



بررسی تأثیر رهبری توزیعی بر دستیابی به تعالی سازمانی در مدیران مدارس ابتدایی

مریم اسماعیلی

گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

maryamesmaili72@yahoo.com

مژگان عبدالمهی

گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول)

mabdollahi49@gmail.com

علیرضا محمدی نژاد گنجی

گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

aganji33@yahoo.com

رمضان جهانیان

گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

ramezan.jahanian@gmail.com

پریسا ایران نژاد

گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

parisairannejad@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۴۰۴/۲/۲۱

تاریخ دریافت: ۴۰۳/۶/۱۸

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی تعالی سازمانی مبتنی بر رهبری توزیعی در مدیران مدارس ابتدایی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، ترکیبی (کیفی-کمی) بود. در فاز کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از مدیران آموزش و پرورش شهرستان‌های تهران (تا رسیدن به اشباع نظری) و تحلیل داده‌ها با رویکرد نظریه داده‌بنیاد، مدل اولیه استخراج شد. در فاز کمی، پرسشنامه‌ای مبتنی بر یافته‌های کیفی طراحی و بین ۲۳۲ مدیر مدارس ابتدایی شهرستان‌های شهریار، ملارد و شهر قدس (براساس فرمول کوکران) توزیع شد. تحلیل داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار Amos و روش مدل سازی معادلات ساختاری انجام شد. در بخش کیفی، مؤلفه‌های کلیدی رهبری توزیعی در قالب شش مقوله اصلی (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، محوری، راهبردها و پیامدها) شناسایی شد. نتایج کمی نشان داد که تأثیر مقوله‌های علی ($\beta=0.63$, $p<0.001$)، شرایط مداخله‌گر ($\beta=0.76$, $p=0.007$) و بسترها ($\beta=0.81$, $p<0.001$) بر مقوله محوری مثبت و معنادار است. بسترها بیشترین تأثیر را بر مقوله محوری داشتند ($\beta=0.81$). تأثیر مقوله محوری بر راهبردها ($\beta=0.63$, $p<0.001$) و راهبردها بر پیامدها ($\beta=0.59$, $p<0.001$) نیز معنادار بود. شاخص‌های برازش مدل ($GFI=0.91$, $CFI=0.81$, $RMSEA=0.06$) حاکی از اعتبار الگو بودند. الگوی پیشنهادی تأیید کرد که رهبری توزیعی با تقویت مشارکت، تفویض اختیار و ایجاد بسترهای سازمانی، دانش‌محور و حمایتی، به طور مستقیم و غیرمستقیم تعالی سازمانی مدارس را بهبود می‌بخشد. این یافته‌ها نقش کلیدی برنامه‌ریزی برای پذیرش رهبری توزیعی و اصلاح ساختارهای مدیریتی را در دستیابی به تعالی سازمانی برجسته می‌کند.

واژه‌های کلیدی: رهبری توزیعی، تعالی سازمانی، مدیران مدارس ابتدایی، مدل سازی معادلات ساختاری.

۱- مقدمه

رهبری توزیعی در بافت مدارس ابتدایی ایران استخراج شد. در فاز کمی نیز پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی، امکان سنجش روابط علی بین متغیرها و اعتبارسنجی الگو را فراهم آورد. این رویکرد دوجبهی نه تنها به درک عمیق‌تر پدیده‌های اجتماعی-آموزشی کمک می‌کند، بلکه با ارائه شواهد کمی، قابلیت تعمیم‌پذیری الگو را افزایش می‌دهد.

(Creswell & Plano Clark, 2023). ضرورت این پژوهش از دو جنبه نظری و عملی برجسته می‌شود: از یکسو، غنابخشی به ادبیات رهبری آموزشی با ارائه الگویی بومی، و از سوی دیگر، کمک به سیاست‌گذاران برای بازطراحی برنامه‌های توسعه مدیریتی مبتنی بر شواهد را فراهم می‌آورد.

سوالات تحقیق

- ۱) آیا بین مؤلفه‌های رهبری توزیعی (تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم‌گیری، تسهیم دانش) و تعالی سازمانی در مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد؟
- ۲) کدام یک از مؤلفه‌های رهبری توزیعی بیشترین تأثیر را بر تعالی سازمانی مدارس ابتدایی دارد؟
- ۳) الگوی پیشنهادی رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی تا چه حد از برازش مناسبی برخوردار است؟

روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا، تحلیل محتوا (از نوع طرح سیستماتیک) بود. جامعه هدف این پژوهش شامل رؤسای ادارات اداره کل آموزش و پرورش شهرستانهای استان تهران بوده و فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت و تعداد نمونه پژوهش با ۱۴ مصاحبه خاتمه یافت. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. همچنین در این پژوهش برای تحلیل اطلاعات و مصاحبه‌های انجام شده، کدگذاری داده‌ها به صورت دستی و در سه مرحله: ۱. کدگذاری باز، ۲. محوری و ۳. گزینشی انجام شد. در مرحله اول داده‌های مذکور کدگذاری شدند که به این مرحله از فرایند کدگذاری باز می‌گویند که طی چند مرحله صورت می‌گیرد: خردکردن، برچسب‌زدن و مفهوم‌پردازی پدیده‌ها، کشف مقوله‌ها و نام‌گذاری آنها. پس از کشف و نام‌گذاری مقوله‌ها در مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری آغاز شد. غرض از کدگذاری محوری آغازکردن فرایند از نو کنار هم گذاشتن داده‌هایی است که در جریان کدگذاری باز به آن‌ها دست یافته‌ایم. در این مرحله، با استفاده از پارادایم یا مدل الگویی، میان مقوله‌های

نظام‌های آموزشی به عنوان محور توسعه پایدار، نقشی حیاتی در سرمایه‌گذاری نیروی انسانی و پیشرفت جامعه ایفا می‌کنند. در این میان، مدیران آموزشی به عنوان رکن اصلی تحقق اهداف تعلیم و تربیت، نیازمند سبک‌های رهبری نوینی هستند که با پیچیدگی‌های روزافزون سیستم‌های آموزشی هماهنگ باشد (Leithwood, 2020). پژوهش‌ها نشان می‌دهند سبک‌های رهبری متمرکز و سلسله‌مراتبی سنتی، به ویژه در مدارس ابتدایی، پاسخگوی چالش‌هایی چون کمبود نیروی انسانی، افزایش حجم مسئولیت‌های مدیران و ضرورت بهبود کیفیت آموزشی نیستند (Harris, 2023). این چالش‌ها لزوم به کارگیری پارادایم‌های رهبری توزیعی را پررنگ می‌سازد که در آن قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت‌ها میان ذینفعان آموزشی به صورت مشارکتی توزیع می‌شود (Spillane, 2023). براساس گزارش یونسکو (۲۰۲۲)، مدارس که از رهبری توزیعی بهره می‌برند، با تقویت همکاری معلمان، بهبود نوآوری آموزشی و افزایش رضایت شغلی، به سطوح بالاتری از تعالی سازمانی دست یافته‌اند. باین حال، علیرغم شواهد بین‌المللی، در بافت آموزشی ایران، به ویژه در مناطق محروم، مطالعات اندکی به طراحی الگوهای بومی تلفیق رهبری توزیعی و تعالی سازمانی پرداخته‌اند (رضوانی و همکاران، ۱۴۰۲). تعالی سازمانی به عنوان چارچوبی جامع، سازمان‌ها را از طریق ارزیابی مستمر، شناسایی نقاط ضعف و تقویت قابلیت‌های کارکنان به سمت عملکرد برتر هدایت می‌کند (EFQM, 2021). در محیط‌های آموزشی، دستیابی به این تعالی مستلزم رویکردی است که نه تنها بر بهبود فرآیندهای اداری، بلکه بر توانمندسازی معلمان و ایجاد فرهنگ یادگیری جمعی تأکید دارد (Nguyen et al., 2023). پژوهش‌های اخیر حاکی از آن است که رهبری توزیعی با مکانیسم‌هایی مانند تفویض اختیار، تسهیم دانش و تقویت اعتماد سازمانی، بستری برای تحقق تعالی سازمانی فراهم می‌سازد (Bush & Glover, 2022). با این وجود، شکاف پژوهشی قابل توجهی در خصوص چگونگی طراحی الگویی یکپارچه که همسو با ویژگی‌های بومی مدارس ایران (مانند ساختار سلسله‌مراتبی شدید و مقاومت در برابر تغییر) باشد، وجود دارد. این مسئله به ویژه در مناطق پرچالشی مانند شهریار که با معضل کمبود معلم و تمرکزگرایی مدیریتی روبه روست، اهمیت دوچندانی می‌یابد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱). براین اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش تحقیق ترکیبی (کیفی-کمی) به دنبال پرکردن این خلأ است. در مرحله کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران تجربه‌دار، مؤلفه‌های کلیدی

این معنا که تعلق‌پذیری در آن دیده شود. برای پاسخ به سؤالات پژوهش، همزمان با گردآوری داده‌هایی که از دل مصاحبه‌های عمیق استخراج می‌گردد، تجزیه و تحلیل آنها صورت می‌پذیرد. مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها در قالب سه مرحله (کدگذاری باز-محوری-گزینشی) انجام شد و در زیر گام‌های تحلیل به اختصار بیان شده است.

گام اول: کدگذاری باز

گام اول خود شامل دو مرحله است؛ مرحله اول: استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها و تعیین مفاهیم. برای استخراج داده‌ها از دل مصاحبه‌ها، دو روش وجود دارد. تحلیل خرد و تحلیل نکات کلیدی؛ در تحلیل خرد، داده‌ها کلمه به کلمه تحلیل می‌شوند و معانی یافت شده در کلمات یا گروه‌هایی از کلمات کدگذاری می‌گردد. روش دیگر، کدگذاری نکات کلیدی است. در این روش بجای کدگذاری تک تک کلمات، نکات کلیدی شناسایی و کدگذاری می‌شوند. بنابراین با توجه دو روش مذکور، در این پژوهش از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شده است. مرحله دوم: کشف مقوله‌ها. در این مرحله، خود مفاهیم بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار مقوله‌پردازی گفته می‌شود. عناوینی که به مقوله‌ها اختصاص می‌دهیم انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که مجموعه آن مقوله را تشکیل می‌دهند. مقولات دارای قدرت مفهومی بالایی هستند زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند.

گام دوم: کدگذاری محوری

گام بعدی کدگذاری محوری یا سطح دوم کدگذاری است. این مرحله شامل تعیین الگوهای موجود در داده‌ها و سطح مقوله‌بندی است و لازمه آن مقایسه دائمی داده‌هاست. در این پژوهش داده‌های کدگذاری شده و مفاهیم استخراج‌شده در مرحله قبل، با یکدیگر مقایسه شده و به صورت خوشه‌ها و مقوله‌هایی که باهم تناسب دارند در یک جدول قرار گرفتند. به این منظور هر یک از کدها و مفاهیم سطح اول با سایر کدهای سطح اول مقایسه شد تا اطمینان حاصل گردد که طبقات با یکدیگر متمایز هستند. داده‌های جدید همزمان با تمام داده‌ها مقایسه می‌شوند تا محوریتی در بین آن‌ها یافته شود. در این مرحله داده‌ها را به صورت جدید کنار هم گذاشته و رابطه بین مقوله‌ها را بررسی می‌کنیم. در طی این مرحله داده‌ها جهت می‌گیرند و بر اساس ماهیت طبقات و ارتباط بین آن‌ها طبقه‌بندی می‌گردند. اجزاء کدگذاری محوری عبارت‌اند از مقوله محوری، شرایط علی، زمینه یا بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله محوری طبق یک الگوی پارادایم شکل می‌گیرد.

کشف‌شده پیوند برقرار شد و اطلاعات به نحو جدیدی به یکدیگر ربط یافتند تا توضیح‌های دقیق‌تری از پدیده‌ها شکل دهند. پارادایم، در گردآوری و نظم‌دادن به داده‌ها کمک می‌کند به نحوی که ساختار و فرایند با هم در پیوستگی بمانند. اجزا پارادایم شامل:

- (۱) شرایط علی: مقوله‌هایی (شرایطی) که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
- (۲) زمینه‌ها: شرایط ویژه‌ای که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
- (۳) مقوله محوری و اصلی: پدیده اصلی (هسته) فرایند مورد مطالعه.
- (۴) شرایط مداخله‌گر یا واسطه‌ای: شرایط عمومی محیطی که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- (۵) راهبردها: اقدامات یا تعامل‌های ویژه‌ای که از پدیده اصلی حاصل می‌شود.
- (۶) پیامدها: نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود.

و در نهایت مرحله کدگذاری گزینشی انجام شد، که پایه‌های کدگذاری گزینشی در مرحله کدگذاری محوری پی‌ریزی شده است. در کدگذاری گزینشی تحلیل‌گر به دنبال یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها، انتخاب مقوله هسته‌ای (کانونی یا مرکزی) است؛ در نهایت پس از پایان این مراحل، مدل‌نهایی استخراج شد (استراوس و کربین، ۱۹۹۸، ترجمه افشار، ۱۴۰۱). پس از شناسایی مقوله‌ها مدل طراحی و فرضیه‌ها استخراج و روش کمی آغاز شد. در روش کمی نیز پرسشنامه بر اساس نتایج از قسمت کیفی استخراج گردید. پرسشنامه محقق‌ساخته در نمونه‌ای از جامعه تحقیق توزیع شد و در نهایت نتایج حاصله مورد آزمون قرار گرفت. برای روایی پرسشنامه تحقیق حاضر طبق روایی صوری سؤالات از روایی کافی برخوردار است. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ برای مولفه‌ها به ترتیب پیامدها ۰/۷۵، علی ۰/۸۱، مداخله‌گر ۰/۷۸، بسترها ۰/۷۴، راهبردها ۰/۷۲ و محوری ۰/۷۱ بدست آمد. همچنین تجزیه و تحلیل فرضیات با استفاده از روش معادلات ساختاری و نرم افزار Amos انجام شد.

یافته‌ها

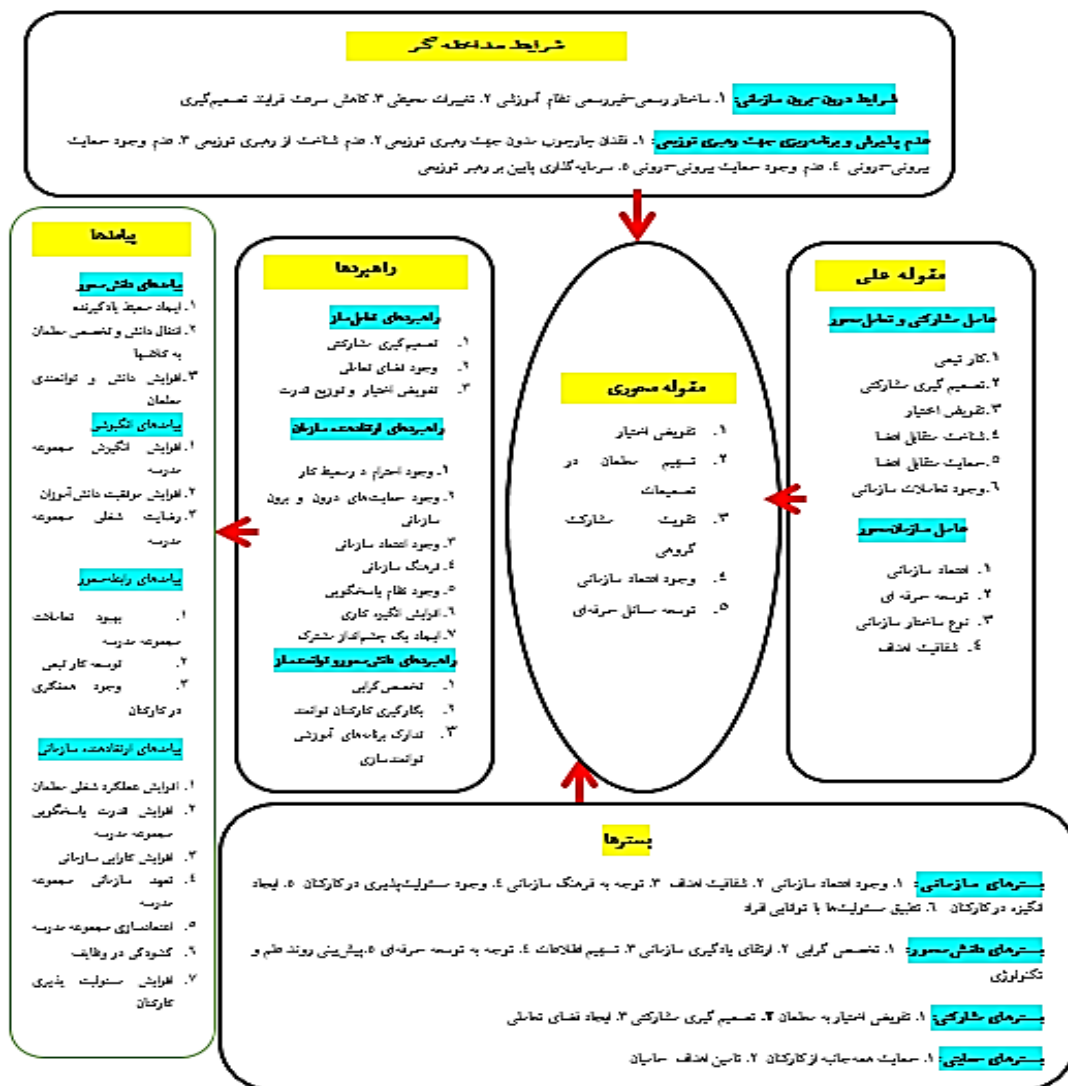
پیش از ورود به بیان یافته‌ها، ضروری است تا مطالبی در رابطه با شیوه‌نگارش مطالب در روش کیفی و مخصوصاً روش نظریه زمینه‌ای (تحلیل محتوا) بیان گردد. توضیح اینکه محققین و روش‌شناسان کیفی بر این باورند که طریقه نگارش و ارائه یافته‌ها یا گزارش‌های کیفی باید منطبق و متعلق به زبان افراد درگیر در پژوهش باشد؛ به

گام سوم: مرحله کدگذاری انتخابی (گزینشی)

متن هر سوال مشخص شد و در نهایت ابتدا مفاهیم و سپس مقوله‌ها برحسب تشابهات معنایی شناسایی شدند، سپس تمامی مقوله‌ها شناسایی شده در مرحله کدگذاری باز، مجدداً بر حسب جنبه‌های شرایطی، تعاملی و پیامدی با همدیگر تلفیق شده و در نهایت یک مدل انتزاعی و عمومی‌تر که بیانگر پرسش اصلی پژوهش است، استخراج شد.

تمامی مقوله‌ها ابتدا به طور کلی و طبق حوزه‌های مورد مطالعه و سپس در قالب ۶ ستون اصلی شامل مقوله‌های محوری، بسترها، پیامدها، شرایط مداخله‌گر، علی و راهبردها طبقه بندی شده‌اند. در نهایت، مدل زمینه‌ای نهایی حول مقوله محوری (هسته) در قالب شکل (۱) ترسیم شد.

سومین عملیات در تحلیل نظریه‌زمینه‌ای، کدگذاری انتخابی است. اصطلاح انتخابی به این علت برای این مرحله به کار می‌رود که تحلیل‌گر به وضوح یک جنبه مرکزی از داده‌ها را به عنوان مقوله هسته‌ای انتخاب می‌کند و روی آن متمرکز می‌شود. بنابراین در کدگذاری انتخابی، همان تکنیک‌هایی را که در کدگذاری محوری و باز به کار برده می‌شوند، استفاده خواهند شد (اما در سطح بالاتری از انتزاع). کدگذاری انتخابی فقط توصیف ساده داده‌ها نیست بلکه با آنچه به لحاظ تحلیلی در داده‌ها مرکزیت دارد، سروکار دارد. در این پژوهش ابتدا تمامی پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سوالات مصاحبه به تفکیک هر سوال در قالب دو جدول، بر اساس آنچه برای گام اول (کدگذاری باز) بیان کردیم کدگذاری شدند و نکات کلیدی



شکل (۱): الگوی رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی در مدیران مدارس

به بیان معیارهای مطلوبیت این مدل بر اساس داده‌های بدست آمده می‌پردازیم. در جدول (۱) مقادیر بارهای عاملی گویه‌های مربوط به هر مولفه این پژوهش ارائه شده است که باید از ۰/۵ کمتر نباشند و گویه‌هایی که بارهای عاملی کمتر از ۰/۵ داشته باشند از فرآیند تحلیل آماری کنار گذاشته می‌شوند.

مدل ۱: مدل تدوین شده رهبری توزیعی مبتنی بر تعالی سازمانی بر اساس نظریه داده‌بنیاد
در ادامه این بخش تحلیل عاملی تاییدی و مدل تحلیلی طراحی شده پژوهش، توسط نرم‌افزار Amos مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد و ضمن ارائه خروجی مدل از این نرم‌افزار،

جدول (۱): بارهای عاملی گویه‌های مولفه‌ها

مولفه	شاخص	گویه	بار عاملی
شرایط مداخله	شرایط درون- برون سازمانی	ساختار رسمی-غیررسمی نظام آموزشی	۰/۵۶
		تغییرات محیطی	۱
		کاهش سرعت فرایند تصمیم‌گیری	۰/۶۴
	عدم پذیرش و برنامه‌ریزی جهت رهبری توزیعی	فقدان چارچوب مدون جهت رهبری توزیعی	۰/۶۶
		عدم شناخت از رهبری توزیعی	۰/۶۹
		عدم وجود حمایت بیرونی-درونی	۰/۷۶
		وجود مخالفت با رهبری توزیعی	۰/۶۰
		سرمایه‌گذاری پایین بر رهبری توزیعی	۰/۵۹
مفوله علی	عامل مشارکتی و تعامل محور	کار تیمی	۰/۴۴
		تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۵۶
		تفویض اختیار	۰/۶۱
		شناخت متقابل اعضا	۰/۵۲
		حمایت متقابل اعضا	۰/۳۷
		وجود تعاملات سازمانی	۰/۶۳
	عامل سازمان محور	اعتماد سازمانی	۰/۶۹
		توسعه حرفه ای	۰/۷۱
		نوع ساختار سازمانی	۰/۵۶
		شفافیت اهداف	۰/۶۵
مفوله محوری		تفویض اختیار	۰/۶۶
		تسهیم معلمان در تصمیمات	۱
		تقویت مشارکت گروهی	۰/۷۱
		وجود اعتماد سازمانی	۰/۶۳
		توسعه مسائل حرفه‌ای	۰/۵۸
راهبردها	راهبردهای تعامل ساز	تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۴۸
		وجود فضای تعاملی	۰/۵۱
		تفویض اختیار و توزیع قدرت	۰/۶۴
	راهبردهای ارتقادهنده سازمان	وجود احترام در محیط کار	۰/۵۴
		وجود حمایت‌های درون و برون سازمانی	۰/۶۶
		وجود اعتماد سازمانی	۰/۵۵
		فرهنگ سازمانی	۰/۶۹
		وجود نظام پاسخگویی	۰/۷۵
		افزایش انگیزه کاری	۰/۶۶
		ایجاد یک چشم‌انداز مشترک	۰/۵۸
		تخصص‌گرایی	۰/۳۹

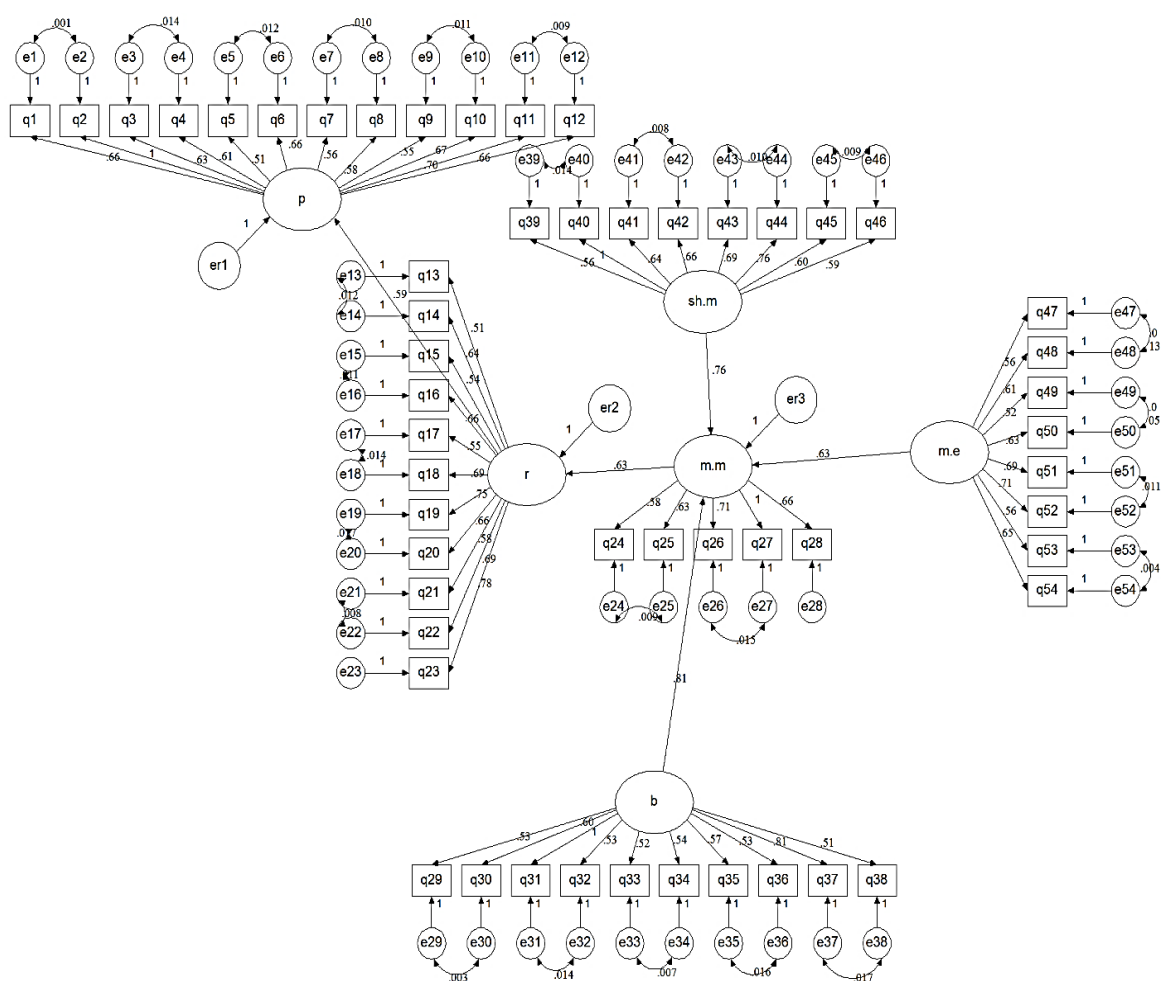
مؤلفه	شاخص	گویه	بار عاملی
پیامدها		بکارگیری کارکنان توانمند	۰.۶۹
		تدارک برنامه‌های آموزشی توانمندسازی	۰.۷۸
		ایجاد محیط یادگیرنده	۰.۶۶
	پیامدهای دانش‌محور	انتقال دانش و تخصص معلمان به کلاسها	۱
		افزایش دانش و توانمندی معلمان	۰.۶۳
		افزایش انگیزش مجموعه مدرسه	۰.۶۱
	پیامدهای انگیزشی	افزایش موفقیت دانش‌آموزان	۰.۵۱
		رضایت شغلی مجموعه مدرسه	۰.۶۶
		بهبود تعاملات مجموعه مدرسه	۰.۵۶
	پیامدهای رابطه‌محور	توسعه کار تیمی	۰.۵۸
		وجود همفکری در کارکنان	۰.۴۶
		افزایش عملکرد شغلی معلمان	۰.۵۵
	پیامدهای ارتقادهنده سازمانی	افزایش قدرت پاسخگویی مجموعه مدرسه	۰.۴۱
		افزایش کارایی سازمانی	۰.۳۸
		تعهد سازمانی مجموعه مدرسه	۰.۶۷
		اعتمادسازی مجموعه مدرسه	۰.۷۰
		گشودگی در وظایف	۰.۳۹
		افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان	۰.۶۶
		وجود اعتماد سازمانی	۰.۲۸
بسترها	بسترهای سازمانی	شفافیت اهداف	۰.۳۱
		توجه به فرهنگ سازمانی	۰.۴۰
		وجود مسئولیت‌پذیری در کارکنان	۰.۵۳
		ایجاد انگیزه در کارکنان	۰.۶۰
		تطبیق مسئولیت‌ها با توانایی افراد	۱
	بسترهای دانش‌محور	تخصص‌گرایی	۰.۵۳
		ارتقای یادگیری سازمانی	۰.۵۲
		تسهیل اطلاعات	۰.۵۴
		توجه به توسعه حرفه‌ای	۰.۳۹
		پیش‌بینی روند علم و تکنولوژی	۰.۴۴
	بسترهای مشارکتی	تفویض اختیار به معلمان	۰.۵۷
		تصمیم‌گیری مشارکتی	۰.۵۳
		ایجاد فضای تعاملی	۰.۴۹
	بسترهای حمایتی	حمایت همه‌جانبه از کارکنان	۰.۸۱
		تامین اهداف حامیان	۰.۵۱

شفافیت‌اهداف، توجه به فرهنگ سازمانی، توجه به توسعه حرفه‌ای، پیش‌بینی روند علم و تکنولوژی و ایجاد فضای تعاملی. در این شرایط مدل ساختاری پژوهش بصورت شکل زیر است که در آن بارهای عاملی همه مؤلفه‌ها (۵۴ بار عاملی مربوط به ۵۴ گویه) از ۰/۵ بیشتر است. همان‌طور که در شکل زیر مشاهده می‌شود، همبستگی بین برخی از متغیرهای خطای گویه‌ها نیز

بنابر جدول فوق، از ۶۸ گویه این پژوهش، ۱۴ گویه از فرآیند تحلیل حذف شدند، زیرا میزان بارعاملی آن‌ها از ۰/۵ کمتر شده بود. این گویه‌ها عبارتند از کار تیمی، حمایت متقابل اعضا، تصمیم‌گیری مشارکتی، تخصص‌گرایی، وجود همفکری در کارکنان، افزایش قدرت پاسخگویی مجموعه مدرسه، افزایش کارایی سازمانی، گشودگی در وظایف، وجود اعتماد سازمانی،

برخوردار است و بر این اساس می‌توان به آن استاندارد و اتکا نمود. حال با توجه به روابط بین متغیرهای این مدل که در شکل (۱) نیز به نمایش درآمده است، نتایج زیر را می‌توان ارائه نمود. با توجه به نتایج جدول (۳)، تأثیرهای عنوان شده معنادار است زیرا مقدار معناداری ها از ۰/۰۵ کمتر است و مقادیر آماره آزمون ها نیز از ۱/۹۶ بیشتر شده است. براین اساس مقوله‌علی، شرایط مداخله‌گر و بسترها تأثیر مثبت و معناداری بر مقوله محوری داشته‌اند که تأثیر بسترها و سپس شرایط مداخله‌گر بیشتر بوده است. همچنین تأثیر مقوله محوری بر راهبردها و تأثیر راهبردها بر پیامدها مثبت و معنادار بوده است.

در شکل رسم شده است. گنجاندن این همبستگی‌ها به دلیل دستیابی به یک مدل یا الگو با میزان برازش‌های مطلوب می‌باشد. درواقع بدون رسم این همبستگی‌های خطاها در مدل، شاخص‌های نیکویی برازش مدل مطلوب نبودند. این نتایج در ادامه این بخش و طی جدول (۲) ارائه گردیده است. در جدول (۲) مقادیر شاخص نیکویی برازش^۱، شاخص برازش‌نرم‌دار^۲، شاخص برازش‌نسبی^۳، شاخص برازش‌نموی^۴، شاخص برازش تطبیقی^۵ برای مدل شکل (۱) بیان شده است. طبق جدول ۲ هرچند تمامی شاخص‌های این مدل در دامنه مورد قبول قرار نگرفته است اما نزدیک به محدوده مورد قبول واقع شده‌اند، بنابراین بطور کلی مدل از برازش مناسبی



شکل ۱: مدل ساختاری پژوهش

^۴ IFI (Incremental Fit Index)

^۵ CFI (Comparative Fit Index)

^۱ GFI (Goodness of Fit Index)

^۲ NFI (Normed Fit Index)

^۳ RFI (Relative Fit Index)

جدول (۲): شاخص های برازش مدل اندازه گیری

عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار بدست آمده در حالت بدون رسم همبستگی خطاهای مدل	مقدار بدست آمده در حالت رسم همبستگی خطاهای مدل	نتیجه
GFI	$GFI > 0.90$	۰.۶۳	۰.۹۱	تأیید مدل
NFI	$NFI > 0.90$	۰.۵۴	۰.۸۸	قابل قبول
RFI	$RFI > 0.90$	۰.۷۲	۰.۹۲	تأیید مدل
IFI	$IFI > 0.90$	۰.۷۱	۰.۹۱	تأیید مدل
CFI	$CFI > 0.9$	۰.۶۶	۰.۸۱	قابل قبول

جدول (۳): اثرگذاری بین مولفه های پژوهش

تأثیر بین مولفه ها	ضریب رگرسیونی	خطای برآورد	آماره آزمون	مقدار معناداری	نوع تأثیر
مقوله علی بر مقوله محوری	۰.۶۳	۰.۱۲	۵.۲۵	کمتر از ۰.۰۰۱	مثبت
شرایط مداخله گر بر مقوله محوری	۰.۷۶	۰.۰۹	۸.۴۴	۰.۰۰۷	مثبت
بسترها بر مقوله محوری	۰.۸۱	۰.۱۰	۸.۱۰	کمتر از ۰.۰۰۱	مثبت
مقوله محوری بر راهبردها	۰.۶۳	۰.۱۱	۵.۷۳	کمتر از ۰.۰۰۱	مثبت
راهبردها بر پیامدها	۰.۵۹	۰.۰۹	۶.۵۶	کمتر از ۰.۰۰۱	مثبت

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش طراحی و اعتبار سنجی الگوی تعالی سازمانی مبتنی بر رهبری توزیعی در بین مدیران مدارس بود که با تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار اموس انجام شد و نتایج نشان داد، در این مدل متغیر شرایط مداخله گر با دو بعد شرایط درون- برون سازمانی و عدم پذیرش و برنامه ریزی جهت رهبری توزیعی همراه با ابعاد عامل مشارکتی و تعامل محور، عامل سازمان محور از متغیر مقوله علی به عنوان متغیرهای موثر بر تعالی سازمانی مدیران مدارس مشخص شده اند. البته که شاخص های بسترهای سازمانی، بسترهای دانش محور، بسترهای مشارکتی و حمایتی از جمله شاخص هایی است که در قالب متغیر بسترها در زمینه استراتژی های تعالی سازمانی تعیین شده اند و تأثیر آن ها تأیید شده است. همه این موارد دست به دست هم خواهد داد تا بتوان با راهبردهای تعامل ساز، ارتقا دهنده سازمان، دانش محور و توانمند ساز بتوان دانش محوری، انگیزشی سازی، کار گروهی و مشارکتی و ارتقا و کارایی سازمانی را در وزارت آموزش و پرورش نهادینه نمود. در راستای اعتبار سنجی الگوی بدست آمده نیز، باید عنوان نمود که نیز پرسشنامه مرتبط به الگوی مورد نظر بر اساس روایی صوری، روایی مناسبی برخوردار بود. بررسی شاخص های نیکویی برازش این مدل نیز حاکی از معتبر بودن این مدل داشت.

بنابراین با در نظر گرفتن مولفه ها و شاخص های الگوی تعالی سازمانی مبتنی بر رهبری توزیعی که در این پژوهش بدست آمده است می توان به ارزیابی مدیران مدارس آموزش و پرورش پرداخت و با اهتمام ورزیدن به این موارد، سطح کیفیت سازمان را ارتقا بخشید. با توجه به نتایج این پژوهش، مدیران مدارس ابتدایی باید از راهکارهای رهبری توزیعی جهت واگذاری هر چه بیشتر قدرت، اختیار و مسئولیت بین آموزگاران استفاده کنند تا ضمن بهبود توانمندی های روانشناختی و ساختاری آنها، شرایط مساعدی جهت همکاری و مشارکت هرچه بیشتر آموزگاران جهت رشد و ارتقا سطح مدارس در تمامی ابعاد و تعالی سازمانی مدارس فراهم شود.

تعالی سازمانی به عنوان بالاترین مرتبه ارزیابی به توانایی یک سازمان برای برتری یا دستیابی به عملکرد برتر با تمرکز بر ارکان کلیدی خود اشاره دارد. تعالی یک سازمان فرایند پیوسته ای است که با برنامه ریزی و هدف گذاری آغاز و در طول مسیر با ارزیابی های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین شده، رفع نواقص و نارسایی ها، مشخص شده و با اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می شود (مرادی، ۲۰۱۶).

حرکت به سوی تعالی می تواند سازمان را حیاتی دوباره ببخشد. مدل تعالی سازمانی با توسعه توان بالقوه کارکنان در سطوح فردی، تیمی و سازمانی و همچنین با به تصویر کشیدن

یک سازمان متعالی این امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان‌ها در مقایسه خود با این مدل، جایگاه خود را به لحاظ میزان تعالی محک زده و از طریق یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر به بازنگری در وضع موجود و برنامه ریزی برای بهبود اهتمام ورزند (مورسال و همکاران، ۲۰۱۹).

یکی از عوامل موثر بر تعالی سازمانی مدارس، سبک رهبری توزیعی می‌باشد (برون و همکاران، ۲۰۲۰). این سبک از رهبری روش موثر و مناسبی برای بهبود و سرآمدی مدارس می‌باشد. این نوع رهبری شامل درک گسترده‌ای از رهبری، فراتر از فعالیت مدیرمدرسه و به عنوان راهکاری جهت کاهش بار کاری مدیران مدارس و همچنین فراهم‌کننده فرصت‌های توسعه برای آموزگاران از طریق مشارکت در نقش‌های رهبری مورد استفاده قرار گرفته است (نواب و اسد، ۲۰۲۰). تشویق آموزگاران و مشارکت دادن آنها در فرآیندهای تصمیم‌گیری، از استراتژی‌های مفید برای توسعه رهبری آموزگاران محسوب می‌شود. در این مسیر قطعاً کارکنان که در واقع آموزگاران می‌باشند، توانمندتر می‌شوند. در این شرایط اعتماد، تعهد، انگیزه و بهبود عملکرد در بین افراد مشاهده خواهد شد. این توانمندسازی باعث تفویض و تقسیم قدرت مدیران با کارکنان می‌شود.

با استفاده از رهبری توزیعی، مدیران از طریق فراهم کردن ابزار مورد نیاز و پشتیبانی مناسب، تقسیم قدرت میان کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، سهمیم کردن کارکنان در جریان اطلاعات، ایجاد بستر آموزش و انتقال دانش به توانمندسازی کارکنان کمک می‌کنند. رهبران توزیعی با بسیج توانایی‌ها و نوآوری آموزگاران، باعث می‌شوند که آن‌ها تخصص خود را بیش از پیش بروز دهند و بدین ترتیب ارتقا و بهبود عملکرد مدرسه حاصل می‌شود. مدیران با استفاده از سبک رهبری توزیعی وظایف خود را با سایر کارکنان به نحوی تقسیم می‌کنند که اغلب از تفویض متمایز نیست.

یکی از مزیت‌های رهبری توزیع شده این است که بر اثربخشی ارتباط معلم و دانش‌آموزان تأثیر دارد، زیرا همکاری و مشارکت به معلمان کمک می‌کند تا تعاملات بهتری با دانش‌آموزان داشته باشند. همچنین در مدرسه‌ای که رهبری توزیع شده اعمال شده است، معلمان قادرند با بهبود فعالیت، انگیزش و اثربخشی، در تخصص‌شان شریک شوند، دانش خود را افزایش دهند، و دانش و تخصص خود را به درون کلاس‌های شان انتقال دهند، همانطور که در برنامه‌های آموزشی منعکس شده است.

این تفکر رهبری بیان می‌کند که دستیابی به اهداف مدرسه از راه فعالیت‌های تمامی آموزگاران امکان پذیر است. الگوی

مبتنی بر رهبری توزیعی گروه‌های رهبری را به کار کردن مشترک و داشتن هدفی مشترک ترغیب می‌نماید. مدیران مدارس با هم‌فکری، رایزنی و سهمیم کردن آموزگاران در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های مدرسه و همچنین با واگذاری مسئولیت‌ها و نقش‌های رهبری به آنان، همه اعضای مدرسه را برای دستیابی به اهداف سازمانی مدرسه ترغیب و از این طریق زمینه را برای بهبود مستمر، پیشرفت، موفقیت، سرآمدی و تعالی مدرسه در تمام ابعاد فراهم می‌کنند.

بهره‌مندی مدیران از سبک رهبری توزیعی فوایدی دارد که هرگز در سبک رهبری انفرادی بدست نمی‌آیند. مدیران مدارس با بکارگیری این سبک رهبری، فرصت‌های بیشتری را برای مشارکت هر چه بیشتر آموزگاران در فعالیت‌های مدرسه فراهم کرده که این تعامل و مشارکت نگرش مثبتی را در آموزگاران نسبت به توانایی‌هایشان ایجاد می‌کند.

در خصوص پژوهش‌های صورت گرفته مشابه با این پژوهش باید عنوان نمود که معجون و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه رابطه‌ی رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس با نقش میانجی توانمندسازی ساختاری و روانشناختی در معلمان دریافتند که رهبری توزیعی رابطه مستقیم، مثبت و معناداری با توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روانشناختی و تعالی سازمانی مدارس؛ توانمندسازی ساختاری رابطه مستقیم، مثبت و معناداری با تعالی سازمانی مدارس و توانمندسازی روانشناختی؛ و توانمندسازی روانشناختی رابطه مستقیم، مثبت و معناداری با تعالی سازمانی مدارس داشت. رهبری توزیعی بواسطه توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانشناختی رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس؛ و توانمندسازی ساختاری بواسطه توانمندسازی روانشناختی رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس داشت. خالدی و تسلیمیان (۱۴۰۱) در پژوهشی تأثیر سبک رهبری توزیعی مدیران بر اثربخشی مدارس از طریق انگیزش معلمان و خوش بینی تحصیلی آنان در مدارس متوسطه اول را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که متغیر رهبری توزیعی مدیران به صورت غیرمستقیم از طریق انگیزش شغلی بر اثربخشی مدارس تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین، متغیر رهبری توزیعی مدیران به صورت غیرمستقیم از طریق خوش بینی تحصیلی بر اثربخشی مدارس تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. عباسپور و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی به طراحی مدل مطلوب رهبری اصیل برای مدیران مدارس پرداختند. یافته‌ها نشان داد که الهام بخشی، انعطاف پذیری، برون گرایی، تعهد، جاذبه عمیق، روحیه مشارکت، شفافیت ارتباطی، همدلی، پردازش

- بازنگری در معیارهای ارزیابی مدیران مدارس:
با استناد به یافته‌های پژوهش مبنی بر تأثیر مستقیم مقوله محوری (تفویض اختیار و مشارکت) بر راهبردها ($\beta=0.63$)، پیشنهاد میشود شاخص‌های ارزیابی مدیران در سامانه‌های اداری آموزش و پرورش بازنگری شود. این شاخص‌ها باید شامل مواردی مانند میزان مشارکت معلمان در تصمیمات کلیدی، تعداد پروژه‌های مبتنی بر کار تیمی، و سطح رضایت‌شغلی معلمان (به عنوان پیامد انگیزشی) باشد تا انتخاب مدیران بر اساس شواهد عینی صورت گیرد.
 - ایجاد شبکه‌های تبادل تجربه بین مدارس:
با توجه به تأثیر مثبت راهبردهای تعامل ساز ($\beta=0.64$) بر پیامدها، پیشنهاد می‌شود شبکه‌های منطقه‌ای میان مدارس ابتدایی تشکیل شود تا مدیران بتوانند تجربیات موفق در زمینه رهبری توزیعی (مانند روشهای تفویض اختیار و حل تعارض) را به صورت عملی به اشتراک بگذارند. این شبکه‌ها باید با حمایت نهادهای پژوهشی و با استفاده از پلت فرم‌های دیجیتال تسهیل شوند.
 - اصلاح برنامه‌های آموزشی وزارت آموزش و پرورش:
با توجه به نقش بسترهای دانش محور ($\beta=0.54$) در تقویت تعالی سازمانی، پیشنهاد می‌شود محتوای دوره‌های آموزشی فعلی مدیران با افزودن مباحثی مانند مدیریت تغییر، روانشناسی سازمانی، و روش‌های تسهیم‌دانش به روزرسانی شود. همچنین، برگزاری دوره‌های آموزش مربیان مدرس (Train the Trainer) برای انتقال اثربخش مفاهیم رهبری توزیعی به مدیران جدیدالانتصاب ضروری است.
 - اجرای پایلوت رهبری توزیعی در مناطق محروم:
با توجه به مشکلات گزارش شده در مناطق محروم (مانند کمبود معلم و تمرکزگرایی)، پیشنهاد می‌شود پروژه‌های پایلوت در مدارس ابتدایی این مناطق اجرا شود. در این پروژه‌ها، مدیران با حمایت مشاوران آموزشی، به طور گام به گام فرآیند تفویض اختیار، تشکیل تیم‌های خودگردان، و طراحی سیستم‌های بازخورد مشارکتی را تجربه کنند. نتایج این پروژه‌ها می‌تواند به عنوان الگویی برای گسترش ملی مورد استفاده قرار گیرد.
 - تدوین دستورالعمل‌های حمایت از معلمان رهبر:
با استناد به تأثیر پیامدهای دانش محور ($\beta=0.66$) مانند انتقال دانش معلمان به کلاس‌ها، پیشنهاد می‌شود دستورالعمل‌هایی برای شناسایی و حمایت از معلمان دارای پتانسیل رهبری (Teacher Leaders) تدوین شود. این دستورالعمل‌ها باید شامل مکانیسم‌های کاهش بار کاری، اعطای امتیازات مادی و معنوی، و ایجاد فرصت‌های حضور در کنفرانس‌های تخصصی باشد.
- متوازن اطلاعات، چشم انداز اخلاقی و چشم انداز مشترک می‌تواند در تقویت و توسعه رهبری اصیل در بین مدیران مدارس اثرگذار باشد. اُشیا (۲۰۲۱) در تحقیق رهبری توزیع شده و شیوه‌های آموزشی نوآورانه نشان دادند که رهبری توزیع شده تأثیر مثبت و معناداری بر استفاده معلمان از شیوه‌های آموزشی نوآورانه دارد. همچنین یافته‌های این مطالعه اهمیت رهبری توزیع شده را به عنوان یک فلسفه آموزشی برای پرورش نوآوری تأیید می‌کند. نواریداس نالدا و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش تأثیر استراتژیک رهبری توزیع شده مدیرمدرسه در تحول دیجیتالی مدارس دریافتند که مدیران مدارس چقدر منابع دیجیتال آموزشی را مفید می‌دانند و آن تأثیرگذارترین متغیر در تحول دیجیتالی مدارس است. سایر عوامل کلیدی عبارتند از متغیرهای زمینه مدرسه، پشتیبانی فنی و خدمات مربوط به استفاده از منابع دیجیتال آموزشی، و مشخصات حرفه‌ای و شخصی مدیر.
- در این پژوهش با توجه به نتایجی که از تحلیل داده‌ها بدست آمد، پیشنهاداتی ارائه می‌گردد:
- تدوین نظام تعالی سازمانی مدارس مبتنی بر رهبری توزیعی:
با توجه به تأثیر معنادار مؤلفه‌های بسترها ($\beta=0.81$) و شرایط مداخله گر ($\beta=0.76$) بر مقوله محوری، پیشنهاد میشود وزارت آموزش و پرورش چارچوبی ملی برای تعالی سازمانی مدارس ابتدایی طراحی کند که بر تقویت بسترهای سازمانی (مانند اعتماد، شفافیت اهداف، و فرهنگ مشارکتی) و کاهش موانع ساختاری (مانند مقاومت در برابر تغییر و کمبود حمایت) تمرکز داشته باشد. این چارچوب باید به عنوان مبنایی برای انتخاب و انتصاب مدیران با ویژگی‌های رهبری توزیعی (مانند تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم‌گیری، و تسهیم دانش) استفاده شود.
 - طراحی مسیر شغلی مبتنی بر شایستگی‌های رهبری توزیعی:
با توجه به نقش کلیدی راهبردهای دانش محور ($\beta=0.78$) و توانمندسازی معلمان در دستیابی به تعالی سازمانی، پیشنهاد میشود برنامه‌های جانشین‌پروری و توسعه حرفه‌ای برای مدیران و معلمان طراحی شود. این برنامه‌ها باید شامل دوره‌های آموزشی عملی در زمینه رهبری توزیعی، کارگاه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی، و تمرین‌های مبتنی بر سناریوهای واقعی مدارس باشد تا شایستگی‌های لازم برای اجرای مؤثر این سبک رهبری تقویت گردد.

تقدیر و تشکر

نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز تهران غرب.

نوروزی، داریوش؛ سلیمانی، علی. (۱۴۰۰). اثربخشی رهبری توزیعی بر بهبود عملکرد مدارس: آزمون نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی. مطالعات مدیریت آموزشی، ۱۲(۴)، ۱۱۵-۱۳۴.

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

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

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

Alhefeti S, Ameen A, Bhaumik A. (2019). The impact of the leadership and strategy management on organizational excellence: moderating role of organizational culture. Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems, 11(06): 748-759.

Ammarloo H. (2018). The impact of structural empowerment, mediating role of psychological empowerment on organizational excellence (Studied case: Payesh Armaghan Yaran Company). Master Thesis, Payame Noor University of Rasht. [in Persian].

Brown C, MacGregor S, Flood J. (2020). Can models of distributed leadership be used to mobilise networked generated innovation in schools? A case study from England. Teaching and Teacher Education, 94: 103101

Burks K. (2021). International School Leaders: Finding Success Through Distributed Leadership Practices. Kappa Delta Pi Record, 56(2): 52-54.

Bush T, Ng A Y. M. (2019). Distributed leadership and the Malaysia education blueprint. Journal of Educational Administration, 57(3): 279-295.

Bush, T., & Glover, D. (2022). Leadership and context: Why one-size-fits-all approaches do not work. School Leadership & Management, 42(4), 387-405.

Christine, A, & Lorentzen, R, 2022, Digital transformation as distributed leadership: Firing the change agent, Procedia Computer Science, Volume 196, 2022, Pages 245-254.

این مقاله حاصل بخشی از پایان نامه با عنوان "طراحی الگوی تعالی سازمانی مبتنی بر رهبری توزیعی در مدیران مدارس" در مقطع دکتری در سال ۱۴۰۳ است که با حمایت دانشگاه آزاد اسلامی کرج اجرا شده است.

فهرست منابع

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

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

عباس پور، عباس؛ کریمی، فاطمه؛ موسوی، سیدمحمد. (۱۳۹۹). الگوی رهبری توزیعی در مدارس ایران: شناسایی مؤلفه‌های کلیدی. فصلنامه علوم تربیتی، ۱۱(۴۲)، ۷-۳۲.

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

محمدی، رضا؛ رضوی، سیدحمید. (۱۴۰۲). طراحی مدل تعالی سازمانی مدارس مبتنی بر رهبری توزیعی با رویکرد آمیخته. پژوهش‌های مدیریت آموزشی، ۱۴(۱)، ۵۵-۷۸.

معجونی، حسین؛ اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ افضل، افشین (۱۴۰۱). رابطه ی رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس با نقش میانجی توانمندسازی ساختاری و روان-شناختی در معلمان، جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۱۱۵(۱)، ۴۱-۵۶.

ناطقیان، حامد؛ بحرینی، سیدصادق؛ متفکر، حسین (۱۴۰۰). بررسی رابطه رهبری توزیعی بر رضایت شغلی با نقش میانجی جوسازمانی و همکاری حرفه ای در بین کارکنان مدارس غیرانتفاعی منطقه یک تهران، پایان

- Morsal B, Fahiminezhad A, Siavashi M, Ameriyan H. (2019). Prediction of organizational excellence in the ministry of sports and youth by staff structural and psychological empowerment. *Journal of motor and behavioral sciences*, 2(1): 32-44. [in Persian].
- Nasiri Valik Bani F, Ghanbari E. (2016). Analysis of the Relationship between Distributed Leadership Style and Organizational Effectiveness of High Schools in Hamadan. *Journal of Educational Research*. 2(31): 110-132. [in Persian].
- Nawab A, Asad M M. (2020). Leadership practices of school principal through a distributed leadership lens: a case study of a secondary school in urban Pakistan. *International Journal of Public Leadership*. 16(4): 411-422.
- Neeleman, A. (2019). The scope of school autonomy in practice: An empirically based classification of school interventions. *Journal of Educational Change*, 20(1), 31-55. 10.1007/s10833-018-9332-5.
- Nguyen, T. H., et al. (2023). Teacher empowerment and school excellence: A cross-national study. *International Journal of Educational Development*, 98, 102756.
- Ni, Y, Yan, R, Pounder, D, et al. (2018). Collective leadership: Principals' decision influence and the supportive or inhibiting decision influence of other stakeholders. *Educational Administration Quarterly*, 54(2), 216-248.
- O'Shea, C. (2021). Distributed leadership and innovative teaching practices. *International Journal of Educational Research Open*, 2 (2021), 100088.
- Rikkerink, M, Verbeeten, H, Simons, R, Ritzen, H, et al. (2016). A new model of educational innovation: Exploring the nexus of organizational learning, distributed leadership, and digital technologies. *Journal of Educational Change*, 17(2), 223-249.
- Sebastian, J., Huang, H., & Allensworth, E. (2017). Examining integrated leadership systems in high schools: Connecting principal and teacher leadership to organizational processes and student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(3), 463-488. 10.1080/09243453.2017.1319392.
- Spillane, J. P., et al. (2023). Rethinking distributed leadership: Data-driven decision-making in schools. *Journal of Educational Change*, 24(3), 321-340.
- Sun, A., & Xia, J. (2018). Teacher-perceived distributed leadership, teacher self-efficacy and job satisfaction: A multilevel SEM approach using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 92, 86-97.
- Witziers, B., Bosker, R. J., & Krüger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2023). *Designing and conducting mixed methods research* (4th ed.). Sage.
- Davison, A., Brown, P., Pharo, E., Warr, K., McGregor, H., Terkes, S., Boyd, D., & Abuodha, P. (2013). Distributed leadership: Building capacity for interdisciplinary climate change teaching at four universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(1), 98-110. 10.1108/IJSHE-10-2012-0091.
- EFQM. (2021). *The EFQM model for organizational excellence*. Brussels: EFQM Publications.
- Fu L, Liu Z, Liao S. (2018). Is distributed leadership a driving factor of innovation ambidexterity? An empirical study with mediating and moderating effects. *Leadership & Organization Development Journal*. 39(3): 388-405.
- González, E C. (2020). *A Comparison of Demographic Profiles and Academic Outcomes of Charter Schools and Traditional Public Schools in Fresno, Kings, Madera, and Tulare Counties* (Doctoral dissertation, California State University, Fresno).
- Harris, A. (2023). Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 12-29.
- Hasselgren, C, Dellve, L, Gillberg, G, 2021, Conditions for distributed leadership practices among managers in elder- and disability care organizations: A structural equation modeling approach, *International Journal of Nursing Studies Advances*, Volume 3, November 2021, 100049.
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.
- Le Donné, N., Fraser, P., & Bousquet, G. (2016). Teaching strategies for instructional quality: insights from the talispisa link data." *OECD education working papers*: 148. Paris: OECD Publishing. 10.1787/5jln1hlsr0lr-en
- Leithwood, K., Mascal, B., Stauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37-67. 10.1080/15700760601091267.
- Mokhber Yosefabad M, Rahmani Nojde H, Asadian A. (2019). The Impact of Strategic Alliance on Organizational Excellence with the Mediating Role of Knowledge Sharing Using Structural Equation Modeling (Case Study: Tabriz National Bank). *Journal of Accounting and Management Vision*, 2(16): 1-19. [in Persian].
- Moradi B. (2016). *The Relationship between Employee Improvement and Organizational Justice with Organizational Excellence*. M.Sc. Thesis, Mohaghegh Ardabili University. [in Persian].

Investigating the Impact of Distributed Leadership on Achieving Organizational Excellence among Elementary School Principals

Abstract

The present study was conducted with the aim of designing and validating an organizational excellence model based on distributed leadership among elementary school principals. This research is applied in terms of objective and employs a mixed-methods approach (qualitative-quantitative). In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 14 education administrators from Tehran counties (until theoretical saturation was reached), and data were analyzed using the grounded theory approach to extract the initial model. In the quantitative phase, a questionnaire based on the qualitative findings was developed and distributed among 232 elementary school principals in Shahriar, Malard, and Qods counties (according to Cochran's formula). Quantitative data were analyzed using Amos software and the structural equation modeling (SEM) method. In the qualitative section, the key components of distributed leadership were identified in six main categories: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, core category, strategies, and outcomes. The quantitative results showed that the effect of causal categories ($\beta=0.63$, $p<0.001$), intervening conditions ($\beta=0.76$, $p=0.007$), and contextual conditions ($\beta=0.81$, $p<0.001$) on the core category was positive and significant. Contextual conditions had the greatest effect on the core category ($\beta=0.81$). The effect of the core category on strategies ($\beta=0.63$, $p<0.001$) and the effect of strategies on outcomes ($\beta=0.59$, $p<0.001$) were also significant. The model fit indices (GFI=0.91, CFI=0.81, RMSEA=0.06) indicated the validity of the proposed model. The proposed model confirmed that distributed leadership, by enhancing participation, delegation of authority, and creating organizational, knowledge-based, and supportive infrastructures, directly and indirectly improves organizational excellence in schools. These findings highlight the crucial role of planning for the adoption of distributed leadership and the reform of management structures in achieving organizational excellence.

Keywords: Distributed Leadership, Organizational Excellence, Elementary School Principals, Structural Equation Modeling (SEM)

