



<https://sanad.iau.ir/Journal/jcdepr/Article/1229986>

طراحی الگوی رهبری توزیعی در نظام آموزش و پرورش و ارزیابی آن در آموزش و پرورش استان خراسان رضوی

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

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۰۵

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی رهبری توزیعی در نظام آموزش و پرورش و ارزیابی آن در آموزش و پرورش استان خراسان رضوی بود. روش پژوهش در کارهای پژوهشی به مشابه یک چارچوب و مسیر مشخص شده برای محقق بوده که از طریق آن به پژوهش خود انسجام بخشیده و تنه اصلی پژوهش خود را بر آن استوار می‌نهد. در بخش نخست با استفاده از مصاحبه با خبرگان و سپس پیاده نمودن متن صوتی این مصاحبه در نرم افزار مکس کیودا از طریق کدگذاری شاخص‌های مورد نظر در رابطه با مدل هدف پژوهش تحلیل‌های لازم در بخش‌های بعدی صورت گیرد. در بخش دوم پژوهش که به صورت کمی می‌باشد مورد ارزیابی قرار گیرند و نقش و جایگاه هرکدام از آن‌ها در مدل مورد نظر تبیین شود. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل معاونان و مدیران مدارس خراسان رضوی می‌باشد. که آگاه و آشنا به امور مدیریتی، رهبری و اجرایی بوده و دارای سابقه مدیریتی در مراکز آموزشی بوده‌اند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی از افراد صاحب نظر و خبره در این حوزه مصاحبه به عمل آمد تا داده‌های مورد نیاز به اشباع نظری برسد در نهایت ۲۷ نفر به عنوان نمونه تحت بررسی انتخاب شدند. در بخش کمی با توجه به تعداد معاونین و مدیران مدارس خراسان رضوی و متناسب با حجم هرکدام تعداد مورد نظر نمونه برای مدارس خراسان رضوی انتخاب گردید روش نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای و بر اساس جدول مورگان انجام شده که با توجه به جدول مورگان و فرمول کوکران تعداد ۳۷۹ نفر از ۴۴۰ نفر جامعه آماری جهت تکمیل پرسشنامه‌ها انتخاب گردید. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات بخش کیفی در این پژوهش بر اساس رهیافت نظام‌مند نظریه‌ی داده بنیاد، کدگذاری باز و محوری صورت گرفت است. بخش کمی پژوهش نیز با استفاده از نرم افزار smartpls (معادلات ساختاری) و spss صورت می‌گیرد. سپس خروجی هرکدام از این تحلیل‌ها در قالب جداول و نمودارهای مربوطه در فصل چهارم اضافه می‌گردد. نتایج نشان داد پس از بررسی کدهای اولیه، ۶۵ مفهوم ظاهر شدند. برآیند تحلیل مفاهیم اصلی ظاهر شده در تحقیق، ۱۰ مقوله‌ی گزارش شد. نتایج نشان داد مقوله‌های فرعی شامل؛ اهداف روشن، پذیرش اهداف، نظارت و کنترل، خلاقیت و نوآوری، ارتباطات، تقسیم کار، تعریف نقش، حمایت همه جانبه، ایجاد اعتماد، تصمیم‌گیری مشارکتی بودند. در نهایت نتایج نشان داد که برازش کلی مدل در حد "بسیار قوی" مورد تأیید قرار می‌گیرد.

واژه‌های کلیدی: طراحی الگوی، رهبری توزیعی، نظام آموزش و پرورش، ارزیابی، استان خراسان رضوی

۱- گروه علوم تربیتی، واحد تربیت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران. n.zanganehasadabadi@iau.ac.ir

۲- دانشیار گروه علوم تربیتی، مدیریت آموزشی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران. yazdkhasty@kashanu.ac.ir

۳- دانشیار گروه علوم تربیتی، مطالعات تربیتی و برنامه ریزی درسی واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران. akbari.180@iau.ac.ir

مقدمه

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 کنترل‌اندک بر دیگران تأکید می‌شود (مک‌باس، اودیرو و ویترووس^۱، ۲۰۱۷). همچنین رهبری توزیعی به عنوان شکلی از رهبری مبتنی بر اعتماد و تفویض کامل وظایف با تأکید بر نقش اعضا در پیشبرد اهداف (ایلزوفنگ^۲، ۲۰۱۱) معرفی شده است. مفهوم اصلی رهبری توزیع شده تا سال ۱۹۵۰ میلادی، مجهول بود. اما در قرن ۲۱ توسط اسپیلان^۳ (۲۰۰۲) و ایلمور^۴ (۲۰۰۰) تجدیدنظر شد. مدل رهبری قرن ۲۱، بر مفهوم تفویض مسئولیت در میان گروه‌های متعدد سازمانی در حالیکه همه گروه‌ها به سوی ارزش‌ها، فرهنگ‌ها، نمادها و سنن مشترکی حرکت می‌کنند، تأکید دارد (یاسینی، ۲۰۱۲). اسپیلان رهبری توزیعی را به عنوان شکلی از نمایندگی جمعی در نظر می‌گیرد که با ادغام فعالیت‌ها تأثیر مثبت قابل توجهی بر پیشرفت تحصیلی مدارس می‌گذارد (اسپیلان^۵ و همکاران، ۲۰۰۱). این مدل از رهبری با الگوهای رهبری مشارکتی، دموکراتیک، تشریک‌مساعی و تسهیم‌شده هم‌پوشانی دارند (هریس^۶، ۲۰۰۸). 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 (لوپس^۷ و همکاران، ۲۰۰۹). رهبری توزیع شده، فعالیت‌های گروهی را شامل می‌شود که در ارتباط با هم صورت می‌گیرند (فرزانه، عبدالهی و عزیزی، ۲۰۱۶). به طور کلی چنین می‌توان بیان کرد که احتمالاً رهبری توزیعی مناسب‌دنیایی باشد که در آنجا کارها به طور فزاینده‌مبتنی بر کار تیمی و گروهی است و شخص به تنهایی نمی‌تواند برای اتخاذ تصمیم مناسب بر تمام عرصه‌ی دانش تسلط داشته باشد. همچنین عقیده‌ی در حال شکل‌گیری این است که برای بالا رفتن توان رقابت سازمان‌ها با هم، باید بتوان به طور گسترده، دانش پراکنده و همچنین مهارت‌های همه‌ی نیروی کار را در فرایند رهبری یکی کرد (وان آمیجد و همکاران^۸، ۲۰۰۶). تصمیم‌هایی که با این روش (رهبری توزیعی) گرفته می‌شود شفاف‌تر است و کمتر جایی برای شک و نگرانی وجود دارد (ماسکل و همکاران^۹، ۲۰۰۸).

آموزش و پرورش در ایران با تمرکز بر قدرت و اختیار در سطوح بالای مدیریت، ساختار اداری وسیع، برنامه‌های متمرکز، قوانین دست و پاگیر و دیوان‌سالارانه موجب ناکارآمدی، فقدان پویایی و انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اداره مدارس و کلاس‌ها شده است و به دبیران بعنوان اجزای اصلی سیستم و کسانی که قادرند نقش مهمی را در به‌روزشدن و مواجهه با چالش‌های محیطی بازی کنند، نگرسته نمی‌شود بلکه از آنان می‌خواهند که خود را در قالب چهارچوب سازمانی که از آنها انتظار می‌رود شکل دهند. در این شرایط که معلمان تابع محض و بی‌چون و چرای قوانین هستند، دبیران بی‌تفاوت، بدون خلاقیت و فکر و نظرهای جدید، راکد و بی‌روح خواهند بود که در این حالت، عملکرد افراد بسیار پایین است و افراد هیچ‌گونه مسئولیتی را در قبال نظام آموزشی نخواهند داشت و این نظام اثر بخشی و بهره‌وری خود را از دست خواهد داد. این در حالی است که آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی است که نیروی انسانی استعداد و مهارت خود را در خدمت آن سازمان به کار خواهند گرفت و چرخ‌های آن را بهتر به حرکت در خواهند آورد. در واقع معلمان تربیت‌دهنده نیروی عظیم دانش‌آموزی هستند و باید در شغل خود از توانمندی بالایی برخوردار باشند تا بتوانند استعدادهای بالقوه دانش‌آموزان را در زمینه‌های مختلف علمی

1 MacBeath, Oduro, Waterhouse

2. Ilzofeng

3 Spillane

4. Aylmore

5. Spillane

6. Harris

7. Lois

8 Vanamijde, Bilseby & Vanmesi

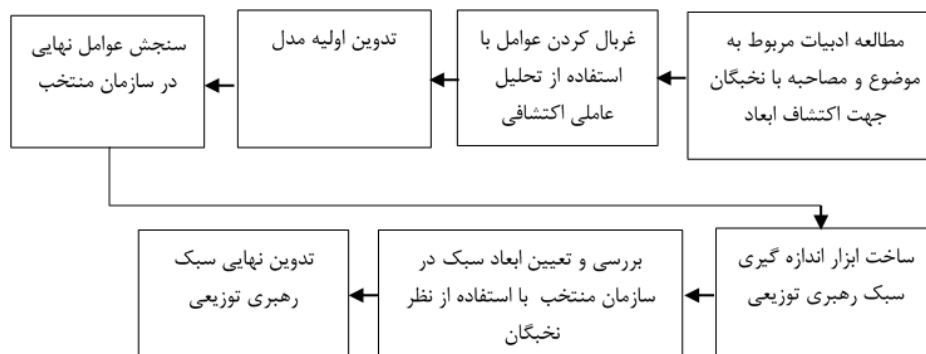
9 Muscell

شکوفای سازند. در غیر این صورت دانش آموزان نخواهند توانست به اهداف آموزش دست یابند و در عرصه های علمی موفق شوند.

آموزش و پرورش به عنوان یکی از مهم ترین نهادهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی در هر جامعه، نقشی بی بدیل در توسعه و پیشرفت کشورها ایفا می کند. ترقی و تعالی جوامع در گرو برخورداری از نظام آموزش و پرورش پویا و اثربخش است. در ایران، نظام آموزش و پرورش با تمرکز بر قدرت و اختیار در سطوح بالای مدیریت، ساختار اداری گسترده، برنامه های متمرکز، و قوانین دیوان سالارانه مواجه است. این مسائل موجب ناکارآمدی، کاهش پویایی و انعطاف پذیری برنامه ها و اداره مدارس شده و مانع از استفاده بهینه از ظرفیت های نیروی انسانی، به ویژه معلمان، به عنوان اجزای کلیدی این سیستم شده است. انجام این پژوهش می تواند به شناسایی و طراحی الگویی از سبک رهبری توزیعی در آموزش و پرورش استان خراسان رضوی منجر شود. این الگو با تمرکز بر توسعه مشارکت، توانمندسازی معلمان و کارکنان، و بهبود عملکرد مدیریتی، به رفع چالش های موجود کمک کرده و زمینه ساز پویایی بیشتر در نظام آموزش و پرورش ایران خواهد شد. نتایج این پژوهش می تواند ابزارهای عملی و کاربردی برای تصمیم گیری های مدیریتی فراهم کند و به ارتقای کیفیت آموزش در استان خراسان رضوی و در سطح ملی یاری رساند.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به صورت آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. در بخش نخست با استفاده از مصاحبه با خبرگان و سپس پیاده نمودن متن صوتی این مصاحبه در نرم افزار مکس کیودا از طریق کدگذاری شاخص های مورد نظر در رابطه با مدل هدف پژوهش تحلیل های لازم در بخش های بعدی صورت گیرد. فرایند انجام پژوهش بدین صورت است که شاخص های شناسایی شده با استفاده از نرم افزار مکس کیودا^۱ کدگذاری شده و فراوانی هرکدام از آن ها در پژوهش ها مذکور مشخص شد تا شاخص های با فراوانی بیشتر که به عنوان شاخص های مهم و اثرگذار در رابطه با سبک های رهبری، رهبری آموزشی و رهبری توزیعی مشخص شد. در بخش دوم پژوهش که به صورت کمی می باشد مورد ارزیابی قرار گیرند و نقش و جایگاه هرکدام از آن ها در مدل مورد نظر تبیین شود. سپس با استفاده از روش کمی و با ابزار پرسشنامه نظر افراد نمونه (تشکیل پنل خبرگان) در مورد سئوالات و شاخص های اعلام شده از بخش کیفی و با استفاده از تحلیل توصیفی، مدل تلفیقی مبتنی بر رهبری آموزشی و رهبری توزیعی با توجه به وجوه اشتراک و افتراق بدست آمده ارائه شد.



شکل ۱. فلوچارت کلی روند انجام پژوهش

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل معاونان و مدیران مدراس خراسان رضوی می باشد. که آگاه و آشنا به امور مدیریتی، رهبری و اجرایی بوده و دارای سابقه مدیریتی در مراکز آموزشی بوده اند. با استفاده از نمونه گیری هدفمند و با استفاده

^۱. Maxqda11

از روش گلوله‌برفی از افراد صاحب نظر و خبره در این حوزه مصاحبه به عمل آمد تا داده‌های مورد نیاز به اشباع نظری برسد در نهایت ۲۷ نفر به عنوان نمونه تحت بررسی انتخاب شدند. در بخش کمی با توجه به تعداد معاونین و مدیران مدارس خراسان رضوی و متناسب با حجم هرکدام تعداد مورد نظر نمونه برای مدارس خراسان رضوی انتخاب گردید روش نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای و بر اساس جدول مورگان انجام شده که با توجه به جدول مورگان و فرمول کوکران تعداد ۳۷۹ نفر از ۴۴۰ نفر جامعه آماری جهت تکمیل پرسشنامه‌ها انتخاب گردید. روش‌های جمع‌آوری اطلاعات شامل اقداماتی است که محقق در طول مسیر انجام پژوهش از این طریق داده‌های لازم برای انجام پژوهش خود را به کمک آن بدست آورده و سپس به آن نظم می‌دهد. در بخش میدانی آن دسته از اطلاعاتی که به نظر می‌رسد به صورت نوشتار در نیامده است و در قالب تجربه در اختیار سایرین قرار دارد را می‌توان گردآوری نمود. لذا در این پژوهش، به دلیل اهداف و ماهیت پژوهش، داده‌ها به روش میدانی از متخصصان شرکت‌کننده در دو بخش کیفی و کمی جمع‌آوری می‌شود. و اطلاعات لازم جهت ورود به نرم‌افزار مکس کیودا در راستای کدگذاری شاخص‌هایی که منجر به ارائه مدل می‌گردد استفاده شد و در بخش کمی شاخص‌های مستخرج از کیفی و نرم‌افزار مکس کیودا در جهت تدوین بخش کمی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

در این مرحله با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته اطلاعات مورد نیاز در جهت شناسایی ابعاد و مولفه‌های رهبری توزیعی گردآوری شده و سپس با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری، اطلاعات تحلیل شد. بخش کمی پژوهش نیز با استفاده از نرم‌افزار smartpls (معادلات ساختاری) و spss صورت می‌گیرد. سپس خروجی هرکدام از این تحلیل‌ها در قالب جداول و نمودارهای مربوطه در فصل چهارم اضافه می‌گردد.

یافته‌ها

باتوجه به نتایج مشخص شد از کل نمونه تحت بررسی (۲۷) نفر در بخش کیفی تعداد ۲۰ نفر مرد بودند و ۷ نفر زن بودند. همچنین مشخص شد از کل نمونه تحت بررسی ۲ نفر دارای مدرک فوق دیپلم، ۶ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۹ نفر کارشناسی ارشد و ۹ نفر دارای مدرک دکتری بودند. از نظر سمت سازمانی ۱۴ نفر معاون مدرسه بودند و مابقی یعنی ۱۳ نفر مدیر مدرسه بودند. نتایج حاکی از آن بود که در رده سنی ۳۵ الی ۴۰ سال ۶ نفر، در رده سنی ۴۱ الی ۴۵ سال ۷ نفر، در رده سنی ۴۶ الی ۵۰ سال نیز ۶ نفر، در رده سنی ۵۱ الی ۶۰ سال ۳ نفر و در نهایت در رده سنی ۵ نفر بیشتر از ۶۰ سال نیز نفر به عنوان نمونه تحت بررسی در پژوهش حاضر شرکت کردند. در بخش کمی طبق بررسی‌های انجام شده از مجموع ۳۷۹ نفر شرکت‌کننده، ۲۴۶ نفر (۶۴/۹٪) زن و ۱۳۳ نفر (۳۵/۱٪) مرد می‌باشند؛ همچنین، ۲۴۳ نفر (۶۴/۱٪) معاون مدرسه و ۱۳۶ نفر (۳۵/۹٪) مدیر مدرسه می‌باشند. بعلاوه ۳ نفر (۰/۸٪) دیپلم، ۲۵ نفر (۶/۶٪) فوق دیپلم، ۱۰۸ نفر (۲۸/۵٪) کارشناسی، ۱۱۳ نفر (۲۹/۸٪) کارشناسی ارشد و ۱۳۰ نفر (۳۴/۳٪) دکتری را تشکیل می‌دهند، در نهایت، ۱۵ نفر (۴/۰٪) ۳۰-۲۵ سال، ۱۱۳ نفر (۲۹/۸٪) ۴۰-۳۱ سال، ۱۴۴ نفر (۳۸/۰٪) ۴۱-۵۰ سال، ۸۲ نفر (۲۱/۶٪) ۵۱-۶۰ سال و ۲۵ نفر (۶/۶٪) ۶۱ سال به بالا را تشکیل می‌دهند.

در بخش کیفی، یافته‌های تحلیلی حاصل از مصاحبه‌ها، به صورت باز کدگذاری شده‌اند؛ نتایج پژوهش با توجه به طولانی بودن فرآیند کدگذاری، صرفاً کدگذاری مرحله آخر و جدول نهایی ارائه شده است؛

جدول ۱. مقوله‌های اصلی یا محوری تحقیق

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
چشم انداز و ماموریت	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 • اولویت بندی کردن اهداف
	پذیرش اهداف	• 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 • همسو سازی هدف های کارکنان با اهداف سازمان راستایی اهداف • آموزش و پرورش با اهداف جامعه • همسویی ارزش های سازمانی و فردی • وجود طرح و برنامه واقع بینانه و اصولی
ساختار	نظارت و کنترل	• 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
	خلاقیت و نوآوری	• 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 مسئولیت ها • تقویت حس مسئولیت و زمینه سازی برای بروز خلاقیت کارکنان • استفاده از تجارب عملی و نظرات و اندیشه های کارکنان • تقویت روح ابتکار و نوآوری در کارکنان • به فعل در آوردن استعدادهای درونی کارکنان
	ارتباطات	• وجود ارتباطات افقی در سازمان • وجود ارتباطات دوسویه رهبر و کارکنان • وجود روابط انعطاف پذیر و غیر متمرکز • وجود روابط شبکه ای و باز • اشتراک گذاری به موقع اطلاعات بین اعضای سازمان • ایجاد کانال های ارتباطی مؤثر در سازمان و توزیع مناسب تر اطلاعات
سازمان دهی	تقسیم کار	• باید مسئولیت های 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 • داشتن انگیزه کافی برای قبول مسئولیت
		• تعریف نقش ها 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	تعریف نقش	
• توسعه حرفه‌ای اعضای سازمان • ارتقا سطح توانمندی معلمان و کارکنان • حمایت عاطفی و معنوی از اعضای سازمان • حمایت مادی از اعضای سازمان • پویایی و یادگیرنده بودن سازمان	حمایت همه جانبه	فرهنگ
• 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	ایجاد اعتماد	
• 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 اشتراک گذاری • مقایسه راه‌حل‌های بیشتر و اولویت بندی درست آن‌ها • استفاده از تکنیک گروه اسمی در تصمیم‌گیری • استفاده از تکنیک دلفی در تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری مشارکتی	تصمیم‌گیری

بخش کمی

در این بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی ارائه شده است، در ابتدا با استفاده از فنون آمار توصیفی از قبیل شاخص‌ها و درصد‌های فراوانی، جداول و نمودارها به تجزیه و تحلیل جمعیت‌شناختی نمونه آماری پرداخته شد و سپس در قسمت آمار استنباطی با استفاده از آزمون‌های آماری به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است.

جدول ۲. آمار توصیفی مولفه‌های پژوهش و بررسی توزیع داده‌ها

نتیجه	کشیدگی	کجی	انحراف معیار	میانگین	مولفه
نرمال	-۰/۲۲۷	-۱/۲۷۷	۱۲/۵۷	۵۰/۶۵	چشم انداز و ماموریت
نرمال	-۰/۲۲۱	-۱/۲۹۱	۱۹/۸۱	۷۷/۷۷	ساختار
نرمال	-۰/۳۸۱	-۱/۴۴۲	۱۲/۳۲	۵۰/۹۱	سازماندهی
نرمال	-۰/۳۷۳	-۱/۲۷۹	۱۴/۱۰	۶۱/۲۲	فرهنگ
نرمال	-۰/۴۹۷	-۱/۲۸۳	۶/۴۸	۳۰/۳۹	تصمیم‌گیری

همانگونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود میزان ضریب کجی و ضریب کشیدگی از بازه $3 \pm$ قرار دارد، چون حجم نمونه بالاست، میانگین توزیع‌های نمونه‌ای به سمت نرمال میل می‌کند؛ و توزیع فوق، مفروضه نرمال بودن را دارا بوده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده به عمل آورد.

جدول ۳- ضرایب آلفای کرونباخ

متغیر	آلفای کرونباخ
ارتباطات	۰/۹۲۴
اهداف روشن	۰/۹۱۶
ایجاد اعتماد	۰/۹۵۷
تصمیم گیری	۰/۸۶۳
تصمیم گیری مشارکتی	۰/۸۳۹
تعریف نقش	۰/۹۲۰
تقسیم کار	۰/۹۳۱
حمایت همه جانبه	۰/۹۰۳
خلاقیات و نوآوری	۰/۹۴۲
ساختار	۰/۹۷۷
سازماندهی	۰/۹۵۶
فرهنگ	۰/۹۶۷
مدل رهبری توزیعی	۰/۹۹۰
نظارت و کنترل	۰/۹۱۹
پذیرش اهداف	۰/۹۲۵
چشم انداز و ماموریت	۰/۹۶۱

می توان نتیجه گرفت که متغیرهای پژوهش از پایایی درونی بالایی برخوردار هستند.

جدول ۴- روایی واگرا، ماتریس فورنل و لارکر

ارتباطات	اهداف روشن	ایجاد اعتماد	تصمیم گیری	تصمیم گیری مشارکتی	تعریف نقش	تقسیم کار	حمایت همه جانبه	خلاقیات و نوآوری	ساختار	سازماندهی	فرهنگ	مدل رهبری توزیعی	نظارت و کنترل	پذیرش اهداف	چشم انداز و ماموریت
ارتباطات	۰/۸۵۱														
اهداف روشن	۰/۹۴۳	۰/۸۴۰													
ایجاد اعتماد	۰/۷۶۵	۰/۷۶۰	۰/۸۲۴												
تصمیم گیری	۰/۷۹۶	۰/۷۸۹	۰/۸۲۴	۰/۷۱۵											
تصمیم گیری مشارکتی	۰/۷۷۵	۰/۷۷۲	۰/۸۰۸	۰/۹۸۳	۰/۷۴۵										
تعریف نقش	۰/۸۳۰	۰/۸۱۸	۰/۸۶۳	۰/۸۷۵	۰/۸۵۵	۰/۸۴۵									
تقسیم کار	۰/۹۴۳	۰/۹۳۵	۰/۷۸۴	۰/۷۹۹	۰/۷۸۰	۰/۸۳۸	۰/۸۴۱								
حمایت همه جانبه	۰/۸۴۰	۰/۸۱۸	۰/۸۶۹	۰/۸۸۰	۰/۸۵۹	۰/۹۳۱	۰/۸۴۴	۰/۸۴۹							
خلاقیات و نوآوری	۰/۹۵۰	۰/۹۵۹	۰/۷۶۹	۰/۷۹۹	۰/۷۸۲	۰/۸۱۴	۰/۹۴۷	۰/۸۳۱	۰/۸۴۳						
ساختار	۰/۹۷۹	۰/۹۶۹	۰/۷۷۸	۰/۸۱۱	۰/۷۹۲	۰/۸۳۳	۰/۹۵۹	۰/۸۴۷	۰/۹۸۸	۰/۸۳۲					
سازماندهی	۰/۹۲۹	۰/۹۱۹	۰/۸۵۶	۰/۸۷۰	۰/۸۵۰	۰/۹۵۱	۰/۹۶۵	۰/۹۲۲	۰/۹۲۴	۰/۹۴۰	۰/۸۰۸				
فرهنگ	۰/۸۱۲	۰/۸۰۱	۰/۹۸۷	۰/۸۶۶	۰/۸۴۸	۰/۹۱۰	۰/۸۲۶	۰/۹۳۶	۰/۸۱۱	۰/۸۲۳	۰/۹۰۲	۰/۸۰۸			
مدل رهبری توزیعی	۰/۹۵۶	۰/۹۵۱	۰/۸۸۴	۰/۸۹۰	۰/۸۷۰	۰/۹۱۹	۰/۹۵۸	۰/۹۲۵	۰/۹۵۹	۰/۹۷۲	۰/۹۸۰	۰/۹۲۳	۰/۷۶۹		
نظارت و کنترل	۰/۹۴۵	۰/۹۵۵	۰/۷۶۱	۰/۷۹۸	۰/۷۸۱	۰/۸۱۸	۰/۹۲۹	۰/۸۳۰	۰/۹۵۸	۰/۹۸۳	۰/۹۲۱	۰/۸۰۵	۰/۹۵۵	۰/۸۴۴	
پذیرش اهداف	۰/۹۵۹	۰/۹۴۹	۰/۷۶۱	۰/۷۹۱	۰/۷۷۴	۰/۸۱۸	۰/۹۴۷	۰/۸۲۳	۰/۹۵۷	۰/۹۷۳	۰/۹۲۶	۰/۸۰۳	۰/۹۵۵	۰/۹۵۵	۰/۸۳۱
چشم انداز و ماموریت	۰/۹۶۴	۰/۹۸۵	۰/۷۷۰	۰/۸۰۰	۰/۷۸۳	۰/۸۲۹	۰/۹۵۴	۰/۸۳۱	۰/۹۷۰	۰/۹۸۳	۰/۹۳۵	۰/۸۱۲	۰/۹۶۶	۰/۹۶۸	۰/۹۸۹

معیار ضریب تعیین یا R^2

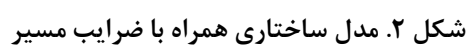
R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. یکی از مزیت‌های اصلی روش PLS این است که این روش قابلیت کاهش خطاها در مدل‌های اندازه‌گیری و یا افزایش واریانس بین سازه و شاخص‌ها را دارد. نکته ضروری در اینجا این است که مقدار R^2 تنها برای سازه‌های درون‌زای (وابسته) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. میزان R^2 صفر تا یک متغیر است و نشان‌دهنده برازش مدل ساختاری در سه سطح ضعیف (۰/۱۹)، متوسط (۰/۳۳) و قوی (۰/۶۷) است مطابق جدول ۵.

جدول ۵. مقدار R^2 متغیرهای دورن زای مدل پژوهش

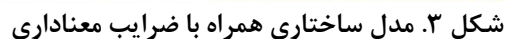
متغیر	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین تعدیل شده
ارتباطات	۰/۹۵۹	۰/۹۵۹
اهداف روشن	۰/۹۷۱	۰/۹۷۱
ایجاد اعتماد	۰/۹۷۵	۰/۹۷۵
تصمیم‌گیری	۰/۷۹۱	۰/۷۹۱
تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۹۶۵	۰/۹۶۵
تعریف نقش	۰/۹۰۵	۰/۹۰۵
تقسیم کار	۰/۹۳۱	۰/۹۳۱
حمایت همه جانبه	۰/۸۷۶	۰/۸۷۶
خلاقیت و نوآوری	۰/۹۷۷	۰/۹۷۶
ساختار	۰/۹۴۵	۰/۹۴۵
سازماندهی	۰/۹۶۱	۰/۹۶۱
فرهنگ	۰/۸۵۳	۰/۸۵۲
نظارت و کنترل	۰/۹۶۶	۰/۹۶۶
پذیرش اهداف	۰/۹۷۸	۰/۹۷۸
چشم‌انداز و مأموریت	۰/۹۳۳	۰/۹۳۳

ضریب معنادار (T-values)

اولین و ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری T-values است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است.



شکل ۲. مدل ساختاری همراه با ضرایب مسیر



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 چشم انداز 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 درمورد اهداف، ایجاد رضایت درونی و بیرونی برای رسیدن به اهداف، همسو سازی هدف های کارکنان با اهداف سازمان، راستیابی اهداف آموزش و پرورش با اهداف جامعه، همسویی ارزش های سازمانی و فردی و وجود طرح و برنامه واقع بینانه و اصولی بود. معجونی و همکاران (۱۴۰۱)؛ جانو و هاندی^۱ (۲۰۲۰) به اهمیت داشتن اهداف و چشم انداز در پژوهش های خود اشاره داشته اند. اولین گام در موفقیت یک سازمان پیدا کردن اهداف مناسب سازمانی است. هدف گذاری صحیح باعث می شود 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 استان خراسان رضوی بخواهد تمام افراد

¹. Jambo & Hongde

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 استان خراسان رضوی باید خواسته‌های خود را به صورت واضح و صریح اعلام کند و مطمئن شود همه به خوبی توجیه 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 خوشحال تر 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 خواسته‌های آنها اتفاق افتاده است.

دسته دوم از عوامل به عنوان ساختار نامگذاری 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 انعطاف پذیر 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 زمینه سازی 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^۱ (۲۰۲۳) در پژوهش‌های خود به اهمیت ساختار در رهبری اشاره داشته‌اند. رهبر خود تحت تاثیر تصمیماتی است که می‌گیرد، قدم‌هایی که بر می‌دارد و نگرشی است که در مورد مساله ارتباط درون سازمانی دارد و تعیین کننده اصلی موفقیت و شکست در بسیاری از جنبه‌های مختلف سازمان خواهد بود. این موقعیت فرآیندی را ایجاد می‌کند که در آن ارتباط درون سازمانی و رهبری با یکدیگر تعامل دارند. در حقیقت، یک فرآیند ارتباط مداوم در بین افراد درون سازمان 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 مدیران در سنجش استعداد و توانایی بالقوه کارکنان باز می‌گردد. عناصری که خلاقیت کارکنان را تشکیل می‌دهد. مدیران به دنبال ایجاد نوآوری‌های سازمانی هستند و یا به دنبال تسریع آن می‌باشند. امروزه خلاقیت در کنار سایر مولفه‌ها به عنوان عوامل حیاتی ایجاد مزیت رقابتی شناخته می‌شود. خلاقیت از طرفی در ایجاد سازگاری و بقا سازمان موثر 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

¹. Larsson & Löwstedt

خودکار یا اتو پایلت 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 مانیتورینگ کارکنان بسیار مهم است. مانیتورینگ کارکنان این امکان را برای مدیران آموزش و پرورش ایجاد می‌کند عملکرد کارکنان سازمان را ارزیابی کنید.

دسته سوم از عوامل با عنوان سازماندهی نامگذاری 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^۱ و همکاران (۲۰۲۲) و الشهري^۲ (۲۰۲۲) به اهمیت سازماندهی و نقش آن در رهبری اشاره داشته‌اند. تقسیم کار یکی از مهم‌ترین ویژگی‌ها بر ای موفقیت در کسب و کار است. همه سازمان‌ها و موسساتی که توانستند از مزایای تقسیم کار بهره‌مند شوند، در لیست سودآورترین شرکت‌ها قرار دارند. به طور کلی هدف از تقسیم کار اخذ 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 دسته‌جمعی، اعتماد بین افراد و عدم رقابت بین اعضا، 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. دهقانی پور و همکاران (۱۳۹۹)؛ هاشم^۳ (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 را مدیریت و رهبری نمایند و این در نهایت باعث افزایش بهره‌وری سازمانی خواهد شد.

دسته پنجم از عوامل تصمیم‌گیری نام گذاری 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

1. Rumeli

2. Alshehri

3. Hashem

کارکنان در تعیین اهداف، از بین بردن ترس کارکنان از دادن نظر اشتباه، ایجاد اندیشه جمعی و تسهیم و اشتراک گذاری، مقایسه راه‌حل‌های بیشتر و اولویت بندی 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 تاثیری بر سازمان خود داشته است. اطلاع از حل مسئله، آگاهی و دانش کافی درمورد 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، باتوجه 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.

مدل رهبری توزیعی یک مدل موثر برای مدیریت و رهبری در سازمان‌هاست که بر اساس آن، رهبران به جای تمرکز بر قدرت و کنترل، به اشتراک گذاری قدرت، اطلاعات و مسئولیت با اعضای تیم می‌پردازند. این مدل به عنوان یک رویکرد موثر در مدیریت و رهبری در سازمان‌ها شناخته شده است و در بسیاری از موارد بهبود قابل توجهی در عملکرد و عملکرد سازمان‌ها را ایجاد کرده است. با توجه به نتایجی که در مورد برازش کلی مدل رهبری توزیعی در آموزش و پرورش استان خراسان رضویه دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که استفاده از این مدل در سیستم آموزش و پرورش استان خراسان رضوی باعث بهبود عملکرد و کیفیت آموزش خواهد شد. در واقع، این مدل به دلیل تمرکز بر ارتقای نیروی انسانی، بهبود فرآیند آموزش و پرورش و افزایش رضایتمندی عمومی، می‌تواند به عنوان یک راهکار موثر برای بهبود سیستم آموزش و پرورش استان خراسان رضوی و سایر شهرها مورد استفاده قرار گیرد. در نتیجه، در نظام آموزش و پرورش، استفاده از مدل رهبری توزیعی به عنوان یک رویکرد موثر در مدیریت و رهبری، می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد و کیفیت آموزش ایجاد کند و برای ارتقای سطح آموزش و پرورش در شهرها و کشورها بسیار مفید واقع شود. با توجه به نتایجی که به دست آمده و مورد تأیید قرار گرفتن برازش کلی مدل رهبری توزیعی در آموزش و پرورش استان خراسان رضوی در حد "بسیار قوی"، می‌توان نتیجه گرفت که این مدل برای مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش استان خراسان رضوی بسیار موثر است. با توجه به این نتایج، می‌توان به این نتیجه رسید که استفاده از مدل رهبری توزیعی می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد و عملکرد مدیران و رهبران در آموزش و پرورش استان خراسان رضوی داشته باشد. بنابراین، استفاده از این مدل به عنوان یک الگوی موثر در سایر نظام‌های آموزش و پرورش به شدت توصیه می‌شود.

منابع

- ترشیزی فاروجی، هادی، زیرک، مهدی، مومنی مهموئی، حسین، حسین زاده، 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 حرفه ای و تعهد سازمانی در رابطه بین رهبری توزیعی و رضایت شغلی معلمان. فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان های آموزشی، ۲(۴)، - . doi: 10.30495/mlseo.2023.698780
- دهقانی پور، فروغ، حسینی زاده، رضوان، جاویدی کلاته جعفرآبادی، طاهره. (۱۳۹۹). بسترهای استقرار الگوی رهبری توزیعی در مدارس ابتدایی. مدیریت مدرسه، ۸(۳)،
- زاهد بابلان، عادل، عابدی نیا، افشین، تقوی قره بلاغ، حسین، قربانزاده طولارود پایین، پدرام. (۱۴۰۱). الگوسازی تأثیر رهبری تحول آفرین بر خودکارآمدی معلمان با میانجی‌گری فرهنگ مدرسه. نوآوری های آموزشی، ۲۱(۲)، ۴۹-۶۶. doi: 10.22034/jei.2022.297909.2049
- معجونی، حسین، اردلان، محمد رضا، قنبری، سیروس، افضلی، 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، ۸(۱)، ۴۱-۵۶. doi: 10.22034/ijes.2021.531456.1064
- میرشکاری، مهتاب، مقیمی، مهدی. (۱۴۰۱). واکاوی شاخص های لازم برای تعامل ضابطان دادگستری با سایر قوا در تحقیقات مقدماتی. فصلنامه علمی فقه و حقوق نوین، ۳(۱۰)، ۲۲-۴۰. doi: 10.22034/jml.2022.253312
- نیازی، محسن، رحمانی، غلام عباس. (۱۴۰۱). پژوهش و توسعه آموزش و پرورش. رویکرد فلسفه در مدارس و سازمان ها، ۱۵(۲)، ۱۵-۲۵. doi: 10.22034/esbam.2023.386459.1007
- 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.
- 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.
- 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.
- 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*.
- 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.
- 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.

- Hickey, N., Flaherty, A., & Mannix McNamara, P. (2022). Distributed leadership: A scoping review mapping current empirical research. *Societies*, 12(1), 15.
- 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.
- Larsson, P., & Löwstedt, J. (2023). Distributed school leadership: Making sense of the educational infrastructure. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 138-156.
- Larsson, P., & Löwstedt, J. (2023). Distributed school leadership: Making sense of the educational infrastructure. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 138-156.
- 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.
- 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.
- 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
- 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.
- Torres, D. G. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in US schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 111-123.
- Weber, E. P. (1999). The question of accountability in historical perspective: From Jackson to contemporary grassroots ecosystem management. *Administration & Society*, 31(4), 451-494.
- 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.

Designing a Distributed Leadership Model in the Education System and Its Evaluation in Khorasan Razavi Province

Najmeh Zanganehasadabadi¹, Ali Yazdkhasty², Ahmad Akbari³

Abstract

The aim of the present study was to design a distributed leadership model in the education system and its evaluation in Khorasan Razavi Province. The research method in research work is similar to a framework and path specified for the researcher through which he gives coherence to his research and bases the main body of his research on it. In the first part, by using interviews with experts and then implementing the audio text of this interview in Max Quda software through coding the desired indicators in relation to the target model of the research, the necessary analyses are carried out in the following sections. In the second part of the research, which is quantitative, they are evaluated and the role and position of each of them in the desired model is explained. The statistical population of this study in the qualitative part includes the vice-principals and directors of Khorasan Razavi madrasas. Who are aware and familiar with management, leadership and executive affairs and have a management background in educational centers. Using purposeful sampling and snowball method, experts and experts in this field were interviewed to reach theoretical saturation of the required data. Finally, 27 people were selected as the sample for the study. In the quantitative part, the desired number of samples was selected for the schools of Khorasan Razavi, considering the number of vice-principals and directors of the madrasas of Khorasan Razavi and proportional to the size of each.

Keywords: model design, distributed leadership, education system, evaluation, Khorasan Razavi province

¹ Department of Educational Sciences, ToH.C., Islamic Azad University, Torbat-e Heydarieh, Iran. n.zanganehasadabadi@iau.ac.ir

² Department of Educational Sciences, Kas.C., Islamic Azad University, Kashan, Iran. yazdkhasty@kashanu.ac.ir (corresponding author)

³ Department of Educational Sciences, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran. akbari.180@iau.ac.ir