

تهیه و برازش مدلی برای بررسی تأثیر سبک رهبری توزیعی مدیران بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی در مدرسه های متوسطه شهر سندج

دکتر رفیق حسنی^۱، استادیار مدیریت آموزشی و عضو هیئت علمی واحد سندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سندج، ایران.
سمیه نعمتی، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی

تاریخ وصول: ۹۴/۰۹/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۴/۱۶

چکیده

زمینه: هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه تجربی بین سبک رهبری توزیعی مدیران و توانمندسازی معلمان به منظور توسعه مدلی نظری در این زمینه است.

روش: پژوهش حاضر، دارای رویکرد کمی و روش توصیفی-همبستگی است. به این منظور، از بین تمامی دبیران متوسطه ناحیه دو شهر سندج نمونه‌ای به حجم ۲۳۴ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل ۲ پرسشنامه استاندارد بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده شد، لذا پرسش نامه‌ها، مورد تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفتند و مؤلفه‌های تأیید شده برای تعیین روابط علی بین متغیرهای نهفته، وارد مدل ساختاری شدند.

یافته‌ها: بررسی روابط بین متغیرها، نتایج نشان داد، سبک رهبری توزیعی مدیران، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر چهار مؤلفه توانمندسازی منابع انسانی دارد. بنابراین مدل مفهومی در سطح بالایی برازش شد. نتایج این پژوهش، اهمیت توجه سبک رهبری توزیعی را، بر توانمندسازی منابع انسانی و در نتیجه افزایش اثربخشی مدارس، نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری: نتیجه گرفته می‌شود که سبک رهبری توزیعی مدیران به جهت انعطاف‌پذیری و ایجاد ساختار ارگانیک در مدرسه‌ها، از ابعاد اساسی و لازم برای توانمندسازی کادر آموزشی و در نتیجه، افزایش اثربخشی در مدرسه‌ها است.

واژه‌های کلیدی: رهبری توزیعی، توانمندسازی، منابع انسانی، معلمان.

مقدمه

منابع انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمانی است که بنیان ترقی و پیشرفت جوامع بشری در عصر حاضر، مبتنی بر آموزش‌ها و یادگیری‌هایی است که منجر به توانمندسازی این منبع حیاتی شود. لذا برای کشوری که مصمم است در همه زمینه‌ها خودکفا شود، ایجاد زمینه‌هایی در جهت افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌های افراد در سازمان‌ها به طور عام و در نظام آموزش و پرورش به طور خاص، ضروری است. با توجه به این مهم، تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی کارکنان، از طریق کسب دانش و مهارت‌ها می‌باشد. توانمندسازی^۱، باور فردی است که سبب بهبود دانش و مهارت فرد شده و عملکرد او را بهبود می‌بخشد (بوگلر و سامک^۲، ۲۰۰۴). به منظور کسب موفقیت در محیط‌های متغیر کسب و کار امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. برای تحقق این امر، مدیران سازمانی، با توانمندسازی کارکنان مربوطه، به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام کنند (پاک طینت و فتحی زاده، ۱۳۸۷). اگر در گذشته مدیران قادر بوده‌اند از مجرای رسمی و سلسله مراتبی در جهت توانمندسازی نیروی انسانی و در نتیجه اثربخشی مدرسه‌ها حرکت کنند، در شرایط متغیر امروزی، تأکید صرف بر چنین اموری، اثربخشی و بهسازی این منابع را تضمین نخواهد کرد. به بیانی دیگر، نقش‌های مدیریتی، دیگر در برابر چالش‌های نوین آموزشی کافی نبوده و مدیران بدون تردید در این موقعیت پر از چالش، نیازمند ابزاری با عنوان «مهارت رهبری کردن» هستند (گرون^۳، ۲۰۰۲؛ به نقل از یاسینی، ۱۳۹۲). سؤالی که در ذهن بسیاری از پژوهشگران شکل گرفته، این است که کدام یک از سبک‌های رهبری منجر به افزایش اثربخشی و توسعه منابع ارزشمند انسانی در سازمان می‌سود. برای این اساس، در خلال بیست سال گذشته، یک حرکت جهانی در میان محققان و سیاست‌گذاران، با هدف مطالعه عوامل مؤثر در ایجاد توسعه و توانمندی منابع انسانی و ساخت نظام‌های آموزشی کارآمد با توجه به مفهوم رهبری و اجرای اصلاحات در سیستم آموزش و پرورش شروع شده است. یکی از نظریه‌های رهبری که اخیراً مورد توجه واقع شده، نظریه رهبری توزیعی^۴ است که با توجه به چالش‌های مدیریتی و شرایط متغیر امروزی می‌تواند در سازمان‌ها، به عنوان یک نظریه رهبری مناسب مورد استفاده قرار گیرد؛ چرا که رهبر توزیعی، برای رسیدن به هدف‌های سازمان، فعالیت‌ها و نقش‌های تمامی افراد را در نظر گرفته و آنها را به کار می‌گیرد. در این پارادایم نوین، رهبری به تنهایی عظمت و شکوه را برای مدرسه به ارمغان نمی‌آورد و امور را با دستور به دیگران پیش نمی‌برد، بلکه کار را از راه دیگران و تسهیم قدرت با آنان انجام می‌دهد. این اصول بنا به گفته مک‌بیس، ادرو و واترهاوس^۵ (۲۰۰۴) تنها به تفویض اختیار اشاره ندارد، بلکه به محیطی اشاره دارد که افراد، درون آن قادرند رشد کنند و برای رهبری کردن توانمند شوند.

مبانی نظری

مدیریت و رهبری در توانمندسازی منابع انسانی، نقش مهمی را ایفا می‌کنند. چرا که توانمندسازی، ایده ایست که در تجاربی مانند رهبری دموکراتیک، مدیریت مشارکتی، دواپر کیفیت و درگیری کارکنان در کار تجلی می‌یابد (داوری و

1. empowerment

3. Gronn

5. Macbeath, Oduro & Waterhouse

2. Bogler & Somech

4. Distributed Leadership

رضایی، ۱۳۸۱؛ به نقل از مهرعلی زاده، ۱۳۹۰). دلیل این امر، این خواهد بود که مشارکت و سهیم شدن کارکنان در امورات سازمانی، موجب برقراری جو اعتماد و مسئولیت‌پذیری می‌شود (بلانچارد، جان و الن، ترجمه امینی، ۱۳۷۹). در همین راستا، الوانی (۱۳۹۱) نیز، مهم‌ترین وظایف مدیران و رهبران سازمانی را پرورش نیروی انسانی و شناخت صحیح این منبع با ارزش در پیشبرد اهداف سازمانی می‌داند. وی همچنین اظهار می‌دارد، رهبران و مدیرانی در این زمینه موفق عمل خواهند کرد که حس خودکارآمدی و مسئولیت‌پذیری در منابع انسانی را تقویت کند و آنان را برای پذیرش مشاغل و مسئولیت‌های بالاتر آماده سازند؛ به عبارت دیگر، زمینه‌ساز توانمندسازی منابع انسانی باشند. اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵) اظهار می‌دارد که توانمندسازی، فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به انجام وظایف شغلی است. بسیاری از محققان، معتقدند، توانمندسازی مفهومی چندبعدی است که به سادگی قابل تعریف و سنجش نیست (دی و دومر^۲، ۲۰۰۱ و سامک، ۲۰۰۵). به همین دلیل، اسپرنز و برخی دیگر از محققان، توانمندسازی را در چهار بعد مؤثر بودن، معنی‌داری، احساس شایستگی و حق انتخاب، سنجش و تعریف می‌کنند. امروزه، توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌شود. ترلاکسن^۳، توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت «آنچه که به آنها گفته شود انجام دهند» به «آنچه که نیاز است انجام دهند» تعریف می‌کند (هداوند، ۱۳۸۵: ۵۵). به دلیل اهمیت بالای توانمندسازی کارکنان در افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی در شرکت‌ها و مؤسسات، پژوهشگران همواره درصدد سنجش بهتر و در نتیجه ارتقای توانمندسازی کارکنان بوده‌اند. در این زمینه، باس و اولیو^۴ (۱۹۹۰) و هوی و ولفولک هوی^۵ (۱۹۹۳)، مهم‌ترین عاملی را که نقش برجسته‌ای در توانمندسازی و بهبود عملکرد معلمان و مدارس دارد، رهبری می‌دانند. شواهد زیادی وجود دارد که رهبری اثربخش، می‌تواند اثر مثبتی بر ساختار مدرسه، کادر آموزشی و توانمندسازی معلمان داشته باشد (ویتزایرس، باسکر و کروگر، ۲۰۰۳). ضرورت انجام تحقیقات در زمینه رهبران اثربخش، از آنجا سرچشمه می‌گیرد که آنان نقش اساسی در بهبود برون‌دادها و اثربخشی مدارس و منابع انسانی دارند. لذا بررسی سبک‌های رهبری و ساختار مدل‌هایی که نشان‌دهنده تأثیرات این سبک‌ها بر توسعه و بهبود نیروهای انسانی و در نتیجه افزایش اثربخشی است، ضروری به نظر می‌آید.

گلیکمن^۶ و همکاران (۲۰۰۱) با بازنگری عملکرد مدارس موفق، تلاش کردند که فهرستی مرکب از ویژگی‌های مدرسه‌های به اصطلاح ارگانیک و پویا یا مدرسه‌هایی که در جهت افزایش اثربخشی معلمان و افزایش کیفیت یادگیری دانش‌آموزان گام برمی‌دارند را جمع‌آوری کنند. آنان در بیان مهم‌ترین ویژگی مدارس موفق، اظهار می‌کنند که مدرسه‌های اثربخش، دارای رهبران توزیعی هستند که عامل افزایش رشد و توانمندی در کارکنان و هماهنگ‌کننده مجموعه‌ای هستند که درگیر فرایند تدریس و یادگیری (شاکر، عیسی و مصطفی، ۲۰۱۱: ۲۵۷).

این نوع روابط، جنبه مهمی از ساختار مدرسه را تشکیل می‌دهد که در آن ساختار سلسله‌مراتبی در حال تبدیل شدن به ساختار منعطف و ارگانیک است. محققان بسیاری بیان داشته‌اند که رشد و توانمندسازی نیروی انسانی و در نتیجه اثربخشی و توسعه مدارس، زمانی ممکن می‌شود که قدرت رهبری در میان ذی‌نفعان توزیع شود (بارس^۷، ۲۰۰۱؛ فالان^۸، ۲۰۰۱؛

1. Spertizer
3. Terlakson
5. Hoy & Woolfolk
7. Barth

2. Dee & Duemer
4. Bass & Avolio
6. Glickman
8. Fullan

هاریس^۱، ۲۰۰۳؛ مارکس و پرینتی^۲، ۲۰۰۳؛ به نقل از شاکر و همکاران، ۲۰۱۱). به طور خلاصه، مدل رهبری توزیعی در مقابل مدل های منجمد و متمرکز پیشین، قد علم کرد و به توزیع قدرت و توانمندسازی افراد سازمان برای آماده شدن و بر عهده گرفتن نقش رهبری در حوزه ی وظایف خود دست زد. شناخت مؤلفه های رهبری توزیعی برای درک اینکه رهبران چگونه مدیریت کرده و سیستم های شناختی پیچیده مدارس را تغییر می دهند، ضروری است. رهبری توزیعی دارای چهار مؤلفه به شرح زیر است:

۱. توسعه حرفه ای^۳: حجازی، پرداختچی و شاه پسند (۱۳۸۸: ۷-۶) در زمینه توسعه حرفه ای این گونه می نویسند که: توسعه حرفه ای، کوششی نظام مند برای ایجاد تحول در تجارب کلاسی معلمان تعریف شده است (گورسکی^۴، ۲۰۰۲). رولینز^۵ (۲۰۰۳) بیان می دارد توسعه حرفه ای برای توصیف آموزش مداوم معلمان و مدیران و دیگر اعضای مدرسه به کار می رود. او اشاره می کند که معلمان به محدوده ای وسیع از فرصت های توسعه حرفه ای نیاز دارند تا بتوانند به معلمان حرفه ای تبدیل شوند. مدیران باید بر روی ارتباط توسعه حرفه ای اثربخش با کیفیت کار معلمان به منظور موفقیت و افزایش عملکرد دانش آموزان تمرکز کنند، زیرا به منظور دستیابی به اهداف آموزشی، به خدمت گرفتن معلمان در رده های عالی و بالندگی و توانمندی و حمایت از آنان در تمامی مدارس اجتناب ناپذیر خواهد بود (انجمن تحقیق علمی، ۱۹۹۹)."

از آنجا که رهبری توزیعی یک رهبری فردی نیست پس در اینگونه سازمان ها شاهد تیم رهبری خواهیم بود و مسئولیت های رهبری میان اعضا تسهیم می شود. در این مدارس، با اجرای کلاس های ضمن خدمت و دادن مسئولیت های متفاوت به معلمان، در توسعه حرفه ای و رشد آنان تلاش لازم صورت می گیرد. مایرز و آیگرسون^۶ (۲۰۰۶) معتقدند که رشد و توانمندسازی حرفه ای معلمان، موجب افزایش قابلیت آنها در جهت افزایش عملکرد دانش آموزان می شود (مهاجری، ۱۳۹۱: ۴۴).

۲. اعتماد^۷: دادن مسئولیت های رهبری به کادر آموزشی مدرسه، مستلزم وجود اعتماد متقابل بین رهبری و اعضاست. همچنین ایجاد ارتباط بین اعضا و از خود گذشتگی مدیر که لازمه کار رهبری توزیعی می باشد، باعث ایجاد جو صمیمیت و اعتماد می شود. هوی و میسکل^۸ (۲۰۰۷) اظهار می کنند که هر اندازه اعضا به رهبر خود اعتماد و دسترسی بیشتری داشته باشند، دانش و تعهد بیشتری را انتقال خواهند داد. اعتماد عاملی اساسی در فعالیت سازمانی است و مبنایی است برای روابط پربارتر که می تواند پیچیدگی های سازمانی را کاهش داده و بهتر و سریع تر از هر ابزار دیگری معاملات و مذاکرات سازمانی را تسهیل کند (اسمیت و سوئیتلند^۹، ۲۰۰۲، به نقل از هوی، ۲۰۰۷). اعتماد به زعم لوتاز^{۱۰} (۲۰۱۱) نقش محوری در توانمندسازی دارد. توانمندسازی کارکنان ناشی از توزیع و تسهیم قدرت برای بهره گیری از حداکثر ظرفیت های کارکنان سطوح پایین سازمان است. لوتاز معتقد است توانمندسازی ناشی از اعتماد، باعث پذیرش پاسخ گویی از طرف کارکنان می شود. بدین معنی که کارکنان و اعضا در هر سمت و سطحی مسئول پاسخگویی به وظایف خود هستند (شیرازی، ۱۳۹۲: ۲۹۱).

۳. دموکراسی: ایجاد فضایی راحت و صمیمی، امکان آزادی بیشتر را به معلمان برای اداره کلاس و فرایند تدریس

1. Harris
3. Professional Development
5. Rollins
7. Trust
9. Smith & Sweetland

2. Marks &Printy
4. Gurskey
6. Meiers & Ingvarson
8. Hoy &Miskel
10. Luthans

خواهد داد؛ که خود زمینه‌ساز افزایش توانایی خواهد بود. کاربرد اصطلاح توانمندسازی در مدیریت، به دموکراسی اداری و دخیل کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی با عناوین تیم‌سازی، مشارکت اطلاق می‌شود (طبرسا و آهنگر، ۱۳۷۸). "کی پن برگر"^۱ (۲۰۰۲) بیان می‌کند که «رهبران دمکراتیک، بر بحث‌های گروهی و مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری تأکید دارند و همچنین برای تعیین و تنظیم هدف‌ها به گروه‌ها کمک می‌کنند و به افراد آزادی عمل می‌دهند تا کارها و وظایف مربوطه را انجام دهند. چنین رهبری نمی‌کوشد که همواره نظر شخصی خود را اعمال کند، بلکه در رفتار خود رعایت انصاف کرده و به گونه‌ای عمل می‌کند که گویا عضوی از گروه است» (پارسائیان، به نقل از صحرانورد، ۱۳۹۰). لذا این احتمال وجود دارد که رهبران دمکراتیک در توانمندسازی اعضا تأثیرات بیشتری را اعمال کنند.

۴. حمایت همه جانبه: وقتی جو اعتماد حاکم باشد، رهبر مدرسه پیشنهادها و نظرات معلمان و سایر اعضا را در اجرای برنامه‌های آموزشی اجرا و از تحولات و نوآوری‌ها استقبال کرده و با این کار حمایت خود را از آنان اعلام می‌کند. "هافمن"^۲ (۱۹۹۳) در بررسی‌های خود به این نتیجه رسید که رهبران حمایتی باعث ایجاد جو باز در مدرسه‌ها شده و این امر اعتبار مدیران را نزد معلمان افزایش می‌دهد. رهبران حمایتی اثرات مثبت زیادی بر ایجاد اعتماد در میان معلمان نسبت به مدیران را سبب می‌شوند" (میرکمالی، ۱۳۹۰). توانمندسازی باید از رأس هرم سازمان آغاز شود؛ به این معنا که ابتدا افراد رأس هرم، باید رفتارشان را تغییر دهند. به این صورت که رهبران با ایجاد محیط‌های حمایتی، باید در پی ایجاد فرصت‌هایی برای رشد و توانمندسازی اعضای خود باشند. در غیر این صورت، طرح‌های توسعه‌ای با شکست مواجه خواهند شد (طالبیان و وفایی، ۱۳۸۸).

همان‌طور که از شرح مؤلفه‌های رهبری توزیعی برمی‌آید، این نوع سبک رهبری، از راه‌های گوناگون در مدرسه اتفاق می‌افتد و هسته اصلی آن تعامل بین افراد است (اسپلین^۳، ۲۰۰۳). لیثوود و جانتزای^۴ (۱۹۹۹) از جمله هدف‌های رهبری توزیعی را، توسعه توانایی‌های معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان می‌دانند. در نهایت، لیثوود، ماسکول و استراس^۵ (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که رهبری توزیعی «موضوع داغ» دهه حاضر است که امکان عملکرد اثربخش را برای رهبران و پیروان در طیف و حجم وسیعی فراهم آورده است. همچنین آنان معتقدند، رهبری توزیعی بدون شواهد علمی کافی مورد محبوبیت قرار گرفته است. لذا برای وضوح مفهوم رهبری توزیعی و شفاف‌سازی نقش آن در توانمندسازی معلمان و بهبود عملکرد مدارس نیاز به انجام پژوهش‌های بیشتری احساس می‌شود؛ که این پژوهش‌ها نه فقط به عنوان یک ضرورت تجربی، بلکه برای کسب مشروعیت، اثرگذاری رهبری توزیعی بر توسعه مدارس و منابع انسانی آن، مورد نیاز هستند.

- یاسینی و عباسیان (۱۳۹۲) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که رهبری توزیعی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی معلمان و توانمندسازی آنان دارد.

- عامری (۱۳۸۸) در تحقیقی دریافت که سبک‌های مدیریتی مبتنی بر مشارکت، از شاخص‌های توسعه محسوب می‌شوند و بهتر است با توجه به نتایج تحقیقات انجام شده در این زمینه، مدیران در سازمان‌ها، این شیوه‌ها را در اتخاذ سبک

1. Kippenberger

3. Spillane

5. Leithwood, Mascall and Strauss

2. Haffman

4. Leithwood & Jantzi

مدیریتی خویش جایگزین بعضی از شیوه‌های متمرکز و متداول کنند. چرا که این شیوه مدیریتی علاوه بر سهم ساختن و سپردن مسئولیت به کارکنان و تبادل افکار و آزادی اندیشه در میان آنان و تقویت جو سازمانی و فضای دلپذیر برای توانمندسازی کارکنان سازمان‌ها، امکان استفاده از منابع اطلاعاتی بیشتر را در تصمیم‌گیری‌ها برای مدیران مهیا خواهد ساخت تا بتوانند ارتباطات درون و برون سازمانی برقرار کنند.

- پیرس^۱ (۲۰۰۴) دریافت که در رهبری تسهیم شده شاخص‌هایی وجود دارد که پیش‌بینی‌کننده‌های بهتری برای اثربخش بودن عملکردهای تیمی و توانمندسازی اعضا هستند؛ شاخص‌هایی که در رهبری متمرکز دیده نمی‌شود.

- بیدختی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی نتیجه گرفتند که بین آموزش کارکنان، مشارکت آنان، جبران خدمات، سبک رهبری، ساختار سازمانی و گزینش کارکنان با بهره‌وری و توانمندسازی نیروی کار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در تحقیق حاضر با عنایت به اوصاف و نتایج کلی مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در حوزه‌های رهبری توزیعی و توانمندسازی افراد سازمان، با توجه به کمبود تحقیقات و نبود اطلاعات و آگاهی‌های کافی در زمینه مشکلات کنونی مربوط به نداشتن توانمندی و کارآیی معلمان در نظام آموزش و پرورش کشور و اهمیت شناسایی این متغیرها در نظام تعلیم و تربیت، پژوهشگر بر آن است که با پیوند عوامل بالا، به دو سؤال مطرح شده در این پژوهش پاسخ دهد:

- ۱- آیا سبک رهبری توزیعی مدیران بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارد؟
- ۲- آیا مدل نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی، با داده‌های گردآوری شده برازش مطلوبی دارد؟

بنابراین، هدف اصلی این پژوهش، تهیه و برازش مدلی برای بررسی تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر توانمندسازی منابع انسانی در مدرسه‌ها است. بر این اساس، دو هدف جزئی، در این پژوهش دنبال می‌شود. اول، بررسی عوامل پیش‌بینی‌کننده توانمندسازی منابع انسانی به منظور توسعه و رشد این منابع براساس سبک رهبری توزیعی مدیران. دوم، تبیین رابطه سبک رهبری توزیعی مدیران و توانمندسازی منابع انسانی مدارس، به منظور مدل‌سازی نظری بین این دو متغیر است.

روش شناسی

پژوهش حاضر، کمی و از نوع توصیفی و همبستگی است که به صورت میدانی اجرا شد. جامعه آماری این پژوهش شامل همه دبیران متوسطه ناحیه ۲ شهر سنج در سال تحصیلی سال ۹۴-۹۳ است که براساس آمار ارائه شده از طرف اداره آموزش و پرورش این شهر، ۶۰۲ نفر است. از این تعداد ۲۹۸ نفر دبیران زن و ۳۰۴ نفر دبیران مرد بودند. مطابق با جدول مورگان و کرجسی، حجم نمونه ۲۳۲ نفر می‌باشد که به روش تصادفی خوشه‌ای انتخاب شد. به این ترتیب که، از میان ۵۴ مدرسه متوسطه در ناحیه دو، ۲۹ مدرسه به طور تصادفی انتخاب شد. از میان ۲۹ مدرسه انتخاب شده نیز، ۸ نفر از دبیران به صورت تصادفی انتخاب شدند. که از این تعداد، بیش از ۰/۷۴ را دبیران بالای ۱۶ سال سابقه تشکیل می‌دهند و بیش از ۰/۶۱ دارای مدرک لیسانس و ۰/۲۹ فوق لیسانس هستند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل دو پرسش‌نامه به شرح زیر است:

۱. پرسش نامه رهبری توزیعی: برای سنجش رهبری توزیعی، از پرسشنامه غلامی و صحرانورد (۱۳۹۱) استفاده شد. با توجه به وجود اختلافات آشکاری که بین فرهنگ اداره مدرسه های داخل کشور با مدرسه ها در خارج از کشور وجود دارد، لذا برای جلوگیری از سوگیری و افزایش اعتبار نتایج، یک پرسش نامه ساخته شده در داخل کشور که با فرهنگ مدیریت و اداره مدارس در داخل کشور هماهنگی بیشتری دارد به کار برده شد. این پرسش نامه در مقیاس ۵ درجه ای لیکرت تدوین شده و دارای ۴ مؤلفه رشد و توسعه همه جانبه (۱۱ سؤال)، اعتماد (۳ سؤال)، دموکراسی (۴ سؤال) و حمایت همه جانبه (۷ سؤال) است. به منظور افزایش روایی و اعتبار پرسش نامه در این پژوهش، اقدام به تحلیل عاملی آن کردیم. که نهایتاً منجر به حذف دو سؤال از پرسشنامه شد اما در نهایت، ساختار پرسش نامه و مؤلفه های آن تأیید شد که در ادامه توضیح آن خواهد آمد. پایایی پرسشنامه در این تحقیق، بعد از انجام تحلیل عاملی تأییدی، با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۳ محاسبه شد.

۲. پرسش نامه توانمندسازی منابع انسانی: برای سنجش توانمندی معلمان از پرسشنامه ۱۲ سؤالی اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد که در مقیاس پنج گانه لیکرت تنظیم شده بود. وی بر پایه الگوی توانمندسازی توماس و ولت هاس پرسشنامه توانمندسازی کارکنان^۱ (PEQ) را طراحی کرد که دارای چهار زیر مؤلفه موثر بودن، معنی داری، احساس شایستگی (خود کارآمدی) و حق انتخاب (دموکراسی) است. دموکراسی یا حق انتخاب، به معنی داشتن آزادی عمل در تعیین فعالیت های لازم برای انجام وظیفه؛ احساس شایستگی به معنی خود کارآمدی و باور داشتن به توانایی های خود در انجام امور محوله معناداری به معنی با ارزش تلقی شدن وظیفه محوله توسط منابع انسانی سازمان و مؤثر بودن به معنی اینکه، وظیفه در جهت تحقق اهداف تعیین شده گام بردارد، است. هر کدام از مؤلفه ها، دارای سه سؤال است. در تحلیل عاملی تأییدی با حذف یک سؤال، تمامی عامل ها تأیید شدند. پایایی پرسشنامه در پژوهش حاضر، بعد از انجام تحلیل عاملی تأییدی، با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ محاسبه شد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. مدل های معادلات ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل های اندازه گیری و مدل های ساختاری هستند. بر مبنای مدل های اندازه گیری محقق مشخص می کند که کدام متغیرهای مشاهده شده، اندازه گیرنده کدام متغیرهای پنهان هستند و بر پایه مدل های ساختاری، مشخص می شود که کدام متغیرهای مستقل دارای تأثیر بر کدام متغیرهای وابسته هستند و مدل ساختاری نیز، روابط میان متغیرهای پنهان را بررسی می کند (قاسمی، ۱۳۸۹: ۴). در این بخش، مراحل انجام تحلیل عاملی تأییدی برای هر کدام از پرسشنامه ها به طور جداگانه تشریح می شود با این توضیح که در تحلیل عاملی تأییدی، اگر شاخص های برازندگی مقدار مطلوب را نشان دادند، ساختار تأیید می شود و اگر شاخص های برازندگی مقدار مطلوب را نشان ندادند، به بررسی خطای واریانس - کوواریانس در میان سؤال ها می پردازیم. در تحلیل عاملی تأییدی باید به مقدار خبی دو بر درجه آزادی و برازش شاخص های برازش مطلق^۲ و شاخص های برازش نسبی^۳ در تحلیل ها توجه کرد. این شاخص ها که شامل CFI^۵، GFI^۶ و IFI^۷ می باشند، جزء شاخص های نسبی هستند که نشان دهنده میزان همخوانی مدل به دست آمده با مدل مطلوب است. اگر مقدار خبی دو معنی دار نباشد نشان دهنده تفاوت مدل با مدل مطلوب است. یک شاخص برازش مطلق نیز وجود

1. Psychological Empowerment Questionnaire
3. Comparative Fit Indices
5. comparative fit index
7. Incremental Fit Index

2. Absolute Fit Indices
4. Normed Fit Index
6. Goodness of Fit Index

دارد که برای بررسی نسبت کوواریانس - واریانس داده‌ای، مورد بررسی قرار می‌گیرد و شامل $RMSEA^1$ است. مطالعات نشان داده است که برای $RMSEA$ مقدار $0/06$ تا $0/08$ خوب و مقدار $0/06$ و کمتر از آن عالی است و برای شاخص‌های نسبی هم مقدار $0/90$ و بالاتر از آن مناسب است (غلامی و تیری، ۲۰۱۲). پس از مناسب بودن مدل برای بررسی رابطه علی بین ابعاد و تدوین مدل ساختاری، به مدل معادلات ساختاری می‌پردازیم.

بحث و یافته‌ها

بخش اول: بررسی و تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری

همان‌طور که اشاره شد، در این پژوهش ابتدا به بررسی پایایی ساختار عاملی رهبری توزیعی و توانمندسازی منابع انسانی پرداخته شد. روند بررسی به این گونه بود که ابتدا مدل اندازه‌گیری رهبری توزیعی در صفحه ایموس گرافیک رسم شد. به این صورت که چهار بعد رهبری توزیعی را به عنوان متغیرهای پنهان ترسیم و برای هر کدام از آنها سؤال‌های مورد نظر را به عنوان متغیرهای مشاهده شده در نظر گرفتیم. بارهای عاملی به عنوان ضرایب رگرسیون برای پیش‌بینی متغیرهای مشاهده شده توسط عامل‌های پنهان به کار می‌روند. به طور کلی هرچه بارهای عاملی بیشتر باشد، بهتر است و نوعاً بارهای عاملی پایین‌تر از $0/30$ مورد تفسیر قرار نمی‌گیرند. به عنوان یک قاعده سرانگشتی عمومی، بارهای عاملی بالای $0/71$ عالی، $0/63$ بسیار خوب، $0/55$ خوب، $0/45$ مناسب و $0/32$ به پایین ضعیف هستند (تاباکنیک و فیدل^۲، ۲۰۰۷؛ به نقل از واحدی، ۱۳۹۱: ۲۶-۲۵). برای بررسی مطلوبیت الگوهای اندازه‌گیری و قابل قبول بودن آنها برای ورود به مدل ساختاری، نتایج نشان داد که مدل‌های اندازه‌گیری در ابتدا، دارای شاخص‌های برازشی ضعیفی هستند و نیاز دارند با بررسی واریانس و کوواریانس‌های سؤال‌ها، این شاخص‌ها به حد مورد قبول برسند. لذا برخی از سؤال‌ها حذف شد. مطابق با نتایج آمده در جدول (۲ و ۳) بارهای عاملی گویه‌ها بر روی مؤلفه‌های خود در سطح بالایی است که نشان دهنده همبستگی بالای آنها با هم بوده و روایی بالایی مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱: تعداد گویه‌های رهبری توزیعی و بارعاملی آنها بعد از اصلاح مدل اندازه‌گیری پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی

گویه‌ها	رشد و توسعه	اعتماد	دموکراسی	حمایت همه‌جانبه
۱	۰/۶۷			
۲	۰/۶۵			
۳	۰/۷۱			
۴	۰/۶۳			
۶	۰/۶۸			
۷	۰/۷۱			
۸	۰/۷۴			

1. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

2. Tabachnick&Fidell

پاییز ۱۳۹۴		تهیه و برآزش مدلی جهت بررسی تأثیر سبک رهبری توزیعی مدیران بر ابعاد توانمندسازی ...	
گویه ها	رشد و توسعه	اعتماد	دمکراسی حمایت همه جانبه
۹	۰/۶۸		
۱۱	۰/۷۴		
۱۲		۰/۶۲	
۱۳		۰/۶۸	
۱۴		۰/۸۰	
۱۵		۰/۷۷	
۱۷		۰/۵۰	
۱۸		۰/۵۰	
۲۰			۰/۷۵
۲۱			۰/۸۵
۲۲			۰/۸۳
۲۳			۰/۸۱
۲۴			۰/۶۷
۲۵			۰/۷۰

در پرسش نامه رهبری توزیعی، همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌کنید پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و حذف چهار سؤال، از مدل اندازه‌گیری، مدل برآزش شد. تمامی سؤال‌های باقی مانده، در مؤلفه رشد و توسعه، بالای ۰/۶۳ و در مؤلفه اعتماد، بیش از ۰/۶۲ و در مؤلفه حمایت همه جانبه نیز بالای ۰/۶۷ بوده‌اند. بارهای عاملی در این مؤلفه‌ها، در سطح عالی و بسیار خوب هستند. همچنین در مؤلفه دمکراسی، هر کدام از سؤال‌ها، دارای بار عاملی بالای ۰/۵۰ هستند که در سطح خوب و عالی قرار می‌گیرند و نشان می‌دهد، گویه‌ها همبستگی بالایی با عامل‌های خود دارند.

جدول ۲: تعداد گویه‌های توانمندسازی و بار عاملی آنها بعد از اصلاح مدل اندازه‌گیری پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی

گویه ها	مؤثر بودن	حق انتخاب	معنی داری	احساس شایستگی
۱	۰/۸۲			
۲	۰/۸۲			
۳	۰/۸۷			
۴		۰/۷۲		
۵		۱/۶۰		
۶		۰/۶۲		
۷			۰/۷۸	

گویه ها	مؤثر بودن	حق انتخاب	معنی داری	احساس شایستگی
۸			۰/۸۰	
۱۰				۰/۷۸
۱۱				۰/۸۲
۱۲				۰/۸۳

نتایج تحلیل عاملی تأییدی در پرسش نامه توانمندسازی منابع انسانی نشان داد که با حذف تنها یک سؤال از مؤلفه معنی داری، مدل اندازه گیری به برازش خوبی رسید. بارهای عاملی سؤال ها بر مؤلفه های خود، بالای ۰/۶۰ بود که نشان می دهد، سؤال ها با عامل های خود همبستگی بالایی دارند (جدول ۲).

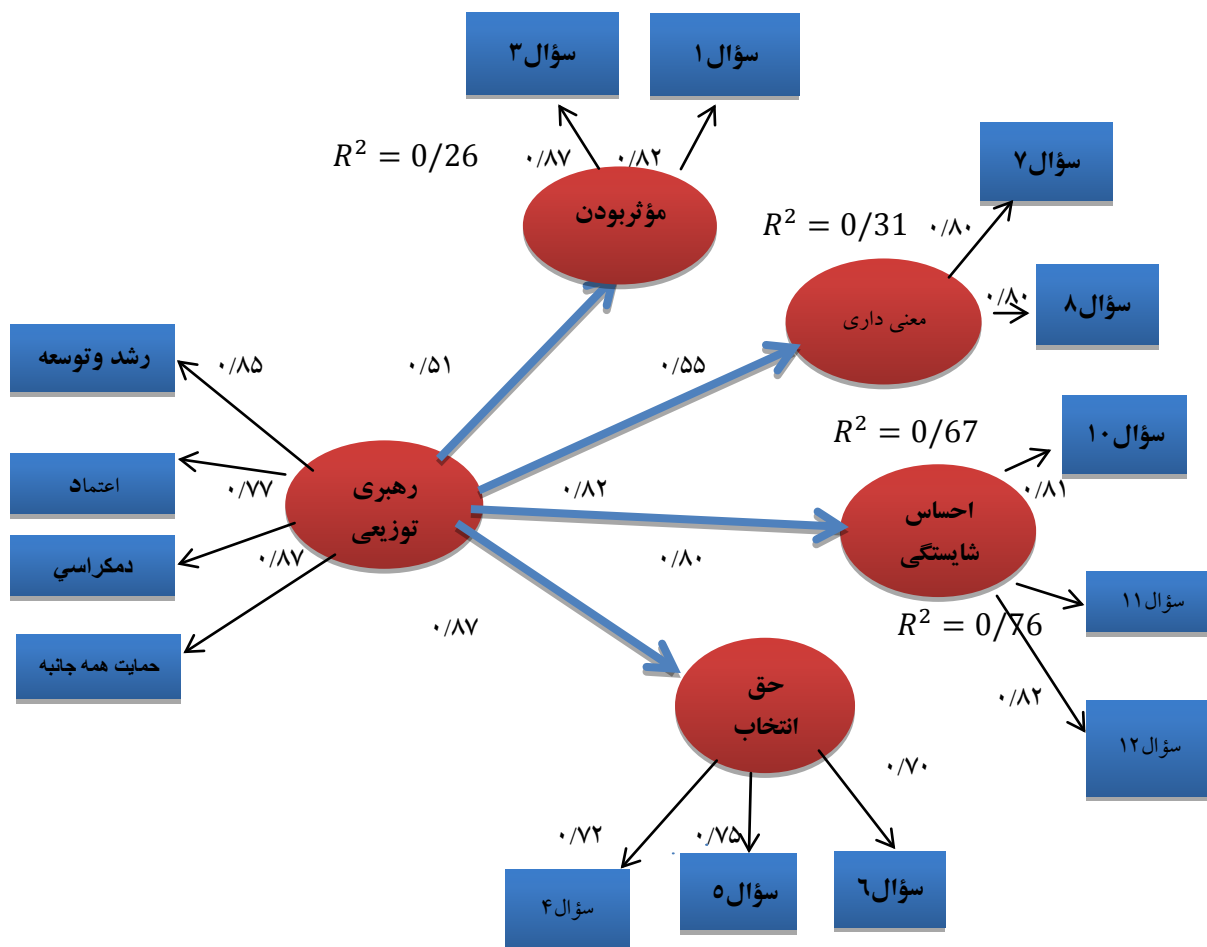
جدول ۳: شاخص های نیکویی برازش مدل های اندازه گیری پژوهش

توانمندسازی منابع انسانی		رهبری توزیعی	
مقدار مشاهده شده	شاخص	مقدار مشاهده شده	شاخص
۵۲/۱۰۶	X^2	(۲۶/۴۱۰) و (sig:0/001)	X^2
۲۱/۲	$\frac{x^2}{df}$	۲۴/۲	$\frac{x^2}{df}$
۰۵۷/۰	RMSEA	۰۵۸/۰	RMSEA
۹۷/۰	CFI	۹۴/۰	CFI
۹۵/۰	GFI	۹۱/۰	GFI
۹۷/۰	IFI	۹۴/۰	IFI
۹۴/۰	NFI	۹۱/۰	NFI

با نگاهی به نتایج آمده در جدول (۳) می بینیم که در پرسش نامه رهبری توزیعی با حذف سؤال های (۵، ۱۰، ۱۶، ۱۹) که کوواریانس های زیادی بر روی بیشتر سؤال ها داشتند، برازش شاخص های مورد نیاز آن ($=NFI=0/91$ ، $IFI=0/94$ ، $CFI=0/94$ ، $GFI=0/91$ ، $RMSEA=0/058$ ، $x^2=2/24$ ، $\frac{x^2}{df}=2/24$) به سطح عالی رسیدند و چهار مؤلفه موجود در پرسش نامه رهبری توزیعی تأیید شدند. همچنین تحلیل عاملی تأییدی در پرسش نامه توانمندسازی منابع انسانی، منجر به حذف سؤال ۹ از مؤلفه معنی داری گردید. چرا که با بیشتر سؤال ها کوواریانس بالایی داشت و با حذف آن شاخص های مورد نظر جهت برازش مدل به مقدار ($=NFI=0/94$ ، $IFI=0/97$ ، $CFI=0/97$ ، $GFI=0/95$ ، $RMSEA=0/057$ ، $x^2=52/106$ ، $\frac{x^2}{df}=2/21$) رسیدند که نشان از برازش بالای مدل اندازه گیری را می داد.

بخش دوم: مدل ساختاری پژوهش

مدل معادلات ساختاری یکی از مناسب‌ترین روش تجزیه و تحلیل چند متغیره است. "با این روش می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌ای خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیرآزمایشی و آزمایشی آزمود" (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۹۰: ۲۷۷). در این پژوهش ابتدا رهبری توزیعی را که دارای چهار مؤلفه برآزش شده بود، به عنوان متغیر برون‌زا وارد مدل کردیم. سپس ابعاد توانمندسازی منابع انسانی را که چهار بعد بودند، به عنوان متغیرهای درون‌زا وارد مدل ساختاری کردیم و سؤال‌های مربوط به هر کدام از ابعاد را که برآزش شده بودند، به عنوان متغیرهای مشاهده شده، رسم کردیم. بنابراین، مدل دارای پنج متغیر نهفته و ۱۴ متغیر مشاهده شده است که چهار متغیر مشاهده شده، مربوط به متغیر نهفته و برآزشی مدل، یعنی رهبری توزیعی و ده متغیر دیگر مربوط به ابعاد توانمندسازی منابع انسانی هستند. براساس چارچوب نظری و همبستگی آماری، مدل اولیه این متغیرها را طراحی کردیم و مدل را تا زمانی که شاخص‌های برآزش مناسبی به دست آید اصلاح کردیم، تا در نهایت مدل، روابط علی بین متغیرها را تبیین کند. در مدل ساختاری، روابط علی بین متغیرهای مطالعه شده را بررسی کردیم که در شکل (۲) مدل نهایی ذکر شده، نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری بین ابعاد رهبری توزیعی و توانمندسازی منابع انسانی

همان‌طور که مشاهده شد، در مرحله تحلیل ساختاری مدل، سؤال ۲ از بعد معنی‌داری به دلیل کواریانس بالایی که با دیگر سؤال‌ها داشت، حذف شد. از آنجا که مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش، قبل از ورود به مدل ساختاری مورد تحلیل عاملی قرار گرفته بودند، لذا در بررسی روابط علی، بعد از حذف سؤال ۲ از بعد معنی‌داری، مدل در همان ابتدا از برازش خوبی برخوردار شد.

جدول ۴: اثرات مستقیم متغیر نهفته برون‌زا بر متغیرهای نهفته درون‌زا

متغیر	پارامتر استاندارد شده β
اثر رهبری توزیعی بر	
مؤثر بودن	۰/۵۱
معنی‌داری	۰/۵۵
احساس شایستگی	۰/۸۲
حق انتخاب	۰/۸۷

$p < 0/001^{***}$

در پاسخ به سؤال ۱، مبنی بر وجود تأثیر سبک رهبری توزیعی بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی، نتایج کلی مدل ساختاری نشان می‌دهد که سبک رهبری توزیعی بر تمامی ابعاد بالندگی منابع انسانی تأثیر مثبتی دارد؛ اگرچه میزان اثرگذاری بر ابعاد، متفاوت است، اما همه‌ی مقادیر β معنی‌دار هستند (جدول ۴). به این صورت که، سبک رهبری توزیعی بر بعد مؤثر بودن ($P < 0/001, \beta = 0/51$) تأثیر مثبت دارد. به این معنی که، با تغییر یک انحراف استاندارد در رهبری توزیعی، به میزان ۵۱٪ بعد مؤثر بودن تغییر خواهد یافت. همچنین رهبری توزیعی بر بعد معنی‌داری ($P < 0/001, \beta = 0/55$) و بر بعد احساس شایستگی ($P < 0/001, \beta = 0/82$) و در نهایت بر بعد حق انتخاب ($P < 0/001, \beta = 0/87$) تأثیر مثبت در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ دارد. مقدار واریانس تبیین شده توسط مدل در شکل (۲) نشان داده شده است و به این ترتیب است که، برای بعد مؤثر بودن ($R^2 = 0/26$)، بعد معناداری ($R^2 = 0/31$)، بعد احساس شایستگی ($R^2 = 0/67$) و بعد حق انتخاب ($R^2 = 0/76$) گزارش شده است.

جدول ۵: شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری پژوهش

شاخص	ملاک برازندگی	مقدار مشاهده شده
$\frac{\chi^2}{df}$	کمتر از ۳ باشد	۲۸/۲
RMSEA	کمتر از ۰/۸ باشد	۰/۵۸/۰
GFI	بین ۹/۰ تا ۱ باشد	۹۵/۰
IFI	بین ۹/۰ تا ۱ باشد	۹۶/۰
NFI	بین ۹/۰ تا ۱ باشد	۹۴/۰
CFI	بین ۹/۰ تا ۱ باشد	۹۶/۰

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش مبنی بر برآزش مدل فرضی، نتایج شاخص‌های برآزش نشان داد که مدل با حذف دو سؤال از ابعاد مؤثر بودن و معنی‌داری، به برآزش بالایی دست یافت که نشان می‌داد داده‌های گردآوری شده، از مدل حمایت کرده اند و در نهایت مدل مطلوب با شاخص‌های $\chi^2/dfx^2 = 223/39,28(2)$ و $RMSEA=0,58/0$ ، $CFI=96/0$ ، $GFI=95/0$ و $IFI=96/0$ ، $NFI=0/94$ به دست آمد (جدول ۵).

بحث و نتیجه‌گیری

همراه شدن با پیشرفت و توسعه در دنیای پیچیده‌ی عصر ارتباطات، مدیرانی را می‌طلبد که نه تنها در فکر توانمندسازی خود باشند، بلکه افراد را در جهت رشد و توسعه و توانمندسازی نیز به پیش برند. این وظیفه‌ی خطیر، در سازمان‌های آموزشی، دوچندان است، چرا که منشاء تربیت نیروی انسانی و محل پرورش استعداد‌های مورد نیاز، برای پیشرفت است. هدف این مقاله تدوین مدلی برای بررسی تأثیرات رهبری توزیعی بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی بود. در خصوص ارتباط بین رهبری توزیعی و توانمندسازی منابع انسانی، شواهد تجربی بسیار کمی وجود دارد. در این پژوهش، سعی بر آن شد که این ارتباطات، بررسی شود. لذا، مدل مفروض، بر اساس مبانی پیشین، تدوین شد و با معادلات ساختاری، برآزش مدل مفروض با داده‌های گردآوری شده، مورد آزمون قرار گرفت. نتایج پژوهش، روابط بین متغیرهای مورد مطالعه را، حمایت و مورد تأیید قرار داد و نشان داد، بین رهبری توزیعی و ابعاد چهارگانه‌ی توانمندی منابع انسانی، رابطه‌ی معنی‌دار مثبتی وجود دارد. به عبارت دیگر رهبری توزیعی به عنوان یک متغیر مستقل، بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی، اثرگذار است؛ اگرچه میزان این اثرگذاری، بر احساس شایستگی و حق انتخاب بیشتر است. در رابطه با اثرگذاری رهبری توزیعی بر احساس شایستگی اعضای سازمان، این نتیجه، همسو است با یافته‌های عباسیان (۱۳۹۱)، چرا که وی نیز در تحقیقات خود دریافت که سبک رهبری توزیعی بر خودکارآمدی (احساس شایستگی) معلمان که یکی از مؤلفه‌های خوش‌بینی تحصیلی معلمان است، اثر مثبت بالایی دارد. همچنین، در زمینه‌ی تأثیر رهبری توزیعی بر بعد حق انتخاب، نتایج با نتایج قره‌خانی و کوزه‌چیان (۱۳۸۸) همسو است. آنان در پژوهش خود با عنوان "بررسی عوامل برانگیزاننده و نگه‌دارنده شغلی دبیران تربیت بدنی" نشان دادند که مسئولیت‌پذیری، قدرت تصمیم‌گیری و حق انتخاب، از مهمترین عوامل افزایش انگیزش شغلی و توانمندسازی معلمان است. بنابراین، می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت، مدیرانی که سبک رهبری توزیعی را برای اداره‌ی امور مدرسه‌ی خود برمی‌گزینند، می‌توانند باعث افزایش توانمندی معلمان خود شوند. به این صورت که، رهبران مشارکتی و تسهیمی، با دادن اختیارات لازم به افراد و ایجاد ساختارهای ارگانیک به جای مکانیکی، انگیزه‌ی افراد را در سازمان افزایش داده و باعث می‌شوند، اهداف شخصی در جهت اهداف سازمانی قرار بگیرند و از مشکلات سازمانی و شغلی مثل کم‌کاری، بی‌علاقگی و نداشتن خلاقیت تحت عنوان نارضایتی جلوگیری کنند. پس مدیر می‌تواند با اتخاذ سبک‌های مدیریتی مناسب، رضایت شغلی آنان را برآورده کرده و جلوی بروز مشکلات را بگیرد (میرکمالی، ۱۳۸۹).

نتایج پژوهش، همسو با نتایج کسب شده توسط بیدختی و همکاران (۱۳۹۱) است، جایی که آنها در تحقیقات خود، مهم‌ترین عامل مؤثر در بهره‌وری منابع انسانی را نوع سبک رهبری مدیران معرفی می‌کنند. آنان معتقدند سبک‌هایی که سبب افزایش مشارکت و روابط بین کارکنان می‌شود، نقش اساسی‌تری را در راستای افزایش توانمندی افراد، ایفا می‌کنند. سامک و درک (۲۰۰۱) در تحقیقات خود در زمینه‌ی توزیع نقش‌ها و مسئولیت‌ها، دریافتند که سبک‌های توزیعی و تسهیمی، نقش مؤثری در افزایش توانمندی اعضا ایفا می‌کند. همچنین این یافته‌ها، همسو است با نتایج تحقیقاتی پیرس (۲۰۰۴)، وی

به این نتیجه رسید، رهبرانی که دارای سبک‌های تسهیمی و توزیعی هستند، امکان افزایش توانمندی افراد را بیشتر از رهبرانی که سبک‌های متمرکز دارند، فراهم می‌کنند. عامری (۱۳۸۸)، در پی تحقیقات خود، در زمینه رهبری مشارکتی، به این نتیجه رسید که رهبران دمکراتیک، در رابطه با توانمندسازی افراد خود، بهتر از رهبران غیر دمکراتیک عمل می‌کنند. از آنجا که توانمندسازی منجر به بهبود عملکرد افراد می‌شود، یاسینی (۱۳۹۲) در تحقیقات خود مبنی بر بررسی رابطه رهبری توزیعی مدیران مدارس با عملکرد معلمان، به این نتیجه رسید که، رهبران توزیعی، اثرگذاری بالایی بر عملکرد معلمان خود دارند.

در مقابل، یافته‌های پژوهشی حاضر، مغایرت دارد با یافته‌های باسرت (۱۹۸۲) که بیان می‌کند، همه مطالعات اثربخشی، تلاش‌شان این هست که نقش رهبری را در ساختار بروکراسی آرمانی احیاء کنند، چرا که بوروکراسی آرمانی دارای رهبر آموزشی قوی و قدرتمندی است که برای اثربخشی کارکنان و عملکرد مدارس ضروری است. با توجه به کمبود تحقیقات به خصوص تحقیقات داخلی در این زمینه، امکان مقایسه نتایج برای تأیید و یا رد آنها بسیار محدود بود. لذا پیشنهاد می‌شود:

۱. همان‌طور که اشاره شد، حمایت‌های تجربی رهبری توزیعی اندک است. بنابراین نیاز به انجام تحقیقات بیشتری در زمینه مؤثر بودن رهبری توزیعی بر دیگر زمینه‌های آموزشی است. افزایش تحقیقات در این زمینه، هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ کاربردی پشتوانه محکمی برای این نوع از سبک‌های جدید رهبری است. پس لازم است که یکی از اولویت‌های پژوهش‌های بعدی باشد.

۲. با توجه به نتایج تحقیق، یکی از راه‌های افزایش توانمندی معلمان در مدارس، رهبری توزیعی است. لذا پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر دیگری در زمینه افزایش توانمندسازی معلمان بررسی شود.

۳. پژوهش حاضر در مقطع متوسطه و در شهر سنج‌سورت گرفت. می‌توان زمینه این تحقیقات را در مقاطع و دوره‌های دیگر تحصیلی (به خصوص دانشگاه) فراهم و اجرا کرد.

منابع

فارسی

- الوانی، س. م. (۱۳۹۱)؛ **مدیریت عمومی**، ویراست سوم. تهران: نی.
- بیدختی، ع. ا.، حیدریه، س. ع. و رضوانی، م. (۱۳۹۱)؛ **عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در دیوان محاسبات کشور و راه کارهای افزایش آن**. danesh.dmk.ir.admin-A-10-1-79-a18c
- پاک طینت، ا. و فتحی‌زاده، ع. (۱۳۸۷)؛ **توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راه کارها**. پژوهشگر (مدیریت)، ۳۳، ۱۱-۴۷.
- حجازی، س. ی.؛ پرداختچی، م. ح.؛ و شاه‌پسند، م. ر. (۱۳۸۸)؛ **رویکردهای توسعه حرفه‌ای معلمان**. تهران: دانشگاه تهران.
- سرمد، ز.؛ بازرگان، ع.؛ و حجازی، ا. (۱۳۹۰)؛ **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**. تهران: آگه.
- شیرازی، ع. (۱۳۹۲)؛ **مدیریت آموزشی تئوری، تحقیق و کاربرد**. تهران: مهربان نشر.
- صحرانورد، ی. (۱۳۹۰)؛ **بررسی وضعیت رهبری فراگیر در مدارس متوسطه شهر سنندج**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی. دانشکده علوم انسانی و اجتماعی گروه علوم تربیتی، دانشگاه کردستان.
- طالبیان، ا. ر.؛ و وفایی، ف. (۱۳۸۸)؛ **الگوی جامعه توانمندسازی منابع انسانی**. تدبیر، ۱۶، ۲۰۳-۲۰.
- طبرسا، غ.؛ و آهنگر، ن. (۱۳۸۷)؛ **توانمندسازی کارکنان: محتوا، ماهیت، روش‌ها و کارکردها**. چشم انداز مدیریت، ۲۹، ۵۱-۶۸.
- عامری، م. ح. (۱۳۸۸)؛ **تبیین رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی به عنوان یک شیوه مؤثر و انگیزش شغلی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی**. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۴، ۱-۱۵.
- عباسیان، ع. ال.؛ ابولقاسمی، م.؛ قهرمانی، م. و پرداختچی، م. ح. (۱۳۹۱)؛ **بررسی رابطه سبک رهبری توزیعی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مدارس راهنمایی شهر تهران**. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۳، ۸۵-۱۰۸.
- قاسمی، و. (۱۳۸۹)؛ **مدل سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics**. تهران: جامعه‌شناسان.
- قره‌خانی، ح.؛ کوزه‌چیان، ه.؛ و احسانی، م. (۱۳۸۷)؛ **بررسی انگیزش شغلی دبیران تربیت بدنی بر اساس نظریه هرزبرگ**. حرکت، ۳۶، ۵۷-۷۱.
- مهاجری، م. (۱۳۹۱)؛ **رابطه بین قابلیت‌های حرفه‌ای معلمان دوره ابتدایی با عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان در شهر اصفهان**. رویکردهای نوین آموزشی، ۱(۱۵)، ۲۷-۴۸.
- میرزاحمدی، م. ح. (۱۳۸۸)؛ **مدیریت آموزشی، نظارت و راهنمایی آموزشی**. تهران: پوران پژوهش.
- میرکمالی، س. م. (۱۳۸۹)؛ **رهبری و مدیریت آموزشی**. (ویرایش سوم). تهران: یسپرون.

- میرکمالی، س م؛ اعلامی، ف؛ و نارنجی ثانی، ف. (۱۳۹۰)؛ بررسی نقش فرهنگ اعتماد در عملکرد معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران. فصلنامه نوآوری های آموزشی، ۴۲، ۳۱-۵۰.
- ویسی، ا. (۱۳۹۱)؛ بررسی رابطه انگیزش شغلی با سبک های مدیریت کلاس و سبک تدریس معلمان دوره راهنمایی و متوسطه شهرستان های جوارود و پاوه در سال تحصیلی ۹۱/۱۳۹۰. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته روان شناسی تربیتی، دانشکده علوم روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان.
- هداوند، س؛ و صادقیان، ش. (۱۳۸۶)؛ سازه های اثربخش در توان افزایی کارکنان. مجله تدبیر، ۱۸۰، ۸۷-۱۲۹.
- هرینگتون، د. (۱۳۹۰)؛ تحلیل عاملی تأییدی (ترجمه واحدی، شهرام. مقدم، محمد و قادری پاکدل، پیروز). تبریز: انتشارات دانشگاه تبریز.
- یاسینی، ع؛ عباسیان، ع ال، و یاسینی، ط. (۱۳۹۲)؛ نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران. فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱، ۳۳-۵۰.

انگلیسی

- Bass, B. M., & Avolio B. J. (1990). **The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development.** *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teacher organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education* 20, 277-286.
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, R., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34 - 64.
- Dee, Jay. R., & Duemer, I. (2001). Structural and psychological antecedents of teacher Empowerment. University of Massachusetts.
- Gholami, K., & Tirri, K. (2012 b). **The Cultural Dependence of the Ethical Sensitivity Scale Questionnaire: The Case of Iranian Kurdish Teachers.** *Education Research International*, 2012, 1-9.
- Hallinger, P. Heck, R. (2009). Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement. *American Educational Research Journal*. 46 (2) 659-689.
- Hoy, W. K., & Woolfolk, A. E. (1993). Teachers sense of efficacy and the organizational health of schools. *Elementary School Journal*, 93(4), 355- 372.
- Hoy, W.K. & Miskel, C. (2007). *Educational Administration: Theory, Research & Practice*, New York: McGraw-Hill.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). **The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school.** *Educational Administration Quarterly* 35, Supplemental (December 1999).

- Leithwood, K., Mascall, B., and Strauss, T. (2009d). **What we have learned and where we go from here**. In: Leithwood, K., Mascall, B., and Strauss, T. (eds), *Distributed leadership according to the evidence*. New York: Routledge, 269–281.
- MacBeath, J., Oduro, G. K. T. and Waterhouse, J. (2004). **Distributed Leadership in Action: A Study of Current Practice in Schools**. Nottingham: National College for School Leadership.
- Pearce, C.L. (2004). The future of leadership: combining vertical and shared leadership to Transform knowledge work”, *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.
- Shakir, F. J., Issa. J. H & Mustafa. P.O. (2011). Perceptions towards Distributed Leadership in School Improvement, *International Journal of Business and Management* .6 (10),10 256.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers’ extra role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649–659.
- Speritzer. G. M, (1995). Psychological empowerment in the work place .dimensions, measurement, and validation”, *academy of management journal*, 38, 442 – 1465.
- Spillane, J. P., J. B. Diamond, and L. Jita. (2003). Leading instruction: The distribution of leadership for instruction. *Journal of Curriculum Studies* 35(5): 533-543.
- Witziers, B., Bosker, R. J., & Kruger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*, 39, 398.
- Woolfolk. H, and Hoy, W, K. And Kurz, N, M. (2008). Teacher’s academic optimism: The development and test of a new construct. *Teaching and Teacher Education*, 24, 821-835.