



<https://sanad.iau.ir/Journal/jcdepr/Article/1230672>

تبیین مؤلفه‌های پیامدهای حاصل از رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی

دنیا درویشی^۱، فرامرز ملکیان^{۲*}، سوسن لایی^۳، فرانک موسوی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۱

چکیده

این پژوهش با هدف تبیین مؤلفه‌های پیامدهای حاصل از رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی ایران، با رویکرد آمیخته تأییدی متوالی (کیفی بر اساس نظریه داده‌بنیاد و کمی با تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری) انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران و معلمان مدارس ابتدایی بود و نمونه‌گیری به صورت هدفمند (کیفی) و خوشه‌ای (کمی با ۳۸۴ نفر) صورت گرفت. یافته‌ها نشان داد که رهبری هم‌افزا دارای هشت بعد اصلی است: رهبری تحول‌آفرین و چشم‌انداز مشترک، قابلیت‌های رهبری توزیع‌شده، فرهنگ همکاری و اعتماد، ساختار انطباقی و انعطاف‌پذیر، یادگیری سازمانی، نظام پاداش و انگیزش، شایستگی‌های رهبری، و ارتباط با محیط. این ابعاد در مجموع ۷۲٫۴۸٪ واریانس سازه را تبیین می‌کنند. تحلیل رگرسیون چندگانه حاکی از آن است که یادگیری سازمانی (بتا=۰٫۳۲)، رهبری تحول‌آفرین (بتا=۰٫۲۸)، شایستگی‌های رهبری (بتا=۰٫۲۴) و فرهنگ همکاری (بتا=۰٫۱۹) قوی‌ترین پیش‌بین‌های رهبری هم‌افزا هستند. مدل ساختاری از برازش مطلوبی برخوردار بود ($\chi^2/df=۲٫۹۱$ ، $RMSEA=۰٫۰۷۱$). اکثریت مدارس (۵۲٫۳٪) در سطح متوسط رهبری هم‌افزا قرار دارند و عوامل جمعیت‌شناختی مانند سن و سابقه کار تأثیر معناداری دارند. نتایج پیشنهاد می‌کند که برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت برای تقویت مشارکت، نوآوری و توانمندسازی در مدارس ابتدایی طراحی شود تا چالش‌هایی مانند کاهش انگیزه معلمان و شکاف مدیریتی رفع گردد.

کلید واژگان: رهبری هم‌افزا، مدارس ابتدایی، ابعاد رهبری، یادگیری سازمانی

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول). Email: f.malekian@iau.ac.ir

۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

۴. گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

۱. مقدمه

امروزه، نظام‌های آموزشی در سراسر جهان با چالش‌های فزاینده‌ای در زمینه ارتقای کیفیت آموزش و پرورش مواجه هستند. این چالش‌ها به‌ویژه در مدارس ابتدایی که پایه و اساس نظام آموزشی را تشکیل می‌دهند، بیشتر مشهود است. در این راستا، رهبری آموزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر کیفیت آموزش، نقش کلیدی ایفا می‌کند. رهبری هم‌افزا^۱ به‌عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت آموزشی، بر همکاری و مشارکت میان معلمان، دانش‌آموزان و والدین تأکید دارد و می‌تواند به عنوان یک عامل کلیدی در ارتقای انگیزه و عملکرد آموزشی شناخته شود.

عدم توجه به رهبری هم‌افزا منجر به چالش‌های جدی در مدارس ابتدایی از جمله، کاهش انگیزه و رضایت شغلی معلمان به دلیل عدم مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها، افت خلاقیت و نوآوری در فرآیند آموزش به دلیل تمرکز بیش از حد بر استانداردهای آموزشی، ناکارآمدی در مدیریت منابع، شکاف بین مدیریت و کادر آموزشی و بالاخره عدم انطباق رویکردهای آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان با نیازهای متغیر دانش‌آموزان، منجر به چالش‌های جدی در مدارس ابتدایی شده است.

اتکینز^۲ (۲۰۱۸) معتقد است که این نوع پاسخگویی، تهدیدی جدی برای خلاقیت معلمان است و آن‌ها را مجبور می‌کند به جای نوآوری در تدریس، صرفاً به ارائه برنامه درسی تجویز شده بپردازند. این در حالی است که مطالعات اخیر نشان می‌دهد که برای موفقیت در قرن ۲۱، دانش‌آموزان نیاز به مهارت‌هایی فراتر از آنچه در برنامه‌های درسی استاندارد گنجانده شده است، دارند (دارلینگ-هاموند^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

در این شرایط، نقش رهبری آموزشی در مدارس ابتدایی اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. رهبران آموزشی باید بتوانند ضمن پاسخگویی به الزامات نظام آموزشی، فضایی برای خلاقیت، نوآوری و رشد حرفه‌ای معلمان ایجاد کنند (فولان^۴، ۲۰۲۰). این امر مستلزم تغییر در رویکردهای سنتی رهبری و حرکت به سمت مدل‌های نوین رهبری است که بتوانند پاسخگویی پیچیدگی‌های محیط آموزشی امروز باشند. مشاهدات نشان می‌دهد که چالش‌های متعددی در سیستم رهبری مدارس ابتدایی ایران وجود دارد. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، شکاف بین تئوری و عمل در زمینه رهبری آموزشی است. در حالی که در دانشگاه‌ها و مراکز تربیت معلم، نظریه‌های نوین رهبری آموزشی تدریس می‌شود، در عمل بسیاری از مدارس ما همچنان از سبک‌های سنتی و سلسله‌مراتبی رهبری استفاده می‌کنند.

تحقیقات نشان داده‌اند که رهبری هم‌افزا می‌تواند به ایجاد محیط‌های یادگیری مثبت و حمایتگر کمک کند که در آن معلمان و دانش‌آموزان به‌طور فعال در فرآیند یادگیری مشارکت دارند. این رویکرد نه تنها به بهبود کیفیت آموزش کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش رضایت شغلی معلمان و بهبود روابط میان اعضای جامعه آموزشی می‌شود. با این حال، پیاده‌سازی رهبری هم‌افزا در مدارس با چالش‌ها و موانعی همراه است که نیاز به شناسایی و رفع آنها ضروری به نظر می‌رسد. (ایربی^۵ و همکاران، ۲۰۱۶).

با این حال، علیرغم پتانسیل بالای رهبری هم‌افزا، شواهد تجربی محدودی در مورد کاربرد و اثربخشی آن در بافت مدارس ابتدایی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، وجود دارد. مطالعه فراتحلیل اخیر توسط هالینگر و همکاران، (۲۰۲۲) نشان داد که تنها ۳٪ از مطالعات انجام شده در زمینه رهبری آموزشی بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱، به بررسی رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی پرداخته‌اند و از این تعداد، کمتر از ۰.۵٪ در کشورهای در حال توسعه انجام شده است. در ایران، پژوهش عبدالهی و همکاران (۱۳۹۷) بر روی ۱۸۰ مدیر مدرسه ابتدایی در استان‌های تهران، البرز و قم نشان داد که ۶۲٪ از مدیران با چالش‌های جدی در زمینه انطباق سبک رهبری خود با تغییرات سریع محیط آموزشی مواجه هستند. این پژوهش همچنین نشان داد که ۵۸٪ از مدیران مورد مطالعه، فاقد مهارت‌های لازم برای اجرای سبک‌های رهبری مشارکتی و توزیعی هستند.

¹ Synergistic Leadership

² Atkins

³ Darling-Hammond

⁴ Fullan

⁵ Irby

⁶ Hallinger

علاوه بر این، مطالعه کیفی صادقی و همکاران (۱۳۹۸) که بر روی ۴۵ معلم مدارس ابتدایی در شهر اصفهان انجام شد، نشان داد که یکی از مهم‌ترین چالش‌های موجود از دیدگاه معلمان، عدم مشارکت مؤثر در فرآیندهای تصمیم‌گیری مدرسه است. این مطالعه آشکار کرد که ۷۰٪ از معلمان مورد مطالعه احساس می‌کنند که نظرات و ایده‌های آن‌ها در تصمیمات مهم مدرسه نادیده گرفته می‌شود. این یافته‌ها با نتایج مطالعات بین‌المللی در زمینه رهبری آموزشی همخوانی دارد. مطالعه آنتوناکیس و دی^۷ (۲۰۲۲) بر روی ۲۰۰۰ مدرسه ابتدایی در ۲۰ کشور نشان داد که مدرسی که از سبک‌های رهبری مشارکتی و توزیعی استفاده می‌کنند، به طور معناداری عملکرد بهتری در شاخص‌های آموزشی و پرورشی دارند. این مطالعه همچنین نشان داد که در ۶۵٪ از مدارس موفق، معلمان نقش فعالی در فرآیندهای تصمیم‌گیری دارند.

برای موفقیت در اجرای رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی ایران، نیاز به یک رویکرد جامع و چند بعدی داریم. این رویکرد باید شامل بازنگری در برنامه‌های تربیتی مدیران، ارائه آموزش‌های ضمن خدمت به مدیران فعلی، و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از مشارکت و نوآوری باشد. یافته‌های پژوهشی و مبانی نظری در زمینه رهبری هم‌افزا، ضرورت بررسی و کاربرد رویکردهای نوین رهبری، از جمله رهبری هم‌افزا، در مدارس ابتدایی ایران را آشکار می‌سازد. رهبری هم‌افزا با تأکید بر مشارکت، همکاری و توانمندسازی، پتانسیل بالایی برای پاسخگویی به چالش‌های رهبری در مدارس ابتدایی دارد (ایری و همکاران، ۲۰۱۶). با این حال، سؤال اساسی این است که ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا در بافت مدارس ابتدایی ایران کدامند و چگونه می‌توان مدلی بومی و کاربردی برای اجرای این سبک رهبری در مدارس ابتدایی ایران ارائه داد؟

۲. مبانی نظری

۱) **رهبری هم‌افزا:** رهبری هم‌افزا به عنوان یک رویکرد نوین در رهبری آموزشی، فرآیندی است که در آن رهبر با ایجاد هماهنگی و همکاری میان تمامی ذی‌نفعان، از جمله معلمان، دانش‌آموزان، والدین و جامعه محلی، به منظور دستیابی به اهداف مشترک و ایجاد ارزش افزوده در فرآیند آموزش و یادگیری تلاش می‌کند (مریکس^۸، ۲۰۱۹).

۲) **مدارس ابتدایی:** مدارس ابتدایی، مؤسسات آموزشی هستند که آموزش پایه و اساسی را برای کودکان در سنین ۶ تا ۱۲ سال فراهم می‌کنند و هدف آن‌ها توسعه مهارت‌های اساسی خواندن، نوشتن، محاسبه و مهارت‌های اجتماعی است (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^۹، ۲۰۲۳).

۳) **ابعاد و مؤلفه‌ها:** ابعاد و مؤلفه‌ها به عناصر اصلی و زیرمجموعه‌های تشکیل‌دهنده یک مفهوم یا سازه اشاره دارند که برای درک و تحلیل جامع آن مفهوم ضروری هستند (کراسول و کراسول^{۱۰}، ۲۰۲۳).

۴) **رهبری هم‌افزا در سازمان‌ها:** این رویکرد که بر تعاملات چندجانبه، توزیع مسئولیت و ایجاد هم‌افزایی میان اعضای سازمان تأکید دارد، یکی از مدل‌های نوین در نظریه‌های رهبری محسوب می‌شود. در این قسمت، مفاهیم بنیادی رهبری هم‌افزا تبیین شده و تأثیر آن بر عملکرد سازمان‌ها در محیط‌های پویا و پیچیده بررسی می‌شود. همچنین، سازوکارهای تحقق این نوع رهبری، چالش‌های پیش‌رو و عوامل موفقیت آن با استناد به پژوهش‌های جدید تحلیل می‌گردد. برای افزایش درک مفهومی و بصری، در این قسمت یک مدل مفهومی جامع برای رهبری هم‌افزا در سازمان‌ها طراحی و ارائه شده است. این مدل می‌تواند ساختارهای کلیدی، تعاملات میان افراد و نقش رهبران در هدایت این فرآیند را به تصویر بکشد و مبنایی برای تحلیل‌های بعدی باشد.

۵) رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی

⁷ Antonaki & Day

⁸ Merricks

⁹ OECD

¹ Creswell & Creswell

با تمرکز بر کاربردهای رهبری هم‌افزا در محیط‌های آموزشی، به‌ویژه مدارس ابتدایی، تدوین شده است. این قسمت، اهمیت پیاده‌سازی این رویکرد در محیط‌های آموزشی را بررسی کرده و به تبیین این موضوع می‌پردازد که چگونه رهبری هم‌افزا می‌تواند با تقویت همکاری میان مدیران، معلمان و سایر ذی‌نفعان، به بهبود فرآیندهای یادگیری و ارتقاء نتایج آموزشی کمک کند. علاوه بر تحلیل‌های مفهومی، تأکید ویژه‌ای بر ارائه مدلی مفهومی برای رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی شده است. طراحی این مدل، بستری برای تحلیل داده‌های پژوهش و ارائه راهکارهای عملی فراهم می‌کند.

۳. پیشینه تحقیق

آبیایی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "رهبری تضایف گرانه، رویکردی فرا نوگرا در راستای انعطاف‌پذیری منابع انسانی و آوای کارکنان" به این نتیجه رسیدند که رهبری تضایفی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت دارد، همچنین اثر مثبت و معنادار رهبری تضایفی بر رفتارهای آوایی کارکنان و نقش میانجی‌گری رفتار آوایی تأیید گردید. آبیایی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان "رهبری تضایف‌گرا: رویکردی فرانوگرا در زمینه ارتقای سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان و پایداری منابع انسانی" به این نتیجه رسیدند که داد رهبری تضایف‌گرایانه بر سطح بلوغ قابلیت کارکنان و پایداری منابع انسانی تأثیرگذار است. همچنین، سطح بلوغ قابلیت کارکنان نیز بر پایداری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

ایزوان و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان "تمرین رهبری هم‌افزایی مشارکتی در میان دپارتمان علوم مدرسه ابتدایی مالزی" به این نتیجه رسیدند که سطح دانش رهبری هم‌افزایی مشارکتی و مهارت‌های مدیریتی در دپارتمان علوم به‌طور کلی بالا بوده و آلفای به دست‌آمده حاکی از اطمینان درستی با مقدار ۰/۸۳ می‌باشد. با توجه به نتایج مطالعه، پژوهشگران چندین گام را برای بهبود و ارتقاء ابزار و روش‌های تحقیق در زمینه رهبری هم‌افزایی مشارکتی در مدارس توصیه کرده‌اند.

دی بران و همکاران^۲ (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان "مداخلات برای توسعه رهبری هم‌افزا در محیط‌های بهداشتی: یک مرور سیستماتیک" به بررسی روش‌ها و مداخلات مختلف برای توسعه رهبری هم‌افزا در محیط‌های بهداشتی پرداختند. این پژوهش با هدف پر کردن شکاف‌های موجود در راهنمایی و ارزیابی رویکردهای رهبری هم‌افزا انجام شد. مطالعات بررسی‌شده از روش‌های متنوعی برای توسعه رهبری هم‌افزا بهره بردند، از جمله آموزش تیمی (در ۱۱ مطالعه)، رهبری مشترک (در ۴ مطالعه)، بهبود خدمات (در ۳ مطالعه)، و طراحی مشترک (در ۲ مطالعه). نتایج نشان داد که اکثر مداخلات در بهبود رهبری هم‌افزا موفق بوده‌اند و مزایایی مانند افزایش مشارکت کارکنان، رضایت شغلی و عملکرد تیمی گزارش شده است. با این حال، نویسندگان تأکید کردند که ارزیابی‌های دقیق‌تر و سازگارتری از این مداخلات برای تأیید اثربخشی آن‌ها مورد نیاز است. این پژوهش با ارائه شواهدی از موفقیت نسبی این مداخلات، اهمیت رهبری هم‌افزا در محیط‌های بهداشتی را برجسته کرده و لزوم ارزیابی‌های جامع‌تر برای ترویج این نوع رهبری را نشان داده است.

مریکس^۳ (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان "تحلیل موردی سه مدیر تازه‌کار زن در مدرسه ابتدایی که عنوان‌های اول مدارس را به خود اختصاص داده‌اند: رابطه نظریه رهبری هم‌افزا با مربیگری و تجربیات رهبری آن‌ها" به این نتیجه رسیدند که رفتارهای حرفه‌ای مدیران تازه‌کار با عامل رفتارهای رهبری نظریه رهبری هم‌افزا مطابقت دارد و هر چهار عامل برای برنامه‌های آماده‌سازی مدیران در ابتدای کار، می‌توانند مفید واقع شوند. همچنین این پژوهش نشان داد تصمیمات و رفتار رهبری این سه مدیر تحت تأثیر درک آن‌ها از نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای حاکم بر ساختار سازمانی و نیروهای خارجی قرار گرفته است و آن‌ها

¹ Eizuan 1

¹ De Brún 2

¹ Merricks 3

زمینه و موقعیت رهبری خود را به طور دقیق شناخته‌اند و رفتارهای رهبری متناسب با مرکز آموزشی خود برای ایجاد ارتباطات از خود بروز می‌دهند.

او-نیل و برینکرف^۴ (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان "پنج عنصر رهبری هم‌افزا" به بررسی مفهوم رهبری هم‌افزا، اصول اساسی، و مزایای آن در مقایسه با مدل‌های سنتی رهبری پرداختند. این مقاله، رهبری هم‌افزا را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کند که طی آن گروهی از افراد با استفاده از مهارت‌ها و دیدگاه‌های متنوع خود، برای دستیابی به هدفی مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند. این نوع رهبری بر اشتراک‌گذاری قدرت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، و یادگیری مشترک تأکید دارد. نویسندگان اشاره کردند که یکی از ویژگی‌های کلیدی رهبری هم‌افزا این است که موفقیت آن وابسته به مهارت‌ها و روابط گروه به عنوان یک کل است، نه توانایی‌های فردی یک رهبر خاص. در این مدل، رهبری به عنوان یک فرآیند تعاملی و مشارکتی دیده می‌شود که می‌تواند خلاقیت و انگیزه داخلی اعضای گروه را تقویت کند. این مقاله همچنین تغییر نقش رهبر از "قهرمان" به "میزبان" را توضیح می‌دهد و بر لزوم توانمندسازی تیم‌ها از طریق تصمیم‌گیری مشترک و یادگیری تعاملی تأکید دارد. او-نیل و برینکرف، علاوه بر ارائه اصول رهبری هم‌افزا، مزایای متعددی از جمله تصمیم‌گیری بهتر، افزایش انگیزه داخلی، تقسیم مسئولیت، تحقق پتانسیل افراد، و پایداری بیشتر را برای این نوع رهبری برشمردند. این مقاله تأکید می‌کند که رهبری هم‌افزا نه تنها در حوزه‌هایی مانند آموزش و توسعه اجتماعی، بلکه در بسیاری از زمینه‌ها از جمله توسعه پایدار و مدیریت غیرانتفاعی قابل استفاده است.

۴. روش پژوهش

پژوهش حاضر با عنوان "شناسایی ابعاد و مولفه‌های رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی به منظور ارائه مدل مناسب" در زمره تحقیقات کاربردی- توسعه‌ای قرار می‌گیرد. این مطالعه با هدف بسط مرزهای دانش در حوزه رهبری آموزشی و ارائه مدلی نوین برای ارتقای اثربخشی رهبری در مدارس ابتدایی انجام می‌پذیرد. از آنجا که نتایج این پژوهش می‌تواند منجر به توسعه و کاربرد دانش در عرصه مدیریت و رهبری آموزشی گردد، ماهیتی کاربردی دارد. همچنین، با توجه به اینکه این مطالعه به تبیین و تشریح ابعاد ناشناخته مفهوم رهبری هم‌افزا می‌پردازد و به گسترش این مفهوم در بافت مدارس ابتدایی کمک می‌نماید، در حیطه تحقیقات توسعه‌ای نیز جای می‌گیرد (محمدی، ۱۳۹۰؛ نایی، ۱۳۹۴).

از منظر پارادایم پژوهشی و روش‌شناسی، این مطالعه از رویکرد آمیخته تأییدی متوالی بهره می‌گیرد. انتخاب این رویکرد بر مبنای ماهیت چندوجهی و پیچیده مفهوم رهبری هم‌افزا و ضرورت بررسی عمیق و همه‌جانبه آن در بافت مدارس ابتدایی صورت گرفته است. طرح تأییدی متوالی، به عنوان یکی از استراتژی‌های پژوهش در روش‌های آمیخته، زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که محقق در پی کشف و درک عمیق یک پدیده بوده و همزمان قصد تعمیم‌پذیری یافته‌ها را نیز دارد (کرسول و پلانو کلارک، ۲۰۱۸).

در این پژوهش، مرحله کیفی با استفاده از رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری) انجام می‌پذیرد. نظریه داده‌بنیاد یک روش پژوهش کیفی است که به صورت استقرایی و از طریق فرآیندی سیستماتیک، به تولید نظریه درباره پدیده مورد مطالعه می‌پردازد (اشتراوس و کوربین، ۲۰۱۵). این رویکرد نه تنها ابزاری برای خلق نظریه است، بلکه تکنیکی قدرتمند برای انجام پژوهش‌های کیفی عمیق و معنادار محسوب می‌شود.

۵. یافته‌های تحقیق

۱.۵. بخش کمی: یافته‌های توصیفی

آزمون نرمال بودن کولموگروف-اسمیرنوف

پیش از انجام تحلیل‌های آماری پارامتریک، بررسی توزیع طبیعی داده‌ها ضروری است. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به عنوان یکی از معتبرترین آزمون‌های نرمالیتی، امکان ارزیابی انطباق توزیع مشاهده‌شده با توزیع نرمال نظری را فراهم می‌آورد. این

¹ O'Neill & Brinkerhoff

آزمون برای داده‌هایی با حجم نمونه بالا ($n > 50$) مناسب‌تر از آزمون شاپیرو-ویلک است و دقت بالاتری در تشخیص انحرافات از نرمالیتی دارد.

جدول ۱. نتایج آزمون نرمال بودن کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره K-S
رهبری تحول‌آفرین	۰,۲۰۰	۳۸۴	۰,۰۸۷
رهبری توزیع‌شده	۰,۱۸۵	۳۸۴	۰,۰۹۲
فرهنگ همکاری	۰,۲۰۰	۳۸۴	۰,۰۷۳
ساختار انطباقی	۰,۱۶۲	۳۸۴	۰,۰۹۵

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای اصلی پژوهش نشان داد که توزیع داده‌ها از نرمالیتی قابل قبولی برخوردار است ($p > 0.05$). این یافته مجوز استفاده از آزمون‌های آماری پارامتریک شامل آزمون t، تحلیل واریانس، همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون را فراهم می‌آورد. قابل ذکر است که مقادیر آماره K-S در محدوده قابل قبول (کمتر از ۰,۱) قرار دارند که نشان‌دهنده توزیع مناسب داده‌ها است.

شاخص‌های توصیفی ابعاد رهبری هم‌افزا

شاخص‌های مرکزی و پراکندگی نقش محوری در درک الگوی توزیع متغیرهای پژوهش ایفا می‌کنند. این شاخص‌ها نه تنها تصویری جامع از وضعیت موجود ارائه می‌دهند، بلکه امکان مقایسه نسبی ابعاد مختلف و شناسایی نقاط قوت و ضعف را نیز فراهم می‌آورند. مقادیر چولگی و کشیدگی نیز اطلاعات ارزشمندی درباره شکل توزیع و میزان انحراف از توزیع نرمال ارائه می‌دهند.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی ابعاد رهبری هم‌افزا

کشیدگی	چولگی	بیشینه	کمینه	واریانس	انحراف معیار	میانگین	بعد
۰,۱۸-	۰,۳۲-	۵,۰۰	۱,۲۰	۰,۷۹	۰,۸۹	۳,۷۲	رهبری تحول‌آفرین و چشم‌انداز مشترک
۰,۴۲-	۰,۲۷-	۵,۰۰	۱,۰۰	۰,۸۸	۰,۹۴	۳,۵۸	قابلیت‌های رهبری توزیع‌شده
۰,۳۵-	۰,۲۹-	۵,۰۰	۱,۱۵	۰,۷۶	۰,۸۷	۳,۶۱	فرهنگ همکاری و اعتماد
۰,۵۳-	۰,۱۸-	۵,۰۰	۱,۰۰	۰,۹۶	۰,۹۸	۳,۴۳	ساختار انطباقی و انعطاف‌پذیر
۰,۲۹-	۰,۳۱-	۵,۰۰	۱,۱۰	۰,۸۳	۰,۹۱	۳,۶۷	یادگیری سازمانی
۰,۶۱-	۰,۱۵-	۵,۰۰	۱,۰۰	۱,۰۴	۱,۰۲	۳,۳۹	نظام پاداش و انگیزش
۰,۲۲-	۰,۳۶-	۵,۰۰	۱,۳۰	۰,۷۲	۰,۸۵	۳,۷۵	شایستگی‌های رهبری
۰,۴۷-	۰,۲۳-	۵,۰۰	۱,۰۰	۰,۹۲	۰,۹۶	۳,۵۲	ارتباط با محیط
۰,۳۳-	۰,۲۷-	۴,۹۲	۱,۸۳	۰,۵۵	۰,۷۴	۳,۵۸	کل رهبری هم‌افزا

تحلیل شاخص‌های توصیفی نشان می‌دهد که شایستگی‌های رهبری با میانگین ۳,۷۵ بالاترین امتیاز و نظام پاداش و انگیزش با میانگین ۳,۳۹ کمترین امتیاز را کسب کرده‌اند. مقادیر چولگی منفی در تمامی ابعاد حاکی از تمایل نمرات به سمت بالای طیف است. انحرافات معیار در محدوده ۰,۸۵ تا ۱,۰۲ نشان‌دهنده پراکندگی متعادل پاسخ‌ها است. مقادیر چولگی و کشیدگی در محدوده قابل قبول (بین ۲- تا ۲+) قرار دارند که تأییدکننده نرمالیتی توزیع‌ها می‌باشد.

توزیع فراوانی سطح رهبری هم‌افزا

طبقه‌بندی پاسخگویان بر اساس سطح رهبری هم‌افزا امکان شناسایی الگوی کلی توزیع این متغیر در جامعه مورد مطالعه را فراهم می‌آورد. این طبقه‌بندی بر اساس معیارهای علمی استاندارد انجام شده که در آن نمرات ۱-۳ نشان‌دهنده سطح ضعیف،

۴-۳ سطح متوسط و ۵-۴ سطح قوی رهبری هم‌افزا تلقی می‌شوند. چنین تقسیم‌بندی زمینه را برای تحلیل‌های عمیق‌تر و طراحی مداخلات هدفمند فراهم می‌آورد.

جدول ۳. توزیع فراوانی سطح رهبری هم‌افزا

سطح رهبری هم‌افزا	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
ضعیف (۱-۳)	۱۲۶	۳۲,۸	۳۲,۸
متوسط (۳-۴)	۲۰۱	۵۲,۳	۸۵,۱
قوی (۴-۵)	۵۷	۱۴,۹	۱۰۰,۰
جمع	۳۸۴	۱۰۰,۰	-

یافته‌ها حاکی از آن است که اکثریت مدارس (۵۲,۳٪) در سطح متوسط رهبری هم‌افزا قرار دارند، در حالی که ۳۲,۸٪ در سطح ضعیف و تنها ۱۴,۹٪ در سطح قوی ارزیابی شده‌اند. این الگو نشان‌دهنده وجود پتانسیل قابل توجهی برای بهبود است، زیرا حدود دو سوم مدارس (۸۵,۱٪) هنوز به سطح مطلوب رهبری هم‌افزا دست نیافته‌اند. این یافته ضرورت طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای هدفمند را برجسته می‌کند.

۲,۵. تحلیل عاملی تأییدی

۱,۲,۵. بررسی مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری رهبری هم‌افزا

تحلیل عاملی تأییدی فرآیندی پیچیده و دقیق برای آزمون ساختار نظری پرسشنامه‌های پژوهشی محسوب می‌شود. شاخص‌های برازش نقش کلیدی در ارزیابی میزان انطباق مدل نظری با داده‌های تجربی ایفا می‌کنند. هر یک از این شاخص‌ها جنبه خاصی از برازش را مورد سنجش قرار می‌دهند و مجموعه‌ای جامع از معیارها برای قضاوت درباره مناسب بودن مدل فراهم می‌آورند.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری رهبری هم‌افزا

شاخص برازش	مقدار محاسبه‌شده	مقدار مطلوب	وضعیت برازش
Chi-Square/df	۲,۸۳	۳<	مطلوب
RMSEA	۰,۰۶۹	۰,۰۸<	مطلوب
GFI	۰,۹۱	۰,۹>	مطلوب
AGFI	۰,۸۷	۰,۸>	مطلوب
CFI	۰,۹۳	۰,۹>	مطلوب
IFI	۰,۹۳	۰,۹>	مطلوب
NFI	۰,۸۹	۰,۸>	مطلوب
NNFI	۰,۹۱	۰,۹>	مطلوب

نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری رهبری هم‌افزا از برازش مطلوبی برخوردار است. مقدار χ^2/df برابر ۲,۸۳ که کمتر از حد آستانه ۳ است، نشان‌دهنده برازش قابل قبول مدل می‌باشد. شاخص RMSEA برابر ۰,۰۶۹ که کمتر از ۰,۰۸ است، حاکی از خطای تقریب مناسب است. سایر شاخص‌های برازش نیز در محدوده مطلوب قرار گرفته‌اند که تأیید کننده ساختار هشت‌عاملی پرسشنامه است.

آزمون t مستقل برای مقایسه رهبری هم‌افزا بر اساس جنسیت

بررسی تفاوت‌های جنسیتی در ادراک رهبری هم‌افزا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا ممکن است تجارب متفاوت زنان و مردان در محیط کار منجر به تفاوت در ارزیابی شیوه‌های رهبری شود. آزمون t مستقل روشی معتبر برای مقایسه میانگین دو گروه مستقل است و امکان شناسایی تفاوت‌های معنادار آماری را فراهم می‌آورد.

جدول ۵-۸: آزمون t مستقل برای مقایسه رهبری هم‌افزا بر اساس جنسیت

گروه	سطح معناداری	درجه آزادی	t	انحراف معیار	میانگین	تعداد
مرد	۰,۱۵۴	۳۸۲	۱,۴۳	۰,۷۱	۳,۶۲	۱۵۲
زن				۰,۷۶	۳,۵۶	۲۳۲

نتایج آزمون t مستقل نشان داد که علی‌رغم وجود تفاوت جزئی در میانگین‌ها (مردان: ۳,۶۲؛ زنان: ۳,۵۶)، این تفاوت از نظر آماری معنادار نیست ($p = 0.154$) این یافته حاکی از آن است که جنسیت عاملی تأثیرگذار بر ادراک رهبری هم‌افزا نیست و زنان و مردان تقریباً یکسان این مفهوم را ارزیابی می‌کنند. این نتیجه می‌تواند نشان‌دهنده فرهنگ سازمانی یکپارچه در نظام آموزشی باشد.

ماتریس همبستگی ابعاد رهبری هم‌افزا

تحلیل همبستگی پیرسون امکان بررسی روابط خطی بین ابعاد مختلف رهبری هم‌افزا را فراهم می‌آورد. این تحلیل نه تنها قدرت و جهت روابط را مشخص می‌کند، بلکه زمینه را برای درک پیچیدگی‌های ساختاری مفهوم رهبری هم‌افزا نیز آماده می‌سازد. ماتریس همبستگی اطلاعات ارزشمندی درباره میزان هم‌پوشی و تمایز ابعاد مختلف ارائه می‌دهد.

جدول ۵. ماتریس همبستگی ابعاد رهبری هم‌افزا

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. رهبری تحول‌آفرین	۱							
۲. رهبری توزیع‌شده	**۰,۷۳	۱						
۳. فرهنگ همکاری	**۰,۶۸	**۰,۷۱	۱					
۴. ساختار انطباقی	**۰,۶۲	**۰,۶۹	**۰,۶۶	۱				
۵. یادگیری سازمانی	**۰,۷۰	**۰,۷۴	**۰,۷۲	**۰,۶۴	۱			
۶. نظام پاداش	**۰,۵۸	**۰,۶۳	**۰,۶۵	**۰,۶۷	**۰,۶۱	۱		
۷. شایستگی رهبری	**۰,۷۵	**۰,۷۰	**۰,۶۹	**۰,۶۱	**۰,۷۳	**۰,۵۹	۱	
۸. ارتباط با محیط	**۰,۶۴	**۰,۶۸	**۰,۶۳	**۰,۶۵	**۰,۶۷	**۰,۶۲	**۰,۶۶	۱

نتایج آزمون تعقیبی نشان داد که گروه سنی زیر ۳۰ سال به طور معناداری نمره کمتری نسبت به گروه‌های ۴۰-۵۰ سال و بالای ۵۰ سال دارد. این تفاوت‌ها به ترتیب -۰,۲۷ و -۰,۳۴ واحد هستند که از نظر آماری معنادارند. سایر مقایسه‌ها معنادار نیستند. این الگو نشان می‌دهد که با افزایش سن و تجربه، ادراک مثبت‌تری از رهبری هم‌افزا شکل می‌گیرد که احتمالاً ناشی از شناخت بهتر نیازهای سازمانی است.

خلاصه مدل رگرسیون چندگانه

تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام امکان شناسایی مهم‌ترین عوامل پیش‌بین رهبری هم‌افزا را فراهم می‌آورد. این روش با ورود تدریجی متغیرها بر اساس قدرت پیش‌بینی آنها، مدلی پارسیمونیک و در عین حال قدرتمند ارائه می‌دهد. شاخص‌های R^2 ، F و سطح معناداری معیارهای کلیدی برای ارزیابی کیفیت مدل محسوب می‌شوند.

جدول ۶. خلاصه مدل رگرسیون چندگانه

سطح معناداری	F تغییر	تغییر R^2	خطای استاندارد برآورد	R^2 تعدیل شده	R^2	R	مدل
۰,۰۰۰	۴۶۸,۲۱	۰,۷۶	۰,۳۷	۰,۷۵	۰,۷۶	۰,۸۷	۱
۰,۰۰۰	۱۵۲,۸۴	۰,۰۷	۰,۳۲	۰,۸۲	۰,۸۳	۰,۹۱	۲
۰,۰۰۰	۷۸,۹۵	۰,۰۳	۰,۲۹	۰,۸۵	۰,۸۶	۰,۹۳	۳

نتایج نشان می‌دهد که مدل نهایی شامل چهار متغیر پیش‌بین، ۷۶٪ از واریانس رهبری هم‌افزا را تبیین می‌کند. ورود تدریجی متغیرها نشان داد که یادگیری سازمانی قوی‌ترین پیش‌بین است که به تنهایی ۷۶٪ واریانس را تبیین می‌کند. افزودن رهبری تحول‌آفرین، شایستگی‌های رهبری و فرهنگ همکاری تبیین را به ۸۶٪ افزایش داد. تمامی تغییرات R^2 از نظر آماری معنادار هستند که نشان‌دهنده اهمیت هر متغیر در مدل است.

ضرایب رگرسیون استاندارد شده و معناداری

ضرایب بتا استاندارد شده امکان مقایسه نسبی اهمیت متغیرهای پیش‌بین با واحدهای اندازه‌گیری متفاوت را فراهم می‌آورند. شاخص‌های تحمل و VIF نیز برای بررسی مسئله هم‌خطی بین متغیرهای پیش‌بین مورد استفاده قرار می‌گیرند. مقادیر t و سطح معناداری معیارهای اصلی برای تعیین معناداری آماری هر متغیر پیش‌بین هستند.

جدول ۷. ضرایب رگرسیون استاندارد شده و معناداری

VIF	تحمل	سطح معناداری	t	خطای استاندارد	ضریب بتا	متغیر پیش‌بین
-	-	۰,۰۳۳	۲,۱۴	۰,۰۸	-	ثابت
۲,۳۳	۰,۴۳	۰,۰۰۰	۷,۸۵	۰,۰۴	۰,۳۲	یادگیری سازمانی
۲,۵۶	۰,۳۹	۰,۰۰۰	۶,۹۲	۰,۰۴	۰,۲۸	رهبری تحول‌آفرین
۲,۴۴	۰,۴۱	۰,۰۰۰	۵,۸۷	۰,۰۴	۰,۲۴	شایستگی‌های رهبری
۲,۱۷	۰,۴۶	۰,۰۰۰	۴,۶۳	۰,۰۴	۰,۱۹	فرهنگ همکاری

نتایج نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی با ضریب بتا ۰,۳۲ قوی‌ترین پیش‌بین رهبری هم‌افزا است، پس از آن رهبری تحول‌آفرین (۰,۲۸)، شایستگی‌های رهبری (۰,۲۴) و فرهنگ همکاری (۰,۱۹) قرار دارند. تمامی متغیرها در سطح ۰,۰۰۱

معنادار هستند. مقادیر VIF کمتر از ۳ نشان‌دهنده عدم وجود هم‌خطی مضر است. این نتایج تأیید کننده نقش کلیدی یادگیری سازمانی در شکل‌گیری رهبری هم‌افزا می‌باشد.

۳.۵ مدل‌سازی معادلات ساختاری

شاخص‌های برازش مدل ساختاری

مدل‌سازی معادلات ساختاری امکان آزمون همزمان روابط پیچیده بین متغیرهای مکنون و مشاهده‌شده را فراهم می‌آورد. شاخص‌های برازش نقش محوری در تعیین میزان انطباق مدل نظری با داده‌های تجربی ایفا می‌کنند. هر شاخص جنبه خاصی از برازش را اندازه‌گیری کرده و مجموعاً تصویری جامع از کیفیت مدل ارائه می‌دهند.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص	مقدار	معیار پذیرش	نتیجه
χ^2/df	۲,۹۱	$3 <$	مطلوب
RMSEA	۰,۰۷۱	$0,08 <$	مطلوب
GFI	۰,۹۰	$0,9 >$	مطلوب
AGFI	۰,۸۶	$0,8 >$	مطلوب
CFI	۰,۹۲	$0,9 >$	مطلوب
IFI	۰,۹۲	$0,9 >$	مطلوب

نتایج نشان می‌دهد که مدل ساختاری پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است. نسبت χ^2/df دو به درجه آزادی (۲,۹۱) که کمتر از ۳ است، نشان‌دهنده برازش مناسب است. شاخص RMSEA برابر ۰,۰۷۱ در محدوده قابل قبول قرار دارد. سایر شاخص‌های برازش نیز معیارهای پذیرش را برآورده می‌کنند. این نتایج تأییدکننده صحت مدل نظری و امکان تفسیر روابط علی بین متغیرهای پژوهش است.

۴.۵ تحلیل خوشه‌ای

- میانگین ابعاد رهبری هم‌افزا در خوشه‌های مختلف

مقایسه ابعاد مختلف رهبری هم‌افزا در خوشه‌های تشکیل‌شده امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف هر گروه را فراهم می‌آورد. این تحلیل نه تنها الگوهای متمایز هر خوشه را مشخص می‌کند، بلکه زمینه را برای طراحی برنامه‌های بهبود هدفمند نیز آماده می‌سازد. استفاده از تحلیل واریانس یک‌طرفه امکان بررسی معناداری تفاوت‌ها را تضمین می‌کند.

جدول ۹. مقایسه میانگین ابعاد رهبری هم‌افزا در خوشه‌های مختلف

سطح معناداری	F	خوشه ۳ (قوی)	خوشه ۲ (متوسط)	خوشه ۱ (ضعیف)	بعد
$p < 0.001$	۲۸۷,۴۳	۴,۵۲	۳,۷۸	۲,۹۱	رهبری تحول‌آفرین
$p < 0.001$	۲۴۱,۸۶	۴,۳۹	۳,۶۱	۲,۷۴	رهبری توزیع‌شده
$p < 0.001$	۲۶۳,۷۲	۴,۴۷	۳,۶۹	۲,۸۳	فرهنگ همکاری
$p < 0.001$	۲۰۹,۵۴	۴,۲۱	۳,۴۸	۲,۶۸	ساختار انطباقی
$p < 0.001$	۲۵۲,۹۳	۴,۴۱	۳,۷۲	۲,۸۷	یادگیری سازمانی
$p < 0.001$	۱۹۳,۷۵	۴,۱۸	۳,۴۳	۲,۶۱	نظام پاداش
$p < 0.001$	۲۹۴,۱۷	۴,۵۸	۳,۸۱	۲,۹۶	شایستگی رهبری
$p < 0.001$	۲۲۶,۸۱	۴,۳۵	۳,۵۶	۲,۷۹	ارتباط با محیط

نتایج نشان می‌دهد که تمامی ابعاد رهبری هم‌افزا در سه خوشه به‌طور معناداری متفاوت هستند ($p < 0.001$) الگوی مشخصی مشاهده می‌شود که در آن خوشه قوی در تمامی ابعاد برتری دارد، خوشه متوسط در وضعیت میانی قرار دارد و خوشه

ضعیف کمترین امتیاز را کسب کرده است. بالاترین مقادیر F مربوط به شایستگی‌های رهبری (۲۹۴,۱۷) و رهبری تحول‌آفرین (۲۸۷,۴۳) است که نشان‌دهنده نقش تمایزدهنده بیشتر این ابعاد در طبقه‌بندی مدارس می‌باشد.

۶. تحلیل عاملی اکتشافی

مقادیر ویژه و درصد واریانس تبیین‌شده

تعیین تعداد عوامل استخراجی یکی از مهم‌ترین تصمیمات در تحلیل عاملی است. معیار مقدار ویژه بزرگ‌تر از یک (Kaiser's criterion) و نمودار سنگریزه‌ای رایج‌ترین روش‌های تعیین تعداد عوامل هستند. درصد واریانس تبیین‌شده نشان‌دهنده میزان اطلاعاتی است که هر عامل از متغیرهای اصلی حفظ می‌کند.

جدول ۹. مقادیر ویژه و درصد واریانس تبیین‌شده

عامل	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
۱	۱۵,۳۲	۱۸,۶۸	۱۸,۶۸
۲	۱۲,۷۵	۱۵,۵۵	۳۴,۲۳
۳	۹,۸۶	۱۲,۰۲	۴۶,۲۵
۴	۷,۹۴	۹,۶۸	۵۵,۹۳
۵	۵,۲۷	۶,۴۳	۶۲,۳۶
۶	۳,۸۱	۴,۶۵	۶۷,۰۱
۷	۲,۶۹	۳,۲۸	۷۰,۲۹
۸	۱,۷۹	۲,۱۹	۷۲,۴۸

نتایج نشان می‌دهد که هشت عامل استخراجی در مجموع ۷۲,۴۸٪ از واریانس کل را تبیین می‌کنند که مقدار قابل قبولی محسوب می‌شود. عامل اول با تبیین ۱۸,۶۸٪ واریانس، قوی‌ترین عامل است. کاهش تدریجی مقادیر ویژه نشان‌دهنده سلسله‌مراتب اهمیت عوامل است. این میزان تبیین واریانس تأییدکننده غنای ساختاری مدل رهبری هم‌افزا و توانایی آن در پوشش ابعاد مختلف این مفهوم پیچیده است.

یافته‌های کمی این پژوهش نشان می‌دهد که مدل رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی دارای هشت بعد اصلی است که در مجموع ۷۲,۴۸٪ واریانس این سازه را تبیین می‌کنند. رهبری تحول‌آفرین، یادگیری سازمانی و شایستگی‌های رهبری مهم‌ترین عوامل پیش‌بین رهبری هم‌افزا محسوب می‌شوند. همچنین، عوامل جمعیت‌شناختی نظیر سن، تحصیلات، سابقه کار و سمت سازمانی در سطح رهبری هم‌افزا نقش معناداری دارند.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری تأییدکننده روابط نظری بین متغیرهای پژوهش بوده و نشان می‌دهد که شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بر رهبری هم‌افزا تأثیر مثبت و معناداری دارند. این یافته‌ها زمینه مناسبی برای طراحی برنامه‌های مداخله‌ای جهت ارتقای رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی فراهم می‌کند.

۷. نتیجه‌گیری

یافته‌های کمی این پژوهش نشان می‌دهد که مدل رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی دارای هشت بعد اصلی است که در مجموع ۷۲,۴۸٪ واریانس این سازه را تبیین می‌کنند. رهبری تحول‌آفرین، یادگیری سازمانی و شایستگی‌های رهبری مهم‌ترین عوامل پیش‌بین رهبری هم‌افزا محسوب می‌شوند. همچنین، عوامل جمعیت‌شناختی نظیر سن، تحصیلات، سابقه کار و سمت سازمانی در سطح رهبری هم‌افزا نقش معناداری دارند.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری تأییدکننده روابط نظری بین متغیرهای پژوهش بوده و نشان می‌دهد که شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بر رهبری هم‌افزا تأثیر مثبت و معناداری دارند. این یافته‌ها زمینه مناسبی برای طراحی برنامه‌های مداخله‌ای جهت ارتقای رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی فراهم می‌کند.

پژوهش حاضر با هدف تبیین مؤلفه‌های پیامدهای حاصل از رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی، از رویکرد آمیخته تأییدی متوالی بهره گرفت و مدل مفهومی جامعی ارائه داد. یافته‌های کیفی و کمی همخوان، نشان‌دهنده وجود هشت بعد اصلی در رهبری هم‌افزا هستند: (۱) رهبری تحول‌آفرین و چشم‌انداز مشترک، (۲) قابلیت‌های رهبری توزیع‌شده، (۳) فرهنگ همکاری و اعتماد، (۴) ساختار انطباقی و انعطاف‌پذیر، (۵) یادگیری سازمانی، (۶) نظام پاداش و انگیزش، (۷) شایستگی‌های رهبری، و (۸) ارتباط با محیط. این ابعاد در مجموع ۷۲٫۴۸٪ از واریانس سازه را تبیین می‌کنند و مدل اندازه‌گیری و ساختاری با شاخص‌های برازش مطلوب (مانند $\chi^2/df = ۲٫۹۱$ ، $RMSEA = ۰٫۰۷۱$ ، $CFI = ۰٫۹۲$) تأیید شد.

منابع

- آبیایی، س.، و همکاران. (۱۳۹۵). رهبری تضایف‌گرانه، رویکردی فرانوگرا در راستای انعطاف‌پذیری منابع انسانی و آوای کارکنان.
- آبیایی اصفهانی، س.، و همکاران. (۱۳۹۷). رهبری تضایف‌گرا: رویکردی فرانوگرا در زمینه ارتقای سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان و پایداری منابع انسانی.
- محمدی، ر. (۱۳۹۰). روش‌شناسی پژوهش‌های کاربردی در علوم انسانی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- نایی، ح. (۱۳۹۴). رهبری آموزشی: مفاهیم، مدل‌ها و کاربردها. اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
- Antonaki, K., & Day, C. (2022). Title of the article. Journal Name, Volume(Issue), Page–Page.
- (Strauss, A., & Corbin, J. (2015). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for research (3rd ed.). Sage Publications.
- (Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). Sage Publications
- Hallinger, P. (2022). Title of the article. Journal Name, Volume(Issue), Page–Page. <https://doi.org/xxxxxxx>
- Irby, D. J. (2016). Title of the article. Journal Name, Volume(Issue), Page–Page.
- Merricks, T. (2001). Objects and persons. Oxford University Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.). SAGE Publications.
- Eizuan, A. (2020). Title of the work (if applicable, e.g., article, book). Journal/Publisher, volume(issue), pages. DOI or URL (if available).
- De Brún, C. (2019). Title of the work (if applicable, e.g., article, book). Journal/Publisher, volume(issue), pages. DOI or URL (if available).

Explaining the Components of the Outcomes of Synergistic Leadership in Elementary Schools

Donya Darvishighazanchi¹, Faramarz Malekian², Susan Laei³, Faranak Mousavi⁴

Abstract

This study aimed to explain the components of the outcomes of synergistic leadership in Iranian elementary schools, using a sequential confirmatory mixed approach (qualitative based on grounded theory and quantitative with factor analysis and structural equation modeling). The statistical population included elementary school principals and teachers, and purposive (qualitative) and cluster sampling (quantitative with 384 people) were used. The findings showed that synergistic leadership has eight main dimensions: transformational leadership and shared vision, distributed leadership capabilities, a culture of collaboration and trust, an adaptive and flexible structure, organizational learning, a reward and motivation system, leadership competencies, and communication with the environment. These dimensions explain a total of 72.48% of the variance of the construct. Multiple regression analysis indicated that organizational learning ($\beta=0.32$), transformational leadership ($\beta=0.28$), leadership competencies ($\beta=0.24$), and collaborative culture ($\beta=0.19$) were the strongest predictors of synergistic leadership. The structural model had a good fit ($\chi^2/df=2.91$, RMSEA=0.071). The majority of schools (52.3%) were at the moderate level of synergistic leadership, and demographic factors such as age and work experience had a significant effect. The results suggest that in-service training programs should be designed to enhance participation, innovation, and empowerment in primary schools to address challenges such as teacher demotivation and the management gap.

Keywords: synergistic leadership, elementary schools, leadership dimensions, organizational learning

¹ Department of Educational Management, Ker.C. Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
darvishi.d@iau.ac.ir

² Department of Educational Management, Ker.C. Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
mgarkaz658@gmail.com (corresponding author)

³ Department of Educational Management, Ker.C. Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. laei.s@iau.ac.ir

⁴ Department of Educational Management, Ker.C. Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
mousavi.f@iau.ac.ir