



<https://sanad.iau.ir/Journal/jcdepr/Article/1230643>

شناسایی ابعاد و مولفه‌های رهبری هم‌افزا به منظور ارائه الگوی مناسب در مدارس ابتدایی

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

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۱

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی و ارائه الگوی مناسب، از رویکرد آمیخته تأییدی متوالی و روش داده‌بنیاد (گراند تئوری) بهره گرفت. داده‌ها از تحلیل ۷۵ سند معتبر بین‌المللی و داخلی (مقالات، گزارش‌ها و اسناد سیاستی) و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۳ صاحب‌نظر (مدیران مدارس، اعضای هیئت‌علمی و متخصصان رهبری آموزشی) گردآوری شدند. تحلیل اسناد، مؤلفه‌های کلیدی مانند فرهنگ همکاری (۵۲ مورد)، مشارکت ذینفعان (۴۵ مورد) و یادگیری سازمانی (۴۱ مورد) را برجسته کرد. در بخش کیفی، کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز: ۹۲ کد اولیه به ۲۳ کد غیرتکراری؛ محوری: ۸۸ مقوله فرعی؛ انتخابی: ۳ کد هسته‌ای) منجر به پارادایم کدگذاری شد. پدیده محوری «ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا» حول شش طبقه هسته‌ای سازماندهی گردید: شرایط علی (تنوع فرهنگی و تحولات فناوری)، شرایط زمینه‌ای (ساختارهای مشارکتی)، عوامل مداخله‌گر (مقاومت فرهنگی و محدودیت‌های سیاستی)، راهبردها (رهبری توزیعی، توانمندسازی معلمان و همکاری تیمی)، و پیامدها (ارتقای عملکرد تحصیلی، رضایت شغلی و نوآوری آموزشی). مدل پارادایمی پیشنهادی، با انعطاف‌پذیری بالا و همخوانی با مدل مانوئل (۲۰۱۰) و نظریه‌های تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی، الگویی عملی برای غلبه بر چالش‌های سنتی رهبری در مدارس ابتدایی ایران ارائه می‌دهد و مدارس را به سازمان‌های یادگیرنده و تاب‌آور تبدیل می‌کند.

کلید واژگان: رهبری هم‌افزا، مدارس ابتدایی، مدل پارادایمی، داده‌بنیاد، فرهنگ همکاری، رهبری توزیعی، توانمندسازی معلمان، یادگیری سازمانی

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. darvishi.d@iau.ac.ir

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

۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. laei.s@iau.ac.ir

۴. گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. mousavi.f@iau.ac.ir

۱. مقدمه

مدارس ابتدایی، به عنوان نخستین خاستگاه تعلیم و تربیت رسمی، با طیف گسترده‌ای از چالش‌های چندوجهی از جمله، تنوع فزاینده جمعیت دانش‌آموزی از لحاظ فرهنگی، زبانی و اجتماعی-اقتصادی، تحولات سریع در حوزه فناوری‌های آموزشی، افزایش سطح انتظارات والدین و جامعه از نظام آموزشی، و ضرورت ارتقای مداوم کیفیت آموزشی در تمامی ابعاد شناختی، عاطفی و مهارتی روبرو هستند (دارلینگ-هاموند و همکاران، ۲۰۲۳).

با این حال، یکی از مسائل عمده موجود در مدارس ابتدایی ایران، شیوه‌های رهبری سنتی است که نتوانسته‌اند پاسخگوی پیچیدگی‌ها و تحولات محیط آموزشی باشند. نبود مشارکت مؤثر ذی‌نفعان آموزشی، عدم تمرکز بر فرآیندهای جمعی و تعاملی، و وابستگی به مدل‌های سلسله‌مراتبی از جمله موانع مهمی هستند که عملکرد مدیریتی مدارس را محدود می‌کنند. در بستری چنین پویا و متحول، رویکردهای سنتی رهبری آموزشی که عمدتاً بر مدل‌های سلسله‌مراتبی و تک‌محوری استوار هستند، دیگر قادر به پاسخگویی به پیچیدگی‌ها و دگرگونی‌های عمیق محیط آموزشی نیستند. در این راستا، مفهوم رهبری هم‌افزا به عنوان یک رویکرد نوین در عرصه رهبری آموزشی ظهور کرده است که فراتر از مفاهیم سنتی رهبری، نگاهی سیستمی، پویا و چندبعدی به مدیریت محیط‌های آموزشی ارائه می‌دهد (اسپیلان و لی، ۲۰۲۲).

رهبری هم‌افزا، که ریشه در نظریه‌های پیشرفته سازمانی و مدل‌های نوین مدیریت دانش و اثربخش دارد، رهبری را نه به عنوان یک ویژگی فردی یا مجموعه‌ای از صفات شخصیتی، بلکه به مثابه فرآیندی جمعی، تعاملی و توزیع‌شده در سراسر سازمان آموزشی در نظر می‌گیرد. این رویکرد بر اهمیت ایجاد شبکه‌های پویای تعاملی بین تمامی ذینفعان آموزشی، از جمله مدیران، معلمان، دانش‌آموزان، والدین و جامعه محلی تأکید دارد و بر این باور است که خرد جمعی و هم‌افزایی حاصل از این تعاملات، می‌تواند منجر به خلق راه‌حل‌های نوآورانه و پایدار برای چالش‌های پیچیده آموزشی شود (هریس و دیفی، ۲۰۱۹). در این راستا، مدل جامع مانوئل^۴ (۲۰۱۰) نیز قابل توجه است. این مدل با ارائه چارچوبی چندبعدی، به تبیین پویایی‌های پیچیده رهبری هم‌افزا در محیط‌های سازمانی می‌پردازد. مانوئل معتقد است که نظریه رهبری هم‌افزا شامل چهار مؤلفه (نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها، رفتار رهبری، نیروهای خارجی، ساختار سازمانی)^۵ است که در تعامل پویا با یکدیگر قرار دارند.

مطالعات تجربی نشان می‌دهد که رهبری هم‌افزا می‌تواند منجر به ارتقای عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان، افزایش معنادار در سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان، بهبود فرهنگ سازمانی مدارس، افزایش مشارکت والدین و جامعه در فرآیندهای آموزشی، و ارتقای کیفیت کلی محیط یادگیری شود (لیتوود و همکاران، ۲۰۲۱؛ دی استفانو و همکاران، ۲۰۲۲).

تکامل مفهومی رهبری هم‌افزا طی دو دهه گذشته، نشان‌دهنده غنای نظری و کاربردی این رویکرد است. این مفهوم از مفهوم‌سازی‌های اولیه که عمدتاً بر توزیع وظایف و مسئولیت‌های رهبری در میان اعضای سازمان تمرکز داشت، تا درک امروزی که رهبری را به عنوان یک سیستم پیچیده، چندبعدی و خودسازمانده در نظر می‌گیرد، تحولی چشمگیر داشته است (گروان^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۲؛ دی استفانو و همکاران، ۲۰۲۲).

¹ Darling-Hammond

² Spillan & Lee

³ Harris & Diffie

⁴ Manuel

⁵ values, attitudes, beliefs

⁶ leadership behavior

⁷ external forces

⁸ organizational structure

⁹ Littlewood

¹ Di Stefano

0

¹ Gronn

1

مبانی نظری رهبری هم‌افزا را می‌توان در چندین پارادایم کلیدی در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی از جمله نظریه رهبری تحول‌آفرین (باس و آوولیو^۱، ۱۹۹۴)، نظریه یادگیری سازمانی (سنگه^۲، ۱۹۹۰) و نظریه سرمایه اجتماعی (کلمن، ۱۹۸۸؛ پاتنام، ۲۰۰۰) دسته‌بندی کرد.

مطالعات اخیر نشان می‌دهد که موانعی مانند ساختارهای سازمانی سنتی و سلسله‌مراتبی، مقاومت در برابر تغییر در میان کارکنان و مدیران، فقدان مهارت‌های لازم برای مشارکت مؤثر در فرآیندهای رهبری جمعی، و محدودیت‌های ناشی از سیاست‌های آموزشی متمرکز، می‌تواند مانع از اجرای موفق این رویکرد شود. گارسیا-مورالس و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که موفقیت در پیاده‌سازی رهبری هم‌افزا مستلزم تغییرات اساسی در فرهنگ سازمانی، ساختارهای قدرت، سیستم‌های ارتباطی و فرآیندهای تصمیم‌گیری در مدارس است.

در این راستا، طراحی و اعتباریابی مدلی جامع و کاربردی برای پیاده‌سازی رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی، ضرورتی انکارناپذیر و حیاتی است. چنین مدلی باید قادر باشد ابعاد مختلف رهبری هم‌افزا را در بستر خاص مدارس ابتدایی، با در نظر گرفتن ویژگی‌های منحصر به فرد این دوره تحصیلی، مورد توجه قرار دهد و راهکارهایی عملی و مبتنی بر شواهد برای غلبه بر موانع موجود و بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه ارائه دهد. این مدل باید به گونه‌ای طراحی شود که انعطاف‌پذیری لازم برای انطباق با شرایط متنوع و متغیر مدارس ابتدایی در بافت‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی را داشته باشد. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکردی چندوجهی و ترکیبی، با استفاده از روش داده بنیاد، با هدف پر کردن این خلأ پژوهشی، به ارائه چارچوبی منسجم برای پیاده‌سازی رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی، به شناسایی و تحلیل عوامل زمینه‌ای، شرایط علی، راهبردهای کنش/تعامل، و پیامدهای این رویکرد رهبری می‌پردازد.

در این راستا، چالش‌های موجود در نظام آموزشی ایران، از جمله کمبود زیرساخت‌های مشارکتی، تمرکزگرایی در سیاست‌های آموزشی، و عدم توانمندسازی معلمان و مدیران برای استفاده از مدل‌های تعاملی، اهمیت پژوهش حاضر را دوچندان می‌کند.

۲. مبانی نظری

۲.۱ مفهوم و نظریه‌های رهبری

مفهوم رهبری به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت در سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. این قسمت شامل مروری بر تعاریف کلاسیک و مدرن از رهبری است و مفاهیم بنیادین آن نظیر تأثیرگذاری، ایجاد چشم‌انداز، الهام بخشی، و توانمندسازی را تحلیل می‌کند. همچنین، تفاوت‌های اساسی میان رهبری و مدیریت با تکیه بر نظریه‌های پایه‌ای و شواهد پژوهشی مورد توجه قرار می‌گیرد. در ادامه، سبک‌های مختلف رهبری نظیر تحول‌آفرین، توزیعی، اخلاقی، و آموزشی بررسی شده و تأثیر هر یک در دستیابی به اهداف سازمانی تحلیل می‌شود. این قسمت مبنایی نظری برای مطالعه دقیق‌تر مفاهیم پیشرفته‌تر نظیر رهبری هم‌افزا فراهم می‌آورد.

۲.۲ 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.

۲.۳ رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی

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

¹ Bass & Avolio 2

¹ Senge 3

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.

۲.۴ چالش‌های پیش‌رو در حوزه رهبری هم‌افزا

۱- مقاومت فرهنگی

یکی از چالش‌های اصلی در پیاده‌سازی رهبری هم‌افزا، مقاومت فرهنگی موجود در بسیاری از سازمان‌هاست. بسیاری از سازمان‌ها هنوز به مدل‌های سنتی رهبری پایبند هستند که بر تمرکز قدرت تأکید دارند (نورث‌هوس، ۲۰۱۸). تغییر این فرهنگ نیازمند زمان و تلاش مستمر است.

۲- نیاز به آموزش

برای موفقیت در پیاده‌سازی رهبری هم‌افزا، نیاز به آموزش و توسعه مهارت‌های لازم برای رهبران و اعضای تیم وجود دارد. برنامه‌های آموزشی باید شامل مهارت‌های ارتباطی، همکاری و توانایی مدیریت تنش‌ها باشند (Hoch, 2013). در مجموع، آینده پژوهی در حوزه رهبری هم‌افزا نشان‌دهنده روندهای مثبتی است که می‌تواند منجر به تحولاتی اساسی در نحوه مدیریت سازمان‌ها شود. با تأکید بر مشارکت، استفاده از فناوری‌های نوین و تقویت تاب‌آوری سازمانی، رهبری هم‌افزا می‌تواند نقش مهمی در شکل‌دهی به آینده سازمان‌ها ایفا کند.

۲.۵ مدل ترکیبی رهبری هم‌افزا

رهبری هم‌افزا به عنوان یک مفهوم پویا و چندبعدی، نیازمند مدلی است که هم جنبه‌های نظری و هم الزامات عملی آن را در بر گیرد. مدل ترکیبی پیشنهادی برای رهبری هم‌افزا، با الهام از مدل‌های متعدد و پیشرو در این حوزه، تلاش دارد تا با ارائه یک چارچوب جامع، ابعاد مختلف این رویکرد را به صورت یکپارچه تبیین کند. این مدل بر اساس تحلیل تطبیقی مدل‌های پیرس و کانگر (۲۰۰۳)، اسپیلان (۲۰۰۶)، فردریک و همکاران (۲۰۱۶)، و کارسون و همکاران (۲۰۰۷) طراحی شده و با توجه به نیازهای محیط‌های سازمانی مدرن، ابعاد زیر را در بر می‌گیرد.

در این مدل، توزیع چندبعدی رهبری به عنوان یک اصل بنیادین در نظر گرفته شده است. برخلاف مدل‌های سنتی که رهبری را به صورت یک‌بعدی و معمولاً متمرکز می‌دانند، این رویکرد به توزیع مسئولیت‌های رهبری در سطوح افقی، عمودی، پراکنده و متمرکز تأکید دارد. این توزیع انعطاف‌پذیر باعث می‌شود که سازمان‌ها بتوانند در شرایط مختلف و بر اساس نیازهای خاص، نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری را به بهترین نحو تقسیم کنند. این ساختار، با تأکید بر انعطاف‌پذیری و تعامل پویا، امکان پاسخ‌گویی سریع‌تر به تغییرات محیطی و تصمیم‌گیری‌های موثرتر را فراهم می‌کند.

تعامل پویای عناصر نیز یکی از ارکان اصلی این مدل است. برخلاف مدل‌های ایستا که به نقش‌ها و وظایف به صورت ثابت نگاه می‌کنند، این مدل بر تعامل مستمر بین رهبران، پیروان و موقعیت‌های سازمانی تأکید دارد. این تعامل نه تنها در سطوح تیمی، بلکه در تمامی سطوح سازمان به صورت شبکه‌ای از روابط پویا دیده می‌شود. این رویکرد، با الهام از مدل اسپیلان، نشان می‌دهد که بافت سازمانی و شرایط محیطی نقش اساسی در شکل‌دهی و عملکرد رهبری هم‌افزا دارند.

۳. پیشینه تحقیق

آقابابایی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان "تأثیر رفتارهای رهبری هم‌افزا بر پنهان‌سازی دانش معلمان شهر کاشان: نقش میانجی اجتماع یادگیری حرفه‌ای و آوای سازمانی" به بررسی اثرات رفتارهای رهبری هم‌افزا بر پنهان‌سازی دانش معلمان پرداخت. نتایج نشان داد که رفتارهای رهبری هم‌افزا تأثیر منفی و معناداری بر پنهان‌سازی دانش معلمان دارد. همچنین، رفتارهای رهبری هم‌افزا تأثیر مثبت و معناداری بر آوای سازمانی و اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان داشت. علاوه بر این، آوای سازمانی

و اجتماع یادگیری حرفه‌ای نقش میانجی در کاهش پنهان‌سازی دانش ایفا کردند. یافته‌ها حاکی از آن بود که تقویت رفتارهای رهبری هم‌افزا می‌تواند به کاهش پنهان‌سازی دانش در محیط‌های آموزشی منجر شود.

قادری شیخی آبادی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی تحت عنوان "ساخت و هنجاریابی پرسشنامه رهبری هم‌افزا در مدیران هنرستان های فنی و حرفه ای" به این نتیجه رسیدند که بر اساس یافته های پژوهش ۴ عامل و ۲۰ گویه برای سنجش رهبری هم‌افزا مدیران آموزشی هنرستان های فنی و حرفه ای واجد اهمیت هستند. روایی محتوایی ابزار ۰/۷۸ بر اساس نظر متخصصان تایید شد. در تحلیل عاملی تأییدی چهار عامل ساختار سازمانی، عوامل برون سازمانی، رفتار رهبری و نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها با مقدار ویژه ی بالاتر از یک شاهد شد که قادر به تبیین ۷۱ درصد واریانس رهبری هم‌افزا بودند. همچنین بر اساس درصد واریانس تبیین شده ی مطلوب ۶۳ درصد در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، قدرت پرسشنامه در تبیین واریانس رهبری هم‌افزا تایید شد. روایی همگرا ۰/۶۳ و واگرا ۰/۷۹، آلفای کرباخ ۰/۹۳ و پایایی ترکیبی ۰/۹۵ پرسشنامه نیز بیانگر روایی و پایایی مناسب ابزار رهبری هم‌افزا بودند.

شهری و رحیمی (۱۴۰۲)، در پژوهشی تحت عنوان "مدل سازی رابطه بین ادراک معلمان از سبک رهبری هم‌افزا و عملکرد نوآورانه: نقش واسطه ای خودکارآمدی شغلی و استقلال شغلی" به این نتیجه رسیدند که میانگین هر چهار متغیر رهبری هم‌افزا، عملکرد نوآورانه، استقلال شغلی و خودکارآمدی شغلی، بالاتر از حد متوسط بود. ضرایب مسیر نشان داد رهبری هم‌افزا بر استقلال شغلی و خودکارآمدی شغلی و عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج همچنین نشان داد که استقلال شغلی بر عملکرد نوآورانه و خودکارآمدی شغلی بر عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت و معنی داری وجود دارد.

قادری شیخی آبادی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «نقش رهبری هم‌افزا مدیران مدارس در کارآفرینی سازمانی با میانجی گری رفتارهای تولیدی معلمان فنی و حرفه‌ای» به بررسی اثرات رهبری هم‌افزا بر کارآفرینی سازمانی و نقش رفتارهای تولیدی معلمان به‌عنوان متغیر میانجی پرداختند. این پژوهش، نشان داد که رهبری هم‌افزا مدیران تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی و رفتارهای تولیدی معلمان دارد. همچنین رفتارهای تولیدی معلمان تأثیر مستقیم و معناداری بر کارآفرینی سازمانی دارد و نقش میانجی آن میان رهبری هم‌افزا و کارآفرینی سازمانی نیز تأیید شد. در نهایت، یافته‌ها بیانگر این بود که استفاده از سبک رهبری هم‌افزا می‌تواند از طریق تقویت رفتارهای تولیدی معلمان، کارآفرینی سازمانی را ارتقا دهد. حکاک و کولیوند (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان "سبک رهبری تضایف‌گرای (هم‌افزا) زنان و اثر آن بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی؛ با تحلیل نقش میانجی سطح بلوغ قابلیت کارکنان" به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تضایف‌گرای زنان بر سطح بلوغ قابلیت کارکنان و توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی تأثیرگذار است و همچنین سطح بلوغ قابلیت کارکنان نیز بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نوروزی‌وند و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل رهبری مدرسه اجتماعی در مدارس مقطع ابتدایی: یک مطالعه کیفی» با هدف ارائه مدل رهبری مدرسه اجتماعی، به بررسی نقش‌های رهبر مدرسه در قالب سه مقوله‌ی اصلی شامل رهبری درون مدرسه، رهبری میانجی و رهبری در سطح اجتماع پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبران مدرسه‌های اجتماعی باید مهارت‌های ارتباطی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مشارکتی داشته باشند و نقش مهمی در ایجاد روابط با اجتماع، مشارکت‌های مدرسه و هدایت تیم‌های رهبری ایفا کنند. این مطالعه تأکید داشت که رهبری مدرسه اجتماعی نیازمند تغییر در رویکردهای سنتی و تطبیق با نیازهای اجتماع است. یافته‌ها نشان داد که موفقیت مدرسه اجتماعی مستلزم رویکردی مشارکتی و رهبری توزیع‌شده برای ایجاد انسجام و هماهنگی میان اعضای مدرسه و اجتماع پیرامون است.

یوسف بروجردی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان "طراحی الگوی رهبری هم‌افزا برای دانشگاه های ایران مبتنی بر نظریه داده بنیاد" به این نتیجه رسیدند که تعداد ۵۰۶ کد باز در مجموع از مصاحبه ها استخراج شد که پس از کدگذاری محوری و انتخابی نتایج پژوهش شناسایی ۶ بعد الگوی پارادایمی شامل: عوامل علی (۱۱ مقوله)، مولفه های رهبری هم‌افزا (۸ مقوله)، بسترها و زمینه مناسب (۱۲ مقوله)، عوامل مداخله گر و بازدارنده (۷ مقوله)، راهبردها (۱۳ مقوله) و پیامدهای اجرای الگوی رهبری هم‌افزا (۱۲ مقوله) را به دنبال داشت و در نهایت بر اساس آن ها الگوی پارادایمی رهبری هم‌افزا برای دانشگاه های ایران طراحی و ارائه گردید.

شونک^۵ (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان "رهبری هم‌افزا چیست؟" به معرفی مفهوم رهبری هم‌افزا و تفاوت‌های آن با رهبری سنتی پرداخته است. در این نوع رهبری، گروهی از افراد با مهارت‌ها و تجربیات متنوع برای دستیابی به اهداف مشترک با هم همکاری می‌کنند. رهبری هم‌افزا تأکید دارد که افراد دارای بیشترین دانش و تخصص در یک مسئله خاص، مسئولیت تصمیم‌گیری و حل مشکلات را بر عهده گیرند. این رویکرد مبتنی بر فرآیندی اجتماعی است که به جای دستورات بالا به پایین، بر شفافیت، اعتماد، تقسیم قدرت، و یادگیری مشترک تأکید دارد. این پژوهش به بنیان‌های نظری این نوع رهبری اشاره می‌کند که از مفهوم «قانون وضعیت» مری پارکر فالت در سال ۱۹۲۴ نشأت گرفته است. این مفهوم پیشنهاد می‌دهد که به جای پیروی از اقتدار رسمی، افراد باید از فردی با بیشترین دانش مرتبط با شرایط پیروی کنند. در این مقاله، شونک همچنین به مزایای این نوع رهبری اشاره می‌کند، از جمله پایداری بیشتر، تصمیم‌گیری بهتر، افزایش انگیزه درونی کارکنان، و ایجاد فرصت‌های برابر برای مشارکت گروه‌های مختلف. این مطالعه اهمیت رهبری هم‌افزا را در مواجهه با مسائل پیچیده امروزی برجسته کرده و نشان می‌دهد که چگونه این رویکرد می‌تواند به ایجاد راه‌حل‌های باثبات‌تر و فراگیرتر کمک کند.

دیانو و کالبی^۶ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان "رهبری مدارس در قرن بیست‌ویکم: یک نظریه مبتنی بر داده‌های میدانی" که با استفاده از روش نظریه‌پردازی زمینه‌ای انجام شده است، به شناسایی ویژگی‌های کلیدی مدیران مدارس دولتی در قرن بیست‌ویکم در استان سیو فیلیپین پرداختند. این پژوهش که با مشارکت ۱۸ نفر شامل معلمان، دانش‌آموزان و سرپرستان مناطق آموزشی صورت گرفت، هفت ویژگی کلیدی مدیران موفق در محیط آموزشی قرن بیست‌ویکم را شناسایی کرد. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: تفکر رقابتی در سطح جهانی، یادگیری مادام‌العمر، توانایی برقراری ارتباط مؤثر و همکاری، تصمیم‌گیری منطقی و بی‌طرفانه، رهبری آموزشی متعالی، انعطاف‌پذیری و استراتژیک بودن، و تحول‌آفرینی. این پژوهش نشان داد که مدیران مدارس با تکیه بر این ویژگی‌ها قادرند چالش‌های محیطی را مدیریت کرده و عملکرد مدارس را بهبود قسمتند.

کوملستد^۷ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «نقش سلسله‌مراتبی در تحقق رهبری هم‌افزا در یک سازمان خودمدیریتی» به بررسی تعامل میان رهبری سلسله‌مراتبی و رهبری هم‌افزا در سازمان‌های خودمدیریتی پرداخت. این مطالعه که بر مبنای پژوهش مشارکتی و در طول دو سال انجام شد، نشان داد که گرچه مدیریت روزمره در این سازمان بر اساس رهبری هم‌افزا انجام می‌شود، اما این امر همچنان به نوعی مدیریت سلسله‌مراتبی برای نظارت بر گفتمان‌ها و فرآیندهایی که جایگزین اقتدار رسمی شده‌اند، وابسته است. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که ترکیبی از رهبری سلسله‌مراتبی و هم‌افزا می‌تواند خودمدیریتی را در سازمان‌ها قابل اجرا کند. از منظر کاربردی، این نتایج نشان داد که تمرکززدایی کامل و افراطی در تصمیم‌گیری‌های روزمره امکان‌پذیر و کارآمد است. همچنین، برخلاف انتظار، نقش رهبری سلسله‌مراتبی می‌تواند در بهبود و شکوفایی رهبری هم‌افزا مؤثر باشد، به‌ویژه در دوره گذار از ساختارهای مدیریتی سنتی به خودمدیریتی. کوملستد پیشنهاد کرد که تحقیقات آتی باید به بررسی سازمان‌هایی بپردازد که از ابتدا به‌عنوان سازمان‌های خودمدیریتی تأسیس شده‌اند، تا مشخص شود آیا نقش مدیریت سلسله‌مراتبی در این موارد نیز وجود دارد یا خیر.

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

^۱ Shonk

^۲ Diano & Calbi

^۱ Kummelstedt

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.

در راستای تحلیل داده‌های کیفی و تدوین نظریه، پژوهشگر سه مرحله کدگذاری را طی می‌کند:

۱- کدگذاری باز: شناسایی و نام‌گذاری مفاهیم اولیه از داده‌های خام

۲- کدگذاری محوری: ایجاد ارتباط بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها

۳- کدگذاری انتخابی: یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه

۵. یافته‌های تحقیق

۱.۵. بخش کیفی

این پژوهش به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی به‌منظور طراحی مدلی مناسب می‌پردازد. برای رسیدن به این هدف، داده‌ها از طریق دو روش اصلی جمع‌آوری شدند: تحلیل اسناد معتبر و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته. روش تحلیل اسناد در ابتدا به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی کمک کرده و چارچوب نظری تحقیق و ساختار مصاحبه‌ها را طراحی نمود.

در مرحله نخست، اسناد علمی و پژوهشی موجود در زمینه رهبری هم‌افزا که در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و بین‌المللی نمایه شده بودند، شناسایی و بررسی شدند. این اسناد شامل مقالات علمی، گزارش‌ها، کتاب‌ها و سایر اسناد رسمی مرتبط با رهبری هم‌افزا در نظام آموزش ابتدایی بودند. پس از شناسایی اسناد، فرآیند تحلیل محتوای این اسناد آغاز شد که هدف آن استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مختلف مرتبط با رهبری هم‌افزا و تعیین چارچوب نظری تحقیق بود.

در مرحله بعدی، با توجه به نتایج حاصل از تحلیل اسناد و در نظر گرفتن چارچوب پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران مدارس ابتدایی، اعضای هیئت علمی و متخصصان حوزه رهبری آموزشی و بهسازی منابع انسانی برگزار گردید. این مصاحبه‌ها به‌منظور درک بهتر ابعاد مختلف پدیده رهبری هم‌افزا و تعیین مؤلفه‌های کلیدی آن انجام شد.

فرآیند تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، با استفاده از رویکرد کدگذاری سه‌مرحله‌ای (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) و با رویکرد نظریه زمینه‌محور صورت گرفت. این روش به‌صورت دستی انجام شده و جزئیات آن به‌طور مفصل در فصل ۳ تشریح گردیده است. در نهایت، نتایج این بخش از تحقیق در قالب ابعاد مختلف رهبری هم‌افزا و مؤلفه‌های آن به تفکیک ارائه خواهند شد.

۲.۵. یافته‌های حاصل از مشاهده اسناد

در راستای شناسایی و تحلیل ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی، پژوهش حاضر به‌طور جامع و سیستماتیک به بررسی اسناد علمی معتبر داخلی و بین‌المللی پرداخته است. این اسناد شامل مقالات علمی-پژوهشی، گزارش‌های تحقیقاتی، فصول کتاب‌های تخصصی، و مقالات کنفرانسی است که از منابع مختلف علمی معتبر گردآوری شده‌اند. انتخاب این اسناد با دقت و بر اساس معیارهای علمی و اعتبار منابع صورت گرفت، به‌طوری‌که تنها اسنادی که حاوی اطلاعات مستند، مرتبط و معتبر در زمینه رهبری هم‌افزا بودند، برای تحلیل انتخاب شدند.

جستجوهای گسترده در پایگاه‌های علمی معتبر بین‌المللی از جمله اسکاپوس، وبسایت ساینس و همچنین پایگاه‌های داخلی مانند ایرانداک، نورمگز و جهاد دانشگاهی، با استفاده از کلیدواژه‌های دقیق و هدفمند نظیر "رهبری مشارکتی"، "رهبری

توزیع شده"، "رهبری تحول آفرین" و "تقویت رهبری در مدارس ابتدایی" انجام شد. این جستجوها منجر به شناسایی بیش از ۱۵۰۰ سند اولیه شد. پس از بررسی و ارزیابی دقیق، تعداد ۴۵ سند معتبر بین‌المللی و ۳۰ سند فارسی‌زبان از پایگاه‌های داخلی انتخاب شدند که به‌طور ویژه با ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی مرتبط بودند. تحلیل این اسناد نشان‌دهنده روندی صعودی در تولید علم در زمینه رهبری هم‌افزا در آموزش ابتدایی است. از سال ۱۹۹۳ که تنها ۸ مقاله منتشر شد، تعداد مقالات به ۳۳ مقاله در سال ۲۰۲۳ رسیده است. این رشد نمایانگر افزایش توجه به این مفهوم و اهمیت آن در تحول نظام‌های آموزشی است. به‌ویژه در دهه اخیر، افزایش قابل توجه تعداد مقالات و ارجاعات به این مقالات، گویای توجه روزافزون پژوهشگران به ابعاد مختلف رهبری هم‌افزا است. در فرآیند تجزیه و تحلیل مقالات مروری و پژوهش‌های نقادانه در این حوزه، مؤلفه‌های کلیدی رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی شناسایی و تحلیل شدند. این مقالات مروری، با بررسی جامع ادبیات موجود، به‌ویژه ابعاد فردی، سازمانی و فرهنگی رهبری هم‌افزا پرداخته و چارچوب‌های نظری و عملی متعددی را در این زمینه ارائه کرده‌اند. همچنین، این مقالات به تحلیل عواملی چون سبک‌های رهبری، استراتژی‌های مدیریتی و تعاملات اجتماعی در مدارس ابتدایی پرداخته‌اند.

در سطح بین‌المللی، کشورهای پیشگام در این حوزه شامل ایالات متحده، بریتانیا، آلمان و استرالیا بوده‌اند. از میان ۴۵ مقاله انتخاب‌شده از پایگاه اسکاپوس، بیش از ۶۰ درصد توسط محققان برجسته‌ای از این کشورها منتشر شده است. این مقالات عمدتاً در حوزه‌های مدیریت آموزشی، روانشناسی تربیتی و علوم اجتماعی قرار دارند و بیشتر به تأثیر رهبری هم‌افزا بر فرهنگ مدرسه و فرایندهای یاددهی-یادگیری پرداخته‌اند.

در سطح داخلی، مقالات فارسی‌زبان نیز نقش حیاتی در درک رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی ایران ایفا کرده‌اند. مقالات منتخب از پایگاه‌های داخلی مانند ایرانداک و نورمگز به‌ویژه در زمینه‌های توانمندسازی معلمان، تقویت همکاری‌های تیمی میان مدیران و معلمان، و اهمیت رهبری توزیعی در بهبود کیفیت آموزش، موارد قابل توجهی را بررسی کرده‌اند. در مجموع، تحلیل جامع اسناد سیاستی آموزش و پرورش ایران نشان می‌دهد که مفهوم رهبری هم‌افزا در قالب مؤلفه‌های مختلفی در این اسناد بازتاب یافته است. این مؤلفه‌ها که از طریق بررسی دقیق و سیستماتیک اسناد مختلف استخراج شده‌اند، نشان‌دهنده توجه سیاست‌گذاران آموزشی به اهمیت رویکردهای مشارکتی و توزیعی در مدیریت مدارس است. فراوانی تکرار هر یک از این مؤلفه‌ها در اسناد مختلف، میزان اولویت و اهمیت آن‌ها را در نظام آموزشی کشور نشان می‌دهد.

جدول ۱. مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا در اسناد سیاستی

نمونه عبارات کلیدی	فراوانی در اسناد	مؤلفه
مشارکت فعال معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه	۴۵	مشارکت ذینفعان
ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای کادر آموزشی	۳۸	توانمندسازی کارکنان
ایجاد فضای همکاری و تعامل سازنده در مدرسه	۵۲	فرهنگ همکاری
تفویض اختیارات به سطوح مختلف مدیریتی	۲۹	رهبری توزیع شده
تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده	۴۱	یادگیری سازمانی

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، "فرهنگ همکاری" با ۵۲ مورد تکرار، بیشترین فراوانی را در اسناد سیاستی داشته است که نشان‌دهنده تأکید ویژه سیاست‌گذاران بر اهمیت ایجاد محیطی مبتنی بر تعامل سازنده در مدارس است. "مشارکت ذینفعان" و "یادگیری سازمانی" به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند که این امر بیانگر تمایل به دموکراتیک کردن فرآیند تصمیم‌گیری و تبدیل مدارس به سازمان‌های یادگیرنده است.

تحلیل یافته‌های اسناد

¹ Distributed Leadership

² Transformational Leadership

³ Enhancing Leadership in Primary Schools

بررسی عمیق‌تر اسناد سیاستی آموزش و پرورش ایران، تصویر دقیق‌تری از نحوه تجلی مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا در سیاست‌های کلان آموزشی کشور ارائه می‌دهد. این تحلیل که بر اساس فراوانی تکرار مفاهیم در اسناد مختلف انجام شده است، اولویت‌های سیاست‌گذاری و جهت‌گیری‌های راهبردی نظام آموزشی را در زمینه رهبری مدارس آشکار می‌سازد.

جدول ۲. مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا در اسناد سیاستی آموزش و پرورش ایران

مؤلفه	فراوانی در اسناد	نمونه عبارات کلیدی
مشارکت ذینفعان	۴۵	مشارکت فعال معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه
توانمندسازی کارکنان	۳۸	ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای کادر آموزشی
فرهنگ همکاری	۵۲	ایجاد فضای همکاری و تعامل سازنده در مدرسه
رهبری توزیع شده	۲۹	تفویض اختیارات به سطوح مختلف مدیریتی
یادگیری سازمانی	۴۱	تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده

نتایج حاصل از این جدول، همان الگوی مشاهده شده در تحلیل قبلی را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که سیاست‌گذاران داخلی به‌طور مداوم بر اهمیت "فرهنگ همکاری" (۵۲ مورد) به‌عنوان پایه اصلی رهبری هم‌افزا تأکید کرده‌اند. این تأکید مستمر نشان‌دهنده درک عمیق از ضرورت ایجاد تعامل سازنده در محیط‌های آموزشی است. همچنین، قرارگیری "مشارکت ذینفعان" در رتبه دوم (۴۵ مورد) بیانگر تمایل به دموکراسی‌خواهی در ساختار مدیریتی مدارس است.

۳.۵. یافته‌های حاصل از تحلیل اسناد

بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، مؤلفه‌هایی همچون همکاری تیمی، رهبری توزیعی، تأثیر متقابل رهبری مدیران و معلمان، و نقش حمایت‌های سازمانی به‌عنوان ابعاد کلیدی رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی شناخته شدند. این تحلیل‌ها همچنین نشان داده‌اند که مدل‌های رهبری هم‌افزا در بسیاری از تحقیقات به‌عنوان الگویی برای بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای اثربخشی برنامه‌های آموزشی در مدارس معرفی شده‌اند. فرآیند سیستماتیک تحلیل اسناد علمی، مراحل دقیق و مدونی را طی کرده است تا بتوان به شناخت جامع و عمیقی از ابعاد رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی دست یافت. این فرآیند که شامل مراحل مختلف جستجو، فیلتر، انتخاب و تحلیل بوده است، در قالب یک جدول تفصیلی ارائه می‌شود تا شفافیت کامل در روش‌شناسی پژوهش فراهم آید.

جدول ۳. تحلیل اسناد علمی مرتبط با رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی

مرحله	شرح	مراجع/پایگاه داده‌ها	تعداد اسناد انتخاب‌شده	نوع سند	تاریخ انتشار	کشور مبدا
جستجوی اولیه اسناد	جستجوی کلیدواژه‌های مرتبط با "رهبری هم‌افزا" و مفاهیم مرتبط در پایگاه‌های علمی	Scopus, Web of Science, ERIC, ایرانداک، نورمگز	بیش از ۱۵۰۰ سند	مقالات علمی-پژوهشی، مقالات کنفرانسی، گزارش‌ها	۲۰۲۳-۱۹۹۳	ایالات متحده، بریتانیا، آلمان، استرالیا
فیلتر اسناد	انتخاب اسناد مرتبط بر اساس اعتبار علمی و ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش، حذف اسناد کم‌کیفیت یا غیرمرتبط	همانند بالا	۷۵ سند اولیه	مقالات علمی، مقالات مروری، گزارش‌های کنفرانسی	۲۰۲۳-۱۹۹۳	ایالات متحده، بریتانیا، استرالیا، آلمان
انتخاب نهایی اسناد	انتخاب نهایی ۴۵ سند علمی معتبر از پایگاه اسکاپوس و ۳۰ سند فارسی از پایگاه‌های داخلی برای تجزیه و تحلیل‌های عمیق‌تر	Scopus، نورمگز، ایرانداک، جهاد دانشگاهی	۷۵ سند نهایی	مقالات پژوهشی، مقالات مروری، فصول کتاب	۲۰۲۳-۱۹۹۳	ایالات متحده، بریتانیا، استرالیا، آلمان، ایران
تجزیه و تحلیل مقالات بین‌المللی	تحلیل ۴۵ مقاله انتخاب‌شده از اسکاپوس شامل مقالات پژوهشی و مروری به‌منظور شناسایی ابعاد رهبری هم‌افزا در	Scopus, Web of Science	۴۵ سند بین‌المللی	مقالات پژوهشی، مقالات مروری	۲۰۲۳-۱۹۹۳	ایالات متحده، بریتانیا، آلمان

مدراس ابتدایی					
تحلیل ۳۰ مقاله فارسی از پایگاه‌های داخلی برای بررسی جنبه‌های خاص رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی ایران	ایراندک، نورمگز، جهاد دانشگاهی	۳۰ سند فارسی	مقالات علمی- پژوهشی، مقالات مروری	۲۰۲۳-۱۹۹۳	ایران
شناسایی ابعاد کلیدی رهبری هم‌افزا	همانند بالا	۷۵ سند نهایی	مقالات پژوهشی، مقالات مروری، گزارش‌های کنفرانسی	۲۰۲۳-۱۹۹۳	ایالات متحده، بریتانیا، آلمان
تجزیه و تحلیل ابعاد کلیدی شناسایی شده و طراحی مدل رهبری هم‌افزا بر اساس یافته‌ها برای مدارس ابتدایی	همانند بالا	۷۵ سند نهایی	مقالات پژوهشی، مقالات مروری	۲۰۲۳-۱۹۹۳	ایالات متحده، بریتانیا، آلمان

همان‌طور که از جدول فوق مشخص است، فرآیند انتخاب اسناد علمی از بیش از ۱۵۰۰ سند اولیه آغاز شده و پس از مراحل دقیق فیلتری به ۷۵ سند نهایی رسیده است. این روند نشان‌دهنده دقت بالای پژوهشگران در انتخاب منابع معتبر و مرتبط است. توزیع جغرافیایی منابع نیز نشان می‌دهد که کشورهای پیشرو در این حوزه عمدتاً کشورهای توسعه‌یافته‌ای نظیر ایالات متحده، بریتانیا، آلمان و استرالیا بوده‌اند که این امر بیانگر پیشرو بودن این کشورها در توسعه مفاهیم رهبری هم‌افزا است. بازه زمانی گسترده منابع (۱۹۹۳-۲۰۲۳) نیز نشان‌دهنده تحول و رشد مفهوم رهبری هم‌افزا در طول سه دهه اخیر است. این رشد که از ۸ مقاله در سال ۱۹۹۳ به ۳۳ مقاله در سال ۲۰۲۳ رسیده است، گویای اهمیت روزافزون این مفهوم در نظام‌های آموزشی جهان است.

۴.۵ تحلیل داده‌های کیفی

کدگذاری باز^۱

در فرآیند کدگذاری باز، داده‌های کیفی حاصل از منابع مختلف شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها، مدیران مدارس، و اسناد علمی و سیاستی، به‌طور سیستماتیک به واحدهای کوچک معنایی تقسیم شدند. این داده‌ها با استفاده از روش‌های تحلیل محتوای کیفی و رویکرد مقایسه مداوم مورد ارزیابی قرار گرفتند. فرآیند تحلیل با رویکرد خطبه‌خط و طی چندین نوبت بازخوانی انجام گردید تا عمق معنایی داده‌های گردآوری شده به‌طور کامل آشکار شود. در ابتدا تعداد ۲۸۷ کد اولیه از متن‌های پیاده‌شده مصاحبه‌ها و اسناد علمی استخراج گردید. با استفاده از کدهای زنده که مستقیماً از عبارات مشارکت‌کنندگان و متون علمی برگرفته شدند، ایده‌های کلیدی علامت‌گذاری شدند.

پس از انجام فرآیندهای پالایش و مفهوم‌پردازی، کدهای مشابه و تکراری شناسایی و حذف گردیدند. در این مرحله، عبارات و واژگانی که بازتاب‌دهنده تجربیات اصلی مشارکت‌کنندگان و یافته‌های علمی در زمینه رهبری هم‌افزا بودند، دقیقاً استخراج شدند. در نهایت تعداد ۱۹۵ کد نهایی به‌عنوان مفاهیم کلیدی در نظر گرفته شدند که مبنای تحلیل‌های بعدی و تفسیر الگوهای تحلیلی قرار گرفتند. برای اطمینان از اعتبار فرآیند کدگذاری، از روش‌های متعددی همچون بازبینی توسط همکاران پژوهشی، مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان برای تأیید برداشت‌ها، و مقایسه یافته‌های مصاحبه با مفاهیم استخراج‌شده از اسناد علمی استفاده شد. همچنین در فرآیند کدگذاری، تلاش گردید تا حداکثر وفاداری به مفاهیم برخاسته از متن حفظ شود و از برداشت‌های شخصی پژوهشگر فاصله گرفته شود.

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها

مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۳ نفر از صاحب‌نظران انجام شد و تحلیل همزمان مصاحبه‌ها نیز طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری، منتخب و یادداشت‌نگاری صورت گرفت. پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها به داده‌های متنی تبدیل و پس از آن، به‌منظور بررسی نظام‌مند توده بزرگی از داده‌ها به واحدسازی و مقوله‌بندی آن‌ها پرداخته

¹ Open Coding

شد. به این منظور، در ابتدا، با دقت کامل کدگذاری باز انجام شد. در مرحله اولیه کدگذاری باز، ۹۲ کد باز اولیه (مفهوم) شناسایی شد. سپس این کدهای اولیه به ۲۳ کد باز غیرتکراری تقلیل داده شدند. کدهای باز غیرتکراری نیز به ۸۸ مقوله فرعی و ۳ کد منتخب (مقوله اصلی) کاهش داده شدند (جدول ۴).

در انتخاب مقوله‌ها، مقوله‌هایی مدنظر بود که تا حد ممکن فضای مفهومی مفاهیم را اشباع کند. در نهایت در مرحله کدگذاری محوری، با استناد به رهیافت سیستماتیک در نظریه داده‌بنیاد، کدهای شناسایی شده در شش طبقه هسته‌ای شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، حول پدیده مرکزی «ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا» دسته‌بندی شدند.

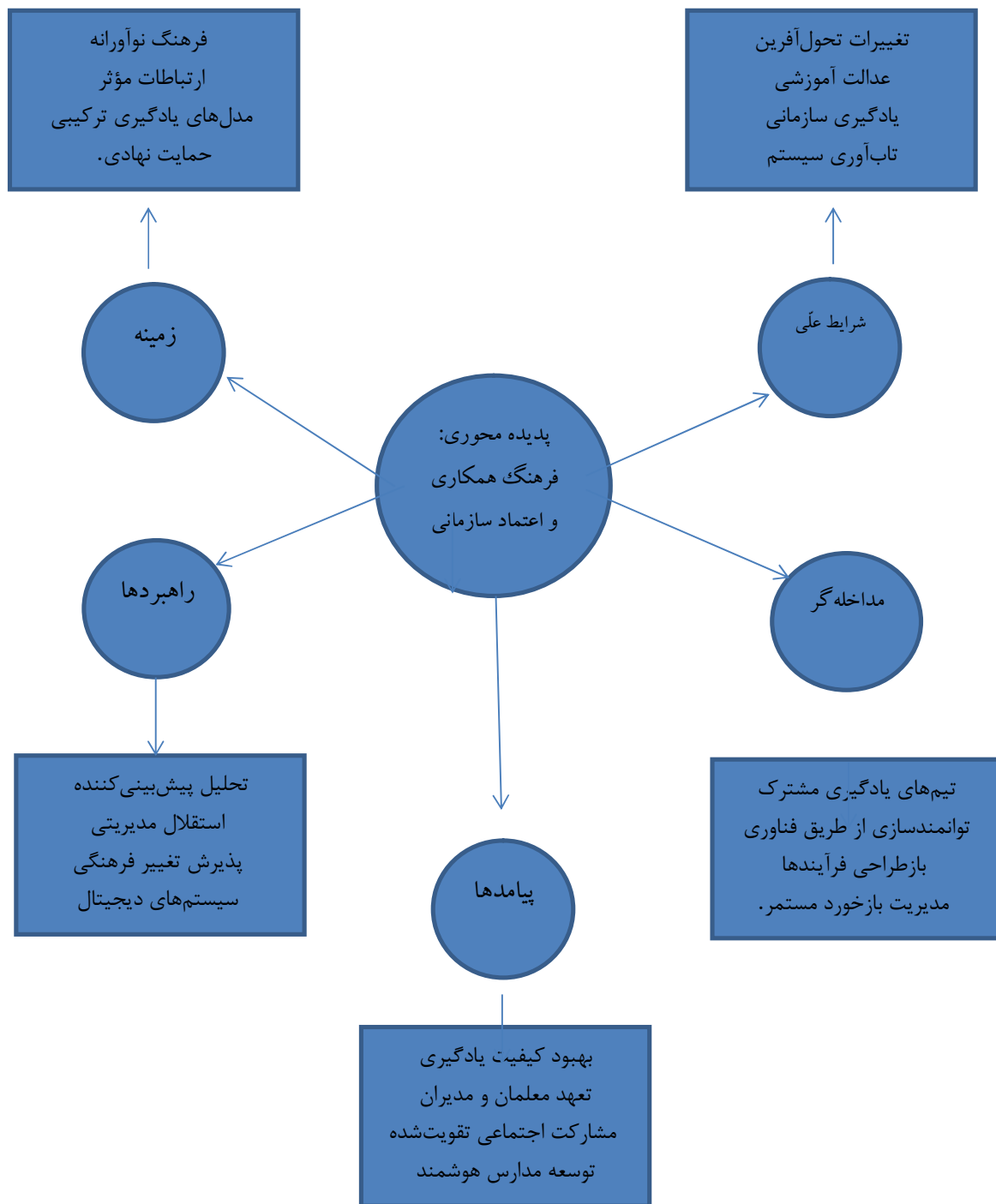
جدول ۴. مشخصات بخش مصاحبه پژوهش

تعداد	شاخص‌ها
۳۳	مصاحبه‌شوندگان (مشارکت‌کنندگان)
۹۲	کدهای باز اولیه
۲۳	کدهای ثانویه (پس از حذف کدهای تکراری)
۸۸	مؤلفه‌ها (مقوله‌های فرعی)
۳	کدهای هسته‌ای

فرآیند کدگذاری، به‌ویژه در شناسایی ابعاد مختلف رهبری هم‌افزا، به تحلیل و تبیین مؤلفه‌های اساسی نظیر "همکاری تیمی"، "توانمندسازی معلمان"، "رهبری توزیعی" و "تعاملات اجتماعی" کمک کرده است. این ابعاد نه‌تنها ویژگی‌های ضروری رهبری هم‌افزا را بازتاب می‌دهند، بلکه بسترهای فرهنگی و سازمانی را نیز برای ارتقای تعاملات و مشارکت‌های مؤثر در سیستم آموزشی مدارس ابتدایی فراهم می‌آورند.

مدل مفهومی پژوهش

این مرحله از کدگذاری انتخابی منجر به ساخت پارادایم کدگذاری می‌شود که در قالب یک مدل مفهومی ارائه می‌گردد. این پارادایم، روابط ساختاری میان مؤلفه‌های اصلی شامل شرایط علی، استراتژی‌ها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها را به‌صورت سیستماتیک نشان می‌دهد (شکل ...). بر اساس این مدل مفهومی، شرایط علی بر پدیده‌ی محوری تأثیر مستقیم دارند، در حالی که پدیده‌ی محوری، شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر به‌طور متقابل بر انتخاب و اجرای استراتژی‌ها اثرگذارند. در نهایت، استراتژی‌های اتخاذشده منجر به بروز پیامدهای مشخص می‌شوند که در قالب این مدل پارادایمی قابل تبیین و تحلیل است.



۶. نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی و ارائه الگویی مناسب، از رویکرد آمیخته تأییدی متوالی و روش داده‌بنیاد بهره گرفت. یافته‌های کیفی، حاصل از تحلیل اسناد معتبر (۷۵ سند نهایی بین‌المللی و داخلی) و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۳ صاحب‌نظر (شامل مدیران مدارس، اعضای هیئت‌علمی و متخصصان رهبری آموزشی)، نشان‌دهنده غنای مفهومی رهبری هم‌افزا به‌عنوان رویکردی پویا، جمعی و سیستمی است. این یافته‌ها با مبانی نظری پژوهش، از جمله مدل مانوئل (۲۰۱۰) که چهار مؤلفه اصلی (نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها؛ رفتار رهبری؛ نیروهای خارجی؛

ساختار سازمانی) را برجسته می‌کند، و نظریه‌های مکمل مانند رهبری تحول‌آفرین (باس و آوولیو، ۱۹۹۴)، یادگیری سازمانی (سنگه، ۱۹۹۰) و سرمایه اجتماعی (پاتنام، ۲۰۰۰)، همخوانی دارد.

در تحلیل اسناد، مؤلفه‌های کلیدی مانند "فرهنگ همکاری" (با فراوانی ۵۲ مورد)، "مشارکت ذینفعان" (۴۵ مورد) و "یادگیری سازمانی" (۴۱ مورد) به‌عنوان اولویت‌های سیاستی آموزش و پرورش ایران شناسایی شدند (جدول‌های ۱ و ۲). این مؤلفه‌ها بر توزیع مسئولیت‌ها، تعاملات شبکه‌ای و خرد جمعی تأکید دارند، که با مطالعات بین‌المللی مانند شونک (۲۰۲۴) هم‌راستا است؛ وی رهبری هم‌افزا را فرآیندی اجتماعی مبتنی بر اعتماد، شفافیت و تقسیم قدرت می‌داند، ریشه‌گرفته از "قانون وضعیت" مری پارکر فالت (۱۹۲۴). همچنین، رشد انتشارات از ۸ مقاله در ۱۹۹۳ به ۳۳ مقاله در ۲۰۲۳ (جدول ۳) نشان‌دهنده تحول مفهومی از تمرکز بر توزیع وظایف به سیستم‌های خودسازمانده است (گروان و همکاران، ۲۰۲۲).

در بخش مصاحبه‌ها، کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز: ۹۲ کد اولیه به ۲۳ کد غیرتکراری؛ محوری: ۸۸ مقوله فرعی؛ انتخابی: ۳ کد هسته‌ای) منجر به پارادایم کدگذاری شد. پدیده محوری "ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا" حول شش طبقه هسته‌ای سازماندهی گردید: شرایط علی (مانند تنوع فرهنگی دانش‌آموزی و تحولات فناوری)، شرایط زمینه‌ای (ساختارهای مشارکتی و فرهنگ سازمانی)، عوامل مداخله‌گر (مقاومت فرهنگی و محدودیت‌های سیاستی)، راهبردها (توانمندسازی معلمان، رهبری توزیعی و همکاری تیمی)، پدیده محوری و پیامدها (ارتقای عملکرد تحصیلی، رضایت شغلی معلمان و کیفیت یادگیری). این پارادایم با مدل ترکیبی پیشنهادی در مبانی نظری (الهام‌گرفته از پیرس و کانگر، ۲۰۰۳؛ اسپیلان، ۲۰۰۶) همخوانی دارد، که بر توزیع چندبعدی (افقی، عمودی، پراکنده) و تعامل پویا تأکید می‌کند.

یافته‌ها با پیشینه تحقیق داخلی همسو هستند؛ برای نمونه، قادری شیخی آبادی و همکاران (۱۴۰۲) چهار عامل (ساختار سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، رفتار رهبری، نگرش‌ها) را با واریانس ۷۱ درصدی تأیید کردند، که در مدل حاضر به‌عنوان شرایط زمینه‌ای و علی ادغام شد. آقابابایی (۱۴۰۳) تأثیر منفی رهبری هم‌افزا بر پنهان‌سازی دانش را از طریق میانجی‌گری یادگیری حرفه‌ای نشان داد، که با پیامد "یادگیری سازمانی" در پژوهش حاضر هم‌خوان است. شهیری و رحیمی (۱۴۰۲) نقش واسطه‌ای خودکارآمدی و استقلال شغلی در عملکرد نوآورانه را برجسته کردند، که راهبرد "توانمندسازی" را تقویت می‌کند. مطالعات بین‌المللی مانند دیانو و کالبی (۲۰۲۴) ویژگی‌هایی چون همکاری و تحول‌آفرینی را شناسایی کردند، و کوملستد (۲۰۲۳) ترکیبی از سلسله‌مراتبی و هم‌افزا را برای خودمدیریتی پیشنهاد داد، که عوامل مداخله‌گر (مانند مقاومت فرهنگی) را توضیح می‌دهد.

با این حال، چالش‌هایی مانند ساختارهای سنتی (نورث‌هوس، ۲۰۱۸) و نیاز به آموزش (هوخ، ۲۰۱۳) موانع پیاده‌سازی هستند، که پژوهش حاضر با تأکید بر انعطاف‌پذیری مدل (انطباق با بافت‌های فرهنگی-اقتصادی ایران) بر آن‌ها غلبه کرده است. تفاوت کلیدی پژوهش در تمرکز بر مدارس ابتدایی (با ویژگی‌های منحصربه‌فرد مانند تنوع عاطفی-مهارتی) است، که خلأ پیشینه (مانند یوسف بروجرودی و همکاران، ۱۳۹۸ در دانشگاه‌ها) را پر می‌کند.

رهبری هم‌افزا در مدارس ابتدایی، فرآیندی جمعی و پویا است که فراتر از مدل‌های سلسله‌مراتبی، بر هم‌افزایی ذینفعان (مدیران، معلمان، دانش‌آموزان، والدین) برای حل چالش‌های پیچیده تأکید دارد. مدل پارادایمی پیشنهادی، با پدیده محوری "ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هم‌افزا"، شامل:

شرایط علی: تنوع جمعیت دانش‌آموزی، تحولات فناوری، انتظارات جامعه.

شرایط زمینه‌ای: فرهنگ همکاری، ساختارهای مشارکتی، یادگیری سازمانی.

عوامل مداخله‌گر: مقاومت فرهنگی، محدودیت‌های سیاستی، کمبود مهارت‌ها.

راهبردها: رهبری توزیعی، توانمندسازی معلمان، تعاملات شبکه‌ای، مشارکت ذینفعان.

پیامدها: ارتقای عملکرد تحصیلی، رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی مثبت، نوآوری آموزشی.

این مدل، با انعطاف‌پذیری بالا، الگویی عملی برای مدارس ابتدایی ایران ارائه می‌دهد و می‌تواند عملکرد آموزشی را از طریق خرد جمعی بهبود بخشد. موفقیت آن مستلزم تغییرات فرهنگی، آموزشی و سیاستی است، که پژوهش‌های آینده می‌توانند با روش‌های کمی (مانند پرسشنامه قادری شیخی آبادی و همکاران، ۱۴۰۲) آن را اعتبارسنجی کنند. در نهایت، رهبری هم‌افزا نه تنها چالش‌های سنتی را مرتفع می‌کند، بلکه مدارس ابتدایی را به سازمان‌های یادگیرنده و تاب‌آور تبدیل می‌نماید.

منابع

- آقابابایی، ع. (۱۴۰۳). تأثیر رفتارهای رهبری هم‌افزا بر پنهان‌سازی دانش معلمان شهر کاشان: نقش میانجی اجتماع یادگیری حرفه‌ای و آوای سازمانی.
- قادری شیخی آبادی، ا. و همکاران. (۱۴۰۲). ساخت و هنجاریابی پرسشنامه رهبری هم‌افزا در مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای.
- شهیری، م. و رحیمی، ف. (۱۴۰۲). مدل‌سازی رابطه بین ادراک معلمان از سبک رهبری هم‌افزا و عملکرد نوآورانه: نقش واسطه‌ای خودکارآمدی شغلی و استقلال شغلی.
- قادری شیخی آبادی، ا. و همکاران. (۱۴۰۱). نقش رهبری هم‌افزا مدیران مدارس در کارآفرینی سازمانی با میانجی‌گری رفتارهای تولیدی معلمان فنی و حرفه‌ای.
- حکاک، م. و کولیوند، پ. (۱۴۰۰). سبک رهبری تضایف‌گرای (هم‌افزا) زنان و اثر آن بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی؛ با تحلیل نقش میانجی سطح بلوغ قابلیت کارکنان.
- نوروزی‌وند، م. و همکاران. (۱۴۰۰). طراحی مدل رهبری مدرسه اجتماعی در مدارس مقطع ابتدایی: یک مطالعه کیفی.
- اشتراوس، ا. و کوربین، ج. (۲۰۱۵). مبانی پژوهش کیفی: تکنیک‌ها و رویه‌های توسعه نظریه داده‌بنیاد (ویرایش چهارم). کرسول، ج. د. و. و پلانو کلارک، و. ل. (۲۰۱۸). طراحی و اجرای پژوهش‌های آمیخته (ویرایش سوم).
- یوسف بروجردی، س. و همکاران. (۱۳۹۸). طراحی الگوی رهبری هم‌افزا برای دانشگاه‌های ایران مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد.
- Darling-Hammond, L. (2022). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? In M. Akiba & G. K. LeTendre (Eds.), *International handbook of teacher quality and policy* (pp. 3–22). Routledge.
- Shonk, J. (2024). Title of the Work. Publisher or Journal Name. DOI or URL (if available).
- Diano, A., & Calbi, M. (2024). Title of the Work. Publisher or Journal Name. DOI or URL (if available).
- Kummelstedt, R. (2023). Title of the Work. Publisher or Journal Name. DOI or URL (if available).
- Spillan, J. E., & Lee, E. Y. (2019). Market orientation and firm performance: An empirical analysis of international SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(4), 555–578. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00255-4>
- Harris, A., & Diffie, S. (2010). *Leadership for learning: International perspectives on school improvement*. Routledge.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee involvement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 297–310. <https://doi.org/10.1177/1548051813475665>

Identifying the Dimensions and Components of Synergistic Leadership in order to Provide an Appropriate Model in Elementary Schools

Donya Darvishghazanchi¹, Faramarz Malekian², Susan Laei³, Faranak Mousavi⁴

Abstract

The present study, with the aim of identifying the dimensions and components of synergistic leadership in primary schools and providing an appropriate model, used a mixed approach of sequential confirmation and grounded theory. Data were collected from the analysis of 75 valid international and domestic documents (articles, reports and policy documents) and semi-structured interviews with 33 experts (school principals, faculty members and educational leadership experts). Document analysis highlighted key components such as collaborative culture (52 cases), stakeholder participation (45 cases) and organizational learning (41 cases). In the qualitative section, three-stage coding (open: 92 initial codes to 23 non-repetitive codes; axial: 88 subcategories; selective: 3 core codes) led to the coding paradigm. The central phenomenon of “dimensions and components of synergistic leadership” was organized around six core categories: causal conditions (cultural diversity and technological developments), contextual conditions (participatory structures), intervening factors (cultural resistance and policy constraints), strategies (distributed leadership, teacher empowerment, and team collaboration), and outcomes (improved academic performance, job satisfaction, and educational innovation). The proposed paradigmatic model, with high flexibility and consistency with Manuel's (2010) model and transformational and organizational learning theories, provides a practical model for overcoming traditional leadership challenges in Iranian elementary schools and transforming schools into learning and resilient organizations.

Keywords: synergistic leadership, elementary schools, paradigmatic model, data-based, collaborative culture, distributed leadership, teacher empowerment

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