



Presenting a participatory leadership model based on psychological concepts in the education system

Najma Zanganeh Asadabadi¹, Ali Yazdakhasi², Ahmad Akbari³

1. Ph.D Candidate in Educational Management, Torbet Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbet Heydariyeh, Iran. E-mail: najmehzanganeh@gmail.com

2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Kashan University, Isfahan, Iran. E-mail: yazdkhasty@kashanu.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran. E-mail: Akbari.180@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Article history:

Received 07 October 2023

Received in revised form 03 November 2023

Accepted 09 December 2023

Published Online 22 October 2024

Keywords:

distributive leadership, leadership, education

ABSTRACT

Background: The investigations conducted in the field of education and the studies published in this area have revealed the absence of a participatory guidance model based on psychological concepts in the education system.

Aims: The purpose of this research was to present a distributed leadership model in the education system of Mashhad.

Methods: The current research was conducted using an exploratory qualitative method and a qualitative content analysis method. Also, this research was a descriptive type that was applied. The statistical population of the research was the vice presidents and principals of Razavi Khorasan schools, who were sampled by purposive sampling. Using a semi-structured interview, the information needed to identify the dimensions and components of distributive leadership to the point of saturation, 27 samples were selected from among the researched population, and the information was collected and then using the Atlas TI software and the method.

Results: Coding, data will be analyzed. Both library, field and interview methods have been used to collect data. The data collection tool was an in-depth interview. The results showed that five categories of factors are involved as important factors in distributed leadership in the education system of Mashhad. According to the identification of the factors, suggestions were presented, which hopefully, by doing them, the educational system of Mashhad and other provinces will expand their dynamics and achieve their goals and vision in line with the goals of the educational organization.

Conclusion: The current research was investigated with the aim of providing a distributed leadership model in the education system and it was found that five important categories of factors were identified in the model, which will be mentioned in the following.

The first category of factors was named as vision and mission, which included two subcategories titled as goals, method and acceptance of goals. The purpose of method objectives; Determining and setting clear and transparent goals; Determining goals appropriate to the conditions; setting challenging goals; setting achievable goals; Dividing macro goals into small and attainable goals; It was to prioritize goals.

Citation: Zanganeh Asadabadi, N., Yazdakhasi, A., & Akbari, A. (2024). Presenting a participatory leadership model based on psychological concepts in the education system. *Journal of Psychological Science*, 23(136), 237-252. [10.52547/JPS.23.140.237](https://doi.org/10.52547/JPS.23.140.237)

Journal of Psychological Science, Vol. 23, No. 140, 2024

© The Author(s). DOI: [10.52547/JPS.23.140.237](https://doi.org/10.52547/JPS.23.140.237)



✉ **Corresponding Author:** Ali Yazdakhasi, Associate Professor, Department of Educational Sciences, Kashan University, Isfahan, Iran.

E-mail: yazdkhasty@kashanu.ac.ir, Tel: (+98) 9131626579

Extended Abstract

Introduction

Education can be considered one of the basic pillars of any society. The survival, durability and progress of any society depends on the quality of its education. Education guides development and progress by having individual and collective missions. Achieving this goal is possible in the light of effective management of this organization (Niyazi and Rahmani, 2022). In order to achieve the goals of the school, which is at the top of all of them, the teaching and learning process, one must be able to act professionally and take into account the various aspects of leadership in the school. Different leadership styles are often considered a strong and important variable for studying the managerial behavior of managers and its impact on the performance of subordinates (Anwar et al., 2022). During the last decade, individual leadership models have changed to shared or shared leadership models that emphasize the distribution of leadership among school members (Lee and Liu, 2022; Murphy and Brennan, 2022). Researchers consider distributed leadership as a form of collective representation that has a significant positive impact on school academic achievement by integrating activities (Torres, 2019). This model of leadership overlaps with collaborative, democratic, collaborative and shared leadership models. In addition, distributed leadership with the expansion and development of leadership capabilities and the dissemination of leadership work among people evokes the characteristics of the school's social network. In general, distributional leadership consists of three components: 1- Natural cooperation: grouping people based on employees' abilities so that their skills complement each other. Also, delegating tasks as a group and not individually, leaving the decision-making process within the group to the group itself, and providing the possibility of growth and development of skills for group members. 2- Intrinsic working relationships: This feature is achieved over time, during which two members or two groups establish close working relationships with each other. Such behaviors are supported by the organization and are considered as a lever to perform

tasks better. 3- Institutionalized functions: formation of special organizing and structuring committees so that they can direct the duties of all members of different groups of the organization. Institutionalized functions in this style, unlike other leadership styles that are carried out by the leader himself, are performed by designated groups and committees (Garnett, 2011). Hickey et al. (2022) stated in their research that there is a need for more precision in distributive leadership research. Future research is suggested regarding the understanding of distributed leadership, its relationship to policy, well-being and female leadership, and the culture needed for distributed leadership to flourish. On the other hand, Lorenzen (2022) investigated digital transformation as distributed leadership in a research. The literature review showed that most of the research conducted in the field of distributed leadership focused on variables such as teachers' job satisfaction and organizational commitment, managers' sense of self-efficacy, teachers' self-efficacy, students' academic progress, managers' personality traits, teachers' organizational commitment, schools' academic progress, and this The results indicate a significant relationship between these variables.

Method

The current research was conducted using an exploratory qualitative method and qualitative content analysis method. Since this research has been done on a real, objective and living (dynamic) subject, it was an applied research in terms of its purpose. In this research, an attempt was made to provide a model of participatory leadership style based on the approach of conscientious organizational citizenship behavior in the technical and vocational colleges of Mashhad and to examine and rank its importance. The statistical population of the research was the vice presidents and principals of Razavi Khorasan schools, who were sampled by purposive sampling. Using a semi-structured interview, the information needed to identify the dimensions and components of distributive leadership to the point of saturation, 27 samples were selected from among the researched population, and the information was collected and then using the Atlas TI software and the method. Coding, data will

be analyzed. Considering that three stages of open coding, central and selective coding were done, the last stage of coding is mentioned below. In this part, codings and categories are combined and the content of each of them is placed in the form of main examples. It should be mentioned that in the initial attempt to select these main categories (after the 19th interview, when the appearance of new codes in the interviews was very few), the researcher referred and compared several times the events and concepts that appeared in the notes. The field studies had guessed the central or main categories to some extent. As a

central variable, the central categories help to integrate and coordinate and connect all these concepts and sub-categories and were more consistent with the main problem and concern of the participants. Finally; By classifying the 65 concepts obtained, 10 subcategories were formed, which were classified around 5 main categories in the theoretical coding stage.

Results

Table 1. The main or central categories of research

| Main goals | objects | Sub-goals | Main goals | objects | Sub-goals |
|--------------------|--|-------------|------------|---|---------------------|
| vision and mission | Determining and setting clear goals | Clear goals | Structure | the way to achieve goals Creating commitment and motivation understanding of the members about the goals Creating internal and external satisfaction to achieve goals Aligning the goals of employees with the goals of the organization, aligning the goals of education with the goals of society | Acceptance of goals |
| | Determining goals according to the conditions | | | | |
| | Setting challenging goals | | | | |
| | Setting achievable goals Dividing macro goals into small and attainable goals Prioritize goals | | | | |

Conclusion

The current research was investigated with the aim of providing a distributed leadership model in the education system and it was found that five important categories of factors were identified in the model, which will be mentioned in the following; The first category of factors was named as vision and mission, which included two subcategories titled as goals, method and acceptance of goals. The purpose of method objectives; Determining and setting clear and transparent goals; Determining goals appropriate to the conditions; setting challenging goals; setting achievable goals; Dividing macro goals into small and attainable goals; It was to prioritize goals. The second category of factors was named as structure, which includes three subcategories titled; It was communication, creativity and innovation and supervision and control. Communication includes such things as; The existence of horizontal

communication in the organization, the existence of two-way communication between the leader and the employees, the existence of flexible and decentralized relations, the existence of network and open relations, the timely sharing of information between the members of the organization and the creation of effective communication channels in the organization and more appropriate distribution of information. The third category of factors was named organization, which includes two subcategories titled; Definition of roles and division of work. The role definition includes such things as; Defining roles in a clear and precise manner, each person's correct understanding of his role in the organization, each person's correct understanding of his responsibility in the organization, the existence of complementary and complementary roles, separation of roles and tasks according to the expertise and skills of individuals and A sense of identity and the development of a

positive attitude towards work. The fourth category of factors was named culture, which is divided into two subcategories; Building trust and comprehensive support were categorized. The purpose of creating trust is factors such as; Creating a collaborative culture in work, respecting human issues and relationships, creating an atmosphere of mutual respect, creating a spirit of interaction and cooperation in work, creating motivation for employees, creating a sense of belonging in employees, creating an atmosphere based on trust, creating a collective work atmosphere, trust between individuals and non-competition between members, creating a facilitating role, creating harmony between members, creating a spirit of self-confidence, and the purpose of all-round support for factors such as; The professional development of the members of the organization, the improvement of the ability level of teachers and employees, the emotional and spiritual support of the members of the organization, the material support of the members of the organization and the dynamism and learning of the organization. The fifth category of decision-making factors was named, which included participatory decision-making and includes factors such as; The existence of consensus and exchange of opinions, the use of information from all employees, creating an environment for presenting innovative opinions and suggestions, involving employees in setting goals, eliminating the fear of employees giving wrong opinions, creating collective thinking and sharing, comparing ways. More solutions and their correct prioritization were the use of nominal group technique in decision making and the use of Delphi technique in decision making. The most important part of the decision making process is choosing.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: This article is taken from the doctoral dissertation of the first author in the field of Educational Management Islamic Azad University Torbet Heydarieh. In order to maintain the observance of ethical principles in this study, an attempt was made to collect information after obtaining the consent of the participants. Participants were also reassured about the confidentiality of the protection of personal information and the presentation of results without mentioning the names and details of the identity of individuals

Funding: This study was conducted as a PhD thesis with no financial support.

Authors' contribution: The first author was the senior author, the second were the supervisors and the third was the advisors.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest for this study.

Acknowledgments: I would like to appreciate the supervisor, the advisors, the parents.



ارائه مدل هدایت مشارکتی بر اساس مفاهیم روانشناختی در نظام آموزش و پرورش

نجمه زنگنه اسدآبادی^۱، علی یزدخواستی^{۲*}، احمد اکبری^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

۲. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه کاشان، اصفهان، ایران.

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

چکیده

مشخصات مقاله

زمینه: با بررسی‌های انجام شده در زمینه آموزش و پرورش و مطالعات منتشر شده در این زمینه، نشان داده شد که مدل هدایت مشارکتی بر اساس مفاهیم روانشناختی در نظام آموزش و پرورش وجود ندارد.

هدف: هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش و پرورش شهر مشهد بود.

روش: تحقیق حاضر به روش کیفی از نوع اکتشافی و از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. همچنین این پژوهش از نوع توصیفی استبداد که به صورت کاربردی انجام شد. جامعه آماری پژوهش، معاونان و مدیران مدارس خراسان رضوی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند از آن‌ها نمونه‌گیری شد. با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته اطلاعات مورد نیاز در جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری توزیعی تا حد اشباع از بین جامعه مورد بررسی تعداد ۲۷ نمونه انتخاب شد و به گردآوری اطلاعات گردآوری شده و سپس با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی.آی و روش کدگذاری، اطلاعات تحلیل خواهد شد. برای گردآوری داده‌ها از هر دو روش کتابخانه‌ای، میدانی و مصاحبه استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق بود.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که پنج دسته عامل به عنوان عوامل مهم در رهبری توزیعی در نظام آموزش و پرورش شهر مشهد دخیلی هستند. با توجه به شناسایی عوامل پیشنهادی ارائه شد که امید است با انجام آن‌ها نظام آموزش و پرورش شهر مشهد و به تقلید از آن سایر استان‌ها پویایی خود را گسترده‌تر کنند و به اهداف و چشم‌انداز خود در راستای اهداف سازمان آموزش پرورش دست پیدا کنند.

نتیجه‌گیری: دسته اول از عوامل با عنوان چشم‌انداز و مأموریت نام‌گذاری شدند که شامل دو مقوله فرعی با عنوان اهداف روش و پذیرش اهداف بود. منظور از اهداف روش؛ تعیین و تنظیم اهداف روشن و شفاف؛ تعیین اهداف متناسب با شرایط؛ تعیین اهداف چالش برانگیز؛ تعیین اهداف قابل دستیابی؛ تقسیم اهداف کلان به اهداف جزئی و قابل حصول؛ اولویت بندی کردن اهداف بود. منظور از پذیرش اهداف مواردی همچون؛ ارائه بازخورد در مسیر دستیابی به اهداف، ایجاد تعهد و انگیزه در کارکنان برای رسیدن به اهداف، ایجاد درک و فهم اعضای در مورد اهداف، ایجاد رضایت درونی و بیرونی برای رسیدن به اهداف، همسوسازی هدف‌های کارکنان با اهداف سازمان، راستایی اهداف آموزش و پرورش با اهداف جامعه، همسویی ارزش‌های سازمانی و فردی و وجود طرح و برنامه واقع‌بینانه و اصولی بود. معجونی و همکاران (۱۴۰۱)؛ جانپو و هاندی (۲۰۲۰) به اهمیت داشتن اهداف و چشم‌انداز در پژوهش‌های خود اشاره داشته‌اند. اولین گام در موفقیت یک سازمان پیدا کردن اهداف مناسب سازمانی است.

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخچه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۵

بازنگری: ۱۴۰۲/۰۸/۱۲

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۸

انتشار برخط: ۱۴۰۳/۰۸/۰۱

کلیدواژه‌ها:

رهبری هوشمند،

رهبری،

آموزش و پرورش

استناد: زنگنه اسدآبادی، نجمه؛ یزدخواستی، علی؛ و اکبری، احمد (۱۴۰۳). ارائه مدل هدایت مشارکتی بر اساس مفاهیم روانشناختی در نظام آموزش و پرورش. مجله علوم روانشناختی، دوره ۲۳، شماره ۱۳۶، ۲۳۷-۲۵۲.

DOI: [10.52547/JPS.23.140.237](https://doi.org/10.52547/JPS.23.140.237). ۱۴۰۳، شماره ۱۳۶، دوره ۲۳، ۲۳۷-۲۵۲.



✉ نویسنده مسئول: علی یزدخواستی، دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه کاشان، اصفهان، ایران. رایانامه: yazdkhasty@kashanu.ac.ir

تلفن: ۰۹۱۳۱۶۲۶۵۷۹

مقدمه

آموزش و پرورش را می‌توان یکی از ارکان‌های اساسی هر جامعه دانست. بقا، دوام و پیشرفت هر جامعه به کیفیت تعلیم و تربیت آن بستگی دارد. آموزش و پرورش به واسطه داشتن رسالت فردی و جمعی، هدایت‌گر توسعه و پیشرفت است. رسیدن به این هدف، در پرتو مدیریت مؤثر این سازمان امکان‌پذیر است (نیازی و رحمانی، ۱۴۰۱). ایفای نقش رهبری در آموزش و پرورش به عنوان جوهره مدیریت شناخته شده است. مدیر در نقش رهبر آموزشی قادر به هدایت سازمان آموزشی در جهان در حال تکوین خواهد بود (کلاین، ۲۰۱۰ به نقل از میرشکاری و مقیمی، ۱۴۰۱). به استناد مهم‌ترین الگوهای مطرح در زمینه رهبری آموزشی (هالینگر و مورفی، ۱۹۸۷؛ ویر، ۱۹۹۹) برای رسیدن به اهداف مدرسه که در راس همه آن‌ها فرآیند تدریس و یادگیری قرار دارد، باید بتوان تخصصی و حرفه‌ای عمل کرد و جنبه‌های مختلف و متعدد رهبری در مدرسه را مدنظر قرار داد. سبک‌های مختلف رهبری اغلب متغیری قوی و مهم برای مطالعه رفتار مدیریتی مدیران و تأثیر آن بر عملکرد افراد زیرمجموعه محسوب می‌شوند (آنور و همکاران، ۲۰۲۲).

طی دهه اخیر الگوهای رهبری فردی به الگوهای رهبری تسهیمی یا مشترک تغییر یافتند که بر توزیع رهبری در میان اعضای مدرسه تأکید دارند (لی و لیو، ۲۰۲۲؛ مورفی و برینان، ۲۰۲۲) یکی از تئوری‌های رهبری که اخیراً مورد مطالعه اکثر پژوهشگران واقع شده، تئوری رهبری توزیعی است که با توجه به شرایط کنونی سازمان‌ها می‌تواند به عنوان تئوری مناسب مورد استفاده قرار گیرد. در رهبری توزیعی یا به تعبیر نوین "فراقهرمان" به روابط انسان‌گرایانه مانند کار تیمی، مشارکت، توانمندسازی، ریسک‌پذیری و کنترل اندک بر دیگران تأکید می‌شود (لیو و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین رهبری توزیعی به عنوان شکلی از رهبری مبتنی بر اعتماد و تفویض کامل وظایف با تأکید بر نقش اعضا در پیشبرد اهداف معرفی شده است. مدل رهبری قرن ۲۱، بر مفهوم تفویض مسئولیت در میان گروه‌های متعدد سازمانی درحالی‌که همه گروه‌ها به سوی ارزش‌ها، فرهنگ‌ها، نمادها و سنن مشترکی حرکت می‌کنند، تأکید دارد. محققان رهبری توزیعی را به عنوان شکلی از نمایندگی جمعی در نظر می‌گیرند که با ادغام فعالیت‌ها تأثیر مثبت قابل‌توجهی بر پیشرفت تحصیلی مدارس می‌گذارد (تورس، ۲۰۱۹). این مدل از رهبری با الگوهای رهبری مشارکتی، دموکراتیک،

تشریک مساعی و تسهیم شده هم‌پوشانی دارند. علاوه بر این رهبری توزیعی با گسترش و توسعه قابلیت و توانایی‌های رهبری و انتشار کار رهبری در میان افراد تداعی‌کننده ویژگی شبکه اجتماعی مدرسه است. رهبری توزیع شده، فعالیت‌های گروهی را شامل می‌شود که در ارتباط با هم صورت می‌گیرند (بوش و ان‌جی، ۲۰۱۹). به طور کلی رهبری توزیعی از سه مؤلفه تشکیل شده است: ۱. همکاری طبیعی: گروه‌بندی افراد بر اساس توانایی کارکنان به طوری که مهارت‌های آن‌ها، مکمل یکدیگر باشند. همچنین تفویض وظایف به طور گروهی و نه فردی و واگذاری روند تصمیم‌گیری‌های درون‌گروهی به خود گروه و فراهم کردن امکان رشد و توسعه مهارت‌ها برای اعضای گروه. ۲. روابط کاری ذاتی: این ویژگی در طول زمان حاصل می‌شود که طی آن، دو عضو یا دو گروه، روابط نزدیکی از لحاظ کاری با یکدیگر برقرار می‌کنند. این گونه رفتارها از سوی سازمان، حمایت شده و به عنوان اهرمی برای انجام بهتر وظایف در نظر گرفته می‌شود. ۳. کارکردهای نهادینه شده: تشکیل کمیته‌های ویژه سازمان‌دهنده و ساختاردهنده به طوری که بتوانند وظایف همه اعضای گروه‌های مختلف سازمان را جهت‌دهی نمایند. کارکردهای نهادینه شده در این سبک برخلاف دیگر سبک‌های رهبری که توسط خود رهبر صورت می‌گیرد، توسط گروه‌ها و کمیته‌های تعیین شده انجام می‌شود (گارنت، ۲۰۱۱).

این مدل از رهبری با الگوهای رهبری مشارکتی، دموکراتیک، تشریک مساعی و تسهیم شده هم‌پوشانی دارد. علاوه بر این رهبری توزیعی با گسترش و توسعه قابلیت و توانایی‌های رهبری و انتشار کار رهبری در میان افراد تداعی‌کننده ویژگی شبکه اجتماعی سازمان است (وودز و همکاران، ۲۰۰۴؛ لوئیس و همکاران، ۲۰۰۹؛ آتاسوی، ۲۰۲۳). به طور کلی چنین می‌توان بیان کرد که احتمالاً رهبری توزیعی مناسب‌دنیایی باشد که در آنجا کارها به طور فرآینده مبتنی بر کار تیمی و گروهی است و شخص به تنهایی نمی‌تواند برای اتخاذ تصمیم مناسب بر تمام عرصه دانش تسلط داشته باشد. همچنین عقیده در حال شکل‌گیری این است که برای بالا رفتن توان رقابت سازمان‌ها با هم، باید بتوان به طور گسترده، دانش پراکنده و همچنین مهارت‌های همه نیروی کار را در فرآیند رهبری یکی کرد (لارسون و لووستند، ۲۰۲۳). تصمیم‌هایی که با این روش (رهبری توزیعی) گرفته می‌شود شفاف‌تر است و کمتر جایی برای شک و نگرانی وجود دارد (ماسکل و همکاران، ۲۰۰۸). در پیگیری اصول تئوری رهبری توزیعی،

خودکارآمدی مدیران، خودکارآمدی معلمان، پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، ویژگی‌های شخصیتی مدیران، تعهد سازمانی معلمان، پیشرفت تحصیلی مدارس تمرکز یافته‌اند و این نتایج حاکی از رابطه معنی‌دار بین این متغیرهاست. همچنین نتایج نشان می‌دهد سبک رهبری توزیعی تأثیر قابل توجهی بر بروز رفتارهای شهروندی دارد. رهبری توزیعی می‌تواند سطوح بالای رضایت شغلی و خوش بینی تحصیلی معلمان را به همراه داشته باشد. بعلاوه سبک رهبری توزیعی رابطه معناداری با عملکرد شغلی معلمان دارد. رابطه مثبت میان رهبری توزیعی و جنبه‌های مهم عملکردی در مدرسه نیز نتیجه گرفته شده است. با توجه به شواهد تجربی و تحقیقاتی، سبک مدیریتی حاکم بر سیستم آموزشی ما نشأت گرفته از بروکراسی اداری است. همچنین با توجه به اهمیت و نقش حساس ساختار رسمی سازمانی، قوانین و مقررات، تحلیل وظیفه و عقلانیت در این سیستم متمرکز احتمال می‌رود سبک رهبری دستوری باشد. با نگاهی به مطالعات دهه‌های اخیر در حوزه رهبری مدرسه با تمرکز بر رهبری توزیعی می‌توان بر تأثیر مثبت رویکرد توزیعی بر مؤلفه‌های اثربخشی مدرسه به ویژه رضایت شغلی معلمان و تعهد سازمانی و رضایت شغلی و خوش بینی تحصیلی معلمان تأکید نمود. رهبران توزیع‌گرا در سازمان‌ها با شناخت عمیق خود، ایده تحولات سازمانی را با تکیه بر توانمندی افراد درونی می‌سازند و با ایجاد رابطه قوی با کارکنان سعی می‌نمایند تا آنان را با چشم‌اندازهای راهبردی نوین و اهداف خویش آشنا سازند و در ارضای نیازهای متعالی آن‌ها بکوشند. با توجه به مطالب عنوان شده، محقق درصدد است الگویی از سبک رهبری توزیعی در آموزش و پرورش استان خراسان رضوی طراحی نموده و به ارزیابی آن در این اداره پردازد و به این سؤالات پاسخ دهد که الگوی جامع و بومی سبک رهبری توزیعی در آموزش و پرورش شهر مشهد کدام است؟

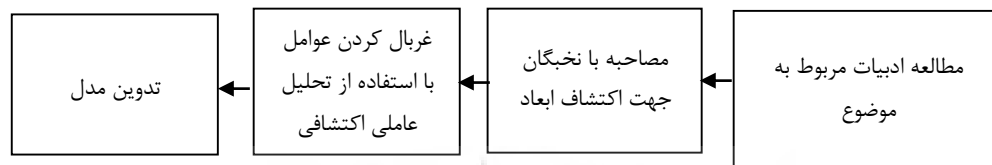
روش

الف) طرح پژوهش و شرکت کنندگان: تحقیق حاضر به روش کیفی از نوع اکتشافی، و از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. از آنجایی که این تحقیق درباره یک موضوع واقعی، عینی و زنده (پویا) صورت گرفته است و از لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی بود. در این پژوهش تلاش شد تا با ارائه الگویی از سبک رهبری مشارکتی مبتنی بر رویکرد رفتار

پیشینه‌های پژوهش به اهمیت آن اشاره کرده‌اند و محققان در تحقیقات مختلف به بررسی رهبری توزیعی پرداخته‌اند؛ دهقانی‌پور و همکاران (۱۳۹۹) در شناسایی شرایط استقرار رهبری توزیعی در مدارس ابتدایی نشان دادند که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب رهبری توزیعی در مدارس مورد مطالعه در این پژوهش تفاوت معنی‌داری وجود دارد، از بین مؤلفه‌های مورد مطالعه در پژوهش آن‌ها، شکاف اصلی بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در مؤلفه تصمیم‌گیری مشارکتی بود. ترشیزی فاروجی و همکاران (۱۳۹۹) در طراحی مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی شناسایی کردند که بر مبنای ۲۳ مقوله بنیادی برای تبیین و طراحی الگوی رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی احصاء شد. عملکرد مدیران، نه تنها در قالب روش‌های مدیریتی، بلکه در قالب فعالیت‌های رهبری و سبک‌های رهبری می‌تواند بر اثربخشی و بهبود عملکرد کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد. جلالی‌فراهانی و فریدونی (۱۳۹۹) در مدلیابی تأثیر رهبری خدمت‌گزار و توزیعی بر رفتارهای پویای شغلی و ارتقاء عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان به روش توصیفی، نتایج تحلیل مسیر تأثیر رهبری خدمت‌گزار و رهبری توزیعی را بر رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی تأیید کرد. حیدری (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان داد که رهبری توزیعی تأثیر مثبت و معناداری بر همکاری حرفه‌ای، رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. همچنین همکاری حرفه‌ای تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد. هیکلی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود بیان کردند که نیاز به دقت بیشتری در تحقیقات رهبری توزیعی وجود دارد. تحقیقات آینده در رابطه با درک رهبری توزیع شده، رابطه آن با خط مشی، رفاه و رهبری زنانه و فرهنگ مورد نیاز برای شکوفایی رهبری توزیعی پیشنهاد شده است. از سویی دیگر لورنزن (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی تحول دیجیتال به عنوان رهبری توزیعی پرداخت. این مطالعه گواه یک فرآیند کمتر منطقی و نوظهورتر است، جایی که تحول دیجیتال بدون مدیر ارشد دیجیتال اتفاق می‌افتد و در عوض به صورت مشترک در تیم مدیریت ارشد مدیریت می‌شود. بر اساس این مطالعه، استدلال می‌شود که تحول دیجیتال را می‌توان به عنوان رهبری توزیع شده درک کرد، که رویکرد جامع‌تری را برای بسیج و حفظ تحول دیجیتال ممکن می‌سازد. مرور ادبیات نشان داد که بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه رهبری توزیعی با متغیرهایی چون رضایت شغلی معلمان و تعهد سازمانی، احساس

شهروندی سازمانی وظیفه‌شناس در دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای شهر مشهد و میزان اهمیت آن بررسی شده و رتبه‌بندی گردد. همچنین این پژوهش از نوع توصیفی است چرا که اولاً، شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است و ثانیاً، اجرای تحقیق می‌تواند به شناخت بیشتر و بهبود شرایط موجود کمک کند. از سوی دیگر، از نوع پیمایشی است؛ زیرا به دنبال جمع‌آوری نقطه نظرات صاحبان و مدیران و کارکنان دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای به منظور طراحی مدل به صورت میدانی است؛ در واقع با بررسی‌های میدانی به دنبال بدست

آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه‌ها، باورها، نظرات و مشخصات اعضای جامعه آماری بوده است. علت انتخاب روش اکتشافی را می‌توان چنین توضیح داد که چون در این پژوهش قصد بر آن بوده تا مدل موردنظر طراحی گردد و این امر علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای مستلزم انجام مصاحبه و بهره‌گیری از نظرات مدیران و خبرگان دانشگاهی مربوطه بود؛ تا بدین ترتیب مدل موردنظر تدوین گردد. در این قسمت فرآیند اجرایی تحقیق و فعالیت‌های هر قسمت در قالب شکل ۱ ارائه می‌گردد.



شکل ۱. مراحل اجرای پژوهش

پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی، دو کدگذار (ارزیاب)، در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر آن‌ها مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شده‌اند. سپس محقق به همراه همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را با استفاده از فرمول زیر محاسبه نمودند:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{تعداد کل کدها} \times 2}$$

یافته‌ها

نتایج نشان می‌دهد که تعداد کل کدها در این سه مصاحبه برابر با ۱۷ مورد و تعداد توافق برابر ۷ است. بنا بر رابطه درصد توافق درون موضوعی برابر است با ۰/۷۳ که مناسب هست.

جامعه آماری پژوهش، معاونان و مدیران مدارس خراسان رضوی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند از آن‌ها نمونه‌گیری شد. با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته اطلاعات مورد نیاز در جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری توزیعی تا حد اشباع از بین جامعه مورد بررسی تعداد ۲۷ نمونه انتخاب شد و به گردآوری اطلاعات گردآوری شده و سپس با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی. آی^۱ و روش کدگذاری، اطلاعات تحلیل خواهد شد. برای گردآوری داده‌ها از هر دو روش کتابخانه‌ای، میدانی و مصاحبه استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق بود. جهت شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه از روش تحلیل محتوا استفاده شد و در گام دوم تحقیق یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها بعد از مقوله‌بندی و کدگذاری به عنوان الگوی مفهومی ثانویه تدوین شد. در گام سوم تحقیق، یافته‌های حاصل از ادبیات و مصاحبه‌ها تلفیق و در قالب فهرستی تدوین شد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که روایی آن با استفاده از روایی نظری و روایی محتوایی و پایایی آن با استفاده از پایایی میان کدگذار و درون کدگذار مورد آزمون قرار گرفت. به‌طور کلی در پژوهش حاضر از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه

¹. Atlas.ti

جدول ۱. درصد توافق درون موضوعی

| شماره مصاحبه | تعداد کل کدها | تعداد توافق | پایایی |
|--------------|---------------|-------------|--------|
| ۲ | ۴ | ۲ | ۰/۸۱ |
| ۹ | ۶ | ۲ | ۰/۶۷ |
| ۱۷ | ۷ | ۳ | ۰/۷۴ |
| مجموع | ۱۷ | ۷ | ۰/۷۴ |

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه تحت بررسی

| ردیف | جنسیت | سن | تحصیلات | تخصص |
|------|-------|----|---------------|-------------|
| ۱ | مرد | ۶۰ | دکتری | معاون مدرسه |
| ۲ | مرد | ۷۰ | فوق دیپلم | معاون مدرسه |
| ۳ | مرد | ۶۷ | دیپلم | معاون مدرسه |
| ۴ | مرد | ۵۰ | کارشناسی ارشد | معاون مدرسه |
| ۵ | زن | ۵۰ | دکتری | معاون مدرسه |
| ۶ | زن | ۵۵ | کارشناسی | معاون مدرسه |
| ۷ | مرد | ۴۰ | کارشناسی ارشد | معاون مدرسه |
| ۸ | مرد | ۵۰ | دکتری | معاون مدرسه |
| ۹ | زن | ۴۳ | کارشناسی ارشد | معاون مدرسه |
| ۱۰ | مرد | ۵۲ | کارشناسی ارشد | معاون مدرسه |
| ۱۱ | مرد | ۶۳ | دکتری | معاون مدرسه |
| ۱۲ | مرد | ۵۷ | کارشناسی ارشد | معاون مدرسه |
| ۱۳ | مرد | ۴۰ | دکتری | معاون مدرسه |
| ۱۴ | زن | ۳۸ | کارشناسی ارشد | معاون مدرسه |
| ۱۵ | مرد | ۴۲ | دکتری | مدیر مدرسه |
| ۱۶ | مرد | ۴۱ | دکتری | مدیر مدرسه |
| ۱۷ | مرد | ۴۰ | دکتری | مدیر مدرسه |
| ۱۸ | زن | ۴۰ | کارشناسی ارشد | مدیر مدرسه |
| ۱۹ | مرد | ۴۶ | کارشناسی | مدیر مدرسه |
| ۲۰ | زن | ۴۵ | کارشناسی | مدیر مدرسه |
| ۲۱ | مرد | ۴۶ | کارشناسی | مدیر مدرسه |
| ۲۲ | مرد | ۴۵ | کارشناسی ارشد | مدیر مدرسه |
| ۲۳ | مرد | ۴۵ | دکتری | مدیر مدرسه |
| ۲۴ | مرد | ۴۱ | کارشناسی | مدیر مدرسه |
| ۲۵ | مرد | ۳۹ | کارشناسی ارشد | مدیر مدرسه |
| ۲۶ | زن | ۴۹ | کارشناسی | مدیر مدرسه |
| ۲۷ | مرد | ۶۱ | فوق دیپلم | مدیر مدرسه |

در تلاش اولیه برای انتخاب این مقول‌های اصلی (پس از مصاحبه‌ی ۱۹ که ظهور کدهای جدید در مصاحبه‌ها بسیار کم شده بود)، محقق با رجوع و مقایسه چندباره‌ی پیشامدها و مفاهیم ظاهرشده در یادداشت‌های میدانی تا حدودی مقوله‌های محوری یا اصلی را حدس زده بود. مقوله‌های محوری

باتوجه به اینکه سه مرحله کدگذاری باز، محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت در ادامه به مرحله آخر کدگذاری اشاره شده است. در این قسمت کدگذاری‌ها و مقوله‌ها به صورت ترکیبی و محتوای هر یک از آن‌ها در قالب مقوله‌های اصلی قرار گرفته شده است. لازم به ذکر است که

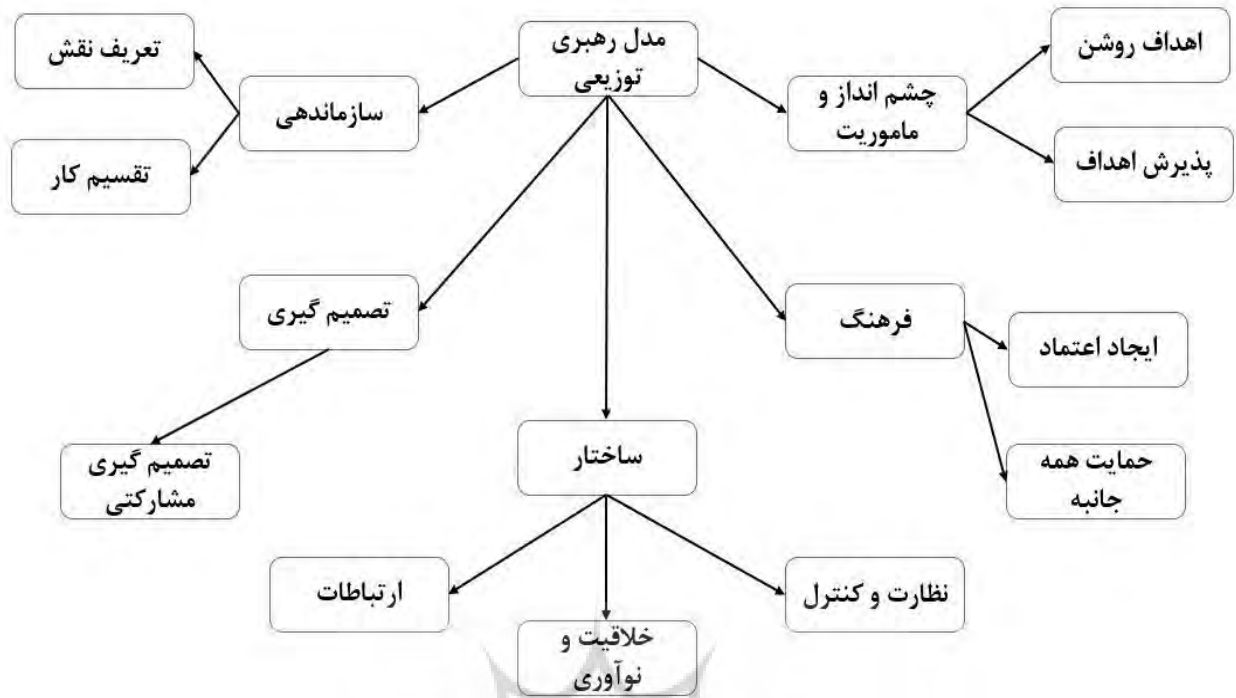
۶۵ مفهوم بدست آمده، ۱۰ مقوله فرعی شکل گرفت که در مرحله کدگذاری نظری حول ۵ مقوله اصلی طبقه‌بندی گردید شیوه کدگذاری انتخابی به شرح جدول است.

در مقام متغیر مرکزی، به یکپارچه‌سازی و هماهنگی و ارتباط بین تمامی این مفاهیم و مقوله‌های فرعی کمک بیشتری می‌کند و با مسأله و دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان نیز مطابقت بیشتری داشت. در نهایت؛ با طبقه‌بندی

جدول ۳. مقوله‌های اصلی یا محوری تحقیق

| مفاهیم | مقوله فرعی | مقوله اصلی |
|---|---|---------------------|
| تعیین و تنظیم اهداف روشن و شفاف تعیین اهداف متناسب با شرایط تعیین اهداف چالش برانگیز تعیین اهداف قابل دستیابی تقسیم اهداف کلان به اهداف جزئی و قابل حصول اولویت‌بندی کردن اهداف | اهداف روشن | چشم‌انداز و مأموریت |
| ارائه بازخورد در مسیر دستیابی به اهداف ایجاد تعهد و انگیزه در کارکنان برای رسیدن به اهداف ایجاد درک و فهم اعضای درمورد اهداف ایجاد رضایت درونی و بیرونی برای رسیدن به اهداف همسوسازی هدف‌های کارکنان با اهداف سازمان راستایی اهداف آموزش و پرورش با اهداف جامعه همسویی ارزش‌های سازمانی و فردی وجود طرح و برنامه واقع‌بینانه و اصولی استفاده از ملاک و معیار ارزشیابی روشن ایفای نقش ناظر هر فرد در جایگاه خود استفاده از روند ارزشیابی توصیفی ارائه بازخورد مناسب و به جا نظارت در روند اجرای کار توسعه وضعیت خود نظارتی استفاده از ایده و نظرات خلاق استفاده از تجربه و نظرات کارکنان بازنشسته استفاده از خلاقیت در توزیع کارها استفاده از خلاقیت در تقسیم نقش و مسئولیت‌ها تقویت حس مسئولیت و زمینه‌سازی برای بروز خلاقیت کارکنان استفاده از تجارب عملی و نظرات و اندیشه‌های کارکنان تقویت روح ابتکار و نوآوری در کارکنان به فعل در آوردن استعدادهای درونی کارکنان وجود ارتباطات افقی در سازمان وجود ارتباطات دوسویه رهبر و کارکنان وجود روابط انعطاف‌پذیر و غیر متمرکز وجود روابط شبکه‌ای و باز اشتراک‌گذاری به موقع اطلاعات بین اعضای سازمان ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر در سازمان و توزیع مناسب‌تر اطلاعات باید مسئولیت‌های سازمان به درستی تقسیم شوند تقسیم کار متناسب با تخصص افراد تقسیم کار متناسب با مهارت افراد | پذیرش اهداف نظارت و کنترل خلاقیت و نوآوری | ساختار |
| | ارتباطات | سازمان‌دهی |
| | تقسیم کار | |

| مقوله اصلی | مقوله فرعی | مفاهیم |
|------------|--------------------|---|
| | تعریف نقش | تقسیم کار متناسب با توانمندی افراد تقسیم کار بین اعضا صورت گیرد داشتن استقلال و آزادی عمل داشتن انگیزه کافی برای قبول مسئولیت تعریف نقش‌ها به صورت شفاف و دقیق درک درستی هر فرد از نقش خود در سازمان درک درستی هر فرد از مسئولیت خود در سازمان وجود نقش‌های مکمل و تکمیل‌کننده تفکیک نقش‌ها و کارها با توجه به تخصص و تبحر افراد احساس هویت و توسعه نگرش مثبت به کار توسعه حرفه‌ای اعضای سازمان ارتقا سطح توانمندی معلمان و کارکنان |
| | حمایت همه جانبه | حمایت عاطفی و معنوی از اعضای سازمان حمایت مادی از اعضای سازمان پویایی و یادگیرنده بودن سازمان ایجاد فرهنگ مشارکتی در کارها رعایت مسائل و روابط انسانی ایجاد جو احترام متقابل ایجاد روحیه تعامل و همکاری در کارها ایجاد انگیزه برای کارکنان ایجاد احساس تعلق در کارکنان ایجاد جو مبتنی بر اعتماد ایجاد جو کار دسته جمعی اعتماد بین افراد و عدم رقابت بین اعضا ایجاد نقش تسهیل‌کنندگی ایجاد هماهنگی بین اعضا ایجاد روحیه خودباوری وجود همفکری و تبادل نظر استفاده از اطلاعات کلیه کارکنان ایجاد محیطی برای ارائه نظرات و پیشنهادات نوآورانه سهیم کردن کارکنان در تعیین اهداف از بین بردن ترس کارکنان از دادن نظر اشتباه ایجاد اندیشه جمعی و تسهیم و اشتراک‌گذاری مقایسه راه‌حل‌های بیشتر و اولویت‌بندی درست آن‌ها استفاده از تکنیک گروه اسمی در تصمیم‌گیری استفاده از تکنیک دلفی در تصمیم‌گیری |
| فرهنگ | ایجاد اعتماد | |
| | تصمیم‌گیری مشارکتی | |
| تصمیم‌گیری | | |



شکل ۲. مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش و پرورش

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که پنج دسته عامل مهم در مدل شناسایی شدند که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهد شد؛ دسته اول از عوامل با عنوان چشم‌انداز و مأموریت نام‌گذاری شدند که شامل دو مقوله فرعی با عنوان اهداف روشن و پذیرش اهداف بود. منظور از اهداف روشن؛ تعیین و تنظیم اهداف روشن و شفاف؛ تعیین اهداف متناسب با شرایط؛ تعیین اهداف چالش برانگیز؛ تعیین اهداف قابل دستیابی؛ تقسیم اهداف کلان به اهداف جزئی و قابل حصول؛ اولویت‌بندی کردن اهداف بود. منظور از پذیرش اهداف مواردی همچون؛ ارائه بازخورد در مسیر دستیابی به اهداف، ایجاد تعهد و انگیزه در کارکنان برای رسیدن به اهداف، ایجاد درک و فهم اعضای درمورد اهداف، ایجاد رضایت درونی و بیرونی برای رسیدن به اهداف، همسوسازی هدف‌های کارکنان با اهداف سازمان، راستایی اهداف آموزش و پرورش با اهداف جامعه، همسویی ارزش‌های سازمانی و فردی و وجود طرح و برنامه واقع‌بینانه و اصولی بود. معجونی و همکاران (۱۴۰۱)؛ جانپو و هاندی (۲۰۲۰) به اهمیت داشتن اهداف و چشم‌انداز در پژوهش‌های خود اشاره داشته‌اند. اولین گام در

موفقیت یک سازمان پیدا کردن اهداف مناسب سازمانی است. هدف‌گذاری صحیح باعث می‌شود مقصد را برای انتخاب برنامه مسیر و همچنین کنترل آن تعیین کرد. برای همین تعیین اهداف مناسب نقش بسیار مهمی در بقا یک سازمان دارد. اگر آموزش و پرورش مشهد بخواهد تمام افراد سازمان را حول یک محور متحد کند و نیروهای خود را همسو سازد تا منسجم‌تر به اهداف مناسب سازمانی تعریف شده دست پیدا کند باید همه چیز شفاف و روشن برای کارکنان تعریف شود. همچنین مدیران آموزش و پرورش شهر مشهد باید خواسته‌های خود را به صورت واضح و صریح اعلام کند و مطمئن شود همه به خوبی توجیح شده باشند و می‌دانند نقش خود در سازمان آموزش پرورش چیست. برای منتقل کردن مسئولیت اجرای کاری به کارکنان در جهت اهداف شفاف توضیح داده شده باید روشی بکار گرفته شود که حس مسئولیت در آن‌ها برانگیخته شود و انگیزه‌هایی حتی قوی‌تر از آنچه مدیران برای انجام کار دارند در کارکنان به وجود آید. برای هر هدفی که تعیین می‌شود، یک معیار در نظر گرفته شود تا بتوان اندازه گرفت که سازمان چقدر به هدف نزدیک شده است و پیشرفت چقدر بوده است. به این معنا که اهداف را به عناصر قابل اندازه‌گیری باید تقسیم نمود از این رو به شواهد واقعی نیاز است مثلاً خوشحال‌تر

مدیران در سنجش استعداد و توانایی بالقوه کارکنان باز می‌گردند. عناصری که خلاقیت کارکنان را تشکیل می‌دهد. مدیران به دنبال ایجاد نوآوری های سازمانی هستند و یا به دنبال تسریع آن می‌باشند. امروزه خلاقیت در کنار سایر مؤلفه‌ها به عنوان عوامل حیاتی ایجاد مزیت رقابتی شناخته می‌شود. خلاقیت از طرفی در ایجاد سازگاری و بقا سازمان مؤثر است. از طرف دیگر برای عملکرد برجسته سازمان ضروری است. برای خلاقیت در واقع میان این عوامل یک رابطه مکمل و متقابل وجود دارد. در نهایت نظارت و کنترل کارکنان در سازمان آموزش و پرورش مهم است. یکی از موضوعات منفی در رابطه با سازمان‌هایی مانند آموزش و پرورش این است که مدیران، رهبران و کارکنان ارشد برای نظارت و پایش زمان کافی صرف نمی‌کنند. در صورتی که پایش انجام نشود مدیریت سازمان دچار اختلال خواهد شد. در این وضعیت، سازمان‌ها از حالت خودکار یا اتوپایلت استفاده می‌کنند که مشکلات زیادی را به وجود می‌آورد. انتخاب روش مناسب و کاربردی برای نظارت و پایش بسیار مهم است. برای کنترل امور سازمان و کسب موفقیت مانیورینگ کارکنان بسیار مهم است. مانیورینگ کارکنان این امکان را برای مدیران آموزش و پرورش ایجاد می‌کند عملکرد کارکنان سازمان را ارزیابی کنید.

دسته سوم از عوامل با عنوان سازماندهی نام گذاری شدند که شامل دو مقوله فرعی با عنوان؛ تعریف نقش و تقسیم کار بودند. تعریف نقش شامل مواردی همچون؛ تعریف نقش‌ها به صورت شفاف و دقیق، درک درستی هر فرد از نقش خود در سازمان، درک درستی هر فرد از مسئولیت خود در سازمان، وجود نقش‌های مکمل و تکمیل‌کننده، تفکیک نقش‌ها و کارها با توجه به تخصص و تبحر افراد و احساس هویت و توسعه نگرش مثبت به کار بود. تقسیم کار نیز شامل مواردی همچون؛ باید مسئولیت‌های سازمان به درستی تقسیم شوند، تقسیم کار متناسب با تخصص افراد، تقسیم کار متناسب با مهارت افراد، تقسیم کار متناسب با توانمندی افراد، تقسیم کار بین اعضا صورت گیرد، داشتن استقلال و آزادی عمل و داشتن انگیزه کافی برای قبول مسئولیت بود. راملی و همکاران (۲۰۲۲) و الشهری (۲۰۲۲) به اهمیت سازماندهی و نقش آن در رهبری اشاره داشته‌اند. تقسیم کار یکی از مهم‌ترین ویژگی‌ها برای موفقیت در کسب و کار است. همه سازمان‌ها و مؤسساتی که توانستند از مزایای تقسیم کار بهره‌مند شوند، در لیست سودآورترین شرکت‌ها قرار دارند. به طور کلی هدف از تقسیم کار اخذ

بودن کارمندان شاخصی برای اهداف مناسب سازمانی نیست. اندازه‌گیری اهداف همچنین به مدیران و رهبران این امکان را می‌دهد که ببینند این آن چیزی بوده که دقیقاً می‌خواهند و یا برعکس خواست‌های آن‌ها اتفاق افتاده است.

دسته دوم از عوامل به عنوان ساختار نام گذاری شدند که شامل سه مقوله فرعی با عنوان؛ ارتباطات، خلاقیت و نوآوری و نظارت و کنترل بود. ارتباطات شامل مواردی همچون؛ وجود ارتباطات افقی در سازمان، وجود ارتباطات دوسویه رهبر و کارکنان، وجود روابط انعطاف‌پذیر و غیر متمرکز، وجود روابط شبکه‌ای و باز، اشتراک گذاری به موقع اطلاعات بین اعضای سازمان و ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر در سازمان و توزیع مناسب تر اطلاعات بود. خلاقیت و نوآوری نیز شامل مواردی همچون؛ استفاده از ایده و نظرات خلاق، استفاده از تجربه و نظرات کارکنان بازنشسته، استفاده از خلاقیت در توزیع کارها، استفاده از خلاقیت در تقسیم نقش و مسئولیت‌ها، تقویت حس مسئولیت و زمینه‌سازی برای بروز خلاقیت کارکنان، استفاده از تجارب عملی و نظرات و اندیشه‌های کارکنان، تقویت روح ابتکار و نوآوری در کارکنان و به فعل در آوردن استعدادهای درونی کارکنان بود. در نهایت نظارت و کنترل نیز شامل مواردی همچون؛ استفاده از ملاک و معیار ارزشیابی روشن، ایفای نقش ناظر هر فرد در جایگاه خود، استفاده از روند ارزشیابی توصیفی، ارائه بازخورد مناسب و به جا، نظارت در روند اجرای کار، توسعه وضعیت خود نظارتی بود. زاهد بابلان و همکاران (۱۴۰۱)؛ لارسون و لاوستد (۲۰۲۳) در پژوهش‌های خود به اهمیت ساختار در رهبری اشاره داشته‌اند. رهبر خود تحت تأثیر تصمیماتی است که می‌گیرد، قدم‌هایی که بر می‌دارد و نگرشی است که در مورد مسأله ارتباط درون سازمانی دارد و تعیین‌کننده اصلی موفقیت و شکست در بسیاری از جنبه‌های مختلف سازمان خواهد بود. این موقعیت فرآیندی را ایجاد می‌کند که در آن ارتباط درون‌سازمانی و رهبری با یکدیگر تعامل دارند. در حقیقت، یک فرآیند ارتباط مداوم در بین افراد درون‌سازمان وجود دارد که بدنه سازمان را می‌سازد. با این حال، این تعامل باید تا آنجا که به اهداف سازمان کمک می‌کند موفق تلقی شود، به بهبود روابط افراد کمک کند و به طور کلی سازنده باشد. از سوی دیگر خلاقیت کارکنان یکی از مباحث مهم و اثرگذار در سازمان است. چالش موجود برای مدیران در قرن حاضر بررسی خلاقیت کارکنان می‌باشد. این چالش به بررسی

را مدیریت و رهبری نمایند و این در نهایت باعث افزایش بهره‌وری سازمانی خواهد شد.

دسته پنجم از عوامل تصمیم‌گیری نام‌گذاری شد که شامل تصمیم‌گیری مشارکتی بود و در بردارنده عواملی همچون؛ وجود همفکری و تبادل نظر، استفاده از اطلاعات کلیه کارکنان، ایجاد محیطی برای ارائه نظرات و پیشنهادات نوآورانه، سهم کردن کارکنان در تعیین اهداف، از بین بردن ترس کارکنان از دادن نظر اشتباه، ایجاد اندیشه جمعی و تسهیم و اشتراک‌گذاری، مقایسه راه‌حل‌های بیشتر و اولویت‌بندی درست آن‌ها، استفاده از تکنیک گروه اسمی در تصمیم‌گیری و استفاده از تکنیک دلفی در تصمیم‌گیری بود. مهم‌ترین قسمت در فرآیند تصمیم‌گیری انتخاب کردن است. در این مرحله باید به این درک رسید که با انتخاب و تصمیم خود چه تأثیری بر سازمان خود داشته است. اطلاع از حل مسئله، آگاهی و دانش کافی در مورد مسئله به وجود آمده می‌تواند فرد را در انجام یک تصمیم‌گیری مناسب یاری کنند. گفته می‌شود که یک تصمیم‌گیری خوب و به موقع موجب تسریع موفقیت در مؤسسه مورد نظر شده درحالی که یک تصمیم‌گیری بد و دیر موقع موفقیت در آن مؤسسه را به کلی به خطر می‌اندازد. بنابراین، با توجه به ایجاد تحرک و عملکرد پی‌درپی در سازمان و ایجاد درآمد بالاتر و با پرداخت هزینه‌های پایین‌تر در سازمان، تصمیم‌گیری برای کل آموزش و پرورش حساس و مهم است.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش: این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول در رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی تربت حیدریه است. به جهت حفظ رعایت اصول اخلاقی در این پژوهش سعی شد تا جمع‌آوری اطلاعات پس از جلب رضایت شرکت‌کنندگان انجام شود. همچنین به شرکت‌کنندگان درباره رازداری در حفظ اطلاعات شخصی و ارائه نتایج بدون قید نام و مشخصات شناسنامه افراد، اطمینان داده شد.

حامی مالی: این پژوهش در قالب رساله دکتری و بدون حمایت مالی می‌باشد.

نقش هر یک از نویسندگان: این مقاله از رساله دکتری نویسنده اول و به راهنمایی نویسنده دوم و مشاوره نویسنده سوم استخراج شده است.

تضاد منافع: نویسندگان همچنین اعلام می‌دارند که در نتایج این پژوهش هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

تشکر و قدردانی: بدین وسیله از اساتید راهنما و مشاور این تحقیق و تمامی میان‌سالان شهر همدان که در این پژوهش شرکت کردند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

نتیجه بهتر از همان کار در زمان کمتر است. شاید در یک کسب و کار کوچک که به طور انفرادی و یا دو نفره اداره می‌شود، تقسیم کردن کارها زیاد به چشم نیاید ولی قطعاً در سازمانی مانند آموزش و پرورش این اهمیت بسیار فراوان است. بزرگترین مزیت تقسیم کار بالا رفتن راندمان کاری و افزایش بهره‌وری تک تک اعضای یک گروه است. این ویژگی در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری حقیقی سازمان می‌شود. یکی دیگر از مزایای تقسیم کار اینست که استعدادها و توانایی‌های فردی شناسایی می‌شود. در واقع قرار دادن نیروی کار مناسب در شغل مناسب، رمز موفقیت است. ظرفیت‌ها و توانایی‌های افراد یکسان نیست. در سازمان آموزش و پرورش هر یک از این توانایی‌ها می‌تواند تکمیل‌کننده کار فرد دیگر باشد.

دسته چهارم از عوامل با عنوان فرهنگ نام‌گذاری شدند که در دو مقوله فرعی؛ ایجاد اعتماد و حمایت همه جانبه دسته‌بندی شدند. منظور از ایجاد اعتماد عواملی همچون؛ ایجاد فرهنگ مشارکتی در کارها، رعایت مسائل و روابط انسانی، ایجاد جو احترام متقابل، ایجاد روحیه تعامل و همکاری در کارها، ایجاد انگیزه برای کارکنان، ایجاد احساس تعلق در کارکنان، ایجاد جو مبتنی بر اعتماد، ایجاد جو کار دسته جمعی، اعتماد بین افراد و عدم رقابت بین اعضاء، ایجاد نقش تسهیل‌کنندگی، ایجاد هماهنگی بین اعضا ایجاد و روحیه خودباوری بود و منظور از حمایت همه جانبه عواملی همچون؛ توسعه حرفه‌ای اعضای سازمان، ارتقا سطح توانمندی معلمان و کارکنان، حمایت عاطفی و معنوی از اعضای سازمان، حمایت مادی از اعضای سازمان و پویایی و یادگیرنده بودن سازمان بود. دهقانی‌پور و همکاران (۱۳۹۹)؛ هاشم (۲۰۲۲) در پژوهش‌های خود به اهمیت موضوع فرهنگ در رهبری اشاره داشته‌اند. حمایت مفهوم بسیار مهمی در ادبیات مدیریتی است زیرا این مفهوم می‌تواند رابطه مابین نحوه برخورد سازمان آموزش و پرورش با کارمندان و نگاه و رفتار کارمندان نسبت به شغلشان و سازمان را توضیح دهد. میزان حمایت توسط کارمندان بیانگر احساس درونی کارکنان در رابطه با مراقبت و توجه سازمان است. کارمندانی که احساس کنند از طرف سازمان به خوبی حمایت می‌شوند، همواره فکر می‌کنند در شرایط احساس نیاز به پشتیبانی برای کار یا زندگی، سازمان متبوعشان به موقع و به خوبی از آن‌ها حمایت خواهد کرد. اشکال مختلف حمایت سازمانی، کارمندان را تشویق می‌کند که به صورت خودکار کارها

منابع

ترشیزی فاروجی، هادی؛ زیرک، مهدی؛ مومنی مهموئی، حسین؛ حسینزاده، علی. (۱۳۹۹). طراحی مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی با روش داده بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد). فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ۱۱(۲)، ۲۴۱-۲۵۰

حیدری، مرضیه. (۱۴۰۱). نقش میانجی همکاری حرفه‌ای و تعهد سازمانی در رابطه بین رهبری توزیعی و رضایت شغلی معلمان. فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی، ۲(۴).

<https://doi:10.30495/mlseo.2023.698780>

دهقانی‌پور، فروغ؛ حسینقلی‌زاده، رضوان؛ جاویدی کلاته جعفرآبادی، طاهره. (۱۳۹۹). بسترهای استقرار الگوی رهبری توزیعی در مدارس ابتدایی. مدیریت مدرسه، ۸(۳).

<https://doi:10.30495/mlseo.2023.698780>

زاهدبابلان، عادل؛ عابدی‌نیا، افشین؛ تقوی قره‌بلاغ، حسین؛ قربانزاده طولارود پایین، پدرام. (۱۴۰۱). الگوسازی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خودکارآمدی معلمان با میانجی‌گری فرهنگ مدرسه. نوآوری‌های آموزشی، ۲۱(۲)، ۴۹-۶۶

<https://doi:10.22034/jei.2022.297909.2049>

معجون، حسین؛ اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ افضل، افشین. (۱۴۰۱). رابطه رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس با نقش میانجی توانمندسازی ساختاری و روانشناختی در معلمان. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۸(۱)، ۴۱-۵۶

<https://doi:10.22034/ijes.2021.531456.1064>

میرشکاری، مهتاب؛ مقیمی، مهدی. (۱۴۰۱). واکاوی شاخص‌های لازم برای تعامل ضابطان دادگستری با سایر قوا در تحقیقات مقدماتی. فصلنامه علمی فقه و حقوق نوین، ۳(۱۰)، ۲۲-۴۰

<https://doi:10.22034/jml.2022.25332>

نیازی، محسن؛ رحمانی، غلام‌عباس. (۱۴۰۱). پژوهش و توسعه آموزش و پرورش. رویکرد فلسفه در مدارس و سازمان‌ها، ۱(۲)، ۱۵-۲۵

<https://doi:10.22034/esbam.2023.386459.1007>

References

Alshehri, K. (2022). Distributed leadership among school principals in the eastern region and its relationship to teachers' job satisfaction. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 18(1), 909-930. <https://doi:10.30495/mlseo.2023.698780>

Anwer, S. A., Mohammad, A. J., Abdulrahman, B. S., Qader, K. S., Jamil, D. A., Gardi, B., & Khalid, K.

(2022). Leading Project teams: The role of leadership styles in dynamic work environment. <https://doi:10.22034/ijes.2021.531456.1064>

Atasoy, R. (2023). Sustainability of the School Leadership in the Digital Era Under the Shadow of Crisis. In *Leadership and Workplace Culture in the Digital Era* (pp. 149-168). IGI Global. <https://doi:10.22034/ijes.2021.531456.1064>

Bush, T., & Ng, A. Y. M. (2019). Distributed leadership and the Malaysia Education Blueprint: From prescription to partial school-based enactment in a highly centralised context. *Journal of educational administration*. <https://doi:10.22034/ijes.2021.531456.1064>

Grant, C. P. (2011). *The relationship between distributed leadership and principal's leadership effectiveness in North Carolina*. North Carolina State University.

Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Organizational and Social Context and the Instructional Leadership Role of the School Principal. <https://doi:10.22034/esbam.2023.386459.1007>

Hashem, R. (2022). 'Al Faza'a' leadership: An implicit cultural barrier to distributed leadership in Jordanian public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(1), 26-42. <https://doi:10.22034/esbam.2023.386459.1007>

Hickey, N., Flaherty, A., & Mannix McNamara, P. (2022). Distributed leadership: A scoping review mapping current empirical research. *Societies*, 12(1), 15. <https://doi:10.22034/ijes.2021.531456.1064>

Jambo, D., & Hongde, L. (2020). The Effect of Principal's Distributed Leadership Practice on Students' Academic Achievement: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 189-198. <https://doi:10.30495/mlseo.2023.698780>

Larsson, P., & Löwstedt, J. (2023). Distributed school leadership: Making sense of the educational infrastructure. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 138-156. <https://doi:10.30495/mlseo.2023.698780>

Larsson, P., & Löwstedt, J. (2023). Distributed school leadership: Making sense of the educational infrastructure. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 138-156. <https://doi:10.30495/mlseo.2023.698780>

Li, L., & Liu, Y. (2022). An integrated model of principal transformational leadership and teacher leadership that is related to teacher self-efficacy and student academic performance. *Asia Pacific Journal of*

- Education*, 42(4), 661-678.
<https://doi:10.30495/mlseo.2023.698780>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453.
<https://doi:10.22034/esbam.2023.386459.1007>
- Lorentzen, A. C. R. (2022). Digital transformation as distributed leadership: Firing the change agent. *Procedia Computer Science*, 196, 245-254.
- 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
<https://doi:10.22034/ijes.2021.531456.1064>
- Murphy, G., & Brennan, T. (2022). Enacting distributed leadership in the republic of Ireland: Assessing primary school principals' developmental needs using constructive developmental theory. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432221086850.
- Rumeli, M. S., Rami, A. A. M., Wahat, N. W. A., & Samsudin, S. (2022). Distributive Leadership Roles for Primary School Teachers' Efficiency in New Norm: Focus Group Analysis. *Asian Journal of University Education*, 18(1), 217-230.
<https://doi:10.22034/esbam.2023.386459.1007>
- Torres, D. G. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in US schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 111-123. <https://doi:10.22034/esbam.2023.386459.1007>
- Weber, E. P. (1999). The question of accountability in historical perspective: From Jackson to contemporary grassroots ecosystem management. *Administration & Society*, 31(4), 451-494.
<https://doi:10.22034/esbam.2023.386459.1007>
- 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.