

## رابطه رهبری توزیع شده مدیران و اعتماد سازمانی دبیران دوره متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۴

جواد پورکریمی<sup>۱</sup>، سیدمحمد میرکمالی<sup>۲</sup>، مهدی عزیزی\*<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۲/۲۲ تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۸/۲۳

### چکیده

پژوهش حاضر، باهدف بررسی رابطه رهبری توزیع شده مدیران و اعتماد سازمانی دبیران دوره متوسطه شهر تهران صورت گرفته است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه مدارس دولتی دوره متوسطه (پسرانه و دخترانه) شهر تهران در سال تحصیلی ۹۴- به تعداد ۵۴۱ مدرسه بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۸۱ مدرسه به عنوان نمونه انتخاب شدند و در نهایت ۳۷۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه رهبری توزیع شده ایلمور (۲۰۰۱) و پرسش‌نامه محقق ساخته اعتماد سازمانی بر مبنای مؤلفه‌های اعتماد سازمانی الونن و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شده است. جهت تعیین روایی پرسش‌نامه، از روایی محتوا و سازه استفاده شد. همچنین پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (رهبری توزیع شده «۰/۹۴» و اعتماد سازمانی «۰/۹۱») ارزیابی شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت رهبری توزیع شده مدیران و اعتماد سازمانی دبیران دوره متوسطه شهر تهران بالاتر از حد متوسط و میانگین فرضی قرار دارد. هم‌چنین، بین متغیر رهبری توزیع شده و اعتماد سازمانی دبیران و کلیه مؤلفه‌های آن‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $P < 0/05$ ). و در نهایت مؤلفه‌های فرهنگ مدرسه و تجارب رهبری سهم معناداری در پیش‌بینی متغیر ملاک اعتماد سازمانی دبیران دارند ( $\beta = 0/37, 0/30$ ). با توجه به یافته‌های پژوهش، توجه مدیران به رهبری توزیع شده عامل مهمی در گسترش اعتماد سازمانی است. مدیران باید با تشویق دبیران به مشارکت در تصمیمات آموزشی و غیر آموزشی و با توزیع رهبری در بین آنان، اعتماد را در بین سازمان گسترش دهند. هم‌چنین، سیاست‌گذاران نظام آموزشی، باید در مدرسه‌ای که از فرهنگ مشارکتی و توسعه در مدرسه حمایت می‌کنند، رهبری توزیع شده را در مدرسه ایجاد کنند.

**واژگان کلیدی:** اعتماد سازمانی، دبیران دوره متوسطه شهر تهران، رهبری توزیع شده

۱. استادیار دانشگاه تهران jpkarimi@ut.ac.ir

۲. استاد دانشگاه تهران mkamali@ut.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی تهران mehdi.azizi.1368@gmail.com

## مقدمه

سازمانی که در آن روح اعتماد حاکم است، همواره برای بقای خود با مشکلات موجود، در ارتباط با محیط خارجی و داخلی سازمان مبارزه می‌کند و برای ادامه حیات خود قادر است به اهداف و مقاصد خود دست یابد، موانع را شناسایی کرده و آن‌ها را از پیش پای خود بردارد (فدوی و همکاران، ۱۳۸۴). اعتماد کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی به شمار می‌رود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که اعتماد، اثرات درون فردی و بین فردی ایجاد کرده و روابط درون و برون سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (معمارزاده طهران و خدایی محمودی، ۱۳۸۲). سلینگمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) معتقد است که توجه فزاینده به اعتماد، به عنوان پاسخی به این واقعیت است که در شرایط کنونی، ما به اعتماد وابسته‌ایم تا وقتی که سازمان دچار عدم اعتماد است، این ضعف را جبران کنیم. به علاوه اعتماد سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد و محیط کاری مولدی را ایجاد می‌کند. این عقیده که اعتماد در محیط‌های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، نیز به سرعت مورد توجه قرار گرفته است. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، تأثیرات مثبت زیادی برای سازمان‌ها دارد؛ برعکس، هزینه‌های بی‌اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می‌تواند سنگین باشد (پاستیت و لامسا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). سد لک<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) استدلال می‌کند وقتی سازمان‌ها با یک بحران مواجه می‌شوند اعتماد به عنوان امر حیاتی قلمداد می‌گردد زیرا موجب همکاری، مشارکت و ارتباط واقعی می‌گردد که این امر لازمه واکنش قابل انطباق با شرایط و وضعیت نامطمئن و ناپایدار بوده است (فدوی و همکاران، ۱۳۸۴). با وجود اینکه در ۱۵ سال گذشته اعتماد به منزله عنصری حیاتی در موفقیت سازمان‌ها در کانون توجه مطالعات سازمانی قرار گرفته است (مولرینگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۴)، اما می‌توان این افزایش

1. Seligman
2. Pucetaite & Lamsa
3. Sed Lacek
4. Mollering

چشم‌گیر تحقیقات در زمینه اعتماد را به این واقعیت نسبت داد که سازمان‌ها از کمبود اعتماد در بین مدیران و کارکنان خود رنج می‌برند. لذا بایستی راه‌حلی‌هایی به منظور رفع این مشکل ارائه کرد، مشکلی که اگر به آن توجهی نشود، در آینده ممکن است زمینه بسیاری از مشکلات را در سازمان‌ها فراهم آورد. رویکردهای سنتی به رهبری باعث ایجاد موانعی در اعتماد و پیامدهای جانبی کارکنان سازمان می‌شود درحالی‌که رویکردهای جدید به رهبری در اعتمادسازی و افزایش سایر پیامدهای مطلوب سازمانی عاملی محوری و اساسی به شمار می‌رود. رهبری توزیع شده به عنوان سبکی نوین در مدارس، با کاهش کنترل بوروکراتیک در جهت همکاری کارکنان با یکدیگر، نقش مهمی در اعتماد سازمانی افراد دارد. بنابراین سطح اعتماد در مدارس، می‌تواند متأثر از میزان درک رهبری توزیع شده در مدارس باشد که علاوه بر افزایش سطح اعتماد، رهبری توزیع شده باعث افزایش کارآمدی، رضایت شغلی، خوش‌بینی تحصیلی معلم و افزایش موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان گردد. با توجه به اینکه تحقیقات اندکی در این مورد در ایران و خارج از کشور در ارتباط بین این دو متغیر صورت گرفته است و به دلیل نقش بی‌بدیل آموزش و پرورش در توسعه همه‌جانبه جامعه ما، به همین منظور پژوهش حاضر به دنبال بررسی این مسئله است که بین رهبری توزیع شده و اعتماد سازمانی دبیران شهر تهران چه رابطه‌ای وجود دارد؟ 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 (استوری، ۲۰۰۴). بنت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) بیان می‌دارد که رهبری توزیع شده انجام دادن کارها توسط یک نفر یا مجموعه‌ای از افراد که به سازمان یا گروه‌های دیگری خدمات‌دهی کنند، نیست. رهبری توزیع شده بیش از آنکه شخصی و به صورت منفرد باشد فعالیت‌های گروهی را شامل می‌شود که در ارتباط باهم 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. این شیوه پیشنهاد می‌کند که رهبری و قدرت در مدرسه می‌تواند در میان روابط ساختار سازمانی توزیع شود و می‌تواند

و به‌عنوان نتیجه اشکال متعدد فعالیت‌های مشترک اعضای سازمانی جلوه کند. فرضیه اصلی در این موقعیت این است که قدرت می‌تواند به‌طور بالقوه به تمام اعضای سازمان نسبت داده شود و هر عضو سازمان می‌تواند در شرایط خاص یک رهبر به حساب آید (هریس، ۲۰۰۹). در رهبری توزیع‌شده، مدیر هنوز در نقش اصلی خود باقی مانده و نقش معمار مدرسه را بر عهده دارد (لاشوی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). مدیری مدرسه باهدف شکل‌گیری رفتار مشارکت جویانه در افراد و هدایت مدرسه و معلمان در جهت فرآیند تغییرات آموزشی، گروه‌های رهبری را شکل می‌دهد (هریس، ۲۰۰۳). یکی از جنبه‌های اصلی رهبری توزیع‌شده درک و شناخت افرادی است که در فرآیند توزیع رهبری درگیر هستند. لذا تصمیم‌گیری‌ها از گروه شروع شده و افرادی که در گروه هستند و قرار است که تصمیمات را اجرا نمایند، شناسایی می‌شوند (هریس، ۲۰۰۵). مک‌بث<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌دارد که رهبری توزیع‌شده وسیله‌ای در جهت توسعه ظرفیت مدرسه و کاهش بار کاری فرد مسئول (مدیر) مدرسه فراهم می‌کند و افراد را در انجام دادن کارهایی که تنها فرد مسئول می‌تواند آن را انجام دهد آزاد و مختار می‌گذارد؛ بنابراین ظرفیت آن‌ها فراتر از انجام کارها به‌تنهایی، توسط فرد مسئول است. این شیوه زمینه را برای بازیابی نیروی جوانی کارکنان از طریق افزایش احترام حرفه‌ای فراهم می‌کند و شرایط را برای دانش‌آموزان و افزایش موفقیت آن‌ها مهیا می‌کند (ریورز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). ایچر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌دارد که در این پارادایم نوین، رهبر مدرسه دستور و فرمان نمی‌دهد، بلکه کار را از طریق دیگران و تسهیم قدرت با آن‌ها انجام می‌دهد و برای همه افراد مدرسه، اطلاعات و داده‌هایی در باب برنامه‌ها، عملیات و رویه‌های کاری مدرسه فراهم می‌آورد. در این سبک رهبری، اثربخشی مدارس چندان به عمل قهرمانانه فردی وابسته نیست بلکه بیشتر به تجارب مشارکتی و تسهیم شده در سراسر مدرسه بستگی دارد. در ایده رهبری توزیع‌شده مدیران اجازه دارند که به جایگاه رسمی و نقش‌های غیررسمی افراد توجه نمایند و درواقع بحث مسئولیت رهبران مدرسه را مطرح سازند. ازاین‌رو شاید این مسئله ایجاد شود که افراد

---

1. Lashway  
2. Mc Beath  
3. Rivers  
4. Eicher

چگونه مسئولیت‌های توزیع شده‌ی رهبری که منجر به بهبود آموزش، ایجاد هنجارهای اعتماد، افزایش همکاری و حمایت از بالندگی معلمان می‌شود را به نحو احسن انجام دهند (هیلر و فایرستون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵؛ به نقل از احمدی، ۱۳۹۲). در همین راستا هریس (۲۰۰۵) بیان می‌دارد که بحث مسئولیت و پاسخگویی در مدرسه یک بحث گروهی و جمعی است و در صورت موفقیت و یا شکست رهبری توزیع شده تمامی اعضای مدرسه از جمله معلمان و کارکنان (نه مدیر به تنهایی) پاسخگو هستند. ایل‌مور (۲۰۰۰) نیز بیان می‌دارد که رهبری توزیع شده بدین معنا نیست که یک فرد در قبال عملکرد کلی مدرسه مسئول است، بلکه رهبران باید فرهنگ انتظارات مرتبط با دانش و مهارت‌ها را خلق نمایند و افراد را برای مساعدت در راستای نتایج جمعی مسئول نمایند. با این وجود، اکثر پژوهشگران اذعان دارند که رهبری توزیع شده ابزاری برای تجزیه و تحلیل نمودن عمل رهبری در مدرسه است و نمی‌توان آن را به شیوه خاصی از رهبری تقلیل داد (بن نت، وایس، وود و هاروی، ۲۰۰۳، ایل‌مور، ۱۹۹۹؛ گروون، ۲۰۰۳؛ اسپیلان و همکاران، ۲۰۰۲؛ به نقل از بن نت و همکاران، ۲۰۰۳). با این توصیفات رهبری توزیع شده مترادف با کار گروهی می‌شود که شامل تلاش‌های جمعی است که در آن تمامی افرادی که علاقه‌مند به مشارکت هستند تلاش خود را یکی می‌کنند تا بافتی معنادار و فرصت‌های مناسبی را برای یادگیری ایجاد کنند. در این راه وظایف معلمان تنها ماندن در محیط محدود مدرسه نیست، بلکه آن‌ها به وسیله مشارکت در ایجاد اجتماعات حرفه‌ای یادگیری از محیط کلاسی خود فراتر می‌روند. کاتزن میر و مولر (۲۰۰۱) به نقل از کندی (۲۰۰۷) می‌گویند که این شیوه از رهبری تمام اعضای سازمان را ملزم به همکاری با مدرسه می‌کند تا با مشارکت در نقش‌های رهبری در حیطه‌هایی که صلاحیت و مهارت دارند و در مورد موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان پاسخگو باشند. این بیانات با دیدگاه ایل‌مور (۲۰۰۰) در مورد رهبری توزیع شده که می‌گوید مدیران نباید همیشه به‌عنوان کانون ثقل کارها در مدرسه باشند، هم‌خوانی دارد.

در جدول شماره (۱) اسامی محققان این حوزه به همراه مؤلفه‌های شناخته‌شده توسط آنان ذکر گردیده است.

جدول ۱. ابعاد رهبری توزیع‌شده از دید صاحب‌نظران این حوزه

محققان	ابعاد رهبری توزیع‌شده
هریسون (۲۰۰۵)	مأموریت، تصمیم‌گیری توزیع‌شده، فرهنگ مدرسه، تجارب رهبری
ماتر <sup>۱</sup> (۲۰۰۴)	فرهنگ مدرسه، تجارب رهبری
ایلمور (۲۰۰۴)	تصمیم‌گیری توزیع‌شده، تجارب رهبری، فرهنگ مدرسه، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای، چشم‌انداز و اهداف
دیویس <sup>۲</sup> (۲۰۰۹)	سازمان مدارس، چشم‌انداز مدارس، فرهنگ مدرسه، برنامه‌های آموزشی، مصنوعات و ابزارها، رهبری معلمان، رهبری مدیران
اسپیلان و شرر <sup>۳</sup> (۲۰۰۴)	مأموریت چشم‌انداز و اهداف، تصمیم‌گیری توزیع‌شده، فرهنگ مدرسه، تجارب رهبری
هالینگری <sup>۴</sup> (۲۰۰۳)	مأموریت، چشم‌انداز و اهداف، تصمیم‌گیری توزیع‌شده
اسپیلان، هالورسون و دایموند (۲۰۰۴)	مأموریت، چشم‌انداز و اهداف، فرهنگ مدرسه
هافمن و جیکبسن <sup>۵</sup> (۲۰۰۱)	مأموریت، چشم‌انداز و اهداف، مسئولیت مشترک، فرهنگ مدرسه
فیورا (۲۰۰۱)	مأموریت، چشم‌انداز و اهداف، تصمیم‌گیری مشترک، فرهنگ مدرسه، تجارب رهبری
گوردون (۲۰۰۵)	مأموریت، چشم‌انداز و اهداف، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای، فرهنگ مدرسه، تجارب رهبری
فیلیپس (۲۰۰۵)	مأموریت، چشم‌انداز و اهداف، تصمیم‌گیری توزیع‌شده، فرهنگ مدرسه، تجارب رهبری
لوسی <sup>۶</sup> (۲۰۰۴)	تصمیم‌گیری توزیع‌شده، فرهنگ مدرسه، تجارب رهبری
مرکز پژوهش و توسعه آموزشی دلوار (به نقل از یاسینی، ۱۳۹۲)	تصمیم‌گیری مشترک، توسعه حرفه‌ای، حمایت توزیع‌شده، تجارب رهبری، مأموریت، چشم‌انداز و اهداف، فرهنگ مدرسه، رهبری منسجم
احمدی (۱۳۹۳)	تعامل مبتنی بر اعتماد، تصمیم‌گیری مشترک، فرهنگ مدرسه، تجارب رهبری، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای، چشم‌انداز، مأموریت و اهداف

1. Mutter
2. Davis
3. Sherer
4. Hallinger
5. Huffman & Jacobson
6. Lucia

پیشینه پژوهش در ادامه بررسی شده است:

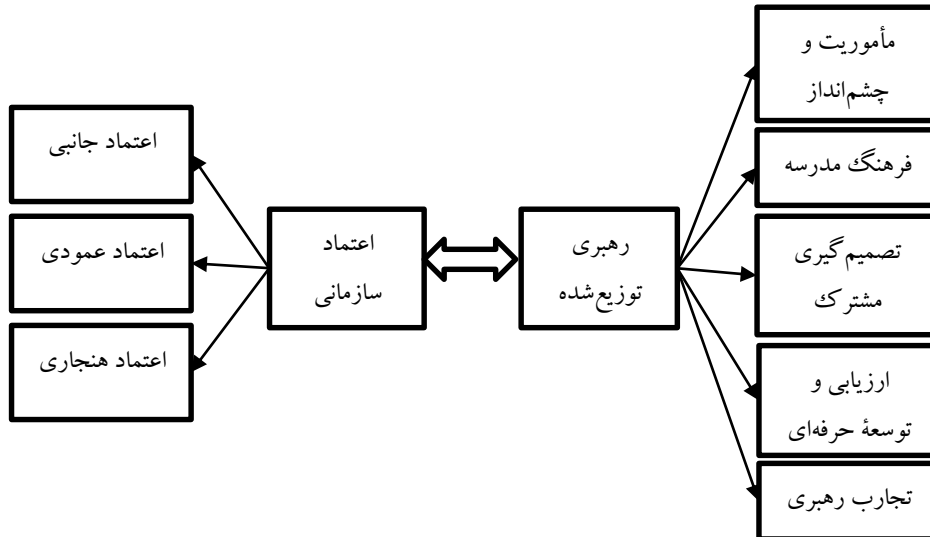
یاسینی (۱۳۹۲) در رساله دکتری خود با هدف آزمون الگویی برای تبیین پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان بر اساس سبک رهبری توزیع شده با استفاده از مدل معادلات ساختاری نشان داد که سبک رهبری توزیع شده بر اعتماد سازمانی در مدارس تأثیر قابل توجهی دارد. وی همچنین معتقد است که وجود رابطه بین رهبری توزیع شده و اعتماد در مدارس یک رابطه دوسویه است؛ به طوری که در جهت استقرار رهبری توزیع شده به حداقل اعتماد سازمانی در مدارس نیاز است و از سوی دیگر این سبک رهبری سبب افزایش اعتماد سازمانی در بین کارکنان مدرسه خواهد شد. شفیع پورمطلق و همکاران (۱۳۹۰) بدین نتیجه رسیدند، مادامی که معلمان در مدارس اعتماد سازمانی داشته باشند، به سازمان همکاری خویش دل‌بستگی پیدا کرده و راندمان کاری آن‌ها افزایش می‌یابد و هنگامی که مدیران در تصمیم‌گیری‌ها، معلمان را مشارکت دهند، بهره‌وری آنان بهبود می‌یابد تا جایی که تدریس کارآمد و اثربخشی برای دانش‌آموزان خواهند داشت. پریستراتانا و همکاران (۲۰۱۴)، در تحقیق خود تحت عنوان «معادله ساختاری رهبری توزیع شده» نشان داد که سه عامل اعتماد سازمانی، خلاقیت و همکاری نقش مهمی در استقرار رهبری توزیع شده در مدارس دارند. که متغیر اعتماد سازمانی بیشترین تأثیر را بر رهبری توزیع شده دارد. این تأثیر هم به صورت مستقیم و به صورت غیرمستقیم با نقش میانجیگری خلاقیت و مشارکت در استقرار رهبری توزیع شده نقش دارد. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که مدیران مدرسه این الگوی مفهومی را به عنوان راهنمایی برای امور اجرایی خود در مدرسه بکار گیرند. یافته‌های پژوهش گلدینگ و والتن<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نشان داد که رهبری توزیع شده می‌تواند به نوآوری در خدمات کتابخانه و هدایت توسعه خدمات کتابخانه‌ای با غیررسمی کردن رویکردهای سلسله مراتبی رهبری و آزادی بیشتر به کارکنان برای تصمیم‌گیری، منجر شود. بیسیوگلو و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند که رهبری توزیع شده سهم مهم، مثبت و معناداری بر اعتماد سازمانی معلمان دارد. آن‌ها معتقدند که سیاست‌گذاران نظام آموزشی باید در مدارس که از فرهنگ

مشارکتی حمایت می‌شود رفتارهای مرتبط با رهبری توزیع شده در مدارس را ایجاد کنند. اسمیلی و همکاران (۲۰۰۷) در مطالعه خود بر روی رابطه بین رهبری توزیع شده و اعتماد در مدرسه دریافت که اعتماد در مدرسه به چگونگی درک رهبری توزیع شده و شیوه پذیرش آن از سوی کارکنان مدرسه وابسته است. بر این اساس سطح اعتماد متأثر از میزان درک رهبری توزیع شده است. همچنین دریافتند که علاوه بر افزایش سطح اعتماد در مدرسه، رهبری توزیع شده باعث افزایش کارآمدی معلم، رضایت شغلی و تمایل معلمان به ماندگاری می‌شود. هم‌چنین انجمن ملی مدارس راهنمایی آمریکا<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، هم‌راستا با پژوهش اسمیلی و همکاران (۲۰۰۷) در زمینه رابطه رهبری توزیع شده و سطح اعتماد در مدرسه بیان داشت که توزیع قدرت و تجارب رهبری در مدرسه میان معلمان و مدیران باعث می‌شود دستاوردهای سازمانی از جمله سطح اعتماد، خودکارآمدی معلمان و تمایل به ماندگاری در مدرسه افزایش یابد. هِک و هِلینگر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «اثرات درازمدت رهبری توزیع شده بر بهبود مدرسه» نشان دادند که رهبری توزیع شده از طریق ایجاد تغییر در سبک رهبری موجود و ظرفیت‌سازی برای تغییرات مدارس نقش غیرمستقیمی در بهبود یادگیری دانش آموزان دارد. و همچنین اثراتی به صورت غیرمستقیم و در درازمدت بر بهبود مدارس خواهد گذاشت. انگل-سیلوا<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کند که در همه مکان‌هایی که از رویکرد رهبری توزیعی استفاده می‌کردند رهبران پنهانی برای انجام فعالیت‌های مدرسه وجود داشتند و بر اساس روابط کاری در بین تیم‌های رسمی و غیررسمی سرعت تصمیم‌گیری آگاهانه و خوب افزایش یافته بود. همچنین نتایج نشان داد که از مزیت‌های عمده این رویکرد، یک چشم‌انداز و رسالت مشترک است که باعث می‌شود نتیجه کار تیمی بسیار موفق‌تر از تلاش‌های فردی باشد. طبق نتایج به دست آمده برخی از چالش‌های رویکرد رهبری توزیعی در اجرای آن، برخی دیگر ناشی از ابهام نقش، از دست دادن قدرت و چالش‌های ذاتی که در همکاری‌های مشترک وجود دارد، است.

- 
1. National Middle School Association
  2. Heck & Hallinger
  3. Engel-Silva



### الگوی مفهومی پژوهش



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به موارد اظهارشده، هدف از این پژوهش، بررسی رابطه رهبری توزیع شده مدیران و اعتماد سازمانی دبیران مقطع متوسطه شهر تهران است. بنابراین با توجه به هدف پژوهش، پرسش‌های زیر مطرح می‌گردند:

۱. وضعیت رهبری توزیع شده مدیران مدارس دولتی مقطع متوسطه شهر تهران چگونه است؟
۲. وضعیت اعتماد سازمانی دبیران مدارس دولتی مقطع متوسطه شهر تهران چگونه است؟
۳. آیا بین رهبری توزیع شده و اعتماد سازمانی دبیران مدارس دولتی مقطع متوسطه شهر تهران رابطه وجود دارد؟
۴. آیا مؤلفه‌های رهبری توزیع شده قابلیت تبیین اعتماد سازمانی دبیران مدارس دولتی مقطع متوسطه شهر تهران را دارد؟

### روش

پژوهش حاضر با توجه به هدف آن، کاربردی بوده و بر اساس روش انجام، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه مدارس متوسطه دولتی شهر تهران

در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۴ است. طبق آخرین آمار و اطلاعات منتشر شده از سوی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، تعداد کل مدارس متوسطه دولتی پسرانه و دخترانه شهر تهران برابر با ۵۴۱ مدرسه است که با استفاده از فرمول کوکران ۸۱ مدرسه انتخاب شد و پس از تعیین حجم نمونه به روش خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شد؛ بدین ترتیب که به منظور کنترل متغیرهای فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و تعمیم‌پذیری داده‌ها، خوشه‌ها از بین مناطق آموزشی ۲۲ گانه شهر تهران انتخاب شدند. سپس از هر مدرسه ۴ دبیر انتخاب شد؛ البته با توجه به تجربه پژوهشگر مبنی بر اینکه تعدادی از پرسش‌نامه‌ها ناقص تکمیل می‌شوند و یا اصلاً تکمیل نمی‌شوند، ۲۰ درصد پرسش‌نامه بیشتر بین دبیران توزیع شد. در نهایت ۳۷۰ پرسش‌نامه گردآوری شد. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها، از پرسش‌نامه‌های رهبری توزیع شده ایلمور (۲۰۰۰) و اعتماد سازمانی پژوهش‌گر ساخته استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها، با توجه به مطالعات به عمل آمده و بررسی مقدماتی منابع با استفاده از کتاب‌ها، مقالات و پژوهش‌های دیگر، ادبیات موضوع بررسی شده و مبنای پرسش‌نامه‌های مربوطه به شرح زیر است.

پرسش‌نامه رهبری توزیع شده. برای اندازه‌گیری ادراک معلمان از میزان توزیع رهبری در مدارس مورد مطالعه از پرسش‌نامه ۲۰ گویه ای ایلمور (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسش‌نامه در ۵ بعد شامل (فرهنگ مدرسه، تصمیم‌گیری مشترک، تجارب رهبری، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای و مأموریت، اهداف و چشم‌انداز) است که بر اساس طیف پاسخگویی ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف تنظیم شده است. ضریب پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴ به دست آمد. روایی آن نیز از طریق روایی محتوایی و روایی سازه به دست آمده است. همچنین شاخص‌های نیکویی برازش مربوط به تحلیل عاملی تأییدی این پرسش‌نامه نیز در جدول ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود کلیه شاخص‌های برازش مناسب هستند، بنابراین برازش قابل قبولی وجود دارد.

جدول ۲. شاخص‌های برازش الگوی رهبری توزیع شده

میزان به دست آمده	دامنه قابل پذیرش	شاخص برازندگی
۱۰/۸۲	-	خی دو ( $\chi^2$ )
۲/۱۶	کم تر از ۳	نسبت خی دو به درجه آزادی
۰/۰۵۶	کم تر از ۰/۰۸	RMSEA <sup>۱</sup>
۰/۰۱۱	کم تر از ۰/۰۸	SRMR <sup>۲</sup>
۱/۰۰	نزدیک به ۱	NFI
۱/۰۰	نزدیک به ۱	CFI
۱/۰۰	نزدیک به ۱	IFI
۰/۹۹	نزدیک به ۱	RFI
۰/۹۹	نزدیک به ۱	GFI
۰/۹۷	نزدیک به ۱	AGFI

پرسش نامه اعتماد سازمانی. همچنین برای گردآوری داده‌های مربوط به اعتماد سازمانی از پرسش نامه پژوهشگر ساخته بر اساس مؤلفه‌های پرسش نامه اعتماد در مدرسه رادر (۲۰۰۳) و پرسش نامه اعتماد سازمانی الونن و همکاران (۲۰۰۸)، استفاده شد. دلیل عدم استفاده از پرسش نامه‌های استاندارد شده موجود، عدم همخوانی این پرسش نامه‌ها با سازمان‌های آموزشی به ویژه مدارس یا عدم کامل بودن مؤلفه‌های این پرسش نامه‌ها بود. این پرسش نامه دارای سه مؤلفه اعتماد عمودی، اعتماد جانبی و اعتماد هنجاری و ۲۲ گویه است. پایایی این ابزار نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ محاسبه شد. روایی آن نیز از طریق روایی محتوایی و روایی سازه به دست آمده است. همچنین شاخص‌های نیکویی برازش مربوط به تحلیل عاملی تأییدی این پرسش نامه نیز در جدول شماره ۲ ارائه شده است. همان گونه که مشاهده می‌شود کلیه شاخص‌های برازش مناسب هستند، بنابراین، برازش قابل قبولی وجود دارد.

1. Root Mean Square Error of Approximation
2. Standardized root mean square residual

جدول ۳. شاخص‌های برازش الگوی تحلیل عاملی تأییدی اعتماد سازمانی

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
خی دو ( $\chi^2$ )	-	۰/۰۲
نسبت خی دو به درجه آزادی	کم تر از ۵	۰/۰۲
RMSEA	کم تر از ۰/۰۸	۰/۰۰
SRMR	کم تر از ۰/۰۸	۰/۰۰۱۸
NFI	نزدیک به ۱	۱/۰۰
CFI	نزدیک به ۱	۱/۰۰
IFI	نزدیک به ۱	۱/۰۰
RFI	نزدیک به ۱	۱/۰۰
GFI	نزدیک به ۱	۱/۰۰
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۹۹

### یافته‌ها

پرسش اول پژوهش: وضعیت رهبری توزیع شده مدیران مقطع متوسطه شهر تهران، چگونه است؟

به منظور بررسی وضعیت هر یک از پارامترهای مربوط به مؤلفه‌های رهبری توزیع شده و نمره کل رهبری توزیع شده مدیران، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. که نتایج آن در جدول شماره (۴) ارائه گردیده است. با توجه به نتایج به دست آمده، وضعیت رهبری توزیع شده تفاوت معناداری با میانگین نظری دارد و این نتایج گویای این است که وضعیت رهبری توزیع شده در حد بالاتر از متوسط قرار دارد.

جدول ۴. تعیین وضعیت رهبری توزیع شده مدیران (میانگین نظری = ۳)\*

شاخص‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی	سطح معنی داری	مؤلفه‌ها
۳.۱۷	۰.۵۸	۸.۴۲	۰.۱۷	۳۶۹	۰.۰۰	تصمیم‌گیری توزیع شده	
۳.۳۲	۰.۶۴	۹.۷۵	۰.۳۲	۳۶۹	۰.۰۰	تجارب رهبری	
۳.۱۹	۰.۷۰	۵.۳۲	۰.۱۹	۳۶۹	۰.۰۰	مأموریت، چشم‌انداز و اهداف	
۴.۲۰	۰.۷۶	۳۰.۰۷	۱.۲۰	۳۶۹	۰.۰۰	فرهنگ مدرسه	
۴.۱۳	۰.۸۴	۲۶.۰۶	۱.۱۳	۳۶۹	۰.۰۰	ارزیابی و توسعه حرفه‌ای	
۳.۵۳	۰.۶۱	۱۶.۸۲	۰.۵۳	۳۶۹	۰.۰۰	رهبری توزیع شده	

\* توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره گذاری گویه‌های (۱) تا (۵) و محاسبه نمره کلی این بُعد برحسب این دامنه، میانگین نظری جامعه ۳ در نظر گرفته شده است.

پرسش دوم پژوهش: وضعیت اعتماد سازمانی دبیران مقطع متوسطه شهر تهران، چگونه است؟ به منظور بررسی میزان اعتماد سازمانی دبیران و ابعاد آن از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده گردید، که نتایج آن در جدول شماره (۵) ارائه گردیده است. با توجه به نتایج به دست آمده، وضعیت اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن تفاوت معناداری با میانگین نظری دارد و این نتایج گویای این است که اعتماد سازمانی دبیران به‌غیر از بُعد اعتماد هنجاری که در سطحی پایین‌تر از متوسط قرار دارد در تمامی ابعاد در حد بالاتر از متوسط میانگین نظری قرار دارد.

جدول ۵. تعیین وضعیت اعتماد سازمانی دبیران و ابعاد آن (میانگین نظری = ۳)\*

شاخص‌ها مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
اعتماد جانبی	۳.۸۹	۰.۷۷	۲۲.۰۴	۰.۸۹	۳۶۹	۰.۰۰
اعتماد عمودی	۳.۱۹	۰.۶۵	۵.۴۴	۰.۱۹	۳۶۹	۰.۰۰
اعتماد هنجاری	۲.۴۲	۰.۹۸	-۱۱.۲۴	-۰.۱۸	۳۶۹	۰.۰۰
اعتماد سازمانی	۳.۱۰	۰.۶۲	۳.۱۲	۰.۱۲	۳۶۹	۰.۰۰۲

\* توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره گذاری گویه‌ها (۱) تا (۵) و محاسبه نمره کلی این بُعد برحسب این دامنه، میانگین نظری جامعه ۳ در نظر گرفته شده است.

پرسش سوم پژوهش: چه رابطه‌ای بین مؤلفه‌های رهبری توزیع شده مدیران و اعتماد سازمانی دبیران دوره متوسطه شهر تهران وجود دارد؟

همان‌طور که در جدول (۶)، نشان داده شده است، نتایج همبستگی بین مؤلفه‌های رهبری توزیع شده مدیران و اعتماد سازمانی دبیران گویای رابطه مثبت و معنادار بین آنها است. از بین مؤلفه‌های رهبری توزیع شده و اعتماد سازمانی بیشترین رابطه بین فرهنگ مدرسه و اعتماد

جانبی وجود دارد ( $r=0/73$  و  $P\leq 0/01$ ) و کمترین رابطه بین مؤلفه تصمیم‌گیری توزیع شده و اعتماد هنجاری است ( $r=0/18$  و  $P\leq 0/01$ ). هم‌چنین بین رهبری توزیع شده مدیران و اعتماد سازمانی دبیران نیز رابطه مثبت و معناداری یافت شد ( $r=0/63$  و  $P\leq 0/01$ ).

جدول ۶. همبستگی رابطه مؤلفه‌های رهبری توزیع شده و اعتماد سازمانی

رهبری توزیع شده	اعتماد سازمانی	اعتماد جانبی	اعتماد عمودی	اعتماد هنجاری	اعتماد سازمانی
تصمیم‌گیری توزیع شده	۰.۵۸**	۰.۴۷**	۰.۱۸**	۰.۴۸**	
تجارب رهبری	۰.۶۸**	۰.۵۴**	۰.۳۴**	۰.۶۳**	
اهداف، مأموریت و چشم‌انداز	۰.۶۴**	۰.۴۹**	۰.۲۵**	۰.۵۵**	
فرهنگ مدرسه	۰.۷۳**	۰.۵۴**	۰.۳۲**	۰.۶۴**	
ارزیابی و توسعه حرفه‌ای	۰.۶۰**	۰.۵۰**	۰.۲۸**	۰.۵۵**	
رهبری توزیع شده	۰.۷۱**	۰.۵۶**	۰.۳۰**	۰.۶۳**	

\*\* معنی‌داری در سطح ۰.۰۱

پرسش چهارم پژوهش: آیا مؤلفه‌های رهبری توزیع شده قابلیت تبیین اعتماد سازمانی دبیران مدارس دولتی مقطع متوسطه شهر تهران را دارد؟

یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش تعیین سهم پیش‌بینی هر یک از مؤلفه‌های پیش‌بین رهبری توزیع شده در پیش‌بینی اعتماد سازمانی دبیران شهر تهران بود.

به‌منظور تعیین سهم تأثیرگذاری نسبی ابعاد رهبری توزیع شده بر اعتماد سازمانی دبیران از تحلیل رگرسیونی چند متغیره گام‌به‌گام استفاده شد که نتایج زیر به دست آمد.

جدول ۷. خلاصه الگوی رگرسیونی

گام‌ها	متغیر پیش‌بین	همبستگی چندگانه R	ضریب تعیین چندگانه R <sup>2</sup>
اول	فرهنگ	۰/۶۴	۰/۴۱
دوم	فرهنگ مدرسه و تجارب رهبری	۰/۶۵	۰/۴۳

\* متغیر اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیر ملاک و مؤلفه‌های رهبری توزیع شده به‌عنوان متغیر پیش‌بین.

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود متغیرهای پیش‌بین در دو مرحله وارد معادله رگرسیونی شده‌اند. ضرایب همبستگی به ترتیب ۰/۶۴ و ۰/۶۵ به دست آمده است. در گام

اول ۴۱ درصد از پراکنش اعتماد سازمانی توسط مؤلفه فرهنگ مدرسه تبیین می گردد و در گام دوم با اضافه شدن مؤلفه تجارب رهبری معناداری این میزان به ۰/۴۳ ارتقاء یافت به عبارت دیگر، با وارد شدن مؤلفه فرهنگ مدرسه و تجارب رهبری به طور هم زمان ۰/۴۳ از پراکنش اعتماد سازمانی دبیران تبیین می گردد.

جدول ۸. تحلیل پراکنش<sup>۱</sup> متغیرهای پیش بین بر اعتماد سازمانی

گام	متغیرهای پیش بین	منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره F
اول	فرهنگ مدرسه	رگرسیون	۵۹/۰۲	۱	۵۹/۰۲	*۲۵۷/۰۹
		باقی مانده	۸۴/۴۸	۳۶۸	۰/۲۳	
		مجموع	۱۴۳/۵۰	۳۶۹		
دوم	فرهنگ مدرسه و تجارب رهبری	رگرسیون	۶۲/۱۸	۲	۳۱/۰۹	*۱۴۰/۳۳
		باقی مانده	۸۱/۳۱	۳۶۷	۰/۲۲	
		مجموع	۱۴۳/۵۰	۳۶۹		

\* سطح معناداری  $p < ۰/۰۵$

همان طور که در جدول ۸ مشاهده می شود، آزمون تحلیل پراکنش برای تعیین معناداری رگرسیون متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک مشخص شده است. در هر دو مرحله یا گام مقدار آماره F به دست آمده به ترتیب  $۲۵۷/۰۹$  ( $p < ۰/۰۵$ ) و  $۱۴۰/۳۳$  ( $p < ۰/۰۵$ ) می باشند که حاکی از معناداری آماری هر مرحله است.

جدول ۹. ضرایب رگرسیونی متغیرهای وارد شده به الگوی رگرسیونی\*

گام	متغیرهای وارد شده به الگو	B	انحراف معیار	$\beta$	تی T	معنی داری
اول	فرهنگ مدرسه	۰/۵۲	۰/۰۳	۰/۶۴	۱۶/۰۳	۰/۰۰۰
دوم	فرهنگ مدرسه	۰/۳۰	۰/۰۶	۰/۳۷	۴/۵۳	۰/۰۰۰
	تجارب رهبری	۰/۲۹	۰/۰۷	۰/۳۰	۳/۷۸	۰/۰۰۰

$p < ۰/۰۵$

\* متغیر ملاک: اعتماد سازمانی

با توجه به جدول ۹ مشخص می‌شود که در گام اول مؤلفه فرهنگ مدرسه وارد معادله رگرسیونی شده است. در گام دوم علاوه بر متغیر فرهنگ مدرسه، مؤلفه تجارب رهبری نیز وارد معادله رگرسیونی می‌شود. علاوه بر این، برای تعیین سهم این مؤلفه‌ها در پیش‌بینی اعتماد سازمانی دبیران بر اساس ضریب استاندارد رگرسیون<sup>۱</sup> می‌توان عنوان کرد که سهم فرهنگ مدرسه و تجارب رهبری در تبیین اعتماد سازمانی به ۰/۳۷ و ۰/۳۰ می‌رسد. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در مؤلفه‌های فرهنگ مدرسه و تجارب رهبری، اعتماد سازمانی دبیران به ترتیب به مقدار ۰/۳۷ و ۰/۳۰ انحراف استاندارد افزایش پیدا می‌کند. بنابراین، هر دو متغیر با متغیر اعتماد سازمانی دبیران رابطه مثبت (مستقیم) دارند. سایر مؤلفه‌های رهبری توزیع شده به دلیل نداشتن سهم معناداری در پیش‌بینی اعتماد سازمانی دبیران از معادله خارج شدند. با توجه به مقدار بتای به دست آمده برای فرهنگ مدرسه و تجارب رهبری معادله استاندارد الگوی رگرسیون دوم، به صورت زیر محاسبه می‌شود. نمره مؤلفه فرهنگ مدرسه (۰/۳۷) + نمره مؤلفه تجارب رهبری (۰/۳۰) = نمره استاندارد اعتماد سازمانی دبیران

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش گویای آن است که وضعیت مدارس مقطع متوسطه شهر تهران از نظر مؤلفه‌های رهبری توزیع شده مدیران (از دیدگاه دبیران) در تمامی ابعاد تصمیم‌گیری



توزیع شده، تجارب رهبری، اهداف، مأموریت و چشم انداز، فرهنگ مدرسه و ارزیابی و توسعه حرفه‌ای بالاتر از حد متوسط است که مؤلفه‌های فرهنگ مدرسه و ارزیابی و توسعه حرفه‌ای در وضعیت بسیار مطلوبی قرار دارند. به‌طور کلی وضعیت رهبری توزیع شده مدارس مقطع متوسطه شهر تهران از وضعیت مطلوبی برخوردار بوده و بالاتر از میانگین نظری ابزار پژوهش قرار دارد. هم‌چنین یافته‌های دیگر پژوهش نیز گویای آن است که وضعیت مدارس مقطع متوسطه شهر تهران از نظر ابعاد اعتماد سازمانی در دو بُعد اعتماد جانبی و عمودی بالاتر از میانگین متوسط نظری و بُعد اعتماد هنجاری کمتر از میانگین متوسط نظری قرار دارند و به‌طور کلی دبیران مورد مطالعه از نظر اعتماد سازمانی بالاتر از حد متوسط و میانگین نظری قرار دارند؛ و در نهایت یافته اصلی پژوهش نشان داد که بین رهبری توزیع شده مدیران و مؤلفه‌های آن با اعتماد سازمانی دبیران دارای رابطه مثبت و معناداری است بنابراین، رهبری توزیع شده نقش مهمی در اعتماد سازمانی دبیران دارد. در راستای نتایج این پژوهش بیسیوگلو و همکاران (۲۰۱۳) و پرستارانا (۲۰۱۴) علاوه بر نشان دادن روابط مثبت بین رهبری توزیع شده و اعتماد سازمانی، اذعان کردند که سیاست‌گذاران نظام آموزشی باید با حمایت از شبکه‌های رهبری توزیع شده، جوّی از اعتماد و صمیمیت را در بین سازمان ارتقا دهند. همفایر (۲۰۰۵) معتقد است که رهبران با ایجاد جوّ رهبری توزیع شده در مدارس، مشارکت بین همکاران را افزایش داده و بنابراین زمینه اعتماد متقابل بدون قیدوبند را فراهم می‌کند. هارتلی (۲۰۰۷) اذعان دارد که با ظهور رویکردهای نرم رهبری در سازمان همانند رهبری توزیع شده اعتماد عاطفی و اجتماعی افراد در اجتماع یادگیرنده افزایش می‌یابد. اسمیلی و همکاران (۲۰۰۷) اظهار کردند که توسعه رهبری توزیع شده در مدارس و ادارات از سوی کارکنان و مدیران زمینه روابط متقابل و همکارانه و اعتماد می‌گردد. زبردست و همکاران (۱۳۸۷) در بررسی رابطه دیوان‌سالاری توانمند در مدارس و اعتماد در مدرسه دریافتند که وجود دیوان‌سالاری توانمند در مدارس موجبات همکاری در بین معلمان و مدیران را به وجود آورده و در نهایت اعتماد در مدرسه را بهبود می‌بخشد.

در تفسیر یافته‌های این پژوهش می‌توان گفت که امروزه اکثر سازمان‌ها از ارتباطات بسته و رسمیت بیش‌ازحد به ستوه آمده و خواهان تغییراتی در راستای ارتباطات بازتر،

انعطاف‌پذیری شخصی و مشارکت‌های فراگیر هستند و در این میان سازمان‌های آموزشی هم از این قاعده مستثنا نیستند زیرا که کمبود تعاملات و ارتباطات میان فردی و گروهی، احساس هویت‌سازمانی و اعتماد سازمانی را پایین می‌آورد. بنابراین، در سازمان‌هایی نظیر سازمان‌های آموزشی که بسیار متمرکزند و رسمیت زیادی دارند گروه‌های غیررسمی تشکیل شده که دارای هنجارها و رفتارهای متقابل هستند که در درون شبکه‌های اجتماعی عمل می‌کنند که پیونددهنده هر کدام از این شبکه‌های اجتماعی، اعتماد فردی و اجتماعی بین افراد است. البته، نمی‌توان اعتماد را تنها لازمه تشکیل ارتباطات اجتماعات انسانی در مدارس دانست، بلکه اعتماد درون‌سازمانی به‌عنوان یک پدیده سازمانی می‌تواند متأثر از عوامل متنوعی همچون سبک‌های رهبری، صداقت بین اعضا، پشتیبانی منابع انسانی، ساختارهای سازمانی منعطف، حقوق و مزایای مادی و معنوی متصدیان و ذی‌نفعان نظام آموزشی در سطوح مختلف سازمانی و غیره باشد. از آنجایی که وجود اعتماد در درون مدرسه مستلزم ارتباط نزدیک و سازنده با رهبری مدرسه است، وجود اعتماد زمینه‌ساز توسعه روابط بین فردی در سطح مدرسه بوده و فقدان آن موجب می‌گردد که جریان اطلاعات درون مدارس به‌کندی صورت گیرد و ارتباطات بر مبنای صداقت و صمیمیت بین کارکنان از کیفیت مطلوب برخوردار نباشد و در نهایت، اثربخشی سازمان خدشه‌دار شود. با این حال، مدیران از معلمان و دانش‌آموزان انتظار اثربخشی و کارآمدی دارند. اثربخشی معلمان و دانش‌آموزان به مدارسی نیاز دارد که از محیط‌های غنی و پرتحرک برخوردار بوده، فرصت‌های توانمندسازی در آن‌ها فراوان باشد تا از این طریق زمینه برای ابراز ایده‌ها، خلاقیت‌ها و استعدادهای همگان فراهم آید. اما حقیقت این است که معلمان و دانش‌آموزان در واقع قربانیان یک محیط غیر توانمند ساز هستند که شور و اشتیاق و انگیزش را از آنان سلب کرده و با دعوت آنان به هم‌نوایی، هم‌شکلی و یکرنگی، اجازه بروز خلاقیت و ابتکار را به آنان نمی‌دهد. مدیران باید از چنین محیطی به‌تنگ آمده و به اصلاح و بازسازی آن پردازند. ایجاد محیطی خلاق و پویا که در آن معلمان و دانش‌آموزان بتوانند در فرآیندهای 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 دستگامی مشارکتی و مبتنی بر توزیع مسئولیت‌های رهبری برقرار باشد. با توجه به اینکه نظام آموزشی ایران متمرکز است و در نظام‌های متمرکز علاقه‌مندی و اشتیاق به فعالیت‌های گروهی و یادگیری مشارکتی در حد پایین است، وجود رهبری توزیع شده و توزیع فعالیت‌های رهبری بین مدیر و معلمان بستری را در مدارس ایجاد می‌کند که این امر زمینه مشارکت فعالانه معلمان و سایر کارکنان در امور مدرسه را به نحو احسن فراهم می‌گردد. با به‌کارگیری رهبری توزیع شده در مدارس دیوان‌سالاری توانمند، وظایف و نقش‌های رهبری مدرسه در میان معلمان و مدیر توزیع شده و این امر زمینه تحقق اهداف مدرسه به نحو کارا و اثربخش به وجود می‌آورد. بنابراین در مدارس ایران که جوی بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی بر آن حاکم است به‌کارگیری رهبری توزیع شده باعث ایجاد فضایی توأم با اعتماد در سطح مدرسه می‌گردد که این فضا مشارکت تمامی افراد درون مدرسه را در فعالیت‌ها و امور مدرسه فراهم می‌آورد. سبک رهبری توزیع شده زمینه اعتمادسازی را در درون مدرسه (بین معلم و مدیر) فراهم می‌سازد که به‌نوبه خود سلامت سازمانی و مشارکت گسترده معلمان در امور مدارس را به همراه دارد. در مدارس، همانند سایر سازمان‌ها، وجود اعتماد می‌تواند سرمایه اجتماعی را تقویت و به تبع آن بر کارایی و اثربخشی مدارس تأثیر بگذارد. بنابراین، سیاست‌گذاران نظام آموزشی و به ویژه مدیران مدارس باید چشم‌اندازها و مأموریت‌های مدارس را برای معلمان تبیین کرده و تصمیمات را از حالت سلسله‌مراتبی خارج کرده و رویکردی مشارکتی اتخاذ کنند. رهبران مدارس باید جو سازمانی مبتنی بر روح اعتماد و صمیمیت را در مدرسه گسترش داده و تمامی شرایط و ویژگی‌های لازم و عملی جهت ارتقا ارتباطات درون‌سازمانی و فرهنگ مشارکتی را مطالعه کرده و در دست اقدام قرار دهند. برای بهبود بُعد تصمیم‌گیری توزیع شده، سیاست‌گذاران نظام آموزشی باید ساختارهای سازمانی موجود را مورد بازبینی قرار داده و عوامل مرتبط با تصمیم‌گیری در سطوح مدرسه همانند همکاری‌های گروهی، آزادی شغلی، نظام مدیریت مشارکتی و غیره را مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

- احمدی، حسن (۱۳۹۲). بررسی رابطه رهبری توزیع شده و عملکرد سازمانی معلمان شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی. دانشگاه تهران.
- دیل، توویلا (۱۳۸۶). روش‌های ایجاد انگیزش در دیگران: مدیریت فرآیند انگیزش، ترجمه بهزاد رضانی، تهران: نشر دایره.
- شفیع پور مطلق، فرهاد؛ جعفری، پریش؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ دلاور، علی (۱۳۹۰). ارزیابی مدل عدالت سازمانی با تکیه بر اعتماد سازمانی برای آموزش و پرورش. فصلنامه‌ی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲(۴): ۲۰-۱.
- فدوی، محبوبه سادات؛ گودرزی، اکرم؛ سلیمی، قربانعلی (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین جوسازمانی و میزان اعتماد در محیط مدارس. فصلنامه پژوهش‌های تربیتی، ۳(۳): ۱۲۱-۱۰۷.
- فرهنگ، ابوالقاسم؛ سیادت، سید علی؛ مولوی، حسین و هویدا، رضا (۱۳۸۹). بررسی ساختار عاملی اعتماد سازمانی و رابطه مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های دولتی جنوب شرق کشور. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۵۵: ۱۳۰-۱۱۱.
- معمارزاده طهران، غلامرضا و خدایی محمودی، رضا (۱۳۸۸). طراحی الگوی عدالت سازمانی اثربخش برای سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، ۲۰(۸۲): ۶۵-۴۹.
- مهرام، بهروز و دشتی رحمت‌آبادی، مرضیه (۱۳۸۸). تأثیر سبک رهبری مدیران بر احساس برابری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد. مدیریت سلامت، ۳۸(۳): ۱۲-۷-۱۶.
- یاسینی، علی؛ عباسیان، عبدالحسین؛ یاسینی، طاهره (۱۳۹۲). نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران: ارائه یک مدل. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۴(۱): ۵۰-۳۳.

- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. & Harvey, J. (2003). *Distributed leadership: Summary report*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Beycioglu, K., Ozer, N. & Ugurlu, C. T. (2012). Distributed leadership and organizational trust: The case of elementary schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 3316-3319.
- Davis, M. W. (2009). *Distributed leadership and school performance* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Eicher, J. (2004). Post-heroic. Managing the virtual leadership organization. Performance Improvement Global Network. A chartered Chapter of the International Society for Performance Improvement.
- Elmore, R. F. (2000). Building a new structure for school leadership. *American Educator*, 23 (4): 6-13.
- Gordon, Z. (2005). The effect of distributed leadership on student achievement (Doctoral Dissertation, Central Connecticut State University, 2005). *Dissertation Abstracts International*.
- Goulding, A. & Walton, J. G. (2014). Distributed leadership and library service innovation. In *Advances in Librarianship* (37-81). Emerald Group Publishing Limited.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3) 329-351.
- Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1) 11-24.
- Harris, a. (2009). Distributed Leadership Different Perspectives. University of London: *Institute of Education*.
- Huffman, J. & Jacobson, A. L. (2003). Perceptions of professional learning communities. *International Leadership in Education*, 6(3), 239-250.
- Kennedy, A., Deuel, A., Nelson, T. H., & Slavit, D. (2011). Requiring collaboration or distributing leadership? *Phi Delta Kappan*, 92(8), 20-24.
- Lashvay, L. (2003). Distributed Leadership. Clearinghouse on Educational policy management, *National association of elementary school principals*, 19(4), 1-6.
- Lucia, R. T. (2004). Distributed leadership: An exploratory study. Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University. *Dissertation Abstracts International*, AAT3159315.
- Möllering, G., Bachmann, R. & Hee Lee, S. (2004). Introduction: Understanding organizational trust—foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570.

- Mutter, D. (2004). An inquiry into distributed leadership in Virginia: From reliance on self to reliance on collective strength. Retrieved April 15, 2006 from [http://www.cepi.vcu.edu/Publications/SAELP/inquiry\\_Dist\\_Lead\\_inVa.htm](http://www.cepi.vcu.edu/Publications/SAELP/inquiry_Dist_Lead_inVa.htm).
- Phillips, G., McNaughton, S. & MacDonald, S. D. (2001). Picking up the pace: Effective literacy interventions for accelerated progress over the transition into decile 1 schools. Child Literacy Foundation and Woolf Fisher Research Centre.
- Prasertratana, S., Sanratana, W. & Somprach, K. O. (2014). Distributed Leadership: Structural Equation Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1610-1614.
- Rivers, S. D. (2010). Leadership as a distributed phenomenon: A study of shared roles and 3 rd grade student achievement. Capella University.
- Smylie, M., Mayrowetz, D., Murphy, J. & Louis, K. S. (2008). Trust and the development of distributed leadership. *Journal of School leadership*, 17(4), 469-503.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of curriculum studies*, 36(1), 3-34.
- Spillane, J. P. (2005, June). Distributed leadership. In *The educational forum*. 69(2), 143-150.
- Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership schools. *Leadership and management*, 24(4), 249-265.