

# بررسی وضعیت رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه‌ی شهر

## سندج<sup>۱</sup>

خلیل غلامی<sup>۲</sup>

یونس صحرانورد نشتیفانی<sup>۳</sup>

نعمت الله عزیزی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۳/۸/۱۵

تاریخ وصول: ۹۳/۳/۱۲

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی وضعیت رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه شهر سندج بود و این که به اعتقاد معلمان تا چه اندازه مؤلفه‌های رهبری توزیع شده در رفتار مدیران مدارس وجود دارد. پژوهش حاضر توصیفی است، جامعه‌ی آماری تمام معلمان مرد و زن مدارس متوسطه‌ی عادی-دولتی شهر سندج بودند، که ۳۷۷ نمونه (زن=۲۴۲، مرد=۱۳۵) از بین ۳۱ مدرسه به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ی محقق ساخته رهبری توزیع شده با آلفای کرونباخ ۰/۹۵ در مرحله‌ی آزمایشی، جمع‌آوری شد. علاوه بر این، پرسش‌نامه مورد نظر بعد از فرایند تحلیل عاملی اکتشافی چهار مؤلفه‌ی اصلی تحت عنوان توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و بهبود مدرسه، ویژگی تیم رهبری (تعامل مبتنی بر اعتماد)، دموکراسی و حمایت همه‌جانبه را نشان داد. نتایج تحلیل آزمون‌های دو نشان داد که به طور کلی، از نظر معلمان، رهبری توزیع شده‌ی خود جوش مدیران مدارس در سطح متوسط است. هم‌چنین، نتایج آزمون‌های مستقل حاکی از این بود که از نظر معلمان زن، مدیران زن بیشتر از مدیران مرد رفتارهای مرتبط با رهبری توزیع شده‌ی خود جوش را در حوزه‌ی کاری خود اعمال می‌کنند. هم‌چنین طبق نتایج تحلیل آزمون واریانس یک طرفه، متغیر سطح تحصیلات و تجربه کاری معلمان در نوع ارزیابی شان از رهبری توزیع شده‌ی مدیران تأثیر نداشت.

**واژگان کلیدی:** رهبری توزیع شده، رهبری آموزشی، توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و بهبود مدرسه.

۱- این مقاله مستخرج از پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد می باشد.

۲- استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان، gholami1972@gmail.com

۳- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، sahranavardyounes21@gmail.com

۴- استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان، nematollahazizi@gmail.com

## مقدمه

برای فهم کامل رهبری توزیع شده لازم است تا حدودی خاستگاه نظری آن، علاوه بر حوزه عمومی، در حوزه رهبری بررسی شود. این مدل از رهبری با الگوهای رهبری مشارکتی، دموکراتیک، تشریک مساعی و سهیم شده هم پوشی دارد. به نوعی می‌توان گفت انجام کارها با همکاری و همدلی، آزادی در ابراز عقیده و بینش، تقسیم هدفمند وظایف با توجه به توان و تخصص و مشارکت در تصمیم‌های سازمانی و دیگر تکالیف حرفه‌ای از بنیان‌های مفهومی رهبری توزیع شده است. با این وجود، ابتدا این اصطلاح توسط یک روانشناس استرالیایی به کار برده شد و سعی کرد تا «عمل و پویایی فرایندهای نفوذی را بفهمد که کار گروه‌های مختلف رسمی و غیررسمی را تحت تاثیر قرار می‌دهد» (گیب<sup>۱</sup>، ۱۹۵۴، ص ۷۴۰، نقل از هریس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ص ۱۷۴). علاوه بر این، متخصص اصلی رهبری توزیع شده گران<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) «مفهوم سازی مجدد رهبری را به عنوان نظریه‌ی فعالیت توزیع شده به لحاظ اجتماعی مطرح کرد، چون که ارتباط‌های فعالیت ساختارهای سازمانی بر اساس عمل یا اقدامات و عواملان است. نظریه‌ی فعالیت اگرچه نفوذ و وابستگی متقابل را پرورش می‌دهد، به تقسیم کار برای به حداکثر رساندن تخصص در سازه‌های اجتماعی کمک می‌کند» (نقل از جیمز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹، ص ۳۶). به نظر تیمپرلی رهبری توزیع شده مفهوم نظری نسبتاً جدیدی است (تیمپرلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). اما هریس می‌گوید (۲۰۰۷) اگر چه امروزه علاقه‌ی زیادی به رهبری توزیع شده است این شکل از عمل رهبری مسلماً جدید نیست. به اعتقاد تیمپرلی، «دیدگاه رهبری به عنوان توزیع شده در میان موقعیت‌ها و افراد متعدد تثبیت شده است تا چارچوب مفیدتری برای فهم واقعیت‌های مدارس و احتمالاً چگونگی اصلاح آن‌ها فراهم کند. به هر حال، کار تجربی بر این اساس که چگونه رهبری در مدارس با موفقیت کمتر یا بیشتر توزیع شده است، کمیاب است» (۲۰۰۵، ص ۳۹۸).

- 
1. Gibb
  2. Hariss
  3. Gronn
  4. Timperley

به طور کلی «رهبری توزیع شده شکلی از رهبری افقی است که عمل رهبری در میان اعضای سازمانی انتشار یافته است. در چنین شرایطی تصمیم گیری و نفوذ سازمانی به جای دستورالعمل فردی به وسیلهی تعامل افراد کنترل می شود. هم چنین [به کارگیری رهبری توزیع شده] شیوه‌ای است که در یک زمان رهبران متعددی می توانند در یک تیم باشند بر این اساس هر رهبر به طور کامل نقش رهبری را برعهده می گیرد. بر خلاف رویکردهای جایگزین رهبری، این جا تلاش برای کاهش یا از میان برداشتن نیاز به یک رهبر است، مدل رهبری توزیع شده بر پرورش و توسعه‌ی فعال توانایی های رهبری در میان اعضای تیم تاکید دارد. فرض اصلی این است که هر عضو تا حدودی توانایی های رهبری را دارد که برای گروه در بعضی از زمان ها لازم خواهد بود. پیام اصلی این است که قابلیت و توانایی رهبری ثابت نیست اما می تواند گسترش و توسعه پیدا کند» (هریس، ۲۰۰۸، ص ۱۷۵-۱۷۴). لوئیس، مایرووتز، اسمیلی و مورفی (۲۰۰۹) طبق پژوهشی که انجام دادند «رهبری توزیع شده را به عنوان تقسیم و انتشار کار رهبری در میان افراد و نقش ها در سرتاسر سازمان در نظر گرفتند» (ص ۱۵۸). علاوه بر این می توان گفت که منظور از رهبری توزیع شده رهبری تعداد زیادی از افراد نه یک شخص، در عرصه‌ی سازمانی است که با هم یکی شده است تا به هدف اصلی شان یعنی بهبود مدرسه و توسعه‌ی رهبری دست پیدا کنند. هم چنین رهبری توزیع شده محصول فعالیت جمعی و مشترک است و نشان دهنده‌ی تعاملات و ارتباطات اجتماعی که تداعی کننده‌ی ویژگی ظهوریافتگی<sup>۱</sup> یا شبکه‌ی اجتماعی آن در مدارس می باشد (وودز و گران،<sup>۲</sup> ۲۰۰۹؛ وودز، بنت، هاروی و ویز،<sup>۳</sup> ۲۰۰۴). گذشته از این، رهبری، مربوط به عمل و رفتار است که برای رهبری توزیع شده بسیار مهم می باشد (وودز و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۰۴ و رابینسون،<sup>۴</sup> ۲۰۰۹).

- 
1. Emergent Property
  2. Woods & Gronn
  3. Woods, Bennett, Harvey & Wise
  4. Robinson

تحقیقات متعدد رهبری توزیع شده را از جهات مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند. به عنوان مثال در پژوهشی که ریچ و وودز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در زمینه‌ی مفهوم رهبری توزیع شده در مدارس انجام دادند، بیان کردند که معمولاً سه نوع رهبری توزیع شده (در حال ظهور<sup>۲</sup>، در حال تحول<sup>۳</sup>، یا تثبیت شده<sup>۴</sup>) در مدارس وجود دارد. علاوه بر این می‌توان گفت که رهبری توزیع شده از واکنش به فهم رهبری که بر رفتار فردی شبه قهرمان (فقط یک رهبر در سازمان) تاکید دارد، نشأت گرفته است (گران، ۲۰۰۸) چرا که رهبری توزیع شده تاکید بر تعاملات و شبکه‌های اجتماعی (لیما، ۲۰۰۸)، تخصص و استفاده از قابلیت‌های هم دیگر (جیمز، ۲۰۰۹) دارد و هم چنین مبتنی بر گذشتن از مرزهای ساختاری و فرهنگی است (هریس، ۲۰۰۸)، یعنی مقید به پیروی از قواعد و مقررات صرف نیست بلکه پویایی، سیالی، جامعیت، انعطاف‌پذیری و اعمال سیستم مشارکتی و مبتنی بر همکاری از ویژگی‌های بارز این مدل رهبری است. به طور کلی، با توجه به مطالب بالا منطق رهبری توزیع شده مبتنی بر به کارگیری تعداد زیادی از افراد با توانایی‌های مختلف در مجموعه‌ی کاری است، چون که رهبری توزیع شده توان افراد مختلف را با هم ترکیب کرده و بین ضعف‌های شان تعادل ایجاد می‌کند (وان آمیجد، نلسون، بیلزبرای و وان مرس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

با در نظر گرفتن چنین برداشتی از رهبری توزیع شده، بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که رهبری توزیع شده به عنوان یک مقوله مثبت در ساختار مدرسه مورد نظر بوده است. به عنوان نمونه، به نظر هریس (۲۰۰۸) معلمان می‌توانند از رهبری توزیع شده برای بهبود تجربه‌ی کاری خود استفاده کنند. به نوعی رهبری توزیع شده در این زمینه به آن‌ها آزادی عمل می‌دهد و در نهایت باعث توسعه‌ی شغلی آن‌ها می‌شود. هالپیا، دووس و وان کیر<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) راجع به

- 
1. Ritchie & Woods
  2. Emerging
  3. Developing
  4. Embedded
  5. van Ameijde, Nelson, Jon Billsberry & van Meurs
  6. Hulpia, Devos & Van Keer

تأثیر رهبری توزیع شده بر تعهد سازمانی معلم بیان کردند که تصمیم‌گیری مشارکتی و توزیع کردن کارکرد رهبری حمایتی، تأثیر سودمند معنی‌داری بر تعهد سازمانی معلم دارد. هم‌چنین عنوان کردند معلمان که معتقدند که مدارس‌شان به وسیله‌ی تیم رهبری مشارکتی هدایت شده است، و براساس پیوند گروهی، نقش‌های مشخص و روشن اعضای تیم رهبری، و سهیم شده در جهت‌گیری هدف شکل گرفته است، تعهد بیشتری به مدرسه‌ی‌شان دارند. هم‌چنین لوئیس و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند اگر رهبری توزیع شده برای معلمان به عنوان فرصتی در نظر گرفته شود تا شرایط کلاس و مدرسه را تغییر دهند طوری که باعث کیفیت اجرای کارشان شود آن را نقطه‌ی مرکزی کارشان قرار خواهند داد. علاوه بر این، یکی از مزیت‌های رهبری توزیع شده این است که بر اثربخشی ارتباط معلم و دانش‌آموزان تأثیر دارد، زیرا همکاری و مشارکت به معلمان کمک می‌کند تا تعاملات بهتری با دانش‌آموزان داشته باشند (تیمپرلی، ۲۰۰۵). لیما<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌کند، «بعضی از نظام‌های آموزشی اشکال توزیع شده رهبری را درون مدارس پذیرفته‌اند که به طور جدی متکی به ساختار اداری و نقش هماهنگ‌کننده‌ی اداره، مانند رهبری معلم است» (ص ۱۸۳). هم‌چنین جیمز (۲۰۰۹) بیان می‌کند در مدرسه‌ای که رهبری توزیع شده اعمال شده است، معلمان قادراند با بهبود فعالیت، انگیزش و اثربخشی، در تخصص‌شان شریک شوند، دانش خود را افزایش دهند، و دانش و تخصص خود را به درون کلاس‌های‌شان انتقال دهند، همان‌طور که در برنامه‌های آموزشی منعکس شده است. به طور کلی رهبری توزیع شده در قدرت پیش‌بینی و آیندنگری معلمان تأثیر دارد و شاید آن‌ها بهتر بتوانند به تقاضاهای محیط سازمانی پاسخ دهند (هریس، ۲۰۰۸).

هم‌چنین، اگر به ادبیات بهبود مدرسه نگاه کنیم «بر روابط سودمند بین رهبری توزیع شده و تغییر در مدارس تأکید کرده‌اند» (هریس ۲۰۰۹، ص ۱۲). به اعتقاد هالپیا و همکاران (۲۰۱۰) تیم رهبری مشارکتی و توزیع کردن رسمی رهبری حمایتی تعهد معلمان به سازمان را بالا می‌برد و علاوه بر این توزیع کردن رهبری زمینه‌ی رضایت حرفه‌ای، توانمندسازی، و مالکیت

---

1. Lima

معلم را به وجود می‌آورد و حیطه‌ی مسئولیت‌پذیری را ارتقا می‌دهد (جیمز، ۲۰۰۹). هم چنین، طبق پژوهش‌های دیگری که انجام گرفته رهبری توزیع شده تأثیر مثبت بر توسعه و تغییر سازمانی (هریس، ۲۰۰۹) و بهبود مدرسه (هالینگر و هک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) دارد. اما بعضی از پژوهشگران بر این عقیده‌اند که ارتباط قوی بین رهبری توزیع شده و دو هدف اصلی زمینه‌ی رهبری آموزشی: یعنی بهبود مدرسه و توسعه‌ی رهبری وجود ندارد (مایرووتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

به هر حال نگاه به رهبری توزیع شده مثبت است و تمرکز بیشتر پژوهشگران، روی تعریف توصیفی رهبری توزیع شده بوده است تا تعریف تجویزی آن (فلزا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ وودز و گران، ۲۰۰۹؛ مایرووتز، ۲۰۰۸). به طور کلی می‌توان بیان کرد، که احتمالاً رهبری توزیع شده مناسب دنیایی باشد که در آن جا کارها به طور فزاینده مبتنی بر اعمال تیمی و گروهی است و شخص به تنهایی نمی‌تواند برای اتخاذ تصمیم مناسب بر تمام عرصه‌ی دانش تسلط داشته باشد هم چنین عقیده‌ی در حال شکل‌گیری این است که به طور فزاینده مزیت قابل رقابت سازمان‌ها در ارتباط با توان‌شان این مسئله خواهد بود که به طور گسترده، دانش پراکنده و هم چنین مهارت‌های همه‌ی نیروی کارشان را در فرایند رهبری یکی کنند (وان آمیجد و همکاران، ۲۰۰۹). با توجه به این خصوصیات و قابلیت‌های مثبت در رهبری توزیع شده، بکارگیری آن در زمینه مدیریت آموزشی ایران اهمیت اساسی دارد.

علاوه براین، با توجه به شواهد تجربی و تحقیقات (به عنوان مثال مظفری، پرداختچی، سرخابی و ذکایی، ۱۳۸۷، ص ۱۵۵) سبک مدیریتی حاکم بر سیستم آموزشی ما نشأت گرفته از بروکراسی اداری است و هم چنین با توجه به اهمیت و نقش حساس ساختار رسمی سازمانی، قوانین و مقررات، تحلیل وظیفه و عقلانیت در این نوع سیستم متمرکز، احتمال می‌رود سبک رهبری، دستوری باشد. بنابراین در چنین ساختاری که نمایانگر دیوانسالارانه‌ی اداری است،

- 
1. Hallinger & Heck
  2. Mayrowetz
  3. Flessa

استفاده از مدل رهبری توزیع شده به عنوان یک مدل مشارکتی، می تواند زمینه‌ی بهبود و توسعه مدیریت مدارس را فراهم کند.

به طور کلی در این پژوهش دو سوال اساسی زیر مورد بررسی قرار گرفت:

۱- از نظر معلمان، تا چه اندازه رهبری توزیع شده و مقوله‌های آن در رفتار مدیران مدارس وجود دارد؟

۲- رابطه‌ی متغیرهای جمعیت شناختی (مربوط به معلمان مانند جنسیت، تجربه کاری، سطح تحصیلات) و میزان رفتارهای مرتبط با انجام رهبری توزیع شده توسط مدیران چیست؟

## روش

در پژوهش حاضر از روش توصیفی استفاده شد. جامعه‌ی آماری این پژوهش تمام معلمان مرد و زن مدارس متوسطه‌ی عادی-دولتی شهر سنندج در سال تحصیلی ۸۹-۹۰ بودند، که به روش نمونه‌گیری تصادفی ۳۷۷ (مرد=۱۳۵، زن=۲۴۲) نمونه از بین مدارس انتخاب شد. هم چنین، برای جمع آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته رهبری توزیع شده استفاده گردید.

برای طراحی پرسشنامه که متناسب با بافت آموزشی باشد در ابتدا با توجه به پژوهش‌های قبلی (به ویژه، هالپیا، دووس و راسل<sup>۱</sup> ۲۰۰۹) و مفهوم نظری رهبری توزیع شده، شش مؤلفه‌ی چشم انداز، رشد کارکنان (توسعه‌ی حرفه‌ای)، نظارت، خصوصیات تیم رهبری، حمایت و دموکراسی در نظر گرفته شد و گویه‌هایی برای هر کدام طراحی شد. در ادامه‌ی فرایند تکمیل کار، این مؤلفه‌ها مورد بازبینی و بررسی چند متخصص و کارشناس حوزه‌ی مدیریت و رهبری قرار گرفت تا در صورت لزوم تغییرات و اصلاحات لازم انجام گیرد و روایی محتوایی تضمین شود. در نهایت ۵۰ گویه مورد تایید متخصصان قرار گرفت. بعد از این مرحله، و در مرحله‌ی اجرای آزمایشی، آلفای کرونباخ پرسش‌نامه ۰/۹۵ درصد به دست آمد. در مرحله‌ی بعد پرسش‌نامه به طور گسترده اجرا شد که بعد از جمع آوری داده‌ها و تحلیل عاملی اکتشافی از

---

1. Hulpia, Devos & Rosseel

نوع مؤلفه‌های اصلی شش مؤلفه‌ی فوق به چهار مؤلفه‌ی اصلی تحت عنوان توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و بهبود مدرسه، ویژگی تیم رهبری (تعامل مبتنی بر اعتماد)، دموکراسی و حمایت همه جانبه تقلیل پیدا کرد. لازم به ذکر است که عنوان شود، چون همبستگی بین عامل‌ها از ۰/۲۰ بیشتر بود، برای چرخش عامل‌ها و دستیابی به ساختار ساده (ترستون، ۱۹۴۷، نقل از اصغر مینائی، ۱۳۸۶) از چرخش مایل (همبسته)<sup>۱</sup> و روش ابلیمین مستقیم<sup>۲</sup> استفاده شد، هم چنین حداقل پذیرش بار عاملی<sup>۳</sup> برای مؤلفه‌ها در ماتریس همبستگی ۰/۳۳ در نظر گرفته شد.

در ادامه، طبق فرایند تحلیل عاملی بعد از مشخص شدن بارهای عاملی، سوالاتی که بر روی هم بار عاملی داشتند، و هم چنین سوالاتی که به لحاظ مفهومی هم پوشی<sup>۴</sup> داشتند، حذف شد و در آخر بر اساس محتوی سوالات و ساختار مفهومی و منطقی آن‌ها، برای هر عامل نام مناسبی انتخاب شد. به طور کلی سوالات (۲۵ گویه) استخراج شده از پرسش‌نامه‌ی اولیه با توجه به نامگذاری مناسب برای عامل‌های شان، به قرار ذیل است:

• عامل (۱) توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و بهبود مدرسه<sup>۵</sup> (سوالات؛ ۱۳، ۱۰، ۱۴، ۱۹، ۲۶، ۲۳، ۸، ۱۷، ۳، ۵، ۴۲).

• عامل (۲) ویژگی تیم رهبری (تعامل مبتنی بر اعتماد)، (سوالات؛ ۵۰، ۳۵، ۴۴).

• عامل (۳) دموکراسی<sup>۶</sup> (سوالات؛ ۴۳، ۴۶، ۴۸، ۴۱).

• عامل (۴) حمایت همه جانبه<sup>۷</sup> (سوالات؛ ۳۸، ۲۷، ۲۹، ۳۴، ۱۵، ۳۱، ۳۶).

سوالات مربوط به هر عامل با رنگ متمایز در جدول (۱) مشخص شده است.

1. Oblique
2. Direct Oblimin
3. Factor Loading
4. Overlap
5. Teachers Professional development & School Increment
6. Traits of Leadership Team
7. Democracy
8. Comprehensive Support



در نهایت داده‌های مرتبط به این چند مؤلفه‌ی اصلی، مورد تحلیل با استفاده از آزمون‌های آماری خی دو، تی مستقل و تحلیل واریانس یک طرفه قرار گرفت. هم چنین، آلفای کرونباخ عامل (۱): توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و بهبود مدرسه (۰/۹۲)؛ عامل (۲): ویژگی تیم رهبری (تعامل مبتنی بر اعتماد) (۰/۶۶)؛ عامل (۳): دموکراسی با (۰/۷۲)؛ عامل (۴): حمایت همه جانبه (۰/۸۹) و هر چهار عامل با هم (۰/۹۵) به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون خی دو، برای هر مؤلفه سه سطح (بالا، متوسط، پایین) در نظر گرفته شد.

جدول ۱. پرسش نامه‌ی اولیه

سوال‌ات پرسشنامه	عامل‌ها	عامل (۱)	عامل (۲)	عامل (۳)	عامل (۴)
۱-مدیر در طراحی فعالیت‌های مدرسه مانند تشکیل جلسات و برگزاری مراسم و فعالیت‌های آموزشی و پرورشی با معلمان و سایر کارکنان هم فکری می‌کند.	۰/۴۴۳				۰/۳۳۶-
۲- اگر در نحوه‌ی کلاس داری مشکلی داشته باشم، مدیر به طور خصوصی من را در جریان قرار می‌دهد.	۰/۴۱۹				
۳- با همه‌ی اختلاف نظر‌ها در این مدرسه مدیر و تمام معلمان به پیشرفت و توسعه‌ی مدرسه توجه دارند.	۰/۸۴۵				
۴- مدیر با تشخیص خود اما با هم فکری معلمان در باره حسن اجرای نتایج جلسات مدرسه تصمیم می‌گیرد.	۰/۶۶۳				
۵- مدیر برای بهبود مدرسه از معلمان می‌خواهد که در امور مدیریتی به او کمک کنند.	۰/۶۱۸				
۶- مدیر به طور منظم و با برنامه و با همکاری و هم فکری معلمان، جلسات شورای معلمان را تشکیل می‌دهد.	۰/۴۶۹				۰/۳۷۵-
۷- اگر در جلسات شورای معلمان پیشنهاد مدیر و یا سایر مسئولین را نقد کنم، مدیر از من حمایت می‌کند.	۰/۳۴۰				
۸- مدیر در جلسات شورای معلمان تاکید زیادی روی تبادل اطلاعات معلمان دارد.	۰/۵۵۵				

۹- همکاری و تعامل مدیر باعث شده است، در این مدرسه وقت کافی /۵۹۸ داشته باشم تا بر روی مسائل کلاسی خود تمرکز کنم.
۱۰- اگر کلاسی مشکل انضباطی داشته باشد مدیر سعی می‌کند از /۷۱۵ مشاورین و روانشناسان استفاده کند.
۱۱- مدیر در پایان هر جلسه ی آموزشی برای بالا بردن کیفیت جلسات /۶۲۶ بعدی از معلمان نظرخواهی می‌کند.
۱۲- در این مدرسه تصمیمی که گرفته می‌شود همه ی معلمان، معاونین /۶۴۷ و مدیر سهم مشترک دارند.
۱۳- احساس می‌کنم همکاری گروهی در این مدرسه باعث شده است، /۷۱۵ در درسی که تدریس می‌کنم روز به روز بر معلوماتم افزوده می‌شود.
۱۴- در این مدرسه، مدیر شرایطی را فراهم کرده است، که معلمان هم /۶۰۷ رشته در فعالیت های آموزشی مانند روش تدریس و طراحی سوالات به هم دیگر کمک می‌کنند.
۱۵- اگر برای اجرای بهتر دستورالعمل اداری پیشنهادی داشته باشم، /۴۶۰- مدیر آن را می‌پذیرد.
۱۶- اگر برای بهتر شدن نتایج امتحانات مستمر پیشنهادی داشته باشم، /۴۰۲ معلمان و مدیر آن را می‌پذیرند.
۱۷- مدیر برای این که برنامه ی آغازین مدرسه بهتر برگزار شود، از /۶۸۶ معلمان نظر خواهی می‌کند.
۱۸- مدیر برای طراحی سوالات درس های مشترک از چند معلم کمک /۳۵۸- می‌گیرد.
۱۹- در این مدرسه در صورت نیاز، معاونین و خصوصاً مدیر در حیطه ی /۵۹۲ کلاس به معلمان کمک می‌کنند.
۲۰- اگر معلم غیر بومی برای حل مسائل مهم مدرسه راه کار ارائه دهد، /۳۵۱ مدیر بدون مقاومت می‌پذیرد.
۲۱- معلمان و مدیر در کارگاه های آموزشی و کلاس های ضمن /۷۷۵- خدمت شرکت می‌کنند.
۲۲- مدیر به دستورالعمل بخش نامه‌ها اهمیت می‌دهد، اما برای اجرای /۴۰۶- آن‌ها از هم فکری معلمان استفاده می‌کند.

۶۸۳/.	۲۳- معلمان این مدرسه به هم دیگر کمک می کنند تا میزان یادگیری دانش آموزان را بالا ببرند.
۳۳۷/.	۲۴- در این مدرسه معلمان و مدیر با عشق و علاقه به هم دیگر کمک می کنند.
۴۳۱/.	۲۵- اگر در رشته ی خودم موفقیتی داشته باشم مدیر و سایر همکارانم مرا تحسین می کنند.
۵۳۳/.	۲۶- مدیر از توانایی کارشناسان یا اساتید دانشگاهی برای کمک به مشکلات تدریس معلمان استفاده می کند.
۷۶۳/.	۲۷- برای برگزاری کلاس جبرانی مدیر نهایت همکاری را با من می کند.
۵۶۱/.	۲۸- مدیر برای ارزشیابی تحصیلی دانش آموزان از منابع مختلفی (نظرات والدین، مشاور مدرسه، معاونین، بررسی پرونده) استفاده می کند.
۶۲۰/.	۲۹- مدیر با تشویق و حمایت خود در معلمان انگیزه ایجاد می کند.
۴۹۵/.	۳۰- در این مدرسه می توانم با مدیر مسائل شخصیم را در میان بگذارم.
۴۵۲/.	۳۱- مدیر امکان رفاه و آسایش (مانند فراهم نمودن وسایل راحتی در زنگ تفریح و وسایل آموزشی در کلاس درس) معلمان را در حد امکان فراهم کرده است.
۵۳۳/.	۳۲- مدیر به کار گروهی خیلی علاقه مند است.
۵۴۸/.	۳۳- در این مدرسه معلمان و مدیر با عشق و علاقه به هم دیگر کمک می کنند.
۴۸۶/.	۳۴- در صورت موفقیت هر یک از معلمان در ابداع و ایجاد طرح های نو برای تحول در مدرسه، مدیر به نحوه بسیار مناسبی از آن ها تشکر می کند.
۵۵۸/.	۳۵- هیئت اجرایی مدرسه (مدیر و معاونین) خود را برتر از دیگران نمی دانند.
۴۵۰/.	۳۶- مدیر در ساعت های غیر اداری برای کمک به معلمان در دسترس است.
۵۰۹/.	۳۷- کار معلمان برای مدیر خیلی با ارزش است.

۳۸-	اگر یکی از معلمان طرحی برای استفاده بهتر از اتاق کامپیوتر یا آزمایشگاه داشته باشد، مدیر و معلمان موافقت می‌کنند.	۸۰۵-.
۳۹-	در این مدرسه معلمان ایده‌ها، پیشنهادات، راه کارها و نظرات خود را به راحتی و بدون ترس از عواقب آن‌ها بیان می‌کنند.	۴۴۷-./۳۳۶
۴۰-	رشد و توسعه‌ی توانایی‌های علمی و آموزشی معلمان و سایر همکاران در این مدرسه یکی از اهداف اساسی مدیر و کل اعضای مدرسه است.	۴۸۳-.
۴۱-	معلمان به راحتی می‌توانند کار مدیر را مورد نقد قرار دهند.	۳۴۸-./
۴۲-	برای داشتن اطمینان از کیفیت کار مدرسه مدیر، معاونین، معلمان و سایر افراد ذینفع در مدرسه مشارکت فعال دارند.	۴۳۶-./
۴۳-	از طرف مدیر این اختیار را دارم، که بدون هماهنگی اداره دانش آموزانم را به گردش علمی ببرم.	۷۷۴-./
۴۴-	بعضی مواقع مدیر پیشنهاداتش را به طور خصوصی به معلمان می‌گوید.	۵۵۳-./
۴۵-	اگر معلمی برای مدیریت بهتر کلاس‌ها راه کاری داشته باشد، معلمان و مدیر آن را قبول می‌کنند.	۴۱۱-./
۴۶-	مدیر بعضی وقت‌ها بدون هماهنگی با اداره مراسم و جلساتی را با همکاری معلمان برگزار می‌کند.	۷۶۱-./
۴۷-	استفاده از تخصص و تجارب دیگران (مثلا معلمان) به هر صورتی در این مدرسه برای بهبود آینده‌ی آن یک اولویت اساسی است.	۴۴۷-./
۴۸-	اگر معلمان برای خودشان در مدرسه یک آیین‌نامه‌ی اجرایی داشته باشند، مدیر با آن موافقت می‌کند.	۵۹۶-./
۴۹-	اگر کلاسی افت تحصیلی داشته باشد، مدیر از معلمان مربوطه برای حل مشکل استفاده می‌کند.	۴۵۹-./
۵۰-	مدیر، معاونین، و معلمان این مدرسه برای بهبود و اصلاح امور مدرسه از خود گذشتگی لازم را دارند.	۵۸۴-./

### یافته‌ها

همان‌طور که بیان شد، هدف اصلی این پژوهش بررسی وضعیت رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه‌ی شهر سنندج بود. بنابراین در ادامه به بررسی سوالات تحقیق و هم‌چنین فرایند تحلیل داده‌های مربوط به این مطالعه می‌پردازیم.

سوال اول: از نظر معلمان، تا چه اندازه رهبری توزیع شده و مؤلفه‌های آن در رفتار مدیران مدارس وجود دارد؟ برای پاسخ به این سوال تحقیق با استفاده از آزمون آماری  $\chi^2$  دو-میزان توجه مدیران به هر کدام از مؤلفه‌های مربوط به رهبری فراگیر از نظر معلمان تحلیل و استنباط شد. هدف از آزمون این چهار مؤلفه آن بود تا میزان توجه مدیران به هر یک در سه سطح (بالا، متوسط، پایین) متفاوت از نظر معلمان سنجش شود. در ادامه به بررسی هر یک پرداخته می‌شود.

نتایج مؤلفه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و بهبود مدرسه نشان داد که بیشتر معلمان (۵۳.۳۱ درصد) معتقدند که سطح توجه مدیران به توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و بهبود مدرسه به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری توزیع شده پایین است. هم‌چنین، همان‌طور که نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد بیشتر معلمان (۴۸.۵۴ درصد) معتقدند که سطح توجه مدیران به تعامل مبتنی بر اعتماد به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری توزیع شده متوسط می‌باشد. در مورد مؤلفه‌ی دموکراسی بیشتر معلمان (۶۱.۸۰ درصد) بر این باور اند که سطح توجه مدیران به دموکراسی به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری توزیع شده متوسط است. هم‌چنین، در مورد مؤلفه‌ی حمایت همه‌جانبه بیشتر معلمان (۶۶.۰۴ درصد) فکر می‌کنند که سطح توجه مدیران به این مؤلفه به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری توزیع شده پایین است. اما در مورد مقیاس کلی رهبری توزیع شده (مجموع چهار مؤلفه) بیشتر معلمان (۶۲.۳۳ درصد) معتقدند که سطح توجه مدیران به مقیاس کلی رهبری توزیع شده متوسط است. به‌طور کلی، طبق نتایج جدول (۲)، تفاوت‌های

مشاهده شده در هر چهار مؤلفه معنی دار است. بنابراین فرض صفر مبتنی بر عدم تفاوت میان سه سطح تعریف شده در هر مؤلفه، رد می‌شود. در نهایت، اگر خواسته باشیم میزان گرایش مدیران به هر مؤلفه را فقط در سطح بالا با هم مقایسه کنیم مؤلفه‌ی دموکراسی (۲۵.۹۹ درصد) نسبت به بقیه‌ی مؤلفه‌ها شرایط بهتری دارد، هر چند وضعیت مقیاس کلی رهبری توزیع شده در این سطح (۴.۷۷ درصد) نسبت به دو سطح دیگر چندان خوب نیست. اما به طور کلی می‌توان بیان کرد که میزان گرایش مدیران به چهار مؤلفه‌ی رهبری توزیع شده از نظر معلمان متوسط (۶۲.۳۳ درصد) است.

جدول ۲. دیدگاه معلمان نسبت به میزان رهبری توزیع شده و مؤلفه‌های آن در رفتار مدیران

عامل	سطح بالا		متوسط		پایین		سطح معناداری			
	فروانی	درصد	فروانی	درصد	فروانی	درصد	کل	df	$X^2$	P
توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و بهبود مدرسه	۲۶	۶۸۹	۱۵۰	۳۹.۷۸	۲۰۱	۵۳.۳۱	۳۷۷	۲	۱۲۸.۹۱۸	۰/۰۰
تعامل مبتنی بر اعتماد	۱۵	۳۹۷	۱۸۳	۴۸.۵۴	۱۷۹	۴۷.۴۸	۳۷۷	۲	۱۴۶.۲۴۹	۰/۰۰
دموکراسی	۹۸	۲۵۹۹	۲۳۳	۶۱.۸۰	۴۶	۱۲.۲۰	۳۷۷	۲	۱۴۸.۲۷۱	۰/۰۰
حمایت همه جانبه	۱۴	۳۷۱	۱۱۴	۳۰.۲۳	۲۴۹	۶۶.۰۴	۳۷۷	۲	۲۲۱.۳۵۳	۰/۰۰
چهار مؤلفه‌ی رهبری توزیع شده با هم	۱۸	۴۰۷	۲۳۵	۶۲.۳۳	۱۲۴	۳۲.۸۹	۳۷۷	۲	۱۸۷.۳۹۰	۰/۰۰

سوال دوم: رابطه‌ی متغیرهای جمعیت شناختی (مربوط به معلمان مانند جنسیت، تجربه‌ی کاری، سطح تحصیلات) و میزان رفتارهای مرتبط با انجام رهبری توزیع شده توسط مدیران چیست؟

مقایسه‌ی میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده بر حسب جنسیت هدف از آزمون این سوال مقایسه‌ی میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده بر حسب جنسیت بود. نتایج جدول (۳) نشان داد که میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده در میان معلمان زن (۹۹.۶۳) بهتر از معلمان مرد (۹۳.۲۹) است.

جدول ۳. مقایسه‌ی میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده بر حسب جنسیت

شاخص آماري	مرد (n= ۱۳۵)		زن (n= ۲۴۲)		میانگین (M)	انحراف معیار (SD)	میانگین (M)	انحراف معیار (SD)	مقدار تي (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (sig)	اندازه تاثیر <sup>۱</sup> (f)
	میانگین (M)	انحراف معیار (SD)	میانگین (M)	انحراف معیار (SD)								
رهبری توزیع شده	۹۳/۲۹	۱۷/۴۱	۹۹/۶۳	۱۷/۲۲	-۳/۴۱	۳۷۵	۰/۰۰۱	۰/۱۷				

به طور کلی انجام آزمون تی مستقل نشان داد که تفاوت بین دو میانگین معنی دار است. با توجه به نتایج داده‌ها معلمان زن بیشتر از معلمان مرد معتقدند که مدیران شان مؤلفه های رهبری توزیع شده را به صورت خودجوش<sup>۲</sup> (در قسمت نتیجه گیری توضیح داده شده است) در مدارس اعمال می کنند.

مقایسه‌ی میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده بر حسب سطح تحصیلات هدف از آزمون این سوال مقایسه‌ی میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده بر حسب سطح تحصیلات است تا پی ببریم که آیا بین میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده بر حسب سطح تحصیلات تفاوت معنی دار است یا خیر. همان طور که نتایج جدول (۴) نشان می دهد. بالاترین میانگین (۱۰۲) مربوط به معلمانی است که مدرک شان دکترا است که البته تعدادشان

1. Effect Size  
2. Spontaneous

نسبت به بقیه‌ی معلمان بسیار کم است و کمترین میانگین (۹۴/۰۸) مربوط به معلمانی است که مدرکشان در سطح دیپلم است.

جدول ۴. مقایسه‌ی میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده بر حسب سطح تحصیلات

رهبری توزیع شده									
سطح تحصیلات	N	M	SD	SS	MS	df	f	sig	r
دیپلم	۱۲	۹۴.۰۸	۱۱.۲۳	۵۶۰.۳۷	۱۴۰/۰۹	۴	۰/۴۵	/۷۷۰	۰
فوق دیپلم	۲۶	۱۰۰.۲۳	۱۶.۱۸						
لیسانس	۲۶۸	۹۶.۸۸	۱۸.۲۸						
فوق لیسانس	۶۸	۹۸.۵۲	۱۵.۵۴						
دکتر	۳	۱۰۲	۲۸.۶۸						
کل	۳۷۷	۹۷.۳۶	۱۷.۵۳						

همان‌طور که شاهد هستید، نتایج آزمون آماری تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد که تفاوت بین میانگین‌ها معنی‌دار نیست.

مقایسه‌ی میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده بر حسب تجربه‌ی کاری معلمان هدف از بررسی این سوال مقایسه‌ی میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده بر حسب تجربه‌ی کاری است برای مشخص کردن این موضوع که آیا بین میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده بر حسب تجربه‌ی کاری تفاوت معنی‌دار است یا خیر. همان‌طور که داده‌های جدول (۴) نشان می‌دهد بالاترین میانگین (۹۸.۵) مربوط به معلمانی است که تجربه‌ی کاری آن‌ها ۱۶ سال به بالا است و کمترین میانگین (۶۸) مربوط به معلمانی است که تجربه‌ی کاری آن‌ها بین ۱۱ تا ۱۵ سال است.



جدول ۵. مقایسه‌ی میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده بر حسب تجربه‌ی کاری

رهبری توزیع شده									
تجربه کاری	N	M	SD	SS	MS	df	f	sig	r
۱-۵	۱۴	۸۱	۰	۶۶۰/۷۰	۲۲۰/۲۳	۳	۰/۸۳	۰/۶۴	۰
۶-۱۰	۵۸	۸۷	۰						
۱۱-۱۵	۱۰۷	۶۸	۰						
۱۶ به بالا	۱۹۸	۹۸.۵	۱۶.۲۶						
کل	۳۷۷	۸۶.۶	۱۵.۲۰						

به طور کلی نتایج آزمون آماری تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد که بین میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده بر حسب تجربه کاری معلمان تفاوت معنی داری وجود ندارد. در پایان می توان بیان کرد که سطح تجربه‌ی کاری معلمان، در برداشت شان از میزان مؤلفه های رهبری توزیع شده مدیران تأثیر نداشت. یعنی همه‌ی معلمان با سطوح تجربه‌ی کاری متفاوت، میزان رفتارهای مرتبط با رهبری توزیع شده مدیران را در یک سطح ارزیابی کردند. این موضوع در ارتباط با سطح تحصیلات معلمان و میزان رفتارهای مرتبط با رهبری توزیع شده مدیران هم صدق می کند. یعنی میزان رفتارهای مرتبط با رهبری توزیع شده مدیران در مدارس از نظر همه‌ی معلمان با توجه به سطوح مختلف تحصیلی شان، یکی است.

### بحث و نتیجه گیری

همان طور که بیان شد، موضوعی که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفت بررسی وضعیت رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه‌ی شهر سنج بود. بنابراین برای گردآوری داده‌ها از پرسش نامه‌ی محقق ساخته استفاده شد که بعد از بررسی کارشناسی، اجرای آزمایشی و فرایند تحلیل عاملی اکتشافی شش مؤلفه‌ای که در قسمت روش ذکر گردید به چهار مؤلفه‌ی زیربنایی ۱. توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و بهبود مدرسه ۲. ویژگی تیم رهبری (تعامل مبتنی بر اعتماد) ۳. دموکراسی ۴. حمایت همه جانبه تقلیل پیدا کرد. لازم به ذکر است که نوع رهبری توزیع

شده‌ی مدارس مورد نظر با توجه به مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهشی رهبری توزیع شده خودجوش و خود انگیزه می باشد یعنی نظامند و برنامه ریزی شده نیست، در ادامه به این موضوع اشاره خواهد شد.

تجزیه و تحلیل توزیع میزان گرایش مدیران به توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و بهبود مدرسه از نظر معلمان نشان داد که بیشتر معلمان معتقدند که سطح توجه مدیران به توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و بهبود مدرسه به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری توزیع شده پایین بوده است. این بازخورد نشان دهنده‌ی اعمال ضعیف جنبه‌ی تعاملات افراد در شبکه‌ی مدرسه است زیرا بر اساس ارتباطات حرفه‌ای بین معلمان است که از تخصص و تجربه‌ی هم دیگر استفاده می‌کنند و زمینه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و بهبود مدرسه را فراهم می‌نمایند. به نوعی این جنبه از رهبری توزیع شده که خود زمینه ساز و در برگیرنده‌ی ویژگی رهبری مطابق با تخصص<sup>۱</sup> رهبری توزیع شده (وودز و همکاران، ۲۰۰۴ و جیمز، ۲۰۰۹) است به درستی توسط مدیران مورد بررسی اعمال نشده است و به نوعی با توجه به این موضوع رهبری توزیع شده مدیران ضعیف است. در پژوهشی که دینهام<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در همین راستا انجام داد به این نتیجه رسید که فرصت کار در تیم‌ها و این که چگونه تیم‌ها توانمند و حمایت شوند فرصتی را برای رشد رهبری توزیع شده فراهم می‌کند چرا که افراد در فرایند کار در زمینه‌ی تخصص، اعتماد و تاثیر گذاری بر یکدیگر رشد می‌کنند. بنابراین این مؤلفه با توجه به پژوهش هالپیا و همکاران (۲۰۰۹)، جیمز (۲۰۰۹) و وودز و همکاران (۲۰۰۴) در رفتار مدیران مورد بررسی ضعیف بود.

نتایج توزیع میزان گرایش مدیران به مؤلفه‌ی تعامل مبتنی بر اعتماد از نظر معلمان، نشان داد که بیشتر معلمان معتقدند که سطح توجه مدیران به تعامل مبتنی بر اعتماد به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری توزیع شده متوسط است. بنابراین نیاز است تا مدیران توجه خاصی به شبکه‌ی اجتماعی و تعاملات حرفه‌ای داشته باشند زیرا رهبری توزیع شده تاکید بسیار زیادی روی بحث

---

1. Leadership according to expertise  
2. Stephen Dinham

ظهوریافتگی یا ارتباط های بین افراد (وودز و همکاران، ۲۰۰۴؛ جیمز، ۲۰۰۹ و گران، ۲۰۰۲؛ اسپیلان، ۲۰۰۶ به نقل از دووس و هالپیا، ۲۰۰۹) در مدرسه دارد که اگر این مؤلفه به طور مناسب در ساختار مدرسه ساماندهی و به کارگیری شود از جمله پیامدهای مثبت آن ایجاد اعتماد در بین کارکنان است که این مسئله به خودی خود زمینه‌ی ارتقاء و پیشرفت تک تک افراد را در عرصه‌ی سازمانی فراهم می‌کند، طوری که در همین راستا پژوهشگران معتقدند که اعتماد، مفهوم سازی و تعاملات اجتماعی مؤلفه‌های مهمی برای ترکیب اعمال رهبری توزیع شده هستند (هریس ۲۰۰۸؛ جیمز، ۲۰۰۹؛ لوئیس و همکاران، ۲۰۰۹؛ ریچ و وودز، ۲۰۰۷ و اودورو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، به نقل از جیمز، ۲۰۰۹).

بنابراین مدیران به تلاش بیشتری نیاز دارند تا این مؤلفه را در کنار مؤلفه‌های دیگر رهبری توزیع شده به کار گیرند چون که این چهار مؤلفه با هم نمایانگر رهبری توزیع شده هستند و مسلماً یکی بدون دیگری فرایند اجرای رهبری توزیع شده را مشکل می‌کند. علاوه بر این لازم است در ادامه اشاره‌ای به بحث نفوذ، یکی از موضوع های مهم رهبری داشته باشیم. به طور کلی اگر در سازمان فضایی ایجاد شود که افراد تحت تاثیر هم دیگر قرار بگیرند یعنی در چارچوب تعاملات حرفه‌ای برهم تاثیر بگذارند و از هم دیگر تاثیر بپذیرند به نوعی شاهد انتشار و توزیع شدن نفوذ رهبری (راینسون، ۲۰۰۸) هستیم که خود بستری برای اعتماد فراهم می‌کند تا کارکنان در چنین فضایی راحت تر بتوانند باعث توسعه‌ی رهبری و بهبود مدرسه شوند.

در ارتباط با بررسی میزان گرایش مدیران به مؤلفه‌ی دموکراسی از نظر معلمان، باید بگوییم که بیشتر معلمان معتقدند که سطح توجه مدیران به دموکراسی به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری توزیع شده متوسط بوده است. دموکراسی می‌تواند جایگزین مناسبی برای رهبری توزیع شده باشد (وودز و گران، ۲۰۰۹) چون پیامد چنین ایده‌ای اعمال آزادی حساب شده همراه با انعطاف پذیری در حوزه‌ی کاری است، مسلماً در چنین فضایی افراد احساس

---

1. Devos & Hulpia  
2. Oduro

امنیت حرفه‌ای کرده زیرا زمینه برای نقد سازنده و توجه به رشد و بالندگی حرفه‌ای فراهم است و به نوعی خودگردانی<sup>۱</sup> (وودز و همکاران، ۲۰۰۴) و ابراز عقیده سرلوحه‌ی کار افرادی است که با هم دیگر کار می‌کنند. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده و هم چنین جایگاه حساس مؤلفه‌ی دموکراسی در چارچوب رهبری توزیع شده می‌توان بیان کرد که لازم است تا مدیران توجه بیشتری به این مؤلفه داشته باشند تا فرایند اعمال رهبری توزیع شده در کنار مؤلفه‌های دیگر در مدارس به طور مناسب انجام گیرد.

اما گرایش مدیران به مؤلفه‌ی حمایت همه جانبه از نظر معلمان، نشان داد که بیشتر معلمان معتقدند که سطح توجه مدیران به حمایت همه جانبه به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری توزیع شده پایین بوده است. مؤلفه‌ی حمایت یکی از کارکردهای مهم رهبری است طوری که هالپیا و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیق شان بعد از اجرای تحلیل عاملی یکی از عامل‌هایی که استخراج کردند مؤلفه‌ی حمایت بود هم چنین هالپیا و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی که انجام دادند به این نتیجه رسیدند که توزیع کردن رسمی رهبری حمایتی در میان تیم رهبری تاثیر مثبت معنی داری بر تعهد معلمان به مدرسه دارد. به طور کلی حمایت یکی از کارکردهای مهم رهبری است که مدیران می‌توانند آن را در حوزه‌ی کاری شان متناسب با شرایط توزیع کنند. بنابراین برای اعمال رهبری توزیع شده لازم است که مدیران به این مؤلفه‌ی مهم توجه کنند و آن را در کنار سایر مؤلفه‌های به کار برند تا بتوانند زمینه‌ی بهبود مدرسه و توسعه‌ی رهبری را فراهم نمایند.

نهایتاً، نتایج مقیاس کلی رهبری توزیع شده (مجموع چهار عامل) نشان داد که بیشتر معلمان معتقدند که سطح توجه مدیران به مقیاس کلی رهبری توزیع شده متوسط بوده است. پیام این نتایج این است که رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه‌ی شهر سنج اعمال می‌شود اما نقش چندان موثری در فرایند کاری مدیران ندارد. بنابراین باید از طرف مسئولین ارشد تمهیداتی مثل دوره‌ها یا کارگاه‌های آموزشی مناسب در زمینه‌ی رهبری توزیع شده اتخاذ شود

تا مدیران بتوانند این مدل رهبری را در حوزه‌ی کاری خود به صورت نظام مند<sup>۱</sup> پیاده کنند. در مدل رهبری توزیع شده هدفمند (نظام مند)، چون چارچوب برنامه از قبل به صورت منظم طراحی شده است و وظایف و کارکردهایی که رهبر را آماده می‌کند مشخص است، مسلماً تصمیم‌هایی که با این روش گرفته می‌شود شفاف‌تر است و کمتر جایی برای شک و نگرانی وجود دارد (ماسکال، لیث وود، استراس و ساکس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

با توجه به نتایج مبنی بر این که سطح انتشار رهبری توزیع شده از نظر معلمان در مدارس سنج متوسط است. نتیجه می‌گیریم که مدل رهبری توزیع شده مدیران مورد بررسی به گفته ماسکال و همکاران (۲۰۰۸) مدلی نظام مند نیست بلکه خودجوش<sup>۳</sup> (خودانگیخته) است زیرا در مدل خودجوش چون تفکر نظام مند به طور کامل وجود ندارد، مسلماً، کارکرد های رهبری در این الگو از روی شانس، عادت یا بعضی عوامل دیگر است. به طور کلی به نظر آن‌ها شکل خودجوش رهبری توزیع شده دارای تاثیرات منفی است ولی با توجه به اعتماد رهبران شاید قابل اجرا باشد.

علاوه بر این، از زاویه‌ای دیگر به اعتقاد محققین و با توجه به نتایج به دست آمده، مدارس مورد بررسی دارای رهبری توزیع شده «در حال ظهور» هستند زیرا وضعیت چنین مدرسی به اعتقاد ریچ و وودز (۲۰۰۷) تعیین کننده‌ی سازمان سلسله مراتبی‌تر، اشکال قوی‌تر کنترل، منابع بیرونی تغییر، و رهبری متمرکز بر موقعیت و نقش‌های رسمی است. علاوه بر این، ما شاهد چنین رویکردی در سازمان های آموزشی مان هستیم چون که پیروی از قواعد و مقررات خشک اداری، نظام مدیریتی بالا به پایین (سلسله مراتبی)، هدف محوری و نتیجه گرایی، اعمال دستور و جزم گرایی تقریباً از خصوصیات بارز نظام آموزشی است. بنابراین در چنین سیستمی مشکل است مدیران بتوانند شکل اصولی رهبری توزیع شده را پیاده کنند و لازم است که به تدریج از

- 
1. Planful alignment
  2. Mascal, Leithwood, Straus & Sacks
  3. Spontaneous alignment

رهبری توزیع شده «در حال ظهور» در جهت الگوهای دیگر رهبری توزیع شده مانند «در حال تحول و تثبیت شده» (ریچ و وودز، ۲۰۰۷) حرکت کنند. گذشته از این اگر به صورت اصولی و تعریف شده رهبری توزیع شده در مدارس اعمال شود باعث می شود تا معلمان نسبت به بهبود بازده‌های آموزشی، اطلاعات، آگاهی و مسئولیت پذیری، پیدا کنند (رابینسون، ۲۰۰۹).

مسئله‌ی دیگری که مورد بررسی قرار گرفت رابطه‌ی متغیرهای جمعیت شناختی (مربوط به معلمان مانند جنسیت، تجربه کاری، رشته تحصیلی) و میزان رفتارهای مرتبط با انجام رهبری توزیع شده بود. در ارتباط با مقایسه‌ی میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده با توجه به جنسیت نتایج نشان داد که میانگین مقیاس کلی رهبری توزیع شده در میان دو جنس متفاوت است. یعنی از نظر معلمان زن، مدیران شان، نسبت به مدیران مرد توجه بیشتری به رهبری توزیع شده دارند و آن را در حیطه‌ی کاری شان اعمال می کنند. همان طور که اشاره شد مسلماً الگوی رهبری توزیع شده به کاربرده شده توسط مدیران زن، خودجوش است یعنی نظام مند نیست که مسلماً پیامدهای منفی در پی خواهد داشت (ماسکال و همکاران، ۲۰۰۸). سایر متغیرها رابطه معنادار آماری نشان نداد.

بررسی دقیق تر نتایج نشان می دهد که در حال حاضر با توجه به ساختار نظام آموزش و پرورش گرایش به استفاده از مدل رهبری توزیع شده در مدارس مورد بررسی به صورت خودجوش بوده و برنامه ریزی مشخص و مدونی برای این کار وجود ندارد. هم چنین با توجه به فلسفه‌ی رهبری توزیع شده و نتایجی که به دست آمد، استفاده از این مدل در سیستم آموزشی احتمالاً با مشکلات و چالش های خاصی روبرو شود که توجه به آنها اهمیت اساسی دارد. زیرا مدارس ما از یک الگوی اداری- مدیریتی تقریباً متمرکز تبعیت می کنند که در آن مدیر آزادی عمل لازم را ندارد تا با بررسی شرایط و امکان سنجی بتواند ایده‌ها و نوآوری‌های خود و همکاران را به کار گیرد. به طور کلی، مدیریت همیشه باید متوجه دستور و فرمان مافوق باشد. بنابراین، زمینه برای اعمال رهبری توزیع شده کمتر فراهم است. چون که بنیان مفهومی رهبری توزیع شده مبتنی بر استفاد از افراد زیاد در سازمان (رهبری چندگانه)، دیدگاه مشارکتی

و مبتنی بر همکاری (وودز و همکاران، ۲۰۰۴؛ وودز و گران، ۲۰۰۹)، ساختار غیر متمرکز، توام کردن رهبری غیر رسمی و رسمی، ایده‌ی دموکراتیک، تقسیم وظایف، رهبری پایین به بالا<sup>۱</sup> است. بنابراین، در ساختار متمرکز که مبتنی بر دستوردهی، قواعد و مقررات صرف اداری (مظفری و همکاران، ۱۳۸۷)، رهبری بالا به پایین<sup>۲</sup> و فقط رسمی و عمل به بخش نامه‌ها بدون هیچ دخل و تصرفی است، پیاده کردن چنین ایده‌هایی احتیاج به مطالعه و برنامه ریزی مشخص دارد.

درباره‌ی امکان به کارگیری چنین الگویی در مدارس با توجه به فلسفه‌ی مفهومی آن و هم چنین نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد، اگر چه رهبری توزیع شده در مدارس مورد بررسی اعمال می‌شود ولی همان طور که بیان شد این نوع رهبری خودجوش است یعنی آگاهانه و برنامه‌ریزی شده نیست و به طور کلی مدیران به طور ناخواسته و اتفاقی به بعضی از مؤلفه‌های این مدل عمل می‌کنند که این رویه در درازمدت نتیجه نخواهد داد و راه به جایی نخواهد برد. به عبارت دیگر استفاده از توانائی‌های دیگران در جهت حل مسائل مدرسه و توسعه‌ی آن در ساختار متمرکز مدارس به خاطر خصوصیات شخصی، جهت‌گیری‌های مدیریتی و علایق خاص مدیران می‌باشد و نه الزاماً ناشی از برنامه ریزی در این جهت. با توجه به این تحلیل، استفاده از این سبک رهبری در مدارس ما امکان دارد اما در چهارچوب ساختار متمرکز فعلی احتمال این که با چالش مواجه شود زیاد است. بنابراین، از یک طرف، همان طور که اشاره شد، مدیران ارشد و مسئولین نظام آموزشی با برنامه ریزی مدون و تعریف شده می‌توانند به تدریج زمینه‌ی اجرای این مدل را فراهم کنند و از طرف دیگر، مدیران مدارس می‌توانند شرایط همکاری و هماهنگی و استفاده از ایده‌های همکاران خود را با توجه به مقررات و ساختار مدرسه مطالعه کنند و در جهت اجرائی نمودن آن اقدام نمایند. شاید بتوان

---

1. Bottom-up  
2. Top-down

گفت که رهبری توزیع شده مدلی از رهبری در چهارچوب ساختار متمرکز مدارس خواهد بود که در آن نقش رهبری مدرسه بسیار موثر و سازنده است.

به طور کلی، به لحاظ نظری، ساختار عاملی بدست آمده در پرسشنامه طراحی شده در تحقیق حاضر، پشتوانه خوبی دارد و با تحقیقات تجربی و مطالعات نظری در حوزه رهبری توزیع شده مثل تحقیقات وودز و همکاران، ۲۰۰۴؛ جیمز، ۲۰۰۹ و هالپیا و همکاران، ۲۰۰۹، دارای هم خوانی می‌باشد. زیرا همان طور که اشاره شد محققین نشان دادند که شالوده‌ی مفهومی و چهارچوب اساسی برای مطالعه رهبری توزیع شده شامل چشم انداز، رشد کارکنان (توسعه‌ی حرفه‌ای)، نظارت، خصوصیات تیم رهبری، حمایت و دموکراسی است. در تحقیق حاضر این ساختار شامل بهبود مدرسه و توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان، دموکراسی، تعامل مبتنی بر اعتماد و حمایت همه جانبه بود که تعامل مبتنی بر اعتماد نشانگر خصوصیات تیم رهبری در مطالعات قبلی است. هم چنین طبق پژوهش هالپیا و همکاران (۲۰۰۹)، برای ساخت مقیاس رهبری توزیع شده، ساختار پرسشنامه را به دو قسمت شامل عملکرد تیم رهبری و خصوصیات تیم رهبری تقسیم کردند که نتایج آنها نشان داد که عملکرد تیم رهبری دارای یک ساختار دو عاملی (چشم انداز و حمایت) و خصوصیات تیم رهبری هم دارای یک ساختار تک عاملی است. این نتیجه تا اندازه زیادی با تحقیق حاضر همخوانی دارد.

## منابع

- امین مظفری، فاروق؛ پرداختچی، محمد حسن؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد و ذکایی، محمد. (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری در دانشگاه‌های ایران. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، ۴۷، ۱۵۷-۱۳۳.
- مینایی، اصغر. (۱۳۸۶). بررسی ساختار عاملی مقیاس رفتار انطباقی بزرگسالان (ABS-RC:2): یک تحلیل ثانویه. *فصلنامه پژوهشکده کودکان استثنائی* (۷) ۳، ۲۹۸-۲۸۷.



- Dinham, S. (2009). The Relationship Between Distributed Leadership and Action Learning in Schools: A Case Study. In A. Harris, *Distributed Leadership* (pp. 139-156). London: springer.
- Devos, G. & Hulpia, H. (2009). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Journal Homepag* , 26(3) 562-575.
- Flessa, J. (2009). Educational Micropolitics and Distributed Leadership. *Peabody Journal of Education* , 84: 331-349.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration* , 46(2) 141-158.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (2009). Distributed Leadership in Schools: Does System Policy Make a Difference? In A. Harris, *Distributed Leadership* (pp. 101-120). London: springer.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration* , 46(2) 172-188.
- Harris, A. (2009). *Distributed leadership* (pp. 101-120). London: springer.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education* , 10(3)315-325.
- Harris, A. (2009). Distributed Leadership: What We Know. In A. Harris *Distributed Leadership* (pp. 11-24). London: springer.
- Hulpia, H., Devos, G. & Rosseel, Y. (2009). Development and Validation of Scores on the Distributed Leadership Inventory. *Educational and Psychological Measurement* , 69(6) 1013-1034.
- Hulpia, H., Devos, G. & Van Keer, H. (2010). The Influence of Distributed Leadership on Teachers' Organizational. *The Journal of Educational Research* , 103,40-52.
- Jaimes, I. J. (2009) Distributed Leadership Practices in Schools: Effect on the Development of Teacher Leadership. *Southern California: ProQuest LLC*.
- Lima, J. A. (2008). Department networks and distributed leadership in schools. *School Leadership and Management* , 28(2)159-187.
- Louis, K. S., Mayrowetz, D., Smiley, M. & Murphy, J. (2009). The Role of Sensemaking and Trust in Developing Distributed Leadership. In A. Harris, *Distributed Leadership* (pp. 157-180). London: springer.
- Mascall, B., Leithwood, K., Straus, T. & Sacks, R. (2008). distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration* , 46(2) 214-228.
- Mayrowetz, D. (2008). Making Sense of Distributed Leadership: Exploring the Multiple Usages of the Concept in the Field. *Educational Administration Quarterly* , 44 (3) 424-435.

- Ritchie, R. & Woods, P.A. (2007). Degrees of distribution: towards an understanding of variations in the nature of distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 27(4) 363-381.
- Robinson, V. (2009). Fit for Purpose: An Educationally Relevant Account of Distributed Leadership. In A. Harris, *Distributed Leadership* (pp. 219-240). London: springer.
- Robinson, V. M. (2008). Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 46(2)241-256.
- Timperley, H. S. (2005). Distributed leadership: developing theory from practice. *J. Curriculum Study*, 37(4) 395-420.
- Van Ameijde, J. D., Nelson, P. C., Billsberry, J. & Van Meurs, N. (2009). Improving leadership in Higher Education institutions: a distributed perspective. *High Educ*, 58:763-779.
- Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A. & Wise, C. (2004). Variabilities and Dualities in Distributed Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(4) 439-457.
- Woods, P. A. & Gronn, P. (2009). The Contribution of Distributed Leadership to a Democratic Organizational Landscape. *Educational Management Administration Leadership*, 37(4) 430-451.