

رابطه‌ی رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس با نقش میانجی توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی در معلمان

حسین معجونی^{۱*}، محمدرضا ادرلان^۲، سیروس قنبری^۳، افشین افصلی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۰

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده


هدف: هدف پژوهش بررسی رابطه‌ی رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس با نقش میانجی توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی در معلمان بود.


روش‌شناسی: روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه معلمان مقطع ابتدایی استان فارس در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۱۶۲۶۴ نفر تشکیل داده بودند که از این جامعه، نمونه‌ای به حجم ۳۷۵ نفر بر مبنای فرمول کوکران انتخاب شد. با توجه به طبقات جامعه پژوهش مانند نوع منطقه، تعداد شهرستان/ناحیه و جنسیت از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی استفاده شد. جمع‌آوری داده‌ها بر اساس چهار پرسشنامه رهبری توزیعی (المور، ۲۰۰۰)، توانمندسازی روان‌شناختی (اسپریتزر، ۱۹۹۵)، توانمندسازی ساختاری (کردنائیج، بخشی‌زاده و فتح‌الهی، ۱۳۹۴) و تعالی سازمانی (عمارلو، ۱۳۹۶) صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری، بوسیله‌ی دو نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ و LISREL نسخه ۸/۸۰ استفاده شد.


یافته‌ها: نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی مدل تحلیل مسیر تأییدی نشان داد که، مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول می‌باشد. بر اساس سایر نتایج پژوهش، رهبری توزیعی رابطه مستقیم، مثبت و معناداری با توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روان‌شناختی و تعالی سازمانی مدارس؛ توانمندسازی ساختاری رابطه مستقیم، مثبت و معناداری با تعالی سازمانی مدارس و توانمندسازی روان‌شناختی؛ و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مستقیم، مثبت و معناداری با تعالی سازمانی مدارس داشت (۰/۰۰۱۱). رهبری توزیعی بواسطه توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس؛ و توانمندسازی ساختاری بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس داشت (۰/۰۰۰۴).


بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج پژوهش حاضر، مدیران و رهبران مدارس باید از راهکارهای رهبری توزیعی جهت واگذاری هرچه بیشتر قدرت، اختیار و مسؤلیت بین معلمان استفاده کنند، تا ضمن بهبود توانمندی‌های روان‌شناختی و ساختاری آن‌ها، شرایط مساعدی جهت همکاری و مشارکت هرچه بیشتر معلمان جهت رشد و ارتقاء سطح مدرسه در تمامی ابعاد و تعالی سازمانی مدرسه فراهم شود.

واژگان کلیدی: رهبری توزیعی، توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روان‌شناختی، تعالی سازمانی مدارس

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (نویسنده مسئول). 

^۲ دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. 

^۳ دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. 

^۴ استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. 

مقدمه

مؤسسات آموزشی و مدارس برای پایداری اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی هر کشوری، اهمیت فوق‌العاده‌ای دارند (González, 2020). از اینرو کشورها برای موفقیت در زمینه‌های مختلف، به دنبال راه‌هایی برای بهبود مدارس، سیستم‌های آموزشی و کیفیت آموزش خود هستند (Brown, MacGregor & Flood, 2020)، تا بتوانند توانایی خود را در محیط رقابت جهانی به طور فزاینده افزایش دهند (Bush & Ng, 2019). یکی از راه‌هایی که در ارتقای کیفیت و کسب مزیت رقابت‌پذیری سازمان‌های آموزشی نقش مهمی ایفا می‌کند، مسئله تعالی سازمانی^۱ می‌باشد (Moradi, 2016). با توجه به نقش و اهمیتی که مدارس در تربیت نیروی‌های متخصص، کارآمد و متعهد و همچنین رشد و شکوفایی بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورمان دارند، لازم است که نقاط ضعف و قوت، و فاصله‌ی بین وضع موجود و وضع مطلوب در آن شناخته شود و براساس بررسی‌ها، تدابیری برای غلبه بر ضعف‌ها، بهبود عملکرد و در نتیجه تعالی مدارس فراهم شود. در این راستا، شناسایی عوامل مؤثر در دستیابی به موفقیت و تعالی سازمانی مدارس، بسیار حائز اهمیت می‌باشد (Al-Dhaafri & Alosani, 2020). امروزه سازمان‌های بسیاری وجود دارند که خواهان استقرار چرخه بهبود مستمر و نیل به تعالی سازمانی، ارتقاء روزافزون رضایت مشتریان، بهبود مستمر کیفیت ارائه کالا و خدمات، افزایش توانمندی ارکان درونی و منابع انسانی و در نهایت مقایسه خود با سازمان‌های دیگر و با خط‌کش یکسان مدل تعالی سازمانی هستند (Ammarloo, 2018).

تعالی سازمانی به عنوان بالاترین مرتبه ارزیابی (Alhefity, Ameen & Bhaumik, 2019)، به توانایی یک سازمان برای برتری یا دستیابی به عملکرد برتر با تمرکز بر ارکان کلیدی خود، اشاره دارد (Lasrado, 2020). تعالی یک سازمان، فرایند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین‌شده، رفع نواقص و نارسایی‌ها، مشخص شده و با اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می‌شود (Moradi, 2016). حرکت به سوی تعالی می‌تواند سازمان‌ها را حیات مجدد ببخشد (Mokhber Yosefabad, Rahmani Nojde & Asadian, 2019). مدل تعالی سازمانی با توسعه‌ی توان بالقوه کارکنان در سطوح فردی، تیمی و سازمانی (Ghanbarinasrabadi, Rashidi & Taghsimi, 2019) و همچنین با به تصویر کشیدن یک سازمان متعالی این امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان‌ها در مقایسه خود با این مدل، جایگاه خود را به لحاظ میزان تعالی محک زده و از طریق یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، به بازنگری در وضع موجود و برنامه‌ریزی بهبود اهتمام ورزند (Morsal, Fahiminezhad, Siavashi & Ameriyan, 2019).

یکی از عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی مدارس، سبک رهبری توزیعی^۲ می‌باشد (Brown, MacGregor & Flood, 2020). تأثیر سبک‌های مختلف رهبری در پیشرفت و ارتقاء مدارس، توسط پژوهشگران مورد تأیید فراوان قرار گرفته است (Azorín, Harris & Jones, 2020; Nawab & Asad, 2020). در این میان، سبک رهبری توزیعی به عنوان یک دیدگاه جدید در رهبری (Sedrine, Bouderbala & Hamdi, 2020)، روش مؤثر و مناسبی برای بهبود و سرآمدی مدارس می‌باشد (Nasiri Valik Bani & Ghanbari, 2016). رهبری توزیعی شامل درک گسترده‌ای از رهبری، فراتر از فعالیت مدیر مدرسه (Brown, MacGregor & Flood, 2020; Azorín, Harris & Jones, 2020) و به عنوان راهکاری جهت کاهش بار کاری رهبران مدارس و همچنین فراهم کننده فرصت‌های توسعه برای معلمان از طریق مشارکت در نقش‌های رهبری، مورد استفاده قرار گرفته است (Nawab & Asad, 2020). در این رویکرد، رهبری در مدرسه تنها توسط افرادی که دارای نقش‌های رهبری رسمی هستند، انجام نمی‌شود، بلکه توسط چندین فرد انجام می‌شود (Fu, Liu & Liao, 2018).

در واقع جهت کاستن از بار وظایف و مسؤولیت‌های فراوان مدیران و همچنین افزایش بازدهی مدرسه، باید میزانی از تفویض اختیار، خودمختاری و استقلال در کارها به معلمان برای شروع و اجرای ایده‌های جدید، داده شود (Bush & Ng, 2019)، تا معلمان فرصتی برای کار به عنوان رهبر پیدا کنند (Burks, 2020). تشویق برای به عهده گرفتن نقش‌های رهبری و مشارکت دادن در فرایندهای تصمیم‌گیری، از استراتژی‌های مفید برای توسعه رهبری معلمان محسوب می‌-

¹ . Organizational excellence

² . Distributive leadership

شود (Sinha & Hanuscin, 2017). در این رویکرد، نقش مدیران و رهبران در حد سرپرستان و ناظرانی است که تنها بر روند درگیر کردن معلمان به منظور انجام فعالیت‌ها، نظارت می‌کنند (Torshizi Faroji, Zirak, Momeni, 2020; Mahmoudi & Hoseinzade, 2020).

یکی دیگر از ابزارهای مؤثر تعالی سازمان، توانمندسازی کارکنان^۱ می‌باشد (Ghanbari, Ardalan, Nasiri & Karimi, 2015). سازمان‌ها برای برتری، به مدیران و کارکنان توانایی نیاز دارند که پتانسیل حرکت به سوی اهداف تعالی را داشته باشند (Shavaran, Taheri & Baratian, 2018). توانمندسازی، سالم‌ترین روش سهیم نمودن کارکنان در قدرت است. با این روش خودشناسی، توانایی برای انجام کار (Huertas-Valdivia, Braojos & Lloréns-Montes, 2019)، اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خودآتکایی در افراد ایجاد شده و در نهایت بهبود عملکرد کارکنان را به دنبال خواهد داشت (Mohammad Davoodi & Hosseini, 2014). اکثر محققان اتفاق نظر دارند که توانمندسازی به روند تفویض و تقسیم قدرت با کارکنان اشاره دارد (Han, Fang, Xie & Yang, 2019) و معتقدند برای توانمندسازی کارکنان، بایستی قدرت از افرادی که در موقعیت‌های بالاتری هستند به افرادی که در موقعیت‌های خفیلی پایین‌تری می‌باشند، واگذار گردد (Aghavirdi, Moghaddasi & Sharifzadeh, 2016). برای توانمندسازی کارکنان دو رویکرد اساسی مطرح است. اولی رویکرد توانمندسازی از منظر ساختاری که توانمندسازی ارتباطی^۲ و مکانیکی^۳ نیز نامیده می‌شود. توانمندسازی ساختاری^۴ شامل تعدیل ساختارهای محیط کار توسط مدیران و تسهیل دسترسی کارکنان به امکانات سازمان می‌باشد (Abedzadeh, 2016) و زمانی بدست می‌آید که کارکنان به اطلاعات لازم، فرصت‌های یادگیری و پیشرفت، حمایت و منابع در محل کار دسترسی داشته باشند (Amor, Vázquez & Faña, 2020). در این رویکرد رهبران از طریق فراهم کردن ابزار مورد نیاز و پشتیبانی مناسب، تقسیم قدرت میان کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، سهیم کردن آنان در جریان اطلاعات، ایجاد بستر آموزش و انتقال دانش، به توانمندی کارکنان کمک می‌کنند (Safaei Shakib, Abdul Maleki, Hosseinzadeh & Musivand, 2016) و دومی رویکرد توانمندسازی از منظر روان‌شناختی که توانمندسازی ارگانیک^۵ نیز نامیده می‌شود. در این رویکرد، توانمندی را می‌توان برداشت فرد از نقش شغلی، توانایی تأثیرگذاری بر نتایج (Liu & Werblow, 2019)، قبول ریسک، رشد، اعتماد (Jena, Bhattacharyya & Pradhan, 2019) و همچنین درک میزان کنترلی که در کار دارند، توصیف کرد (Malik, Sarwar & Orr, 2020) که نقش بسیار مهمی در افزایش انگیزه کارکنان ایفا می‌کند (Ghosh, Bharadwaja, Yadav & Kabra, 2019). در واقع توانمندسازی روان‌شناختی^۶ یعنی ایجاد یک حس درونی در افراد که بتوانند به طور مستقل، در فرایند کاری خود تصمیم‌گیری کنند. در این دیدگاه، نگرش و طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقش آن‌ها در سازمان، مد نظر است (Morsal, Fahiminezhad, Siavashi & Ameriyan, 2019). در حالی که توانمندسازی ساختاری ویژگی‌های شغلی را توصیف می‌کند که به آن‌ها استقلال و قدرت می‌بخشد، توانمندسازی روان‌شناختی انگیزه‌های ذاتی را منعکس می‌کند (Guerrero, Chênevert, Vandenberghe, Tremblay & Ayed, 2018). این دو دیدگاه در کنار یکدیگر بوده و توأمأ احساس توانمندی کارکنان در سازمان را تشکیل می‌دهند (Abedzadeh, 2016). توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی ساختاری در افزایش بهره‌وری، رشد و بالنده‌سازی سازمان و همچنین استفاده از ظرفیت‌های کارکنان دارای اهداف مشترکی هستند (Ammarloo, 2018).

تأثیر مستقیم رهبری توزیعی بر تعالی سازمانی در مطالعات زیادی دیده نمی‌شود. از اینرو پژوهش‌های که به صورت ضمنی و غیرمستقیم در این زمینه کار شده (Lasrado, 2020; AL-Abrow, Abdullah & Atshan, 2019; Abdullahzade, 2017)، شرح داده می‌شود. لازرادو (Lasrado, 2020) نشان داد چنانچه فرهنگ توانمندسازی در سازمان‌های سرآمد به خوبی تثبیت شود، کارکنان توانمند قادر به دستیابی به اهداف عالی سازمان و خود هستند. نتایج مطالعات العبرو، عبدالله و عطشان (AL-Abrow, Abdullah & Atshan, 2019) حاکی از تأثیر مثبت مشارکت

1. Employee empowerment

2. Communication empowerment

3. Mechanical empowerment

4. Structural empowerment

5. Organic empowerment

6. Psychological Empowerment

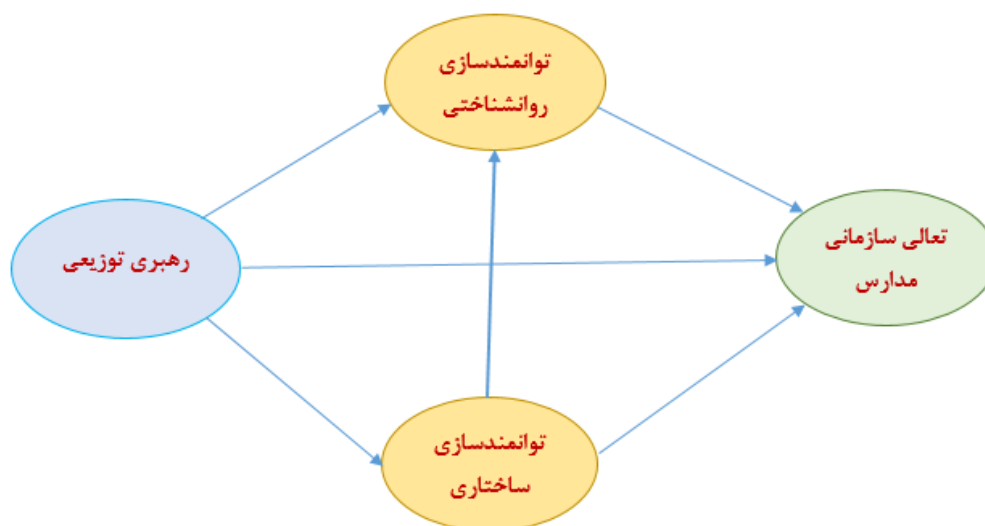
شغلی کارکنان در تعالی سازمانی می‌باشد. دستیابی به تعالی سازمانی با تمرکز بر کارکنان و تعامل کاری خوب با آن‌ها بستگی دارد. نتایج پژوهش عبداله‌زاده (Abdullahzade, 2017) نیز بیانگر تأثیر مثبت و بالای سبک رهبری توزیع شده بر خلاقیت و توانمندی معلمان بود. این سبک می‌تواند روش مؤثر و مناسبی در خدمت مدیران و معلمان برای بهبود عملکرد سازمان مدرسه باشد.

تأثیر مثبت رهبری توزیعی بر توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی در مطالعات Liu, 2020; Brown, MacGregor & Flood, 2020; Bush & Ng, 2019 نشان داده شده است. نتایج مطالعات لیو (Liu, 2020) با عنوان " ایجاد انگیزه در معلمان متعهد به تغییر از طریق رهبری توزیع شده در مدارس ابتدایی چین" نشان داد که ابعاد مختلف رهبری توزیع شده، از جمله همکاری و مشارکت، مسؤلیت‌پذیری و پاسخگویی، و ارزش‌ها و اعتقادات، تأثیر قابل توجهی بر صلاحیت کلی و توانمندی معلمان دارد. برون، مک‌گرون و فلود (Brown, MacGregor & Flood, 2020) در پژوهشی با عنوان " آیا می‌توان از مدل‌های رهبری توزیع شده برای بسیج نوآوری معلمان و بهبود عملکرد مدارس استفاده کرد؟" دریافتند که رهبران توزیعی با بسیج توانایی‌ها و نوآوری‌های معلمان، باعث می‌شوند که آن‌ها تخصص خود را بیش از پیش بروز دهند و بدین ترتیب ارتقاء و بهبود عملکرد مدرسه حاصل می‌شود. بوش و نگ (Bush & Ng, 2019) در مطالعاتشان رهبری توزیعی را به عنوان بخشی از یک استراتژی برای دور کردن مدیران و معلمان از سبک‌های رهبری اداری - سنتی خود تجویز می‌کنند. مدیران با استفاده از این سبک رهبری، وظایف خود را با معلمان مدرسه به نحوی تقسیم می‌کنند که اغلب از تفویض متمایز نیست. با تفویض اختیارات به معلمان، آن‌ها توانمندتر شده و تلاش بیشتری در جهت پیشرفت دانش‌آموزان و مدرسه از خود نشان می‌دهند.

تأثیر مثبت توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی بر تعالی سازمانی در مطالعات Morsal & et al, 2019; Herati, Rahdarpour & Ostovar, 2019; Ammarloo, 2018; Safaei Shakib & et al, 2016; Ghanbari & et al, 2015 مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج پژوهش (Morsal & et al, 2019) حاکی از اثربخشی توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان بر تعالی سازمانی بود؛ لذا بکارگیری شیوه‌های مدیریتی ویژه توانمندسازی کارکنان، برای تعالی و رشد سازمان لازم می‌باشد. یافته‌های تحقیق (Herati, Rahdarpour & Ostovar, 2019) نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن بر تعالی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش (Ammarloo, 2018) نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی بصورت متغیر میانجی نسبی در تأثیرگذاری توانمندسازی ساختاری بر تعالی سازمانی عمل می‌نماید. (Safaei Shakib & et al, 2016) در پژوهشی با عنوان " اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان" نشان دادند که رهبری تحول‌گرا با وساطت توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان اثر مثبتی بر تعالی سازمانی دارد. (Ghanbari & et al, 2015) در پژوهشی ثابت کردند که رابطه علی بسیار قوی میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و تعالی سازمانی وجود دارد.

مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب و همچنین مقایسه میزان موفقیت و بهبود مستمر مدارس کشور با مدارس کشورهای توسعه‌یافته، حاکی از عدم وجود اثربخشی و کیفیت در حد انتظار مدارس کشورمان می‌باشد. لذا، جهت بهبود کیفیت و مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب (ایده‌آل) مدارس، استفاده از مدل تعالی سازمانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی معضل کمبود معلم، در کنار اجرای طرح‌ها و برنامه‌های مختلف، مدیران مدارس را با انبوهی از وظایف و فعالیت‌های مختلف قرار داده است. لذا جهت کاستن از بار مسؤلیت‌های رهبران مدارس، توزیع وظایف و نقش‌های رهبری بین معلمان و سایر اعضای مدرسه ضرورت می‌یابد. با توجه به اینکه تاکنون پژوهش مدوتی در داخل و خارج از کشور به بررسی همزمان این چهار متغیر و رابطه آن‌ها با یکدیگر نپرداخته است؛ پژوهش حاضر با توجه به خلأ پژوهشی اشاره شده، به دنبال پاسخ به این سؤال است که چگونه رهبران توزیعی بواسطه نقش میانجی توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان، منجر به تعالی سازمانی مدارس می‌شوند؟

بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهشی، مدل مفهومی تحقیق به شکل زیر ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی

پژوهش حاضر با توجه به هدف از نوع مطالعات کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها از نوع مطالعات همبستگی بود. جامعه پژوهش شامل کلیه معلمان مقطع ابتدایی استان فارس در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ به تعداد ۱۶۲۶۴ نفر بودند، که از این جامعه، نمونه‌ای به حجم ۳۷۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و بر مبنای فرمول کوکران انتخاب شد. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی، وقتی مورد استفاده قرار می‌گیرد که جامعه پژوهش، به طبقات مختلف تقسیم شود. با بهره‌گیری از این روش نمونه‌گیری، جامعه به گروه‌های همگن تقسیم می‌شود، به طوری که افراد در هر طبقه شبیه و همگن باشند. بنابراین جهت دستیابی به طبقه‌بندی نواحی و مناطق آموزشی استان فارس به پژوهشکده تعلیم و تربیت استان فارس مراجعه شد و نسبت به دسته‌بندی جامعه پژوهش بر اساس شاخص‌های همچون نوع منطقه (برخوردار، نیمه‌برخوردار و محروم)، تعداد شهرستان/ناحیه (۳۹) و جنسیت (مرد و زن) اقدام شد. سپس از هر طبقه یک نمونه تصادفی به نسبت تعداد افراد جامعه انتخاب گردید.

به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش از چهار پرسش‌نامه به شرح زیر استفاده شد.

۱- پرسشنامه رهبری توزیعی: پرسشنامه رهبری توزیعی المور (Elmore, 2000) مشتمل بر ۲۰ گویه و ۵ بعد: فرهنگ مدرسه (سه گویه)، تصمیم‌گیری مشترک (شش گویه)، تجارب رهبری (پنج گویه)، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای (سه گویه) و مأموریت، اهداف و چشم‌انداز (سه گویه) می‌باشد که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵ نمره‌گذاری شده است. المور پایایی این ابزار را با استفاده از روش آلفای کرانباخ ۰/۸۶ گزارش کرد. پایایی پرسشنامه مذکور همچنین در پژوهش زین‌آبادی و محمدی (Zin Abady & Mohammady, 2013) با استفاده از روش آلفای کرانباخ ۰/۹۲ گزارش شد. در پژوهش حاضر پایایی و روایی پرسشنامه رهبری توزیعی با استفاده از روش آلفای کرانباخ و تحلیل عاملی تأییدی اندازه‌گیری شد. پایایی پرسشنامه ۰/۹۲ بدست آمد که بیانگر اعتبار مطلوب این ابزار می‌باشد. روایی پرسشنامه نیز با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل‌های اندازه‌گیری (خی دو = ۴۵/۸۴، درجه آزادی = ۲۵، نسبت خی دو به درجه آزادی = ۱/۸۳، RMSEA = ۰/۰۴۲، CFI = ۰/۹۶، GFI = ۰/۹۴) دارای برازش مناسب و قابل قبول می‌باشد.

۲- پرسشنامه توانمندسازی ساختاری: پرسشنامه توانمندسازی ساختاری کردنائیج، بخشی‌زاده و فتح‌الهی (Kordnajib, Bakhshizadeh & Fathollahi, 2015) مشتمل بر ۱۲ گویه و ۴ بعد: تفویض اختیار (سه گویه)، تسهیم اطلاعات (سه گویه)، مشارکت در تصمیم (سه گویه) و کنترل (سه گویه) می‌باشد که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵ نمره‌گذاری شده است. کردنائیج، بخشی‌زاده و فتح‌الهی برای تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و تعیین روایی همگرا از نتایج تحلیل عاملی تأییدی و میانگین واریانس تبیین شده یا AVE استفاده کرده‌اند، نتایج بیانگر آن بود که این پرسشنامه از روایی قابل قبولی برخوردار است. همچنین در پژوهش

آنها پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد که این ضریب برای ابعاد تفویض اختیار $0/83$ ، تسهیم اطلاعات $0/76$ ، مشارکت در تصمیم $0/81$ و کنترل $0/79$ بوده است. در این پژوهش پایایی و روایی پرسشنامه توانمندسازی ساختاری با استفاده از روش آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی اندازه‌گیری شد. پایایی پرسشنامه $0/93$ بدست آمد که بیانگر اعتبار مطلوب این ابزار می‌باشد. روایی پرسشنامه نیز با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل‌های اندازه‌گیری (خی دو) $30/32$ ، درجه آزادی = 16 ، نسبت خی دو به درجه آزادی = $1/89$ ، $RMSEA=0/039$ ، $CFI=0/96$ ، $GFI=0/92$ دارای برازش مناسب و قابل قبول می‌باشد.

۳- پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی: پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (Spreitzer, 1995) مشتمل بر ۱۲ گویه و ۴ بعد: شایستگی (سه گویه)، خودمختاری (سه گویه)، تأثیرگذاری (سه گویه) و معنی‌دار بودن (سه گویه) می‌باشد که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵ نمره‌گذاری شده است. اسپریتزر ضمن نشان دادن روایی مطلوب پرسشنامه، پایایی این ابزار را با استفاده از روش آلفای کرونباخ $0/87$ گزارش کرد. در پژوهش حاضر پایایی و روایی پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی با استفاده از روش آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی اندازه‌گیری شد. پایایی پرسشنامه $0/94$ بدست آمد که بیانگر اعتبار مطلوب این ابزار می‌باشد. روایی پرسشنامه نیز با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل‌های اندازه‌گیری (خی دو) $28/16$ ، درجه آزادی = 16 ، نسبت خی دو به درجه آزادی = $1/76$ ، $RMSEA=0/041$ ، $CFI=0/93$ ، $GFI=0/91$ دارای برازش مناسب و قابل قبول می‌باشد.

۴- پرسشنامه تعالی سازمانی مدارس: پرسشنامه تعالی سازمانی مدارس عمارلو (Ammarloo, 2018) مشتمل بر ۱۶ گویه و ۴ بعد: نتایج مشتری (چهار گویه)، نتایج کارکنان (چهار گویه)، نتایج جامعه (چهار گویه) و نتایج کلیدی عملکردها (چهار گویه) می‌باشد که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵ نمره‌گذاری شده است. عمارلو مقدار پایایی پرسشنامه مذکور برای ابعاد نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکردها را به ترتیب $0/80$ ، $0/82$ ، $0/77$ ، $0/83$ گزارش کرد. در این پژوهش پایایی و روایی پرسشنامه تعالی سازمانی مدارس با استفاده از روش آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی اندازه‌گیری شد. پایایی پرسشنامه $0/91$ بدست آمد که بیانگر اعتبار مطلوب این ابزار می‌باشد. روایی پرسشنامه نیز با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل‌های اندازه‌گیری (خی دو) $37/16$ ، درجه آزادی = 20 ، نسبت خی دو به درجه آزادی = $1/85$ ، $RMSEA=0/043$ ، $GFI=0/93$ ، $CFI=0/97$ دارای برازش مناسب و قابل قبول می‌باشد.

برای گزارش توصیفی داده‌ها از شاخص‌های میانگین و انحراف معیار و برای تعیین رابطه بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و مدلیابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ و LISREL نسخه ۸/۸۰ استفاده شد.

یافته‌ها

در جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه و طبقات آن بر اساس متغیر وابسته تعالی سازمانی مدارس ارائه شده است.

جدول ۱. بررسی توصیفی و استنباطی تعالی سازمانی مدارس بر اساس طبقات نمونه

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه	طبقات	تعداد	میانگین	انحراف معیار	نوع آزمون	آماره آزمون	معناداری
نوع منطقه	برخوردار	۱۲۲	۳/۹۴	۰/۶۵	آنووا	۶/۱۶	۰/۰۰۲
	نیمه برخوردار	۱۷۴	۳/۷۳	۰/۸۲			
	کم برخوردار	۷۹	۴/۰۶	۰/۶۶			
جنسیت	زن	۱۹۵	۳/۸۴	۰/۷۴	تی	-۰/۸۳	۰/۹۹۷
	مرد	۱۸۰	۳/۹۰	۰/۷۶			
گروه سنی	کمتر از سی سال	۹۴	۳/۸۶	۰/۸۱	آنووا	۰/۸۴	۰/۴۶۹
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۳۸	۳/۹۰	۰/۸۰			
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۱۸	۳/۸۹	۰/۶۳			
	بیشتر از ۵۰ سال	۲۵	۳/۶۵	۰/۷۵			

میزان تحصیلات	آنووا	۰/۹۱	۰/۹۰۳	سابقه خدمت			
				۷ سال و کمتر	۴۰	۳/۹۵	۰/۷۶
میزان تحصیلات	آنووا	۴/۰۵	۰/۰۰۴	۸ تا ۱۵ سال	۱۴۳	۳/۸۴	۰/۷۵
				۱۶ تا ۲۳ سال	۱۰۶	۳/۸۷	۰/۷۰
				۲۳ سال و بیشتر	۸۶	۳/۸۸	۰/۸۰
				فوق دیپلم و پایین تر	۵۸	۲/۸۵	۰/۷۴
میزان تحصیلات	آنووا	۴/۰۵	۰/۰۰۴	لیسانس	۲۵۲	۳/۵۶	۰/۷۶
				فوق لیسانس و بالاتر	۶۵	۳/۸۷	۰/۷۵

در قسمت توصیفی جدول، تعداد (فراوانی)، میانگین و انحراف معیار هر یک از طبقات دموگرافیک نمونه مشخص می‌باشد و در قسمت استنباطی جدول، جهت مقایسه میانگین طبقات دموگرافیک نمونه از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه (آنووا) و آزمون تی مستقل استفاده شد. نتایج تحلیل واریانس یک طرفه (آنووا) و آزمون تی مستقل نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین میانگین طبقات نمونه در میزان تعالی سازمانی مدارس وجود ندارد. در جدول ۲ شاخص‌های میانگین، انحراف استاندارد و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند.

جدول ۲. آماره‌های توصیفی و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴
۱ رهبری توزیعی	۴/۱۴	۰/۷۰۸	۱			
۲ توانمندسازی ساختاری	۴/۰۰	۰/۶۱۸	**	۱		
۳ توانمندسازی روان‌شناختی	۳/۲۷	۰/۸۲۱	**	**	۱	
۴ تعالی سازمانی مدارس	۳/۸۷	۰/۷۵۱	**	**	**	۱

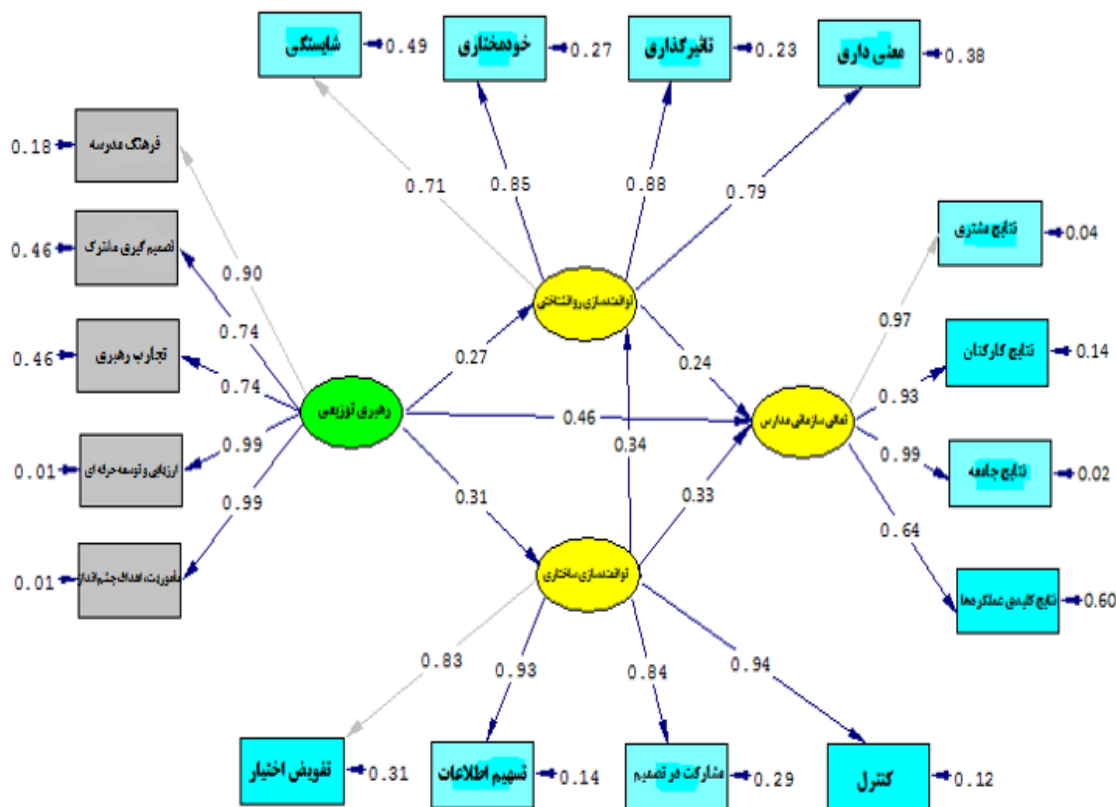
(*p<0.05, **p<0.01)

متغیر رهبری توزیعی دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیرهای توانمندسازی ساختاری (۰/۴۷۱)، توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۳۷۶) و تعالی سازمانی مدارس (۰/۵۱۹) است. متغیر توانمندسازی ساختاری دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۴۲۳) و تعالی سازمانی مدارس (۰/۴۷۶) است. متغیر توانمندسازی روان‌شناختی دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر تعالی سازمانی مدارس (۰/۴۲۸) است. با توجه به نتایج جدول، بین همه متغیرهای پژوهش، همبستگی مثبت و مستقیمی به مقدار معناداری (۰/۰۰۰) وجود دارد.

جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

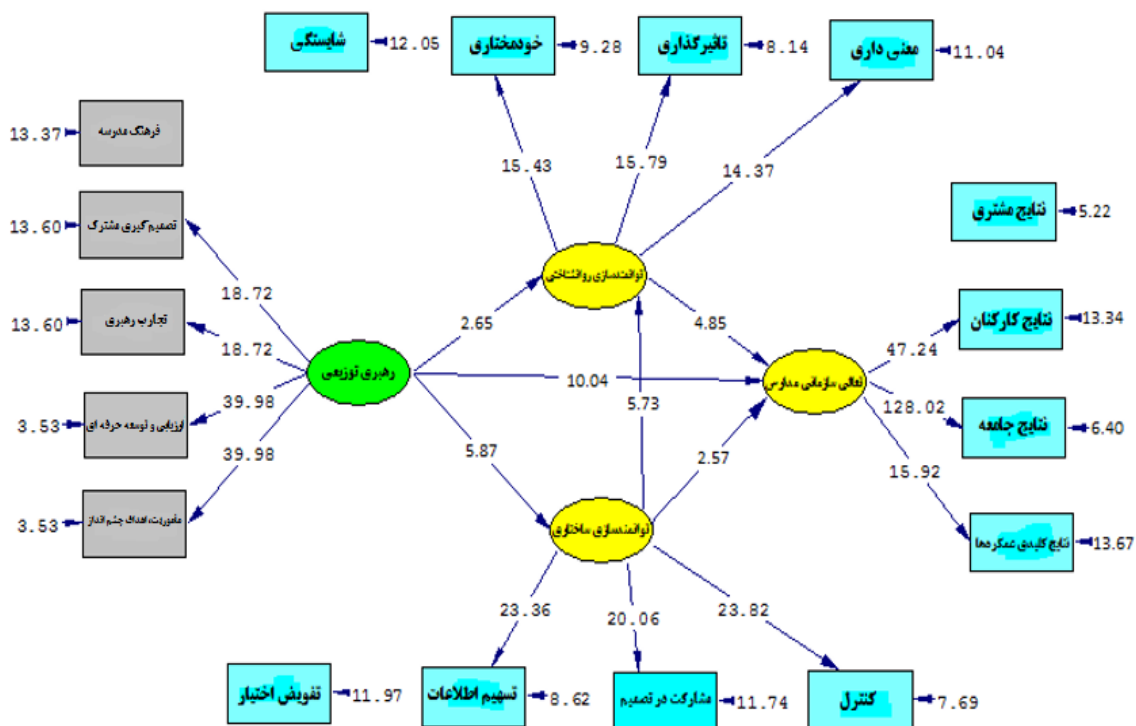
شاخص	ملاک قابل پذیرش	مقدار بدست آمده
۱ خی دو	۰/۰۰۰	۱۹۴/۸۲
۲ درجه آزادی	-	۱۱۳
۳ نسبت	۲ و کمتر	۱/۷۲
۴ RMSEA	۰/۰۵ و پاینتر	۰/۰۳۹
۵ CFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۶
۶ GFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۴
۷ AGFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۲

با توجه به نتایج بدست آمده در جدول ۳، مقادیر اندازه‌گیری شده شاخص‌های خی دو، نسبت خی دو بر درجه آزادی، RMSEA, CFI, GFI, AGFI نسبت به ملاک‌های قابل پذیرش جهت برازش مناسب الگو و مدل آزمون شده، مطلوب و قابل قبول ارزیابی می‌گردد که نشان دهنده‌ی برازش مناسب مدل ساختاری این پژوهش می‌باشد.



Chi-Square=194.82, df=113, P-value=0.00000, RMSEA=0.039

شکل ۲. الگوی آزمون شده پژوهش در حالت استاندارد



Chi-Square=194.82, df=113, P-value=0.00000, RMSEA=0.039

شکل ۳. الگوی آزمون شده پژوهش با مقادیر شاخص تی

جدول ۴. مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم آزمون شده در مدل معادلات ساختاری

سطح معناداری	T	مسیر استاندارد	مسیرهای مستقیم و غیر مستقیم	
۰/۰۰۰۰	۱۰/۰۴	۰/۴۶	تعالی سازمانی مدارس	←
۰/۰۰۰۰	۵/۸۷	۰/۳۱	توانمندسازی ساختاری	←
۰/۰۰۲۴	۲/۶۵	۰/۲۷	توانمندسازی روان‌شناختی	←
۰/۰۰۱۲	۲/۵۷	۰/۳۳	تعالی سازمانی مدارس	←
۰/۰۰۲۱	۴/۸۵	۰/۲۴	تعالی سازمانی مدارس	←
۰/۰۰۱۰	۵/۷۳	۰/۳۴	توانمندسازی روان‌شناختی	←
۰/۰۰۶۵	۲/۳۸	۰/۱۰	توانمندسازی ساختاری	←
			تعالی سازمانی مدارس	
۰/۰۰۸۳	۲/۳۶	۰/۰۶	توانمندسازی روان‌شناختی	←
			تعالی سازمانی مدارس	
۰/۰۰۷۲	۳/۷۳	۰/۰۸	توانمندسازی روان‌شناختی	←
			تعالی سازمانی مدارس	

رهبری توزیعی اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس، توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی؛ توانمندسازی ساختاری اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس و توانمندسازی روان‌شناختی؛ و توانمندسازی روان‌شناختی اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس دارد (۰/۰۰۱۱).

رهبری توزیعی بواسطه توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس؛ و توانمندسازی ساختاری نیز بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس دارد (۰/۰۰۴). بنابراین می‌توان گفت که توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی معلمان نقش میانجی در ارتباط بین رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس ایفا می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه‌ی رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس بواسطه نقش میانجی توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی معلمان بود.

یافته اول پژوهش نشان داد که رهبری توزیعی دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس می‌باشد. این یافته با نتایج مطالعات (Abdullahzade, 2017) مطابقت دارد. رهبری توزیعی مناسب دنیایی است که در آنجا کارها به طور فزاینده مبتنی بر کار تیمی و گروهی می‌باشد و شخص به تنهایی نمی‌تواند برای اتخاذ تصمیم مناسب بر تمام عرصه‌ی دانش تسلط داشته باشد (Dehghani poor, 2018). این تفکر رهبری، بیان می‌کند دستیابی به اهداف مدرسه، از راه فعالیت‌های تمامی معلمان امکان‌پذیر است. الگوی رهبری توزیعی گروه‌های رهبری را به کار کردن مشترک و داشتن هدفی مشترک ترغیب می‌نماید (Masomi Fard, 2016). مدیران مدارس با همفکری، رایزنی و سهیم کردن معلمان در تصمیمات و فعالیت‌های مدرسه و همچنین با واگذاری مسؤلیت و نقش‌های رهبری به آنان، همه اعضای مدرسه را برای دستیابی به اهداف سازمانی مدرسه ترغیب و از این طریق زمینه را برای بهبود مستمر، پیشرفت، موفقیت، سرآمدی و تعالی مدرسه در تمام ابعاد فراهم می‌کنند.

یافته دوم پژوهش نشان داد که رهبری توزیعی دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با توانمندسازی ساختاری معلمان می‌باشد. این یافته با نتایج مطالعات (Liu, 2020)؛ (Dehghani poor, 2018)؛ (Masomi Fard, 2016) و (Hasani & Nemati, 2015) هم‌راستا است. مدارس منشاء تربیت نیروی انسانی و محل پرورش استعدادها می‌باشد. جهت توسعه و پیشرفت می‌باشد (Amjadzabardast, Gholami & Nemati, 2015). سازمان مدرسه باید مکانی باشد که همه اعضای مدرسه برای دستیابی به اهداف سازمانی مدرسه همکاری کنند و مجموعه مدرسه از طریق همکاری متقابل یاد بگیرند (Joo, 2020). رهبران توزیعی با توانمند کردن معلمان از طریق؛ توزیع قدرت، اختیار و مسؤلیت در بین آن‌ها جهت بر عهده گرفتن رهبری، شرایط مساعدی جهت همکاری و مشارکت هر چه بیشتر اعضای مدرسه جهت رشد و ارتقاء سطح

مدرسه فراهم می‌کنند. در واقع بهره‌مندی مدیران از سبک رهبری توزیعی در مدارس، تأثیرات مفیدی را به همراه خواهد آورد که با رهبری انفرادی اتفاق نمی‌افتد (Bush & Ng, 2019). مدیران مدارس با به‌کارگیری این سبک رهبری، فرصت‌های بیشتری را برای مشارکت هرچه بیشتر معلمان در فعالیت‌های مدرسه فراهم کرده که این تعامل و مشارکت نگرش مثبتی را در معلمان نسبت به توانایی‌هایشان ایجاد می‌کند.

یافته سوم پژوهش نشان داد که رهبری توزیعی دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با توانمندسازی روان‌شناختی معلمان می‌باشد. این یافته با نتایج مطالعات (Hasani & Nemati, 2015؛ Yasini, Abbasian & Yasini, 2013؛ Morettini & et al (2018) و Liu (2020) هم‌خوانی دارد. همراه شدن با پیشرفت و توسعه در دنیای پیچیده‌ی امروزی، نیاز به وجود رهبرانی دارد که نه تنها به فکر بهبود توانایی‌های خود باشند، بلکه کارکنان را نیز در جهت رشد و توسعه‌ی توانمندی‌های روانی و انگیزشی هدایت کنند. این وظیفه‌ی خطیر، در سازمان‌های آموزشی مانند مدارس بسیار حائز اهمیت است، چرا که مدارس وظیفه‌ی خطیری در پرورش نیروی‌های مورد نیاز جامعه دارند. رهبران توزیعی با توجه به معلمان و نظرخواهی از آنان در امور مهم مدرسه، نه تنها قدرت و اختیارات خود را در سراسر مدرسه توزیع می‌کنند، بلکه با ایجاد تعامل و همکاری بین معلمان، از حداکثر پتانسیل آن‌ها برای پیشرفت مدرسه بهره می‌گیرند (Nawab & Asad, 2020). این رهبران، احساس اهمیت، ارزش و تأثیرگذاری در تصمیمات مهم مدرسه را در معلمان تقویت کرده و از این طریق زمینه را برای توانمندی روان‌شناختی آن‌ها فراهم می‌کنند.

یافته چهارم پژوهش نشان داد که توانمندسازی ساختاری معلمان دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس می‌باشد. به این صورت که توانمند کردن معلمان از طریق تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم و افزایش کنترل و نظارت در شغل، موجب درگیر شدن، افزایش انگیزش، تعهد و وفاداری و در نهایت حرکت مدرسه به سمت تعالی و سرآمدی می‌شود. این یافته با نتایج مطالعات (Lasrado (2020؛ Morsal & et al (2019؛ Ammarloo (2018) و Safaei Shakib & et al (2016) هم‌خوانی دارد. توانمندسازی ساختاری به عنوان دسترسی به ساختارهای سازمانی در محیط کار تعریف می‌شود که به واسطه‌ی دسترسی به خطوط ارتباطات، اطلاعات و منابع انجام می‌گیرد و به کارکنان فرصت‌هایی می‌دهد تا در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، در شغل خود رشد کنند و در کنترل منابع حضور داشته باشند (O'Brien, 2010). به اعتقاد قنبری (Ghanbari & et al, 2015) توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی، یکی از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی و تعالی سازمانی است؛ به‌گونه‌ای که توانمندسازی موجب درگیر شدن، انگیزش و رضایت کارکنان و تشویق آنان به باقی ماندن، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان و در نهایت حرکت سازمان به سمت تعالی و سرآمدی می‌شود. مدارس به عنوان عمده‌ترین نهاد در تولید دانش، مهارت، فناوری و تربیت آینده‌سازان جامعه، همواره باید در راه توانمندسازی معلمان و تعالی سازمانی گام بردارند تا در زمره‌ی سازمان‌های سرآمد در پیشاپیش محیط رقابتی حرکت کنند.

یافته پنجم پژوهش نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس می‌باشد. این یافته با نتایج مطالعات (Lasrado (2020؛ Herati, Rahdarpour & Ostovar (2019؛ Morsal & et al (2019؛ Ammarloo (2018) و Safaei Shakib & et al (2016) هم‌جهت است. توانمندسازی روان‌شناختی شامل احساس اهمیت و معنا، شایستگی، خودتعیین‌گری و مؤثر بودن در امور شغلی است؛ که به عنوان یک حالت روانی و انگیزشی ذاتی تعبیر می‌شود که در آن کارکنان در رابطه با کارشان احساس کنترل دارند و این احساسات برخاسته از انگیزه درونی، آنان را به عضوی فعال در سازمان تبدیل می‌کند (Abdullahzade, 2017). هدف از توانمندسازی روان‌شناختی به کار انداختن و استفاده بهینه از مغزهای افراد همانند بازوان آن‌هاست. در شرایط پیچیده و متغیر امروزی، سازمان‌های آموزشی و مدارس جهت ارتقاء در تمام زمینه‌ها و تعالی، چاره‌ای جز استفاده مناسب از توانایی‌های معلمان و سایر کارکنان مدرسه ندارد. چرا که توانمندسازی معلمان یکی از مهم‌ترین عواملی است که در میزان موفقیت مدارس نقش بسزایی دارد (Zand-e Karimi & et al, 2019). با توانمندسازی روان‌شناختی یک حس درونی از شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری در شرایط کاری و معنی‌داری در معلمان ایجاد می‌شود. به وجود آمدن این احساسات درونی مثبت، شرایط روحی و روانی معلمان را بهتر می‌کند و باعث می‌شود که معلمان بتوانند قابلیت‌های خود را به بهترین

نحو ممکن نشان دهند. در چنین جوّ سازنده‌ای، معلمان به تغییر شرایط کاری خود و دستیابی به بهترین و عالی‌ترین وضعیت و عملکرد برای خود و مدرسه ترغیب می‌شوند.

یافته ششم پژوهش نشان داد که توانمندسازی ساختاری دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با توانمندسازی روان‌شناختی معلمان می‌باشد. هم‌سو با این یافته، Bonyad Karizme, Rahimi Pordanjani & Mohamadzadeh (2016) و Ebrahimi (2016) و Safaei Shakib & et al (2016) رابطه‌ی مثبتی را میان توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی نشان داده و توانمندسازی ساختاری را به عنوان مقدمه‌ای برای توانمندسازی روان‌شناختی توصیف کرده‌اند. توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی در مینا، تمرکز و محتوا، از لحاظ مفهومی با یکدیگر تفاوت دارند. در حالی که توانمندسازی ساختاری ویژگی‌های شغلی را توصیف می‌کند که به آن‌ها استقلال و قدرت می‌بخشد، توانمندسازی روان‌شناختی انگیزه‌های ذاتی را منعکس می‌کند (Guerrero & et al, 2018). به عبارت دیگر، توانمندسازی روان‌شناختی نشان دهنده‌ی واکنش کارکنان نسبت به توانمندسازی ساختاری است (Safaei Shakib & et al, 2016). واگذاری قدرت و اختیار بین معلمان و همچنین استفاده از نظرات و سهیم کردن آنان در اطلاعات و تصمیمات مهم مدرسه باعث می‌شود که معلمان از لحاظ روانی نسبت به توانایی‌های خود مطمئن‌تر شده و انگیزه مضاعفی برای انجام وظایف، فراتر از انتظار کسب کنند.

یافته هفتم پژوهش نشان داد که توانمندسازی ساختاری معلمان نقش میانجی را در رابطه بین رهبری توزیعی و تعالی سازمانی مدارس ایفا می‌کند. رهبری توزیع شده وسیله‌ای برای توسعه ظرفیت مدرسه و کاهش بار کاری فرد مسؤول (مدیر) مدرسه را فراهم می‌کند و معلمان را در انجام دادن کارهایی که تنها فرد مسؤول می‌تواند آن را انجام دهد آزاد و مختار می‌گذارد. مدرسی که در آن رهبری توزیع شده است، هم معلم و هم مدیر مدرسه جایگاه خود را دارند؛ اما این جایگاه تلطیف شده است. آنان می‌توانند با حفظ موقعیت خود، در عین حال، با افراد دیگر درون سازمان و سایر معلمان و رهبر مدرسه مشارکت و همکاری داشته باشند و قدرت اجرایی تصمیم‌گیری را در بین خود به تناسب توانایی تقسیم کنند (Nasiri Valik Bani & Ghanbari, 2016). رهبران توزیعی با توانمند کردن معلمان از طریق؛ توزیع قدرت، اختیار و مسؤولیت در بین آن‌ها جهت بر عهده گرفتن رهبری، شرایط مساعدی جهت همکاری و مشارکت هر چه بیشتر اعضای مدرسه جهت رشد و ارتقاء سطح مدرسه در تمامی ابعاد و تعالی سازمانی فراهم می‌کنند.

یافته هشتم پژوهش نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی معلمان نقش میانجی را در رابطه بین رهبری توزیعی و تعالی سازمانی مدارس ایفا می‌کند. این یافته با نتایج مطالعات (Fiah & Brown, MacGregor & Flood (2020) و Hamid (2020)؛ Maltempi (2018)؛ Dehghani poor (2018) و Masomi Fard (2016) هم‌راستا می‌باشد. ایجاد محیطی خلاق و پویا که در آن معلمان و سایر کارکنان مدرسه بتوانند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، مستلزم تسهیم وظایف و نقش‌های رهبری است. این تسهیم باید از سوی رهبری مدرسه صورت پذیرد. این امر محقق نمی‌گردد، مگر آنکه دستگاهی مشارکتی و مبتنی بر توزیع مسؤولیت‌های رهبری برقرار باشد. با توجه به اینکه سیستم آموزشی ایران، 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. این امر زمینه مشارکت فعالانه معلمان و سایر کارکنان در امور مدرسه را به نحو احسن فراهم می‌سازد (Ahmadi, 2013). رهبران توزیعی با مشارکت دادن معلمان در تصمیمات مهم مدرسه، تسهیم اطلاعات و دادن اختیارات لازم به آن‌ها، ساختارهای ارگانیک و پویایی در مدرسه ایجاد می‌کنند، در این ساختار زنده انگیزه‌ی معلمان جهت همکاری در امور مختلف مدرسه افزایش می‌یابد و باعث می‌شود که آن‌ها اهداف شخصی‌شان را در جهت اهداف سازمانی مدرسه قرار دهند و از این طریق، تلاش زیادتری را در جهت اعتلا و بهبود مستمر مدرسه در تمام زمینه‌ها و در نهایت تعالی مدرسه انجام دهند.

یافته نهم پژوهش نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی معلمان نقش میانجی را در رابطه بین توانمندسازی ساختاری و تعالی سازمانی مدارس ایفا می‌کند. این یافته با نتایج مطالعات (Morsal & et al (2019) و Ammarloo (2018) هم‌خوانی دارد. توانمندسازی معلمان از مهم‌ترین عوامل دخیل در تعالی سازمانی مدارس می‌باشد. مدیران مدارس برای دستیابی به تعالی سازمانی، لازم است اختیارات معلمان را در جهت ایجاد بستری برای آزادی عمل آنان به عنوان یکی از

ابعاد توانمندسازی افزایش دهند (Morsal & et al, 2019). چنانچه معلمان در ساختار مدرسه از قدرت و اختیارات لازم برخوردار باشند و در تصمیمات مهم مدرسه نقش پررنگی ایفا کنند، از لحاظ روان‌شناختی توانمندتر شده و در نتیجه احساس شایستگی، تأثیرگذاری و معناداری زیادتری برای انجام وظایف از خود نشان می‌دهند. توانمندی و شایستگی هر چه بیشتر معلمان موجب می‌شود که حس عمیقی از معنی‌داری و تأثیر در فعالیت‌های مدرسه داشته باشند. این احساس مثبت درونی سبب می‌شود که معلمان برای انجام کارهای فراتر از وظیفه، آغازگر باشند و نسبت به کسانی که به خودشان اعتماد ندارند، کارشان را با علاقه و شدت و سماجت بیشتری انجام دهند. در نهایت چنین معلمان توانمندی با شرکت مشتاقانه در فعالیت‌های مختلف مدرسه، شرایط لازم را جهت حرکت مدرسه از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب و تعالی در تمام زمینه‌ها فراهم می‌کنند.

پژوهش حاضر مانند هر پژوهش دیگری محدودیت‌هایی دارد که از آن جمله می‌توان این موارد را بیان کرد: ۱- استفاده از پرسشنامه جهت گردآوری داده‌ها، چرا که پرسشنامه‌ها محدودیت‌های ذاتی از جمله خطاهای اندازه‌گیری، عدم خویشتن‌نگری، پاسخ‌های قابل‌پذیرش اجتماعی و ... دارند. ۲- با توجه به اینکه نتایج این پژوهش در بین معلمان مدارس ابتدایی استان فارس بدست آمده است، در تعمیم نتایج به سایر مقاطع تحصیلی، دانشگاه‌ها و سازمان‌های دیگر باید احتیاط کرد در نهایت راهکارهای زیر جهت بهبود مستمر کیفیت در تمام زمینه‌ها و در نهایت تعالی سازمانی مدرسه به مسئولین آموزش و پرورش و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود: مسؤولان آموزش و پرورش و مدیران مدارس در بسیاری از امور مدرسه با معلمان شایسته مشورت و از آن‌ها نظر خواهی و با تفویض اختیار و مشارکت دادن در تصمیمات به تواناسازی و بهسازی آنان کمک کنند؛ چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای مدرسه را با همکاری و کسب نظرات معلمان شایسته تدوین کنند؛ مسؤولان آموزش و پرورش با دعوت از اساتید رشته مدیریت آموزشی دانشگاه‌ها، کارگاه‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران مدارس با سبک جدید و تأثیرگذار رهبری توزیعی برگزار کنند؛ شایسته است رهبران مدارس با اعتماد به معلمان، شرایط مناسبی را برای آن‌ها جهت بر عهده گرفتن نقش‌های رهبری به صورت رسمی فراهم کرده و در نتیجه احساس مثبتی از توانمندی را در معلمان ایجاد کنند؛ مسؤولان و مدیران مدارس بهتر است که در ساختار رسمی و غیررسمی مدارس، اختیارات کافی جهت تأثیرگذاری معلمان در تصمیمات پراهمیت مدرسه و همچنین القای احساس مهم و تأثیرگذار بودن معلمان در امور مدرسه را ایجاد، و از این طریق تلاش تمامی اعضای مدرسه را جهت رسیدن به نهایت عملکرد و تعالی مدرسه، فراهم کنند؛ مدیران مدرسه با استفاده از سیستم‌های ارزیابی و خودارزیابی، وضع موجود و وضع مطلوب مدرسه را با هم مقایسه و از این طریق سنجش دقیقی از میزان قرار داشتن مدرسه در مسیر تعالی و رشد متوازن بدست آورند.

تشکر و قدردانی

در این پژوهش از همکاران پژوهشی به دلیل کمک به پژوهشگر تقدیر و تشکر می‌شود.

References

- Abdullahzade S. (2017). Investigating the relationship between the components of distributive leadership with employee creativity, organizational silence and organizational capability (Buchan County Education Department), M.Sc. Thesis, Urmia University, Faculty of Literature and Humanities. [in Persian].
- Abedzadeh M. (2016). The impact of structural empowerment on psychological empowerment (Evidence from: staff of rasht rasoule akram hospitals nurses). Master Thesis, Payam Noor University, Department of management. [in Persian].
- Aghavirdi B, Moghaddasi A, Sharifzadeh F. (2016). Factors affecting human resource empowerment for organizational excellence (Case study: Customs of the Islamic Republic of Iran). *Journal of Human Resource Management*, 6(3): 45-70. [in Persian].
- Ahmadi H. (2013). Investigating the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Performance of Government Primary School Teachers in Tehran. Master Thesis, University of Tehran. [in Persian].
- AL-Abrow H, Abdullah H, Atshan N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence: Mediator role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4): 972-985.
- Al-Dhaafri H S, Alosani M S. (2020). Impact of total quality management, organisational excellence and entrepreneurial orientation on organisational performance: empirical evidence from the public sector in UAE. *Benchmarking: An International Journal*. 23(2): 1463-5771..
- Alhefeti S, Ameen A, Bhaumik A. (2019). The impact of the leadership and strategy management on organizational excellence: moderating role of organizational culture. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(06): 748-759.
- Amjadzabardast M, Gholami K, Nemati S. (2015). The effect of principled distributive leadership style on the effectiveness of schools through the motivation of teachers and their academic optimism in high schools in Sanandaj: Presenting a model. *Research in School and Virtual Learning*, 2(7): 7-26. [in Persian].
- Ammarloo H. (2018). The impact of structural empowerment ,mediating role of psychological empowerment on organizational excellence (Studied case: Payesh Armaghan Yaran Company). Master Thesis, Payame Noor University of Rasht. [in Persian].
- Amor A M, Vázquez J P A, Faiña J A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1): 169-178.
- Azorín C, Harris A, Jones M. (2020). Taking a distributed perspective on leading professional learning networks. *School Leadership & Management*, 40(2-3): 111-127.
- Bonyad Karizme, T, Rahimi Pordanjani T, Mohamadzadeh Ebrahimi A. (2016). The relationships between structural and psychological empowerment and job satisfaction among nurses. *Hayat*, 22(3): 201-215. [in Persian].
- Brown C, MacGregor S, Flood J. (2020). Can models of distributed leadership be used to mobilise networked generated innovation in schools? A case study from England. *Teaching and Teacher Education*, 94: 103101.
- Burks K. (2020). International School Leaders: Finding Success Through Distributed Leadership Practices. *Kappa Delta Pi Record*, 56(2): 52-54.
- Bush T, Ng A Y. M. (2019). Distributed leadership and the Malaysia education blueprint. *Journal of Educational Administration*. 57(3): 279-295.
- Dehghani poor F. (2018). Identifying the conditions for the establishment of distributed leadership in the primary schools in Mashhad, Iran. Master Thesis. Ferdowsi University of Mashhad, Faculty of Education and Psychology. [in Persian].
- Elmore R F. (2000). Building a new structure for school leadership. Albert Shanker Institute. 1-36.
- Fiah Y M A, Hamid A H A. (2020). Implementation of Distributive Leadership into Teacher Competency Empowerment and Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(6): 916-926.
- Fu L, Liu Z, Liao S. (2018). Is distributed leadership a driving factor of innovation ambidexterity? An empirical study with mediating and moderating effects. *Leadership & Organization Development Journal*. 39(3): 388-405.

- Ghanbari S, Ardalan M, Nasiri F, Karimi I. (2015). Explain role of mediator employee psychological empowerment in the relationship between effective management and organizational excellence. *Organizational Culture Management*, 13(2): 487-514. [in Persian].
- Ghanbarinasrabadi A, Rashidi M, Taghsimi J. (2019). Development of a psychological capital Training Package (PCTP) based on Islamic values and Assessment of its training effect on Organizational Excellence. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 20(1): 92-100. [in Persian].
- Ghosh V, Bharadwaja M, Yadav S, Kabra G. (2019). Team-member exchange and innovative work behaviour. *International Journal of Innovation Science*, 11(3): 344-361.
- González, E C. (2020). A Comparison of Demographic Profiles and Academic Outcomes of Charter Schools and Traditional Public Schools in Fresno, Kings, Madera, and Tulare Counties (Doctoral dissertation, California State University, Fresno).
- Guerrero S, Chênevert D, Vandenberghe C, et al. (2018). Employees' psychological empowerment and performance: how customer feedback substitutes for leadership. *Journal of Services Marketing*, 32(7), 868-879.
- Han X, Fang S, Xie L, Yang J. (2019). Service fairness and customer satisfaction. *Journal of Contemporary Marketing Science*.
- Hasani R, Nemati S. (2015). Preparing and practicing a Model to Investigate the Distributed Leadership Style of Principals and its Relationship with the empowerment of Human Resources at District Two of Sanandaj's Secondary Schools. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 10(4): 47-31. [in Persian].
- Herati M, Rahdarpour J, Ostovar M. (2019). The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Excellence with the Mediating Role of Organizational Commitment in the Social Security Organization of Sistan Region, 2nd International Conference on Management, Educational, Social and Psychological Sciences, Tehran. [in Persian].
- Huertas-Valdivia I, Braojos J, Lloréns-Montes F J. (2019). Counteracting workplace ostracism in hospitality with psychological empowerment. *International Journal of Hospitality Management*. 76(Part A): 240-251.
- Jena L K, Bhattacharyya P, Pradhan S. (2019). Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility in connecting meaningful work and psychological empowerment. *IIMB Management Review*, 31(3): 298-308.
- Joo Y H. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professionalism: The case of Korean middle schools. *International Journal of Educational Research*, 99, 101500.
- Kordnaji A, Bakhshizadeh A, Fathollahi M. (2015). Investigate the Impact of Psychological Empowerment on Structural Empowerment of Employees (Case Study: Saipa Company). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 4(3): 97-120. [in Persian].
- La Rotta D, Pérez Rave J. (2017). A relevant literary space on the use of the European Foundation for Quality Management model: current state and challenges. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(13-14): 1447-1468.
- Lasrado F. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2019-0349.
- Liu P. (2020). Motivating teachers' commitment to change through distributed leadership in Chinese urban primary schools. *International Journal of Educational Management*.
- Liu Y, Werblow J. (2019). The operation of distributed leadership and the relationship with organizational commitment and job satisfaction of principals and teachers: A multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 96: 41-55.
- Malik M, Sarwar S, Orr S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1): 10-20.
- Maltempi M G. (2019). Principals' Perceptions of the Barriers and Impediments to Distribute Leadership and Share Decision Making under an Era of Heightened Accountability: An Exploratory Study Using Q-Technique. Long Island University, CW Post Center.
- Masomi Fard E. (2016). The relationship between distributed leadership and perceived organizational support the empowerment of women secondary school teachers in the city of Karaj, 94-95 years. Master Thesis, Shahid Rajaei Teacher Training University, Faculty of Humanities. [in Persian].

- Mohammad Davoodi A H, Hosseini T. (2014). Investigating the relationship between distributive leadership and teacher empowerment; Case Study. *Journal of Human Resource Management*, 3(10): 57-72. [in Persian].
- Mokhber Yosefabad M, Rahmani Nojde H, Asadian A. (2019). The Impact of Strategic Alliance on Organizational Excellence with the Mediating Role of Knowledge Sharing Using Structural Equation Modeling (Case Study: Tabriz National Bank). *Journal of Accounting and Management Vision*, 2(16): 1-19. [in Persian].
- Moradi B. (2016). The Relationship between Employee Improvement and Organizational Justice with Organizational Excellence, M.Sc. Thesis, Mohaghegh Ardabili University. [in Persian].
- Morettini B W, Luet K M, Vernon-Dotson L J, et al. (2018). Developing Teacher Leaders Using a Distributed Leadership Model: Five Signature Features of a School–University Partnership. In *Teacher Leadership in Professional Development Schools*. Emerald Publishing Limited, 217-223.
- Morsal B, Fahiminezhad A, Siavashi M, Ameriyan H. (2019). Prediction of organizational excellence in the ministry of sports and youth by staff structural and psychological empowerment. *journal of motor and behavioral sciences*, 2(1): 32-44. [in Persian].
- Nasiri Valik Bani F, Ghanbari E. (2016). Analysis of the Relationship between Distributed Leadership Style and Organizational Effectiveness of High Schools in Hamadan. *Journal of Educational Research*. 2(31): 110-132. [in Persian].
- Nawab A, Asad M M. (2020). Leadership practices of school principal through a distributed leadership lens: a case study of a secondary school in urban Pakistan. *International Journal of Public Leadership*. 16(4): 411-422.
- O'Brien J L. (2010). Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers (Doctoral dissertation, Rutgers University-Graduate School-Newark).
- Safaei Shakib A, Abdul Maleki B, Hosseinzadeh S A A, Musivand M. (2016). Effect of transformational leadership on organizational excellence with mediating role of staff structural and psychological empowerment. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 4(16): 1-24. [in Persian].
- Sedrine S B, Bouderbala A S, Hamdi M. (2020). Distributed leadership and organizational commitment: moderating role of confidence and affective climate. *European Business Review*.
- Shavaran H, Taheri M, Baratian H. (2018). The relationship between spiritual intelligence and organizational excellence with the mediating role of organizational trust among principals. *Jsa*, 6(2): 143-162. [in Persian].
- Sinha S, Hanuscin D L. (2017). Development of teacher leadership identity: A multiple case study. *Teaching and Teacher Education*, 63: 356-371.
- Spreitzer G M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Torshizi Faraji H, Zirak M, Momeni mahmouei H, Hoseinzade A. (2020). Designing a Distributed Leadership Model in Higher Education System Using the Data Base Method (Case Study: Ferdowsi University of Mashhad). *Educational Development of Judishapur*, 11(2): 241-250. [in Persian].
- Yasini A, Abbasian A, Yasini T. (2013). The Effect of Principals' Distributed Leadership Style on Teacher job Performance: Introducing a Model. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 4(13): 33-50. [in Persian].
- Zand-e Karimi M, Parvaresh B, Farahbakhsh S, et al. (2019). The Relationship between Authentic Leadership and Organizational Indifference among Teachers: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *QJOE*. 35(3): 147-168. [in Persian].
- Zin Abady H, Mohammady F. (2013). Consequences of school leadership distribution: A special look at teachers' organizational citizenship behavior. *Journal of Research in Educational Systems*, 7(22): 79-100. [in Persian].

The Relationship between Distributed Leadership and School Organizational Excellence with the Mediating Role of Structural and Psychological Empowerment in Teachers

Hosein Mojooni^{1*}

Mohammad Reza Ardalan²

Siroos Ghanbari³

Afshin Afzali⁴

Abstract

Purpose: Educational institutions and schools are extremely important for the social, economic and cultural stability of any country. Therefore, in order to succeed in various fields, countries are looking for ways to improve their schools, educational systems, and the quality of their education, so that they can increase their ability in the global competition environment. One of the ways that plays an important role in improving the quality and gaining the competitive advantage of educational organizations is the issue of organizational excellence. The aim of this study was to investigate the relationship between distributive leadership and school organizational excellence with the mediating role of structural and psychological empowerment in teachers.

Methodology: The research method was descriptive-correlational. The statistical population of the study consisted of all primary school teachers in Fars province in the academic year 2020-21 to 16264 people, from which a sample of 375 people was selected based on Cochran's formula. Considering the classes of the research community such as type of region, number of cities / districts and gender, the stratified random sampling method was used. Data collection based on four questionnaires of distributive leadership (Almore, 2000), psychological empowerment (Spritzer, 1995), structural empowerment (Kordani, Bakhshizadeh and Fatholahi, 2015) and organizational excellence (Amarloo, 2018) done. Pearson correlation coefficient and structural equation modeling were used to analyze the data using SPSS software version 25 and LISREL version 8.80.

Findings: The results of the fit indices of the confirmatory path analysis model showed that the structural model of the research has a suitable and acceptable fit. Based on other research results, distributive leadership has a direct, positive and significant relationship with structural empowerment, psychological empowerment and organizational excellence of schools; Structural empowerment has a direct, positive and significant relationship with the organizational excellence of schools and psychological empowerment; And psychological empowerment had a direct, positive and significant relationship with the organizational excellence of schools (0.0011). Distributive leadership through structural empowerment and psychological empowerment has an indirect, positive and significant relationship with the organizational excellence of schools; Structural empowerment due to psychological empowerment had an indirect, positive and significant relationship with the organizational excellence of schools (0.004).

Conclusion: According to the results of the present study, school principals and leaders should use distributive leadership strategies to transfer more power, authority and responsibility among teachers, to improve their psychological and structural capabilities, favorable conditions for cooperation and Provide the participation of as many teachers as possible for the growth and promotion of the school level in all dimensions and organizational excellence of the school.

Keywords: Distributive leadership, Structural empowerment, Psychological Empowerment, Organizational Excellence of Schools

¹ PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran. (Corresponding Author) hosinmajooni@gmail.com.

² Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran. mr.ardalan@basu.ac.ir

³ Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran. siroosghanbari@yahoo.com

⁴ Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran. afzali.afshin@ymail.com