

## پیامدهای توزیع رهبری در مدرسه: نگاهی ویژه به رفتار شهروندی سازمانی معلمان

حسن‌رضا زین‌آبادی\*

فایق محمدی\*\*

### چکیده

در رویکرد نوین به رهبری در مدرسه، به جای رهبر واحد، صحبت از رهبران است و به جای تمرکز قدرت، به توزیع قدرت در مدرسه اهمیت می‌دهد. این شیوه نوین با عبارت «رهبری توزیع شده» اشتباه یافته است. علاوه بر فواید و پیامدهای زیادی که رهبری توزیع شده برای مدیران و مدرسه دارد، پژوهشگران تأکید زیادی به پیامدهای مرتبط با معلمان داشته‌اند. اما در این تلاش‌های پژوهشی، علی‌رغم اهمیت بالا، توجه زیادی به پیامد «رفتار شهروندی سازمانی» نشده است. پژوهش توصیفی حاضر با درک این ضرورت به بررسی نقش رهبری توزیع شده در این پیامد مهم پرداخته است. نمونه‌ای معرف متشکل از ۳۶۰ معلم و ۵۲ مدیر مدارس ابتدایی شهر کرج به ترتیب پرسشنامه‌های «رهبری توزیع شده» و «رفتار شهروندی سازمانی معلمان» را تکمیل کرده‌اند. در بررسی پایایی از «آلفای کرونباخ» و در بررسی روایی سازه پرسشنامه‌ها از «تحلیل عاملی تأییدی» استفاده شد. برای پاسخ به سؤالات پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه (مدل استاندارد) استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که تمامی ابعاد پنج‌گانه رهبری توزیع شده ضمن داشتن رابطه مثبت و معنادار با ابعاد پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی، تمامی آن‌ها را نیز به صورت معناداری تبیین می‌کنند. یافته‌های این پژوهش اهمیت رهبری توزیع شده و پیامد آن رفتار شهروندی سازمانی معلمان را مورد تأکید قرار می‌دهد. در فرجام پیشنهاداتی برای سیاستگذاران، مدیران، معلمان و پژوهشگران مطرح شده است.

واژگان کلیدی: رهبری توزیع شده، رفتار شهروندی سازمانی، معلم، مدیر

---

\* استادیار دانشگاه خوارزمی

\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۰/۴ تاریخ پذیرش: ۹۲/۳/۱۹

### مقدمه

در طی دو دهه اخیر مدارس با چالش‌های پیچیده‌ای مواجه شده‌اند. این چالش‌ها نقش رهبری در مدرسه را به عنوان یک سیاست راهبردی و مهم جهت مقابله با چالش‌ها پر اهمیت‌تر کرده است. محوریت رهبری در حصول به دستاوردهای مدرسه، پژوهش‌های زیادی را با هدف یافتن بهترین شیوه از رهبری به دنبال داشته است. رویکرد سنتی به رهبری، رویکردی فرد محور و محدود به یک نفر به عنوان رهبر رسمی است، یک مدیر یا یک معلم برگزیده که خصوصیات یک قهرمان (قدرت، شجاعت، کنترل، اعتماد به نفس، برخورداری از وفاداری و اجابت سازمانی از جانب پیروان و ...) را دارا می‌باشد (اودرو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). نظریه صفات و رفتار رهبری و حتی نظریه‌های اقتضایی ماحصل چنین رویکردی بوده‌اند. البته نظریات رهبری سیر تکاملی خود را طی می‌کنند که رویکردهای نوینی شامل «رهبری تبادللی»<sup>۲</sup>، «رهبری تحولی»<sup>۳</sup>، «رهبری خادمانه»<sup>۴</sup> و ... از جمله نظریه‌های جدید رهبری می‌باشند. نکته مهمی که در ارتباط با این شیوه‌های نوین رهبری باید در نظر گرفت این است که از یک سو متمرکز بر شخص خاصی به عنوان رهبر هستند و از سوی دیگر خاستگاه آن‌ها بیرون از بافت مدارس بوده و سپس به مدارس تسری پیدا کرده‌اند. اما در این میان، شیوه‌ای نوین از رهبری شکل گرفته است که فاقد محدودیت‌های مذکور می‌باشد. در این شیوه به جای رهبر واحد صحبت از رهبران مدرسه است، و به جای تمرکز قدرت، بر توزیع قدرت در مدرسه اشاره دارد، این شیوه نوین رهبری با عبارت «رهبری توزیع شده»<sup>۵</sup> اشتهار یافته است (المور<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). اصطلاحاتی نظیر «رهبری همکارانه»، «رهبری اشتراکی»، «رهبری دموکراتیک» و «رهبری موقعیتی» به طور مکرر و به اشتباه به جای رهبری توزیع شده مورد استفاده قرار می‌گیرند. این درحالی است که این سبک‌ها نیز محدودیت‌های برشمرده را دارا می‌باشند (اسپیلان<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). البته برخی (نظیر هارتلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) معتقدند که رهبری

- 
1. Oduro
  2. Transaction leadership
  3. Transformational leadership
  4. Servant leadership
  5. Distributed leadership
  6. Elmore
  7. Spillane

توزیع شده یک ایده جدید نیست، بلکه برای برهه‌ای طولانی در حاشیه بوده است. برخی نظیر گرون<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نظریه‌پردازانی نظیر «گیب»<sup>۳</sup>، «کتز و کان»<sup>۴</sup> و «شاین»<sup>۵</sup> را به عنوان نخستین نظریه‌پردازان رهبری توزیع شده معرفی کرده‌اند. همگی آن‌ها نظریه‌پردازانی غیرآموزشی هستند و رهبری توزیع شده را معادل رهبری «تسهیم شده»<sup>۶</sup> و «رهبری واگذارشده»<sup>۷</sup> کار برده‌اند. به هر روی چه آن را به عنوان رهبری «تسهیم شده» و چه «رهبری واگذارشده» بنامیم، رهبری توزیع شده ضرورتاً به تقسیم رهبری در مدرسه نظر دارد. از منظر هریس<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) رهبری توزیع شده یک تکنیک جدید رهبری نیست، بلکه بازنمایی این حقیقت است که رهبری موفق در مدرسه مستلزم فعالیت تسهیم شده است.

رهبری توزیع شده به عنوان پدیده‌ای تعریف می‌شود که در آن فعالیت‌های رهبری توسط یک نفر انجام نمی‌شود، بلکه در میان افراد و تیم‌های کاری تسهیم می‌شود (استوری، ۹، ۲۰۰۴؛ یوکل، ۱۰، ۲۰۰۲). بنت، وایس، وود و هاروی (۱۱، ۲۰۰۳) بیان می‌دارند که رهبری توزیع شده بیش از آنکه شخصی باشد، فعالیتی گروهی است. اصل اساسی رهبری توزیع شده دستیابی به اهداف مدرسه از طریق رهبران است نه رهبر. این اصل به زعم مک بس (۱۲، ۲۰۰۵)، تنها به تفویض اختیار اشاره ندارد، بلکه به محیطی اشاره دارد که در آن افراد قادرند رشد کنند و برای رهبری توانمند شوند. این اصل تا نیم قرن گذشته به عنوان سبکی از رهبری شناسایی نشده بود. شاید بتوان گفت از دهه ۱۹۹۰ به بعد به عنوان یک مسئله عمده در ادبیات رهبری مدرسه مطرح شد (گرون، ۲۰۰۲).

- 
1. Hurltly
  2. Groon
  3. Gibb
  4. Katz & Kahn
  5. Schain
  6. Shared leadership
  7. Delivered leadership
  8. Harris
  9. Storey
  10. Yukl
  11. Bennett, Wise, Woods & Harvey
  12. Mack Bass

بررسی ادبیات رهبری توزیع شده نشان می‌دهد که این رویکرد در راستای تسهیم تصمیم‌گیری و ایجاد جو مشارکتی در مدرسه شکل گرفته است. این شیوه از رهبری در ارتباط با تصمیم‌گیری مشارکتی و دموکراسی سازمانی است و یک تصمیم‌دهنده در جهت ایجاد جوی حاکی از «اعتماد چندجانبه»<sup>۱</sup> در مدارس می‌باشد (لامبرو پولوس و ویویتسو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). والاچ، لامبرت، کاپلند و لوری<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) چند ویژگی را اساس رهبری توزیع شده می‌دانند. از منظر آن‌ها رهبری توزیع شده مبتنی بر فعالیت و اهداف جمعی است که بازتاب مثبت این روند بسیار فراتر از حاصل جمع فعالیت تک‌تک اعضاء مدرسه است. همچنین اساس رهبری توزیع شده بر مهارت‌های سازمانی و بین فردی، نه بر ساختار سلسله‌مراتبی، قرار دارد. علاوه بر تصمیم‌گیری مشارکتی، مسئولیت و پاسخگویی در مدرسه نیز یک امر 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. این اصل (اصل پاسخگویی) به این نکته اشاره دارد که رهبری توزیع شده بر محور توانمندسازی معلمان و دانش‌آموزان جهت مشارکت در امر رهبری کردن مدرسه شکل گرفته است (هریس، ۲۰۰۸). در یک دید کلی رهبری توزیع شده، بر مشارکت اعضای گروه در تصمیم‌گیری‌های مشارکتی و جمعی تأکید دارد، علاوه بر این با این واقعیت که ظرفیت موجود برای رهبری هم فرد است و هم جمع سروکار دارد (آنکونا و بریسمن، ۲۰۰۷، سنگه، ۱۹۹۶) بنابراین رهبری توزیع شده با عناوینی همچون پویایی، رابطه‌ای، جامعیت<sup>۴</sup>، همکارانه و وابسته به زمینه<sup>۵</sup> نمایان می‌شود (فلاح<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱).

در میان مطالعات انجام‌گرفته در حوزه رهبری، دو دلیل به عنوان عوامل اصلی ظهور رهبری توزیع شده معرفی شده است. یکی ناکامی و ناکارآمدی رهبران قهرمان و کاریزماتیک به همراه رهبران تحولی (به علت نادیده گرفتن شایستگی‌های معلمان و

- 
1. Multi-Dimensional Trust
  2. Oulos & Vivitsou
  3. Wallach, Lambert, Copland & Lowry
  4. inclusive
  5. contextually-situated
  6. fallah

دیگر ذی‌نفعان در امر رهبری، انحصار قدرت در دست رهبر و بی‌توجهی به اعتماد و تلاش همکارانه، و دیگری پیچیدگی روزافزون مدارس که نیازمند مناسب‌ترین سبک رهبری مدارس است (هارتلی، ۲۰۰۹). در حمایت از دلیل دوم بولدن (۲۰۰۸؛ به نقل از لامبروپولوس و ویویتسو، ۲۰۱۱) بیان می‌دارد که رهبری توزیع شده در راستای افزایش خلاقیت گروهی و تقویت روحیه همکاری به عنوان مشخصه اصلی مدارس در قرن بیست و یکم است و در واقع پاسخی به نیازهای متغیر و روزآمد مدارس و انطباق با تغییرات سریع محیطی و اجتماعی است.

در جهت فهم بهتر این شیوه از رهبری و شناسایی ویژگی‌های آن پژوهشگران نشانگان گوناگونی معرفی کرده‌اند. المور (۲۰۰۰) جامع‌ترین الگو را از رهبری توزیع شده را در قالب ۵ نشانگان (جدول ۱) تدوین نموده است.

## جدول (۱) نشانگان رهبری توزیع شده

نشانگان	توضیح در مورد نشانگان
فرهنگ مدرسه	فرهنگ مدرسه شامل ارزش‌ها، هنجارها و اعتقاداتی می‌شود که توزیع رهبری را در مدرسه حمایت می‌کند و محیطی را فراهم می‌کند که در آن معلمان جهت همکاری با یکدیگر و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدرسه و مشارکت در توسعه حرفه‌ای و پرورش خود در جهت رهبری تشویق می‌شوند. در چنین محیطی مدیر مدرسه با استفاده از اعمال و رفتار مشارکتی و توزیع مسئولیت‌ها، الگوی مطلوب معلمان در جهت توزیع رهبری می‌باشد. همچنین این نشانگر به میزان مشارکت والدین و پاسخگویی آن‌ها در قبال پیشرفت تحصیلی فرزندان‌شان و پیگیری نحوه انجام وظایف مدرسه اشاره دارد.
تصمیم‌گیری مشترک	این نشانگر از رهبری توزیع شده به این امر اشاره دارد که تا چه حد تصمیم‌گیری از حالت سلسله‌مراتبی به الگوی دوجانبه و توزیع شده انتقال یافته و چه میزان معلمان در تصمیم‌گیری مشارکت دارند. در الگوی رهبری توزیع شده «تصمیم‌گیری پشت درهای بسته» کاهش می‌یابد. مدیر مدرسه منابع و امکانات لازم را با هدف جلب رضایت معلمان جهت مشارکت در امر توزیع رهبری و گردآوری داده‌ها به شیوه نظام‌مند در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد، تا با همکاری یکدیگر تصمیمات نهایی را طرح‌ریزی کنند، و این امر باعث افزایش میزان پاسخگویی آن‌ها در قبال پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود.
تجارب رهبری	تجارب رهبری به میزان درگیری معلمان و دیگر اعضای مدرسه در امر توزیع رهبری اشاره دارد و حمایت‌های مدیر (دادن منابع و امکانات، جلب مشارکت اعضا، تفویض اختیار، دادن اطلاعات و ...) برای برنامه‌ریزی به‌سازی مدرسه، گسترش تصمیم‌گیری مشارکتی و گسترش پاسخ‌گویی در مدرسه و در بین دانش‌آموزان و والدین را مورد تأکید قرار می‌دهد. در کل این نشانگر، فعالیت‌های روزمره مدارس در جهت توزیع و گسترش امور رهبری، کسانی که مسئولیت انجام آن‌ها را بر عهده دارند، ابزارهایی که برای اجرای بهینه رهبری لازم است، اعمال یا اهداف برنامه‌ریزی شده در جهت توزیع رهبری را دربرمی‌گیرد.
ارزیابی و توسعه حرفه‌ای	این نشانگر از رهبری توزیع شده به بلوغ فکری و ارزشیابی معلمان و دیگر اعضای مدرسه مربوط می‌شود. همچنین مسائلی نظیر ارزیابی و تقدیر از معلمان به عنوان رهبران آموزشی، دادن فرصت زمانی مناسب و منابع اطلاعاتی کافی به آن‌ها در جهت سنجش عملکرد آن‌ها و تصمیم‌گیری در مورد آن‌ها با توجه به میزان توانایی و عملکردشان را در بر می‌گیرد.
مأموریت، اهداف، چشم‌انداز	این نشانگر از رهبری توزیع شده به این امر اشاره دارد که معلمان و کارکنان مدرسه تا چه اندازه در تعیین مأموریت، چشم‌انداز و اهداف مدرسه دخیل هستند و این امر مهم تا چه حد به صورت نظام‌مند و بر اساس سابقه و تجارب معلمان صورت گرفته است. همچنین این نشانگر به جو حمایتی مدرسه از معلمان تازه‌کار و تشویق آن‌ها جهت بر عهده گرفتن مسئولیت‌های رهبری اشاره دارد که باعث شکل‌گیری اعتماد و انتظارات متقابل بین مدیر، معلمان و سایر اعضای مدرسه می‌شود.

در نگاه اول رهبری توزیع شده فواید و پیامدهای زیادی برای مدیران دارد. چرا که نقش آن‌ها دیگر حفظ جایگاه و اجرای خشک قوانین و مقررات سازمانی نیست، بلکه

## 1. Backroom decision making

فعالیت‌هایی شامل مشاوره، اعتمادسازی، توسعه همکاری، حمایت از توسعه حرفه‌ای معلمان و هدایت آموزشی و ... را بر عهده می‌گیرند. با توجه به نتایج برخی از پژوهش‌ها (به نقل از اسپیلان، الورسون و دیاموند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱) با وجود رهبری توزیع شده، اغلب مدیران بیان داشته‌اند که میزان مسؤلیت‌ها و فشارها بر آن‌ها کم شده و حتی ارتباط و تعامل آن‌ها با معلمان توسعه یافته است. علاوه بر فوایدی که متوجه مدیران است، از منظر پژوهشگران (نظیر بلاس و بلاس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ لیتوود، ماسکل و اشتراس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸)، رهبری توزیع شده مزایای متعددی نیز برای معلمان دارد. در این رویکرد معلمان احساس تعلق بیشتری به مدرسه دارند و این امر منجر به افزایش انگیزه، تخصص‌گرایی و تعهد سازمانی و حرفه‌ای و خوشبینی تحصیلی آن‌ها می‌شود. با توجه به تعاریف و خصوصیات که در مورد «رفتار شهروندی سازمانی»<sup>۴</sup> معلمان یاد شده است، می‌توان این متغیر بسیار مهم را به عنوان یکی از پیامدهای بسیار با ارزش رهبری توزیع شده فرض نمود.

ارگان (۱۹۸۸) اولین بار بر اساس نظریه «میل به همکاری»<sup>۵</sup> چستر بارنارد<sup>۶</sup>، متغیر «رفتار شهروندی سازمانی» را معرفی نمود. از منظر او رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری اختیاری، داوطلبانه، افزون بر نقش رسمی و بی چشم‌داشت است که گرچه به طور مستقیم به سیستم‌های پاداش و تنبیه سازمان مربوط نمی‌شود، اما به سیالی و اثربخشی کارکرد آن کمک می‌کند؛ مفهوم اختیاری بودن این رفتارها بدان معناست که آن‌ها جزء الزامات رسمی نقش، شرح شغل و وظایف رسمی فرد شاغل نبوده، در قرارداد شغلی به آن‌ها اشاره نشده است. انجام دادن آن‌ها به انتخاب و نظر فرد بستگی دارد و صرف نظر کردن از آن‌ها تنبیه خاصی را در سازمان به دنبال ندارد. (به نقل از زین‌آبادی، بهرنگی، نوه‌ابراهیم و فرزاد، ۱۳۸۷). از منظر او ۵ ویژگی شامل ۱) فداکاری<sup>۷</sup> (کمک داوطلبانه به دیگران و جلوگیری از بروز مسائل و مشکلات کاری برای آن‌ها و ...)، ۲)

- 
1. Halverson & Diamond
  2. Blasé & Blase
  3. Leithwood, Mascal & Strauss
  4. Organizational Citizenship Behavior (OCB)
  5. Willingness to cooperate
  6. Barnard
  7. Altruism

وظیفه‌شناسی<sup>۱</sup> (درونی‌سازی و قبول قوانین و مقررات سازمانی و اعمال آن‌ها حتی در شرایطی که فردی نظاره‌گر نیست و ...)،<sup>۳</sup> جوانمردی<sup>۲</sup> (اشتیاق به تحمل مسائل و مشکلات کاری، بدون بروز شکایت و صرف نکردن زمان زیاد برای شکایت از امور بی‌اهمیت در سازمان و ...)،<sup>۴</sup> ادب و نزاکت<sup>۳</sup> (تجاوز نکردن به حقوق دیگر کارکنان و ...) و<sup>۵</sup> فضیلت مدنی<sup>۴</sup> (علاقه بیش از حد و تعهد بسیار بالای کارمند به سازمان و قبول اینکه او عضو کوچکی از یک مجموعه بزرگ است و ...) از جمله نشانگان کارکنان با رفتارهای شهروندی سازمانی می‌باشد.

اهمیت این رفتارها رفته‌رفته در حال افزایش است زیرا همچنان که سازمان‌ها به توزیع رهبری در ساختار خود دست می‌زنند و وظایف و مسئولیت‌های رهبری در بین اعضای سازمان تقسیم می‌شود، مرزهای فعالیت‌های سازمانی به طور فزاینده‌ای گسترده می‌شوند، لذا نیاز به کار گروهی، تقسیم مسئولیت‌ها و فعالیت‌های مشورتی به طور غیرمنتظره‌ای افزایش یافته و کارکنان به درجه بالایی از رفتار و عملکردهایی که به صورت صریح در شرح شغل آن‌ها نیامده است، نیاز پیدا می‌کنند؛ بنابراین ضرورت دارد که آن‌ها بدون توجه به جنبه‌های رسمی شغل خود، در تغییرات موفقیت‌آمیز سازمانی مشارکت کنند (کریشنان و آرورا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان سازمان‌های مختلف غیرقابل انکار است، اما هنگامی که صحبت از مدارس می‌شود، نگاه‌ها به آن موشکافانه‌تر و حساس‌تر می‌شود. نقش مدارس در تربیت نیروی انسانی آینده و توسعه همه‌جانبه کشورهای، دلیل غیر قابل انکار بر لزوم بهره‌مندی از معلمان برخوردار از رفتار شهروندی سازمانی بالا می‌باشد. وظیفه معلمان ارتقای هر چه بیشتر یادگیری در دانش‌آموزان از طریق تدریس است و نظر به ماهیت پیچیده یادگیری بدون شک نمی‌توان با انجام وظایفی خاص و از پیش تعیین شده آن را با کیفیتی بالا ایجاد کرد (اپلاتکا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹، به نقل از زین‌آبادی، ۱۳۸۸).

رفتار شهروندی سازمانی از جمله متغیرهای مهم و تأثیرگذار می‌باشد و در صورتی که معلمان تمایل به شرکت در چنین رفتارهایی داشته باشند، دستیابی مدرسه به

- 
1. Conscientiousness
  2. Sportsmanship
  3. Courtesy
  4. Civic virtue
  5. Krishnan & Arora
  6. Oplatka



اهداف تسریع می‌شود. اما سؤال اساسی این است که چگونه می‌توان میزان چنین رفتارهایی را در معلمان افزایش داد؟ آیا گسترش و توزیع وظایف رهبری در بین معلمان می‌تواند بروز چنین رفتارهایی را در معلمان پیش‌بینی کند؟ پژوهش‌های متعددی در مورد ارتباط شیوه‌های رهبری با رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است که در اغلب موارد این رابطه مستقیم و معنادار گزارش شده است. برای مثال پژوهشگران مدیریت و رفتار سازمانی (به نقل از بمبل، شمس‌الدین و سابرامنیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱) در پژوهش‌های خود دریافته‌اند که رهبری تبادل، رهبری تحولی، رهبری کاربزماتیک، رهبری اخلاقی، رهبری خادمانه رابطه معناداری با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارند. اما در مورد ارتباط بین رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی سازمانی پژوهش‌های بسیار اندکی صورت گرفته است. برای مثال ماسکال، لیتوود، اشتراوس و ساکس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) رابطه بین رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی سازمانی معلمان (به عنوان بعدی از ابعاد خوش بینی تحصیلی<sup>۳</sup> معلمان) بالا، مستقیم و معنادار محاسبه کرده‌اند. بدون شک با توسل به نتایج پژوهش‌های بسیار معدودی که انجام شده است نمی‌توان وجود رابطه میان این دو متغیر را فرض نمود اما با توجه به نتایج برخی دیگر از پژوهش‌ها می‌توان فرضیه بدون جهتی را صورت‌بندی کرد. برای مثال هریس و تونسن<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) از تحلیل مطالعات موردی خود بر روی ۲۲ مدرسه به این نتیجه رسیدند که مؤثرترین مدارس، مدارس هستند که بیشترین سرمایه‌گذاری را در مورد رهبری توزیع شده انجام می‌دهند. در پژوهشی دیگر لیتوود و همکاران (۲۰۰۸) با تحلیل داده‌های گردآوری شده از ۲۰۰ مدرسه به این نتیجه رسیدند که رهبری توزیع شده فرصت‌هایی را برای مدرسه فراهم می‌آورد تا از ظرفیت‌های معلمان و کارکنان بیشترین بهره برده شود. فلیسا<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) نیز به این نتیجه رسید که در صورت توزیع رهبری در مدرسه، معلمان متقاعد می‌شوند که روی طیف وسیعی از نقاط قوت و استعدادها فردی خود سرمایه‌گذاری کنند و رفتارهای افزون بر نقش خود را گسترش

- 
1. Bambale, Shamsudin & Subramaniam
  2. Mascal, Leithwood, Straus & Sacks
  3. Academic optimism
  4. Townsend
  5. Flessa

دهند. بر این اساس مسئله عمده پژوهش این است که آیا رهبری توزیع شده به عنوان رویکرد نوین رهبری در مدرسه می‌تواند تبیین معناداری از رفتار شهروندی سازمانی معلمان داشته باشد. علاوه بر ضرورت پاسخ به این مسئله، اهمیت و نقش حساس رهبری توزیع شده با توجه به شرایط محصور بر مدارس کشور (به ویژه مدارس ابتدایی)، اهمیت وجود رفتارهای شهروندی سازمانی در معلمان (به ویژه معلمان ابتدایی)، و کمبود پژوهش‌های منتشر شده داخلی (ضعف دانش داخلی) بر ضرورت انجام پژوهش حاضر افزوده است.

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری توزیع شده در رفتار شهروندی سازمانی معلمان در مدارس ابتدایی شهر کرج می‌باشد. برای حصول این هدف سؤالات ذیل مطرح شده‌اند:

(۱) آیا رابطه معناداری بین رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی سازمانی معلمان وجود دارد؟

(۲) آیا ابعاد رهبری توزیع شده، هر یک از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی معلمان را به صورت معناداری تبیین می‌کنند؟

### روش

پژوهش حاضر در قلمرو پژوهش‌های «توصیفی»<sup>۱</sup> از نوع «همبستگی»<sup>۲</sup> قرار دارد. پژوهش توصیفی که گاهی به عنوان پژوهش «غیرآزمایشی»<sup>۳</sup> نامیده می‌شود، با روابط بین متغیرها، آزمودن فرضیه‌ها، پروراندن مفاهیم و قوانین کلی، اصول و یا نظریه‌هائی که دارای روائی جهان شمول است، سروکار دارد. برخلاف پژوهش‌های آزمایشی، پژوهشگر در اجرای یک پژوهش توصیفی، متغیرها را دست‌کاری نمی‌کند و یا برای وقوع رویدادها، شرایطی را به وجود نمی‌آورد (سرمد، حجازی و بازگان، ۱۳۸۳). پژوهش همبستگی بر اساس هدف پژوهش به سه دسته کلی تقسیم می‌شود: (۱) تحلیل رابطه همزمانی متغیرها، (۲) تحلیل رگرسیون و (۳) تحلیل ماتریس همبستگی. با توجه به

---

1. Descriptive Research  
2. Correlational Research  
3. Non-Experimental Research

اینکه در این پژوهش هم به روابط دو به دو و هم به روابط چند متغیری پرداخته شده است؛ بنابراین، روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی و همبستگی از نوع دو متغیری و رگرسیونی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی شهر کرج می باشد. برای انتخاب نمونه از روش نمونه گیری خوشه ای استفاده شده است. بدین صورت که ابتدا بر اساس جدول کرجیسی و مورگان حجم بهینه نمونه معلمان تعیین شد و سپس با استفاده از روش نمونه گیری مذکور از چهار ناحیه آموزشی شهر کرج، تعداد ۳۶۰ معلم مورد پیمایش قرار گرفت. با مراجعه به هر مدرسه، مدیر آن مدرسه (۵۲ مدیر در ۵۲ مدرسه) مورد پیمایش قرار گرفته اند. به بیان دیگر با انتخاب معلمان، مدیران نیز انتخاب شده اند.

برای اندازه گیری متغیرهای پژوهش از دو پرسشنامه به شرح ذیل استفاده شده است. با توجه به اینکه این پرسشنامه ها به زبان انگلیسی تدوین شده اند، مراحل لازم برای ترجمه به فارسی و ترجمه مجدد به انگلیسی طی شده و پس از اطمینان از تطابق معنایی و فرهنگی برای اجرای نهایی آماده شده اند. معلمان و مدیران منتخب، بر اساس یک پیوستار ۵ درجه ای، با انتخاب یکی از اعداد: ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ (از کمترین میزان تا بیشترین میزان)، میزان موافقت خود را با هر گویه از پرسشنامه ها اعلام داشته اند.

اندازه گیری رهبری توزیع شده: برای اندازه گیری ادراک معلمان از رهبری توزیع شده، از پرسشنامه ۲۰ گویه ای المور (۲۰۰۰) استفاده شده است. این پرسشنامه در ۵ بعد (فرهنگ مدرسه، تصمیم گیری مشترک، تجارب رهبری، ارزیابی و توسعه حرفه ای و مأموریت، اهداف و چشم انداز) میزان توزیع رهبری در مدارس مورد مطالعه را مورد اندازه گیری قرار داده است. ضریب پایایی خرده مقیاس ها و کل پرسشنامه به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۸۷، ۰/۸۵، ۰/۸۰، ۰/۷۳ و ۰/۹۲ محاسبه شد. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. این تحلیل نشان داد که این خرده مقیاس ها با توان بالا و با برازش کامل متغیر رهبری توزیع شده را اندازه گیری کرده اند. نتایج این تحلیل در جدول (۱) گزارش شده است.

اندازه گیری رفتار شهروندی سازمانی معلمان: برای اندازه گیری ادراک مدیران از

رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان از پرسشنامه ۲۵ گویه‌ای پادساکوف، مکنزی، پین و باکراک<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) استفاده شده است. این پرسشنامه توسط سامچ و رون<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) برای کاربرد در مدارس تطبیق داده شده است. این پرسشنامه از منظر مدیران میزان بروز رفتارهایی نظیر فداکاری، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، ادب و نزاکت و فضیلت مدنی (خرده‌مقیاسها) در معلمان را اندازه‌گیری می‌کند. در این پژوهش ضریب پایایی خرده‌مقیاس‌ها و کل پرسشنامه به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۶۷، ۰/۵۷، ۰/۶۰، ۰/۸۶ و ۰/۷۱ محاسبه شده است. برای بررسی روایی سازه این پرسشنامه نیز از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است این تحلیل نیز نشان داد این خرده‌مقیاس‌ها با توان بالا و با برازش کامل متغیر رفتار شهروندی سازمانی معلمان را اندازه‌گیری کرده‌اند.

پس از اطمینان از روایی و پایایی، برای اجرای پرسشنامه‌ها ابتدا مراحل قانونی (نامه‌نگاری و اخذ مجوز) طی شد. با در دست داشتن مجوز و هماهنگی قبلی به مدارس مورد نظر مراجعه شد. پس از مراجعه در ابتدا هماهنگی‌های لازم با مدیران مدارس به عمل می‌آمد. با رعایت شرایط مطلوب اجرا، پرسشنامه‌های مربوطه به معلمان در اختیار آن‌ها قرار داده شد. در هر مدرسه پس از تکمیل پرسشنامه رهبری توزیع شده توسط معلمان، به ازاء هر معلم، مدیر مدرسه پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی را تکمیل کرده است. پس از گردآوری پرسشنامه‌های مدیران، پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی هر معلم به پرسشنامه رهبری توزیع شده که توسط او تکمیل شده بود؛ پیوست شد. در مجموع تعداد ۳۸۷ پرسشنامه گردآوری شد که پس از حذف موارد ناقص تعداد ۳۶۰ پرسشنامه (۳۶۰ پرسشنامه رهبری توزیع شده و ۳۶۰ پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی) برای تحلیل نهایی مشخص شد و داده‌های حاصل از آن‌ها برای تجزیه و تحلیل وارد نرم افزار SPSS شد.

#### یافته‌ها

جدول (۱) میانگین، انحراف معیار متغیرهای پژوهش را گزارش کرده است.

1. Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach  
2. Somech & Ron

جدول (۱) توصیف متغیرهای پژوهش

رفتار شهروندی سازمانی معلمان			رهبری توزیع شده		
SD	M	متغیرها	SD	M	متغیرها
۱/۴	۳/۵۹	فداکاری	۰/۹۵۱	۴/۳۶	فرهنگ مدرسه
۰/۷۶	۳/۹۳	وظیفه شناسی	۰/۷۸۶	۴/۲۵	تصمیم‌گیری مشترک
۱/۱	۳/۸۱	جوانمردی	۰/۸۰۹	۴/۱۸	تجارب رهبری
۱/۰۳	۴/۲۴	ادب و نزاکت	۰/۹۶۴	۳/۹۸	ارزیابی و توسعه حرفه ای
۰/۹۱	۴/۰۱	فضیلت مدنی	۰/۹۴۷	۳/۷۷	مأموریت و اهداف و چشم‌انداز

همان‌گونه که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود، میانگین ابعاد رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی سازمانی معلمان در تمامی ابعاد بالاتر از ۳ می‌باشد. همچنین مشاهده می‌شود که بیشترین میانگین بین ابعاد رهبری توزیع شده، مربوط به بعد فرهنگ مدرسه با میانگین ۴/۳۶ می‌باشد. همچنین کمترین میانگین مربوط به بعد مأموریت، چشم‌انداز و اهداف با میانگین ۳/۷۷ می‌باشد. در میان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی نیز بیشترین میانگین مربوط به بعد ادب و نزاکت با میانگین ۴/۲۴ می‌باشد و کمترین مقدار مربوط به بعد فداکاری با میانگین ۳/۵۹ می‌باشد.

جدول (۲) ضرایب همبستگی

رهبری توزیع شده / رفتار شهروندی سازمانی	فداکاری	وظیفه شناسی	جوانمردی	ادب و نزاکت	فضیلت مدنی
فرهنگ مدرسه	۰/۴۴۳ **	۰/۳۰۹ **	۰/۳۲۰ **	۰/۳۱۲ **	۰/۳۸۷ **
تصمیم‌گیری مشترک	۰/۲۸۷ **	۰/۲۷۷ **	۰/۲۸۴ **	۰/۲۵۵ **	۰/۳۰۵ **
تجارب رهبری	۰/۴۶۷ **	۰/۳۱۷ **	۰/۳۱۹ **	۰/۳۰۱ **	۰/۴۰۱ **
ارزیابی و توسعه حرفه ای	۰/۴۳۷ **	۰/۳۳۷ **	۰/۲۸۲ **	۰/۲۹۴ **	۰/۳۵۸ **
مأموریت و اهداف و چشم‌انداز	۰/۳۱۹ **	۰/۲۴۴ **	۰/۲۹۲ **	۰/۱۹۴ **	۰/۲۸۴ **
$P < 0.01^{**}$					

با مشاهده جدول (۲) مشخص می‌شود که بین تمامی ابعاد رهبری توزیع شده با تمامی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بیشترین همبستگی بین بعد تجارب رهبری و فداکاری ( $r=0/467$ ) و کمترین همبستگی بین مأموریت، چشم‌انداز و اهداف با ادب و نزاکت ( $r=0/194$ ) محاسبه شده است.

همانگونه که ذکر شد، برای پاسخدهی به سؤال دوم پژوهش از «رگرسیون چندگانه» استفاده شده است. در این سؤال ابعاد پنجگانه رهبری توزیع شده همزمان به عنوان پیش‌بینی‌کننده ابعاد پنج‌گانه متغیر رفتار شهروندی سازمانی معلمان (متغیرهای پیش‌بینی شونده یا ملاک) مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. فرمول پیش‌بینی رگرسیون برای به صورت کلی برای ابعاد رفتار شهروندی سازمانی به صورت زیر می‌باشد.

$$Y = a + bx_1 + bx_2 + bx_3 + bx_4 + bx_5$$

ضریب (شیب) رگرسیون  $bx$  = مقدار ثابت  $a$  = مقدار برآورد شده متغیر ملاک  $Y$  = نتایج این تحلیل در جدول (۴) گزارش شده است.

جدول (۳) نتایج تحلیل رگرسیون

t	$\beta$	F	MS	df	SS	R <sup>2</sup>	متغیرهای ملاک	متغیرهای پیش‌بین
۰/۶۵۰	۰/۰۶۶	۲۵/۴۷*	۱۷/۸۳	۵	۸۹/۱۵	۰/۲۶۳	فداکاری	فرهنگ مدرسه
۳/۲۷*	۰/۳۴۳							تصمیم‌گیری مشترک
۴/۵۷*	۰/۵۲۸							تجارب رهبری
۲/۰۸*	۰/۲۳۳							ارزیابی و توسعه حرفه‌ای
۰/۲۱۲	۰/۰۱۷							مأموریت و اهداف و چشم‌انداز
۰/۲۱۳	۰/۰۲۴	۱۱/۰۲*	۴/۷۴	۵	۲۳/۷۳	۰/۱۳۳	وظیفه‌شناسی	فرهنگ مدرسه
۲/۴۱*	۰/۲۷۴							تصمیم‌گیری مشترک
۲/۶۰*	۰/۳۲۶							تجارب رهبری
۲/۰۴*	۰/۲۵۰							ارزیابی و توسعه حرفه‌ای
۰/۰۵۷	۰/۰۰۵							مأموریت و اهداف و چشم‌انداز
۲/۰۷*	۰/۲۰۷	۸/۵۷*	۹/۲۶	۵	۴۶/۳۱	۰/۱۰۸	جوانمردی	فرهنگ مدرسه
۰/۵۴۳	۰/۰۶۱							تصمیم‌گیری مشترک
۰/۴۴۸	۰/۰۵۳							تجارب رهبری

۰/۱۴۶	۰/۰۱۷							ارزیابی و توسعه حرفه‌ای	
۰/۲۰۶*	۰/۲۰۳							مأموریت و اهداف و چشم‌انداز	
۱/۳۷	۰/۱۵۵							فرهنگ مدرسه	
۰/۱۴۴	۰/۰۱۷							تصمیم‌گیری مشترک	
۰/۹۷۵	۰/۱۲۵	۸/۶۹*	۶/۵۲	۵	۳۲/۶۳	۰/۱۰۲	ادب و نزاکت	تجارب رهبری	
۰/۹۶۵	۰/۱۲۰		۰/۷۵	۳۵۴	۲۸۶/۷۵			ارزیابی و توسعه حرفه‌ای	
۱/۱۳	۰/۱۰۴								مأموریت و اهداف و چشم‌انداز
۰/۹۹۹	۰/۱۱۰								فرهنگ مدرسه
۱/۳۳	۰/۱۵۳							تصمیم‌گیری مشترک	
۲/۵۲*	۰/۳۱۸	۱۳/۵۳*	۷/۸۵	۵	۳۹/۲۷	۰/۱۵۸	فضیلت مدنی	تجارب رهبری	
۰/۹۸۰	۰/۱۲۰		۰/۵۸	۳۵۴	۲۰۸/۵۴			ارزیابی و توسعه حرفه‌ای	
۰/۰۲۵	۰/۰۰۲								مأموریت و اهداف و چشم‌انداز
P < 0/05*									

جدول (۳) نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه را نشان می‌دهد. در این جدول ابعاد رهبری توزیع شده به عنوان متغیر پیش‌بین و هر یک از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی معلمان به عنوان متغیرهای ملاک وارد الگو شده‌اند. شاخص‌های مهم در تحلیل رگرسیون شامل مقادیر  $R^2$ ،  $F$ ،  $\beta$  و  $t$  می‌باشد که به تفکیک در این جدول آورده شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود، در بررسی فداکاری معلمان به عنوان اولین متغیر ملاک، مشخص می‌شود که ( $R^2=0/263$ ) از واریانس این بعد توسط ابعاد رهبری توزیع شده به صورت معنادار ( $F[5, 354]=25/47, P<0/05$ ) تبیین می‌شود. همچنین در بررسی سهم ویژه هر یک از ابعاد در پیش‌بینی فداکاری معلمان تنها سه بعد شامل فرهنگ مدرسه ( $\beta=0/343, t=3/27$ )، تجارب رهبری ( $\beta=0/528, t=4/57$ ) و ارزیابی و توسعه حرفه‌ای ( $\beta=0/233, t=2/08$ ) تبیین معناداری داشته‌اند.

بعد دیگر رفتار شهروندی سازمانی، وظیفه‌شناسی معلمان می‌باشد که نتایج تحلیل رگرسیون برای این بعد نیز حاکی از آن است که ( $R^2=0/133$ ) درصد از واریانس وظیفه‌شناسی معلمان توسط ابعاد رهبری توزیع شده به صورت معنادار ( $P<0/05$ ).

$F[5, 354]=11/02$  تبیین می‌شود. در این تحلیل نیز تنها سه بعد شامل فرهنگ مدرسه  $(\beta=0/274, t=2/41)$ ، تجارب رهبری  $(\beta=0/326, t=2/60)$  و ارزیابی و توسعه حرفه‌ای  $(\beta=0/250, t=2/04)$  تبیین معناداری داشته‌اند.

در بررسی بعد جوانمردی نیز این نتیجه حاصل می‌شود که ابعاد رهبری توزیع شده به طور معناداری  $(F[5, 354]=8/57, P<0/05, R^2=0/108)$  از واریانس آن را تبیین کرده‌اند. همچنین در میان ابعاد پیش بین، تنها فرهنگ مدرسه  $(\beta=0/207, t=2/07)$  و مأموریت، چشم‌انداز و اهداف  $(\beta=0/103, t=2/06)$  توانسته‌اند بعد جوانمردی را پیش‌بینی نمایند.

اگرچه ابعاد رهبری توزیع شده (با هم) به طور معناداری  $(F[5, 354]=8/69, P<0/05)$ ، بعد ادب و نزاکت را تبیین کرده‌اند  $(R^2=0/102)$ ، سهم ویژه هیچ یک از آنها معنادار نیست  $(P>0/05)$ .

بررسی ضرایب رگرسیون بعد آخر یعنی فضیلت مدنی نشان می‌دهد که  $R^2=0/158$  از واریانس این بعد توسط ابعاد رهبری توزیع شده به صورت معناداری  $(F[5, 354]=13/53, P<0/05)$  تبیین می‌شود. همچنین از میان ابعاد رهبری توزیع شده، تنها سهم  $(\beta=0/318)$  بعد تجارب رهبری به لحاظ آماری معنادار است  $(t=2/52)$ .

بنابراین در پاسخ به سؤال دوم این پژوهش این نتیجه حاصل می‌شود که ابعاد رهبری توزیع شده تمامی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی معلمان را به صورت معناداری تبیین می‌کنند. در مقایسه سهم تبیینی، این امر مشخص می‌شود که بعد فداکاری بیشترین  $(R^2=0/263)$  و بعد ادب و نزاکت کمترین  $(R^2=0/102)$  تبیین را به خود اختصاص داده است.

### نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که بعد فرهنگ مدرسه در مدارس مورد مطالعه شمول بیشتری نسبت به سایر ابعاد رهبری توزیع شده دارد. این نتیجه مبین این نکته است که توزیع رهبری در مدارس مورد مطالعه بیشتر در حوزه فرهنگ توزیع رهبری موفق بوده است. بنابراین می‌توان گفت که اساسی‌ترین عاملی که برای توزیع رهبری در مدارس ابتدایی لازم است، فرهنگ حاکم بر مدرسه است. همان‌گونه



که در قسمت نشانگرهای رهبری توزیع شده تبیین شد فرهنگ مدرسه به جو حاکم بر مدرسه که توزیع رهبری را حمایت می‌کند اشاره دارد، همچنین به میزان حمایت مدیر مدرسه از چنین فرهنگی اشاره دارد که با توجه به نتایج حاصل می‌توان گفت که مدیر در چنین امری موفق بوده است و توانسته است علی‌رغم ساختار بوروکراتیک مدارس تا حد زیادی معلمان را به مشارکت در این بعد رهبری توزیع شده تشویق کند. همچنین بعد مأموریت چشم‌انداز و اهداف کمترین میانگین را به خود اختصاص داده است که این یافته نیز دلایل ممکن خود را دارا می‌باشد. این بعد از رهبری توزیع شده به میزان دخالت معلمان در تعیین اهداف و چشم‌اندازهای مدرسه اشاره دارد که در این پژوهش در میان ابعاد رهبری توزیع شده کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است، با توجه به ساختار متمرکز مدارس و تعیین اهداف و چشم‌اندازهای مدارس در سطوح بالاتر چنین نتیجه‌ای دور از انتظار نیست. دو یافته فوق با برخی از یافته‌ای غیربومی ناهمسو بوده است. برای مثال در پژوهش اسمیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) با عنوان «میزان درگیری معلمان در ابعاد چهارگانه رهبری توزیع شده» در مدارس یکی از شهرهای گرجستان انجام داد به این نتیجه رسید که از منظر معلمان بعد مأموریت، چشم‌انداز و اهداف بیشترین و بعد تجارب رهبری کمترین شمول را در مدارس مورد مطالعه داشته است. او بیان می‌دارد که در این مدارس توجه مدیر به میزان درگیری و مشارکت معلمان در امور مدرسه و تعیین اهداف و چشم‌اندازهای آن و همچنین توجه مدیر به میزان درگیری و مشارکت والدین در تعیین مأموریت و چشم‌انداز مدارس زیاد بوده است که این هم منجر به چنین نتیجه‌ای شده است. او این نتیجه را ناشی از ساختار غیر بوروکراتیک و مدرسه محور مدارس مورد مطالعه خود می‌داند.

همچنین یافته دیگر این پژوهش نشان می‌دهد که از منظر مدیران رفتار شهروندی سازمانی معلمان در بعد ادب و نزاکت بیشترین و در بعد فداکاری کمترین میانگین را دارا می‌باشد. در پژوهشی تقریباً مشابه که ماسکال و همکاران (۲۰۰۸) با عنوان «ارتباط بین رهبری توزیع شده و خوش‌بینی تحصیلی معلمان» انجام دادند، رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان یکی از ابعاد خوش‌بینی تحصیلی در نظر گرفتند و به این نتیجه

---

1. Smith

رسیدند که رهبری توزیع شده تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان داشته است. و در این میان بعد فضیلت مدنی بیشترین میانگین و بعد ادب و نزاکت کمترین مقدار به خود اختصاص داده است که با پژوهش حاضر ناهمسو است. ادب و نزاکت یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی است که به کمک‌های بین فردی معلمان به همدیگر در جهت پیشبرد بهتر اهداف مدرسه اشاره دارد که در این پژوهش نسبت به سایر ابعاد در سطح بالاتری قرار دارد. با توجه به اینکه درگیری معلمان در بعد تجارب رهبری در سطح مطلوب و بالاتری نسبت به سایر ابعاد قرار دارد، می‌توان گفت که معلمان برای کمک به یکدیگر در ایفای بهتر نقش‌های رهبری فعال‌تر بوده‌اند و بر این اساس این بعد وضعیت بهتری داشته است.

در پاسخ به سؤال اول پژوهش این نتیجه حاصل شد که بین ابعاد رهبری توزیع شده و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی معلمان همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. پژوهش‌های متعددی وجود دارد که ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی با اشکال مختلف رهبری را تأیید کرده‌اند، برای مثال بمبل و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهش خود دریافتند که بین رفتار شهروندی سازمانی و اغلب شیوه‌های رهبری (از جمله رهبری تحولی، رهبری کاریزماتیک و ...) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. در پژوهش ماسکال و همکاران (۲۰۰۸) مشخص شد که کلیه ابعاد رهبری توزیع شده ارتباط مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارند که این نتیجه همسو با پژوهش حاضر بوده است. بنابراین می‌توان گفت که توزیع رهبری در مدرسه پیامد رفتار شهروندی سازمانی معلمان را به دنبال خواهد داشت.

اما پاسخ به سؤال دوم پژوهش نتایج نشان می‌دهد که هر پنج بعد رهبری توزیع شده تبیین معناداری از هر پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی معلمان داشته‌اند که این یافته را می‌توان با توجه به دست آمدن رابطه معنادار در پاسخ به سؤال اول ممکن دانست. همچنین مشخص شد که بعد فداکاری بیشترین و بعد ادب و نزاکت کمترین تبیین را به خود اختصاص داده است. اما نکته مهم در یافته‌های این سؤال متفاوت بودن نقش هر یک از ابعاد رهبری توزیع شده در تبیین هر یک از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی معلمان می‌باشد. در تبیین بعد ادب و نزاکت سهم هیچ یک از ابعاد معنادار محاسبه نشد. اما در تبیین فداکاری و وظیفه‌شناسی معلمان تنها سهم سه بعد (فرهنگ

مدرسه، تجارب رهبری و ارزیابی و توسعه حرفه‌ای)؛ در تبیین جوانمردی معلمان تنها سهم دو بعد (فرهنگ مدرسه و مأموریت، چشم‌انداز و اهداف) و در تبیین فضیلت مدنی تنها سهم بعد تجارب رهبری، معنادار بوده است. این یافته نقش زیربنایی و اساسی فرهنگ مدرسه و تجارب رهبری به عنوان دو بعد اساسی رهبری توزیع شده نمایان می‌سازد. شاید بتوان گفت که برای توزیع رهبری در مدارس و افزایش رفتار شهروندی سازمانی بیشتر باید بر این دو بعد تأکید کرد. با افزایش میزان درگیری معلمان در تجارب رهبری و تقویت فرهنگ حامی و مشوق توزیع رهبری در مدارس می‌توان انتظار داشت که رفتار شهروندی سازمانی معلمان و به خصوص بعد فداکاری که بیشترین تأثیرپذیری را از این ابعاد دارد، در معلمان به میزان قابل توجهی افزایش می‌یابد.

با توجه به حساسیت مقطع ابتدایی و اهمیت گسترش فرهنگ مسئولیت‌پذیری و رهبری در میان معلمان و دانش‌آموزان می‌توان رهبری توزیع شده را نویددهنده یک حرکت عظیم فرهنگی دانست. با توجه به ساختار متمرکز مدارس در ایران و کم توجهی به امر تصمیم‌گیری مشترک و مسئولیت‌پذیری در میان معلمان و دانش‌آموزان این پژوهش نتایج قابل توجهی فراهم کرده است. با وجود ساختار بورکراتیک مدارس مشاهده می‌شود که وظایف مدیریت و رهبری به صورت قابل توجهی در آن‌ها توزیع گشته است. و هم مدیران و هم معلمان رغبت و انگیزه لازم برای پذیرش این شیوه نوین رهبری را دارا هستند.

تمرکز ساختار همواره یکی از موانع مهم در راه شناخت استعدادها و نقاط قوت مدارس و دستیابی به نهایت توان بالقوی آن‌ها بوده است. از آنجا که تمرکززدایی و تغییر ساختار کنونی آموزش و پرورش؛ زمینه و امکانات لازم و زمان زیادی را می‌طلبد، لذا بهترین راه می‌تواند این باشد که تمرکززدایی از داخل خود مدارس شروع شود. رهبری توزیع شده به بیان اسپیلان و همکاران (۲۰۰۱) حالت انفعالی مدارس را پویا می‌کند و مدارس را به جایگاه شایسته آن‌ها در اجتماع نزدیک می‌کند. بنابراین به دست‌اندرکاران آموزش و پرورش توصیه می‌شود که سرمایه‌گذاری‌های پژوهشی و اجرایی در این زمینه را در اولویت کاری خود قرار دهند.

همان‌گونه که اسپیلان و همکاران (۲۰۰۱) بیان می‌دارند، در صورت ناآگاه بود

معلمان از شیوه توزیع رهبری می‌توان با برگزاری دوره‌های آموزشی معلمان را آگاه کرد، بنابراین مدیران مدارس می‌توانند با برگزاری دوره‌های آموزشی و دوره‌های توسعه حرفه‌ای آگاهی‌های لازم را در مورد این شیوه از رهبری و مزایای آن در اختیار معلمان قرار دهند.

در راستای گفته هریس و مویجز (۲۰۰۵) به مدیران توصیه می‌شود که پس از آگاهی از سطح توانایی معلمان (شناختی، اجتماعی، فرهنگی، علمی)، به توزیع رهبری اقدام کنند. با توجه به اینکه نتایج این پژوهش مبین تأثیرگذاری قابل توجه رهبری توزیع شده بر رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان می‌باشد و بعد فرهنگ مدرسه و تجارب رهبری از ابعاد مهم در افزایش رفتار شهروندی سازمانی معلمان برآورد شد، در این راستا به مدیران توصیه می‌شود جهت توزیع رهبری در مدارس به این ابعاد توجه بیشتری داشته باشند.

با توجه به اینکه این پژوهش به مدارس ابتدایی محدود شده؛ بنابراین تعمیم‌پذیری آن به مدارس دیگر ممکن نیست، از این رو به پژوهشگران توصیه می‌شود که در مقاطع تحصیلی بالاتر (دخترانه و پسرانه) چنین پژوهشی انجام شود. همچنین تدوین پرسشنامه‌های بومی نتایج بهتر و مطمئن‌تری را فراهم می‌کند.

## منابع

- زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۸۸). رفتار شهروندی سازمانی، خشنودی شغلی و تعهد به مدرسه: آیا تفاوت معناداری میان معلمان زن و مرد وجود دارد؟ *تحقیقات زنان*، ۳ (۱)، ۲۷-۴.
- زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ بهرنگی، محمدرضا؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و فرزاد، ولی‌الله (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی معلمان تحلیلی بر ماهیت، روش‌شناسی پژوهش، پیشایندها و پسایندها. *نوآوری‌های آموزشی*، ۷ (۲۸)، ۷۵-۱۱۰.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. چاپ چهارم، تهران، انتشارات آگاه.
- Bambale A. J., Shamsudin F. M., & Subramaniam C. A. L. (2011). Stimulating organizational citizenship behavior (OCB) research for theory development: Exploration of leadership paradigms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1, 48-64.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. & Harvey, J. A. (2003). *Distributed leadership: Full report*. Nottingham, UK, National College for School Leadership.
- Blase, J., & Blase, J. (2001). The micro-politics of instructional supervision: A call for research. *Educational Administration Quarterly*, 38, 6-44.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, D.C. The Albert Shanker Institute
- Fallah, N. (2011). Distributed Form of Leadership in Communities of Practice (CoPs) *Int. J. Emerg. Sci.*, 1(3), 357- 370,
- Flessa, J. (2009). Educational micro-politics and distributed leadership. *Peabody Journal of Education*. 84, 3, 331-349.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*. 46(2), 141-158.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis, *The Leadership Quarterly*, 13 (4), 423-451.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
- Harris, A., & Townsend, A. (2007). Developing leaders for tomorrow: releasing system potential. *School Leadership and Management*, 27(2), 167-177.
- Hartley, D. (2009). Education policy, distributed leadership and socio-cultural theory. *British Journal of Educational Studies*. 61, 139-150
- Krishnan, V & Arora, P. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior, *Asia-Pacific Business Review*, 5(1), 34-43.
- Lambropoulos, N., & Vivitsou, M. (2011), Distributed leadership for interconnected worlds. *An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments*. 7(1), 4-8.

- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T (2008). *Distributed leadership according to the evidence*. New York: Routledge.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: a matter of practice. *School Leadership and Management*, 25(4), 349 -366.
- Mascal, B., Leithwood, K., Straus, T., & Sacks, R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, 46, 214-228.
- Odur, G. K. T. (2004). *Distributed leadership' in schools: what English head teachers say about the 'pull' and 'push' factors?* Paper presented at the British Educational Research Association Annual Conference, University of Manchester (16-18 September).
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (1990). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Smith, L. (2007). *A study of teacher engagement in four dimensions of distributed leadership in one school district in Georgia*. Unpublished doctoral dissertation, Georgia Southern University.
- Somech, A. & Ron, R. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass Publication.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School leadership and management*, 24(3), 249-265
- Wallach, C.A., Lambert, M.B., Copland, M., & Lowry, L. (2005). *Distributing leadership: Moving from high school hierarchy to shared responsibility*. Seattle, WA: Small Schools Project.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NY: Prentice Hall.