

## طراحی و تبیین مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد)

هادی ترشیزی فاروجی<sup>۱</sup>، مهدی زیرک<sup>۲</sup>، حسین مومنی مهمویی<sup>۳</sup>، علی حسین زاده<sup>۴</sup>

### چکیده

این پژوهش بر اساس یک مدل جامع و متمرکز، به بررسی وضعیت رهبری توزیعی و مولفه‌های آن در دانشگاه فردوسی مشهد می‌پردازد تا ضمن برطرف کردن مسأله فقدان الگویی کاربردی در شناخت مولفه‌های سبک رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی، وضعیت عملکرد دانشگاه فردوسی براساس مولفه‌های شناخته شده از سبک رهبری توزیعی مورد اندازه‌گیری و بررسی قرار گیرد. این پژوهش بر حسب هدف توسعه‌ای-کاربردی، براساس شیوه‌های گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی و بر مبنای ماهیت داده‌ها پژوهشی آمیخته (کیفی- کمی) به شمار می‌آید. نمونه منتخب از بین اساتید (عضو هیئت علمی و حق التدریس) و کارکنانی انتخاب شدند. برای سنجش روایی پژوهش، پرسشنامه در اختیار ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاه فردوسی مشهد قرار گرفت، که خبرگان پایایی صوری پرسشنامه را مورد تایید قرار دادند. همچنین برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. برای این منظور پرسشنامه در اختیار ۳۰ نفر از جامعه آماری بخش کمی قرار گرفت که با توجه به ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده پایایی پرسشنامه مورد تایید است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که فرهنگ سازمانی، تصمیم‌گیری مشارکتی، توسعه کارگروهی، جو اخلاقی، مأموریت چشم انداز و اهداف، اعتماد، حمایت همه جانبه و بهبود قابلیت رهبری از عوامل تاثیر گذار بر مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی در دانشگاه فردوسی مشهد می‌باشد.

**کلید واژه‌ها:** رهبری توزیعی، نظام آموزش عالی، دانشگاه فردوسی مشهد.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۶/۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۳/۱۸

<sup>۱</sup> دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران

haditorshizi@yahoo.com

<sup>۲</sup> استاد یار گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران (نویسنده مسئول).

m.zirak@iautorbat.ac.ir

<sup>۳</sup> دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

momenimahmouei@iautorbat.ac.ir

<sup>۴</sup> استاد یار گروه مدیریت، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

hosseinzadeh@iautorbat.ac.ir

### مقدمه

مطالعات نشان داده‌اند که موفقیت سازمانی در گرو رهبری اثربخش است. و این امر در کلیه سازمان‌ها از جمله مراکز دانشگاهی صادق است. در حال حاضر به منظور تغییرات در موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها، بر نقش رهبری کارآمد و اثربخش به عنوان یک عنصر کلیدی برای ایجاد تحولات خلاقانه در امر آموزشی تأکید می‌گردد (سورین و هولمبرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). به بیانی دیگر، نقش‌های مدیریتی، دیگر در برابر چالش‌های نوین آموزشی کافی نبوده و مدیران بدون تردید در این موقعیت پر از چالش، نیازمند ابزاری با عنوان «مهارت رهبری کردن» هستند (حسنی و نعمتی، ۱۳۹۴). رهبری در آموزش عالی به عنوان استفاده موثر از منابع موجود، سیستم‌ها و روش‌های موجود برای دستیابی به اهداف دانشگاه و اجرای وظایف آن تفسیر می‌شود. به گونه‌ای که اجرای آن شامل جذب پرسنل دانشگاهی متعدد برای مدیریت پیشرفت تحصیلی دانشگاهی به منظور برجسته کردن نقش دانشگاه‌ها در جامعه‌ای دانش‌محور است (ماکان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

رهبری توزیعی یک تئوری سبک رهبری قابل توجه در مطالعات رهبری و مدیریت در غرب در دهه‌های اخیر است. این مدل چشم‌انداز و دیدگاه جدیدی از سبک رهبری، و یک الگوی مدیریت دموکراتیک و مسطح تر را که مناسب دنیای کنونی است، نشان می‌دهد (ژانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸)، که با توجه به چالش‌های مدیریتی و شرایط متغیر امروزی، می‌تواند در سازمان‌ها به عنوان یک نظریه رهبری مناسب مورد استفاده قرار گیرد، چرا که رهبری توزیعی، برای رسیدن به اهداف سازمان، فعالیت‌ها و نقش‌های تمامی افراد را در نظر گرفته و آن‌ها را به کار می‌گیرد (بردبار، ۱۳۹۶).

در سازمان‌های آموزشی مانند موسسات آموزش عالی نیز رهبری توزیعی به عنوان رویکردی موثر در مدیریت گزارش شده است. در این زمینه اسپیلان<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۴) بیان می‌دارند که رهبری سازمان‌های آموزشی نباید در دست یک یا دو نفر از افراد انتخابی متمرکز گردد، بلکه باید در میان اعضاء که در وظایف مختلف رهبری مشارکت دارند، توزیع و به اشتراک

<sup>۱</sup>.Sewerin & Holmberg

<sup>۲</sup>.Mukan

<sup>۳</sup>.Zhang

<sup>۴</sup>.Spillane

گذاشته شود (آویسار<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). رهبری توزیعی نه تنها به عنوان یک ساختار رهبری عمل می کند، بلکه به عنوان یک ذره بین تحلیلی است که از طریق آن می توان به درک عملکرد رهبری و "تعاملات بین افراد و موقعیت آن ها" پی برد (هالووی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). رهبری توزیعی به عنوان یک صورت فلکی تعریف می شود که در آن هر عضو نقش های متمایز بازی می کنند، ولی همه اعضا با هم کار می کنند. این حس یک چارچوب پویا و غیر خطی را در مورد چگونگی تعامل افراد و رویدادها در سازمان ها فراهم می کند. به عبارت ساده تر، رهبری توزیعی را می توان به عنوان یک عمل جمعی در یک صورت فلکی گسترده از روابط بین رهبران، پیروان و زمینه های آن، تعریف کرد (نینگا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

مدیران در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی در برخورد با چالش های آموزشی و اثربخشی خود نیازمند استفاده از ابزاری به نام رهبری توزیعی هستند. نظام آموزش عالی به عنوان کانون علم و تفکر و نوآوری، موثرترین بخش در تأمین منابع انسانی متخصص کشور به شمار می رود که بیشترین متخصصان در این بخش فعالیت دارند. استفاده از سبک رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی امکان بهره برداری از دانش و تخصص، اساتید و اعضا هیأت علمی را در برخورد با این قبیل مسائل به صورت حداکثر فراهم می آورد. در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی، گروه های مختلف آموزشی با اعضا هیأت علمی و اساتید متفاوتی وجود دارد، که در صورت وجود سبک رهبری توزیعی، مسائل از دیدگاه ها و ابعاد مختلف از جنبه های آن ها مورد بررسی قرار می گیرد و متناسب با آن ها تصمیمات اتخاذ می گردد. در این راستا به دلیل وجود رهبری توزیعی از نوآوری ها و تغییر در روند برنامه های آموزشی که توسط این متخصصان مطرح می گردد، به شدت استقبال می شود. و بدین وسیله به منظور ایجاد اصلاحات اساسی و بهبود در نظام آموزشی دانشگاه ها تلاش های بسیاری صورت می گیرد که هدف تمام این برنامه ها افزایش اثربخشی نظام آموزشی و تحقق اهداف در بالاترین سطح ممکن است. در این زمینه هینس (۲۰۱۴) بیان می دارد که رهبری توزیعی با مشارکت یک مجموعه متنوع از رهبران در سراسر محیط دانشگاه، مسئولیت پذیری بیشتری را برای دانشگاه به عنوان یک کل و

<sup>۱</sup>.Avissar

<sup>۲</sup>.Holloway

<sup>۳</sup>.Nzinga

یک سیستم تعادل و قوا<sup>۱</sup> (منظور جلوگیری از جمع شدن و انحصار قدرت در یک گروه خاص) در بین رهبران متخصص به ارمغان خواهد آورد. به گونه ای که اگر به درستی اجرا شود، می تواند گامی مهم در آماده سازی دانشگاه ها برای برآورده ساختن چالش های آینده فراهم آورد. بسیاری از مسئولین و تصمیم گیرندگان سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در سراسر دنیا، توسعه و پیشرفت جوامع را در گرو توسعه و پیشرفت نظام آموزشی آن می دانند (طالبی و همکاران، ۱۳۹۶؛ سیتار، ۲۰۱۴؛ اسپنس، ۱۹۶۴). اما در شرایط پیچیده امروز، و رو به رو شدن نظام های آموزشی و به خصوص نظام آموزش عالی با چالش های عظیم جهانی شدن، رقابتی شدن آموزش، انقلاب در فن آوری اطلاعات، و تأمین نیروی انسانی کارآفرین، خلاق و مبتکر، این نظام بدون مدیریت و رهبری موثر قادر به پاسخگویی مسئولیت های فزاینده خویش نخواهد بود، و مستلزم تغییر در ساختار و مدیریت و همچنین شیوه های رهبری در نظام آموزش عالی است. به طور کلی نظام آموزش عالی نسبت به سایر سازمان ها از ویژگی ها و شرایط متفاوتی برخوردار است، که نوع رویکرد مدیریت و رهبری در آن ها باید متفاوت با سایر سازمان ها باشد. یکی از این رویکردها، سبک رهبری توزیعی مدیران در موسسات آموزش عالی و دانشگاه ها است که به مدیران و اساتید کمک می کند تا به صورت رسمی و غیررسمی در فعالیت های آموزشی مشارکت نمایند. بر این اساس مدیریت و رهبری در آموزش عالی دارای نگاه کلی نگر، پیوسته و منسجم است، به گونه ای که از تمام پتانسیل های موجود اعم از اساتید، کارکنان و دانشجویان بهره برداری می نماید. لذا با توجه به اهمیتی که رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی دارد، هرگونه پژوهشی که بتواند جایگاه این نوع رهبری را در موسسات آموزش عالی و دانشگاه ها پررنگ سازد، دارای اهمیت است. بنابراین ضرورت و اهمیت این پژوهش را از سه جنبه می توان مطرح نمود. این پژوهش در درجه اول سعی دارد به دانش نظری موضوع و بررسی وضعیت رهبری توزیعی و مولفه های آن در دانشگاه فردوسی مشهد بپردازد. چرا که همان طور که بیان گردید بسیاری از صاحب نظران و متخصصان (آویسار و همکاران، ۲۰۱۷؛ جونز و همکاران، ۲۰۱۷؛ هینس، ۲۰۱۴) این پدیده را به عنوان یک مسئله مهم پذیرفته اند. در درجه دوم با استفاده از الگوی طراحی شده از رهبری توزیعی می توان چارچوبی را پایه گذاری

---

<sup>۱</sup>.checks & balances

کرد که دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی بتوانند از این مدل برای ارزیابی وضعیت رهبری توزیع شده در موسسه آموزشی یا دانشگاه خود برای رسیدن به تعالی و انطباق با محیط جدید استفاده نمایند، زیرا این مدل می‌تواند تصویری از نقاط قوت و ضعف در نواحی کلیدی از سبک رهبری توزیعی را به خوبی ارائه نماید. در درجه سوم علیرغم اهمیت بالای رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی و زیر مجموعه های آن تاکنون مطالعه ای کامل و جامع در کشور صورت نگرفته است و غالب پژوهش های انجام گرفته در این حوزه، مفهوم رهبری توزیعی را به صورت جداگانه یا در کنار سایر مفاهیم، و همچنین در دیگر سازمان ها از قبیل مدارس، بانک ها، بیمارستان ها و غیره مورد بررسی قرار داده اند. لذا چنین موضوع مهمی در اندازه‌های مناسب خود مطالعه نشده و خلاء تحقیقاتی در زمینه رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی و زیرنظام‌های آن احساس می‌گردد. به گونه ای که پرداختن به این موضوع می‌تواند به پر کردن شکاف موجود در این زمینه کمک نماید. که در این راستا، دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان مورد مطالعه برگزیده شده است. این امید می‌رود که با استفاده از نتایج حاصل از این پژوهش مدلی جهت بهبود امور (آموزشی، پژوهشی و عرضه خدمات تخصصی به جامعه) در نظام آموزش عالی طراحی گردد.

رهبری توزیعی شکلی از رهبری است مبتنی بر اعتماد و تفویض کامل وظایف با تأکید بر نقش اعضاء در پیشبرد اهداف می‌باشد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۶). جونز و همکاران (۲۰۱۲) رهبری توزیعی را به عنوان شکلی از رهبری مشترک تعریف می‌کنند که براساس یک فلسفه جمعی و جامع تر از نظریه رهبری سنتی پشتیبانی می‌گردد، و بر مهارت ها، صفات و رفتار رهبران فردی تمرکز دارد. هریس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) بیان می‌دارند که در اصل این یک ایدئولوژی است که بیشتر بر فرآیند رهبری تمرکز دارد، نه کار یک رهبر پویا و کارزماتیک که در رأس زنجیره سلسله مراتبی قرار دارد (جونز و همکاران، ۲۰۱۷). اسپیلن<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) رهبری توزیعی را "به عنوان عمل تعاملی بین رهبران، پیروان، و موقعیت‌های آن‌ها" تعریف می‌کند.

---

<sup>۱</sup>.Harris

<sup>۲</sup>.Spillane

لذا رهبری تنها توسط افرادی که دارای نقش‌های رهبری رسمی هستند، انجام نمی‌شود، بلکه توسط چندین فرد در سازمان اجرا می‌گردد (فو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

در رویکرد رهبری توزیعی، نقش مدیران یا رهبران در حد سرپرستان و ناظرانی است که تنها بر روند درگیر کردن کارکنان به منظور انجام فعالیت‌ها، نظارت می‌کنند. در واقع رهبری توزیعی، کارکنان را به عنوان اهرم‌های تحقق اهداف در نظر می‌گیرد به گونه‌ای که خودشان، توان تصمیم‌گیری صحیح و تشخیص نحوه انجام امور را دارند (آریان‌فر و همکاران، ۱۳۹۱).

همدانی زاده و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان "وضعیت رهبری توزیعی و ابعاد آن در مدارس متوسطه دخترانه شهر اردبیل" به بررسی وضعیت رهبری توزیعی و ابعاد هفت‌گانه آن (فرهنگ مدرسه، تصمیم‌گیری مشارکتی، توسعه حرفه‌ای، اعتماد، حمایت همه‌جانبه، مأموریت، چشم‌انداز و اهداف مدرسه، تجارب رهبری و ارزیابی) در مدارس دولتی متوسطه دخترانه شهر اردبیل پرداخته‌اند. جامعه آماری پژوهش را کلیه دبیران زن شاغل در دبیرستان‌های دولتی دخترانه دوره دوم در سال تحصیلی ۹۴-۹۵ تشکیل داد. تحلیل اطلاعات بیانگر آن است که وضعیت رهبری توزیعی در مدارس اردبیل به طور معناداری بالاتر از حد متوسط است. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گفت وضعیت رهبری توزیعی در مدارس دخترانه متوسطه دوره دوم شهر اردبیل در وضعیت خوبی قرار دارد.

رسولی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با میانجیگری عزت نفس سازمانی در مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد" به بهبود تعهد سازمانی از منظر رهبری توزیعی و با نگاه به عزت نفس سازمانی پرداخته‌اند (شکل ۱). جامعه آماری پژوهش را معلمان مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد تشکیل داد. نتایج با استفاده از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری توزیعی مدیران علاوه بر تأثیر مستقیم خود بر تعهد سازمانی معلمان، به واسطه عزت نفس سازمانی معلمان، دارای نقش غیرمستقیم در تبیین تعهد سازمانی آنان است. همچنین تحلیل گروه‌های چندگانه نیز نشان داد که متغیر جنسیت تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر عزت نفس سازمانی معلمان را تعدیل می‌کند.

---

<sup>۱</sup>.Fu

قنبری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان "وضعیت استفاده از سبک رهبری توزیعی توسط مدیران مدارس متوسطه شهر همدان" به بررسی وضعیت استفاده از سبک رهبری توزیعی توسط مدیران مدارس متوسطه شهر همدان پرداخته اند. جامعه آماری پژوهش را کلیه دبیران مدارس متوسطه شهر همدان تشکیل داد. یافته های پژوهش با استفاده از آزمون تی تک گروهی نشان داد که وضعیت استفاده از سبک رهبری توزیعی توسط مدیران مدارس متوسطه شهر همدان بالاتر از حد متوسطه است، و همچنین مولفه های اعتماد و عمل رهبری از بیشترین میانگین و مولفه های توسعه حرفه ای و فرهنگ مدرسه کمترین میانگین را به خودش اختصاص داده است.

حسینی و نعمتی (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان "تهیه و برازش مدلی برای بررسی تأثیر سبک رهبری توزیعی مدیران بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی در مدرسه های متوسطه شهر سنندج" به بررسی رابطه تجربی بین سبک رهبری توزیعی مدیران و توانمندسازی معلمان به منظور توسعه مدلی نظری در این زمینه پرداخته اند (شکل ۲). جامعه آماری پژوهش را دبیران متوسطه ناحیه دو شهر سنندج تشکیل داد. نتایج نشان داد که سبک رهبری توزیعی مدیران تأثیر مثبت و معنی داری بر چهار مؤلفه توانمندسازی منابع انسانی دارد. بنابراین مدل مفهومی در سطح بالایی برازش شد. نتایج این پژوهش، اهمیت توجه سبک رهبری توزیعی را بر توانمندسازی منابع انسانی و در نتیجه افزایش اثربخشی مدارس، نشان می دهد.

غلامی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان "بررسی وضعیت رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه شهر سنندج" به بررسی وضعیت رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه شهر سنندج، و این که به اعتقاد معلمان تا چه اندازه مولفه های رهبری توزیع شده در رفتار مدیران مدارس وجود دارد، پرداخته اند. جامعه آماری پژوهش را تمام معلمان مرد و زن مدارس متوسطه ی عادی- دولتی شهر سنندج تشکیل داد. نتایج با استفاده از فرآیند تحلیل عاملی اکتشافی چهار مولفه ی اصلی تحت عنوان توسعه حرفه ای معلمان و بهبود مدرسه، ویژگی تیم رهبری (تعامل مبتنی بر اعتماد)، دموکراسی و حمایت همه جانبه را نشان داد. همچنین نتایج تحلیل آزمون خی دو نشان داد که به طور کلی، از نظر معلمان، رهبری توزیع شده خودجوش مدیران مدارس در سطح متوسط است. همچنین، نتایج آزمون تی مستقل حاکی از این بود که از نظر معلمان زن، مدیران زن بیشتر از مدیران مرد رفتارهای مرتبط با رهبری توزیع شده ی خود

جوش را در حوزه‌ی کاری خود اعمال می‌کنند. همچنین طبق نتایج تحلیل آزمون واریانس یک طرفه، متغیر سطح تحصیلات و تجربه کاری معلمان در نوع ارزیابی شان از رهبری توزیع شده مدیران تأثیر نداشت.

مورتینی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان "توسعه رهبری معلمان با استفاده از مدل رهبری توزیعی" به ارزیابی نیازهای آموزشی معلمان در منطقه هیل ساید<sup>۲</sup> با استفاده از یک چارچوب اجتماعی- فرهنگی پرداختند، و براساس این داده‌ها و ادبیات موجود، برنامه‌ای برای افزایش فرصت‌های رهبری توزیعی طراحی نمودند. در نهایت با استفاده از یک چارچوب نظری اجتماعی- فرهنگی، مدل رهبری توزیعی با استفاده از پنج ویژگی به رسمیت شناخته شد (شکل ۳). این ویژگی‌ها عبارتند از: توسعه حرفه‌ای هدفمند، گفتگو و بازخورد، آموزش کلیدی، تصمیم‌گیری آموزشی و مشارکت اجتماعی. که در نهایت این برنامه‌ها تأثیر مثبتی بر حفظ معلم و در نهایت بهبود نتایج دانش‌آموزان خواهند داشت.

لیو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان "پیش‌بینی رهبری توزیعی براساس ویژگی‌های های مدرسه و معلم: با رویکرد مدلیابی معادلات ساختاری سلسله‌مراتبی و استفاده از داده‌های نظرسنجی بین‌المللی آموزش و یادگیری<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۳" به وسیله چارچوب نظری Spillane به تطبیق رهبری توزیعی و مقایسه تغییرات با استفاده از داده‌های نظرسنجی بین‌المللی آموزش و یادگیری در سال ۲۰۱۳ پرداخته‌اند. مدلیابی معادلات ساختاری دو سطحی، متغیرهای زمینه‌ای مدرسه و ویژگی‌های کارکنان را به صورت همزمان به منظور بررسی اثرات متقابل این متغیرها بر روی یکدیگر و تأثیرات نهایی آن در حدی که رهبری توزیع می‌شود، مورد استفاده قرار داده است (شکل ۴). در نهایت یافته‌ها نشان داد که احترام متقابل بین کارکنان، منابع مالی مدرسه، همراه با جنسیت و وضعیت استخدامی از عوامل مهم در مورد میزان رهبری توزیعی در یک مدرسه هستند.

<sup>۱</sup> Morettini

<sup>۲</sup> Hillside

<sup>۳</sup> Liu

<sup>۴</sup> Teaching and Learning International Survey (TALIS)



وان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان "درک معلمان از رهبری توزیعی در مدارس ابتدایی در هنگ کنگ" به بررسی ادراکات معلمان از رهبری توزیعی در شش مدرسه ابتدایی در هنگ کنگ پرداخته اند. با استفاده از تحلیل واریانس چند متغیره و تحلیل اکتشافی چهارده مولفه رهبری توزیعی شناسایی شدند. این مولفه ها عبارتند از: ۱- تشکیلات مدرسه، ۲- چشم انداز مدرسه، ۳- فرهنگ مدرسه، ۴- برنامه ریزی آموزشی، ۵- بهبود یادگیری و تدریس، ۶- رهبری معلم، ۷- رهبری اصلی، ۸- اثربخشی خروجی، ۹- اثربخشی کیفیت، ۱۰- اثربخشی تغییر، ۱۱- اثربخشی سازمان و برنامه ریزی، ۱۲- اثربخشی رابطه بین فردی، ۱۳- اثربخشی ارزش و ۱۴- اثربخشی کلی. از سویی دیگر یافته ها نشان داد که بین مولفه ها ارتباط وجود دارد. همچنین بین معلمان با نقش های مختلف با بیشترین مشارکت و ابعاد تشکیلات مدرسه، رهبری معلم و اثربخشی روابط بین فردی تفاوت معنی داری وجود دارد.

آکدمیر و آییگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر رفتار رهبری توزیعی مدیران مدرسه بر تعهد سازمانی معلمان" به بررسی تأثیر رفتار رهبری توزیعی مدیران مدرسه بر تعهد سازمانی معلمان در مدارس متوسطه ارزوروم<sup>۳</sup> پرداخته اند (شکل ۵). یافته های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون خطی چندگانه نشان داد که ادراک معلمان نسبت به رفتارهای رهبری توزیعی مدیران مدرسه و تعهد سازمانی در سطح متوسط قرار دارد. همچنین بین رفتارهای رهبری توزیعی مدیران مدرسه و تعهد سازمانی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، رفتارهای رهبری توزیعی مدیران مدرسه به طور قابل توجهی تعهد سازمانی معلمان را پیش بینی می کند.

محمد<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان "رهبری توزیعی در برنامه کار شهر کم کرین" به بررسی رابطه بین هشت مولفه رهبری توزیعی (چشم انداز، چارچوب سازمانی، فرهنگ سازمانی، اجماع، برنامه های آموزشی، تخصص، رهبری تیمی، و رهبری اعضای تیم) و موفقیت در برنامه های کاری جهت پذیرش سبک زندگی کم کرین در پوتارجای<sup>۵</sup> مالزی پرداخته اند

<sup>۱</sup>.Wan

<sup>۲</sup>.Akdemir & Ayik

<sup>۳</sup>.Erzurum

<sup>۴</sup>.Mohamed

<sup>۵</sup>.Putrajaya

(شکل ۶). شواهد با استفاده از یک سری از تحلیل‌های آماری شامل تحلیل اکتشافی داده‌ها، آمار همبستگی، رگرسیون چندگانه و تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که بین مولفه‌های رهبری توزیعی و نتیجه دستور کار در شهر کم‌کربن ارتباط مثبت وجود دارد و الگوی رهبری توزیعی برای تقویت مشارکت افراد جامعه مورد نیاز است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که یک فرهنگ سازمانی که رهبری را تسهیل می‌کند، تا حد زیادی می‌تواند به اثربخشی شیوه‌های رهبری توزیعی در دستیابی به برنامه‌های شهر کم‌کربن کمک کند.

سینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر شیوه‌های رهبری توزیعی بر عملکرد مدارس ابتدایی در جنوب یوهانسبورگ" شیوه‌های رهبری توزیعی در مدارس ابتدایی جنوبی یوهانسبورگ (آفریقای جنوبی) را مورد بررسی قرار داد تا نشان دهد که چگونه مدیر مدارس کارآمد با دیگر اعضا همکاری می‌کنند تا موفقیت مدرسه را تضمین نماید. برای این منظور، مطالعه‌ای بر روی نظریه‌ها و نتایج تحقیقات قبلی در مورد موضوع مربوطه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها ترکیبی از تحلیل داده‌های کمی و تحلیل محتوا بود. این پژوهش نشان داد که رهبری توزیعی نه تنها باعث انگیزه معلمان می‌گردد، بلکه آن‌ها را مجبور می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را تشخیص دهند، و با اتخاذ نقشه‌ای که به آن علاقه دارند به رهبری مدرسه کمک نمایند. لذا مدارس در جنوب یوهانسبورگ (آفریقای جنوبی) فرهنگی ایجاد کرده‌اند که در آن رهبری توزیعی به شکوفایی رسیده است.

دوف<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان "رهبری توزیعی در عمل: یک تحلیل توصیفی از رهبری توزیعی در مدارس اروپایی" به بررسی دقیق این موضوع که رهبری تا چه حد عملاً در مدارس اروپا توزیع گردیده است، پرداخته‌اند (شکل ۷). جامعه آماری پژوهش را رهبران مدارس در بخش‌های آموزش ابتدایی و متوسطه از هشت کشور در مناطق شمالی و قسمت میانی غرب اروپا در ماه مه تا سپتامبر سال ۲۰۱۳ تشکیل داد. به گونه‌ای که بیش از ۱۰۰۰ پاسخ‌دهنده در این نظرسنجی شرکت کردند. نتایج پژوهش با استفاده از آزمون خی دو، آزمون آنوا، آزمون تی، آزمون همبستگی، تجزیه و تحلیل رگرسیون خطی (سلسله‌مراتبی) برای بررسی روابط علی و ... نشان داد که رهبری در مدرسه به روشنی توزیعی شده است، اما به نظر

<sup>۱</sup>.Singh

<sup>۲</sup>.Duif

می‌رسد که سبک رهبری توزیعی در انگلستان، اسکاتلند، سوئد و نروژ بیشتر از ایتالیا، فرانسه و اسپانیا باشد. علاوه بر این، نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری توزیعی بیشتر توسط رهبران مدرسه نسبت به معلمان به رسمیت شناخته می‌شوند. همچنین نمرات بسیار بالا (میانگین امتیازات  $\geq 0.4$ ) که توسط رهبران مدرسه برای مولفه‌های رهبری توزیعی داده شده است، عبارتند از: ساختار مدرسه، دیدگاه استراتژیک، ارزش‌ها و باورها، تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی. اسمیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان "بررسی مشارکت معلمان در چهار بُعد از رهبری توزیعی در مدرسه‌ای در گرجستان" به شناسایی مشارکت معلمان در چهار بُعد از مدل رهبری توزیعی در مدرسه‌ای در گرجستان پرداخته است. یافته‌ها نشان داد که معلمان در تمام چهار بُعد مأموریت، چشم‌انداز و اهداف، فرهنگ مدرسه، تجارب رهبری، و مسئولیت‌مشارکت داشتند. اغلب مشارکت معلمان در فعالیت‌های رهبری توزیعی در مأموریت، چشم‌انداز و اهداف، و کمترین مشارکت در تجارب رهبری رخ داده است. همچنین معلمان ابتدایی نسبت به معلمان دبیرستان و متوسطه بیشتر در چهار بُعد رفتارهای رهبری توزیعی درگیر بودند.

### سؤالات تحقیق

۱. مولفه‌های پیش‌بینی‌کننده سبک رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی کدام‌اند؟
۲. اولویت‌بندی مولفه‌های سبک رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی چگونه است؟
۳. الگوی جامع و بومی سبک رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی کدام است؟

### روش تحقیق

این پژوهش بر حسب هدف توسعه‌ای-کاربردی، براساس شیوه‌های گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی، و بر مبنای ماهیت داده‌ها پژوهشی آمیخته (کیفی-کمی) به شمار می‌آید. توسعه‌ای است، زیرا محقق در آن به دنبال ارائه مدلی جدید در عرصه رهبری توزیعی در دانشگاه فردوسی مشهد است. کاربردی است، زیرا محقق در تلاش است در مرحله اول با استفاده از مباحث مدیریتی، به کشف مفاهیم مرتبط و مدلسازی نظری بپردازد و بعد از آن روابط بین متغیرها و تعمیم‌پذیری نتایج در محیط‌های واقعی، آزمون مدل را نیز بررسی نماید. همچنین این پژوهش به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است، زیرا

<sup>1</sup>.Smith

در تلاش است با بررسی و توصیف رویدادهای در حال اجرا، نمونه ای از اعضاء یک جامعه آماری را مورد نظر خواهی و پرسش گری قرار دهد. اصطلاح روش های تحقیق آمیخته به پژوهش هایی اطلاق می‌شود که در آن ها از هر دو روش تحقیق کمی و کیفی یا از هر دو روش گردآوری داده های کمی و کیفی استفاده می‌شود. در واقع، چنانچه پژوهشگر بخواهد داده های به دست آمده و شواهد خود را درباره پدیده مورد مطالعه از طریق اندازه گیری های کمی با گردآوری و تحلیل شواهد کیفی تکمیل کند، استفاده از روش های تحقیق آمیخته ضرورت می‌یابد (قاضی طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۲).

اما رویکرد کلی به پژوهش حاضر، رویکرد آمیخته است که با استفاده از یکی از راهبردهای اجرای پژوهش کیفی یعنی روش گراند تئوری<sup>۱</sup> یا روش داده بنیاد انجام می‌گردد. روش گراند تئوری یا روش داده بنیاد یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده ها، نظریه ای تکوین می‌یابد. به طوری که این نظریه در یک سطح وسیع، یک فرآیند، عمل یا تعامل را تبیین می‌کند. در این روش، پژوهش را هرگز از یک نظریه شروع نمی‌کنند و بعد آن را به اثبات برسانند، بلکه پژوهش از یک دوره مطالعاتی شروع و فرصت داده می‌شود تا آنچه که متناسب و مربوط به آن است خود را نشان دهد (حسنقلی پور و همکاران، ۱۳۸۹). در این پژوهش جهت ارائه روش گراند تئوری، از روش مصاحبه، متن کاوی و کدگذاری استفاده می‌گردد. روند کار به گونه ای می‌باشد که بعد از مطالعه مستندات علمی موجود و بررسی های فراوان و مصاحبه های تحلیلی با متخصصان مطرح دانشگاهی دارای زمینه علمی مرتبط با مبحث مورد بررسی، با روش های کدگذاری، مولفه های سبک رهبری توزیعی تعیین می‌گردد. در کدگذاری باز متن مصاحبه بارها و بارها سطر به سطر خوانده و برای بخش های مهم، هر مفهومی که به ذهن می‌رسد در نظر گرفته می‌شود و بخش های مرتبط آن علامت گذاری می‌گردد و به آن ها کد و یادداشت تحلیلی اختصاص می‌گیرد. در مرحله بعد که کدگذاری محوری نامیده می‌شود فرایند اختصاص کد به مفاهیم موجود در داده از حالت کاملاً باز خارج می‌شود و شکل گزیده به خود می‌گیرد. به بیان دیگر کدگذاری باز به بروز محورهای مشترکی در مجموعه داده گردآوری شده منجر می‌شود که این محورها به مرحله

---

<sup>۱</sup>. Grounded theory

بعدی کدگذاری جهت گیری های تازه ای می بخشد. در آخرین مرحله کدگذاری به دلیل اینکه جزء اصلی تئوری به تدریج خود را نشان می دهد، پژوهشگر براساس این اجزا نوظهور در کار کدگذاری گزیده تر عمل می کند. از این رو آخرین فصل کدگذاری را انتخابی می نامند (بحرینی زاد، ۱۳۹۵). در گام بعدی این پژوهش، پرسشنامه طراحی شده بر روی نمونه ای منتخب یعنی اساتید (عضو هیئت علمی و حق التدریس) و کارکنان در دانشگاه فردوسی در شهر مشهد اجرا می شود. لازم به ذکر است که نمونه منتخب ما از بین اساتید (عضو هیئت علمی و حق التدریس) و کارکنانی انتخاب می شوند که دارای سابقه فعالیت بالای ۵ سال و همچنین تحصیلات لیسانس به بالا باشند. سپس حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برآورد، و براساس روش نمونه گیری طبقه ای انتخاب می گردند. در مرحله بعد پرسشنامه تکمیل شده جمع آوری و با استفاده از روش های آماری مناسب از قبیل آزمون تی تک نمونه ای و استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی جهت سنجش و شدت تأثیر هر یک از مولفه های سبک رهبری در دانشگاه فردوسی مشهد اقدام می گردد. در این پژوهش داده های مورد نیاز به دو روش گردآوری می گردد: الف- مراجعه به کتابخانه (بررسی مدارک و اسناد): در این روش برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از کتاب ها، پایان نامه ها، مقالات و پایگاه های اطلاعاتی استفاده می گردد. ب- برای جمع آوری اطلاعات و داده های لازم جهت شناسایی و ارزیابی مولفه های رهبری توزیعی از مصاحبه و پرسشنامه که مهمترین معتبرترین ابزار در روش میدانی است، استفاده می شود. با توجه به کیفی بودن روش پژوهش، در مرحله اول جهت گردآوری اطلاعات از تکنیک مصاحبه عمیق و مصاحبه های تحلیلی با متخصصان مطرح دانشگاهی دارای زمینه علمی مرتبط با مبحث مورد بررسی (مولفه های سبک رهبری توزیعی) استفاده می شود. و در مرحله دوم پرسشنامه ای (مبتنی بر طیف لیکرت ۵ سطحی) طراحی و به گونه ای تصادفی میان اعضاء جامعه آماری یعنی (عضو هیئت علمی و حق التدریس) و کارکنان در دانشگاه فردوسی در شهر مشهد پخش می گردد. لازم به ذکر است برای تحلیل هر یک از سوالات پژوهش در قسمت روش شناسی پژوهش از روش هایی مبتنی بر جدول ذیل استفاده می گردد:

**جدول ۱. تفکیک سوالات براساس نوع روش و تحلیل داده ها**

| سوال   | نوع روش و تحلیل داده ها   |
|--|---|
| مؤلفه های پیش بینی کننده سبک رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی کدام اند؟ | مطالعه مستندات علمی موجود- مصاحبه های تحلیلی با متخصصان مطرح دانشگاهی دارای زمینه علمی مرتبط با مبحث مورد بررسی- روش گراندد تنوری یا روش داده بنیاد |
| اولویت بندی مؤلفه های سبک رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی چگونه است؟   | روش تحلیل عاملی اکتشافی   |
| الگوی جامع و بومی سبک رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی کدام است؟        | روش گراندد تنوری یا روش داده بنیاد- روش تحلیل عاملی اکتشافی   |

جامعه آماری پژوهش را کلیه اساتید (عضو هیئت علمی و حق التدریس) و کارکنان دانشگاه

فردوسی مشهد براساس جدول ذیل تشکیل می دهد:

**جدول ۲. جامعه آماری پژوهش**

| دانشجویان | کارکنان (اداری، خدماتی و ...) | اساتید حق التدریس | اساتید هیئت علمی | طبقه بندی منابع انسانی واحدهای تابعه |
|-----------|-------------------------------|-------------------|------------------|--------------------------------------|
| ۳۱۹۴      | ۴۶                            | ۹۵                | ۱۰۶              | ادبیات و علوم انسانی                 |
| ۱۶۳۲      | ۲۵                            | ۴۷                | ۵۸               | الهیات و معارف اسلامی                |
| ۲۷۱۳      | ۳۸                            | ۶۵                | ۷۸               | علوم اداری و اقتصادی                 |
| ۱۷۰۷      | ۳۰                            | ۶۰                | ۳۷               | علوم تربیتی و روانشناسی              |
| ۶۰۱       | ۲۷                            | ۲۰                | ۲۶               | منابع طبیعی و محیط زیست              |
| ۱۲۲۵      | ۳۳                            | ۳۷                | ۴۳               | علوم ریاضی                           |
| ۶۸۲       | ۲۱                            | ۷۰                | ۳۴               | علوم ورزشی                           |
| ۳۴۷۶      | ۷۴                            | ۹۱                | ۱۱۸              | کشاورزی                              |
| ۵۹۴۱      | ۷۲                            | ۱۲۱               | ۱۷۴              | مهندسی                               |
| ۱۱۸۵      | ۳۷                            | ۳۵                | ۶۶               | دامپزشکی                             |
| ۵۶۸       | ۹                             | ۱۱                | ۲۳               | معماری و شهرسازی                     |
| ۲۸۴۲      | ۴۳                            | ۶۸                | ۱۰۱              | علوم/علوم پایه                       |
| -----     | ۷۰۰                           | -----             | -----            | سازمان مرکزی و واحدهای تابعه         |
| ۲۵۷۶۶     | ۱۱۵۵                          | ۷۲۰               | ۸۶۴              | جمع کل                               |

جامعه آماری بخش کمی پژوهش شامل ۲۷۳۹ نفر (۸۶۴ نفر هیئت علمی، ۷۲۰ نفر اساتید حق التدریس، ۱۱۵۵ نفر کارکنان) می باشد. که از این میان با توجه به حجم جامعه آماری و بر طبق فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

**یافته ها**

برای سنجش روایی و پایایی اولیه پژوهش؛ پرسشنامه در اختیار ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاه فردوسی که شامل ۱۰ نفر اعضای هیئت علمی، ۱۰ نفر کارمند و ۱۰ نفر از مدیران و روسای

دانشگاه فردوسی مشهد قرار گرفت، که خبرگان روایی صورتی پرسشنامه را مورد تایید قرار دادند. همچنین برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. برای این منظور پرسشنامه در اختیار ۳۰ نفر از جامعه آماری بخش کمی قرار گرفت که با توجه به ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده پایایی پرسشنامه مورد تایید است.

#### جدول ۳. میزان آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق

| مقدار آزمون | مولفه                                 |
|-------------|---------------------------------------|
| ۰,۸۰۰       | فرهنگ                                 |
| ۰,۸۵۳       | تصمیم گیری مشارکتی                    |
| ۰,۹۰۶       | توسعه کار گروهی، جو اخلاقی، یادگیری   |
| ۰,۹۲۳       | اعتماد                                |
| ۰,۸۷۷       | حمایت همه جانبه (ارتباط، نگرش، رفتار) |
| ۰,۸۱۰       | مأموریت چشم انداز و اهداف             |
| ۰,۸۱۸       | بهبود قابلیت رهبری                    |

**پایایی ترکیبی مدل:** برای سنجش پایایی ترکیبی؛ پرسشنامه رهبری توزیعی در اختیار ۳۸۴ نفر از نمونه آماری پژوهش قرار گرفت. معیار پایایی ترکیبی، معیاری مدرن تر نسبت به آلفای کرونباخ است که پایایی متغیرها را نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی شاخص هایشان با یکدیگر محاسبه می کند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر متغیر بیشتر از ۰/۷ باشد، نشان از پایداری درونی مناسب مدل دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). پایایی ترکیبی هر یک از متغیرهای تحقیق به شرح جدول زیر است.

#### جدول ۴. پایایی ترکیبی مدل

| مقدار آزمون | مولفه                                 |
|-------------|---------------------------------------|
| ۰,۸۶۸       | فرهنگ                                 |
| ۰,۹۰۲       | تصمیم گیری مشارکتی                    |
| ۰,۹۲۶       | توسعه کار گروهی، جو اخلاقی، یادگیری   |
| ۰,۹۴۵       | اعتماد                                |
| ۰,۹۱۶       | حمایت همه جانبه (ارتباط، نگرش، رفتار) |
| ۰,۸۷۵       | مأموریت چشم انداز و اهداف             |
| ۰,۸۸۵       | بهبود قابلیت رهبری                    |

همانطور که در جدول مشاهده می شود، همه متغیرها دارای پایایی ترکیبی ۰/۷ به بالا هستند و بنابراین از لحاظ پایایی ترکیبی نیز، مدل مورد تایید قرار می گیرد.

**روائی پرسشنامه:** برای سنجش روایی؛ پرسشنامه رهبری توزیعی در اختیار ۳۸۴ نفر از نمونه آماری پژوهش قرار گرفت. مقادیر روایی همگرا برای تحقیق حاضر به شرح جدول زیر است.

| مقدار آزمون | مولفه                                 |
|-------------|---------------------------------------|
| ۰,۶۲۳       | فرهنگ                                 |
| ۰,۶۹۷       | تصمیم‌گیری مشارکتی                    |
| ۰,۶۴۴       | توسعه کار گروهی، جو اخلاقی، یادگیری   |
| ۰,۸۱۲       | اعتماد                                |
| ۰,۷۳۲       | حمایت همه‌جانبه (ارتباط، نگرش، رفتار) |
| ۰,۶۳۸       | مأموریت چشم‌انداز و اهداف             |
| ۰,۶۱۸       | بهبود قابلیت رهبری                    |

همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقدار AVE همه متغیرها بیشتر از ۰/۵ است و این مورد به معنی تائید روایی همگرای مدل است.

در پژوهش حاضر، برای بررسی نرمال بودن داده‌های متغیر وابسته، از آزمون کولموگروف-اسمیرنف استفاده شد. لذا فرض صفر و برهان به فرم زیر ارائه می‌گردند:

• **فرض صفر**، خطای بیشتر از ۰/۰۵، اگر در مقدار پارامتر ضریب معناداری یا معیار تصمیم، خطا بیشتر از ۰/۰۵ باشد، این امر نشان از پذیرش فرض صفر دارد. یعنی دلیلی برای رد این فرض که نمونه موردنظر از توزیع نرمال به دست آمده وجود ندارد و توزیع داده‌های متغیر مربوطه، نرمال است.

• **فرض برهان**، خطای کمتر از ۰/۰۵، اگر در مقدار پارامتر ضریب معناداری یا معیار تصمیم، خطا کمتر از ۰/۰۵ باشد، این امر نشان از پذیرش فرض یک دارد. یعنی دلیلی برای پذیرش این فرض که نمونه موردنظر از توزیع نرمال به دست آمده وجود ندارد و توزیع داده‌های متغیر مربوطه، غیر نرمال است.

| مقدار آزمون | سطح معناداری | مولفه                                 |
|-------------|--------------|---------------------------------------|
| ۰,۲۲۷       | ۰,۰۶۷        | فرهنگ                                 |
| ۰,۱۶۰       | ۰,۲۰۰        | تصمیم‌گیری مشارکتی                    |
| ۰,۲۰۲       | ۰,۱۰۰        | توسعه کار گروهی، جو اخلاقی، یادگیری   |
| ۰,۲۰۲       | ۰,۱۰۱        | اعتماد                                |
| ۰,۲۱۴       | ۰,۰۶۳        | حمایت همه‌جانبه (ارتباط، نگرش، رفتار) |
| ۰,۲۱۹       | ۰,۰۶۲        | مأموریت چشم‌انداز و اهداف             |
| ۰,۲۰۲       | ۰,۱۰۱        | بهبود قابلیت رهبری                    |



خروجی حاصل از نرم افزار آماری در خصوص نرمال بودن توزیع متغیرهای فرهنگ، تصمیم-گیری مشارکتی، توسعه کار گروهی، جو اخلاقی، یادگیری، اعتماد، حمایت همه جانبه(ارتباط، نگرش، رفتار)، مأموریت چشم انداز و اهداف و بهبود قابلیت رهبری نشان می‌دهد که در سطح معناداری ۵ درصد، فرض صفر پذیرفته شده و داده‌ها از توزیع نرمالی برخوردار می‌باشند.

**تحلیل عاملی:** جهت اعتباریابی سازه‌ای به عنوان تحلیل عاملی تأییدی یا تکنیک تلخیص داده‌ها، تکنیک و تجزیه متغیرهای پژوهش به مولفه‌های اصلی اگر این آزمون به درستی انجام شود، نشان دهنده این است که گویه‌های مندرج در هر عامل با یکدیگر همپوشانی و همبستگی ریشه‌ای بالائی در سنجش متغیرهای پژوهش با هم دارند و در عین حال گویه‌های تمیز دهنده کمتر وجود دارند. در این تحقیق بر مبنای آزمون کرویت بارتلت، در خصوص متغیرهای اصلی تحقیق یعنی فرهنگ، تصمیم‌گیری مشارکتی، توسعه کار گروهی، جو اخلاقی، یادگیری، اعتماد، حمایت همه جانبه(ارتباط، نگرش، رفتار)، مأموریت چشم انداز و اهداف و بهبود قابلیت رهبری که بر مبنای مقدار تقریبی مجذور کای اسکوئر در سطح معناداری قابل قبول قرار گرفته اند، از کفایت لازم در ماتریس همبستگی گویه‌های مربوطه در ساختار متغیرهای اصلی تحقیق و احراز اعتبار سازه‌ای پرسشنامه تحقیق در جامعه آماری، برخوردار می‌باشند. بنابراین گویه‌های مندرج در هر عامل با یکدیگر همپوشانی و همبستگی ریشه‌ای بالائی در سنجش متغیرهای اصلی تحقیق دارند و در عین حال گویه‌های متمایزکننده و یا زائد نیز در ساختار متغیرهای اصلی تحقیق، به هیچ وجه ملاحظه و مشاهده نمی‌گردد.

جدول ۷. تحلیل عاملی و اعتبار گویه‌های مربوط به متغیرهای اصلی تحقیق

| متغیر                                | آلفای کفایت نمونه‌برداری<br>کیزر-میر-<br>الکین | آزمون کرویت بارتلت |            |
|--------------------------------------|--|--------------------|------------|
|                                      |  | مجذور کای          | درجه آزادی |
| فرهنگ                                | ۰,۷۳۰  | ۵۴۶,۴۳۵            | ۳          |
| تصمیم‌گیری مشارکتی                   | ۰,۸۵۳  | ۶۳۳,۵۱             | ۳          |
| توسعه کار گروهی، جو اخلاقی، یادگیری  | ۰,۷۵۹  | ۴۵۹,۷              | ۳          |
| اعتماد                               | ۰,۸۶۹  | ۱۶۷,۰۱             | ۳          |
| حمایت همه جانبه(ارتباط، نگرش، رفتار) | ۰,۷۸۶  | ۳۴۷,۴۱۲            | ۳          |
| مأموریت چشم انداز و اهداف            | ۰,۸۷۲  | ۴۷۴,۸,۶            | ۳          |
| بهبود قابلیت رهبری                   | ۰,۷۹۳  | ۴۵۹,۷              | ۳          |

**ارزیابی مدل ساختاری:** چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی می کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). اگر ساختارهای یک مدل مسیری داخلی معین، یک متغیر مکنون درونزا (متغیر وابسته) را با تعداد معدودی (یک یا دو) متغیر مکنون برونزا شرح دهد،  $R^2$  در سطح متوسط قابل پذیرش می باشد، اما اگر متغیر مکنون درونزا متکی به چند متغیر مکنون برونزا باشد، متغیر  $R^2$  حداقل باید در سطح قابل توجه قرار داشته باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱).

#### جدول ۸. مقدار $R^2$ متغیرهای وابستهی مدل

| مؤلفه                       | مقدار آزمون |
|-----------------------------|-------------|
| رهبری توزیعی در نظام آموزشی | ۰/۸۸۱       |

همان طور که مشاهده می شود، مقدار  $R^2$  رهبری توزیعی در نظام آموزشی ۰/۸۸۱ می باشد که طبق دسته بندی چین (۱۹۹۸)، دارای مقدار  $R^2$  قوی است. در مورد شدت قدرت پیش بینی مدل، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵، و ۰/۳۵ تعیین شده است که به ترتیب نشان دهندهی قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی مدل در قبال آن متغیر است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

#### جدول ۹. مقدار $Q^2$ متغیر وابستهی مدل

| مؤلفه                       | مقدار آزمون |
|-----------------------------|-------------|
| رهبری توزیعی در نظام آموزشی | ۰/۳۱۸       |

با توجه به مقدار  $Q^2$  به دست آمده برای متغیر وابستهی مدل که در جدول فوق نشان داده شده، مشخص است که قدرت پیش بینی مدل برای متغیرهای وابسته در سطح قوی قرار دارد.

**ارزیابی مدل کلی:** سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. به این معنی که در صورت محاسبهی مقدار ۰/۰۱ و نزدیک به آن برای GOF یک مدل، می توان نتیجه گرفت که برازش کلی آن مدل در حد ضعیفی است و باید به اصلاح روابط بین سازه های مدل پرداخت. برای مقادیر ۰/۲۵ و ۰/۳۶ برازش کلی مدل در سطح قابل قبول قرار دارد (وتزلس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). با توجه به توضیحات داده شده، مقادیر اشتراکی (Communality) و  $R^2$  متغیر وابستهی مدل و نیز میانگین این دو معیار به صورت جدول ۱۰ ارائه می گردد.

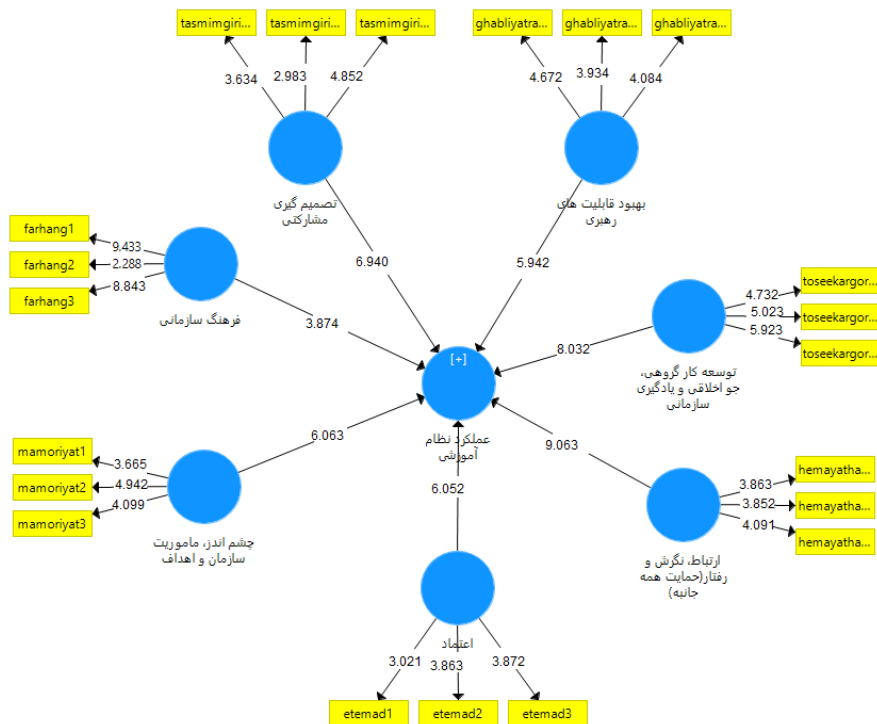
<sup>۱</sup> Chin

<sup>۲</sup> Wetzels et al

## جدول ۱۰. مقادیر اشتراکی و R2 متغیرهای وابسته مدل

| مولفه                       | مقادیر اشتراکی | مقدار R <sup>2</sup> |
|-----------------------------|----------------|----------------------|
| رهبری توزیعی در نظام آموزشی | ۰,۳۱۸          | ۰,۸۸۱                |

مقدار GOF برای مدل کلاسی بادوام این پژوهش برابر با ۰,۵۲۹ محاسبه شده که نشان از برازش کلی قوی و بسیار مناسب مدل دارد. با توجه به برازش قوی مدل کلی، حال می‌توان به بررسی فرضیات تحقیق پرداخت.



شکل ۱. ضرایب مسیر فرضیه‌های پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

در قسمت آمار توصیفی با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان دریافت که ۲۴ درصد از افراد پاسخگو ۳۰ تا ۳۵ سال، ۳۰ درصد افراد ۳۵ تا ۴۰ سال، ۲۷ درصد افراد ۴۰ تا ۴۵ سال و ۱۹ درصد بالای ۴۵ سال هستند. با توجه به نتایج می‌توان دریافت که بیشتر افراد مورد بررسی دارای سن ۳۵ تا ۴۰ سال هستند. همچنین می‌توان دریافت که ۷۵ درصد از افراد پاسخگو مرد و ۲۵ درصد از افراد پاسخگو زن می‌باشند، بنابراین بیشتر افراد مورد بررسی مرد هستند. همچنین با توجه به نتایج

به دست آمده می‌توان دریافت که میزان تحصیلات ۲۰ درصد افراد پاسخگو لیسانس، ۲۷ درصد افراد پاسخگو فوق لیسانس، ۵۳ درصد افراد پاسخگو دکتری می‌باشد، بنابراین مدرک بیشتر افراد مورد بررسی دکتری می‌باشد. و در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان دریافت که میزان سابقه کار ۲۵ درصد افراد پاسخگو کمتر از ۱۰ سال، ۲۴ درصد افراد پاسخگو بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۶ درصد افراد پاسخگو بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲۵ درصد افراد پاسخگو ۲۰ سال به بالا می‌باشد. با توجه به نتایج می‌توان دریافت که بیشتر افراد دارای سابقه ۱۵ تا ۲۰ سال هستند. در قسمت آمار استنباطی با توجه به فرضیه اول که به ارتباط عامل فرهنگ با عملکرد نظام آموزش عالی می‌پردازد. نتایج نشان داد که این فرضیه مورد تایید می‌باشد و همچنین با نتایج نظر دفور و اکر (۲۰۱۹) و کوتون (۲۰۱۸) همسو می‌باشد. فرهنگ سازمانی یکی از ابعاد رهبری توزیع شده می‌باشد در واقع در طول مسیر تاریخی سازمان شکل می‌گیرد، و شامل ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای حرفه آموزش و تدریس می‌باشد. فرهنگ سازمانی بر اساس فرضیات، اعتقادات، ارزش‌ها و عادت‌ها و هنجارهای سازمانی مانند اینکه کارکنان چگونه فکر احساس و عمل می‌کنند شکل می‌گیرد. با توجه به فرضیه دوم که به ارتباط تصمیم‌گیری مشارکتی با عملکرد نظام آموزش عالی می‌پردازد. نتایج نشان داد که این فرضیه مورد تایید می‌باشد و همچنین با نتایج محمیدان (۲۰۱۹) و جانگز (۲۰۱۹) همسو می‌باشد. در الگوی توزیع شده از رهبری تصمیم‌گیری از حالت سلسله‌مراتبی به الگوی دو جانبه انتقال می‌یابد، چون در این شیوه از رهبری اساتید در تصمیم‌گیری مشارکت دارند. هم‌چنین در این شیوه تصمیم‌گیری پشت درهای بسته کاهش می‌یابد و با ایجاد یک روند شفاف داده‌های ورودی را از منابع مختلف به دست می‌آورد که در نهایت به بهبود تصمیم‌گیری منجر می‌شود. تصمیم‌گیری شامل مشارکت دادن اساتید در اتخاذ تصمیمات دانشگاه و پاسخگویی در قبال انجام این تصمیمات می‌باشد، تصمیم‌گیری در دانشگاه باعث می‌شود که علاوه بر اعضای هیات علمی، مدرسه نیز در قبال پیشرفت تحصیلی دانشجویان و توسعه دانشگاه خود را پاسخگو ببینند. با توجه به فرضیه سوم که به ارتباط توسعه کارگروهی، جو اخلاقی، یادگیری با عملکرد نظام آموزش عالی می‌پردازد. نتایج نشان داد که این فرضیه مورد تایید می‌باشد و همچنین با نتایج لیانگ و همکاران (۲۰۱۹) همسو می‌باشد. این بعد از رهبری توزیع شده به طور مستقیم به بلوغ فکری و ارزشیابی کارکنان مربوط می‌شود. در واقع این بعد از رهبری بیان می‌دارد که افزایش موفقیت دانشجویان نیازمند این است که هر

شخص بالغی در دانشگاه که با دانشجویان و یادگیری سازمانی سروکار دارد، خود او باید یاد بگیرد و رشد کند، یعنی فرد در حال یادگیری مداوم باشد. با توجه به فرضیه چهارم که به ارتباط ماموریت، چشم انداز و اهداف با عملکرد نظام آموزش عالی می‌پردازد. نتایج نشان داد که این فرضیه مورد تایید می‌باشد و همچنین با نتایج بولدن (۲۰۱۹)، مک بث (۲۰۱۸)، هالینگر و هک (۲۰۱۸) و نیومن و سیمونس (۲۰۱۸) همسو می‌باشد. ماموریت دانشگاه شامل ادراک اعضای هیات علمی و کارکنان از اهداف و دستورالعمل‌های آشکار و ضمنی دانشگاه می‌باشد. اهداف و چشم اندازهای دانشگاه به جهت گیری دانشگاه در مسیر مشخص و طراحی شده اشاره دارد، این بعد از رهبری توزیع شده به میزان درگیری اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه در طراحی و تدوین ماموریت، اهداف و چشم انداز دانشگاه با هدف مشارکت در اثربخش کلی دانشگاه اشاره دارد. با توجه به فرضیه پنجم که به ارتباط اعتماد با عملکرد نظام آموزش عالی می‌پردازد. نتایج نشان داد که این فرضیه مورد تایید می‌باشد و همچنین با نتایج منز (۲۰۱۹) همسو می‌باشد. موضوع دیگری که در حوزه رهبری توزیع شده مطرح است بحث اعتماد است که خود نشأت گرفته از فضای تعاملی و مبتنی بر همکاری حاکم بر دانشگاه است که چارچوب رهبری توزیع شده را اعمال می‌کنند. به اعتقاد پژوهشگران اعتماد، مفهوم سازی و تعاملات اجتماعی مولفه‌های مهمی برای ترکیب اعمال رهبری توزیع شده هستند در واقع این مولفه حاکی از ارتباطات افراد در گروه و سازمان و به نوعی نمایانگر شبکه‌ی اجتماعی است که در راستای ویژگی ظهوریافتگی رهبری توزیع شده می‌باشد. با توجه به فرضیه ششم که به ارتباط حمایت همه جانبه با عملکرد نظام آموزش عالی می‌پردازد. نتایج نشان داد که این فرضیه مورد تایید می‌باشد و همچنین با نتایج جیمز (۲۰۱۹) و هالیپا و همکاران (۲۰۱۸) همسو می‌باشد. حمایت همه جانبه یکی از کارکردهای اصلی رهبری و به ویژه رهبری توزیع شده است که هدف از آن کمک به افراد در داخل و خارج سازمان (مسائل شخصی و حرفه‌ای) می‌باشد. به طور کلی حمایت یکی از کارکرد های مهم رهبری است که مدیران می‌توانند آن را در حوزه کاری‌شان متناسب با شرایط توزیع کنند.

با توجه به فرضیه هفتم که به ارتباط بهبود قابلیت رهبری با عملکرد نظام آموزش عالی می‌پردازد. نتایج نشان داد که این فرضیه مورد تایید می‌باشد و همچنین با نتایج شیرد (۲۰۱۹)، لامبرت (۲۰۱۸) و واترز و همکاران (۲۰۱۵) همسو می‌باشد. این بعد به این نکته اشاره دارد که

رهبری دانشگاه چگونه تعریف و ارائه می‌شود و چگونه با دیگران در فرایند رهبری ارتباط برقرار می‌کند. در فرایند رفتارهای رهبری تمامی رهبران دانشگاه در فرایند رهبری، با یکدیگر در ارتباط و همکاری متقابل هستند.

بنابراین در یک جمع بندی کلی از نتایج آماری میتوان گفت که در حال حاضر به منظور تغییرات در موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها، بر نقش رهبری کارآمد و اثربخش به عنوان یک عنصر کلیدی برای ایجاد تحولات خلاقانه در امر آموزشی تأکید می‌گردد. به بیانی دیگر، نقش‌های مدیریتی، دیگر در برابر چالش‌های نوین آموزشی کافی نبوده و مدیران بدون تردید در این موقعیت پر از چالش، نیازمند ابزاری با عنوان «مهارت رهبری کردن» هستند. رهبری در آموزش عالی به عنوان استفاده موثر از منابع موجود، سیستم‌ها و روش‌های موجود برای دستیابی به اهداف دانشگاه و اجرای وظایف آن تفسیر می‌شود. به گونه‌ای که اجرای آن شامل جذب پرسنل دانشگاهی متعدد برای مدیریت پیشرفت تحصیلی دانشگاهی به منظور برجسته کردن نقش دانشگاه‌ها در جامعه‌ای دانش محور است.

رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به نحوی که آن‌ها به صورت داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت‌های از پیش تعیین‌شده‌ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند. برخی از صاحب‌نظران، رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می‌کنند. یکی از انواع شیوه‌های رهبری، رهبری توزیعی است، در یک اصطلاح کاربردی، رهبری توزیعی به واسطه تعامل پویا بین رهبران، پیروان و فعالیت‌های رهبری مشخص می‌شود.

در مراکز آموزش عالی فعالیت‌های رهبری می‌تواند توسط افرادی به غیر از مدیر نیز انجام شود. این فلسفه به عنوان راهی برای بهبود آموزش، بر فرآیند یاددهی یادگیری در دانشگاه‌ها می‌تواند تاثیر داشته باشد و همچنین اصلاحات آموزشی در دو دهه اخیر فشارهای فزاینده‌ای بر رهبران دانشگاه‌ها تحمیل نموده است. در این عصر مبتنی بر قابلیت پاسخگویی، رهبران مجبورند تفکراتشان را تغییر داده و مهارت‌های رهبری را در سراسر آموزش عالی توسعه بخشند و از این طریق می‌توانند مدل توزیع شده‌ای از اثربخشی آموزش عالی را به منصفه ظهور برسانند.

### منابع

آریان فر، خسرو؛ نویدی نکو، رضا؛ فرهی نژاد، محمد. (۱۳۹۱). بررسی سبک رهبری توزیعی و تأثیرات آن بر رفتار

شهروندی سازمانی و احساس خودکارآمدی معلمان (مطالعه موردی: دبستان های پسرانه شهر تهران). **آینده پژوهشی مدیریت**، ۲۳(۱-۲)، ۶۷-۷۷.

بحرینی زاد، منیژه. (۱۳۹۵). **ارزیابی تطبیقی وفاداری به مقصدگردشگری مبتنی بر گراند تئوری**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خلیج فارس.

بردبار، سمیه. (۱۳۹۶). **بررسی رابطه سبک رهبری توزیعی مدیران با خوش بینی تحصیلی و استرس شغلی در بین معلمان زن مقطع متوسطه دوم ناحیه یک شهرستان ارومیه در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.

جعفری، مهرنوش؛ شجاع، فرشته؛ علی محمد زاده، خلیل. (۱۳۹۶). رهبری توزیعی، رویکردی جدید برای رفتارهای خود جوش در بیمارستان ها. **راهبردهای مدیریت در نظام سلامت**، ۲(۲)، ۱۱۷-۱۰۸. حسقلی پور، حکیمه؛ قلی پور، آرین؛ محمدی قاضی محله، مهدی؛ روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۸۹). الزامات، ضرورت ها و مکانیزم های تجاری سازی دانش در دانشکده های مدیریت. **مدیریت بازرگانی**، ۲(۶)، ۶۰-۴۱.

حسینی، رفیق؛ نعمتی، سمیه. (۱۳۹۴). تهیه و برازش مدلی برای بررسی تأثیر سبک رهبری توزیعی مدیران بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی در مدرسه های متوسطه شهر سندج. **نوآوری های مدیریت آموزشی**، ۱۰(۴)، ۳۱-۴۷.

رسولی، سمانه؛ نیک بی، ایرج؛ فرح بخش، سعید. (۱۳۹۶). تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با میانجیگری عزت نفس سازمانی در مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم آباد. **مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی**، ۱۰(۱)، ۱۳۲-۱۰۳.

طالبی، بهنام؛ نظری، نیره؛ سودی، حورا. (۱۳۹۵). ارائه مدل ادراکی سیاستگذاری در آموزش و پرورش ایران. **رهیافت**، ۲۶(۶۵)، ۱۳۰-۱۱۳.

غلامی، خلیل؛ صحرائورد نشتیفانی، یونس؛ عزیزی، نعمت الله. (۱۳۹۳). بررسی وضعیت رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه شهر سندج. **پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱(۱)، ۴۸-۲۳. قاضی طباطبایی، محمود؛ یوسفی افراشته، مجید؛ صیامی، لیلا. (۱۳۹۲). بررسی رویکردهای یادگیری و چگونگی گرایش به آن ها در دانشجویان: کاربردی از پژوهش آمیخته. **فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی**، ۷۰، ۵۰-۲۷.

قنبری، سیروس؛ همتی، مدینه؛ قمری وفا، کبری. (۱۳۹۵). **وضعیت استفاده از سبک رهبری توزیعی توسط مدیران مدارس متوسطه شهر همدان**. اولین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران، قم، دبیرخانه دائمی کنفرانس.

نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ قنبری، الهه. (۱۳۹۴). سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس. **پژوهش های تربیتی**، ۲(۳۱)، ۱۳۲-۱۱۰.

همدانی زاده، مریم؛ زاهدبابلان، عادل؛ معینی کیا، مهدی. (۱۳۹۷). **وضعیت رهبری توزیعی و ابعاد آن در مدارس متوسطه دخترانه شهر اردبیل**. دومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روانشناسی، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی.

- Akdemir, Ö. A., & Ayik, A. (2017). The Impact of Distributed Leadership Behaviors of School Principals on the Organizational Commitment of Teachers. **Universal Journal of Educational Research**, 5(n12B), 18-26.
- Avissar, I., Alkahrer, I., & Gan, D. (2018). The role of distributed leadership in mainstreaming environmental sustainability into campus life in an Israeli teaching college: A case study. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 19(3), 518-546.
- Dube, G.A., & Kanyundo, A.J. (2016). The 21ST Century Librarian as a Leader in Applying Emerging Technologies in Information Management and Information Service Delivery. **SCECSAL XXII**, 22(1), 133-142.
- Duif, T., Harrison, C., Van Dartel, N., & Sinyolo, D. (2013). Distributed leadership in practice: A descriptive analysis of distributed leadership in European schools. School leadership as a driving force for equity and learning. Comparative perspective. **EPNoSL Project**, Del, 4.
- 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.
- Hines, R. (2014). **Rethinking and reframing leadership of historically Black colleges and universities: A distributed perspective**. *Creative Education*, 5(13), 1132-1139.
- Holloway, J., Nielsen, A., & Saltmarsh, S. (2018). Prescribed distributed leadership in the era of accountability: The experiences of mentor teachers. **Educational Management Administration & Leadership**, 46(4), 538-555.
- Jones, S., Harvey, M., Hamilton, J., Bevacqua, J., Egea, K., & McKenzie, J. (2017). Demonstrating the impact of a distributed leadership approach in higher education. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 39(2), 197-211.
- Liu, Y., Bellibas, M. S., & Printy, S. (2018). How school context and educator characteristics predict distributed leadership: A hierarchical structural equation model with 2013 TALIS data. **Educational Management Administration & Leadership**, 46(3), 401-423.
- Mohamed, A., Ibrahim, Z. Z., Silong, A. D., & Abdullah, R. (2016). Distributed leadership in a low-carbon city agenda. **Sustainability**, 8(8), 1-21.
- Morettini, B. W., Luet, K. M., Vernon-Dotson, L. J., Nagib, N., & Krishnamurthy, S. (2018). **Developing Teacher Leaders Using a Distributed Leadership Model: Five Signature Features of a School–University Partnership**. In **Teacher Leadership in Professional Development Schools** (pp. 217-223). Emerald Publishing Limited.



- Mukan, N., Havrylyuk, M., & Stolyarchuk, L. (2015). Theoretical Framework of Leadership in Higher Education of England and Wales. **Comparative Professional Pedagogy**, 5(1), 39-45.
- Sewerin, T., & Holmberg, R. (2017). Contextualizing distributed leadership in higher education. **Higher Education Research & Development**, 36(6), 1280-1294.
- Spence, R. B. (1946). Community Development and Education. **The Journal of Educational Sociology**, 20(4), 212-217.
- Szitar, M. A. (2014). Learning about sustainable community development. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 116, 3462-3466.
- Wan, S. W. Y., Law, E. H. F., & Chan, K. K. (2018). Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools. **School Leadership & Management**, 38(1), 102-141.
- Zhang, L. (2018, February). **Distributed Leadership in Drainage Basin Management: A Critical Analysis of 'River Chief Policy' from a Distributed Leadership Perspective**. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 113, No. 1, p. 012123). IOP Publishing.