

طراحی الگوی رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی در مدیران مدارس
مریم اسماعیلی^۱، علیرضا محمدی نژاد گنجی^۲، مژگان عبداللهی^۳، پریسا ایران نژاد^۴، رمضان
جهانیان^۵
چکیده:

هدف: هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی در مدیران مدارس می‌باشد.
روش: روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا، تحلیل محتوا بود. جامعه هدف شامل رؤسا اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران بوده و فرایند نمونه‌گیری در حین تحلیل داده‌ها ادامه یافت تا زمانی که تئوری به مرحله اشباع نظری رسید و تعداد نمونه پژوهش با ۱۴ نفر خاتمه یافت. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. در این پژوهش برای تحلیل اطلاعات در سه مرحله کدگذاری انجام شد.
یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد طبق روش تحلیل محتوا که هر مدل شامل ۶ جز اصلی است، مقوله‌های علی عبارتند از: عامل مشارکتی و تعامل محور، عامل سازمان محور؛ شرایط مداخله گر شامل: شرایط درون-بیرون سازمانی، عدم پذیرش و برنامه‌ریزی جهت رهبری توزیعی؛ مقوله محوری عبارتند از: تفویض اختیار، تسهیم معلمان در تصمیمات، تقویت مشارکت گروهی، وجود اعتماد سازمانی، توسعه مسائل حرفه‌ای؛ بسترهای مدل عبارتند از: بسترهای سازمانی، بسترهای دانش محور، بسترهای مشارکتی، بسترهای حمایتی؛ و همچنین راهبردها: راهبردهای تعامل ساز، راهبردهای ارتقادهنده سازمان، راهبردهای دانش محور و توانمندساز؛ و پیامدها عبارتند از: پیامدهای دانش محور، پیامدهای انگیزشی و پیامدهای رابطه محور.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج این پژوهش، به منظور اثربخش بودن و تعالی نظام آموزش و پرورش اقدام نمودن بر اساس این مدل توصیه می‌گردد چرا که این مدل از جامعیت مطلوبی برخوردار است و یکی از عوامل در ارتباط با تعالی سازمانی مدارس سبک رهبری توزیعی می‌باشد که روش مؤثر و مناسبی برای بهبود و سرآمدی مدارس می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: رهبری توزیعی، تعالی سازمانی، مدیران مدارس.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۵/۱۴

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۱۹

^۱ . دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، البرز، ایران.

Maryamesmaili72@yahoo.com

^۲ . استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، البرز، ایران (نویسنده مسئول).

aganji33@yahoo.com

^۳ . استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، البرز، ایران. mabdollahi49@gmail.com

^۴ . استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، البرز، ایران. parisairannejad@yahoo.com

^۵ . دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، البرز، ایران. ramezan.jahanian@gmail.com

مقدمه

نظام‌های آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی جامعه نقش اساسی را بر عهده دارند. عملکرد مدیران به عنوان مهمترین جزء این نظام‌ها اهمیتی ویژه دارد (علیزاده صدردانش پور و عباسی، ۱۳۹۹) و در حقیقت، سازمان‌های آموزشی همانند سازمان‌های دیگر برای حل مشکلات پیچیده‌تر و تحقق اهداف سازمانی، به افرادی آگاه و شایسته نیاز دارند که با برنامه‌ریزی، هماهنگی و جهت‌دهی‌های به موقع و هوشمندانه در طرح و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی ایفای نقش نمایند (هسلگرین^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). پیچیدگی و اندازه سیستم‌های مدرسه به گونه‌ای است که یک رهبر نمی‌تواند تقاضاهای مسائل و وظایف روزانه را برآورده سازد. بنابراین مدرسه‌ای با محوریت یک رهبری نمی‌تواند با کارآیی مناسبی انجام وظیفه کند چرا که یک نفر نمی‌تواند تمامی نقش‌های رهبری را به صورت توزیع شده انجام دهد (ناظقیان و همکاران، ۱۴۰۰). اخیراً تئوری‌های رهبری و تحقیقات مربوطه به سوی رهبری توزیعی معطوف شده‌اند که در آن دو یا چند نفر در یک تیم نقش‌های رهبری مشترک مسئولیت‌ها و یا وظایف مشترک را انجام می‌دهند (آل دافری و آلوسانی^۲، ۲۰۲۰). در این پارادایم نوین، رهبر، به تنهایی امور را با دستور به دیگران پیش نمی‌برد، بلکه کار را از راه دیگران و تسهیم قدرت با آنان انجام می‌دهد. این اصول تنها به تفویض اختیار اشاره ندارد، بلکه به محیطی اشاره دارد که افراد درون آن قادرند رشد کنند و برای رهبری کردن توانمند شوند (کریستین و لورنتزن^۳، ۲۰۲۲). بنا به نظر هسلگرین و همکاران (۲۰۲۱) اثربخشی و بهبود مدارس زمانی ممکن می‌شود که قدرت رهبری در میان ذی‌نفعان توزیع شود. همانطور که مطرح شد یکی از تئوری‌های رهبری که اخیراً مورد مطالعه بیش‌تر پژوهشگران واقع شده، تئوری رهبری توزیعی است که با توجه به شرایط کنونی سازمان‌ها می‌توان به عنوان یک تئوری رهبری مناسب مورداستفاده قرارگیرد. همچنین اثربخشی مدارس به رهبری درون مدرسه بستگی دارد و در این میان ویژگی کلیدی مدارس تراز اول وجود رهبرانی برجسته است (ضیامجیدی و همکاران، ۱۳۹۸). از طرفی تعالی سازمانی نیز به عنوان بالاترین مرتبه ارزیابی (آلفیتی^۴ و همکاران، ۲۰۱۹)، به توانایی یک سازمان برای برتری یا دستیابی به عملکرد برتر با تمرکز بر ارکان کلیدی،

¹- Hasselgren

²- Al-Dhaafri & Alosani

³- Christine & Lorentzen

⁴- Alhefiti

خود اشاره دارد (لازرا دو^۱، ۲۰۲۲). تعالی یک سازمان فرایند پیوسته ای است که با برنامه ریزی و هدف گذاری آغاز می شود و در طول مسیر با ارزیابی های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین شده رفع نواقص و نارسایی ها مشخص شده و با اصلاحات لازم حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می شود (مرادی، ۲۰۱۶). حرکت به سوی تعالی می تواند سازمان ها را حیات مجدد ببخشد (مخبر و همکاران، ۲۰۱۹). مدل تعالی سازمانی با توسعه ی توان بالقوه کارکنان در سطوح فردی تیمی و سازمانی (قنبری نصرآبادی و همکاران، ۲۰۱۹) و همچنین با به تصویر کشیدن یک سازمان متعالی این امکان را فراهم می سازد تا سازمان ها در مقایسه خود با این مدل، جایگاه خود را به لحاظ میزان تعالی محک زده و از طریق، یادگیری نوآوری و بهبود مستمر به بازنگری در وضع موجود و برنامه ریزی بهبود اهتمام ورزند (مرسل^۲ و همکاران، ۲۰۱۹).

معجون و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه ای نشان دادند که رهبری توزیعی بواسطه توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان-شناختی رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس دارد. اما رابطه مستقیم رهبری توزیعی و تعالی سازمانی در مطالعات زیادی دیده نمی شود. به همین خاطر به پژوهش های که به صورت ضمنی و غیر مستقیم در این زمینه کار شده (لازرا دو، ۲۰۲۰؛ العبر^۳ و همکاران، ۲۰۱۹؛ عبدالله زاده، ۲۰۱۷) اشاره می شود. لازرا دو (۲۰۲۰) نشان داد چنانچه فرهنگ توانمندسازی در سازمان های سرآمد به خوبی تثبیت شود کارکنان توانمند قادر به دستیابی به اهداف عالی سازمان و خود هستند. نتایج مطالعات العبر و همکاران (۲۰۱۹) حاکی از تأثیر مثبت مشارکت شغلی کارکنان در تعالی سازمانی می باشد، دستیابی به تعالی سازمانی با تمرکز بر کارکنان و تعامل کاری خوب با آنها بستگی دارد. نتایج پژوهش عبدالله زاده (۲۰۱۷) نیز بیانگر تأثیر مثبت و بالای سبک رهبری توزیع شده بر خلاقیت و توانمندی معلمان بود. نتیجه مطالعه خالدی و تسلیمیان (۱۴۰۱) نشان داد که سبک رهبری توزیعی مدیران بر اثربخشی مدارس از طریق انگیزش معلمان و خوش بینی تحصیلی آنان در مدارس متوسطه اول تأثیر مثبت و معنی دار دارد. همچنین اُشیاء^۴ (۲۰۲۱) در پژوهشی نشان داد که رهبری توزیع شده تأثیر مثبت و معناداری بر استفاده معلمان از شیوه های

^۱- Lasrado

^۲- Morsal

^۳- AL-Abrow

^۴- O'Shea

آموزشی نوآورانه دارد؛ و می‌توان گفت که این سبک می‌تواند روش مؤثر و مناسبی در خدمت مدیران و معلمان برای بهبود عملکرد سازمان مدرسه باشد.

بنابراین رهبری توزیع‌شده به‌عنوان یک شیوه عملی است که در آن معلمان در موقعیت‌های رهبری رسمی و غیررسمی از طریق تصمیم‌گیری استقلال بیشتری دارند. رهبری توزیع‌شده با توانمندسازی معلمان برای تصمیم‌گیری بدون توجه به وضعیتشان، با نوآوری در شیوه‌های آموزشی مرتبط شده است. این توانمندسازی امکان افزایش همکاری (دیویسون^۱ و همکاران، ۲۰۱۳) و رضایت شغلی را فراهم می‌کند (سان و کیا^۲، ۲۰۱۸). جالب توجه است، نقاط قوت اصلی رهبری توزیع‌شده (به‌عنوان مثال، تصمیم‌گیری مشترک، توانمندسازی، ظرفیت‌سازی جمعی و همکاری) همه اجزای مرتبط با افزایش نوآوری در مدارس هستند (لی دونه^۳ و همکاران، ۲۰۱۶؛ نی^۴ و همکاران، ۲۰۱۸؛ نیلمان^۵، ۲۰۱۹) لذا می‌تواند در تعالی مدرسه نیز نقش داشته باشد. رهبری توزیع‌شده بر تأثیر غیرمستقیم حیاتی مدیر بر پیشرفت دانش‌آموز تأکید می‌کند (لیثوود^۶ و همکاران، ۲۰۰۷؛ ویتزیرز^۷ و همکاران، ۲۰۰۳؛ ریکرینک^۸ و همکاران، ۲۰۱۶). این تأثیر غیرمستقیم از طریق مسئولیت‌های متعدد برای اداره مدارس و بهبود نتایج مدرسه بیان می‌شود (سباستین^۹ و همکاران، ۲۰۱۷). سباستین و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه خود، توضیح می‌دهند که مدیران از طریق مسیرهای زیادی بر یادگیری دانش‌آموزان و پیشرفت مدرسه تأثیر می‌گذارند. برخی از مسیرها نسبت به سایرین رابطه قوی‌تری با پیشرفت دانش‌آموز دارند که از جمله این مسیرها رهبری توزیع‌شده است.

بنابراین، با توجه به اینکه که سبک رهبری توزیعی به‌عنوان سبکی جدید در مطالعات رهبری به‌شمار می‌آید و اثرات این سبک بر امور مدارس کمتر مورد بررسی قرار گرفته است؛ و از طرفی، مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب و همچنین مقایسه میزان موفقیت و بهبود مستمر مدارس کشور با مدارس کشورهای توسعه‌یافته حاکی از عدم وجود اثربخشی و کیفیت در حد انتظار مدارس

^۱. Davison et al

^۲. Sun, & Xia

^۳. Le Donné

^۴. Ni

^۵. Neeleman

^۶. Leithwood

^۷. Witziers

^۸. Rikkerink

^۹. Sebastian

کشورمان می‌باشد. لذا، جهت بهبود کیفیت و مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب ایده‌آل مدارس ابتدایی شهریار استفاده از مدل تعالی سازمانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی معضل کمبود معلم در کنار اجرای طرح‌ها و برنامه‌های مختلف مدیران مدارس را با انبوهی از وظایف و فعالیت‌های مختلف قرار داده است و همینطور با توجه به اینکه سبک غالب در رهبری مدارس همان سبک سنتی می‌باشد که در شرایط کنونی دیگر کافی نیست؛ لذا جهت کاستن از بار مسئولیت‌های رهبران مدارس، توزیع وظایف و نقش‌های رهبری معلمان و سایر اعضای مدرسه از اهمیت بسیاری برخوردار است. همچنین با توجه به اینکه تاکنون پژوهش مدونی در داخل و خارج از کشور به بررسی رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی در مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان شهریار و رابطه تعالی سازمانی با رهبری توزیعی در منطقه مذکور نپرداخته است؛ پژوهش حاضر با توجه به خلأ پژوهشی اشاره شده، به دنبال پاسخ به این سؤال است که الگوی مناسب رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی در مدیران مدارس چگونه است؟

سوالات تحقیق

- ۱) شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی در مدیران مدارس کدامند؟
- ۲) چه الگویی برای رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی در مدیران مدارس می‌توان ارائه کرد؟
- ۳) آیا الگوی رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی از نظر صاحب نظران اعتبار دارد؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر با طرح پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی با دو نوع رویکرد کیفی و کمی انجام شده است. جهت نمونه‌گیری از روش هدفمند استفاده و با تعداد ۱۴ نفر از خبرگان فعال در حوزه مدیریت آموزشی شامل رؤسای ادارات اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران انجام گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه ساخت یافته و طول مدت زمان مصاحبه‌ها از ۴۰ تا ۹۰ دقیقه بود. به جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم یا تحلیل مضمون استفاده گردید. در این پژوهش با استفاده از تحلیل کیفی داده بنیاد، تعدادی مفاهیم استخراج و کدگذاری شاخص‌ها انجام پذیرفت. تحلیل کد‌ها با روش استراوس و کوربین در سه مرحله: ۱. کدگذاری باز، ۲.

محوری و ۳. گزینشی انجام شد. شش مقوله شرایط علی، زمینه ای و محوری، شرایط مداخله گر، راهبرد ها و پیامدها ببه صورت دستی مورد تحلیل قرار گرفت.

برای سنجش روایی مرحله ی کیفی پژوهش حاضر، از روش "ممیزی کردن از سوی داور" و برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق کردن درون موضوعی دو کد گذار از یکی از اساتید آشنا به تحلیل زمینه درخواست شد که به عنوان کد گذار ثانویه در پژوهش مشارکت نمایند، در ادامه محقق با همراهی استاد، تعداد سه مصاحبه را کد گذاری کرد و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می رود. حداقل قابل قبول برای پایا بودن شاخص های پژوهش مقدار ۰/۷ است. در این پژوهش نیز مقادیر مربوط به برآورد ضریب آلفای کرونباخ برای مضامین بالاتر از ۰/۷ گزارش شد که نشان دهنده همبستگی درونی معرف های مضامین پایه در حد بالاست که پایا یا دارای قابلیت اعتماد است.

یافته‌ها

سوال اول: شاخص ها، مولفه ها و ابعاد رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی در مدیران مدارس کدامند؟

جهت پاسخ به این سوال، همزمان با گردآوری داده‌هایی که از دل مصاحبه‌های عمیق استخراج شد، تجزیه و تحلیل آنها صورت گرفت. مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها در قالب سه مرحله (کدگذاری باز- محوری- گزینشی) انجام شد و در زیر گام‌های تحلیل به اختصار بیان شده است.

در این پژوهش ابتدا تمامی پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سوالات مصاحبه به تفکیک هر سوال در قالب دو جدول (کدگذاری باز) کدگذاری شدند و نکات کلیدی متن هر سوال مشخص شد و در نهایت ابتدا مفاهیم و سپس مقوله‌ها برحسب تشابهات معنایی شناسایی شدند، سپس تمامی مقوله‌ها شناسایی شده در مرحله کدگذاری باز، مجدداً بر حسب جنبه‌های شرایطی، تعاملی و پیامدی با همدیگر تلفیق شده و در نهایت یک مدل انتزاعی و عمومی تر که بیانگر پرسش اصلی پژوهش است، استخراج شد. در جدول (۱) هم کدگذاری محوری (برای استخراج اجزا پارادایم شامل: شرایط علی، محوری، مداخله گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و هم کدگذاری گزینشی (برای پالایش مقوله‌ها و تعیین مقوله‌های نهایی) صورت گرفت تا مقوله‌های پژوهش را به سطح انتزاعی بالاتر ارتقا دهیم. به این معنا که از آنجایی که مقوله‌ها دارای تشابهات معنایی و مفهومی قابل توجهی بودند، لذا مجدداً آنها را در قالب چند مقوله کلی تر، تحلیلی تر و انتزاعی تر خلاصه نمودیم.

جدول ۱. کدگذاری نهایی و تعیین مقولات

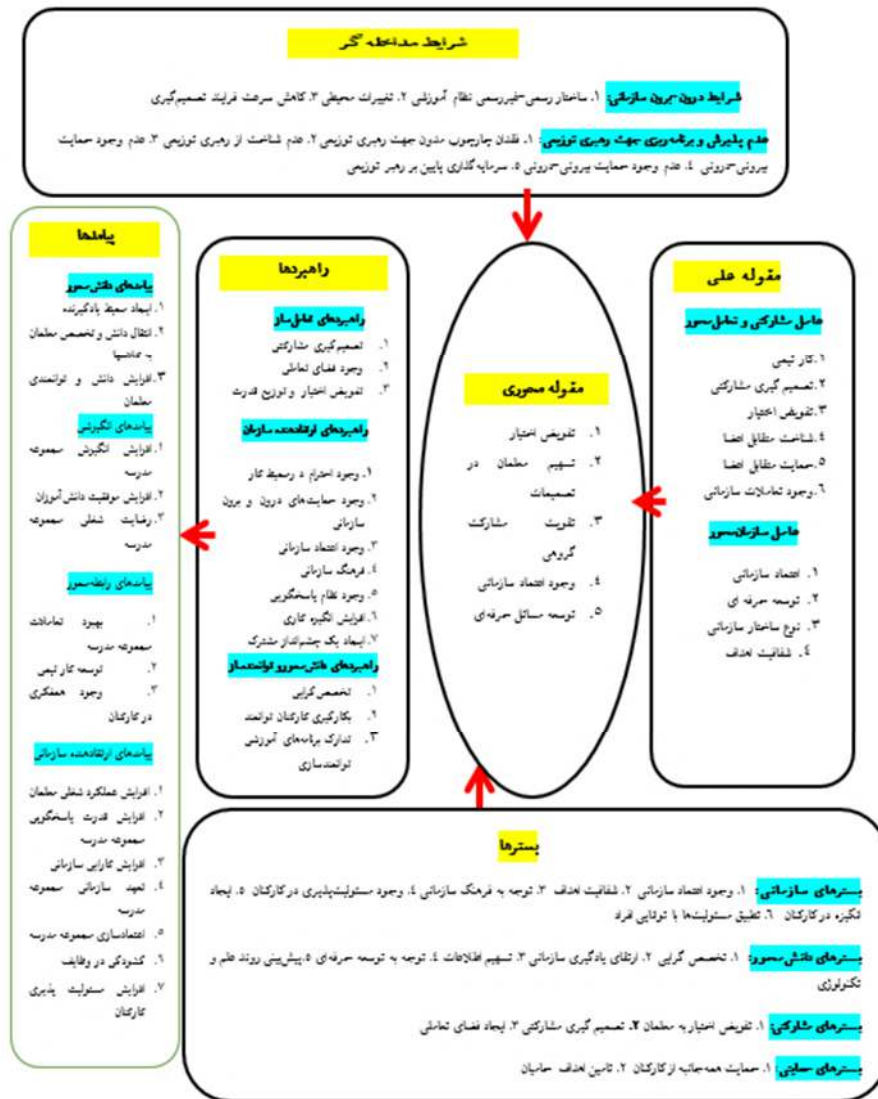
کدبندی مقولات عمده به تفکیک			
نوع مقوله	مقوله های نهایی	مقوله ها	ردیف
مقوله راهبردها	راهبردهای تعامل ساز	تصمیم گیری مشارکتی	۱.
		وجود فضای تعاملی	۲.
		تفویض اختیار و توزیع قدرت	۳.
	راهبردهای ارتقادهنده سازمان	وجود احترام در محیط کار	۴.
		وجود حمایت های درون و برون سازمانی	۵.
		وجود اعتماد سازمانی	۶.
		فرهنگ سازمانی	۷.
		وجود نظام پاسخگویی	۸.
		افزایش انگیزه کاری	۹.
		ایجاد یک چشم انداز مشترک	۱۰.
	راهبردهای دانش محور و توانمندساز	تخصص گرایی	۱۱.
		بکارگیری کارکنان توانمند	۱۲.
		تدارک برنامه های آموزشی توانمندسازی	۱۳.
پیامدها	پیامدهای دانش محور	ایجاد محیط یادگیرنده	۱.
		انتقال دانش و تخصص معلمان به کلاسها	۲.
		افزایش دانش و توانمندی معلمان	۳.
	پیامدهای انگیزشی	افزایش انگیزش مجموعه مدرسه	۴.
		افزایش موفقیت دانش آموزان	۵.
		رضایت شغلی مجموعه مدرسه	۶.
	پیامدهای رابطه محور	بهبود تعاملات مجموعه مدرسه	۷.
		توسعه کار تیمی	۸.
		وجود همفکری در کارکنان	۹.

	پیامدهای ارتقادهنده سازمانی	افزایش عملکرد شغلی معلمان	۱۰
		افزایش قدرت پاسخگویی مجموعه مدرسه	۱۱
		افزایش کارایی سازمانی	۱۲
		تعهد سازمانی مجموعه مدرسه	۱۳
		اعتمادسازی مجموعه مدرسه	۱۴
		گشودگی در وظایف	۱۵
		افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان	۱۶
مقوله بسترها	بسترهای سازمانی	وجود اعتماد سازمانی	۱
		شفافیت اهداف	۲
		توجه به فرهنگ سازمانی	۳
		وجود مسئولیت‌پذیری در کارکنان	۴
		ایجاد انگیزه در کارکنان	۵
		تطبیق مسئولیت‌ها با توانایی افراد	۶
	بسترهای دانش‌محور	تخصص‌گرایی	۷
		ارتقای یادگیری سازمانی	۸
		تسهیم اطلاعات	۹
		توجه به توسعه حرفه‌ای	۱۰
		پیش‌بینی روند علم و تکنولوژی	۱۱
	بسترهای مشارکتی	تفویض اختیار به معلمان	۱۲
		تصمیم‌گیری مشارکتی	۱۳
		ایجاد فضای تعاملی	۱۴
	بسترهای حمایتی	حمایت همه‌جانبه از کارکنان	۱۵
		تامین اهداف حامیان	۱۶

مقوله علی	عامل مشارکتی و تعامل محور	کار تیمی	۱.
		تصمیم گیری مشارکتی	۲.
		تفویض اختیار	۳.
		شناخت متقابل اعضا	۴.
		حمایت متقابل اعضا	۵.
		وجود تعاملات سازمانی	۶.
	عامل سازمان محور	اعتماد سازمانی	۷.
		توسعه حرفه ای	۸.
		نوع ساختار سازمانی	۹.
		شفافیت اهداف	۱۰.
مقوله محوری	-----	تفویض اختیار	۱.
		تسهیم معلمان در تصمیمات	۲.
		تقویت مشارکت گروهی	۳.
		وجود اعتماد سازمانی	۴.
		توسعه مسائل حرفه‌ای	۵.
شرایط مداخله گر	شرایط درون-برون سازمانی	ساختار رسمی-غیررسمی نظام آموزشی	۱.
		تغییرات محیطی	۲.
		کاهش سرعت فرایند تصمیم گیری	۳.
	عدم پذیرش و برنامه ریزی جهت رهبری توزیعی	فقدان چارچوب مدون جهت رهبری توزیعی	۴.
		عدم شناخت از رهبری توزیعی	۵.
		عدم وجود حمایت بیرونی-درونی	۶.
		وجود مخالفت با رهبری توزیعی	۷.
		سرمایه گذاری پایین بر رهبری توزیعی	۸.

سوال دوم: چه الگویی برای رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی در مدیران مدارس می توان ارائه کرد؟

همانطور که در جدول فوق ملاحظه گردید، تمامی مقوله ها در گام اول با بررسی وضعیت موجود، داده های به دست آمده در ۶ مقوله اصلی شامل مقوله های محوری، بسترها، پیامدها، شرایط مداخله گر، علی و راهبردها طبقه بندی شده اند. در نهایت، مدل زمینه ای نهایی حول مقوله محوری (هسته) در قالب شکل (۱) ترسیم شد.



شکل ۱. الگوی رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی در مدیران مدارس

سوال سوم: آیا الگوی رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی از نظر صاحب نظران اعتبار دارد؟ برای اعتبار سنجش مدل از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج مدل بیرونی در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. بارهای عاملی گویه های مولفه ها

بار عاملی	گویه	شاخص	مولفه	
۰,۵۶	ساختار رسمی - غیررسمی نظام آموزشی	شرایط درون- برون سازمانی	شرایط مداخله گر	
۱	تغییرات محیطی			
۰,۶۴	کاهش سرعت فرایند تصمیم گیری			
۰,۶۶	فقدان چارچوب مدون جهت رهبری توزیعی			
۰,۶۹	عدم شناخت از رهبری توزیعی	عدم پذیرش و برنامه ریزی جهت رهبری توزیعی		
۰,۷۶	عدم وجود حمایت بیرونی-درونی			
۰,۶۰	وجود مخالفت با رهبری توزیعی			
۰,۵۹	سرمایه گذاری پایین بر رهبری توزیعی			
۰,۴۴	کار تیمی	عامل مشارکتی و تعامل محور		مفرد علی
۰,۵۶	تصمیم گیری مشارکتی			
۰,۶۱	تفویض اختیار			
۰,۵۲	شناخت متقابل اعضا			

۰,۳۷	حمایت متقابل اعضا	عامل سازمان محور	
۰,۶۳	وجود تعاملات سازمانی		
۰,۶۹	اعتماد سازمانی		
۰,۷۱	توسعه حرفه ای		
۰,۵۶	نوع ساختار سازمانی		
۰,۶۵	شفافیت اهداف		
۰,۶۶	تفویض اختیار	مفهوم محوری
۱	تسهیم معلمان در تصمیمات		
۰,۷۱	تقویت مشارکت گروهی		
۰,۶۳	وجود اعتماد سازمانی		
۰,۵۸	توسعه مسائل حرفه‌ای		
۰,۴۸	تصمیم‌گیری مشارکتی		
۰,۵۱	وجود فضای تعاملی	راهبردهای تعامل ساز	راهبردها
۰,۶۴	تفویض اختیار و توزیع قدرت		
۰,۵۴	وجود احترام در محیط کار	راهبردهای ارتقا دهنده سازمان	
۰,۶۶	وجود حمایت‌های درون و برون سازمانی		
۰,۵۵	وجود اعتماد سازمانی		
۰,۶۹	فرهنگ سازمانی		
۰,۷۵	وجود نظام پاسخگویی		
۰,۶۶	افزایش انگیزه کاری		

۰,۵۸	ایجاد یک چشم‌انداز مشترک		
۰,۳۹	تخصص‌گرایی	راهبردهای دانش محور و توانمند ساز	
۰,۶۹	بکارگیری کارکنان توانمند		
۰,۷۸	تدارک برنامه‌های آموزشی توانمندسازی		
۰,۶۶	ایجاد محیط یادگیرنده	پیامدهای دانش محور	
۱	انتقال دانش و تخصص معلمان به کلاسها		
۰,۶۳	افزایش دانش و توانمندی معلمان		
۰,۶۱	افزایش انگیزش مجموعه مدرسه	پیامدهای انگیزشی	
۰,۵۱	افزایش موفقیت دانش- آموزان		
۰,۶۶	رضایت شغلی مجموعه مدرسه		
۰,۵۶	بهبود تعاملات مجموعه مدرسه	پیامدهای رابطه محور	
۰,۵۸	توسعه کار تیمی		
۰,۴۶	وجود همفکری در کارکنان		
۰,۵۵	افزایش عملکرد شغلی معلمان	پیامدهای ارتقا دهنده سازمانی	

۰,۴۱	افزایش قدرت پاسخگویی مجموعه مدرسه		
۰,۳۸	افزایش کارایی سازمانی		
۰,۶۷	تعهد سازمانی مجموعه مدرسه		
۰,۷۰	اعتمادسازی مجموعه مدرسه		
۰,۳۹	گشودگی در وظایف		
۰,۶۶	افزایش مسئولیت پذیری کارکنان		
۰,۲۸	وجود اعتماد سازمانی	بسترهای سازمانی	
۰,۳۱	شفافیت اهداف		
۰,۴۰	توجه به فرهنگ سازمانی		
۰,۵۳	وجود مسئولیت‌پذیری در کارکنان		
۰,۶۰	ایجاد انگیزه در کارکنان		
۱	تطبیق مسئولیت‌ها با توانایی افراد		
۰,۵۳	تخصص‌گرایی	بسترهای دانش محور	
۰,۵۲	ارتقای یادگیری سازمانی		
۰,۵۴	تسهیم اطلاعات		
۰,۳۹	توجه به توسعه حرفه‌ای		

۰,۴۴	پیش‌بینی روند علم و تکنولوژی		
۰,۵۷	تفویض اختیار به معلمان	بسترهای مشارکتی	
۰,۵۳	تصمیم‌گیری مشارکتی		
۰,۴۹	ایجاد فضای تعاملی		
۰,۸۱	حمایت همه‌جانبه از کارکنان	بسترهای حمایتی	
۰,۵۱	تامین اهداف حامیان		

بنابراین جدول، از ۶۸ گویه این پژوهش، ۱۴ گویه از فرآیند تحلیل حذف می‌گردند. زیرا میزان بار عاملی آن‌ها از ۰,۵ کمتر شده است. این گویه‌ها عبارتند از کار تیمی، حمایت متقابل اعضا، تصمیم‌گیری مشارکتی، تخصص‌گرایی، وجود همفکری در کارکنان، افزایش قدرت پاسخگویی مجموعه مدرسه، افزایش کارایی سازمانی، گشودگی در وظایف، وجود اعتماد سازمانی، شفافیت اهداف، توجه به فرهنگ سازمانی، توجه به توسعه حرفه‌ای، پیش‌بینی روند علم و تکنولوژی و ایجاد فضای تعاملی. در این شرایط مدل ساختاری پژوهش بصورت شکل زیر می‌باشد که در آن بارهای عاملی همه مولفه‌ها (۵۴ بار عاملی مربوط به ۵۴ گویه) از ۰,۵ بیشتر می‌باشد. همان‌طور که در شکل زیر مشاهده می‌شود، همبستگی بین برخی از متغیرهای خطای گویه‌ها نیز در شکل رسم شده است. گنجاندن این همبستگی‌ها به دلیل دستیابی به یک مدل یا الگو با میزان برازش‌های مطلوب می‌باشد. در واقع بدون رسم این همبستگی‌های خطاها در مدل، شاخص‌های نیکویی برازش مدل مطلوب نبودند. این نتایج در ادامه این بخش و طی جدولی ارائه گردیده است.

در جدول ۳ مقادیر شاخص نیکویی برازش^۱، شاخص برازش نرم‌دار^۲، شاخص برازش نسبی^۳، شاخص برازش نموی^۴، شاخص برازش تطبیقی^۵ برای مدل بیان شده است.

1- GFI (Goodness of Fit Index)

2- NFI (Normed Fit Index)

3- RFI (Relative Fit Index)

4- IFI (Incremental Fit Index)

5- CFI (Comparative Fit Index)

جدول ۳. شاخص های برازش مدل اندازه گیری

عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار در حالت بدون رسم همبستگی خطاهای مدل	مقدار در حالت رسم همبستگی خطاهای مدل	نتیجه
GFI	GFI>0.90	۰,۶۳	۰,۹۱	تأیید مدل
NFI	NFI>0.90	۰,۵۴	۰,۸۸	قابل قبول
RFI	RFI>0.90	۰,۷۲	۰,۹۲	تأیید مدل
IFI	IFI>0.90	۰,۷۱	۰,۹۱	تأیید مدل
CFI	CFI>0.9	۰,۶۶	۰,۸۱	قابل قبول

طبق این جدول هر چند تمامی شاخص های این مدل در دامنه مورد قبول قرار نگرفته است اما نزدیک به محدوده مورد قبول واقع شده اند. بنابراین بطور کلی مدل از برازش مناسبی برخوردار است و بر این اساس می توان به آن استناد و اتکا نمود. حال با توجه به روابط بین متغیرهای این مدل که در شکل ۲ نیز به نمایش درآمده است، نتایج زیر را می توان ارائه نمود:

جدول ۴. اثرگذاری بین مولفه های پژوهش

تأثیر بین مولفه ها	ضریب رگرسیونی	خطای برآورد	آماره آزمون	مقدار معناداری	نوع تأثیر
مقوله علی بر مقوله محوری	۰,۶۳	۰,۱۲	۵,۲۵	کمتر از ۰,۰۰۱	مثبت
شرایط مداخله گر بر مقوله محوری	۰,۷۶	۰,۰۹	۸,۴۴	۰,۰۰۷	مثبت
بسترها بر مقوله محوری	۰,۸۱	۰,۱۰	۸,۱۰	کمتر از ۰,۰۰۱	مثبت
مقوله محوری بر راهبردها	۰,۶۳	۰,۱۱	۵,۷۳	کمتر از ۰,۰۰۱	مثبت
راهبردها بر پیامدها	۰,۵۹	۰,۰۹	۶,۵۶	کمتر از ۰,۰۰۱	مثبت

با توجه به نتایج این جدول، تاثیرهای عنوان شده معنادار می باشند زیرا مقدار معناداری ها از ۰,۰۵ کمتر می باشند و مقادیر آماره آزمون ها نیز از ۱,۹۶ بیشتر شده است. براین اساس مقوله علی، شرایط مداخله گر و بسترها تاثیر مثبت و معناداری بر مقوله محوری داشته اند که تاثیر بسترها و سپس شرایط مداخله گر بیشتر بوده است. همچنین تاثیر مقوله محوری بر راهبردها و تاثیر راهبردها بر پیامدها مثبت و معنادار بوده است.

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش با استناد به نتایج تحلیل کیفی، به ارائه شاخص های نوین در راستای ارائه الگوی برای رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی در مدیران مدارس پرداخته شد. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل کیفی پژوهش، پارادایم های پژوهش به دست آمدند. مقوله های علی آن عبارتند از: ۱- عامل مشارکتی و تعامل محور: (۱). کار تیمی ۲. تصمیم گیری مشارکتی ۳. تفویض اختیار ۴. شناخت متقابل اعضا ۵. حمایت متقابل اعضا ۶. وجود تعاملات سازمانی) و ۲- عامل سازمان محور (۱). اعتماد سازمانی ۲. توسعه حرفه ای ۳. نوع ساختار سازمانی ۴. شفافیت اهداف).

مقوله های شرایط مداخله گر نیز شامل: ۱- شرایط درون-برون سازمانی: (۱). ساختار رسمی- غیررسمی نظام آموزشی ۲. تغییرات محیطی ۳. کاهش سرعت فرایند تصمیم گیری). ۲- عدم پذیرش و برنامه ریزی جهت رهبری توزیعی: (۱). فقدان چارچوب مدون جهت رهبری توزیعی ۲. عدم شناخت از رهبری توزیعی ۳. عدم وجود حمایت بیرونی-درونی ۴. عدم وجود حمایت بیرونی-درونی ۵. سرمایه گذاری پایین بر رهبر توزیعی).

مقوله محوری نیز عبارتند از: (تفویض اختیار ۲. تسهیم معلمان در تصمیمات ۳. تقویت مشارکت گروهی ۴. وجود اعتماد سازمانی ۵. توسعه مسائل حرفه ای).

شایان ذکر است که بسترهای این مدل نیز عبارتند از: ۱- بسترهای سازمانی: (۱). وجود اعتماد سازمانی ۲. شفافیت اهداف ۳. توجه به فرهنگ سازمانی ۴. وجود مسئولیت پذیری در کارکنان ۵. ایجاد انگیزه در کارکنان ۶. تطبیق مسئولیت ها با توانایی افراد).

۲- بسترهای دانش محور: (۱). تخصص گرایی ۲. ارتقای یادگیری سازمانی ۳. تسهیم اطلاعات ۴. توجه به توسعه حرفه ای ۵. پیش بینی روند علم و تکنولوژی).

۳- بسترهای مشارکتی: (۱). تفویض اختیار به معلمان ۲. تصمیم گیری مشارکتی ۳. ایجاد فضای تعاملی).

۴- بسترهای حمایتی: (۱. حمایت همه‌جانبه از کارکنان ۲. تامین اهداف حامیان).

همچنین راهبردها و پیامدهای مدنظر این مدل عبارتند از: ۱- راهبردهای تعامل ساز: (۱. تصمیم‌گیری مشارکتی ۲. وجود فضای تعاملی ۳. تفویض اختیار و توزیع قدرت). ۲- راهبردهای ارتقادهنده سازمان: (۱. وجود احترام در محیط کار ۲. وجود حمایت‌های درون و برون سازمانی ۳. وجود اعتماد سازمانی ۴. فرهنگ سازمانی ۵. وجود نظام پاسخگویی ۶. افزایش انگیزه کاری ۷. ایجاد یک چشم-انداز مشترک). ۳- راهبردهای دانش‌محور و توانمندساز: (۱. تخصص‌گرایی ۲. بکارگیری کارکنان توانمند ۳. تدارک برنامه‌های آموزشی توانمندسازی).

پیامدها: ۱- پیامدهای دانش‌محور: (۱. ایجاد محیط یادگیرنده ۲. انتقال دانش و تخصص معلمان به کلاسها ۳. افزایش دانش و توانمندی معلمان). ۲- پیامدهای انگیزشی: (۱. افزایش انگیزش مجموعه مدرسه ۲. افزایش موفقیت دانش‌آموزان ۳. رضایت شغلی مجموعه مدرسه). ۳- پیامدهای رابطه-محور: (۱. بهبود تعاملات مجموعه مدرسه ۲. توسعه کار تیمی ۳. وجود همفکری در کارکنان).

مطالعات مختلفی با نتایج پژوهش حاضر همسو می‌باشد از جمله مطالعه لازرادو (۲۰۲۰) نشان داد چنانچه فرهنگ توانمندسازی در سازمان‌های سرآمد به خوبی تثبیت شود کارکنان توانمند قادر به دستیابی به اهداف عالی سازمان و خود هستند. نتایج مطالعات العبر و همکاران (۲۰۱۹) حاکی از تأثیر مثبت مشارکت شغلی کارکنان در تعالی سازمانی می‌باشد، دستیابی به تعالی سازمانی با تمرکز بر کارکنان و تعامل کاری خوب با آنها بستگی دارد. نتایج پژوهش عبدالله زاده (۲۰۱۷) نیز بیانگر تأثیر مثبت و بالای سبک رهبری توزیع شده بر خلاقیت و توانمندی معلمان بود. نتیجه مطالعه خالدی و تسلیمیان (۱۴۰۱) نشان داد که سبک رهبری توزیعی مدیران بر اثربخشی مدارس از طریق انگیزش معلمان و خوش بینی تحصیلی آنان در مدارس متوسطه اول تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. همچنین اُشیا (۲۰۲۱) در پژوهشی نشان داد که رهبری توزیع شده تأثیر مثبت و معناداری بر استفاده معلمان از شیوه‌های آموزشی نوآورانه دارد؛ و می‌توان گفت که این سبک می‌تواند روش مؤثر و مناسبی در خدمت مدیران و معلمان برای بهبود عملکرد سازمان مدرسه باشد. جالب توجه است، نقاط قوت اصلی رهبری توزیع شده (به عنوان مثال، تصمیم‌گیری مشترک، توانمندسازی، ظرفیت‌سازی جمعی و همکاری) همه اجزای مرتبط با افزایش نوآوری در مدارس هستند (لی دونه و همکاران، ۲۰۱۶؛ نی و همکاران، ۲۰۱۸؛ نیلمان، ۲۰۱۹) لذا می‌تواند در تعالی مدرسه نیز نقش داشته باشد. رهبری توزیع شده بر تأثیر غیرمستقیم حیاتی مدیر بر پیشرفت دانش‌آموز تأکید می‌کند (لیثوود و همکاران،

۲۰۰۷؛ ویتزیرز و همکاران، ۲۰۰۳؛ ریکرینک و همکاران، ۲۰۱۶). این تأثیر غیرمستقیم از طریق مسئولیت‌های متعدد برای اداره مدارس و بهبود نتایج مدرسه بیان می‌شود (سباستین و همکاران، ۲۰۱۷). سباستین و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه خود، توضیح می‌دهند که مدیران از طریق مسیرهای زیادی بر یادگیری دانش آموزان و پیشرفت مدرسه تأثیر می‌گذارند. برخی از مسیرها نسبت به سایرین رابطه قوی‌تری با پیشرفت دانش آموز دارند که از جمله این مسیرها رهبری توزیع شده است. بنابراین به منظور اثربخش بودن نظام آموزش و پرورش اقدام‌نمودن بر اساس این مدل توصیه می‌گردد چرا که این مدل از جامعیت مطلوبی برخوردار است. مطالعات مختلفی مؤسسات آموزشی و مدارس برای پایداری اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی هر کشوری، اهمیت فوق العاده ای دارند (گنزالز^۱، ۲۰۲۰). از اینرو کشورها برای موفقیت در زمینه‌های مختلف به دنبال راه‌هایی برای بهبود مدارس، سیستم‌های آموزشی و کیفیت آموزش خود هستند (براون، مک گریگور و فلاد^۲، ۲۰۲۰)، تا بتوانند توانایی خود را در محیط رقابت جهانی به طور فزاینده افزایش دهند (بوش و نگ^۳، ۲۰۱۹). یکی از راه‌هایی که در ارتقای کیفیت و کسب مزیت رقابت پذیری سازمان‌های آموزشی نقش مهمی ایفا می‌کند مسئله تعالی سازمانی می‌باشد (مرادی، ۲۰۱۶). با توجه به نقش و اهمیتی که مدارس در تربیت نیروی‌های متخصص کارآمد و متعهد و همچنین رشد و شکوفایی بخش‌های مختلف اقتصادی اجتماعی و فرهنگی کشورمان دارند لازم است که نقاط ضعف و قوت و فاصله‌ی بین وضع موجود و وضع مطلوب در آن شناخته شود و براساس بررسی‌ها تدابیری برای غلبه بر ضعفها، بهبود عملکرد و در نتیجه تعالی مدارس فراهم شود (معجونی و همکاران، ۱۴۰۰). در این راستا شناسایی عوامل مؤثر در دستیابی به موفقیت و تعالی سازمانی مدارس، بسیار حائز اهمیت می‌باشد (آل دافری و آلوسانی^۴، ۲۰۲۰). امروزه سازمان‌های بسیاری وجود دارند که خواهان استقرار چرخه بهبود مستمر و نیل به تعالی سازمانی، ارتقاء روزافزون رضایت مشتریان، بهبود مستمر کیفیت ارائه کالا و خدمات، افزایش توانمندی ارکان درونی و منابع انسانی و در نهایت مقایسه خود با سازمان‌های دیگر و مدل تعالی سازمانی هستند (آمرلو^۵، ۲۰۱۸). یکی از عوامل در ارتباط با تعالی

¹- González

²- Brown, MacGregor & Flood

³- Bush, Ng

⁴- Al-Dhaafri & Alosani

⁵- Ammarloo

سازمانی مدارس سبک رهبری توزیعی می باشد (براون و همکاران، ۲۰۲۰) که روش مؤثر و مناسبی برای بهبود و سرآمدی مدارس می باشد (نصیری ولیک بانی و قنبری، ۲۰۱۶) و به عنوان راهکاری جهت کاهش بار کاری رهبران مدارس و همچنین فراهم کننده فرصت های توسعه برای معلمان از طریق مشارکت در نقش های رهبری مورد استفاده قرار گرفته است (نواب و اسد، ۲۰۲۰). در این رویکرد رهبری در مدرسه تنها توسط افرادی که دارای نقش های رهبری رسمی هستند انجام نمی شود، بلکه توسط چندین فرد انجام می شود (فو، لیو و لیائو^۱، ۲۰۱۸). در واقع جهت کاستن از بار وظایف و مسؤولیت های فراوان مدیران و همچنین افزایش بازدهی مدرسه باید میزانی از تفویض اختیار خودمختاری و استقلال در کارها به معلمان برای شروع و اجرای ایده های جدید داده شود (بوش و نگ، ۲۰۱۹) تا معلمان فرصتی برای کار به عنوان رهبر پیدا کنند (بارکس^۲، ۲۰۲۱). جالب توجه است، نقاط قوت اصلی رهبری توزیع شده (به عنوان مثال، تصمیم گیری مشترک، توانمندسازی، ظرفیت سازی جمعی و همکاری) همه اجزای مرتبط با افزایش نوآوری در مدارس هستند (لی دونه و همکاران، ۲۰۱۶؛ نی و همکاران، ۲۰۱۸؛ نیلمان، ۲۰۱۹) لذا می تواند در تعالی مدرسه نیز نقش داشته باشد. در این پژوهش با توجه به نتایجی که از مصاحبه‌ها بدست آمد، پیشنهاداتی ارائه می‌گردد: ۱. بنابراین با توجه به اینکه در مقوله علی، محوری، بستر و راهبرد، وجود تفویض اختیار برای این اجرای مدل شناسایی شده است، پیشنهاد می‌گردد که مدیران مدارس به تفویض اختیار در بین همه کارکنان مدارس پردازند تا مسؤولیت‌ها و همچنین قدرت تقسیم گردد همه بار مسؤولیت به دوش مدیران نباشد. ۲. با توجه به اینکه در مقوله علی، محوری و بستر به توسعه حرفه‌ای و تخصص‌گرایی و در راهبردها به تدارک برنامه‌های آموزشی توانمندسازی، تخصص-گرایی و بکارگیری کارکنان توانمند اشاره شده است، پیشنهاد می‌گردد کارگاه‌های آموزشی جهت توانمندسازی کارکنان در نظام آموزش و پرورش و مدارس برگزار گردد. ۳. با توجه به اینکه در مقوله علی و محوری شاخص‌های کار تیمی و تقویت مشارکت گروهی شناسایی شده است، بنابراین بهتر است که در نظام آموزش و پرورش و مدارس کارها به صورت تیمی و گروهی انجام شود. ۴. با توجه به اینکه در مقوله علی، محوری و بستر، شاخص اعتماد سازمانی شناسایی شده است، بنابراین باید مدیران تمام سعی خود را مبنی بر ایجاد اعتماد سازمانی در بین کارکنان داشته باشند.

¹- Fu, Liu, Liao

²- Burks

تقدیر و تشکر

این مقاله حاصل بخشی از پایان نامه با عنوان "طراحی الگوی رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی در مدیران مدارس" در مقطع دکترا در سال ۱۴۰۲ است که با حمایت اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران و دانشگاه آزاد اسلامی کرج اجرا شده است.

منابع

خالدی، هیوا، تسلیمیان، ناصر. (۱۴۰۱). تأثیر سبک رهبری توزیعی مدیران بر اثربخشی مدارس از طریق انگیزش معلمان و خوش بینی تحصیلی آنان در مدارس متوسطه اول، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی میعاد.

ضیامجیدی، آرزو. خالوندی، فاطمه. جعفرپورمنفرد، سعید. (۱۳۹۸). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با عملکرد شغلی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان ملارد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.

علیزاده صدر دانش پور، عفت. عباسی، بدری. (۱۳۹۹). رابطه سبک رهبری تحولی و تعالی سازمانی در مدارس ابتدایی استان گیلان با تاکید بر نقش بهزیستی سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرانزلی.

معجون، حسین. اردلان، محمدرضا. قنبری، سیروس. افضل، افشین. (۱۴۰۱). رابطه ی رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس با نقش میانجی توانمندسازی ساختاری و روان-شناختی در معلمان، جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۱۵(۱)، ۴۱-۵۶.

ناطقیان، حامد. بحرینی، سیدصادق. متفکر، حسین. (۱۴۰۰). بررسی رابطه رهبری توزیعی بر رضایت شغلی با نقش میانجی جوسازمانی و همکاری حرفه ای در بین کارکنان مدارس غیرانتفاعی منطقه یک تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز تهران غرب.

Abdullahzade S. (2017). Investigating the relationship between the components of distributive leadership with employee creativity, organizational silence and organizational capability (Buchan County Education Department), M.Sc. Thesis, Urmia University, Faculty of Literature and Humanities.

AL-Abrow H, Abdullah H, Atshan N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence: Mediator role of work engagement, *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4): 972-985.

Al-Dhaafri H S, Alosani M S. (2020). Impact of total quality management, organisational excellence and entrepreneurial orientation on organisational performance: empirical evidence from the public sector in UAE. *Benchmarking: An International Journal*, 23(2): 1463-5771.

- Alhefti S, Ameen A, Bhaumik A. (2019). The impact of the leadership and strategy management on organizational excellence: moderating role of organizational culture. **Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems**, 11(06): 748-759.
- Brown C, MacGregor S, Flood J. (2020). Can models of distributed leadership be used to mobilise networked generated innovation in schools? A case study from England. **Teaching and Teacher Education**, 94: 103101
- Burks K. (2021). International School Leaders: Finding Success Through Distributed Leadership Practices. **Kappa Delta Pi Record**, 56(2): 52-54.
- Bush T, Ng A Y. M. (2019). Distributed leadership and the Malaysia education blueprint. **Journal of Educational Administration**. 57(3): 279-295.
- Christine. A, & Lorentzen. R, 2022, Digital transformation as distributed leadership: Firing the change agent, **Procedia Computer Science**, Volume 196, 2022, Pages 245-254.
- Davison, A., Brown, P., Pharo, E., Warr, K., McGregor, H., Terkes, S., Boyd, D., & Abuodha, P. (2013). Distributed leadership: Building capacity for interdisciplinary climate change teaching at four universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 15(1), 98–110.
- Fu L, Liu Z, Liao S. (2018). Is distributed leadership a driving factor of innovation ambidexterity? An empirical study with mediating and moderating effects. **Leadership & Organization Development Journal**. 39(3): 388-405.
- González, E C. (2020). **A Comparison of Demographic Profiles and Academic Outcomes of Charter Schools and Traditional Public Schools in Fresno, Kings, Madera, and Tulare Counties**, Doctoral dissertation, California State University, Fresno.
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 38(1), 169-194.
- Leithwood, K., Mascall, B., Stauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. **Leadership and Policy in Schools**, 6(1), 37–67.
- Nasiri Valik Bani F, Ghanbari E. (2016). Analysis of the Relationship between Distributed Leadership Style and Organizational Effectiveness of High Schools in Hamadan. **Journal of Educational Research**. 2(31): 110-132.
- Nawab A, Asad M M. (2020). Leadership practices of school principal through a distributed leadership lens: a case study of a secondary school in urban Pakistan. **International Journal of Public Leadership**. 16(4): 411-422.
- Neeleman, A. (2019). The scope of school autonomy in practice: An empirically based classification of school interventions. **Journal of Educational Change**, 20(1), 31–55. 10.
- Ni, Y, Yan, R, Pounder, D, et al. (2018). Collective leadership: Principals' decision influence and the supportive or inhibiting decision influence of other stakeholders. **Educational Administration Quarterly**, 54(2), 216–248.

- O'Shea, C., 2021. Distributed leadership and innovative teaching practices, **International Journal of Educational Research Open**, 2 (2021), 100088.
- Rikkerink, M, Verbeeten, H, Simons, R, Ritzen, H, et al. (2016). A new model of educational innovation: Exploring the nexus of organizational learning, distributed leadership, and digital technologies. **Journal of Educational Change**, 17(2), 223–249.
- Sebastian, J., Huang, H., & Allensworth, E. (2017). Examining integrated leadership systems in high schools: Connecting principal and teacher leadership to organizational processes and student outcomes. **School Effectiveness and School Improvement**, 28(3), 463–488.
- Sun, A., & Xia, J. (2018). Teacher-perceived distributed leadership, teacher self-efficacy and job satisfaction: A multilevel SEM approach using the 2013 TALIS data. **International Journal of Educational Research**, 92, 86-97.
- Witziers, B., Bosker, R. J., & Krüger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. **Educational Administration Quarterly**, 39(3), 398–425.

Designing a distributed leadership model based on organizational excellence in school administrators

Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.18, No 1, Spring 2024, No.67

Designing a distributed leadership model based on organizational excellence in school administrators

Maryam Esmaili, Alireza Mohammadinejad Ganji, Mozghan Abdullahi, Parisa Irannejad, Ramezan Jahanian

Abstract:

Purpose: The purpose of the current research is to design a distributed leadership model based on organizational excellence in school administrators.

Method: The current research method was grounded theory in terms of practical purpose and implementation method. The target population included the heads of the General Department of Education of the cities of Tehran province, and the sampling process continued during the data analysis until the theory reached the theoretical saturation stage and the number of the research sample ended with 14 people. The data collection tool was a semi-structured interview.

Results: The findings showed that according to the grounded theory method, each model contains 6 main components, the causal categories are: participatory and interaction-oriented factor, organization-oriented factor; Intervening conditions include: internal and external organizational conditions, lack of acceptance and planning for distributed leadership; The main categories are: delegating authority, sharing teachers in decisions, strengthening group participation, existence of organizational trust, development of professional issues; Model platforms include: organizational platforms, knowledge-based platforms, collaborative platforms, support platforms; as well as strategies: interactive strategies, organizational promotion strategies, empowering knowledge-oriented strategies; And the consequences include: knowledge-oriented consequences, motivational consequences and relationship-oriented consequences.

Conclusion: According to the results of this research, it is recommended to act based on this model in order to be effective in the education and training system, because this model is of desirable comprehensiveness and one of the factors related to the organization of schools is the leadership style of management.

Keywords: Distributive leadership, organizational excellence, school principals.