیح اشتباهات شغلی کارکنان کمک نماید. با تکرار فرآیند بازخورد، رضایت کارکنان از سازمان با شناخت رهبر به عنوان بخشی از یک رابطه همکاری مشترک و دوستانه افزایش خواهد یافت (Huff et al, 2013). چنین اقداماتی از سوی رهبری مربیگری با افزایش احساسات مثبت در روابط بین رهبران و کارکنان همراه خواهد بود. با تحکیم روابط بین کارکنان و رهبران، ایمنی روانشناختی کارکنان افزایش یافته و آن‌ها بدون نگرانی می‌توانند ایده‌ها و نظرات خود را ارائه دهند (Ladyshevsky, 2010). علاوه بر آن، مشخص شده است که، رهبران مربیگری با تمرکز بر قابلیت‌های شغلی خاص هر یک از کارکنان و ارائه حمایت، پیشنهادات و برنامه‌های آموزشی کاربردی به آنان موجب می‌شوند تا کارکنان توانمندی‌های خود را متناسب با نیازها و چالش‌های شغل خود توسعه دهند. این امر از یک سو، میزان تناسب فرد را با شغل خود افزایش داده و از سوی دیگر، هنگامی که افراد به طور مداوم در حال یادگیری و گسترش پایگاه دانش خود از منابعی همچون رهبران هستند، بهتر می‌توانند بینش‌های جدیدی را برای ایجاد راه حل‌های خلاقانه برای چالش‌هایی که با آن مواجه می‌شوند، به کار گیرند. بنابراین، می‌توان اذعان نمود که، توانمندسازی روانشناختی یک متغیر میانجی مناسبی است که می‌تواند اثر رهبری مربیگری بر خلاقیت کارکنان را افزایش دهد (Hwang et al, 2023).

به دلیل اهمیت مربیگری برای کارکنان، مدیران و سازمان‌ها تحقیقات مختلفی در خصوص آن انجام شده است. Mazlom Kasrineh & Bai (2022) در پژوهشی با عنوان «اثر مهارت مربیگری مدیران بر رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی اعتماد عاطفی» به این نتیجه دست یافتند که، مهارت مربیگری مدیران مدارس بر اعتماد عاطفی و رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی اثر مثبت و معنی‌داری دارد و نقش میانجی اعتماد عاطفی در ارتباط بین مهارت مربیگری مدیران و رفتار جستجوی بازخورد معلمان تربیت‌بدنی تأیید شد. Dai (2019) در پژوهشی دریافت که، رهبری مربیگری می‌تواند به طور موثر از طریق افزایش انگیزه کاری موجب افزایش رفتارهای نوآورانه کارکنان گردد. Zhang (2020) پژوهشی تحت عنوان «رابطه رهبری مربیگری و رفتار نوآوری: مدل میانجی دوگانه برای افراد و تیم‌ها در سطوح مختلف» انجام داد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری مربیگری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد و ذهن آگاهی تیمی نقش میانجی در رابطه بین رهبری مربیگری و رفتار نوآورانه کارکنان ایفا می‌کند. Romão et al (2022) در تحقیقی به بررسی اثر مهارت مربیگری مدیران بر شادکامی و تمایل به ترک شغل پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که، مهارت مربیگری مدیران با افزایش شادکامی کارکنان در محیط کار خود، تمایل آن‌ها به ترک سازمان را کاهش می‌دهد. Zheng et al (2022) در پژوهش به بررسی اثر مربیگری مدیریتی بر عملکرد خلاقانه کارکنان با نقش تعدیل‌کننده فضای نوآوری پرداختند. یافته‌های این پژوهش مشخص نمود که، مهارت مربیگری مدیران به شکل مستقیم و غیر مستقیم از طریق نقش میانجی بهبود فضای نوآوری موجب افزایش خلاقیت شغلی کارکنان می‌شود. عنوان پژوهش Passarelli et al (2023) «کیفیت ارتباطات و خودگستری روابط: مسیر

اثر بخشی مربیگری رهبری» بود. نتایج این پژوهش نشان داد که، کیفیت ارتباطات و تعاملات شکل گرفته بین مربیان و کارکنان در طول فرآیند مربیگری به طور مثبت اثر بخشی مربیگری را پیش بینی می کنند. [Mäkelä et al \(2024\)](#) پژوهشی با عنوان «رهبری مربیگری به عنوان رابطی بین استفاده از قدرت در سطح فردی و تیمی در محیط کار» انجام دادند. یافته‌های این پژوهش مشخص نمود که، رهبری مربیگری نقشی اساسی در توانمندسازی و تسهیل استفاده کارکنان از قدرت در محیط کار را دارد.

تأملی بر برون‌دادها و پیامدهای رهبری مربیگری نشان می‌دهد که، این شیوه از رهبری می‌تواند زمینه مناسبی را برای خلاقیت کارکنان فراهم سازد ([Chen & Yuan, 2021](#)). در دنیای مدرن امروز خلاقیت یک نیاز مبرم برای تمامی افراد است و بخش قابل توجهی از فرایند شکل‌گیری آن در مدارس رخ می‌دهد. معلمان با داشتن فرصت‌هایی برای ایجاد یک محیط یادگیری که تفکر خلاقانه را تشویق می‌کند، در موقعیت منحصر به فردی قرار دارند که می‌توانند به دانش‌آموزان کمک کنند تا یکی از مهم‌ترین مهارت‌های زندگی خود را توسعه دهند ([Anderson et al, 2022](#)). به دلیل آن که خلاقیت یک جزء حیاتی برای تفکر واگرا بوده و برای نوآوری ضروری می‌باشد، لذا نیاز است تا معلمان از دانش و تجربه کافی برای رشد و توسعه خلاقیت خود و دانش‌آموزان برخوردار باشند. برای دانش‌آموزان، گسترش ظرفیت خلاقیت می‌تواند آن‌ها را در شکل‌دهی ایده‌های بدیع و همچنین تمرین مهارت‌های تفکر انتقادی خود ماهرتر کند. برای معلمان نیز، گسترش ظرفیت خلاقیت می‌تواند به آن‌ها کمک نماید از یک سو با استفاده از روش‌های جدید و بدیع کیفیت عملکرد آموزشی خود را توسعه دهند و از سوی دیگر، محیط یادگیری خلاقانه‌ای را برای دانش‌آموزان فراهم سازند ([Sun, 2022](#)). [Ma \(2022\)](#) معتقد است که، خلاقیت معلمان در شغل خود یک پیش شرط مهم برای بهبود عملکرد آموزشی آن‌ها است و انجام اقداماتی برای افزایش مهارت خلاقیت معلمان ضروری می‌باشد. افزایش خلاقیت معلمان نیازمند یک محیط کاری حمایت‌کننده و تسهیل‌کننده است که، مدیران مدارس نقش مهمی در آن ایفا می‌کنند ([Soleimanzadeh et al, 2021](#)). مدیران مدارس از یک سو می‌توانند محیطی مناسب و منابع مورد نیاز برای خلاقیت معلمان را فراهم نموده و از سوی دیگر، خود به عنوان عاملی برای آموزش خلاقیت ایفای نقش نمایند ([Chen & Yuan, 2021](#)). مدیران مدرسی که دارای تجربه و دانش در زمینه کاری خود هستند می‌توانند یک منبع آموزشی برای معلمان در نظر گرفته شوند و به عنوان یک مربی تجارب و دانش خود را به معلمان انتقال دهند. یک مدیر مربیگرا بهتر می‌تواند نیازهای معلمان خود را تشخیص داده و به آن‌ها آموزش‌هایی متناسب با اهداف کاری ارائه نماید ([Damore & Rieckhoff, 2021](#)). بنابراین، انجام اقدامات حمایتی و آموزشی مدیران مدارس در قبال معلمان خود که، شاید یکی از مهم‌ترین وظایف آن‌ها می‌باشد، می‌تواند زمینه توانمندسازی معلمان را متناسب با نیازهای و چالش‌های شغلی آن‌ها فراهم سازد ([Hamidi & Saadati, 2015](#)). با این وجود، یک فرا تحلیل انجام شده در خصوص اقدامات مربیگری مدیران نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران دانش، آگاهی و تجربه محدودی در زمینه مربیگری دارند که این امر می‌تواند موجب کاهش اثر بخشی اقدامات آن‌ها در این زمینه شود ([Cannon-Bowers et al, 2023](#)). استفاده مدیران مدارس از شیوه‌های مختلف مربیگری می‌تواند فرایندهای توانمندسازی معلمان ورزش را در سطح مدارس شخصی‌سازی نموده و زمینه مناسب‌تری برای رشد و تعالی آن‌ها فراهم سازد که این امر بستر خلاقیت و نوآوری این معلمان خواهد بود. علی‌رغم اهمیت این موضوع، تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که، رهبری مربیگرا در محیط‌های سازمانی پیامدهای مثبتی را به همراه دارد، اما مطالعه این شیوه رهبری و نتایج حاصل از آن در محیط مدارس کشور تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است؛ بنابراین انجام تحقیقاتی در این خصوص در راستای آگاهی از پیامدهای شیوه‌های مختلف مربیگری مدیران مدارس ضروری به نظر می‌رسد. لذا با در نظر گرفتن موارد ذکر شده؛ هدف اصلی این پژوهش مطالعه اثر رهبری مربیگری مدیران مدارس بر عملکرد خلاقانه معلمان ورزش ابتدائی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی است.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش کاربردی از روش تحقیق پیمایشی استفاده شد. تمامی معلمان ورزش مقطع ابتدائی استان گلستان به تعداد ۳۲۱ نفر تشکیل دهنده جامعه آماری این پژوهش بودند که، از این تعداد ۱۷۳ نفر مرد و ۱۴۸ نفر خانم هستند. حجم نمونه پژوهش با بکارگیری فرمول کوکران ۱۷۶ معلم ورزش تعیین گردید و برای انتخاب نمونه از روش انتخاب تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. بدین منظور، به دلیل آن که تعداد معلمان ورزش در شهرستان‌های استان گلستان یکسان نبود هر شهرستان به عنوان یک طبقه در نظر گرفته شد. بر این اساس، ۱۱ طبقه متناسب با تعداد شهرستان‌ها ایجاد شد و تعداد نمونه مورد نظر برای هر طبقه نیز مشخص گردید و نمونه‌گیری تصادفی از بین طبقات انجام شد. در راستای گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسش‌نامه استاندارد استفاده گردید که در ادامه به تفصیل توضیح داده شده‌اند:

رهبری مربیگری: ارزیابی شیوه رهبری مربیگری مدیران مدارس بر اساس دیدگاه معلمان ورزش ابتدائی با بکارگیری ابزار تدوین شده توسط Ellinger (2013) صورت گرفت. این ابزار دارای ۱۲ گویه بوده و بر اساس طیف ۵ ارزشی لیکرت امتیازگذاری می‌شود. میزان آلفای گزارش شده برای این ابزار (۰/۹۲۱) توسط Ellinger (2013) نشان می‌دهد که این پرسش‌نامه دارای پایایی مناسب و قابل قبولی است.

توانمندسازی روانشناختی: به منظور ارزیابی میزان توانمندسازی روانشناختی معلمان ورزش از پرسش‌نامه معرفی شده توسط (1995) Spreitzer استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۱۲ گویه و چهار مولفه معناداری (۳ گویه)، شایستگی (۳ گویه)، حق انتخاب (۳ گویه) و موثر بودن (۳ گویه) است و بر اساس طیف ۵ ارزشی لیکرت امتیازگذاری می‌شود. میزان آلفای گزارش شده برای این ابزار (۰/۹۰۶) توسط Spreitzer (1995) نشان می‌دهد که این پرسش‌نامه دارای پایایی قابل قبولی است. این پرسش‌نامه در کشور توسط محققان بسیاری مانند Izanloo et al (2022) مورد استفاده قرار گرفته و میزان پایایی آن توسط این محققان ۰/۸۱۴ گزارش شده است.

عملکرد خلاقانه: ارزیابی عملکرد خلاقانه معلمان ورزش با بکارگیری ابزار ۸ گویه‌ای تدوین شده توسط Zhou & Georg (2001) انجام شد. میزان آلفای گزارش شده برای این ابزار (۰/۹۰۱) توسط Zhou & Georg (2001) نشان می‌دهد که این پرسش‌نامه دارای پایایی مناسب و قابل قبولی است. این ابزار در ایران در تحقیقات بسیاری مورد استفاده قرار گرفته است و Saeidpour Sarcheshmeh et al (2021) میزان آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه را ۰/۸۱۳ گزارش نموده‌اند.

ارزیابی روایی و پایایی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این پژوهش، پیش از توزیع نهایی آن‌ها در بین نمونه تحقیق انجام شد. در راستای بررسی روایی پرسش‌نامه‌ها، از نظرات و پیشنهادات ۵ متخصص مدیریت ورزشی که، دارای تحصیلات دکترا بودند استفاده گردید. بدین منظور، پرسش‌نامه‌های تدوین شده به این متخصصان ارسال و در یک محدوده زمانی ۲۳ روزه نظرات و پیشنهادات آن‌ها دریافت شد. در ادامه این فرایند، با هماهنگی با اساتید راهنما و مشاور بر اساس نظرات دریافت شده از متخصصان در شکل نوشتاری برخی گویه‌ها تغییراتی ایجاد گردید تا درک و فهم آن‌ها برای پاسخ دهندگان آسان‌تر شود. در مرحله ارزیابی پایایی پرسش‌نامه‌های پژوهش، ابتدا ۴۰ معلم ورزش به شکل در دسترس انتخاب شدند و سپس پرسش‌نامه‌های روایی سنجی شده جهت تکمیل شدن در اختیار آن‌ها قرار گرفت. داده‌های به دست آمده در مرحله مقدماتی، با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ تحلیل شدند. نتایج این آزمون مشخص نمود که، ضرایب آلفای کرونباخ برآورد شده برای پرسش‌نامه‌های رهبری مربیگری، توانمندسازی روانشناختی و عملکرد خلاقانه به ترتیب ۰/۷۹۴، ۰/۷۸۱ و ۰/۸۱۸ می‌باشند که، با در نظر گرفتن این ضرایب می‌توان بیان کرد پرسش‌نامه‌های مورد استفاده از پایایی مناسبی برخوردار هستند. پس از کسب اطمینان در خصوص مناسب بودن روایی و پایایی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده، توزیع نهایی آن‌ها در بین جامعه پژوهش یعنی معلمان ورزش ابتدائی گلستان انجام شد. قابل ذکر است که، با ایجاد یک وقفه زمانی دو ماهه بین توزیع پرسش‌نامه‌ها در بخش مطالعه مقدماتی و توزیع نهایی تلاش گردید تا میزان یادآوری گویه‌های پرسش‌نامه‌ها برای مشارکت کنندگان بخش مقدماتی به حداقل کاهش یابد. داده‌های نهایی گردآوری شده در این پژوهش، با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی‌ها، میانگین‌ها و انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری) تحلیل شدند. بدین منظور، دو نرم‌افزار آماری SPSS 25 و Smart PLS 4 استفاده شدند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی

نتایج توصیفی به دست آمده در خصوص ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه که در جدول ۱ قابل مشاهده است، مشخص نمود بیشتر نمونه مشارکت کننده در پژوهش دارای سابقه خدمت ۲۱ سال و بالاتر از آن می‌باشند (۸۴ معلم ورزش). علاوه بر آن، در خصوص تحصیلات نمونه پاسخ دهنده به پرسش‌نامه‌های پژوهش مشخص گردید، تحصیلات کارشناسی ارشد دارای بیشترین فراوانی است (۱۰۸ معلم ورزش). در نهایت، تحلیل‌های صورت گرفته بر روی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه نشان داد بیشتر نمونه پژوهش دارای دامنه سنی ۴۱ سال و بیشتر از آن هستند (۹۸ معلم ورزش).

جدول ۱: توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مشارکت کننده در پژوهش

متغیر	مؤلفه	فراوانی	درصد فراوانی
سابقه خدمت	۱ تا ۱۰ سال	۳۷	۲۱/۱
	۱۱ تا ۲۰ سال	۵۵	۳۱/۲

۴۷/۷	۸۴	۲۱ سال و بالاتر	تحصیلات
۳۵/۲	۶۲	کارشناسی	
۶۱/۴	۱۰۸	کارشناسی ارشد	
۳/۲	۶	دکتری	
۱۳/۶	۲۴	۲۰ تا ۳۰ سال	سن
۳۰/۷	۵۴	۳۱ تا ۴۰ سال	
۵۵/۷	۹۸	۴۱ سال و بیشتر از آن	

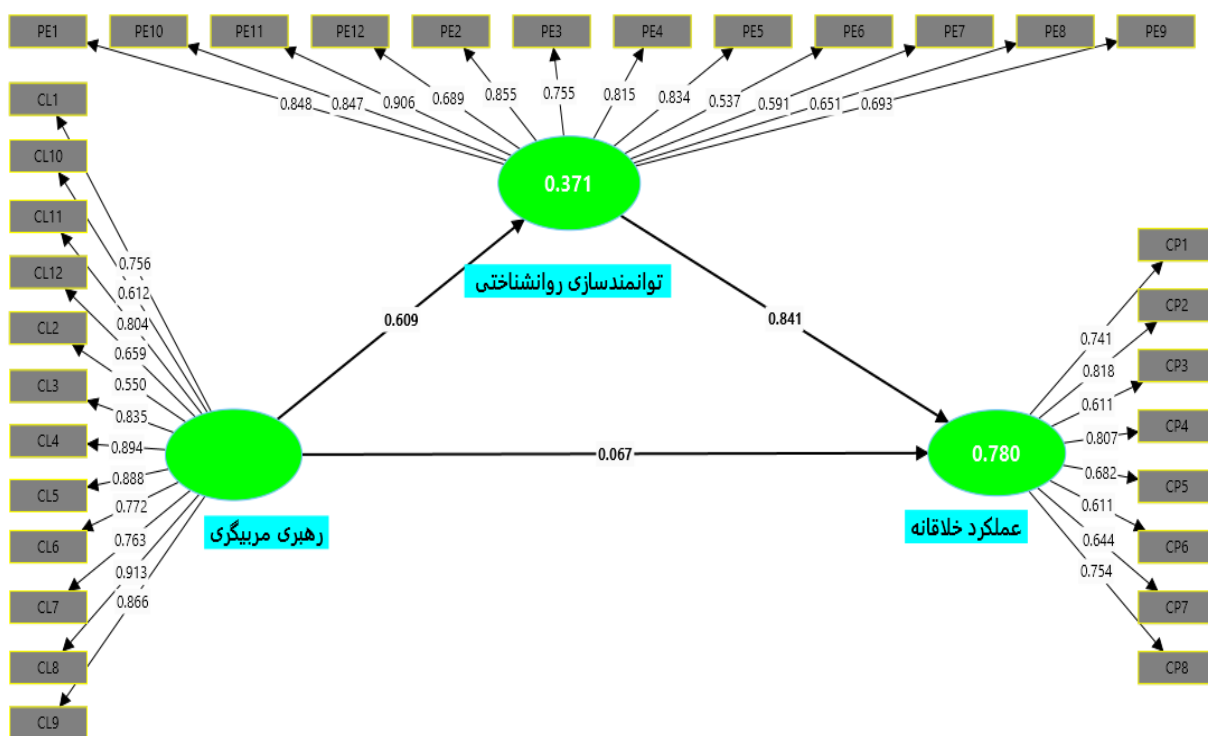
تحلیل‌های توصیفی انجام شده بر روی متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که، میانگین و انحراف معیار متغیرهای رهبری مربیگری، توانمندسازی روانشناختی و عملکرد خلاقانه به ترتیب $۳/۶۰ \pm ۰/۶۷$ ، $۳/۶۴ \pm ۰/۷۳$ و $۳/۶۵ \pm ۰/۶۷$ است.

– یافته‌های استنباطی

به دلیل آن که، پیش‌شرط لازم جهت انجام معادلات ساختاری وجود همبستگی بین متغیرها است ابتدا ماتریس همبستگی بین متغیرها در جدول ۲ ارائه شده است. نتایج ماتریس ارائه شده نشان می‌دهد همبستگی مثبت و معنی‌داری بین متغیرهای پژوهش وجود دارد. در ادامه بخش نتایج استنباطی، ابتدا بایستی کیفیت الگوی ساختاری ترسیم شده بر اساس معیارهایی همچون پایایی و روایی (همگرا و واگرا) مورد ارزیابی قرار گیرد. شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و بارهای عاملی از جمله معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی پایایی مدل ساختاری پژوهش هستند. ضرایب پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر متغیر بایستی بیشتر از $۰/۷$ باشند که، ضرایب گزارش شده در جدول ۲ این امر را تأیید می‌نمایند. علاوه بر آن، بارهای عاملی بایستی بالاتر از $۰/۵$ باشند که، در شکل ۱ بالا بودن این مقادیر از سطح مبنای آن یعنی $۰/۵$ تأیید شده است. با در نظر گرفتن نتایج جدول ۲ و همچنین بارهای عاملی هر گویه در شکل ۱، می‌توان چنین بیان کرد که، مدل ساختاری ترسیم شده از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۲: روابط بین متغیرها و شاخص‌های پایایی مدل ساختاری پژوهش

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
۱	رهبری مربیگری	۱			۰/۹۴۹	۰/۹۴۱
۲	توانمندسازی روانشناختی	۰/۴۹۷	۱		۰/۹۴۱	۰/۹۳۰
۳	عملکرد خلاقانه	۰/۴۵۴	۰/۷۹۲	۱	۰/۸۹۱	۰/۸۶۰



شکل ۱: مدل آزمون شده تحقیق در حالت تخمین استاندارد

در راستای ارزیابی روایی همگرا میانگین واریانس مستخرج شده مورد استفاده قرار گرفت. همچنین، به منظور ارزیابی روایی واگرا از شاخص HTMT استفاده گردید. برای هر متغیر، میانگین واریانس مستخرج شده بایستی بیشتر از ۰/۵ بوده و برای شاخص HTMT نیز بایستی ضرایب کم‌تر از ۰/۸۵ باشند. آماره‌های جدول ۳ مناسب بودن روایی همگرا و واگرایی متغیرهای موجود در مدل ساختاری را تأیید می‌کنند.

جدول ۳: شاخص‌های روایی مدل ساختاری پژوهش

ردیف	متغیرها	HTMT	میانگین واریانس مستخرج شده
۱	رهبری مربیگری	۰/۶۲۳	۰/۶۱۵
۲	توانمندسازی روانشناختی	۰/۶۱۹	۰/۵۷۸
۳	عملکرد خلاقانه	۰/۷۶۷	۰/۵۰۸

یک مدل ساختاری ترسیم شده در Smart PLS بایستی دارای قدرت پیش‌بینی مناسبی باشد که، بدین منظور اعتبار اشتراک (Q^2) مورد استفاده قرار می‌گیرد. مقادیر اعتبار اشتراک ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان دهنده قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی هر متغیر در مدل ساختاری است. مجموع مجذورات مشاهدات برای هر بلوک متغیر مکنون (SSO) و مجموع مجذور خطاهای پیش‌بینی برای هر بلوک متغیر مکنون (SSE) برای برآورد اعتبار اشتراک مورد استفاده قرار می‌گیرند. با توجه به نتایج جداول ۴، می‌توان چنین بیان کرد که، متغیرهای این پژوهش دارای اعتبار اشتراک مناسبی بوده و قدرت پیش‌بینی مدل پژوهش تأیید می‌شود.

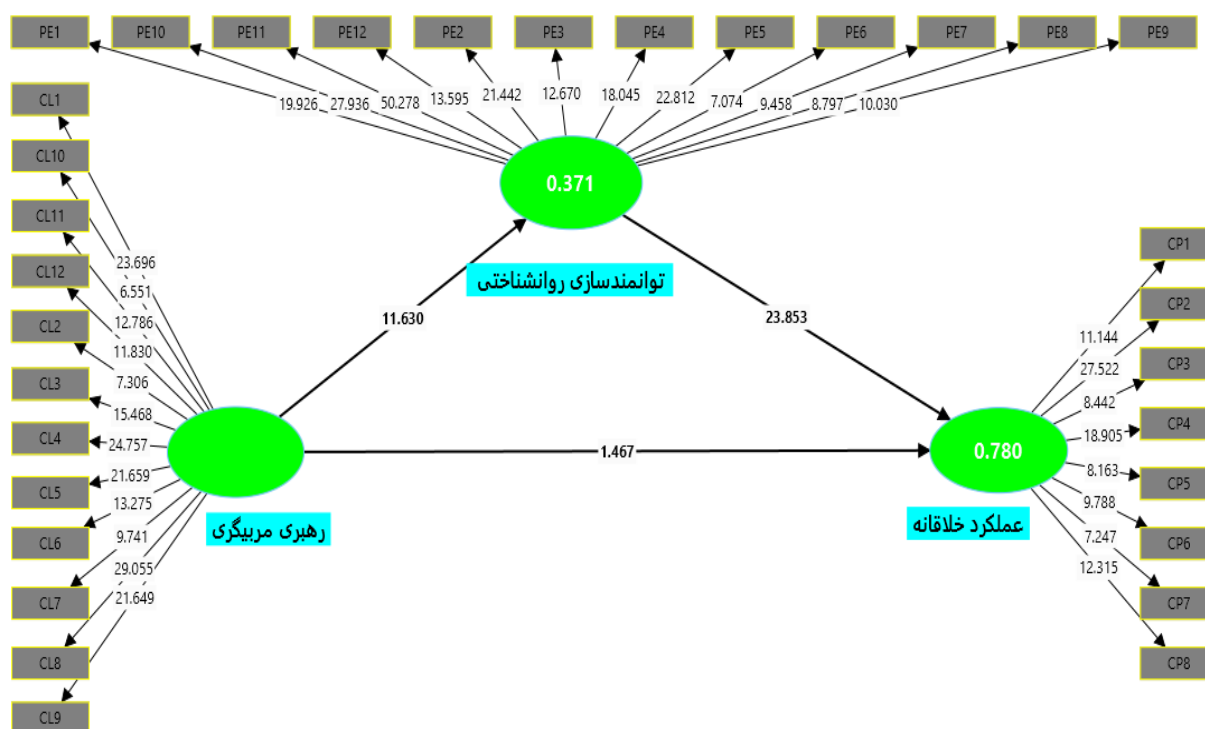
جدول ۴: اعتبار اشتراک متغیرهای پژوهش

متغیر	SSO	SSE	1-SSE/SSO	قدرت پیش‌بینی
رهبری مربیگری	۲۱۹۲	۱۱۴۱/۷۹۲	۰/۴۷۹	قوی
توانمندسازی روانشناختی	۳۸۳۶	۲۲۵۷/۴۷۵	۰/۴۱۲	قوی
عملکرد خلاقانه	۴۱۱۰	۱۹۷۰/۷۳۱	۰/۵۲۱	قوی

بعد از کسب اطمینان در خصوص کیفیت مدل ساختاری ترسیم شده و مناسب بودن روایی و پایایی آن، آزمون فرضیه‌ها انجام شد که نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است. نتایج پژوهش مشخص نمود رهبری مربیگری مدیران مدارس اثر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی روانشناختی معلمان ورزش دارد ($\beta=0/609$, $t=11/630$). بخش دیگری از نتایج نشان داد اثر رهبری مربیگری مدیران مدارس بر عملکرد خلاقانه معلمان ورزش معنی‌دار نمی‌باشد ($\beta=0/067$, $t=1/467$). در نهایت، نتایج آزمون سوبل مشخص نمود، اثر رهبری مربیگری مدیران مدارس بر عملکرد خلاقانه معلمان ورزش ابتدائی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی مثبت و معنی‌دار است ($\beta=0/654$, $t=10/527$).

جدول ۵: اثرات مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای پژوهش

اثرات موجود در مدل	مسیر (بتا)	تی	سطح معنی‌داری
رهبری مربیگری -> توانمندسازی روانشناختی	0/609	11/630	0/001
رهبری مربیگری -> عملکرد خلاقانه	0/067	1/467	0/142
رهبری مربیگری -> عملکرد خلاقانه با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی	0/654	10/527	0/001



شکل ۲: مدل آزمون شده پژوهش در حالت اعداد معنی‌داری

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش، با هدف مطالعه اثر رهبری مربیگری مدیران مدارس بر عملکرد خلاقانه معلمان ورزش ابتدائی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی انجام شد. یافته‌های پژوهش مشخص نمود اثر رهبری مربیگری مدیران مدارس بر توانمندسازی روانشناختی معلمان ورزش ابتدائی مثبت و معنی‌دار است که این یافته با یافته‌های مطالعات پیشین مانند مطالعات [Sung & Tak \(2017\)](#)، [Hwang et al \(2023\)](#) و [Mäkelä et al \(2024\)](#) همسو است. به گفته [Mazlom Kasrineh & Bai \(2022\)](#) محیط کاری معلمان ورزش همواره در حال تغییر است و افزایش قابلیت‌ها و توانمندی‌های آنان متناسب با نیازهای شغل خود اهمیت خاصی دارد. معلمان ورزش توانمند انگیزه بیشتری برای ایفای بهتر وظایف شغلی خود خواهند داشت و از منابع شخصی بیشتری برای انجام دادن مسئولیت‌های کاری خود استفاده خواهند نمود. همچنین توانمندسازی روانشناختی از یک سو با افزایش مهارت‌های تاب‌آوری و خودتنظیمی احساسات و عواطف مرتبط بوده و از

سوی دیگر، با افزایش اعتماد به نفس و استقلال لازم برای تصمیم‌گیری، نوآوری در روش‌های تدریس خود و سازگاری موثر با شرایط مختلف تدریس را به همراه خواهد داشت. علاوه بر آن، توانمندسازی روانشناختی برای پیشرفت شخصی و حرفه‌ای معلمان ورزش ضروری است و آن‌ها را قادر می‌سازد نقش‌های خود را به طور مؤثر ایفا کنند، به موفقیت دانش‌آموزان کمک نموده و یک محیط یادگیری جذاب‌تر و مؤثرتر ایجاد کنند. توانمندسازی معلمان در محیط کاری خود به دلیل پیامدهای مثبت آن همواره از اهمیت خاصی برخوردار بوده و مدیران مدارس نقش مهمی در این خصوص ایفا می‌نمایند. بر این اساس، مدیران مدارس بایستی با استفاده از روش‌های مختلفی مانند شیوه رهبری مربیگری توانمندی معلمان خود را افزایش دهند. رفتارهای رهبری مربیگری مدیران مدارس مانند تفویض اختیار، ارائه نگرانی و حمایت فردی در توانمندسازی معلمان بسیار مهم هستند. رهبران مربیگری می‌توانند از طریق حمایت از معلمان به تقویت اعتماد به نفس و باور آن‌ها به توانایی‌های خود کمک کنند. علاوه بر آن، مدیران مربیگری می‌توانند برای معلمان خود فرصت‌هایی را فراهم می‌کنند تا آن‌ها مهارت‌ها و قابلیت‌های خود را از طریق مربیگری شخصی و بازخورد توسعه دهند. این امر می‌تواند حس شایستگی و تسلط معلمان را افزایش داده و منجر به افزایش توانمندی روانی آن‌ها گردد. از سوی دیگر، مدیران مربیگری می‌توانند همکاری و کار گروهی را در بین معلمان ترویج نمایند که، این امر منجر به افزایش مسئولیت‌پذیری آن‌ها خواهد شد. این رویکرد مشارکتی می‌تواند احساس استقلال و کنترل معلمان را افزایش داده و توانمندی روانی آن‌ها را به همراه داشته باشد.

یافته‌های پژوهش مشخص نمود اثر رهبری مربیگری بر عملکرد خلاقانه معلمان ورزش ابتدائی معنی‌دار نمی‌باشد که این یافته با یافته‌های مطالعات پیشین مانند تحقیقات [Sung & Tak \(2017\)](#)، [Chen & Yuan \(2021\)](#) و [Hwang et al \(2023\)](#) همسو نمی‌باشد. دلیل این ناهمسویی را شاید بتوان چنین بیان نمود که، در محیط مدارس برنامه‌های منظم و مشخصی در راستای بهبود خلاقیت شغلی معلمان وجود ندارد و مدیران مدارس تنها محدود برنامه‌هایی که از سوی آموزش و پرورش برای توانمندسازی معلمان ارائه می‌شود را اجرا می‌کنند. بدون شک بخش قابل توجهی از خلاقیت معلمان در مدارس بر اساس اقدامات مدیران آن‌ها شکل می‌گیرد و استفاده مدیران از یک شیوه رهبری مناسب مانند رهبری مربیگری می‌تواند افزایش خلاقیت معلمان را تسهیل نماید. مدیران مربیگری می‌توانند یک محیط حمایتی و بدون قضاوت ایجاد کنند که معلمان را تشویق به ریسک کردن و آزمایش ایده‌های جدید می‌کند. این امر می‌تواند به پرورش فرهنگ خلاقیت در کلاس کمک کند. علاوه بر آن، مدیران مربیگری می‌توانند به معلمان راهنمایی و بازخورد در مورد ایده‌های خود ارائه دهند و به آن‌ها کمک کنند تا پروژه‌های خلاقانه خود را اصلاح و بهبود بخشند. این حمایت می‌تواند به معلمان کمک کند تا در توانایی خود برای خلاقیت بیشتر احساس اعتماد کنند. مضاف بر آن، مدیران مربیگری می‌توانند همکاری و کار گروهی را در بین معلمان تشویق کنند. در کارهای گروهی، معلمان می‌توانند دانش، تجربیات و ایده‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و به صورت جمعی راه‌حل‌های نوآورانه‌ای برای چالش‌های موجود در فرایندهای تدریس ارائه دهند. همچنین رهبران مربیگری به معلمان کمک می‌کنند تا سازگاری و انعطاف‌پذیری را در رویکردهای خود به تدریس توسعه دهند. رهبری مربیگری با تشویق معلمان به تفکر خلاقانه و تطبیق روش‌های خود برای پاسخگویی به نیازهای یادگیرندگان متنوع، معلمان را قادر می‌سازد تا به طور موثر به زمینه‌ها و چالش‌های آموزشی در حال تغییر پاسخ دهند. [Chen & Yuan \(2021\)](#) معتقد هستند که، رهبران مربیگری در تعاملات فردی با کارکنان تفکر انتقادی آن‌ها را با طرح سؤالات تفکر برانگیز، به چالش کشیدن وضعیت موجود و ترویج دیدگاه‌های جایگزین تحریک می‌کنند که این فرآیند می‌تواند منجر به ارائه ایده‌ها و روش‌های کاری جدید شود. در محیط مدارس نیز که چالش‌های بسیاری وجود دارد، مدیران می‌توانند چالش‌های موجود را در تعاملات خود با معلمان ورزش مطرح نموده و از آن‌ها درخواست نمایند تا راه‌حل‌های پیشنهادی و کاربردی خود را ارائه نمایند که، این امر از یک سو به بهبود خلاقیت معلمان ورزش منجر شده و از سوی دیگر، به رفع مشکلات موجود کمک شایانی خواهد نمود.

یافته‌های پژوهش مشخص نمود که، رهبری مربیگری بر عملکرد خلاقانه معلمان ورزش ابتدائی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی اثر مثبت و معنی‌داری دارد که این یافته با یافته‌های مطالعات پیشین مانند مطالعه [Hwang et al \(2023\)](#) همسو است. رهبری مربیگری می‌تواند تأثیر بسزایی بر عملکرد خلاقانه معلمان داشته باشد، به ویژه هنگامی که نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی را در نظر گرفته شود. رهبری مربیگری شامل ارائه حمایت، تشویق و راهنمایی برای معلمان است. این امر می‌تواند به افزایش اعتماد به نفس و خودکارآمدی معلمان منجر شده و توسعه توانمندی روانی آن‌ها را به همراه داشته باشد. زمانی که، معلمان احساس کنند دارای توانمندی‌ها و شایستگی‌های شغلی مناسبی می‌باشند احتمال بیشتری دارد که ریسک کنند، خارج از چارچوب فکر کنند و راه‌حل‌های نوآورانه‌ای برای مشکلات ارائه دهند. همچنین رهبری مربیگری اعتماد و ارتباط با رهبران و معلمان را تقویت می‌کند که، این امر می‌تواند یک محیط کاری مثبت ایجاد نموده و با افزایش احساس ارزشمندی و مالکیت روانشناختی معلمان نسبت به کار خود و تقویت پیوند عاطفی آن‌ها با شغل خود به افزایش توانمندسازی روانی آنان کمک نماید. معلمان توانمند بیشتر با نگرش‌های مثبت و باور به توانایی خود در یافتن راه‌حل برای چالش‌ها تلاش می‌کنند. این طرز فکر حل مسئله می‌تواند به توسعه راه‌حل‌های خلاقانه‌ای منجر شود که، نیازهای یادگیری متنوع

دانش‌آموزان را برطرف می‌کند و پیشرفت تحصیلی آن‌ها را افزایش می‌دهد. همچنین توانمندسازی روانشناختی سازگاری و انعطاف‌پذیری را در رویکردهای معلمان به تدریس پرورش خواهد داد. معلمان توانمند نسبت به تغییرات نگاهی مثبت داشته و آن‌ها را آسان‌تر می‌پذیرند و مایل هستند شیوه‌های آموزشی خود را برای برآوردن نیازهای در حال رشد دانش‌آموزان و خواسته‌های برنامه درسی تطبیق دهند. این انعطاف‌پذیری به معلمان اجازه می‌دهد تا استراتژی‌های مختلف تدریس را آزمایش کنند و بهترین روش‌های تدریس را انتخاب نموده و در صورت نیاز اصلاح نمایند.

این پژوهش نیز مانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی بوده است. کم بودن تعداد نمونه آماری برای انجام معادلات ساختاری را می‌توان یکی از محدودیت‌های این مطالعه قلمداد نمود.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

- نتایج مشخص نمود اثر رهبری مربیگری مدیران مدارس بر توانمندسازی روانشناختی معلمان ورزش ابتدائی مثبت و معنی‌دار است. بر اساس این نتیجه؛ پیشنهاد می‌شود، به جای برگزاری دوره‌های آموزشی تکراری در قالب مواردی مانند دوره‌های ضمن خدمت، مدیران مدارس برای هر یک از معلمان ورزش متناسب با نیازهای دانشی و مهارتی آن‌ها برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی را تدوین نموده و اجرا نمایند.
- نتایج مشخص نمود اثر رهبری مربیگری بر عملکرد خلاقانه معلمان ورزش ابتدائی معنی‌دار نمی‌باشد. بر اساس این نتیجه؛ پیشنهاد می‌شود، مدیران مدارس با دادن استقلال شغلی، فراهم نمودن امکانات مورد نیاز و ارائه نظرات و پیشنهادات خود به معلمان ورزش از اقدامات جدید و خلاقانه آن‌ها حمایت نمایند.
- نتایج نشان داد رهبری مربیگری بر عملکرد خلاقانه معلمان ورزش ابتدائی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی اثر مثبت و معنی‌داری دارد. بر اساس این نتیجه؛ برگزاری دوره‌های توانمندسازی معلمان ورزش به شکل عملی و تیمی با نظارت مستقیم مدیران مدارس و برگزاری جلسات پرسش و پاسخ در خصوص موضوعات و مشکلات کاری معلمان ورزش با مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود.

ملاحظات اخلاقی

در این مطالعه تلاش گردید تا تمامی اصول اخلاقی رعایت گردد. همچنین مشارکت کنندگان در این پژوهش با آگاهی کامل همکاری نمودند و به آن‌ها اطمینان داده شد که تمامی اطلاعات آن‌ها محرمانه خواهد بود.

حامی مالی

این پژوهش از هیچگونه حامی مالی برخوردار نبوده است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع می‌باشد.

References

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1(2), 108–117. [10.61100/adman.v1i2.53]
- Anderson, R.C., Katz-Buonincontro, J., Livie, M., Land, J., Beard, N., Boussetot, T., & Schuher, G. (2022). Reinvigorating the desire to teach: Teacher professional development for creativity, agency, stress reduction, and wellbeing. *Frontiers Education*, 7, 848005. [10.3389/educ.2022.848005]
- Brooks, P.J., Ripoll, P., Sánchez, C., & Torres, M. (2023). Coaching leaders toward favorable trajectories of burnout and engagement. *Frontiers Psychology*, 14, 1259672. [10.3389/fpsyg.2023.1259672]
- Cannon-Bowers, J.A., Bowers, C.A., Carlson, C.E., Doherty, S.L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers Psychology*, 14, 1204166. [10.3389/fpsyg.2023.1204166]
- Chen, H.H., & Yuan, Y.H. (2021). The study of the relationships of teacher's creative teaching, imagination, and principal's visionary leadership. *Sage Open*, 11(3), 1-15. [10.1177/21582440211029932]

- Cosner, S., Walker, L., Swanson, J., Hebert, M., & Whalen, S. (2018). Examining the architecture of leadership coaching: Considering developmental affordances from multifarious structuring. *Journal of Educational Administration*, 56(3), 364-380. [10.1108/JEA-05-2017-0049]
- Cui, Z., Wang, H., & Nanyangwe, C.N. (2022). How does coaching leadership promote employees' constructive deviance? Affective events perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 279-290. [10.1108/LODJ-04-2020-0153]
- Dahling, J.J., Taylor, S.R., Chau, S.L., & Dwight, S.A. (2016). Does coaching matter? A multilevel model linking managerial coaching skill and frequency to sales goal attainment. *Personnel Psychology*, 69(4), 863-894. [10.1111/peps.12123]
- Dai, Y. (2019). Coaching leadership, job motivation and employee innovation behavior. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 376, 696-701. [10.2991/sschd-19.2019.120]
- Damore, S. J., & Rieckhoff, B. S. (2021). School Leader Perceptions: Coaching Tool and Process. *Journal of Research on Leadership Education*, 16(1), 57-80. [10.1177/1942775119868258]
- Ellinger, A.D. (2013). Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 310-316. [10.1111/joop.12021]
- Grant, A.M., Studholme, I., Verma, R., Kirkwood, L., Paton, B. & O'Connor, S. (2017). The impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting. *Journal of Health Organization and Management*, 31(2), 237-252. [10.1108/JHOM-09-2016-0187]
- Gray, J.A. (2018). Leadership coaching and mentoring: A research-based model for stronger partnerships. *International Journal of Education Policy & Leadership*, 13(12), 1-17 [10.22230/ijep.2018v13n12a844]
- Hamidi, F., & Saadati, R. (2015). The relationship between principals' leadership functions and empowerment of primary school teachers. *Journal of Educational Innovations*, 14(2), 47-60. (Persian) [https://noavaryedu.oerp.ir/article_79060.html?lang=en]
- Huff, J., Preston, C., & Goldring, E. (2013). Implementation of a coaching program for school principals: Evaluating coaches' strategies and the results. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(4), 504-526. [10.1177/1741143213485467]
- Hwang, C.Y., Kang, S.W., & Choi, S.B. (2023). Coaching leadership and creative performance: A serial mediation model of psychological empowerment and constructive voice behavior. *Frontiers Psychology*, 14, 1077594. [10.3389/fpsyg.2023.1077594]
- Izanloo, M., Ganjoei, F.A., & Mardani, M.A. (2022). The relationship between the creativity and power of the staff in the administration of sport and youth in the province of Qom. *Applied Research in Sports and Health Sciences*, 1(1), 11-17. (In Persian) [https://journals.iaui.ir/article_694331.html]
- James-Ward, C. (2013). The coaching experience of four novice principals. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(1), 21-33. [10.1108/20466851311323069]
- Jong, A., Schepers, J.J.L., Lages, C.R., & Kadić-Maglajlić, S. (2021). The role of the service manager's perceived career success in frontline employees' learning processes and service improvement. *Journal of Business Research*, 134, 601-617. [10.1016/j.jbusres.2021.05.051]
- Kõiv, K., Liik, K., & Heidmets, M. (2019). School leadership, teacher's psychological empowerment and work-related outcomes. *International Journal of Educational Management*, 33(7), 1501-1514. [10.1108/IJEM-08-2018-0232]
- Ladyshevsky, R.K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 292-306. [10.1108/01437731011043320]
- Mäkelä, L., Kangas, H., Korkiakangas, E., & Laitinen, J. (2024). Coaching leadership as a link between individual- and team-level strength use at work. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-10. [10.1080/23311975.2023.2293469]
- Ma, Y. (2022). The effect of teachers' self-efficacy and creativity on english as a foreign language learners' academic achievement. *Frontiers Psychology*, 13, 872147. [10.3389/fpsyg.2022.872147]
- Mazlom Kasrineh, F., & Bai, N. (2022). Effect of managers' coaching skill on physical education teachers' feedback-seeking behavior with mediating role of emotional trust. *Human Resource Management in Sport*, 9(1), 227-244. (In Persian) [10.22044/shm.2022.8595.2017]

- Passarelli, A.M., Trinh, M.P., Van Oosten, E.B., & Varley, A. (2023). Communication quality and relational self-expansion: The path to leadership coaching effectiveness. *Human Resource Management*, 62(4), 661-680. [10.1002/hrm.22156]
- Romão, S., Neuza R., Gomes, D.R., & Singh, S. (2022). The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 84-99. [10.3390/admsci12030084]
- Saeidpour Sarcheshmeh, M., Hajianzehaei, Z., Nikaeen, Z., & Zarei, A. (2021). The impact of organizational politics on employee creativity with in the ministry of sports and youth with the mediating role of knowledge concealment and the role of moderator of job characteristics. *Organizational Behavior Management in Sport*, 8(3), 85-95. (In Persian) [10.30473/fmss.2022.62315.2380]
- Soleimanzadeh, A., Shojaei, A.A., & Hosseini Dronkola, S.Z. (2021). Presenting an effective model of school-based management on teachers' creativity in primary schools in Babol city. *Sociology of Education*, 6(2), 162-173. (In Persian) [10.22034/ijes.2021.242040]
- Spencer, E.D. & Albertyn, R. (2019). Existential leadership coaching in a medical partnership. *Leadership in Health Services*, 32(1), 69-82. [10.1108/LHS-04-2017-0023]
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465. [10.2307/256865]
- Sun, J. (2022). Grit and resilience as predictors of creativity among Chinese English as a foreign language teachers. *Frontiers Psychology*, 13, 923313. [10.3389/fpsyg.2022.923313]
- Sung, H., & Tak, J. (2017). The effect of coaching leadership on creative behavior: The mediating effect of psychological empowerment. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 30(3), 373-391. [10.24230/kjiop.v30i3.373-391]
- Tukura, A., & Sapo, S. (2023). The effect of teachers' empowerment on government secondary schools' performance in Konso zone, Southern Ethiopia. *Frontiers Education*, 8, 1-13. [10.3389/feduc.2023.1130113]
- Wang, Q., Lai, Y.L., Xu, X. & McDowall, A. (2022). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 77-101. [10.1108/JWAM-04-2021-0030]
- Wang, Y., Yuan, C., and Zhu, Y. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45, 1655-1664. [10.2224/sbp.6593]
- Wee, K.H., Bang, W.S., & Park, J.U. (2021). A study on effect relationships of coaching leadership job satisfaction, organizational commitment, turnover intention. *International Journal of Social Welfare Promotion and Management*, 7(1), 1-8. [10.21742/IJSWPM.2020.7.1.01]
- Yao, H., Ma, L., & Duan, S. (2024). Unpacking the effect of teacher empowerment on professionalism: The mediation of trust in colleagues and affective commitment. *Teaching and Teacher Education*, 141, 104515. [10.1016/j.tate.2024.104515]
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: The moderating effect of personal development support. *Frontiers Psychology*, 13, 1022377. [10.3389/fpsyg.2022.1022377]
- Zhang, X. (2020). The relationship of coaching leadership and innovation behavior: Dual mediation model for individuals and teams across levels. *Open Journal of Leadership*, 9, 70-83. [10.4236/ojl.2020.91005]
- Zheng, L., Wang, Y., Guo, Z. & Zhu, Y. (2022). Effects of managerial coaching on employees' creative performance: cross-level moderating role of a climate for innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2), 211-224. [10.1108/LODJ-03-2021-0132]