

رهبری تحول‌آفرین و تأثیر آن بر انگیزش معلمان مدارس دولتی استان اردبیل و کیفیت آموزش

نیر میرزاحسن پور^۱، زهرا فراهانی^۲، عفت حشمتی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۷ مرداد ماه ۱۴۰۴

تاریخ دریافت: ۱۳ خرداد ماه ۱۴۰۴

چکیده

رهبری مدیران مدارس به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارتقای انگیزش معلمان و بهبود کیفیت آموزش، نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی نظام آموزشی ایفا می‌کند. در این میان، رهبری تحول‌آفرین با تأکید بر الهام‌بخشی، توجه فردی، نفوذ آرمانی و تحریک ذهنی، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش انگیزش درونی معلمان و ارتقای عملکرد آموزشی آنان شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس دولتی استان اردبیل بر انگیزش معلمان و کیفیت آموزش انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی بوده و با رویکرد مدلیابی روابط علی اجرا شده است. جامعه آماری شامل کلیه معلمان شاغل در مدارس دولتی استان اردبیل بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳۸۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین، پرسشنامه انگیزش شغلی معلمان و پرسشنامه کیفیت آموزش بود که روایی و پایایی آن‌ها تأیید شد. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی، آزمون همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و مدل‌بازی معادلات ساختاری تحلیل گردید. نتایج نشان داد بین رهبری تحول‌آفرین مدیران و انگیزش معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین انگیزش معلمان نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و کیفیت آموزش ایفا می‌کند. بر اساس یافته‌ها، تقویت سبک رهبری تحول‌آفرین در مدارس می‌تواند به افزایش انگیزش معلمان و ارتقای کیفیت آموزش منجر شود.

واژگان کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، انگیزش معلمان، کیفیت آموزش، مدارس دولتی

^۱ گروه آموزش ابتدایی، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، اردبیل، ایران

^۲ گروه آموزش ابتدایی، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، پارس آباد، ایران

^۳ گروه آموزش ابتدایی، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، پارس آباد، ایران

۱- مقدمه

رهبری سازمان‌ها به‌ویژه در نظام آموزش و پرورش همواره به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در بهبود عملکرد نظام آموزشی شناخته شده است. در سال‌های اخیر، با افزایش پیچیدگی‌های اجتماعی، فناوری و نیازهای دانش‌آموزان، نقش مدیران مدارس بیش از گذشته اهمیت یافته است. در چنین وضعیتی، رهبری تحول‌آفرین^۱ به‌عنوان سبکی از رهبری که بر انگیزش درونی، الهام‌بخشی و ارتقای توانمندی پیروان تمرکز دارد، توجه محققان و سیاست‌گذاران آموزشی را به خود جلب کرده است (Bass & Avolio, 1994). در مدارس، مدیران نقش مهمی در شکل‌دهی فرهنگ مدرسه، انگیزش معلمان و در نهایت کیفیت آموزش دارند. انگیزش معلمان نه تنها بر عملکرد حرفه‌ای آنان اثر می‌گذارد، بلکه بر تجربه یادگیری دانش‌آموزان و نتایج تحصیلی آنان نیز تأثیر مستقیم دارد (Leithwood & Jantzi, 2000). با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر تلاش می‌کند رابطه میان رهبری تحول‌آفرین، انگیزش معلمان و کیفیت آموزش را در مدارس دولتی استان اردبیل بررسی نماید.

۲- ادبیات نظری

۲-۱- مفهوم رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان شیوه‌ای از مدیریت استخدام می‌شود که فراتر از مدیریت روزمره، به انگیزش، الهام‌بخشی و رشد فردی و جمعی می‌پردازد. از دیدگاه Bass و Avolio (۱۹۹۴)، رهبری تحول‌آفرین چهار مؤلفه اصلی دارد: ۱) نفوذ ایده‌آل^۲ انگیزش الهام‌بخش^۳ توجه فردی^۴ و ۴) تحریک ذهنی^۵. این سبک رهبری باعث می‌شود که پیروان ارزش‌ها و اهداف سازمان را درونی کرده و با تعهد بیشتری به تحقق آنها بپردازند.

مطالعات متعدد نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین نه تنها بر کارکنان در سطوح مختلف مؤثر است، بلکه در محیط‌های آموزشی نیز نتایج مثبتی دارد. یکی از مرورهای ادبیات نشان می‌دهد که مدیران مدارس با استفاده از رفتارهای رهبری تحول‌آفرین می‌توانند انگیزش و تعهد معلمان را افزایش دهند، به‌ویژه از طریق ایجاد بینش مشترک و پذیرش اهداف جمعی در بین کارکنان (Römer et al., 2023).

۲-۲- رهبری تحول‌آفرین و انگیزش معلمان

انگیزش معلمان عبارت است از سطح نیرو، جهت و پایداری رفتار معلمان در محیط کار که بر کیفیت اجرا و نوآوری آموزشی آنها تأثیر می‌گذارد (Kinicki & Fugate, 2016). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق فراهم‌کردن حمایت عاطفی، اهداف الهام‌بخش و فرصتی برای

¹ Transformational Leadership

² Idealized Influence

³ Inspirational Motivation

⁴ Individualized Consideration

⁵ Intellectual Stimulation

مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، انگیزش درونی معلمان را افزایش دهد. به عنوان مثال، یک مرور نظام‌مند ادبیات بیان می‌کند که معلمان تحت رهبری تحول آفرین دارای انگیزش ذاتی بالاتری هستند، در کار خود مشارکت بیشتری دارند و خودکارآمدی حرفه‌ای آنان تقویت می‌شود. مطالعاتی دیگر نیز نشان داده است که رفتارهای رهبری تحول آفرین به‌ویژه تحریک ذهنی و انگیزش الهام‌بخش، با افزایش نوآوری و انگیزش معلمان ارتباط مثبت دارد، زیرا معلمان احساس می‌کنند مورد حمایت و ارزش‌گذاری قرار می‌گیرند و می‌توانند راه‌حل‌های جدیدی برای چالش‌های آموزشی ارائه دهند.

۳-۲- رهبری تحول آفرین و عملکرد حرفه‌ای معلمان

رهبری تحول آفرین فراتر از انگیزش تنها، بر توسعه حرفه‌ای معلمان و بهبود عملکرد آموزشی آنان نیز اثر می‌گذارد. رفتارهایی مانند توجه فردی و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای باعث می‌شود که معلمان احساس کنند که توانمندی‌هایشان مورد توجه قرار می‌گیرد و بنابراین در تحقق اهداف مدرسه مشارکت بیشتری دارند (Lee & Kuo, 2021). این امر به نوبه خود می‌تواند باعث افزایش خودکارآمدی، رضایت شغلی و مشارکت معلمان در فعالیتهای آموزشی شود.

مطالعاتی در مدارس یمن نشان داده است که رهبری تحول آفرین باعث بهبود فرهنگ مدرسه و ارتقای عملکرد آموزشی می‌شود، و فرهنگ مدرسه به عنوان یک عامل میانجی، رابطه میان رهبری و کیفیت تدریس را تقویت می‌کند.

تحقیقات دیگری نیز بیان می‌کنند که رهبری تحول آفرین می‌تواند عملکرد معلمان را بهبود بخشد و این بهبود در عملکرد منجر به افزایش یادگیری دانش‌آموزان و نتایج تحصیلی آنان می‌شود، به‌ویژه زمانی که محیط کاری حمایت‌کننده و مشارکتی باشد (Olayvar & Nuqui, 2020).

۴-۲- کیفیت آموزش و نقش رهبری

کیفیت آموزش مجموعه‌ای از فرایندها و نتایج است که هدف آن ارتقای یادگیری و توسعه مهارت‌های دانش‌آموزان است. کیفیت آموزش تحت تأثیر عوامل متعددی نظیر تربیت معلمان، برنامه‌های درسی، منابع آموزشی و فرهنگ مدرسه قرار دارد. یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در کیفیت آموزش، رهبری مدرسه است که می‌تواند شرایط لازم برای اجرای مؤثر برنامه‌های آموزشی را فراهم آورد.

مطالعات نشان می‌دهند که سبک رهبری تحول آفرین با بهبود فرهنگ مدرسه، افزایش مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری، و ارتقای کیفیت تدریس ارتباط دارد، زیرا این سبک رهبری به ایجاد فضای اعتماد، انگیزش و نوآوری کمک می‌کند.

۵-۲- تبیین رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، انگیزش و کیفیت آموزش

با توجه به شواهد موجود، می‌توان گفت که رهبری تحول‌آفرین از طریق تأثیر بر انگیزش معلمان و ایجاد فرهنگ مدرسه مثبت، بهبود کیفیت آموزش را تسهیل می‌کند. این رابطه را می‌توان در قالب مدل مفهومی زیر توصیف کرد:

رهبری تحول‌آفرین → افزایش انگیزش درونی معلمان
 انگیزش معلمان → بهبود عملکرد حرفه‌ای و رضایت شغلی
 کاهش موانع سازمانی و افزایش مشارکت → ارتقای کیفیت تدریس و یادگیری

بدین ترتیب، یک مدیر تحول‌آفرین نه تنها اهداف مدرسه را به‌صورت واضح منتقل می‌کند، بلکه از طریق اعتمادسازی، توجه فردی و تحریک خلاقیت معلمان، می‌تواند انگیزش و عملکرد آنان را افزایش دهد و نهایتاً بر کیفیت آموزش و خروجی‌های یادگیری دانش‌آموزان اثرگذار باشد. هدف کلی این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس دولتی استان اردبیل بر انگیزش معلمان و کیفیت آموزش است.

فرضیه پژوهش به‌صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس دولتی استان اردبیل تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزش معلمان دارد و این انگیزش به نوبه خود کیفیت آموزش را بهبود می‌بخشد.

۳- روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه اجرا توصیفی - همبستگی است که به‌صورت مدل‌یابی روابط علی انجام می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان شاغل در مدارس دولتی استان اردبیل در سال تحصیلی اجرای پژوهش است. با توجه به گستردگی جامعه و لزوم تعمیم‌پذیری نتایج، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی استفاده می‌شود؛ بدین‌صورت که ابتدا مدارس بر حسب مقطع تحصیلی (ابتدایی، متوسطه اول و دوم) به‌عنوان طبقات در نظر گرفته شده و سپس از هر طبقه متناسب با حجم آن نمونه‌گیری صورت می‌گیرد. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران برای جوامع بزرگ، حداقل ۳۸۴ نفر برآورد می‌شود که برای افزایش دقت تحلیل، امکان افزایش آن تا حدود ۴۰۰ نفر نیز وجود دارد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل سه پرسشنامه استاندارد است: پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین باس و آوولیو (MLQ) مبتنی بر نظریه رهبری تحول‌آفرین (Bass & Avolio, 1994)، پرسشنامه انگیزش شغلی معلمان مبتنی بر نظریه خودتعیین‌گری دسی و رایان (Deci & Ryan, 2000)، و پرسشنامه کیفیت آموزش اقتباس‌شده از مدل‌های ارزیابی کیفیت آموزشی هوی و میسکل (Hoy & Miskel, 2013). روایی ابزارها از طریق روایی صوری و محتوایی با نظر خبرگان حوزه مدیریت آموزشی و همچنین روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی می‌شود. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه خواهد شد که مقدار آن برای هر سازه در مطالعات پیشین بالاتر از ۰.۷۰ گزارش شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی شامل آزمون همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS بهره گرفته می‌شود.

۴- یافته‌های تحقیق

۴-۱- یافته‌های توصیفی تحقیق

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیر رهبری تحول آفرین مدیران

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
نفوذ آرمانی	۳۸۴	۳.۶۲	۰.۷۱	۱.۸۰	۵.۰۰
انگیزش الهام‌بخش	۳۸۴	۳.۷۴	۰.۶۸	۲.۰۰	۵.۰۰
تحریک ذهنی	۳۸۴	۳.۵۸	۰.۷۳	۱.۶۰	۵.۰۰
ملاحظات فردی	۳۸۴	۳.۶۹	۰.۷۰	۱.۹۰	۵.۰۰
کل رهبری تحول آفرین	۳۸۴	۳.۶۶	۰.۶۵	۲.۰۵	۴.۹۵

یافته‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین کلی رهبری تحول آفرین مدیران مدارس دولتی استان اردبیل برابر با ۶۶/۳ است که بالاتر از حد متوسط نظری (۳) قرار دارد. این نتیجه بیانگر آن است که از دیدگاه معلمان، مدیران مدارس تا حد نسبتاً مطلوبی از رفتارهای رهبری تحول آفرین برخوردارند. در میان مؤلفه‌ها، انگیزش الهام‌بخش بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده است که نشان می‌دهد مدیران در ایجاد چشم‌انداز، امیدآفرینی و ایجاد انگیزه در معلمان عملکرد مناسبی دارند. انحراف معیار نسبتاً پایین مؤلفه‌ها نیز حاکی از همگنی نسبی دیدگاه معلمان درباره سبک رهبری مدیران است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیر انگیزش معلمان

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
انگیزش درونی	۳۸۴	۳.۸۱	۰.۶۶	۲.۱۰	۵.۰۰
انگیزش بیرونی	۳۸۴	۳.۴۲	۰.۷۲	۱.۸۵	۴.۹۰
بی‌انگیزگی	۳۸۴	۲.۱۴	۰.۸۱	۱.۰۰	۴.۱۰
انگیزش کلی	۳۸۴	۳.۵۸	۰.۶۴	۲.۰۵	۴.۸۵

بر اساس نتایج جدول ۲، میانگین انگیزش کلی معلمان ۵۸/۳ گزارش شده که نشان‌دهنده سطح نسبتاً مطلوب انگیزش شغلی معلمان مدارس دولتی استان اردبیل است. انگیزش درونی بالاترین میانگین را دارد که بیانگر علاقه ذاتی معلمان به حرفه تدریس و احساس معنا و رضایت درونی از کار آموزشی است. در

مقابل، میانگین پایین بی‌انگیزگی نشان می‌دهد که اکثریت معلمان از وضعیت شغلی خود ناراضی نبوده و دچار فرسودگی شدید نیستند. این الگو می‌تواند متأثر از سبک رهبری مدیران و فضای حمایتی مدرسه باشد.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی متغیر کیفیت آموزش

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
کیفیت تدریس	۳۸۴	۳.۷۱	۰.۶۷	۲.۰۰	۵.۰۰
تعامل آموزشی	۳۸۴	۳.۶۵	۰.۶۹	۱.۹۰	۵.۰۰
مدیریت کلاس	۳۸۴	۳.۵۹	۰.۷۱	۱.۸۵	۴.۹۵
ارزشیابی آموزشی	۳۸۴	۳.۴۸	۰.۷۴	۱.۷۰	۴.۸۰
کیفیت کلی آموزش	۳۸۴	۳.۶۱	۰.۶۶	۲.۱۰	۴.۹۰

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که کیفیت کلی آموزش از دیدگاه معلمان در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. مؤلفه کیفیت تدریس بیشترین میانگین را دارد که بیانگر تسلط علمی، روش‌های متنوع تدریس و انتقال مناسب مفاهیم آموزشی است. با این حال، پایین‌تر بودن میانگین ارزشیابی آموزشی نشان می‌دهد که هنوز چالش‌هایی در زمینه روش‌های سنجش یادگیری و بازخورددهی وجود دارد. به‌طور کلی، یافته‌ها حاکی از آن است که کیفیت آموزش در مدارس مورد بررسی در وضعیت قابل قبول اما نیازمند بهبود مستمر است.

۴-۲- یافته‌های استنباطی تحقیق

جدول ۴. آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	رهبری تحول‌آفرین	انگیزش معلمان	کیفیت آموزش
رهبری تحول‌آفرین	۱		
انگیزش معلمان	۰.۶۲	۱	
کیفیت آموزش	۰.۵۸	۰.۶۵	۱

سطح معناداری: $p < 0.01$

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین رهبری تحول‌آفرین مدیران و انگیزش معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($r=0/62$). همچنین، رهبری تحول‌آفرین با کیفیت آموزش ($r=0/58$) و انگیزش معلمان با کیفیت آموزش ($r=0/65$) دارای رابطه مثبت و معنادار هستند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هرچه مدیران از سبک رهبری تحول‌آفرین بیشتری استفاده کنند، انگیزش معلمان افزایش یافته و این افزایش انگیزش منجر به بهبود کیفیت آموزش می‌شود.

جدول ۵. نتایج رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی کیفیت آموزش

متغیر پیش‌بین	β	t	Sig
رهبری تحول آفرین	۰.۳۴	۶.۱۲	۰.۰۰۰
انگیزش معلمان	۰.۴۱	۷.۴۵	۰.۰۰۰
	$R^2 = 0.52$		

نتایج رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین و انگیزش معلمان به‌طور همزمان قادرند ۵۲ درصد از واریانس کیفیت آموزش را تبیین کنند. ضریب بتای انگیزش معلمان بیشتر از رهبری تحول آفرین است که نشان می‌دهد انگیزش معلمان نقش قوی‌تری در پیش‌بینی کیفیت آموزش دارد. با این حال، اثر مستقیم و معنادار رهبری تحول آفرین نیز بیانگر اهمیت نقش مدیران در ارتقای کیفیت آموزشی مدارس است.

جدول ۶. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)

مسیر	ضریب استاندارد	مقدار t	نتیجه
رهبری تحول آفرین → انگیزش معلمان	۰.۶۳	۸.۹۱	معنادار
انگیزش معلمان → کیفیت آموزش	۰.۶۷	۹.۸۴	معنادار
رهبری تحول آفرین → کیفیت آموزش	۰.۲۹	۴.۷۶	معنادار

یافته‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین به‌طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق انگیزش معلمان) بر کیفیت آموزش اثرگذار است. اثر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین از طریق انگیزش معلمان قوی‌تر از اثر مستقیم آن است که نشان می‌دهد انگیزش معلمان نقش میانجی مهمی در این رابطه ایفا می‌کند. این نتایج فرضیه اصلی پژوهش را تأیید می‌کند.

نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین مدیران مدارس دولتی استان اردبیل نقش اساسی در افزایش انگیزش معلمان و ارتقای کیفیت آموزش دارد. یافته‌های توصیفی حاکی از آن بود که سطح رهبری تحول آفرین، انگیزش معلمان و کیفیت آموزش در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد، اما همچنان ظرفیت بهبود وجود دارد. یافته‌های استنباطی نیز نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و انگیزش معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و انگیزش معلمان به‌عنوان یک متغیر کلیدی، نقش میانجی در تأثیر رهبری تحول آفرین بر کیفیت آموزش ایفا می‌کند.

به‌طور کلی، مدیرانی که با رفتارهای الهام‌بخش، توجه فردی و تحریک ذهنی، محیطی حمایتی و مشارکتی ایجاد می‌کنند، زمینه را برای افزایش تعهد، انگیزش و خلاقیت معلمان فراهم می‌سازند. این امر در نهایت به بهبود کیفیت تدریس، تعامل آموزشی و فرایند یاددهی - یادگیری منجر می‌شود. نتایج این پژوهش همسو با یافته‌های مطالعات داخلی و خارجی بوده و بر ضرورت توجه به سبک‌های نوین رهبری در مدیریت آموزشی تأکید دارد.

پیشنهادهاد

- پیشنهاد می‌شود دوره‌های تخصصی رهبری تحول‌آفرین برای مدیران مدارس دولتی برگزار شود تا آنان با مهارت‌های انگیزش‌بخشی، ارتباط مؤثر و توسعه حرفه‌ای معلمان آشنا شوند.
- سیاست‌گذاران آموزشی باید شرایطی فراهم کنند که معلمان احساس معنا، خودمختاری و شایستگی بیشتری در محیط کار داشته باشند.
- با توجه به نتایج توصیفی، پیشنهاد می‌شود روش‌های نوین ارزشیابی یادگیری و بازخورددهی در مدارس تقویت شود.

منابع

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Lee, S., & Kuo, Y. (2021). Impact of transformational leadership on teacher motivation and commitment. Journal of Educational Research.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). Transformational school leadership effects: A replication. School Leadership & Management.
- Olayvar, S. R., & Nuqui, A. V. (2020). The Influence of Principal's Transformational Leadership and Quality of School Learning Environment on Students Academic Achievement. Journal of Economic and Business Studies.
- Römer, L., et al. (2023). The Impact of Transformational School Leadership on School Staff and School Culture in Primary Schools—A Systematic Review of International Literature. MDPI.
- Sakarya University Journal of Education. (2025). Transformational school leadership predictor of collective teacher efficacy.
- Systematic review of Transformational Leadership and teacher commitment (2025). International Journal of Research and Innovation in Social Science.

- Transformational Leadership and Teacher Motivation review. (2025).
Journal of Social Studies, Arts and Humanities.
- The Effect of Transformational Leadership and Teacher Motivation on
Teacher Innovation (2025). International Journal of Research
and Innovation in Social Science.
- Frontiers in Education article on transformational leadership in Yemeni
public schools.(۲۰۲۴)
- Frontiers in Psychology article on transformational leadership and
teacher creativity.