

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۱۷  
تاریخ بررسی مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۱۲  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۲۵

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
بهار و تابستان ۱۳۹۴، دوره‌ی ششم، سال ۲۲  
شماره‌ی ۱، صص: ۹۹-۱۱۶

## بررسی ابعاد زیربنایی رهبری توزیع شده: مطالعه‌ی موردی مدارس متوسطه‌ی شهر سنندج

یونس صحرائورد \*

خلیل غلامی \*\*

نعمت‌اله عزیزی \*\*\*

### چکیده

این پژوهش باهدف تعیین مؤلفه‌های زیربنایی و تبیین‌کننده مدل رهبری توزیع شده در زمینه‌های آموزشی و خصوصاً در مدارس انجام گردید. برای این منظور با استفاده از رویکرد کمی و روش تحلیل عاملی اکتشافی از نوع مؤلفه‌های اصلی، به استخراج مؤلفه‌های رهبری توزیع شده پرداخته شد. جامعه‌ی آماری تمام معلمان مرد و زن مدارس متوسطه‌ی عادی-دولتی شهر سنندج بودند، که ۳۷۷ نمونه (زن=۲۴۲، مرد=۱۳۵) از بین ۳۱ مدرسه به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌ی محقق ساخته بود که در فرایند انجام تحقیق طراحی شد. پایائی کلی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۵ به دست آمد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از روش مؤلفه‌های اصلی نشان داد که ابعاد تبیین‌کننده‌ی ماهیت رهبری توزیع شده از نظر معلمان مشتمل بر رشد حرفه‌ای و توسعه‌ی مدرسه (استفاده از تخصص و قابلیت افراد برای پیشرفت در زمینه‌ی شغل و نقشی که افراد در سازمان بر عهده‌دارند و تأثیر آن بر اجزاء دیگر سازمان)، ویژگی؛ تعامل مبتنی بر اعتماد (تعاملات اجتماعی افراد در چارچوب سازمان)، هم‌چنین دموکراسی (آزادی و انعطاف‌پذیری در حوزه‌ی کاری به لحاظ تصمیم‌گیری و هم‌چنین انتشار نقش رهبری در بین اعضای سازمان) و حمایت همه‌جانبه (کمک به افراد در داخل و خارج سازمان) هستند که سه مؤلفه‌ی رشد

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان

\*\*\* استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان (نویسنده مسئول)

حرفه‌ای و توسعه‌ی مدرسه، دموکراسی و حمایت همه‌جانبه به کارکردهای گروه رهبری و ویژگی (تعامل مبتنی بر اعتماد) به خصوصیات گروه رهبری تقلیل داده شد. در کل این چهار عامل (۵۹/۰۳۶ درصد) از واریانس داده‌ها را تبیین کرد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری، رهبری توزیع‌شده، رهبری آموزشی، تحلیل عاملی اکتشافی، رشد حرفه‌ای و توسعه مدرسه

### مقدمه

رهبری یکی از مقوله‌های مهم سازمانی است که تأثیر بسیار زیادی بر فرایند کار مدیران دارد. به‌طورکلی دامنه کاربرد رهبری بسیار گسترده است. طوری که می‌توان اصول آن را در هر فعالیتی از خدمات عمومی و کارهای خیریه گرفته تا فعالیت‌های نظامی، آموزشی، علمی و سایر حوزه‌ها به کاربرد (بیلیر<sup>۱</sup>، ۱۳۸۵). گذشته از این، رهبری دارای مدل‌ها و اشکال مختلف است که در طی زمان با توجه به خاستگاه معرفتی و فلسفی خاصی به وجود آمده‌اند و علاوه بر این، بر اساس شرایط حاکم بر نظام‌های اداری مختلف به‌کاربرده شده‌اند. اما مدلی که به‌تازگی به خاطر کارایی نسبی‌اش در نظام‌های آموزشی مطرح شده است، مدل رهبری توزیع‌شده<sup>۲</sup> است. از این‌رو، با توجه به جایگاه منحصربه‌فرد و حساسی که کاربرد این مدل در اصلاح مدرسه و بازده‌های سازمانی در عصر حاضر دارد (هریس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، به نقل از هالپیا، دووس و راسل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹)، در این مطالعه تلاش گردید تا علیرغم جوان بودن و محدودیت مطالعات تجربی در این زمینه، اما به علت چشم‌اندازها و مؤلفه‌های<sup>۵</sup> مناسبی که این مدل رهبری دارد، این موضوع موردپژوهش قرار گیرد. امید این که مطالعه‌ی حاضر بتواند تأثیر سازنده‌ی مدل مذکور را بر عملکرد سازمانی مؤسسات آموزشی تبیین نماید.

### رهبری توزیع‌شده: تاریخچه، تعاریف و پژوهش‌ها

رهبری توزیع‌شده، دیدگاه تازه‌ای نیست. این واژه برای اولین بار به‌وسیله‌ی یک

- 
- 1- Billiere
  - 2- Distributed Leadership
  - 3- Harris
  - 4- Hulpia, Devos, & Rosseel
  - 5- Component

روان‌شناس استرالیایی به‌کاربرده شد، او تلاش کرد که عمل و پویایی فرایندهای نفوذ را که بر کار انواع گروه‌های رسمی و غیررسمی تأثیر می‌گذارد، بفهمد (گیب<sup>۱</sup>، ۱۹۵۴، نقل از مهرا، اسمیت، دیکسن و رابرتسن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). متخصصین حوزه رهبری توزیع‌شده تعاریف مختلف و جامعی در این خصوص با توجه به تحقیقات و مطالعات خود ارائه داده‌اند. به‌طورکلی منظور از رهبری توزیع‌شده رهبری تعداد زیادی از افراد نه یک شخص، در عرصه‌ی سازمانی است که این رهبران با سهم کردن قابلیت‌هایشان به هدف اصلی موردنظرشان یعنی اصلاح مدرسه و توسعه رهبری فکر می‌کنند. هم‌چنین رهبری توزیع‌شده محصول فعالیت جمعی و مشترک است که نشان‌دهنده تعاملات و ارتباطات اجتماعی و تداعی‌کننده ویژگی ظهور یافتگی<sup>۳</sup> یا شبکه اجتماعی در مدارس است (وودز، بنت، هاروی و ویز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴ و وودز و گران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

تفسیر امروزی از رهبری توزیع‌شده توسط اسپیلان<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) طرح گردید که تحت تأثیر روان‌شناسی شناختی قرارگرفته و به‌طور ویژه بر اساس شناخت فراگیر و نظریه‌ی فعالیت، ترسیم گردیده است. دیدگاه اسپیلان با مفهوم یادگیری به‌منزله توزیع اجتماعی و پژوهش هاجینز نیز ارتباط مفهومی دارد (به نقل از مهرا و همکاران، ۲۰۰۹). رهبری توزیع‌شده توجه به ابعاد گسترده‌تر وضعیتی رهبری را ترسیم می‌کند و علاوه بر این نشان می‌دهد که رهبری یک ویژگی جمعی است تا یک صفت فردی (بالدن، پترو و گاسلینگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹).

از آنجا که اساساً نظریه فعالیت و شناخت فراگیر بر تبیین چگونگی اثرگذاری بافت اجتماعی بر تعامل انسانی و یادگیری تأکید دارد، شناخت فراگیر بر نوعی از یادگیری‌ای دلالت دارد که به‌وسیله تعاملات درون و میان گروه‌های مختلف اتفاق می‌افتد. به همین نحو رهبری توزیع‌شده مبتنی بر عمل رهبری است که در گسترش گروه‌بندی‌ها و شبکه‌های ارتباطی سهمیم شده و درک گردیده است. در این میان بعضی از این گروه‌بندی‌ها رسمی و بعضی دیگر

- 
- 1- Gibb
  - 2- Mehra, Smith, Dixon, & Robertson
  - 3- Emergent Property
  - 4- Woods, Bennett, Harvey, & Wise
  - 5- Gronn
  - 6- Spillane
  - 7- Bolden, Petrov, & Gosling

غیررسمی خواهند بود و احتمالاً در بعضی موارد نیز به‌طور تصادفی شکل خواهند گرفت. همچنین به‌جای بر عهده گرفتن موقعیت یا نقش، اتخاذ یک چشم‌انداز فراگیر برای رهبری روشی است که مبنای فعالیت است و عملاً نیازمند تسهیل و ایجاد شرایط درونی است (هریس، ۲۰۰۸).

موضوع دیگری که در حوزه‌ی رهبری توزیع‌شده مطرح است بحث اعتماد است که خود نشأت گرفته از فضای تعاملی و مبتنی بر همکاری حاکم بر مدارسی است که چارچوب رهبری توزیع‌شده را اعمال می‌کنند. به اعتقاد پژوهشگران اعتماد، مفهوم‌سازی و تعاملات اجتماعی مؤلفه‌های مهمی برای ترکیب اعمال رهبری توزیع‌شده هستند (هریس، ۲۰۰۸؛ لوئیس، مایرووتز، اسمیلی و مورفی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ ریچ<sup>۲</sup> و وودز، ۲۰۰۷). لوئیس و همکارانش (۲۰۰۹) معتقدند اگر رهبری توزیع‌شده برای معلمان به‌عنوان فرصتی در نظر گرفته شود تا شرایط کلاس و مدرسه را تغییر دهند طوری که باعث کیفیت اجرای کارشان شود آن را به‌منزله نقطه ثقلی برای کارشان مدنظر قرار خواهند داد. یکی از مزیت‌های رهبری توزیع‌شده این است که بر اثربخشی ارتباط معلم و دانش‌آموزان تأثیر دارد چرا که همکاری و مشارکت به معلمان کمک می‌کند تا تعاملات بهتری با دانش‌آموزان داشته باشند (تیمپرلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). بر این اساس، رهبری توزیع‌شده، شکلی از رهبری افقی است که از طریق آن عمل رهبری در میان اعضای سازمانی توزیع می‌گردد. در چنین شرایطی تصمیم‌گیری و نفوذ سازمانی به‌جای دستورالعمل فردی به‌وسیله تعامل افراد کنترل می‌شود (هریس، ۲۰۰۸، ص ۱۷۴). لاکمسی<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) معتقد است از آنجا که رهبری توزیع‌شده مفهومی از روان‌شناسی مردم است و به‌طور مفیدتر به‌عنوان یک ویژگی خودسامان دهی ظهور یافته‌ی نظام‌های پیچیده در نظر گرفته‌شده است، یک نظریه‌ی مردمی است. لوئیس و همکارانش (۲۰۰۹) بر پایه مطالعات خود رهبری توزیع‌شده را به‌عنوان تقسیم و انتشار کار رهبری در میان افراد و توزیع نقش‌ها در سرتاسر سازمان در نظر گرفتند (ص ۱۵۸). از طرف دیگر از آنجا که رهبری، به عمل و رفتار افراد در سازمان مربوط می‌شود این امر برای رهبری توزیع‌شده بسیار مهم است (وودز و همکاران،

1- Louis, Mayrowetz, Smiley, & Murphy

2- Ritchie

3- Timperley

4- Lakomski

۲۰۰۴ و رابینسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). به‌طورکلی می‌توان اذعان نمود که منطق رهبری توزیع‌شده مبتنی بر به‌کارگیری تعداد زیادی از افراد با توانایی‌های مختلف در مجموعه‌ی کاری است که در آن توان افراد مختلف باهم ترکیب‌شده و بین ضعف‌های آنان تعادل ایجاد می‌شود (وان آمیجده، نلسون، بیلزبرای و وان مرس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). علاوه بر این، رهبری توزیع‌شده حاکی از تنوع رهبری در موقعیت‌های رسمی و غیررسمی است که با توجه به تخصص هدایت می‌شوند (جیمز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹ و رابینسون، ۲۰۰۹). در واقع شاید بتوان رهبری توزیع‌شده را به‌عنوان مدلی از رهبری شناسایی نمود که مسئولیت‌های مدیر را در بین دیگر اعضای کارکنان مجدداً توزیع می‌کند. سایر دیدگاه‌های مرتبط به موضوع فراتر از این بررسی ساده انگارانه قرار دارد و تغییر اساسی در تفکر سازمانی را ایجاد می‌کند تا دوباره رهبری مدرسه را به‌عنوان مسئولیت همه در مدرسه مشخص کند. روش مفید برای بررسی رهبری توزیع‌شده این است که رهبری توزیع‌شده به‌جای این‌که فنی جدید از عمل باشد، روشی از تفکر درباره رهبری است. رهبری توزیع‌شده به‌جای این‌که بر روی افراد یا فرد واحدی در یک موقعیت یا نقش رسمی تمرکز داشته باشد، به دنبال بهره‌گیری از تمامی تخصص موجود در تمام سازمان است. رهبری توزیع‌شده به‌عنوان شکلی از رهبری تقسیم‌شده و جمعی، تلقی می‌گردد که به توسعه تخصص از طریق کار مبتنی بر همکاری اهتمام می‌ورزد. مبنای منطقی موضوع این است که در مدرسه شرایط مبتنی بر دانش تشخیص داده شود. بنابراین، بدون انتشار گسترده مسئولیت عملکرد، روشی برای انجام وظایف پیچیده‌تر در میان نقش‌های گوناگون وجود ندارد. بنابراین رهبری توزیع‌شده به کانونی اصلی مبدل می‌گردد که از طریق آن می‌توان چارچوب مشترکی از ارزش‌ها را برای عملکرد فراهم کرد (گرندا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶، ص ۵۶۷).

در زمینه مطالعات خارجی رهبری توزیع‌شده باید ذکر شود که بیشتر مطالعات انجام‌شده در این حوزه در زمره مطالعات کیفی بوده که به‌طورکلی این مطالعات، رهبری توزیع‌شده را از جهات مختلف موردبررسی قرار داده‌اند. به‌عنوان مثال در پژوهشی که ریچ و وودز (۲۰۰۷) در زمینه مفهوم رهبری توزیع‌شده در مدارس انجام دادند نشان داده‌شده که معمولاً در مدارس سه

- 
- 1- Robinson
  - 2- Van Ameijde, Nelson, Billsberry, & Van Meurs
  - 3- Jaimes
  - 4- Grenda

نوع رهبری توزیع‌شده (در حال ظهور<sup>۱</sup>، در حال تحول<sup>۲</sup>، یا تثبیت‌شده<sup>۳</sup>) وجود دارد. علاوه بر این می‌توان گفت که شکل‌گیری این مدل رهبری از واکنش به فهم رهبری که بر رفتار فردی شبه قهرمان (فقط یک رهبر در سازمان) تأکید دارد، ناشی شده است (گران، ۲۰۰۸) چرا که رهبری توزیع‌شده بر تعاملات و شبکه‌های اجتماعی (لیما<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸)، تخصص و استفاده از قابلیت‌های هم‌دیگر (جیمز، ۲۰۰۹) تأکید داشته و برگزشتن از مرزهای ساختاری و فرهنگی مبتنی است (هریس، ۲۰۰۸). این امر به معنای آن است که این مدل از رهبری 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 آن است. بر این اساس به اعتقاد هالپیا و همکارانش (۲۰۱۰) گروه رهبری مشارکتی و فراگیر کردن رسمی رهبری حمایتی، هم‌تعهد معلمان به سازمان را بالا می‌برد و هم زمینه‌ی رضایت حرفه‌ای، توانمندسازی، و مالکیت معلم را به وجود می‌آورد و حیطة‌ی مسئولیت‌پذیری را ارتقا می‌بخشد (جیمز، ۲۰۰۹). هم‌چنین طبق پژوهش‌های دیگری که انجام‌گرفته رهبری توزیع‌شده تأثیر مثبتی بر توسعه و تغییر سازمانی (هریس، ۲۰۰۹) و اصلاح مدرسه (هالینگر و هک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹) دارد. اما بعضی از پژوهشگران بر این عقیده‌اند که ارتباط قوی بین رهبری توزیع‌شده و دو هدف اصلی زمینه رهبری آموزشی یعنی اصلاح مدرسه و توسعه رهبری وجود ندارد (مایرووتز، ۲۰۰۸).

با این اوصاف نگاه پژوهشگران و صاحب‌نظران آموزشی به رهبری توزیع‌شده، مثبت است و بیشتر آنان بر ارائه یک تعریف توصیفی از رهبری توزیع‌شده تمرکز نموده‌اند تا یک تعریف تجویزی از آن (فلزا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹؛ وودز و گران، ۲۰۰۹؛ مایرووتز، ۲۰۰۸). به‌طورکلی می‌توان بیان کرد که احتمالاً رهبری توزیع‌شده مناسب شرایط و وضعیتی باشد که در آن شرایط کارها به‌طور فزاینده مبتنی بر اعمال تیمی و گروهی است و شخص به‌تنهایی نمی‌تواند برای اتخاذ تصمیم مناسب بر تمام عرصه دانش تسلط داشته باشد. به‌هرحال در شرایط حاضر این عقیده در حال شکل‌گیری است که سازمان‌ها می‌بایست جهت تجمیع دانش سازمانی پراکنده و

- 
- 1- Emerging
  - 2- Developing
  - 3- Embedded
  - 4- Lima
  - 5- Hallinger & Heck
  - 6- Flessa

مهارت‌های تمامی منابع انسانی خود و فراهم ساختن بستر استفاده از تمامی توان تخصصی موجود در فرایند رهبری سازمانی اهتمام نماید (وان آمیجد و همکاران، ۲۰۰۹). با توجه به این خصوصیات و قابلیت‌های مثبت در رهبری توزیع‌شده، به‌کارگیری آن در زمینه مدیریت آموزشی ایران از اهمیت بالایی برخوردار است.

علاوه بر این، با توجه به شواهد تجربی و تحقیقات موجود (امین مظفری، پرداختچی، سرخابی و ذکایی، ۱۳۸۷) سبک مدیریتی حاکم بر سیستم آموزشی ما نشأت گرفته از بروکراسی اداری است و هم‌چنین 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 مبین یک رویکرد دیوان‌سالاران اداری است، استفاده از مدل رهبری توزیع‌شده به‌عنوان یک مدل مشارکتی، می‌تواند زمینه اصلاح و توسعه مدیریت مدارس را فراهم کند.

## روش

در پژوهش حاضر از رویکرد کمی با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی (از نوع مؤلفه‌های اصلی) برای تعیین مؤلفه‌های زیربنایی رهبری توزیع‌شده استفاده شد. زیرا این روش یکی از فن‌های اصلی برای کشف ابعاد اساسی یا متغیرهای مکنون در تحقیقات است. بنابراین، در تحلیل عاملی اکتشافی هدف، کشف ماهیت سازه‌هایی است که بر مجموعه‌ای از پاسخ‌ها تأثیر دارند (دیکاستر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). هم‌چنین، تحلیل عاملی مجموعه زیادی از داده‌ها را خلاصه کرده و متغیرهای زیربنایی یک پدیده را مشخص می‌کند (کلاین، ۱۳۸۱؛ سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۲؛ دلاور، ۱۳۸۷).

جامعه‌ی آماری این پژوهش تمام معلمان مرد و زن مدارس متوسطه عادی- دولتی شهر سنندج در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ بودند، که به روش نمونه‌گیری در دسترس ۳۷۷ (مرد= ۱۳۵، زن= ۲۴۲) نمونه از بین مدارس انتخاب شد.

در مرحله نخست، با توجه به مبنای علمی مطالعاتی وودز و همکاران (۲۰۰۴)، جیمز (۲۰۰۹) و هالپیا و همکاران (۲۰۰۹) در راستای مشخص کردن ویژگی‌های متمایز و مؤلفه‌های

مهم رهبری توزیع‌شده و چگونگی آن و همچنین با توجه به مطالعات دیگری که در خصوص تبیین رهبری توزیع‌شده انجام گردیده بود، مؤلفه‌هایی استخراج شد که شالوده مفهومی گزاره‌های آن به‌طور فرضی مشتمل بر چشم‌انداز، رشد کارکنان (توسعه حرفه‌ای)، نظارت، خصوصیات گروه رهبری، حمایت و دموکراسی بود. این مؤلفه‌ها به‌عنوان عامل‌های اصلی فرضی رهبری توزیع‌شده در نظر گرفته شد و برای هرکدام از این مؤلفه‌ها، گویه‌هایی طراحی شد که در مجموع تعداد گویه‌ها به ۵۰ گویه رسید.

بعد از طراحی گویه‌ها، برای مشخص کردن همبستگی درونی آن‌ها، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد تا گزاره‌هایی که همبستگی لازم را ندارند اصلاح، جایگزین یا حذف شوند. برای این کار پرسش‌نامه بین یک نمونه ۲۲ نفری از معلمان توزیع شد که آلفای کرونباخ ۰/۹۵ به دست آمد.

بعد از تهیه طرح اولیه، گویه‌ها به‌صورت پرسش‌نامه بین ۳۷۷ نفر از دبیران شاغل به تدریس در ۳۱ مدرسه عادی دولتی دخترانه و پسرانه‌ی متوسطه توزیع شد. بعد از مرحله‌ی طراحی و اجرا، و در راستای تحلیل داده‌ها با توجه به هدف پژوهش که مشخص کردن یک حوزه نامعلوم یعنی کشف و تبیین سازه‌های زیربنایی رهبری توزیع‌شده بود، از تحلیل عاملی اکتشافی از نوع مؤلفه‌های اصلی استفاده شد. به‌طورکلی پس از طی کردن فرایند تحلیل عاملی (مؤلفه‌های اصلی)، نسخه‌ی نهایی مؤلفه‌های زیربنایی رهبری توزیع‌شده با چهار عامل (رشد حرفه‌ای معلمان و توسعه‌ی مدرسه، ویژگی (تعامل مبتنی بر اعتماد)، دموکراسی و حمایت همه‌جانبه) و ۲۵ گویه به دست آمد. در پایان کار برای اطمینان از همبستگی درونی سؤالات دوباره آلفای کرونباخ سؤالات استخراج‌شده برای هر یک از چهار عامل به‌صورت جداگانه و همچنین هر چهار عامل باهم گرفته شد، طوری که آلفای کرونباخ عامل (۱): رشد حرفه‌ای معلمان و توسعه‌ی مدرسه با ۱۱ گویه (۰/۹۲)؛ عامل (۲): ویژگی (تعامل مبتنی بر اعتماد) با ۳ گویه (۰/۶۶)؛ عامل (۳): دموکراسی با ۴ گویه (۰/۷۲)؛ عامل (۴): حمایت همه‌جانبه با ۷ گویه (۰/۸۹). و هر چهار عامل باهم (۰/۹۵) به دست آمد.

## یافته‌ها

با عنایت به اینکه این پژوهش درصدد شناسایی مؤلفه‌های زیربنایی رهبری توزیع‌شده بود در این بخش به فرایند طراحی و تحلیل داده‌های حاصل در این ارتباط پرداخته می‌شود.



### تحلیل عاملی اکتشافی

قبل از انجام تحلیل عاملی برای بررسی کفایت نمونه‌گیری از آزمون KMO و برای اطمینان از این‌که ماتریس همبستگی که پایه تحلیل عاملی قرار می‌گیرد در جامعه برابر صفر نیست، از آزمون کرویت بارتلت استفاده شد. نتایج آزمون بارتلت ( $p < 0.0001$ ؛  $14321/042$ ) نشان داد که همبستگی معنی‌داری بین گویه‌های پرسشنامه جهت سنجش عامل‌های موردنظر وجود دارد. بنابراین، فرض صفر مبنی بر این‌که ماتریس همبستگی یکسان است، رد شد. همچنین نتیجه‌ی شاخص KMO ( $0/974$ ) کفایت نمونه‌گیری جهت انجام تحلیل عاملی را نشان می‌دهد.

در آزمون KMO هراندازه نتیجه حاصل به یک نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده کفایت نمونه‌گیری است و حداقل مقدار قابل قبول  $0/60$  است. همچنین در آزمون کرویت بارتلت حداقل سطح قابل قبول  $0/05$  است (بریس، کمپ و سنگلار، ۱۳۸۴).

### استخراج عامل‌ها

برای استخراج مؤلفه‌ها از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی<sup>۱</sup> استفاده شد. چون تعداد متغیرهای ما با توجه به گویه‌های طراحی شده زیاد بود، بنابراین باید پالایش می‌شد تا نمایانگر مؤلفه‌های متمایز و مشخص این مدل از رهبری باشند. به همین خاطر روش مناسب برای این نوع از تحلیل داده‌ها، روش مؤلفه‌های اصلی بود. این روش یکی از رایج‌ترین روش‌های استخراج عامل‌ها در تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۲</sup> است (راسل، ۲۰۰۲، نقل از اصغر مینائی، ۱۳۸۶) و به‌نوعی یکی از شیوه‌هایی است که داده‌های زیاد و پیچیده ماتریس همبستگی<sup>۳</sup> را خلاصه می‌کند و به تعداد اندکی (مؤلفه‌های اصلی) تقلیل می‌دهد (کلاین، ۱۳۸۱).

در مرحله اول اجرای تحلیل عاملی، با توجه به شاخص ویژه مقدار<sup>۴</sup> شش عامل استخراج شد (عامل‌های که دارای ویژه‌مقدار یک بود، به‌عنوان مؤلفه‌های زیربنایی انتخاب شد) که ویژه‌مقدار هرکدام از مؤلفه‌ها به ترتیب ذیل است: عامل یک،  $25/176$ ؛ عامل دو،  $1/643$ ؛ عامل

- 
- 1- Principal Component Analysis
  - 2- Exploratory Factor Analysis
  - 3- Correlation Matrix
  - 4- Eigen values

سه، ۱/۵۶۶؛ عامل چهار، ۱/۱۳۴؛ عامل پنج، ۱/۰۸۰؛ عامل شش، ۱/۲۷. علاوه بر این، مدل موردنظر حدود (۶۳/۲۵۰ درصد) از واریانس داده‌ها را تبیین<sup>۱</sup> کرد، اما وقتی این داده‌ها با آزمون سنگ‌ریزه<sup>۲</sup> موردبررسی قرار گرفت، شش مؤلفه به چهار مؤلفه کاهش داده شد، که این چهار عامل (۵۹/۰۳۶) از واریانس داده‌ها را تبیین می‌کند.

### چرخش<sup>۳</sup> عامل‌ها

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>۴</sup> و روش ابلیمین مستقیم<sup>۵</sup> استفاده شد، لازم به ذکر است که حداقل پذیرش بار عاملی<sup>۶</sup> برای مؤلفه‌ها در ماتریس همبستگی ۰/۳۳ در نظر گرفته شد. در جدول ۱، سؤالاتی که روی عامل‌ها باردارند، نشان داده شده است، تا فرایند کار قابل فهم‌تر باشد.

در ادامه لازم است عنوان شود که طبق فرایند تحلیل عاملی بعد از مشخص شدن بارهای عاملی، سؤالاتی که بر روی هم بار عاملی داشتند و همچنین سؤالاتی که به لحاظ مفهومی هم‌پوشی<sup>۷</sup> داشتند، حذف شدند و در آخر بر اساس محتوی سؤالات و ساختار مفهومی و منطقی آن‌ها، برای هر عامل نام مناسبی انتخاب شد. به‌طورکلی سؤالات استخراج شده از پرسش‌نامه اولیه با توجه به نام‌گذاری مناسب برای عامل‌هایشان، به‌قرار ذیل است:

- عامل (۱) رشد حرفه‌ای معلمان و توسعه‌ی مدرسه<sup>۸</sup>
- عامل (۲) ویژگی گروه رهبری<sup>۹</sup> (تعامل مبتنی بر اعتماد)
- عامل (۳) دموکراسی<sup>۱۰</sup>
- عامل (۴) حمایت همه‌جانبه<sup>۱۱</sup>

- 
- 1- Explanation
  - 2- Scree test
  - 3- Rotation
  - 4- Oblique
  - 5- Direct Oblimin
  - 6- Factor Loading
  - 7- Overlap
  - 8- Teachers Professional development & School improvement
  - 9- Traits of Leadership Team
  - 10- Democracy
  - 11- Comprehensive Support

جدول ۱. نتایج آزمون تحلیل عاملی پرسشنامه

عامل	گویه‌ها	بار عاملی
رشد حرفه‌ای معلمان و توسعه‌ی مدرسه	با همه‌ی اختلاف‌نظرها در این مدرسه مدیر و تمام معلمان به پیشرفت و توسعه‌ی مدرسه توجه دارند.	۰/۸۴۵
	مدیر برای بهبود مدرسه از معلمان می‌خواهد که در امور مدیریتی به او کمک کنند.	۰/۶۱۸
	مدیر در جلسات شورای معلمان تأکید زیادی روی تبادل اطلاعات معلمان دارد.	۰/۵۵۵
	اگر کلاسی مشکل انضباطی داشته باشد مدیر سعی می‌کند از مشاورین و روان‌شناسان استفاده کند.	۰/۷۱۵
	احساس می‌کنم همکاری گروهی در این مدرسه باعث شده است، در درسی که تدریس می‌کنم روزبه‌روز بر معلوماتم افزوده می‌شود.	۰/۷۱۵
	در این مدرسه، مدیر شرایطی را فراهم کرده است، که معلمان هم رشته در فعالیت‌های آموزشی مانند روش تدریس و طراحی سؤالات به هم دیگر کمک می‌کنند.	۰/۶۰۷
	مدیر برای این که برنامه‌ی آغازین مدرسه بهتر برگزار شود، از معلمان نظرخواهی می‌کند.	۰/۶۸۶
	در این مدرسه در صورت نیاز، معاونین و خصوصاً مدیر در حیطه‌ی کلاس به معلمان کمک می‌کنند.	۰/۵۹۲
	معلمان این مدرسه به هم دیگر کمک می‌کنند تا میزان یادگیری دانش‌آموزان را بالا ببرند.	۰/۶۸۳
	مدیر از توانایی کارشناسان یا اساتید دانشگاهی برای کمک به مشکلات تدریس معلمان استفاده می‌کند.	۰/۵۳۳
ویژگی گروه رهبری (تعامل مبتنی بر اعتماد)	برای داشتن اطمینان از کیفیت کار مدرسه مدیر، معاونین، معلمان و سایر افراد ذینفع در مدرسه مشارکت فعال دارند.	۰/۴۳۶
	هیئت اجرایی مدرسه (مدیر و معاونین) خود را برتر از دیگران نمی‌دانند.	۰/۵۵۸
	بعضی مواقع مدیر پیشنهادهايش را به‌طور خصوصی به معلمان می‌گوید.	۰/۵۵۳
	مدیر، معاونین و معلمان این مدرسه برای بهبود و اصلاح امور مدرسه از خودگذشتگی لازم رادارند.	۰/۵۸۴
دموکراسی	معلمان به‌راحتی می‌توانند کار مدیر را موردنقد قرار دهند.	۰/۳۴۸
	از طرف مدیر این اختیار رادارم، که بدون هماهنگی اداره دانش‌آموزانم را به گردش علمی ببرم.	۰/۷۷۴
	مدیر بعضی وقت‌ها بدون هماهنگی با اداره مراسم و جلساتی را با همکاری معلمان برگزار می‌کند.	۰/۷۶۱
	اگر معلمان برای خودشان در مدرسه یک آیین‌نامه‌ی اجرایی داشته باشند، مدیر با آن موافقت می‌کند.	۰/۵۹۶
حمایت همه‌جانبه	اگر برای بهتر شدن نتایج امتحانات مستمر پیشنهادی داشته باشم، معلمان و مدیر آن را می‌پذیرند.	۰/۴۰۲
	برای برگزاری کلاس جبرانی مدیر نهایت همکاری را با من می‌کند.	-۰/۷۶۳
	مدیر با تشویق و حمایت خود در معلمان انگیزه ایجاد می‌کند.	-۰/۶۲۰
	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.	-۰/۴۵۲
	در صورت موفقیت هر یک از معلمان در ابداع و ایجاد طرح‌های نو برای تحول در مدرسه، مدیر به نحوه بسیار مناسبی از آن‌ها تشکر می‌کند.	-۰/۴۸۶
	مدیر در ساعت‌های غیر اداری برای کمک به معلمان در دسترس است.	-۰/۴۵۰
	اگر یکی از معلمان طرحی برای استفاده بهتر از اتاق کامپیوتر یا آزمایشگاه داشته باشد، مدیر و معلمان موافقت می‌کنند.	-۰/۸۰۵

چهار عاملی که در بالا ذکر شد به‌طور کلی تشکیل‌دهنده دو عامل زیر بنائی خصوصیات گروه رهبری و کارکردهای رهبری<sup>۱</sup> است که خصوصیات حاکی از یک ویژگی (تعامل مبتنی بر اعتماد) و کارکردهای اعضای گروه رهبری شامل سه کارکرد رشد حرفه‌ای و توسعه‌ی مدرسه، دموکراسی و حمایت همه‌جانبه بود.

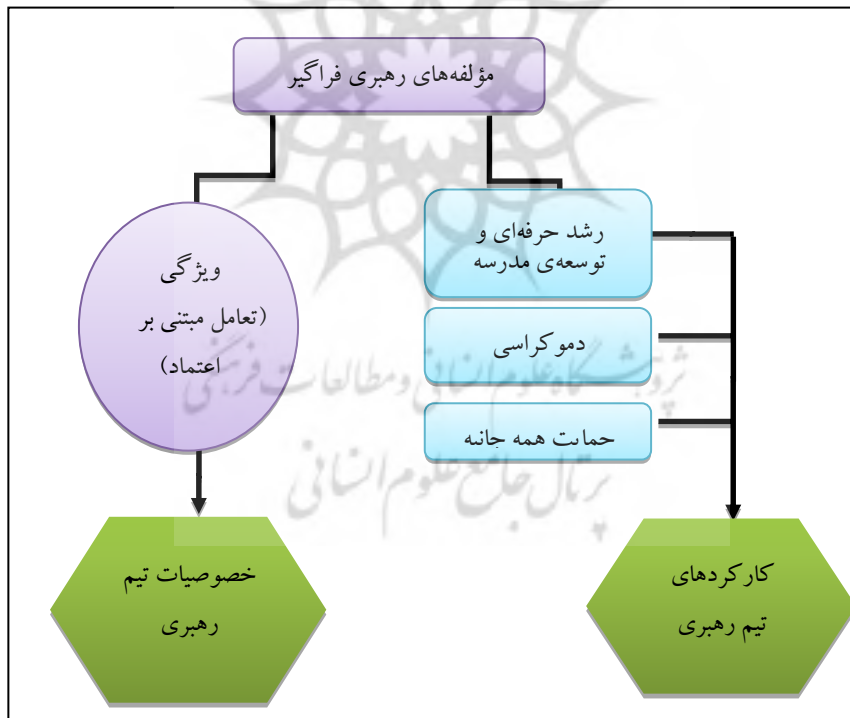
همان‌طور که مشاهده گردید، سؤالات بالا از بین ۵۰ سؤال پرسش‌نامه اولیه با در نظر گرفتن فرایند منطقی استخراج عامل‌ها به روش مؤلفه‌های اصلی انتخاب شد و بقیه سؤال‌ها حذف گردید.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد، موضوعی که در این پژوهش مورد مطالعه و کنکاش قرار گرفت تعیین مؤلفه‌های زیربنایی رهبری توزیع‌شده در مدارس متوسطه بود. برای این کار چون در ابتدا پرسش‌نامه‌ای مطابق با بافت آموزشی کشور در دسترس نبود، بنابراین، برای اجرا و تکمیل کار در گام اول با اتکا به نتایج مطالعات نظری این مدل از رهبری و مطابق یک فرایند علمی، مؤلفه‌های زیربنایی رهبری توزیع‌شده مشخص و استخراج شد که به‌عنوان اولین اقدام در این راستا نوعاً می‌تواند در تبیین مسیر برای پژوهش‌های آتی در این حوزه مورداستفاده پژوهشگران قرار بگیرد و به آن‌ها کمک کند تا علاوه بر تکمیل و اصلاح این مطالعه، به‌صورت زنجیره‌ای دامنه تحقیقاتی رهبری توزیع‌شده را در کشور گسترش دهند. این مهم سبب خواهد شد تا دانش و آگاهی صاحب‌نظران، محققان، مدیران و دیگر بازیگران مهم عرصه مدیریت و رهبری آموزشی راجع به مدل رهبری توزیع‌شده و همین‌طور چگونگی وضعیت بهره‌گیری از این مدل در نظام آموزشی کشور تعمیق گردد. مضافاً استفاده از نتایج این مطالعه می‌تواند در راستای تنویر نقاط قوت و محاسن این مدل رهبری و فراهم کردن امکان استفاده از آن را در مدیریت مراکز آموزشی بسیار مؤثر واقع شود. بنابراین با توجه به پتانسیل، قابلیت و جامعیت که مدل رهبری توزیع‌شده در عرصه سازمانی دارد می‌توان ادعا کرد اگر این مدل از رهبری به‌طور اصولی و مدبرانه در مدیریت مراکز آموزشی کشور به‌کاربرده شود، می‌تواند به‌طور سودمند و اثربخشی زمینه اصلاح و توسعه‌سازمانی را فراهم کند.

با این وجود، این موضوع نیاز به مطالعه جامع، کوشش مداوم و هماورد جویی در عرصه آموزشی دارد. چون به لحاظ موضوعی و علمی، مطالعه بر چنین موضوعی، نو بوده و بیشتر مطالعات انجام شده در این ارتباط به پژوهشگران خارجی مربوط است.

با این اوصاف نتایج این تحقیق در ارتباط با مؤلفه‌های رهبری توزیع شده نتایج تحقیقات قبلی را تأیید می‌کند. تحلیل نتایج به دست آمده نشان داد که از نظر معلمان، رفتارهای مدیران مدارس متوسطه مبین مؤلفه‌هایی چون رشد حرفه‌ای و توسعه مدرسه، ویژگی‌ها (تعامل مبتنی بر اعتماد)، دموکراسی و حمایت همه‌جانبه بود که در نهایت گروه تحقیق توانست سه مؤلفه رشد حرفه‌ای و توسعه مدرسه، دموکراسی و حمایت همه‌جانبه را به کارکردهای رهبری گروه رهبری و مؤلفه ویژگی‌ها (تعامل مبتنی بر اعتماد) را به خصوصیات گروه رهبری تقلیل دهد که در نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱. چارچوب مفهومی مدل رهبری فراگیر (طراحی شده توسط تحقیق):

همان‌طور که بیان شد نتایج این مطالعه در راستای تحقیقات قبلی است، به‌عنوان مثال؛ مؤلفه‌های رشد حرفه‌ای و توسعه مدرسه، ویژگی‌ها (تعامل مبتنی بر اعتماد) و حمایت همه جانبه هم‌جهت با پژوهش هالپیا و همکاران (۲۰۰۹)، جیمز (۲۰۰۹) است. با این حال، نتایج مطالعات جیمز (۲۰۰۹) و وودز و همکاران (۲۰۰۴) به مفهوم مؤلفه دموکراسی نیز به‌عنوان یک ویژگی متمایز رهبری توزیع‌شده اشاره کرده‌اند.

هم‌چنین مدل رهبری توزیع‌شده از جامعیت و شمولی برخوردار است که با چند الگوی مطرح و مهم امروزی رهبری مانند دموکراسی (کاستیل، ۱۹۹۷)، تشریک‌مساعی (والاس، ۲۰۰۲)، سهیم‌شده (پیرس و کانگر، ۲۰۰۳)، و مشارکتی (وروم و جاگو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸)، (به نقل از مهرا و همکاران، ۲۰۰۹) هم‌پوشی دارد. جدای از این وجوه تشابه در این میان، تفاوت‌های بنیادی قابل‌تأملی هم میان آن‌ها مشاهده می‌گردد که بر استفاده از رهبری چندگانه و به‌طورکلی جمعی همراه با تأکید بر عمل رهبری در حوزه کاری مربوطه دلالت دارد.

به‌علاوه ذکر این نکته لازم است که مفاهیم سؤالات پژوهش حاضر دربرگیرنده تعاملات اجتماعی، روابط بین افراد و عمل جمعی است که بارها توسط صاحب‌نظرانی چون اسپیلان و همکارانش (نقل از مهرا و همکاران، ۲۰۰۹) و گران (نقل از بالدن و همکاران، ۲۰۰۹) مورد اشاره قرار گرفته است. به نظر می‌رسد که این امر از آن‌رو مورد توجه محققان این حوزه قرار گرفته است که ظهور یافتگی یا تعاملات افراد در گروه یکی از ویژگی‌های متمایز رهبری توزیع‌شده محسوب می‌گردد (هالپیا و همکاران، ۲۰۰۹ و جیمز، ۲۰۰۹). در کل نحوه نام‌گذاری عامل‌های مدل رهبری توزیع‌شده در این پژوهش با نتایج مطالعه هالپیا و همکاران (۲۰۰۹) همسو بود. نتیجه مطالعه آن‌ها نشان داد که علاوه بر عامل حمایت که دربرگیرنده دو سازه چشم‌انداز<sup>۲</sup> و رشد حرفه‌ای بود، می‌بایست به عامل نظارت نیز تأکید نمود که خاص رهبری آموزشی بوده و کمتر قابل‌انتشار است.

در اینجا لازم است برای تبیین مفهوم مؤلفه‌های استخراج‌شده و هم‌جهت بودن آن‌ها با بعضی از تفاسیر دیگر، نکاتی ذکر گردد. برای مثال منظور از رشد حرفه‌ای و توسعه مدرسه استفاده از توانایی‌ها، قابلیت‌ها و تجارب سازنده افراد در جای مناسب است که این رویه زمینه

---

1- Veroom & Jago

2- Vision

پیشرفت و رشد آن‌ها را در چارچوب سازمان فراهم کرده و در نهایت بر کل سازمان تأثیر سازنده دارد. به‌طور کلی این مؤلفه هم‌جهت با رهبری مطابق با تخصص یکی از ویژگی‌های متمایز رهبری توزیع شده است. بحث دیگر ویژگی‌ها (تعامل مبتنی بر اعتماد) است. این مؤلفه نیز حاکی از ارتباطات افراد در گروه و سازمان و به‌نوعی نمایانگر شبکه اجتماعی است که در راستای ویژگی ظهور یافتگی رهبری توزیع شده است. دموکراسی مؤلفه‌ی دیگری است که منظور از آن به‌کارگیری افراد زیاد در سازمان است تا به‌عنوان رهبر در جای مناسب انجام‌وظیفه کنند و به‌نوعی نمایانگر استفاده از ویژگی‌های رهبری دموکراتیک، سیال و انعطاف‌پذیر در حوزه کاری است که هم‌جهت با مفهوم باز بودن مرزها به‌عنوان یکی دیگر از ویژگی‌های متمایز رهبری توزیع شده است. مؤلفه آخر، حمایت همه‌جانبه یکی از کارکردهای اصلی رهبری و به‌ویژه رهبری توزیع شده است که هدف از آن کمک به افراد در داخل و خارج سازمان (مسائل شخصی و حرفه‌ای) است. بنابراین، اگر به مفهوم سؤالات دقت شود می‌توان نمایی از این متغیر، به‌اضافه متغیرهای دیگر رهبری توزیع شده را در پرسش‌نامه ملاحظه کرد. به‌طور کلی، در کنار تعاملات و شبکه اجتماعی و باز بودن مرزها است که رهبری مطابق با تخصص به‌خوبی نمود پیدا می‌کند و می‌تواند به‌طور شایسته اعمال شود چون در فضایی که روابط اجتماعی قوی و سازنده حرفه‌ای حاکم است هر فرد می‌تواند به‌عنوان یک رهبر انجام‌وظیفه کند. مثلاً استفاده از قابلیت‌ها و توانایی‌های همدیگر به رشد حرفه‌ای افراد در نهایت توسعه و پیشرفت سازمان کمک می‌کند.

## منابع

- امین مظفری، فاروق؛ پرداختچی، محمدحسن؛ یمنی‌دوزی سرخابی، محمد و ذکایی، محمد (۱۳۸۷). بررسی رابطه‌ی فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری در دانشگاه‌های ایران. *فصلنامه‌ی پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۴۷، ۱۵۷-۱۳۳.
- بریس، ان، کمپ، آر. و سنگلار، آر. (۱۳۸۴). *تحلیل داده‌های روان‌شناسی*، ترجمه‌ی خدیجه علی‌آبادی و علی صمدی. تهران: دوران.
- پیتر دی لا بیلیر (۱۳۸۵). *رهبری*. ترجمه‌ی گروه میثاق مدیران. مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی.
- دلاور، علی (۱۳۸۷). *مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*. چاپ ششم. تهران: انتشارات رشد.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۲). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. (چاپ هفتم). تهران: انتشارات آگاه.
- کلاین، پاول (۱۳۸۱). *راهنمای آسان تحلیل عاملی*. ترجمه‌ی محمد ولی‌علی و سید محمد میرسنده‌سی. تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- مینایی، اصغر (۱۳۸۶). بررسی ساختار عاملی مقیاس رفتار انطباقی بزرگسالان (ABS-RC: 2): یک تحلیل ثانویه. *فصلنامه‌ی پژوهش‌گده‌ی کودکان استثنائی*، دوره ۷، (پیاپی ۲۵)، شماره ۳، ۲۹۸-۲۸۷.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, G. (2009). Distributed Leadership in Higher Education. *Educational Management Administration & Leadership*, 37 (2), 257-277.
- DeCoster, J. (1998). *Overview of Factor Analysis*. Department of psychology, university of Alabama. <http://www.stat-help.com/notes.html>.
- Flessa, J. (2009). Educational Micropolitics and Distributed Leadership. *Peabody journal of Education*, 84, 331-349.
- Grenda, J. P. (2006). Leadership, Distributed. In F. W. English, *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration* (566-567). London: Rolf A. Janke.



- 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* (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: What We Know. In A. Harris, *Distributed Leadership*, studies in educational leadership. 7, 11-21
- 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., & Rosseel, Y. (2009). Distributed Leadership: A Case Study. *The Journal of Educational Research*, 103, 40-52.
- Jaimés, I. J. (2009). *Distributed Leadership Practices in Schools: Effect on the Development of Teacher Leadership*. A case study, A dissertation presented to the faculty of the southern school of southern california. In partial fulfillment of the requirements for the Doctor of education.
- Lakomski, G. (2008). Functionally adequate but causally idle: Distributed leadership? *Journal of Educational Administration*, 46 (2), 159-171.
- 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* (157-180). London: Springer.
- 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.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2009). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 232-245.
- 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* (219-240). London: springer.
- Timperley, H. S. (2005). Distributed leadership: Developing theory from practice. *J. Curriculum Studies*, 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.

