

## سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس

فخرالسادات نصیری ولیک بنی<sup>۱</sup>، الهه قبری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۵/۱ پذیرش نهایی: ۹۵/۸/۱۵

### چکیده

هدف پژوهش حاضر مطالعه رابطه بین سبک رهبری توزیع شده با اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه شهر همدان است که از روش همبستگی استفاده شد. جامعه آماری کلیه مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر همدان در سال ۱۳۹۳ است. با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۳۳۵ نفر انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه‌های استاندارد سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی همچون کالموگروف- اسمیرنوف، آزمون  $t$  یک‌طرفه، همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک‌طرفه و تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شد. نتایج نشان داد که وضعیت رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه بالاتر از حد متوسط (۳) است. بین سبک رهبری توزیعی مدیران، با اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین، مؤلفه توسعه حرفه‌ای بیشترین تأثیر را برای اثربخشی سازمانی دارد.

**کلیدواژه:** مدارس متوسطه شهر همدان، سبک رهبری توزیع شده، اثربخشی سازمانی.

### مقدمه

امروزه موقعيت‌های رهبری تنها به تجربیات کاری و تخصصی بستگی ندارد؛ بلکه به توانایی آنان در مدیریت خود و دیگران، میزان انعطاف آنان در برخورد با تغییرات مداوم محیطی، نحوه و میزان عملکرد آنان، توان روحیه بخشی و ایجاد رضایت در کارکنان بستگی دارد (کوپرز<sup>۳</sup> و ویبلر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). در واقع وظیفه اصلی رهبر در سازمان‌های امروزی، ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در کارکنان، تقویت روحیه و افزایش حس همکاری و ارزشمندی در آنان است؛ لذا، یکی از عوامل اساسی و مهم در توسعه و موقعيت سازمان‌ها، سبک رهبری مدیران و

<sup>۱</sup>. نویسنده مسئول: دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. پست الکترونیکی fsnasiri2002@yahoo.com

<sup>۲</sup>. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

<sup>۳</sup>. Kupers

<sup>۴</sup>. Weibler

صلاحیت‌های آنان است (هوس<sup>۱</sup> و همکاران به نقل از پالمر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). شاید به جرئت بتوان گفت که تا چند دهه قبل، در مقوله رهبری در سازمان‌های آموزشی، تحقیقات و مطالعات کمتری نسبت به سایر سازمان‌ها به عمل آمده است و گاهی یافته‌های آن‌ها که چندان مشابه‌تی هم با آموزش‌وپرورش نداشته، به صورت هضم نشده در آموزش‌وپرورش به کار گرفته شده است. در دهه اخیر، توجه به رهبری آموزشی و موضوعات مرتبط با آن پررنگ‌تر شده است. باید متذکر شد که رهبری در هیچ مجموعه‌ای مانند آموزش‌وپرورش و بهویژه در مدارس تا این حد چالش‌برانگیز و در عین حال قابل تأمل نیست. شاید نتوان موفقیت مدارس را به یک عامل محدود کرد، اما بی‌شك برای داشتن مدارس ممتاز، نیازمند توجه و بازنگری در رهبری مدارس هستیم. همزمان با اصلاح برنامه‌های درسی و اجرایی نمودن نهضت اثربخشی مدارس در اوایل قرن<sup>۳</sup>، مفهوم‌سازی و ساختار رهبری شروع به تغییر نمود. تأکید اصلی این تغییرات بر نقش مدیران، مطابق با دیدگاه سنتی مدیریت سازمانی و وظایف رهبری بود (احمدی، ۱۳۹۲).

پژوهشگران آموزشی که مدت طولانی ارتباط بین اهمیت رهبری مدرسه و موفقیت دانش‌آموز را بررسی کردند، دریافتند که رهبران موفق آموزشی تأثیر قدرتمندی بر اثربخشی مدرسه و یادگیری دانش‌آموز دارند.

در حقیقت رهبری مدرسه طوری دریافت شده است تا تأثیر معنی‌داری بر یادگیری دانش‌آموز داشته باشد (گرندآ، ۲۰۰۶). رهبری آموزشی مدرسه به عنوان نقشی در نظر گرفته شده که توسط مدیر مدرسه ایفاء می‌شود و به عنوان رهبران قوی و رهنمودی توصیف شده‌اند که معمولاً در انجام فعالیت‌های خود موفق هستند. برنامه درسی، آموزشی، اهداف یادگیری و وظایف، بخشی از پارادایم رهبری آموزش مدرسه بودند (هتچر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). رهبری عبارت است از هنر یا فرایند نفوذ و تأثیرگذاری بر مردم به نحوی که با میل و اشتیاق و حداکثر توان برای دستیابی به هدف گروهی کوشش نمایند (سلیمی و شاهمندی، ۱۳۸۷). سبک رهبری، ترکیبی از صفات، مهارت‌ها و رفتارهایی است که مدیران برای تعامل با کارکنان خود استفاده می‌کنند. همچنین، سبک رهبری، الگوی رفتاری مدیر در هنگام نفوذ در فعالیت دیگران است که بر اساس برداشت دیگران از رفتار او قلمداد می‌شود (خلیلی شورینی، ۱۳۸۳). باید متذکر شد که

<sup>1</sup>. House

<sup>2</sup>. Palmer

<sup>3</sup>. Grenda

<sup>4</sup>. Hatcher

سبک‌های رهبری در موقعیت‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. سبک رهبری توزیع یکی از تئوری‌های رهبری که اخیراً مورد مطالعه پژوهشگران قرار گرفته است که با توجه به شرایط کنونی سازمان‌ها می‌تواند به عنوان یک تئوری رهبری مناسب استفاده شود.

رهبری توزیع شده به عنوان پدیده‌ای تعریف می‌شود که در آن، فعالیت‌های رهبری توسط یک نفر انجام نمی‌شود، بلکه در میان افراد مختلف و گروه‌های کاری تسهیم می‌شود. بنت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) بیان می‌دارند: رهبری توزیع شده بیش از آنکه شخصی و به صورت منفرد باشد، فعالیت‌های گروهی را شامل می‌شود که در ارتباط با هم صورت می‌گیرد. این شیوه از رهبری، در منابع مختلفی تبلور می‌یابد و حول یک موضوع و در ارتباط با کسانی که مهارت و خلاقیت دارند شکل می‌گیرد که در آن به روابط انسان‌گرایانه، مانند کار تیمی، مشارکت، توانمندسازی، ریسک‌پذیری و کنترل اندک روی دیگران تأکید و تمرکز دارند (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۲). سبک توزیع شده از رهبری به روابط قدرت درون مدرسه اشاره دارد. زیرا این سبک، مدرسه را بر می‌انگیزد تا رهبران را از جمود خارج کرده و آنان را به افرادی سیال و پرتحرک تبدیل نماید (هریس، ۲۰۰۴). این شیوه پیشنهاد می‌کند که رهبری و قدرت در مدرسه می‌تواند در میان روابط ساختار سازمانی توزیع شود و می‌تواند به عنوان نتیجه اشکال متعدد از فعالیت‌های مشترک اعضای سازمانی جلوه کند؛ یعنی، قدرت می‌تواند به طور بالقوه به تمام اعضای سازمان نسبت داده شود و هر عضو سازمان می‌تواند در شرایط خاص، یک رهبر به حساب آید (هریس، ۲۰۰۹). مدارسی که در آن رهبری توزیع شده است، هم معلم و هم مدیر مدرسه جایگاه خود را دارند؛ اما این جایگاه تلطیف شده است. آنان می‌توانند با حفظ موقعیت خود، در عین حال، با افراد دیگر درون سازمان و سایر معلمان و رهبر مدرسه مشارکت و همکاری داشته باشند و قدرت اجرایی تصمیم‌گیری را در بین خود به تناسب توانایی تقسیم کنند.

در رهبری توزیع شده، مدیر هنوز در نقش اصلی خود باقی مانده و نقش معمار مدرسه را بر عهده دارد (لاشوی، ۲۰۰۳). لذا زمانی رهبری توزیع شده موفق است که اعضای مدرسه بر هدف مشترکی تمرکز نمایند که همان افزایش

<sup>1</sup>. Bennett

<sup>2</sup>. Harris

<sup>3</sup>. Lashway

موفقیت دانشآموزان است (هریس، ۲۰۰۹). مکبٹ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) بیان می دارد که رهبری توزیع شده وسیله‌ای برای توسعه ظرفیت مدرسه و کاهش بار کاری فرد مسئول (مدیر) مدرسه را فراهم می کند و افراد را در انجام دادن کارهایی که تنها فرد مسئول می تواند آن را انجام دهد آزاد و مختار می گذارد؛ بنابراین، ظرفیت آن‌ها فراتر از انجام دادن کارها به‌تهاجی است. این شیوه زمینه را برای بازیابی نیروی جوانی کارکنان از طریق افزایش احترام حرفه‌ای فراهم می کند و شرایط را برای دانشآموزان و افزایش موفقیت آنان مهیا می نماید (ریورس، ۲۰۱۰). ایچر<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) بیان می کند که در این پارادایم نوین، رهبر مدرسه دستور و فرمان نمی دهد، بلکه کار را از طریق دیگران و تسهیم قدرت با آنان انجام می دهد و برای همه افراد مدرسه، اطلاعات و داده‌هایی در باب برنامه‌ها، عملیات و رویه‌های کاری مدرسه فراهم می آورد. در این سیک رهبری، اثربخشی مدارس چندان به عمل قهرمانانه فردی وابسته نیست، بلکه بیشتر به تجارب مشارکتی و تسهیم شده در سراسر مدرسه بستگی دارد. اسچرنز<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) در تعریف از اثربخشی مدرسه به طور خلاصه بیان می کند که اثربخشی مدرسه دلالت بر عملکرد مدرسه به عنوان برونداد دارد که این برونداد از طریق اندازه‌گیری پیشرفت تحصیلی و موفقیت دانشآموزان مدرسه اندازه‌گیری می شود (به نقل از احمدی، ۱۳۹۲). به طور کلی، مقصود از اثربخشی سازمانی درک دیدگاه‌های گوناگون سازمانی، ابعاد ساختاری و زمینه‌ای سازمان‌ها و طراحی سازمان در شیوه‌هایی است که به عملکرد و کارایی بالا نائل گردد (دفت<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). از دیدگاه نظامهای اجتماعی اثربخشی مدرسه دارای سه بعد مهم است: الف: کسب منابع از محیط (درونداد) ب: هماهنگی عملکردهای اجزاء درونی ج: دستیابی به هدف (عملکرد برونداد) (هوی<sup>۵</sup> و میسلکل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸)، متون و نوشه‌های مدیریت آموزشی و اثربخشی مدرسه دو هدف مجزا دارند: اول، شناسایی عوامل و مشخصه‌های مدارس اثربخش؛ دوم، شناسایی تفاوت‌های بین نتایج آموزشی در مدارس (بوتا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰؛ سان<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). مورتايمور<sup>۹</sup>

<sup>1</sup>. Mc Beath<sup>2</sup>. Rivers<sup>3</sup>. Eicher<sup>4</sup>. Scheerens<sup>5</sup>. Daft<sup>6</sup>. Hoy<sup>7</sup>. Miskel<sup>8</sup>. Botha

(۲۰۰۰) اظهار می‌دارد که تدوین، تعریف و سنجش اثربخشی سازمانی مدرسه، از مسائل پیچیده است. اثربخشی مدرسه، به مفهوم فعالیت‌های متفاوتی است که یک گفتمان جهانی پیرامون آن موجب شده است. بوتا (۲۰۱۰) اثربخشی مدرسه را این گونه تعریف می‌کند: اهداف تحقق یافته یک مدرسه و یا عملکردهای مناسب مدرسه در همه جنبه‌ها و پیشرفت تجربیات فرآگیران. تحقیقات انجام شده مؤید این موضوع است که سازمان‌ها برای پیشی‌گرفتن از یکدیگر در دنیای پررقابت امروزی به دنبال شناسایی و کشف عوامل متعددی هستند تا بر بهرهوری و اثربخشی خود بیفزایند و ثانیهای عقب نمانند.

در تحقیق هندرسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) با عنوان اثربخشی سازمانی و آموزشی در مدارس ابتدایی بیان شد که تفاوت معناداری بین مدارس از لحاظ طبقه‌بندی برنامه درسی، طراحی آموزشی، ارزشیابی و رهبری برای بهبود مدرسه وجود دارد. به علاوه، هیچ تفاوت معناداری بین مدارس از لحاظ ویژگی‌های اثربخشی سازمانی (برنامه آموزشی، رشد اجتماعی، فرهنگ بهبود دائم و یادگیری) وجود ندارد. حسنی و سامری (۱۳۸۹) با هدف بررسی و تحلیل اثربخشی مدارس متوسطه شهر ارومیه دریافتند که وضعیت اثربخشی سازمانی در مدارس در سطح بالای قرار دارد. همچنین، بین اثربخشی سازمانی و مولفه‌های آن رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌های هریسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) با عنوان ادراک معلمان و مدیران آموزشی از اثربخشی مدرسه حاکی از آن است که متغیرهای جمعیت شناختی می‌توانند کلیه مولفه‌های اثربخشی (محیط سالم و منظم، جو انتظاراتی سطح بالا برای موفقیت و رهبری آموزشی) را پیش‌بینی نمایند. زکی (۱۳۸۹) در پژوهشی با موضوع عوامل اثربخشی سازمانی مدرسه و بررسی رابطه آن با ویژگی‌های آموزشی معلمان دریافت که اثربخشی سازمانی مدارس در سطح بالایی است و رهبری آموزشی در مرتبه اول اهمیت قرار دارد. همچنین، بین مدارس دخترانه و پسرانه از لحاظ اثربخشی سازمانی تفاوت معناداری مشاهده نشد. مهربانی (۱۳۹۰) در تحقیق خود تحت عنوان رابطه ویژگی‌های شخصیتی مدیران مدارس متوسطه با وضعیت رهبری توزیعی نشان داد که به طور کلی بین رهبری توزیعی و ویژگی‌های شخصیتی مدیران رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

---

<sup>۱</sup>. Sun

<sup>۲</sup>. Mortimore

<sup>۳</sup>. Henderson

<sup>۴</sup>. Harrison

نتایج پژوهش صحرانورد (۱۳۹۰) با عنوان بررسی وضعیت رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه شهر سنندج نشان داد که از نظر معلمان در مقیاس کلی، رهبری توزیعی مدیران مدارس در سطح متوسط بوده است. علاوه بر این، از نظر معلمان زن، مدیرانشان بیشتر از مدیران مرد رفتارهای مرتبط با رهبری توزیع شده را در حوزه کاری خود اعمال می کردند. طبق نتایج، سطح تحصیلات معلمان و تجربه کاری شان در نوع ارزیابی شان از رهبری توزیع شده مدیران تأثیری نداشت. عباسیان (۱۳۹۰) در تحقیقی تحت عنوان ارائه الگوی رابطه رهبری توزیعی با پیشرفت تحصیلی در مدارس راهنمایی پسرانه شهر تهران نشان داد که رهبری توزیعی برنامه ریزی شده با خوشبینی تحصیلی معلمان ارتباط بالا و معناداری داشته و به صورت مستقیم بر خوشبینی تحصیلی معلمان تأثیر می گذارد. هریس (۲۰۰۸) در مطالعاتی بیان می دارد که بین رهبری توزیع شده و تغییر سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود داشته و همچنین الگوهای متفاوت توزیع شده بر بازدههای سازمانی تأثیر دارند.

همچنین، طبق پژوهش های دیگری که انجام گرفته، رهبری توزیع شده تأثیر مثبت بر توسعه و پیشرفت سازمانی (هریس، ۲۰۰۹) و اصلاح مدرسه (هالینگر و هک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) دارد. البته ترل<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در مطالعات خود که به بررسی ابعاد رهبری توزیع شده در مدارس ابتدایی پرداخته بود، به این نتیجه رسید که هیچ رابطه معنادار مثبت یا منفی بین ابعاد رهبری توزیع شده با موقیت تحصیلی دانش آموزان در نرخ های گذر خواندن و ریاضی مشاهده نشد (به نقل از احمدی، ۱۳۹۲). یاسینی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رهبری توزیع شده، پیش بینی کننده احساس کارآمدی معلم، رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان بوده است و درجه تأثیر آن بر تعهد سازمانی بیشتر بوده است. یافته های پژوهش گلдинگ<sup>۳</sup> و والتون<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) با عنوان رهبری توزیع شده و نوآوری در خدمات کتابخانه ها در نواحی شرقی انگلستان نشان داد که رهبری توزیع شده می تواند به نوآوری در خدمات کتابخانه و هدایت توسعه خدمات کتابخانه ای با غیررسمی کردن رویکردهای سلسله مراتبی رهبری و آزادی بیشتر به کارکنان برای

<sup>1</sup>. Hallinger

<sup>2</sup>. Terrel

<sup>3</sup>. Goulding

<sup>4</sup>. Walton

تصمیم‌گیری منجر شود. انگل سیلوا<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش بررسی نقش رهبری توزیعی در کیفیت سازمان‌های آموزشی چنین نتیجه‌گیری می‌کند که در همه مکان‌هایی که از رویکرد رهبری توزیع شده استفاده می‌کردند، رهبران پنهانی برای انجام دادن فعالیت‌های مدرسه وجود داشتند و بر اساس روابط کاری در بین گروه‌های رسمی و غیررسمی سرعت تصمیم‌گیری آگاهانه و خوب افزایش یافته بود. همچنین، نتایج نشان داد که از مزیت‌های عمدۀ رویکرد، یک چشم‌انداز و رسالت مشترک است که باعث می‌شود نتیجهٔ کار تیمی بسیار موفق‌تر از تلاش‌های فردی باشد.

لذا با عنایت به نقش محوری آموزش‌وپرورش در توسعه و پیشرفت سایر سازمان‌ها و جامعه و نقش ارزنده و مهم رهبری آموزشی در دستیابی سازمان آموزش‌وپرورش به اهداف خود، مطالعه عوامل مرتبط با اثربخشی مدارس به خصوص عناصر تأثیرگذار مستقیم همچون رهبری و انواع سبک‌های مؤثر رهبری ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین، پژوهش حاضر به مطالعه رابطه بین سبک رهبری توزیع شده با اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه شهر همدان پرداخته است تا پاسخگوی این سؤال اصلی باشد که آیا رابطه‌ایی بین سبک رهبری توزیع شده با اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه شهر همدان وجود دارد؟

علاوه بر این سوال‌های زیر مطرح است که این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ برای آن‌ها است:

۱. وضعیت سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه شهر همدان چگونه است؟
۲. آیا بین مولفه‌های سبک رهبری توزیع شده با مولفه‌های اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه شهر همدان رابطه وجود دارد؟
۳. کدامیک از مولفه‌های سبک رهبری توزیع شده، پیش‌بینی کننده مؤثری برای اثربخشی سازمانی است؟
۴. آیا بین سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی در مدارس متوسطه دولتی همدان به لحاظ (جنسیت، تحصیلات، سال‌های خدمت و سن) تفاوت وجود دارد؟

<sup>۱</sup>. Engel-Silva

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی-همبستگی است. جامعه آماری آن را کلیه دیران مدارس متوسطه دولتی شهر همدان در سال ۱۳۹۳ تشکیل دادند. با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۳۳۵ نفر (۱۹۱ نفر زن و ۱۴۴ نفر مرد) انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه‌های استاندارد سبک رهبری توزیع شده که توسط احمدی (۱۳۹۲) مورد استفاده قرار گرفت و اثربخشی سازمانی مدارس از هریسون (۲۰۰۸) بود که توسط اسکندری (۱۳۹۲) اقتباس شد و بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم گشت. برای به دست آوردن روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی و صوری استفاده شد. ضریب پایایی نیز از طریق آلفای کرونباخ، به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۹۹ برآورد گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی همچون کالموگروف- اسمیرونوف، آزمون  $t$ ، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام و آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شده است.

## یافته‌ها

سوال اول: وضعیت سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه شهر همدان چگونه است؟ نتایج آزمون  $t$  تک‌گروهی در جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که میانگین رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه شهر همدان ۳/۲۴ با انحراف معیار ۰/۳۸ است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است. لذا با اطمینان کامل می‌توان گفت که میزان رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه شهر همدان بالاتر از حد متوسط می‌باشد. ضمناً میزان هر یک از مؤلفه‌ها هم بالاتر از حد متوسط است، بجز توسعه حرفه‌ای که در حد متوسط است.

نتایج آزمون  $t$  تک‌گروهی در جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که میانگین اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه شهر همدان ۳/۱۲ با انحراف معیار ۰/۷۲ است که از میانگین آماری بزرگتر بوده و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ بنابراین، میزان اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه شهر همدان بالاتر از حد متوسط است. ضمناً به جز مؤلفه کنترل

و سنجش پیشرفت تحصیلی و درگیر نمودن والدین و جامعه که در حد متوسط و مؤلفه فرصت‌های حداکثر برای یادگیری که کمتر از حد متوسط بودند، بقیه مولفه‌ها بالاتر از حد متوسط است.

جدول ۱. بررسی وضعیت سبک رهبری توزیع شده مدارس با استفاده از آزمون  $t$  یک طرفه

شاخص متغیر	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
رهبری توزیع شده	۳/۲۴	۰/۳۸	۳	۱۱/۳۱	۳۳۴	**.۰/۰۰۱
فرهنگ مدرسہ	۳/۱۹	۰/۹۱	۳	۳/۸۶	۳۳۴	**.۰/۰۰۱
تصمیم‌گیری مشارکتی	۳/۲۷	۰/۸۲	۳	۶	۳۳۴	**.۰/۰۰۱
توسعه حرفه‌ای	۳/۰۶	۰/۸۷	۳	۱/۳۷	۳۳۴	.۰/۱۷۰
اعتماد	۳/۳۱	۰/۸۹	۳	۶/۴۷	۳۳۴	**.۰/۰۰۱
حایات همه جانبه	۳/۲۳	۰/۸۴	۳	۵/۰۶	۳۳۴	**.۰/۰۰۱
مأموریت؛ چشم‌انداز؛ هدف	۳/۲۸	۰/۸۹	۳	۵/۸۲	۳۳۴	**.۰/۰۰۱
عمل رهبری	۳/۳۱	۰/۹۴	۳	۶/۱۳	۳۳۴	**.۰/۰۰۱

سوال دوم: آیا بین مولفه‌های سبک رهبری توزیع شده، با مولفه‌های اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه شهر همدان رابطه وجود دارد؟

جدول ۲. بررسی وضعیت اثربخشی سازمانی مدارس با استفاده از آزمون  $t$  یک طرفه

سطح معناداری	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری	مقدار آماره $t$	درجه آزادی	شاخص متغیر
** $<0.001$	۳/۲۲	۳	۰/۷۲	۳/۱۲	اثربخشی سازمانی	
** $<0.001$	۵/۴۸	۳	۰/۸۶	۳/۲۵	رهبری آموزشی	
** $<0.001$	۵/۶۰	۳	۰/۸۱	۳/۲۵	مأموریت روشن	
** $<0.001$	۳/۴۱	۳	۰/۸۶	۳/۱۶	محیط سالم و منظم	
** $<0.001$	۵/۵۰	۳	۰/۸۰	۳/۲۴	انتظارات سطح بالا	
۰/۲۲۳	۱/۲۲	۳	۰/۹۰	۳/۰۶	کنترل و سنجش پیشرفته تحصیلی	
** $<0.003$	۲/۹۵	۳	۰/۹۱	۲/۸۵	فرصت‌های حداکثر برای یادگیری	
۰/۱۹۶	۱/۲۹	۳	۰/۹۰	۳/۰۶	درگیر نمودن والدین و جامعه	

بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون در جدول شماره ۳ بین سبک رهبری توزیع شده و مولفه‌های رهبری آموزشی ( $p=0.001$  و  $t=0.439$ )، مأموریت روشن ( $p=0.001$  و  $t=0.457$ )، محیط سالم و منظم ( $p=0.001$  و  $t=0.426$ )، انتظارات سطح بالا ( $p=0.001$  و  $t=0.498$ )، کنترل و سنجش پیشرفته تحصیلی ( $p=0.001$  و  $t=0.538$ )، فرصت‌های حداکثر برای یادگیری ( $p=0.001$  و  $t=0.549$ )، درگیر نمودن والدین و جامعه ( $p=0.001$  و  $t=0.580$ ) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $p < 0.01$ ). همچنین، بین مولفه فرهنگ مدرسه، سبک رهبری توزیع شده و مولفه‌های رهبری آموزشی، مأموریت روشن، محیط سالم و منظم، انتظارات سطح بالا، کنترل و سنجش پیشرفته تحصیلی، فرصت‌های حداکثر برای یادگیری، درگیر نمودن والدین و جامعه و اثربخشی سازمانی پژوهش‌های تربیتی شماره ۳۱ - پاییز و زمستان ۱۳۹۴

رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $p < 0.01$ ). بین مولفه تصمیم‌گیری مشارکتی، سبک رهبری توزیع شده و مولفه‌های رهبری آموزشی، مأموریت روشن، محیط سالم و منظم، انتظارات سطح بالا، کنترل و سنجش پیشرفت تحصیلی، فرصت‌های حداکثر برای یادگیری، درگیر نمودن والدین و جامعه و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ همچنین، بین مولفه اعتماد، سبک رهبری توزیع شده و مولفه‌های رهبری آموزشی ( $p = 0.001$  و  $r = 0.266$ )، مأموریت روشن ( $p = 0.001$  و  $r = 0.212$ )، محیط سالم و منظم ( $p = 0.001$  و  $r = 0.231$ )، انتظارات سطح بالا ( $p = 0.001$  و  $r = 0.235$ )، کنترل و سنجش پیشرفت تحصیلی ( $p = 0.001$  و  $r = 0.249$ )، درگیر نمودن والدین و جامعه ( $p = 0.001$  و  $r = 0.258$ )، فرصت‌های حداکثر برای یادگیری ( $p = 0.001$  و  $r = 0.246$ ) و اثربخشی سازمانی ( $p = 0.001$  و  $r = 0.196$ ) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین مولفه حمایت همه‌جانبه سبک رهبری توزیع شده و مولفه‌های رهبری آموزشی، مأموریت روشن، محیط سالم و منظم، انتظارات سطح بالا، کنترل و سنجش پیشرفت تحصیلی، فرصت‌های حداکثر برای یادگیری، درگیر نمودن والدین و جامعه و اثربخشی سازمانی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین مولفه مأموریت سبک رهبری توزیع شده و هر یک از ابعاد اثربخشی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $p < 0.05$ )؛ اما بین مولفه مأموریت و سایر مولفه‌های اثربخشی سازمانی رابطه معناداری مشاهده نشد ( $p > 0.05$ ). بین مولفه عمل رهبری سبک رهبری توزیع شده و مولفه‌های رهبری آموزشی ( $p = 0.001$  و  $r = 0.223$ )، مأموریت روشن ( $p = 0.001$  و  $r = 0.268$ )، محیط سالم و منظم ( $p = 0.001$  و  $r = 0.286$ )، انتظارات سطح بالا ( $p = 0.001$  و  $r = 0.241$ )، کنترل و سنجش پیشرفت تحصیلی ( $p = 0.001$  و  $r = 0.284$ )، فرصت‌های حداکثر برای یادگیری ( $p = 0.001$  و  $r = 0.285$ )، درگیر نمودن والدین و جامعه ( $p = 0.001$  و  $r = 0.290$ ) و اثربخشی سازمانی ( $p = 0.001$  و  $r = 0.318$ ) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ بنابراین، به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش سبک رهبری توزیع شده و همه مولفه‌های آن، به جز مولفه مأموریت (که با برخی از مولفه‌های اثربخشی سازمانی رابطه‌ای نداشت)، اثربخشی سازمانی و مولفه‌های آن افزایش می‌یابد.

جدول ۳. بررسی رابطه بین مولفه‌های رهبری توزیع شده و مولفه‌های اثربخشی سازمانی

متغیرها	رهبری آموزشی	اموریت روش	محیط سالم و منظم	انتظارات سطح بالا	کنترل و سنجش	فرصت‌های حداکثر برای یادگیری	درگیر نمودن والدین و جامعه سازمانی	اثربخشی
فرهنگ مدرسه	.۰/۲۲۹ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۰۱ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۱۸ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۱۸ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۵۴ ** .۰/۰۰۱	.۰/۱۴۴ ** .۰/۰۰۸	.۰/۱۶۱ ** .۰/۰۰۳	.۰/۱۵۷ ** .۰/۰۰۴
تصمیم‌گیری مشارکتی	.۰/۲۶۸ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۱۵ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۲۸ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۵۰ ** .۰/۰۰۱	.۰/۱۹۵ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۱۲ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۵۱ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۱۲ ** .۰/۰۰۱
توسعه حرفاًی	.۰/۲۴۷ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۳۴ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۱۸ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۴۵ ** .۰/۰۰۱	.۰/۱۸۳ ** .۰/۰۰۱	.۰/۱۹۹ ** .۰/۰۰۱	.۰/۱۵۶ ** .۰/۰۰۴	.۰/۱۹۵ ** .۰/۰۰۱
اعتماد	.۰/۲۸۱ ** .۰/۰۰۱	.۰/۱۹۶ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۴۹ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۵۸ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۳۵ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۳۱ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۶۶ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۱۲ ** .۰/۰۰۱
حمایت همه جانبه	.۰/۳۵۲ ** .۰/۰۰۱	.۰/۳۰۷ ** .۰/۰۰۱	.۰/۳۶۸ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۸۲ ** .۰/۰۰۱	.۰/۳۵۳ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۴۱ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۹۵ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۳۲ ** .۰/۰۰۱
اموریت؛ چشم‌انداز؛ هدف	.۰/۰۹۲ ۰/۰۹۱	.۰/۰۷۸ ۰/۱۵۶	.۰/۱۲۵ * .۰/۰۲۲	.۰/۱۱۸ * .۰/۰۳۱	.۰/۰۷۳ ۰/۱۸۰	.۰/۰۰۱ ۰/۹۹۰	.۰/۰۱۳ ۰/۸۰۹	.۰/۱۲۱ * .۰/۰۲۷
عمل رهبری	.۰/۳۱۸ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۹۰ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۸۵ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۸۴ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۴۱ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۸۶ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۶۸ ** .۰/۰۰۱	.۰/۲۲۳ ** .۰/۰۰۱
رهبری توزیع شده	.۰/۵۸۰ ** .۰/۰۰۱	.۰/۴۹۴ ** .۰/۰۰۱	.۰/۵۴۹ ** .۰/۰۰۱	.۰/۵۳۸ ** .۰/۰۰۱	.۰/۴۹۸ ** .۰/۰۰۱	.۰/۴۲۶ ** .۰/۰۰۱	.۰/۴۵۷ ** .۰/۰۰۱	.۰/۴۳۹ ** .۰/۰۰۱

ضریب همبستگی  $r$  سطح معناداری  $n = ۳۳۵$  p\* در سطح  $0.05$  معنادار است. \*\* در سطح  $0.01$  معنادار است.

سوال سوم: کدامیک از مولفه‌های سبک رهبری توزیع شده پیش‌بینی کننده مؤثری برای اثربخشی سازمانی است؟

بر اساس اطلاعات جدول شماره ۴، F مشاهده شده در سطح  $0.01$  معنادار است؛ بنابراین، معادله رگرسیون قابلتعمیم به کل جامعه آماری بوده است. همچنین، مقدار آزمون دوربین واتسون (در بازه  $1/5$  تا  $2/5$ ) به دست آمد که

استقلال خطاهای را نشان می‌دهد و بر اساس شاخص‌های همخطی بودن، بین متغیرهای پیش‌بین همخطی وجود

نداشته و نتایج حاصل از مدل رگرسیون قابل اتكاء است. شرط نرمال بودن متغیرها نیز برقرار است؛ بنابراین، مفروضه‌های استفاده از آزمون رگرسیون برقرار است.

به منظور بررسی تأثیر مولفه‌های سبک رهبری توزیع شده بر اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه شهر همدان اقدام به آنالیز رگرسیون چند متغیره از نوع گام به گام گردید. در ابتدا اثربخشی سازمانی به عنوان متغیر ملاک و مولفه‌های سبک رهبری توزیع شده به عنوان متغیرهای پیش‌بین در نظر گرفته شد. نتایج آزمون رگرسیون گام به گام نشان داد که در گام اول، حمایت همه‌جانبه بیشترین تأثیر را در رگرسیون چند متغیره داشته و وارد مدل گردید. سپس به ترتیب، مولفه‌های عمل رهبری، توسعه حرفه‌ای، تصمیم‌گیری مشارکتی، اعتماد و فرهنگ مدرسه وارد مدل گردید. بنابراین، نتایج جدول بیانگر آن است که در گام نخست، ۱۲۴/۰ از تغییرات اثربخشی سازمانی توسط مولفه حمایت همه‌جانبه و عمل رهبری، در گام دوم ۱۸۹/۰ از تغییرات اثربخشی سازمانی توسط مولفه‌های حمایت همه‌جانبه و عمل رهبری، در گام سوم ۲۵۰/۰ از تغییرات اثربخشی توسط مولفه‌های حمایت همه‌جانبه، عمل رهبری و توسعه حرفه‌ای در گام چهارم ۳۱۹/۰ از تغییرات اثربخشی سازمانی توسط مولفه‌های حمایت همه‌جانبه، عمل رهبری، توسعه حرفه‌ای و تصمیم‌گیری مشارکتی، در گام پنجم ۳۴۷/۰ از تغییرات اثربخشی سازمانی توسط مولفه‌های حمایت همه‌جانبه، عمل رهبری، توسعه حرفه‌ای، تصمیم‌گیری مشارکتی و اعتماد و در گام ششم ۳۷۰/۰ از تغییرات اثربخشی سازمانی توسط مولفه‌های حمایت همه‌جانبه، عمل رهبری، توسعه حرفه‌ای، تصمیم‌گیری مشارکتی، اعتماد و فرهنگ مدرسه تبیین می‌گردد. همچنین، سهم هر یک از مولفه‌ها در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی به ترتیب شامل: حمایت همه‌جانبه در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی ۲۳ درصد، مولفه‌های حمایت همه‌جانبه و عمل رهبری ۲۲/۴ درصد، مولفه‌های حمایت همه‌جانبه، عمل رهبری و توسعه حرفه‌ای ۲۷/۹ درصد، سهم مولفه‌های حمایت همه‌جانبه، عمل رهبری، توسعه حرفه‌ای و تصمیم‌گیری مشارکتی ۲۴/۸ درصد، سهم مولفه‌های حمایت همه‌جانبه، عمل رهبری، توسعه حرفه‌ای، تصمیم‌گیری مشارکتی و اعتماد در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی ۱۶/۹ درصد و در گام ششم، سهم مولفه‌های حمایت همه‌جانبه، عمل رهبری، توسعه حرفه‌ای، تصمیم‌گیری مشارکتی، اعتماد و فرهنگ مدرسه در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی ۱۵/۵ درصد می‌باشد. نتایج نهایی آنالیز رگرسیون گام به گام عبارت است از: (توسعه حرفه‌ای) ۱۳۹۴ - پژوهش‌های تربیتی شماره ۳۱ - پاییز و زمستان ۱۳۹۴

۰/۲۷۹ +، (عمل رهبری) ۰/۲۲۴ +، (حمایت همه جانبی) ۰/۲۳۰ +، اثربخشی سازمانی (فرهنگ مدرسه) ۰/۱۵۵ +، (اعتماد) ۰/۱۶۹ +، (تصمیم‌گیری مشارکتی) ۰/۲۴۸ +.

جدول ۴- نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام تأثیر مولفه های سبک رهبری توزيع شده بر اثربخشی سازمانی مدارس

مدل	ضریب همبستگی	ضریب R2 تعیین اصلاح شده $R^2$	ضریب R تعیین	دوربین واتسون	F	سطح معناداری
حمایت همه جانبی	۰/۳۵۲	۰/۱۲۴	۰/۱۲۱	۴۷	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	۰/۴۳۴	۰/۱۸۹	۰/۱۸۹			۰/۰۰۱
	۰/۵۰۰	۰/۲۵۰	۰/۲۵۰			۰/۰۰۱
تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۵۶۵	۰/۳۱۹	۰/۳۱۹	۱/۵۱	۳۸/۶۸	۰/۰۰۱
	۰/۵۸۹	۰/۳۴۷	۰/۳۴۷		۳۴/۹۴	۰/۰۰۱
	۰/۶۰۹	۰/۳۷۰	۰/۳۷۰		۳۲/۱۵	۰/۰۰۱
	ضرايب غيراستاندارد	ضرايب استاندارد	Beta	T	مفترضه های هم خطی	مقدار ثابت
	۰/۲۵۶	۰/۲۵۶				
	۰/۱۹۸	۰/۰۴۰	۰/۲۳۰	۵		۰/۰۰۱
	۰/۱۷۲	۰/۰۳۵	۰/۲۲۴	۴/۹۷۷		۰/۹۰۷
	۰/۲۳۲	۰/۰۳۷	۰/۲۷۹	۶/۳۰۹		۰/۹۸۱
	۰/۲۱۸	۰/۰۳۹	۰/۲۴۸	۵/۵۵۲		۰/۹۶۲
	۰/۱۳۷	۰/۰۳۷	۰/۱۶۹	۳/۷۲۹		۰/۹۳۹
	۰/۱۲۴	۰/۰۳۵	۰/۱۵۵	۳/۴۹۸		۰/۹۷۳

سوال چهارم: آیا بین سبک رهبری توزيع شده و اثربخشی سازمانی در مدارس متوسطه دولتی همدان به لحاظ (جنسیت، تحصیلات، سنت خدمت و سن) تفاوت وجود دارد؟

نتایج آزمون  $t$  برای گروههای مستقل در جدول شماره ۵ نشان داد که هر چند میانگین سبک رهبری توزيع شده مدارس متوسطه شهر همدان از دیدگاه دیبران مرد ( $۳/۲۲$ ) بزرگتر از میانگین سبک رهبری توزيع شده از دیدگاه دیبران زن ( $۳/۲۲$ ) است، اما این تفاوت در سطح  $۵\%$  معنادار نیست. همچنین، میانگین اثربخشی سازمانی هم از

دیدگاه دبیران زن (۳/۱۳) بزرگتر از میانگین اثربخشی سازمانی مدارس از دیدگاه دبیران مرد (۳/۱۱) است، اما این تفاوت در سطح ۵٪ معنادار نیست. لذا، بین دیدگاه دبیران زن و مرد در مورد سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس مورد مطالعه تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۵. مقایسه میانگین سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی مدارس از دیدگاه دبیران مرد و زن

سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار <i>t</i>	انحراف معیار	میانگین	تعداد	شاخص متغیر/ جنسیت
۰/۴۸۶	۳۳۳	۰/۶۹۸	۰/۳۸	۳/۲۵	۱۴۴	مرد سبک رهبری توزیع شده
			۰/۳۸	۳/۲۲	۱۹۱	زن
۰/۷۳۳	۳۳۳	۰/۳۴۱	۰/۷۵	۳/۱۱	۱۴۴	مرد اثربخشی سازمانی
			۰/۷۰	۳/۱۳	۱۹۱	زن

بر اساس اطلاعات جدول شماره ۶، در میزان سبک رهبری توزیع شده از دیدگاه دبیران به لحاظ سن ( $P = 0/773$ ) و تفاوت معناداری مشاهده نمی شود. همچنین، در میزان اثربخشی سازمانی مدارس از دیدگاه دبیران به لحاظ سن ( $F_{(5, 327)} = 0/423$  و  $F_{(3, 318)} = 0/814$ )، تحصیلات ( $P = 0/316$  و  $P = 0/988$ ) و سال خدمت ( $F_{(3, 318)} = 0/425$  و  $P = 0/927$ )، تفاوت معناداری مشاهده نمی شود. همچنان، در میزان اثربخشی سازمانی مدارس از دیدگاه دبیران به لحاظ سن ( $F_{(5, 327)} = 0/152$  و  $F_{(3, 318)} = 0/183$ )، تحصیلات ( $P = 0/876$  و  $P = 0/229$ ) و سال خدمت ( $F_{(3, 318)} = 0/979$  و  $P = 0/908$ )، تفاوت معناداری مشاهده نشود؛ بنابراین، بین دیدگاه دبیران به لحاظ ویژگی های شخصیتی، سن، تحصیلات و سال خدمت، در مورد سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه دولتی شهر همدان، تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۷. مقایسه میزان سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی مدارس از دیدگاه مدیران به لحاظ سن، تحصیلات و سنتوایت خدمت با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه

سطح معناداری	F مقدار	میانگین مجددرات	درجه آزادی	مجموع مجددرات	شاخص های آماری منابع تغییرات		
۰/۷۳۷	۰/۴۲۳	۰/۲۲۵ ۰/۵۳۲	۳	۰/۶۷۵	بین گروهی	سبک رهبری	۳.
			۳۲۳	۱۷۱/۸۷۹	درون گروهی	توزیع شده	
			۳۲۶	۱۷۲/۵۵۳	کل		
۰/۹۰۸	۰/۱۸۳	۰/۰۲۷ ۰/۱۵۰	۳	۰/۰۸۲	بین گروهی	اثربخشی	۴.
			۳۲۳	۴۸/۴۰۱	درون گروهی	سازمانی	
			۳۲۶	۴۸/۴۸۳	کل		
۰/۸۱۴	۰/۳۱۶	۰/۱۶۶ ۰/۵۲۵	۳	۰/۴۹۷	بین گروهی	سبک رهبری	۵.
			۳۱۸	۱۶۶/۷۹۳	درون گروهی	توزیع شده	
			۳۲۱	۱۶۷/۲۹۰	کل		
۰/۸۷۶	۰/۲۲۹	۰/۰۳۵ ۰/۱۵۳	۳	۰/۱۰۵	بین گروهی	اثربخشی	۶.
			۳۱۸	۴۸/۶۴۸	درون گروهی	سازمانی	
			۳۲۱	۴۸/۷۵۳	کل		
۰/۴۲۵	۰/۹۸۸	۰/۵۲۱ ۰/۵۲۷	۵	۲/۶۰۵	بین گروهی	سبک رهبری	۷.
			۳۲۷	۱۷۲/۳۷۹	درون گروهی	توزیع شده	
			۳۳۲	۱۷۴/۹۸۴	کل		
۰/۹۷۹	۰/۱۵۲	۰/۰۲۳ ۰/۱۵۳	۵	۰/۱۱۶	بین گروهی	اثربخشی	۸.
			۳۲۷	۴۹/۹۵۳	درون گروهی	سازمانی	
			۳۳۲	۵۰/۰۷۰	کل		

## بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین سبک رهبری توزیع شده مدیران با اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه شهر همدان بود. نتایج حاصل وضعیت سنجی متغیرها نشان داد که به جز مولفه توسعه حرفه‌ای که در حد متوسط بود میزان رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه شهر همدان و هر یک از مولفه‌های آن هم بالاتر از حد متوسط است. این یافته همسو با نتایج صحرانورد (۱۳۹۰)، احمدی (۱۳۹۲)، عزیزی (۱۳۹۳) و هریس (۲۰۰۸) است. در تبیین این یافته، می‌توان گفت که اهمیت رهبری آموزشی و نقش آن در موفقیت و بهسازی مدرسه، بر هیچ کس پوشیده نیست. با توجه به این مهم، محققان و سیاست‌گذاران آموزشی همواره بر این باورند که رهبری، ستون اصلی بهسازی

مدرسه بوده و در راستای تشریح و تفسیر این اصطلاح بیان داشته‌اند که رهبری آموزش از اصطلاحات دیگر رایج رهبری در سایر سازمان‌ها متفاوت است. مدیران در نقش یک رهبر همواره باید نسبت به تفویض اختیار و جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در امور مدیریتی و غیرمدیریتی اشتیاق نشان دهند و از این طریق، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را به امری همگانی تبدیل کنند. نتایج بسیاری از پژوهش‌ها حاکی از آن است که تفویض اختیار و مسئولیت، بهویژه در امور حرفه‌ای و همچنین جلب مشارکت همه جانبیه افراد سازمان در تصمیم‌گیری‌ها با تعهد، اثربخشی، افزایش عملکرد و رضایت شغلی (هالینگر و هک، ۱۹۹۸؛ اسپیلان، هالورسون و دایاموند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ و هریس، ۲۰۰۸) رابطه نزدیکی دارد که همه این نشانه‌ها در رهبری توزیعی دیده می‌شود. پس می‌توان گفت که سبک رهبری توزیعی در مدارس متوسطه شهر همدان، به خوبی اعمال شده و از جانب معلمان مورد تأیید است و از مطلوبیت لازم برخوردار می‌باشد. در وضعیت‌سنگی اثربخشی سازمانی مدارس نیز نتایج نشان داد که به جز مولفه کنترل و سنجش پیشرفت تحصیلی و درگیر نمودن والدین که در حد متوسط و مولفه فرصت‌های حداکثر برای یادگیری که کمتر از حد متوسط بودند، بقیه مولفه‌ها بالاتر از حد متوسط است. نتایج این سؤال با یافته‌های تحقیقات حسنی و سامری (۱۳۸۹)، اباری<sup>۲</sup> و ایتولا<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، زکی (۱۳۸۹)، زکی و همکاران (۱۳۸۵) و اسکندری (۱۳۹۲) همخوانی داشته و آن‌ها را تأیید می‌کند. در تبیین این نتایج باید یادآور شد که بی‌شک، توجه مدیران و معلمان مدارس بر انجام وظایف، به عنوان رهبری آموزشی، پرورش جوی یادگیری در مدارس، تنوع فعالیت‌های کلاسی، بیان روشن اهداف و مأموریت‌ها، ارتقاء کیفی و کمی یادگیری، حمایت از معلمان و کارکنان، ارائه بازخورد از یادگیری دانش‌آموزان به والدین و خود دانش‌آموزان، بهبود وضعیت فیزیکی مدارس، بهبود وضعیت عاطفی معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان، ایجاد محیطی منظم و سالم، بهبود مهارت‌های آموزشی، ارتباطات مؤثر با دانش‌آموزان و اولیاء، شفاف بودن استراتژی‌های مدرسه، ارتقاء رویه‌های ارزشیابی، تأکید بر پیشرفت تحصیلی، بهبود برنامه‌های آموزشی، تأکید بر آموزش و یادگیری کیفی و جلب حمایت‌های والدین از برنامه‌های آموزشی و درسی

<sup>1</sup>. Spilane, Halverson & Diamond

<sup>2</sup>. Abari

<sup>3</sup>. Oyetola

مدارس، از دلایل بالا بودن اثربخشی سازمانی این مدارس است. همچنین، یافته‌های سؤال بعدی تحقیق، بیانگر این است که بین مولفه‌های سبک رهبری توزیعی مدیران، با مولفه‌های اثربخشی سازمانی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. در همسویی نتایج پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با این فرضیه، تحقیقی یافت نشد، ولی پژوهشگران رابطه مثبت و معنادار متغیرهای گوناگون و مشابه با اثربخشی را با رهبری توزیع شده نشان دادند که از جمله آن می‌توان به پژوهش‌های احمدی (۱۳۹۲)، عزیزی (۱۳۸۹)، زکی (۱۳۹۰)، عباسیان (۱۳۹۰)، هریس (۲۰۰۹)، هالینگر (۲۰۰۵)، یاسینی و همکاران (۱۳۹۱)، گلدنگ و والتون (۲۰۱۴) و انگل سیلو (۲۰۰۹) اشاره نمود. سبک رهبری توزیعی، به عنوان هدایت منابع رهبری، استفاده از تخصص افراد در یک سازمان منسجم از طریق فرهنگ مشترک موجب بهبود آموزش و افزایش عملکرد و اثربخشی می‌شود (المور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). مدیران مدارس، با به کارگیری رهبری توزیعی، به معلمان فرصت‌های بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌های حرفه‌ای داده و با تعامل و مشارکت اعضای مدرسه در برنامه‌های آموزشی برای نائل آمدن به اهداف سازمان تلاش می‌کنند. همچنین، اتخاذ این سبک رهبری در بین معلمان، دیدگاه مثبت‌نگری نسبت به توانایی‌هایشان را ایجاد می‌کند و محیط را خلاق‌گونه و نوآور می‌سازد. ایجاد محیطی خلاق و پویا که در آن دبیران و دانش آموزان بتوانند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، مستلزم تسهیم وظایف و نقش‌های رهبری در درون اجتماع یادگیرنده است. این تسهیم باید از سوی رهبری مدرسه صورت پذیرد. این امر محقق نمی‌گردد، مگر آنکه دستگاهی مشارکتی و مبتنی بر توزیع مسؤولیت‌های رهبری برقرار باشد. با توجه به اینکه سیستم آموزشی ایران، مرکز است و در نظامهای مرکزی، علاقه‌مندی و اشتیاق به فعالیت‌های گروهی و یادگیری مشارکتی در حد پایین است، وجود رهبری توزیع شده و توزیع فعالیت‌های رهبری بین مدیر و دبیران، بستری را در مدارس ایجاد می‌کند. این امر زمینه مشارکت فعالانه دبیران و سایر کارکنان در امور مدرسه را به نحو احسن فراهم می‌سازد (احمدی، ۱۳۹۲).

نتایج آزمون رگرسیون گام‌به‌گام نشان داد که در گام اول، حمایت همه جانبه بیشترین تأثیر را در رگرسیون چند متغیره داشته و در گام دوم، توسعه حرفه‌ای بیشترین تأثیر را برای اثربخشی دارد. این نتیجه، با یافته‌های احمدی

<sup>۱</sup>. Elmore

(۱۳۹۲) مبنی بر قابل پیش‌بینی بودن عملکرد سازمانی از طریق مولفه‌های سبک رهبری توزیعی، یاسینی و همکاران (۱۳۹۱) مبنی بر اثر پیش‌بینی کننده رهبری توزیع شده بر احساس کارآمدی معلم و رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان و عزیزی (۱۳۹۳) مبنی بر پیش‌بینی اعتماد سازمانی از طریق مؤلفه فرهنگ مدرسه و تجارت رهبری در سبک رهبری توزیعی همخوانی دارد. لازم به ذکر است که چون اغلب پژوهش‌های انجام شده در زمینه رهبری توزیعی بیشتر بصورت همبستگی و یا تحلیل اثر این سبک بوده و برای اثر پیش‌بینی کنندگی کمتر کار شده است؛ لذا، برای تبیین یافته فقط می‌توان بیان کرد که آنچه مسلم است، تأثیر و رابطه مستقیم رهبری و نوع سبک رهبری بر عملکرد و اثربخشی سازمان است. پژوهش‌ها، بیانگر تأثیر بسیار بالای سبک رهبری توزیعی بر متغیرهای مختلف (تل، ۲۰۱۰)؛ رابطه رهبری توزیع شده با دستاوردهای تحصیلی (چی<sup>۱</sup> و سوفیان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱)؛ رهبری توزیعی با عملکرد سازمانی (احمدی، ۱۳۹۲)؛ رهبری توزیع شده با اثربخشی (هریس، ۲۰۰۹)؛ رهبری توزیع شده با تغییر و توسعه سازمانی (عزیزی، ۱۳۹۲)؛ رهبری توزیعی با اعتماد سازمانی (عزیزی، ۱۳۹۲) و غیره است؛ بنابراین، می‌توان گفت که اثر پیش‌بینی کنندگی مولفه‌های سبک رهبری توزیعی بر متغیرهای مختلف روشی است. نهایتاً، نتیجه سؤال آخر مبنی بر تفاوت بین سبک رهبری توزیعی و اثربخشی سازمانی به لحاظ جنسیت، تحصیلات، سوابقات خدمت و سن نشان داد که بین دیدگاه دییران زن و مرد در مورد سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس مورد مطالعه تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنین، به لحاظ ویژگی‌های شخصیتی، سن، تحصیلات و سوابقات خدمت نیز در مورد سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه دولتی شهر همدان تفاوت معناداری مشاهده نشده است. این نتایج، با یافته‌های پژوهش زکی (۱۳۸۹)، صحرانورد (۱۳۹۰)، احمدی (۱۳۹۲)، چی و سوفیان (۲۰۱۱) همخوانی دارد. باید یادآوری کرد از آنجایی که رهبری توزیع شده به عنوان پدیده‌ای تعریف می‌شود که در آن فعالیت‌های رهبری توسط یک نفر انجام نمی‌شود، بلکه در میان افراد مختلف و گروه‌های کاری تسهیم شده و در این پارادایم نوین، رهبر مدرسه دستور و فرمان نمی‌دهد، بلکه کار را از طریق دیگران و تسهیم قدرت با آنان انجام

<sup>1</sup>. Chi<sup>2</sup>. Sofian

می‌دهد و برای همه افراد مدرسه، اطلاعات و داده‌هایی در باب برنامه‌ها، عملیات و رویه‌های کاری مدرسه فراهم می‌آورد (ایچر، ۱۹۹۷)؛ لذا موجب رضایت و خشنودی از شغل شده و مستقیماً بر عملکرد منجر به اثربخشی تأثیر می‌گذارد. بنت و همکاران (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که رهبری توزیع شده بیش از آنکه شخصی و به صورت منفرد باشد، فعالیت‌های گروهی را شامل می‌شود که در ارتباط با هم صورت می‌گیرد. این شیوه از رهبری، در منابع مختلفی تبلور می‌یابد و حول یک موضوع و در ارتباط با افراد دارای مهارت و خلاقیت شکل می‌گیرد که در آن به روابط انسان‌گرایانه، مانند کار تیمی، مشارکت، توانمندسازی، ریسک‌پذیری و کنترل اندک روی دیگران تأکید و تمرکز دارد (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۲).

در جمع‌بندی نتایج می‌توان گفت که منابع انسانی در هر سازمانی جزء مهم‌ترین و اساسی‌ترین سرمایه و منبع به شمار می‌آیند و معلمین هم در مدارس مؤثرترین عامل شناخته شده‌اند. اما عوامل بسیاری بر عملکرد معلمین و مدارس مؤثر است که یکی از آنان مدیران مدارس هستند. عملکرد مدیران، نه تنها در قالب روش‌های مدیریتی، بلکه در قالب فعالیت‌های رهبری و سبک‌های رهبری می‌تواند بر اثربخشی و بهبود عملکرد معلمان تأثیر مثبت داشته باشد. یکی از این رویکردها، سبک رهبری توزیعی مدیران مدرسه است که به مدیران و معلمان کمک می‌کند تا به صورت رسمی و غیررسمی در فعالیت‌های آموزشی مشارکت نمایند. چنانچه یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهد، تأثیر سبک رهبری توزیع شده بر متغیرهای گوناگون، مثبت و بالا بوده است. پس این سبک می‌تواند روش مؤثر و مناسبی برای مدیران و معلمان برای تعالی بخشنیدن به مدارس باشد. در راستای نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران در مدارس برای افزایش کارایی و اثربخشی، جوی حمایتی و دوستانه ایجاد کنند و از تمامی معلمان برای اتخاذ تصمیمات مدرسه مشورت بگیرند. همچنین، سعی شود مدیران فضای تعاملی و مبتنی بر همکاری و اعتماد را بر مدارس حاکم کنند. از آنجایی که این پژوهش در مدارس متوسطه شهر همدان انجام گرفت، پیشنهاد می‌شود بررسی سبک رهبری توزیعی در مدارس کشور و به صورت تحقیق کیفی و کمی (روش ترکیبی) با استفاده از نظر متخصصان داخلی انجام پذیرد و تأثیر آن بر متغیرهای مختلف مورد مطالعه قرار گیرد.

## منابع

- احمدی، ح. (۱۳۹۲). بررسی رابطه رهبری توزیع شده با عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی دولتی شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- اسکندری، ا. (۱۳۹۲). بررسی میزان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و سبک رهبری تحولی و رابطه آن‌ها با اثربخشی سازمانی مدارس ابتدایی هیئت امنایی و عادی استان همدان در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بوعالی سینا همدان.
- حسنی، م. و سامری، م. (۱۳۸۹). بررسی اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه ناحیه یک شهر ارومیه با استفاده از مدل پارسونز، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱، ۲۲۳-۲۰۱.
- خلیلی شورینی، س. (۱۳۸۳). تئوری‌های رهبری سازمانی و کاربرد آن در نظام مدیریت ایران. تهران: قائم.
- زکی، م. ع.، ادبی‌سد، م. و یزدخواستی، ب. (۱۳۸۵). بررسی اثربخشی سازمانی مدارس آموزش‌پرورش شهر اصفهان. مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیروان، ۲، ۴۳-۲۷.
- زکی، م. ع. (۱۳۸۹). عوامل اثربخشی سازمانی مدرسه و بررسی رابطه آن با ویژگی‌های آموزشی معلمان. مجله علوم انسانی، ۱۰، ۱۹۵-۱۶۱.
- سلیمی، ق، شاهمندی، ا. (۱۳۸۷). بررسی رابطه سبک رهبری تحولی-تعاملی با میزان کاربست ملحفه‌های سازمان یادگیرنده در دیستان‌های شهر اصفهان. فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام آموزشی، ۱، ۳۷-۲۱.
- صحراونورد، ی. (۱۳۹۰). بررسی وضعیت رهبری فرآگیر در مدارس شهر سنندج، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه کردستان.
- عباسیان، ع. (۱۳۹۰). ارائه الگوی رابطه رهبری توزیعی با پیشرفت تحصیلی در مدارس راهنمایی پسرانه شهر تهران. رساله دکتری دانشگاه شهید بهشتی.
- عزیزی، م. (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری توزیع شده مدیران و اعتماد سازمانی دیستان دوره متوسط شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- مهربانی، ز. (۱۳۹۰). رابطه ویژگی‌های شخصیتی مدیران مدارس متوسطه با وضعیت رهبری توزیعی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد.
- یاسینی، ع. عباسیان، ع؛ و یاسینی، ط. (۱۳۹۲). نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران: ارائه یک مدل. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوره چهارم، ۱، ص ۵۰-۳۳.
- Abari, A. O., & Oyetola, I. O. (2012). Organizational identity, schools effectiveness and the system theory. *Educational Research Journal*. 2, 104-110.

- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: A review of literature*. National College for School Leadership.
- Botha, R. J. (2010). School effectiveness: conceptualizing divergent assessment approaches. *South African Journal of Education EASA*, 30, 605-620.
- Chi, K. S., & Sofian, S, (2011). The impact of human capital and total quality management on corporate performance. *Institute of Interdisciplinary Business Research*. 3, 1091-1100.
- Daft, R. L., Murphy. J., & Willmott, H. (2010). Organization theory design. Andover: South-Western Cengage Learning.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington DC: The Albert Shanker Institute.
- Engel-Silva, M. (2009). The role of distributed leadership in quality educational organizations. Californian: University of California. Unpublished master's thesis.
- Etcher, J. P. (1997). Post-Heroic Leadership: managing the virtual organization. *Performance Improvement*, 36, 5-10.
- Goulding, A., & Walton, J. G. (2014). Distributed leadership and library service innovation. *Advances in Librarianship*, 38, 37-81.
- Grenda, J. P. (2006). *Leadership, Distributed*. In F.W. English, Encyclopedia of Educational Leadership and Administration. London: Rolf A. Janke.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership: how has the model evolved and what have we learned? Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.
- Hallinger, P., & Heck, R. (2003). *Understanding the contribution of leadership to school improvement in: M. Wallace and L. Paulson (Ed.). Learning to Read Critically in Educational Leadership and Management*. London: Sage.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 32, 11–24.
- Harris, A. (2009). *Distributed leadership different perspectives*. University of London: Institute of Education.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46, 172-188.
- Harrison, B. L. (2008). *The perceptions of teachers and school administrators of school effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, University of Mississippi.
- Hatcher, R. (2005). The distribution of leadership and power in schools. *British Journal of Sociology of Education*, 26, 253-267.
- Henderson, J. D. (2011). *Instructional and organizational effectiveness in selected preps-identified value added and preps-identified value subtracted elementary schools in Mississippi*. Unpublished doctoral dissertation, University of Mississippi.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: Mc Graw-Hill.
- Kupers, W., & Weibler, J. (2006). How emotional is transformational really? Some suggestions for a necessary extension. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 68-38.
- Lashvay, L. (2003). *Distributed leadership*. Clearinghouse on educational policy management, 1-7. Retrieved January 26, 2006 from Research Roundup.
- Mc Beath, J. (2005). Leadership as distributed: a matter of practice. *School Leadership and Management*, 25, 349-366.
- Mortimore, P. (2000). *Globalization, effectiveness and improvement*. Paper read at the 13th annual meeting of the International Congress for School Effectiveness and School Improvement, Hong Kong.
- Palmer, B., Walls, M., & Stough, C. (2002). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Leadership & Organization Development*, 22, 5-10.
- Rivers, S. D. (2010). *Leadership as a distributed phenomenon*: a study of shared roles and grade student achievement. ProQuest Publisher. Dissertation publishing.
- Spilane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Toward a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Curriculum Studies*. 36, 3-34.
- Sun, H., Creemers, B. P.M., & De Jong, R. (2007). Contextual factors and effective school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 18. 93-122.

# **Analysis of the Relationship between Distributed Leadership Style and Organizational Effectiveness of High Schools in Hamadan**

Fakhrossadat Nasiri Valik Bani, Elaheh Ghanbari

## **Abstract**

The main objective of this study was to investigate the relationship between Distributed Leadership and Organizational Effectiveness of high schools in Hamadan city. The research method was descriptive-correlation. The statistical population included all high school teachers of Hamadan in the academic year of 2015. Based on classical random sampling, using Krejcie and Morgan chart, 335 teachers were chosen. Two questionnaires were used for data collection, Distributed Leadership Questionnaire and Organizational Effectiveness Questionnaire. The reliability of the questionnaires was calculated by Cronbach's Alph Coefficient which was acceptable (%91 and %99). Data were analyzed by descriptive statistics, and inferential statistics such as Pearson correlation coefficient, t-test for the independent groups, ANOVA and stepwise regression. Regression Analysis indicated the following results. The status quo Distributed Leadership Style and Organizational Effectiveness were above average. There were significant positive correlations between Distributed Leadership Style and Organizational Effectiveness advantage. Moreover, professional development component had greatest impact on Organizational Effectiveness.

**Keywords:**Distributed Leadership, High Schools Of Hamadan, Organizational Effectiveness.