

## Research Paper

## Design and validation of high school distributed leadership questionnaire

**Khalil Gholami<sup>1</sup>, Younes Sahranavard Nashtifan<sup>2</sup>, Salahaddin Ebrahimi<sup>3\*</sup>, Yaser Sayadi<sup>4</sup>**

1. Associate Professor, Department of Educational Sciences, University of Kurdistan, Faculty of Humanities and Social Sciences, Sanandaj, Iran.
2. PhD in Educational Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
3. PhD in Educational Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran

Received:2021/09/08

Accepted:2022/02/12

PP:108-127

Use your device to scan and read the article online



DOI:

**10.30495/jedu.2023.28653.5746**

**Keywords:**

Distributed Leadership,  
Secondary Schools,  
Standard Questionnaire.

**Abstract**

**Introduction:** Distributed leadership is one of the most popular theories in school environments today. This theory has a great impact on the improvement and performance of schools, the effectiveness of teachers and, consequently, student outputs. Therefore, the main purpose of this study was to construct and validate a scale for the study of distributed leadership in secondary schools. **research methodology:** The statistical population included all high school teachers in Kurdistan province. In the first stage, 377 people and 6 months later, 321 people were studied by random sampling from different regions. In the first stage, the data were analyzed using exploratory factor analysis, using principal component analysis of direct ablation rotation with SPSS 23 software. In the second stage, the data were analyzed using confirmatory factor analysis and AMOS 23 software.

**Findings:** The results of the present study showed that the questionnaire for the study of distributed leadership has a four-factor structure including: school improvement and teacher professional development, trust-based interaction, democracy, and comprehensive support, which are measured using 25 statements. This questionnaire was named "Distributed Leadership Scale of Secondary Schools".

**Conclusion:** Based on the obtained results, the constructed scale has suitable psychometric properties for use in educational research in the field of educational leadership.

**Citation:** Gholami Khalil, Sahranavard Nashtifan Younes, Ebrahimi Salahaddin, Sayadi Yaser (2023). Design and validation of high school distributed leadership questionnaire .Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(3): 108-127

**Corresponding author:** Salahaddin Ebrahimi

**Address:** PhD in Educational Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Tell:** 09141687653

**Email:** s.ebrahimi@ut.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

Distributed leadership refers to a fundamental re-conceptualization of leadership as practice and common freedom challenges regarding the relationship between formal leadership and organizational performance. Distributed leadership means multiple sources of guidance and guidance, pursuing specialized projects in the organization, and creating cohesion through a shared culture. In this context, it should be noted that distributed leadership is a very popular leadership model and one of the most common and preferred contemporary theories in education. Its appeal in education may be due to its potential for improving schools. Distributed Cognitive Leadership is evolving that heroic and one-sided leadership is not enough to address the complex issues facing education systems around the world. Because a distributed perspective is shaped by action in a particular way and is reflected as a product of interactions between school leaders, followers, and aspects of their position.

### Method:

In the present study, a two-step quantitative method was used to construct and validate the distributed leadership scale. This research is descriptive-correlation of variance-covariance matrix analysis in terms of applied purpose and based on data collection method. The statistical population was the high school teachers of Kurdistan province who were selected in two stages. In the first stage, 377 people and in the second stage, with a time interval of about 6 months from the first stage, 321 people were selected by random sampling from the cities of Kurdistan province as a sample. The stages of the present study were as follows: first, according to the study of empirical and theoretical studies of distributed leadership, the main and important components of distributed leadership were extracted. In line with these components, a large number of suitable items were designed, which included a total of 65 items. Then, according to the experts in this field, the face and content validity of the items were checked, and with the correction, the number of items reached 50. The items were then designed based on a 5-point Likert scale. Then, in a preliminary test, a questionnaire was distributed among a sample of 30 teachers that Cronbach's alpha was 0.95. After the initial design, a questionnaire was distributed among 31 public schools for girls and boys in Kurdistan province. In the first stage of the research, the distributed components of distributed leadership were determined using exploratory factor analysis. The underlying components of distributed leadership included four factors (school improvement and teacher development, trust-based interaction, democracy,

and inclusive support) and 25 items. In the second stage, confirmatory factor analysis was used to assess the psychometric properties of the questionnaire.

### Results:

As mentioned, the results show that the distributed leadership in the sample includes four main components (school improvement and teacher development, trust-based interaction, democracy, and comprehensive support). At this stage, the questionnaire consisted of 25 items that had a suitable load on the agents. To assess the validity of its psychometric properties including validity and reliability, a questionnaire was performed on other samples in the second stage. The results of confirmatory factor analysis showed that the four obtained factors have good validity and reliability for measuring distributed leadership and the tested model showed that it has a very good fit according to different indicators. Accordingly, the final questionnaire consisted of four components and 25 items to measure them. This result is suitable for use in educational research because technically and statistically, the inclusion of a large number of statements or latent variables makes the model not fit enough during analysis (Maruyama, 1998). On the other hand, experience has shown that the inclusion of a large number of questions in the questionnaire used to assess human characteristics makes the participants in the study not very careful when answering the questionnaire. Because a large number of questions tires them and they fall in the final parts of the questionnaire. Hulpia, et al. (2009) to construct a distributed leadership scale, the questionnaire structure was divided into two parts including leadership team performance and leadership team characteristics. Their results showed that leadership team performance has a two-factor structure (perspective and support) and the characteristics of the leadership team have a one-factor structure. This result is largely consistent with the present study. Also, the findings of the present study are in line with the results of exploratory research Elmor (2004) and Delaware Educational Research and Development Center (Quoted by Yasini, Abbasiyan & Yasisi, 2013); Because in this research, in addition to the components of the mission, vision and goals; School culture; Decision making; Leadership actions, shared decision-making; Cohesive leadership refers to the components of evaluation and professional

development and distributed support as key components. In this regard Nawab & Mujtaba Asad (2020) in a study that identified the components of distributed leadership to the components of teacher development for formal leadership roles, trust and respect for them and create opportunities for interaction and collaboration they pointed out. In addition, Liu (2019) and Bush & Ng (2019) have focused on the component of trust as one of the most important aspects of distribution leadership. These findings are consistent with the results of the present study.

### Conclusion

Finally, schools can use the capabilities of this theory to improve teacher performance directly and students' success indirectly. In addition, the

application of this questionnaire will help researchers and professionals in the field of educational management to examine the relationship between distributed leadership and other organizational variables with a more comprehensive view. Certainly, addressing this issue will affect the manner and quality of the application of distributed leadership theory in different courses of study. Based on the obtained results, the constructed scale has suitable psychometric properties for use in educational research in the field of educational leadership; However, considering that the present study was conducted only in Kurdistan province and in high school, it is recommended That other researchers across the country implement it in other sections and on new samples to test its validity and validity in different educational settings.

## مقاله پژوهشی

## طراحی و اعتباریابی پرسشنامه رهبری توزیع شده مدارس متوسطه

خلیل غلامی<sup>۱</sup>، یونس صحرانورد نشتیفان<sup>۲</sup>، صلاح الدین ابراهیمی<sup>۳\*</sup>، یاسر صیادی<sup>۴</sup>

۱. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه کردستان، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، سنندج، ایران.

۲. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴. استادیار گروه آموزش علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** رهبری توزیع شده یکی از نظریه‌های رایج و پرطرفدار امروزی در محیط‌های آموزشی است. این نظریه تأثیر زیادی بر بهبود و عملکرد مدارس، اثربخشی معلمان و در نتیجه بازدهی دانش آموزان دارد؛ با توجه به این موضوع، هدف این پژوهش ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای مطالعه در زمینه رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه بود.

**روش شناسی پژوهش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و بر اساس روش گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی از نوع تحلیل ماتریس وارینانس- کوواریانس است. جامعه آماری شامل کلیه دبیران متوسطه در استان کردستان بود که در مرحله اول تعداد ۳۷۷ نفر و ۶ ماه بعد تعداد ۳۲۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی از مناطق متفاوت مورد مطالعه قرار گرفتند. داده‌ها در مرحله اول با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، با روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی از نوع چرخش ابلیمین مستقیم با نرم‌افزار SPSS 23 انجام شد. در مرحله دوم داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و از طریق نرم‌افزار AMOS 23 مورد تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاضر نشان داد که پرسشنامه مورد نظر برای مطالعه رهبری توزیع شده دارای یک ساختار چهار عاملی شامل: بهبود مدرسه و توسعه حرفه‌ای معلمان، تعامل مبتنی بر اعتماد، دموکراسی، حمایت همه‌جانبه است که با استفاده از ۲۵ گزاره مورد سنجش قرار می‌گیرند. این پرسشنامه تحت عنوان «مقیاس رهبری توزیع شده مدارس متوسطه» نام‌گذاری شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج به دست آمده، مقیاس ساخته شده دارای ویژگی‌های روان‌سنجی مناسبی برای استفاده در پژوهش‌های آموزشی در زمینه رهبری آموزشی است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۳

شماره صفحات: ۱۲۷-۱۰۸

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2023.28653.5746

## واژه‌های کلیدی:

رهبری توزیع شده، مدارس متوسطه، پرسشنامه استاندارد.

**استناد:** غلامی خلیل، صحرانورد نشتیفان یونس، ابراهیمی صلاح الدین، صیادی یاسر. (۱۴۰۲). طراحی و اعتباریابی پرسشنامه رهبری توزیع شده مدارس متوسطه، دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۳): ۱۲۷-۱۰۸

\* نویسنده مسوول: صلاح الدین ابراهیمی

نشانی: دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تلفن: ۰۹۱۴۱۶۸۷۶۵۳

پست الکترونیکی: s.ebrahimi@ut.ac.ir

## مقدمه

رهبری، موضوعی که به طور گسترده در چندین رشته مورد پژوهش قرار گرفته و برای دهه ها باعث ایجاد علاقه در مردم شده است (Sammut, Briffa, & Curtis, 2021) با توجه به این مهم در تحقیقات آموزشی تأکیدهای مختلفی بر رهبری آموزشی شده است (Gumus et al., 2018). jet زیرا رهبری آموزشی سنگ بنای کیفیت سیستم‌های آموزشی (Bissessar, 2014; Sun & Xia, 2018) و از سازه‌های بسیار ماندگار در تغییر گونه-شناسی الگوهای رهبری است. (Bush, 2011; Bush & Glover, 2014, Quoted by Bush, 2015). رهبری آموزشی امکان تدریس و یادگیری سودمند و زمینه توسعه آن-ها را فراهم می‌آورد. (Sun & Xia, 2018). هم چنین با افزایش تولیدات علمی، مراقبت از معلم، مسیر سازمانی و کاهش مسائل انضباطی دانش آموزان ارتباط دارد. (Liu, 2021).

بنابراین، رهبری آموزشی معلم تنها منبع رهبری است که به طور مستقیم با شرایط مطلوب مدرسه و عملکرد دانش آموزان ارتباط دارد (Liu, 2021). بر بازده‌های یادگیری دانش-آموزان تأثیر سازنده می-گذارد (Bush, 2015) و برای ایجاد مدارس یادگیرنده و توسعه یافته بسیار مهم است. (Liljenberg, 2015). علاوه بر این در طی ۴۰ سال گذشته رهبری در آموزش و پرورش اغلب به نام فعالیتی مفهوم سازی شده است که یک نفر با تمرکز زیاد بر رهبری فردی در نقش رئیس یا مدیر، انجام وظیفه می‌کند. (Crawford, 2012). در چنین شرایطی رهبری اغلب با موفقیت قهرمانان یا قهرمانانی نمایشی (پرطمطراق) همراه بوده است، که در محیط-های آموزشی خود «مستبد» ظاهر می‌شوند. اما در دنیای امروز، از مدیران فقط انتظار نمی‌رود که رهبران کاریزماتیک (پرجاذبه، فرهمند) باشند، آنها هم-چنین رهبران برنامه درسی، متخصصان فکور و سازندگان فرهنگ-های مشترک هستند. گذشته از این، انتظار می-رود که آن‌ها برنامه-ریزان کارآمد، مدیران اثربخش، رئیسان منطقی امور مالی و پیروان جدی قواعد و مقررات بروکراتیک باشند. (Chitpin, 2020). بنابراین مدیران موفق به محدودیت‌های رویکرد تک-رهبری پی-برده‌اند و با تمرکز بر فرآیند، فعالیت و عملکرد مشترک (Choi & Schnurr, 2014)، طوری به نقش رهبری‌شان توجه دارند که اساساً با توانمند کردن کارکنان-شان ارتباط دارد. (Harris, 2004; Burke, 2010).

آن چه مشهود است نظریه-پردازی-های اخیر ایده رهبری به عنوان پست و منصب سازمانی را به چالش می-کشد و تأکید می-کند که رهبری می-تواند در یک سیستم توزیع شود. در این حالت رهبری، فراتر از این که ویژگی فردی یک رهبر باشد، فرایندی است که در یک سیستم جریان می-یابد. (Oliveira & Cunha, 2021). لذا مدیران موفق رهبری را توزیع می‌کنند، روابط را درک می‌کنند و اهمیت فرآیندهای یادگیری متقابل را که منجر به سهیم شدن در اهداف می‌شود، می‌فهمند. (Harris & Lambert, 2013). آن‌ها رهبری را توزیع می‌کنند تا تغییر و توسعه سازمانی را ایجاد کنند (Harris, 2014)؛ به هر حال، تا زمانی که از تخصص چند معلم استفاده نشود، بعید به نظر می-رسد که یک رهبر به تنهایی به ویژه در سطح کلاس بهبود ایجاد کند. (Nawab & Mujtaba Asad, 2020). با این تفاسیر رهبری توزیع شده از جمله چشم‌اندازهای جدید در حوزه مدیریت و رهبری مدارس است که به عنوان یکی از نظریه‌های رایج و پرطرفدار معاصر مطرح شده (Hartley, 2015; Hairon & Goh, 2014; Bush, 2014, 2015, 2018) و پژوهش در زمینه آن طی سه دهه گذشته علاقه-های فزاینده-ای را به خود جلب کرده است. (Liu, 2021).

می-توان بیان داشت که رهبری توزیع شده از اواسط دهه ۱۹۹۰ به عنوان یک رویکرد مفهومی مطرح، سعی داشته است تا دانش، مهارت-ها و خصلت-های رهبری معلمان را به امید بهبود بازده-های یادگیری دانش-آموزان توسعه دهد (Sun & Xia, 2018)؛ زیرا جذابیت آن در آموزش و پرورش به علت امکان بالقوه آن در ایجاد بهبود مدارس و ظرفیت سازی آن‌ها است (Hairon & Goh, 2014; Zainabadi & Mohammadi, 2013; Harris, 2014). آنچه مسلم است، رهبری توزیع شده در قرن بیست و یک به طور تجویزی به الگوی رهبری مرجع تبدیل شده است. (Bush & Ng, 2019). بنابراین به عنوان یک جایگزین برای الگوهای سنتی رهبری که متمرکز بر یک رهبر هستند (Bolden, Petrov & Gosling, 2009; Burke, 2010) در زمان حاضر ایده رهبری غالب در سیستم‌های آموزشی می-باشد (Harris, 2012). باید عنوان داشت محبوبیت جهانی رهبری توزیع-شده ناشی از عدم رضایت از محدودیت-های رهبری انفرادی، مرتبط با سلسله مراتب است. در رهبری توزیع-شده تمرکز بر روی تخصص است، نه اختیارات موقعیتی، زیرا مدارس سازمان-های حرفه-ای هستند و استعدادها و دانش فنی گسترده است. (Bush & Ng, 2019).

با این شرایط با توجه به علاقه اخیر به رهبری توزیع-شده و افزایش مطالب منتشر شده از آغاز هزاره، می-توان فرض کرد که موضوع رهبری توزیع-شده نسبتاً جدید است. (Sammut, Briffa, & Curtis, 2021). جذابیتش در آموزش و پرورش احتمالاً به علت امکان بالقوه آن در ایجاد بهبود مدارس باشد. (Hartley, 2015). رهبری توزیع شده طلایه-دار شناخت نوظهوری است که رهبری قهرمان و تک‌رو برای پرداختن به مسائل پیچیده‌ای که سیستم‌های آموزشی در سطح دنیا به طور فزاینده با آن مواجه هستند، کافی نیست. به هر حال کانون توجه اصلی، به لحاظ مفهومی و به لحاظ تجربی، رهبری توزیع شده در سطح مدرسه است. (Bush, 2014). با تأکید بیشتر در خصوص اهمیت آن باید متذکر شد که رویکرد رهبری توزیع شده، رشد سرمایه حرفه-ای را در درون و بین مدارس تسهیل می-کند. (Brown, et al, 2020). علاوه بر این

ابعاد رهبری توزیع شده از جمله تشریک مساعی و همکاری، مسوولیت-پذیری و پاسخگویی و ارزش-ها و باورها تأثیرات معناداری بر کارآمدی جمعی معلم دارد. (Liu, 2020) هم چنین رابطه بین رهبری توزیع شده و رضایت شغلی معلمان (Sammut, Briffa, & Curtis, 2021) و تعهد معلمان مثبت است. (Heikka et al., 2021) در کل رهبری توزیع شده با عملکرد دانش-آموز رابطه مثبت و مستقیمی دارد. (Liu, 2021) همان-طور که اشاره شد رهبری توزیع شده مزیت‌ها و منافع زیادی برای مدیران، معلمان و ذی-نفع-های مدارس دارد. زیرا باعث تأثیر معلم‌ها بر اثربخشی هم دیگر، درگیری دانش-آموزان در فعالیت‌های آموزشی (Leithwood & Jantzi Quoted by Harris, 2012) و تغییر مدارس می‌شود. رهبری توزیع شده تأثیر مستقیم مثبت بر خوش-بینی علمی (آموزشی) معلمان و تعهد سازمانی دارد (Thien, Adams & Koh, 2021). گذشته از این مدارس دارای ظرفیت رهبری عالی مدرسی هستند که در آن رهبری توزیع می‌شود و همه عوامل مدرسه فرصت کار به عنوان رهبر را پیدا می‌کنند (Burks, 2020).

پیش-بینی می‌شود علاقه و حمایت از رهبری توزیع شده تأثیرات مفیدی را به همراه خواهد آورد که با رهبری واحد اتفاق نمی‌افتد (Bush, Ng, 2019) و با این تفاسیر یک تیم رهبری مشارکتی و با کارکرد مؤثر در مدرسه احتمالاً بر کارآمدی معلم در دستیابی به اهداف تیمی و حل مساله تأثیر می‌گذارد. (Thien and Chan, 2020) در پایان باید اذعان داشت که در شرایط کنونی، چشم-انداز مدارس توسعه مهارت‌های رهبری دانش-آموزان و معلمان است. زیرا معلمان نوآوری-هایی را ایجاد و آزمایش می‌کنند و در نهایت منجر به بهبود کلی مدرسه می‌شوند (Nawab & Mujtaba Asad, 2020).

با توجه به مطالب فوق در تأیید جایگاه و اهمیت نظریه رهبری توزیع شده در نظام‌های توسعه یافته آموزشی و تأثیر فزاینده آن بر بهبود فرایند آموزش، عملکرد معلمان و در نهایت افزایش بازدهی دانش-آموزان، لازم است به استفاده و بکارگیری این نظریه در مدارس ایران توجه شود. لذا، در گام نخست بررسی و مطالعه این نظریه نیاز به شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری توزیع شده با توجه به بافت و شرایط آموزشی حاکم بر مدارس ایران دارد که در ادامه این مؤلفه‌های شناسایی شده به عنوان ابزاری استاندارد و مناسب برای سنجش رهبری توزیع شده در مدارس به کار گرفته خواهد شد؛ بنابراین، بدون شناخت مؤلفه‌های این نظریه و مطالعه علمی آن در بافت آموزشی مدارس ایران اجرای آن با شکست مواجه خواهد شد و افراد درگیر در فرایند آموزش نتوانند از قابلیت‌های این نظریه بهره‌مند شوند؛ با این تفاسیر، پژوهش کمی حاضر با هدف طراحی و هنجاریابی پرسشنامه رهبری توزیع شده برای مدارس متوسطه در نظر دارد جهت استفاده از این نظریه در مدارس، با شناسایی مؤلفه‌های رهبری توزیع شده، پرسشنامه استاندارد و هنجاریابی شده آن را با توجه به بافت آموزشی طراحی کند تا پژوهشگران و افراد ذی‌نفع آموزشی بتوانند به صورت آگاهانه چگونگی استفاده از این نظریه رهبری در مدارس را مورد مطالعه قرار دهند. لذا با توجه به این هدف، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤالات است که مؤلفه‌های رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه کدامند و آیا پرسشنامه طراحی شده با توجه به مؤلفه‌های استخراج شده از برازش مناسب برخوردار است؟

### چشم انداز نظری

به نظر می‌رسد ابتدا (Gibb 1958) از اصطلاح خاص رهبری توزیع شده استفاده کرده است. او نشان داد که رهبری احتمالاً به عنوان یک ویژگی گروه درک شود، همین‌طور به نام مجموعه ای از کارکردها که باید توسط گروه اجرا شود. (Feng, Hao, Iles & Bown, 2017) مفهوم رهبری توزیع شده با مفاهیم جدید رهبری فرق دارد. در دهه ۱۹۷۰، این ایده به وسیله پژوهشگران و نظریه پردازانی که توجه به مدل‌های مبتنی بر شناخت را توسعه داده اند دوباره مورد توجه قرار گرفت و الگوهای ذاتی توزیع این نظریه به طور ضمنی عنوان شد. این کار بر دشواری جدا کردن عمل از بافت عمل تأکید داشت و در عوض نشان داد که موقعیت برای حفظ عمل رهبری مهم است. دیدگاه رهبری توزیع شده نقش اصلی روابط بین عمل و ساختار را تعیین می‌کند. جایی که ساختار وسیله تعاملات انسانی است. این مسئله حاکی از آن است که درک موقعیت فرد به بررسی چگونگی ساختار و عمل با یکدیگر نیاز دارد تا عمل را مانند عمل رهبری ایجاد کند (Hariss & Muijs, 2005). این ایده با تمرکز بر عمل و فعالیت رهبری که باعث سهیم شدن در حجم فزاینده کارها و اعمال مدارس می‌شود (Abbasian, Abolghasemi & ghahremani, 2014; Tian, Risku & Collin, 2016; Bolden, et al., 2009; Grenda & Hackmann 2014) (علاق بسیار زیادی را در میان پژوهشگران، سیاست‌گذاران و متخصصان آموزشی ایجاد کرده است (Bennett et al., 2003; Hariss, 2013) طوری که حتی به عنوان نظریه نوظهور رهبری جلب توجه می‌کند. (Burke, 2010)

گذشته از این در رهبری توزیع شده رهبری توسط کل اجتماع آموزشی انجام می‌شود و تعاملات روزانه بین رهبران رسمی و غیررسمی و سایر اعضای درون سازمان را فراهم می‌کند. (Morettini, et al., 2018) به هر حال رهبری توزیع شده به عنوان تأثیر متقابل پیچیده‌ای توصیف می‌شود که بین عمل و ساختار ارتباط برقرار می‌کند. (Gronn, 2010) باید متذکر شد، یک چشم‌انداز توزیع شده با یک روش خاص به عمل شکل می‌دهد، نه این که به عنوان اقدامات فردی بلکه تا حدودی به عنوان محصول تعاملات در میان رهبران مدارس، پیروان و جوهی



از موقعیت شان است. طوری که عمل هدایت و کنترل بر روی کار دو یا چند رهبر و پیرو کشانده می‌شود (Spillane, Healey & Parise, 2011). همچنین مسئولیت-پذیری و پاسخگویی در رهبری توزیع شده تأثیر معنی-داری بر اهداف شخصی دارد، طوری که قواعد و مقررات روشن مدیریت برای اعمال مدیریت آموزشی، معلمان را به داشتن اهداف شخصی مشخص ترغیب می-کند (Liu, 2020). به هر حال، اگرچه مفهوم توزیع شده توسط مدارس و سیاست‌گذاران به کار برده شده است. فایده اصلی بحث‌ها پیرامون توزیع این است که به متخصصان این امکان را می‌دهد تا اهمیت فعالیت‌هایی را بشناسند که توسط گروه‌های مختلفی از افراد در سازمان‌ها اجرا می‌شود (Crawford, 2012). در جدول ۱ در راستای اهمیت رهبری توزیع شده به برخی از ویژگی‌های آن اشاره شده است.

جدول ۱- در راستای اهمیت رهبری توزیع شده

ویژگی‌ها	پژوهشگر (ان)
تأکید بر به اشتراک‌گذاری اختیار و قدرت توسط رهبران مدارس	Harris & DeFlaminis, 2016
فراهم‌آوری امکان مدیریت و هدایت تصمیم‌گیری توسط افرادی که در فرایند آموزش به آن‌ها اختیار داده شده است	Spillane & Diamond, 2016; Gronn, 2000
تأکید بر رویکردهای سهیم شده رهبری	Crawford, 2012
تمرکز بر تعاملات به جای اقدامات رهبران	Hariss, 2010
توزیع وظایف رهبری بین تعدادی از افراد و انجام وظایف این رهبران با تعامل با یکدیگر	Jones et al. 2012; Gressick & Derry, 2010; Campbell, 2015
کمک به پیشرفت حرفه‌ای کارکنان، به طور آگاهانه گسترش اصلاح برنامه درسی، حمایت از توسعه آموزشی و تغییرات سازمانی، و در نتیجه بهبود کارکرد آموزشی تیم-هایی از کارکنان که شغل‌های متنوع دارند	Heikka, Waniganayake, & Hujala, 2013; Waniganayake et al., 2015
درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به این که چه نوآوری‌هایی را و چگونه انتخاب کنند.	Brown, et al., 2020

(ب) در راستای اهمیت رهبری توزیع شده

آنچه مشهود است، رهبری توزیع شده اساساً با عملکرد مشترک رهبری و وابستگی‌های متقابل که به عمل رهبری شکل می‌دهد، در ارتباط است. دو وجه از رهبری قابل شناسایی است، جنبه رهبری مثبت که به شناخت هدایت و کنترل در مدارس می‌پردازد که می‌تواند افراد مختلف را در پست‌های رسمی رهبری و به‌طور رسمی افراد منصوب شده درگیر کنند و جنبه مبتنی بر عمل رهبری که افراد در نقش‌های رهبری غیر رسمی به کل رهبری مدرسه کمک می‌کنند (Spillane, 2016). به‌طور کل، چارچوب رهبری توزیع شده مفهوم جدیدی از بوم‌شناسی محل کار را نشان می‌دهد که در آن عوامل وابسته به بافت با هم ادغام می‌شوند تا چشم‌انداز کل نگرتری از کار سازمانی را شناسایی کنند و بر رویکردهای نوظهور تمرکز کنند. این موضوع امکان پیچیدگی تعامل‌هایی را فراهم می‌کند که بین موضوع‌های مختلف، ذی‌نفع‌ها و گروه‌های علاقه‌مند دیگر به وجود می‌آید و در بافت آموزشی از طریق مصنوعات و ابزارهایی (قواعد و مقررات، جوامع و تقسیم کار) در نظر گرفته می‌شود که بر این تعامل‌ها تأثیر دارند تا به‌عنوان سیستمی از فعالیت که اهداف و بازده‌ها را مشخص می‌کند، شناخته شوند (Hariss & Muijs, 2005). رهبری توزیع شده به‌طور فردی بین رهبران و متخصصان در حوزه فعالیت‌های مبتنی بر تشریک مساعی ارتباط برقرار می‌کند (Jones, et al., 2014).

بر اساس یافته‌ها و نتایج پژوهش‌ها، رهبری توزیع شده به توسعه ظرفیت علمی معلمان کمک می‌کند و تأثیر مثبت بر بازده‌های یادگیری دانش-آموزان (Hallinger, 2009, Quoted by Hariss, 2012) و ظرفیت باورهای معلمان دارد (Liu, 2020). همچنین در کنار سایر فعالیت‌های آموزشی مکمل نسبتاً مهمی است که هم کارها را تسهیل می‌کند و هم توسط رهبری افراد خاص تسهیل می‌شود (Bolden, et al., 2009). رهبری توزیع شده به‌طور قابل تشخیصی موجب عمل نامشهود می‌شود. طوری که به لحاظ هستی-شناختی، بی‌عدالتی را از میان بر می‌دارد و همه را به این موضوع تشویق می‌کند که برابری یا تساوی یک مقوله مشخص است (Lumby, 2013). به هر حال رهبری معلمان غالباً با رهبری توزیع شده مطابقت دارد. زیرا توزیع، اغلب معلمان کلاس را درگیر می-کند (Bush and Glover, 2014). در کل با توجه به روندهای مدیریت-گرایی فزاینده که در تمام سطوح آموزش و پرورش جریان دارد، رهبری توزیع شده دستورالعملی برای ظرفیت‌سازی فرد در مدارس است که برای اعمال کارآمد و اثربخشی که ارزش‌های کنترل مشترک (سهیم شدن در فعالیت نظارت بر کار هم دیگر) را حفظ کرده و توسعه می‌دهند، مورد نیاز است (Burke, 2010). بنابراین رهبری مدرسه مهم ترین نقش را در موفقیت، آغاز، پیاده-سازی و حفظ ساختارهای رهبری و فرهنگ توزیع شده دارد (Nawab, & Mujtaba Asad, 2020).

بر این موضوع باید تمرکز داشت که رهبری توزیع شده یک عرصه مورد مناقشه است و تعاریف گوناگونی دارد. برخی از تفسیرهای برجسته تر عموماً رهبری را از طریق یک لنز کارکردی با توجه به نقش-ها و مسئولیت-های اعضای سازمان در نظر می-گیرند (Brown, et al., )

(2020). هم چنین رهبری توزیع شده را می-توان یک پارادوکس دانست، فرآیندی که در آن رهبری حفظ و پراکنده می-شود (Oliveira & Cunha, 2021). با همه این تفاسیر رهبری توزیع-شده به یکی از برجسته-ترین الگوهای رهبری در قرن ۲۱ تبدیل شده است. زیرا این رهبری بسیار

پیچیده است و نمی-توان آن را صرفاً از طریق رهبری انفرادی، به ویژه در یک مدرسه بزرگ اداره کرد (Adams, 2018; Bush, 2019; Bush and Ng, 2019; Muthiah et al., 2020; Thien, 2019). در ادامه در جدول ۲ و ۳، اطلاعات خلاصه شده و مهم برخی از پژوهش های خارجی و داخلی رهبری توزیع شده آمده است. نتیجه ای که از این پژوهش ها استنباط می شود، جایگاه خاص این نظریه کاربردی را در گفتمان آموزشی عصر حاضر به ذی نفع های آموزش و پرورش القا می کند.

جدول ۲- برخی از مطالعات خارجی رهبری توزیع شده

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر(ان)	روش و ابزار پژوهش	یافته ها
۱	رابطه بین رهبری توزیع شده، خوش بینی تحصیلی معلمان و تعهد سازمانی معلمان: تجزیه و تحلیل مدل معادلات ساختاری	Thien, Adams & Koh (2021).	کمی (پیمایش، مدل معادلات ساختاری)	رهبری توزیع شده بر خوش بینی تحصیلی و تعهد سازمانی معلمان تأثیر مستقیم مثبت دارد. رابطه بین رهبری توزیع شده و خوش بینی تحصیلی معلمان برای معلمان مرد و معلمان ارشدی که بیش از ده سال سابقه تدریس دارند، قوی تر بود.
۲	اعمال رهبری توزیع شده و عملکرد تحصیلی دانش آموزان از طریق مدل چهار مسیری: بررسی شکست در مدارس کم برخوردار	Yan, I (2021).	کمی (پیمایش، تحلیل عاملی و مدل معادلات ساختاری)	نتایج نشان می دهد که در چارچوب رهبری توزیع شده، رهبری معلم در مدیریت آموزشی با عملکرد دانش آموزان رابطه مثبت و مستقیم دارد. نکته مهم این است که اگرچه دو منبع رهبری به بهبود عملکرد دانش آموزان کمک می کند، اما در مدارس کم برخوردار با اقلیت های نامناسب و دانش آموزان از نظر اقتصادی و اجتماعی ضعیف تر است.
۳	رهبری آموزشی توزیع شده و رهبری معلم در بافت آموزش اوان کودکی	Heikka, Pitkaniemi, Kettukangas, & Hyttinen, (2021).	ترکیبی: متوالی اکتشافی (مصاحبه و پیمایش)	نتایج نشان داد مراکز آموزش اوان کودکی (کودکستان) که رویکردهای رهبری منطبق با رهبری آموزشی توزیع شده و اجرای اشکال توزیع شده رهبری را اتخاذ کرده اند این موضوع به طور مثبت مربوط به توانایی معلمان آموزش اوان کودکی در هدایت تفکر و یادگیری در تیم های شان است.
۴	آیا رهبری توزیع شده رویکردی اثربخش برای بسیج سرمایه حرفه ای در سراسر شبکه های یادگیری حرفه ای است؟ بررسی موردی از انگلستان	Brown, Flood, Armstrong, MacGregor, & Chinas (2020).	ترکیبی: راهبرد اکتشافی متوالی (مصاحبه های نیمه ساختاریافته و پیمایش)	داده ها نشان می دهد که مدل های رهبری توزیع شده که به طور فعال کارکنان را در تصمیم گیری در مورد این که چه نوآوری هایی باید اتخاذ کنند و چگونه آنها را به کار گیرند در مراقبت از معلمان در میان شبکه ها موفق تر هستند: (۱) درگیری با نوآوری ها (۲) کاوش این که چگونه اعمال جدید می تواند برای بهبود تدریس و یادگیری استفاده شود و (۳) استفاده و اصلاح پیوسته اعمال با یک روش مداوم.
۵	اعمال رهبری مدیر مدرسه از طریق لنز رهبری توزیع شده: مطالعه موردی از یک مدرسه متوسطه شهری در پاکستان	Nawab, & Mujtaba Asad (2020).	کیفی (مصاحبه)	مشخص شد که رهبری، رهبری توزیع شده را از طریق تدوین چشم اندازی برای توسعه معلمان، ارتقا ظرفیت افراد درگیر در نقش های رهبری، ایجاد فرهنگ اعتماد و ایجاد فرصت هایی برای تعامل و تشریک مساعی بین معلمان تسهیل می کند.
۶	برانگیختن تعهد معلمان برای تغییر از طریق رهبری توزیع شده در مدارس ابتدایی شهری چین	Liu, p (2020).	کمی (پیمایش)	نتایج تحلیل مسیر نشان داد که ابعاد مختلف رهبری توزیع شده، از جمله تشریک مساعی و همکاری، مسئولیت پذیری و پاسخگویی و ارزشها و باورها، تأثیر قابل توجهی بر شایستگی گروه دارد. تشریک مساعی و همکاری و تصمیم گیری با تحلیل وظایف ارتباط معنی داری داشت.
۷	رهبری توزیع شده، تشریک مساعی حرفه-ای و رضایت شغلی در مدارس ایالات متحده	Torres (2019).	کمی (پیمایش)	ادراک معلمان از رهبری توزیع شده به طور مثبت و معنی-داری با رضایت شغلی آن ها ارتباط دارد.
۸	رهبری توزیع شده درک شده توسط معلم، رضایت شغلی و خودکارآمدی معلم: یک	Sun & Xia (2018).	کمی (پیمایش: مدل معادلات ساختاری)	رهبری توزیع شده هم در سطح معلم و هم در سطح مدرسه تأثیرات سازنده، مستقیم و غیر مستقیم بر رضایت شغلی



معلم و تأثیر غیر مستقیم بر رضایت شغلی با میانجی‌گری خودکارآمدی معلم دارد.			رویکرد SEM چند سطحی با استفاده از داده‌های TALIS 2013
ارتباط مثبت بین رهبری سهیم‌شده و عملکرد و همچنین بیشتر و بالاتر از همه ارتباط مثبت بین رهبری سهیم‌شده و تأثیر اندازه تیم و تنوع جنسیتی وجود دارد.	کیفی (مصاحبه)	Karriker, Madden & Katell (2017).	ترکیب‌بندی تیم، رهبری توزیع شده و عملکرد: مناسب برای به اشتراک‌گذاری
رهبری توزیع شده با تعهد اثربخش معلمان ارتباط دارد. این نتایج به این علت مهم هستند که اهمیت ارزش معلمان در خصوص مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری مدارس را نشان می‌دهد.	کمی (پیمایش)	Ross, Lutfi, & Hope (2016).	رهبری توزیع شده و تعهد اثربخش معلم

## جدول ۳- برخی از مطالعات داخلی رهبری توزیع شده

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر(ان)	روش و ابزار پژوهش	یافته‌ها
۱	شناسایی عوامل زمینه‌ای سازمانی به منظور توسعه رهبری توزیع شده در مدارس ابتدایی	Abdollahi, Abbaspour, Sahranavard Nashtifani, Mina I, & Gholami (2019).	کیفی (مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته)	مقوله هسته‌ای که انتزاع شده تمام مقوله‌های اصلی بود. تحت عنوان ضعف کارایی و اثربخشی مدارس ابتدایی نام گرفت. نتایج نشان می‌دهد که ساختار بوروکراتیک غیرحرفه‌ای زمینه‌ساز مشکلات و چالش‌های سازمانی زیادی برای مدارس ابتدایی شده است.
۲	اثر رهبری توزیعی و سرمایه شناختی بر تعهد به تغییر با میانجی‌گری خودکارآمدی تغییر	Zahedbabalan, & karimianpour (2019).	کمی (پیمایش)	رهبری توزیعی و سرمایه روانشناختی بر خودکارآمدی تغییر کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی اثر مثبت و مستقیم دارد.
۳	کاوش زمینه‌های فرهنگی توسعه رهبری توزیع شده در مدارس ابتدایی شهر تهران: یک مطالعه کیفی	Abdollahi, Sahranavard Nashtifani, Abbaspour, Mina I & Gholami (2019).	کیفی (مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته)	حاکمیت فضای فردگرایانه در مدارس ابتدایی به عنوان مقوله هسته‌ای (کانونی) نام گذاری شد. برای غلبه بر این فضا باید به مقوله‌های فرهنگی مثل تشریک مساعی و کنترل مشترک، مسئولیت و مأموریت مشترک، تعاملات اجتماعی، ایجاد فضای اعتماد، احترام متقابل، حمایت‌های مشترک و همه جانبه توجه شود.
۴	رابطه سبک رهبری توزیعی با عملکرد شغلی و خوش‌بینی تحصیلی دبیران	Nastizai, Kashanian, & Ghaeninejad, (2018).	کمی (پیمایش)	به کارگیری سبک رهبری توزیعی در مدارس عملکرد شغلی و خوش‌بینی تحصیلی دبیران را افزایش می‌دهد.
۵	تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی در مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد	Rasouli, Nikpay & Farahbakhsh (2018).	کمی (پیمایش)	از نظر معلمان رهبری توزیعی مدیران علاوه بر تأثیر مستقیم بر تعهد سازمانی معلمان؛ به واسطه عزت‌نفس سازمانی معلمان دارای نقش غیرمستقیم در تبیین تعهد سازمانی آن‌هاست.
۶	بررسی نقش واسطه‌ای قرارداد روان‌شناختی در ارتباط میان رهبری توزیعی و تسهیم دانش	Mohamma, Abdollahi, & Azizi (2017).	کمی (پیمایش)	از نظر معلمان رهبری توزیع شده به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای قرارداد روان‌شناختی بر تسهیم دانش اثرگذار است.
۷	سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس	Nasiri Valik Bani, & Ghanbari (2016).	کمی (پیمایش)	بین سبک رهبری توزیعی مدیران با اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
۸	بررسی رابطه رهبری توزیع شده با خوش‌بینی علمی معلمان ابتدایی مدارس پسرانه دولتی شهر تهران	Homayeni Demirchi, Mirkamali, & Ezzati, (2015).	کمی (پیمایش)	بین رهبری توزیع شده با خوش‌بینی علمی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۹	تهیه و برازش مدلی برای بررسی تأثیر سبک رهبری توزیعی مدیران بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی در مدرسه‌های متوسطه شهر سنج	rafigh, & Nemati (2015).	کمی (پیمایش)	از نظر معلمان سبک رهبری توزیعی مدیران تأثیر مثبت و معنی‌داری بر چهار مؤلفه توانمندسازی منابع انسانی دارد.

با توجه به مطالب فوق باید عنوان داشت اگر چه ابزارهای سبک رهبری از اعتبار بالایی برخوردارند اما با توجه به اینکه که نگرش به رهبری به عنوان سازه ای وابسته به موقعیت و بافت در نظر گرفته شده است، جای تعجب نیست که انتظار داشته باشیم نگرش به سبک رهبری توزیع شده در بین فرهنگ های سازمانی مختلف دارای تفاوت معناداری باشد. علاوه بر این، اگر چه رهبری توزیع شده مفهومی جهانی است و نگرش های زیربنایی تا حدی یکسان به رهبری در تمام جوامع قابل مشاهده است، اما تجارب جامعه پذیری سازمانی متفاوت توسط هر یک از معلمان، مدیران و کارکنان بر جنبه های رهبری توزیع شده تأثیر می گذارد. بنابراین، با توجه به اینکه سازه رهبری توزیع شده متأثر از ویژگی های فرهنگی، سازمانی و اجتماعی است، به نظر می رسد استفاده از ابزار اندازه گیری واحد در فرهنگ های مختلف منجر به نتایج مبتنی بر واقعیت نباشد. در نتیجه با توجه به نقش فرهنگ سازمانی در رهبری توزیع شده، شناخت مفهوم رهبری توزیع شده و مؤلفه های آن و داشتن ابزار متناسب با بافت مدارس کشور ما ضروری است. بنابراین هدف اصلی این پژوهش، طراحی و اعتباریابی پرسشنامه رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه است؛ پژوهشی که تا کنون کمتر مورد توجه پژوهشگران حوزه رهبری و مدیریت آموزشی قرار گرفته است.

### روش شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از روش کمی در دو مرحله برای ساخت و اعتبارسنجی مقیاس رهبری توزیع شده استفاده شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و بر اساس روش گردآوری داده ها توصیفی - همبستگی از نوع تحلیل ماتریس واریانس - کوواریانس است. جامعه آماری دبیران متوسطه استان کردستان بودند که در دو مرحله، مرحله اول ۳۷۷ نفر و در مرحله دوم با فاصله زمانی حدوداً ۶ ماه از مرحله اول ۳۲۱ نفر به روش نمونه گیری تصادفی از شهرهای استان کردستان به عنوان نمونه انتخاب شدند.

مراحل اجرای پژوهش حاضر به این صورت بود که ابتدا با توجه به بررسی مطالعات تجربی و نظری رهبری توزیع شده به روش نظام مند مقوله های مهم و اصلی آن استخراج شد. بر اساس این چهارچوب تعداد زیادی گویه مناسب که در مجموع شامل ۶۵ گویه بود طراحی گردید. سپس با توجه به نظر متخصصین این حوزه روایی صوری و محتوایی گویه ها بررسی شد. به این صورت که مقوله های استخراج شده همراه با گویه های هر یک از مقوله ها برای چند نفر از صاحب نظران و متخصصین مطرح حوزه مدیریت و رهبری آموزشی ارسال شد تا با توجه به ارزیابی آن ها مشخص شود که آیا هر یک از مقوله های مورد نظر محتوای گویه های طراحی شده را پوشش می دهند یا خیر. با این روش بعد از دریافت نظرات صاحب نظران و متخصصان، اصلاحات لازم انجام شد، طوری که تعداد گویه ها به ۵۰ گویه تقلیل یافت. در ادامه گویه ها بر اساس مقیاس ۵ درجه ای لیکرت (کاملاً موافقم نمره ۵ و کاملاً مخالفم نمره ۱) طراحی شد. سپس، در یک آزمون اولیه (پایلوت)، پرسشنامه بین یک نمونه ۳۰ نفری از معلمان توزیع شد و که آلفای کرونباخ ۰/۹۵ به دست آمد. بعد از انجام طرح اولیه، پرسشنامه بین ۳۱ مدرسه عادی - دولتی دخترانه و پسرانه متوسطه استان کردستان توزیع گردید. معلمان روایی محتوایی و صوری آن را تأیید کردند.

در مرحله نخست پژوهش، تحلیل عاملی اکتشافی با تعداد نمونه ۳۷۷ نفر، با استفاده از نرم افزار SPSS 23 و با روش تحلیل به شیوهی مؤلفه های اصلی و همچنین استخراج عامل ها از طریق روش ایلیمین مستقیم مؤلفه های زیربنایی رهبری توزیع شده تعیین شد. تحلیل مؤلفه های اصلی به این دلیل انتخاب شد چون این روش یکی از رایج ترین روش های استخراج عامل ها در تحلیل عاملی اکتشافی است (Russell, 2002 Quoted from Mina'i, 2007) و به نوعی یکی از شیوه هایی است که داده های زیاد و پیچیده ماتریس همبستگی را خلاصه می کند و به تعداد اندکی (مؤلفه های اصلی) تقلیل می دهد. (DeCoster, 1998; Sadrossadat & Mina'i, 2001) لذا مؤلفه های زیربنایی رهبری توزیع شده شامل چهار عامل ۱- بهبود مدرسه و توسعه حرفه ای معلمان، ۲- تعامل مبتنی بر اعتماد، ۳- دموکراسی و ۴- حمایت همه جانبه بود.

در مرحله دوم، از تحلیل عاملی تأییدی بر روی ۳۲۱ نفر و با استفاده از نرم افزار AMOS 23 برای سنجش خصوصیات روان سنجی پرسشنامه استفاده شد. نتایج این مرحله ساختار عاملی به دست آمده در مرحله اول را تأیید کرد. در پایان برای بررسی همبستگی درونی سؤالات، آلفای کرونباخ سؤالات نهایی برای هر یک از چهار عامل به صورت جداگانه و هم چنین به صورت کلی محاسبه شد که آلفای کرونباخ عامل اول؛ بهبود مدرسه و توسعه حرفه ای معلمان با ۱۱ گویه (۰/۹۲)؛ عامل دوم؛ تعامل مبتنی بر اعتماد با ۳ گویه (۰/۶۶)؛ عامل سوم؛ دموکراسی با ۴ گویه (۰/۷۲)؛ عامل چهارم؛ حمایت همه جانبه با ۷ گویه (۰/۸۹) و هر چهار عامل با هم (۰/۹۵) به دست آمد.

### یافته ها

#### تحلیل عاملی اکتشافی

قبل از انجام تحلیل عاملی، برای بررسی کفایت نمونه گیری از آزمون KMO و برای اطمینان از این که ماتریس همبستگی که پایه تحلیل عاملی قرار می گیرد در جامعه برابر صفر نیست از آزمون کرویت بارتلت استفاده شد. نتایج آزمون بارتلت (۰/۴۲/۱۴۳۲۱؛  $p > 0.001$ ) نشان داد که همبستگی معنی داری بین گویه های پرسشنامه جهت سنجش عامل های مورد نظر وجود دارد؛ بنابراین، فرض صفر مبنی بر این که

ماتریس همبستگی یکسان است، رد شد. همچنین در آزمون KMO، حداقل مقدار قابل قبول  $0/60$  است و مقادیر حاصل هر مقدار به یک نزدیک-تر باشد، نشان دهنده کفایت نمونه‌گیری است؛ که نتیجه- شاخص کفایت نمونه‌گیری جهت انجام تحلیل عاملی در پژوهش حاضر ( $0/97$ ) شد. همچنین در آزمون کرویت بارتللت حداقل سطح قابل قبول  $0/05$  است. در جدول شماره ۴ آماره‌های مذکور به‌صورت جامع بیان شده است.

جدول ۴- آزمون کفایت نمونه‌گیری

مقدار شاخص KMO	مقدار
۰,۹۷	مقدار خی دو
۱۴۳۲۱,۰۴۲	درجه آزادی
۱۰۶۸	سطح معناداری
۰,۰۰۰۱	

### استخراج عامل‌ها

در مرحله اول اجرای تحلیل عاملی، با توجه به شاخص ویژه مقدار شش عامل استخراج شد (عامل‌های که دارای ویژه مقدار یک بود، به‌عنوان مؤلفه‌های زیربنایی انتخاب شدند) که ویژه مقدار هر کدام از مؤلفه‌ها برای عامل یک،  $۲۵,۱۷۶$ ؛ عامل دو،  $۱۶,۶۴۳$ ؛ عامل سه،  $۱۵,۵۶۶$ ؛ عامل چهار،  $۱۱,۱۳۴$ ؛ عامل پنج،  $۱۱,۸۰$ ؛ عامل شش،  $۱,۲۷$  به دست آمد. علاوه بر این، مدل مورد نظر حدود ( $۶۳,۲۵۰$  درصد) از واریانس داده‌ها را تبیین کرد. بسیاری از محققان (For example Horn, 1965; Hayton, Allen & Scarpello, 2004) معتقد هستند که استفاده از شاخص ویژه مقدار در برآورد تعداد عامل‌ها اغراق کرده و معمولاً تعداد عامل‌های بیشتری را نشان می‌دهد؛ بنابراین برای دقت بیشتر، از آزمون سنگ‌ریزه استفاده شد که نتایج نشان داد که تعداد عامل‌های زیربنایی برای رهبری توزیعی در این پژوهش چهار مؤلفه است و این چهار عامل ( $۵۹,۰۳۶$ ) از واریانس داده‌ها را تبیین می‌کند؛ بنابراین ساختار چهار عاملی در این پژوهش مبنای کار قرار گرفت.

### چرخش عامل‌ها

چون همبستگی بین عامل‌ها از  $0/۲۰$  بیشتر بود، برای چرخش عامل‌ها و دستیابی به ساختار ساده (Thurston, 1947, quoted by Asghar, 2007) از چرخش مایل (همبسته) و روش ابلیمین مستقیم استفاده شد، لازم به ذکر است که حداقل پذیرش بار عاملی برای مؤلفه‌ها در ماتریس همبستگی  $0/۴$  در نظر گرفته شد. در جدول شماره ۵ سؤالات و بارهای عاملی گویه‌ها، نشان داده شده است.

جدول ۵- گویه‌ها و بار عاملی به دست‌آمده در مرحله تحلیل عاملی اکتشافی

شماره سؤالات	گویه‌ها	بار عاملی	عامل‌ها
۱	با همهٔ اختلاف نظرها در این مدرسه مدیر و تمام معلمان به پیشرفت توسعهٔ مدرسه توجه دارند.	۰/۸۴	
۲	مدیر برای بهبود مدرسه از معلمان می‌خواهد که در امور مدیریتی به او کمک کنند.	۰/۶۱	
۳	مدیر در جلسات شورای معلمان تأکید زیادی روی تبادل اطلاعات معلمان دارد.	۰/۵۵	
۴	اگر کلاسی مشکل انضباطی داشته باشد مدیر سعی می‌کند از مشاورین و روانشناسان استفاده کند.	۰/۷۱	
۵	احساس می‌کنم همکاری گروهی در این مدرسه باعث شده است، در درسی که تدریس می‌کنم روز به روز بر معلوماتم افزوده می‌شود.	۰/۷۱	
۶	در این مدرسه، مدیر شرایطی را فراهم کرده است، که معلمان هم رشته در فعالیت‌های آموزشی مانند روش تدریس و طراحی سؤالات به هم دیگر کمک می‌کنند.	۰/۶۰	بهبود مدرسه و توسعهٔ حرفه‌ای معلمان
۷	مدیر برای این که برنامهٔ آغازین مدرسه بهتر برگزار شود، از معلمان نظرخواهی می‌کند.	۰/۶۸	
۸	در این مدرسه در صورت نیاز، معاونان و خصوصاً مدیر در حیطهٔ کلاس به معلمان کمک می‌کنند.	۰/۵۹	
۹	معلمان این مدرسه به هم دیگر کمک می‌کنند تا میزان یادگیری دانش آموزان را بالا ببرند.	۰/۶۸	
۱۰	مدیر از توانایی کارشناسان یا اساتید دانشگاهی برای کمک به مشکلات تدریس معلمان استفاده می‌کند.	۰/۵۳	

	۱۱	برای داشتن اطمینان از کیفیت کار مدرسه مدیر، معاونین، معلمان و سایر افراد ذی نفع در مدرسه مشارکت فعال دارند.	۰/۴۳
	۱۲	هیئت اجرایی مدرسه (مدیر و معاونین) خود را برتر از دیگران نمی‌دانند.	۰/۵۵
تعامل مبتنی بر اعتماد	۱۳	مدیر انتقادهای را به شیوه خصوصی به معلمان می‌گوید.	۰/۵۵
	۱۴	مدیر، معاونان و معلمان این مدرسه برای بهبود و اصلاح امور مدرسه از خود گذشتگی لازم را دارند.	۰/۵۸
	۱۵	معلمان به راحتی می‌توانند کار مدیر را مورد نقد قرار دهند.	۰/۴۴
	۱۶	از طرف مدیر این اختیار را دارم که بدون هماهنگی اداره دانش‌آموزانم را به گردش علمی ببرم.	۰/۷۷
دموکراسی	۱۷	مدیر گاهی مواقع بدون نامه‌نگاری و هماهنگی‌های غیر ضروری با اداره، مراسم و جلساتی را با همکاری معلمان برگزار می‌کند.	۰/۷۶
	۱۸	اگر معلمان برای خودشان در مدرسه یک آیین‌نامه اجرایی داشته باشند، مدیر با آن همراهی می‌کند.	۰/۵۹
	۱۹	اگر برای اجرای بهتر دستورالعمل اداری پیشنهادی داشته باشم، مدیر آن را می‌پذیرد.	۰/۴۶
	۲۰	برای برگزاری کلاس جبرانی مدیر نهایت همکاری را با من می‌کند.	۰/۷۶
	۲۱	مدیر با تشویق و حمایت خود در معلمان انگیزه ایجاد می‌کند.	۰/۶۲
	۲۲	مدیر امکان رفاه و آسایش (مانند فراهم نمودن وسایل راحتی در زنگ تفریح و وسایل آموزشی در کلاس درس) معلمان را در حد امکان فراهم کرده است.	۰/۴۵
حمایت همه‌جانبه	۲۳	در صورت موفقیت هر یک از معلمان در ابداع و ایجاد طرح‌های نو برای تحول در مدرسه، مدیر به نحوه بسیار مناسبی از آن‌ها تشکر می‌کند.	۰/۴۸
	۲۴	مدیر در ساعت‌های غیر اداری برای کمک به معلمان در دسترس است.	۰/۴۵
	۲۵	اگر یکی از معلمان طرحی برای استفاده بهتر از اتاق کامپیوتر یا آزمایشگاه داشته باشد، مدیر و معلمان موافقت می‌کنند.	۰/۸۰

طبق فرایند تحلیل عاملی بعد از مشخص شدن بارهای عاملی، سوالاتی که بر روی هم بار عاملی داشتند و همچنین سوالاتی که به لحاظ مفهومی هم‌پوشانی<sup>۱</sup> داشتند، حذف شد و در آخر بر اساس محتوی سوالات و ساختار مفهومی و منطقی آن‌ها، برای هر عامل نام مناسبی انتخاب گردید. سوالات مستخرج از پرسشنامه اولیه با توجه به نام‌گذاری مناسب برای عامل‌ها، به قرار ذیل است:

- بهبود مدرسه و توسعه حرفه‌ای معلمان<sup>۲</sup>
- تعامل مبتنی بر اعتماد<sup>۳</sup>
- دموکراسی<sup>۴</sup>
- حمایت همه‌جانبه<sup>۵</sup>

### تحلیل عاملی تأییدی

در ادامه، همبستگی مؤلفه‌های رهبری توزیع‌شده از طریق ضریب همبستگی پیرسون مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول شماره ۶ آمده است.

جدول ۶- ضریب همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های رهبری توزیع شده

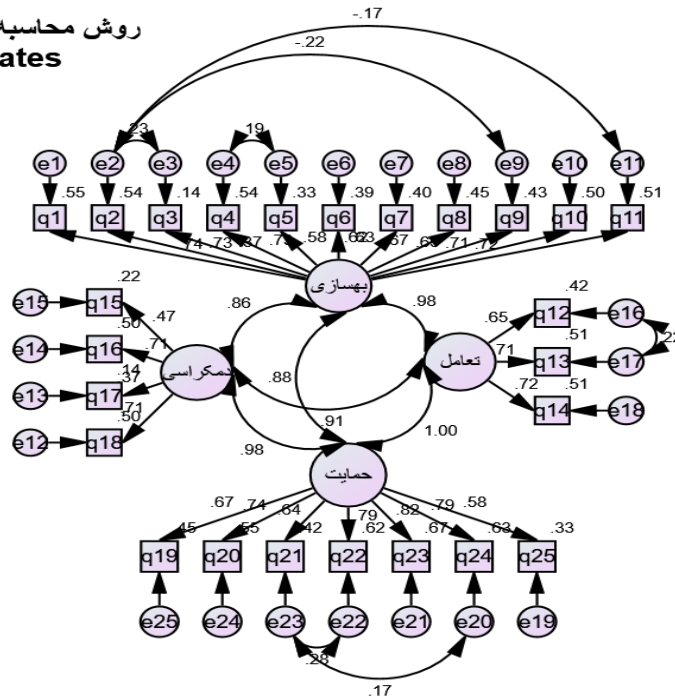
مؤلفه‌های مقیاس رهبری توزیع شده	میانگین	انحراف معیار	بهبود مدرسه و توسعه حرفه‌ای معلمان	تعامل مبتنی بر اعتماد	دموکراسی	حمایت همه‌جانبه
بهبود مدرسه و توسعه حرفه‌ای معلمان	۳،۲۴۱	۰،۷۷۲۴۶	۱			
تعامل مبتنی بر اعتماد	۳،۵۵۱۴	۰،۸۷۲۹۴	**،۰۷۷۲	۱		
دموکراسی	۳،۱۰۱۲	۰،۷۹۱۹۷	**،۰۶۵۶	**،۰۶۳۲	۱	
حمایت همه‌جانبه	۳،۳۷۵۶	۰،۸۶۶۸۷	**،۰۷۶۷	**،۰۷۷۷	**،۰۷۴۷	۱
تعداد نمونه	۳۳۱		معنی‌داری در سطح ۰،۰۱ (دو دامنه)**			

- 1 Overlap
- 2 School improvement & teacher professional development
- 3 Trust- oriented interaction
- 4 Democracy
- 5 Comprehensive support

با توجه به نتایج جدول شماره ۶، تمامی مؤلفه‌های رهبری توزیع شده با همدیگر به صورت مثبت و معنی‌داری همبستگی دارند؛ بنابراین به منظور آزمون مدل پژوهش، داده‌ها از طریق معادلات ساختاری تحلیل شد. نتایج به دست آمده به صورت ضرایب استاندارد شکل شماره ۱ و ضرایب غیر استاندارد در شکل شماره ۲ قابل مشاهده است.

روش محاسبه ضرایب: حداکثر درست‌نمایی  
Standardized estimates

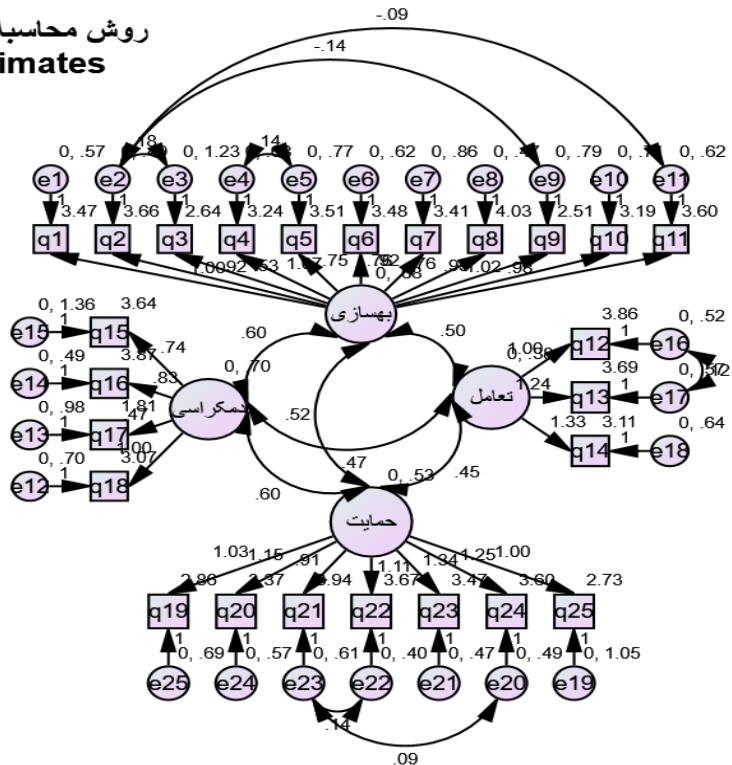
X<sup>2</sup>=574.796  
DF=262  
RMSEA=.061  
X<sup>2</sup>/DF=2.194  
CFI=.924  
TLI=.913  
IFI=.925



شکل ۱- مدل‌یابی رهبری توزیع شده در حالت ضرایب استاندارد

روش محاسبه ضرایب: حداکثر درست‌نمایی  
Unstandardized estimates

X<sup>2</sup>=574.796  
DF=262  
RMSEA=.061  
X<sup>2</sup>/DF=2.194  
CFI=.924  
TLI=.913  
IFI=.925



شکل ۲- مدل‌یابی رهبری توزیع شده در حالت ضرایب غیر استاندارد

به منظور بررسی برازش الگوی معادلات ساختاری از شاخص‌های مقدار خی دو<sup>۱</sup>، مقدار خی دو بر درجه آزادی<sup>۲</sup>، شاخص جذر برآورد خطای تقریبی<sup>۳</sup>، شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده<sup>۴</sup>، شاخص برازش هنجار شده<sup>۵</sup>، شاخص برازندگی فزاینده<sup>۶</sup>، شاخص تاکر - لویبر<sup>۷</sup>، شاخص برازش تطبیقی<sup>۸</sup>، شاخص برازش هنجار شده مقتصد<sup>۹</sup> و شاخص برازش تقریبی مقتصد<sup>۱۰</sup> استفاده گردید. مطالعات پژوهشگران نشان داده است که برای RMR و RMSEA مقدار ۰/۰۸ و کمتر از آن خوب و مقدار ۰/۰۶ و کمتر از آن عالی است. در مورد شاخص‌های نسبی هم مقدار ۰/۹۰ و بالاتر از آن مناسب است (Hu and Bentler, 1998, 1999; Hulpia, Devos & Rosseel, 2009).

جدول ۸- برازش مدل

شاخص برازش	دامنه مورد قبول	نتیجه
مجذور خی دو (X2)	-	۵۷۴,۷۹۶
درجه آزادی (Df)	-	۲۶۲
خی دو بر درجه آزادی (CMIN/DF)	کمتر از ۳	۲,۱۹۴
جذر برآورد خطای تقریبی (RMSEA)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۱
ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۶
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۸۸
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۲۵
شاخص تاکر - لویبر (TLI)	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۱۳
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۲۴
شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI)	بیشتر از ۰/۵	۰/۷۶
شاخص برازش تقریبی مقتصد (PCFI)	بیشتر از ۰/۵	۰/۸۰۷

نتایج جدول شماره ۸ نشان می‌دهد که خی دو بر درجه آزادی ( $CMIN/DF = 2,194$ ) برابر است با ۲,۱۹۴؛ جذر برآورد خطای تقریبی (RMSEA) برابر است با ۰/۰۶۱؛ ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR) برابر است با ۰/۰۵۶؛ شاخص برازش هنجار شده (NFI) برابر است با ۰/۸۸؛ شاخص برازندگی فزاینده (IFI) برابر است با ۰/۹۲۵؛ شاخص تاکر - لویبر (TLI) برابر است با ۰/۹۱۳؛ شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر است با ۰/۹۲۴؛ شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI) برابر است با ۰/۷۶؛ و شاخص برازش تقریبی مقتصد (PCFI) برابر است با ۰/۸۰۷ است که این نتایج نشان‌دهنده برازش مطلوب و قابل قبول مدل است و مدل پژوهش تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه بود. به این منظور پرسشنامه و مؤلفه‌های آن با توجه به پیشینه و مبانی نظری پژوهش، طراحی شد و سپس مورد هنجاریابی قرار گرفت. پرسشنامه طراحی شده در دو مرحله و در دو نمونه متفاوت و در دو زمان مختلف اجرا گردید. در مرحله اول تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد که نتایج نشان داد که رهبری توزیع شده در نمونه مورد نظر شامل چهار مؤلفه اصلی (بهبود مدرسه و توسعه حرفه‌ای معلمان، تعامل مبتنی بر اعتماد، دموکراسی، حمایت همه‌جانبه) است. در این مرحله پرسشنامه شامل ۲۵ گویه بود که روی عامل‌ها بار مناسب داشتند. برای سنجش میزان اعتبار خصوصیات روان‌سنجی آن شامل روایی و پایایی، پرسشنامه در مرحله دوم روی نمونه‌ای دیگر انجام شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که چهار عامل به دست آمده برای سنجش رهبری توزیع شده روایی و پایایی مناسب دارند و مدل مورد آزمون با توجه به شاخص‌های مختلف نشان داد که برازش بسیار خوبی دارد. بر این اساس پرسشنامه نهایی شامل چهار مؤلفه و ۲۵ گویه برای سنجش آن‌ها بود. این گویه‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با آن‌ها در جدول شماره سه آمده است. این نتیجه برای استفاده در تحقیقات آموزشی مناسب و مطلوب است چون به لحاظ فنی و آماری گنجاندن تعدادی زیاد گزاره یا متغیر مکنون باعث می‌شود که در هنگام تحلیل، مدل دارای برازش کافی نباشد (Maruyama, 1998) و از طرف دیگر تجربه نشان داده است که گنجاندن تعداد سوالات زیاد در پرسشنامه‌های که برای سنجش خصوصیات انسانی بکار می‌رود باعث می‌شود که شرکت‌کنندگان

- 1 Chi-Square
- 2 X2/df
- 3 RMSEA
- 4 RMR
- 5 NFI
- 6 IFI
- 7 TLI
- 8 CFI
- 9 PNFI
- 10 PCFI



در پژوهش دقت زیادی در هنگام پاسخ دادن به پرسشنامه نداشته باشند. چراکه تعداد زیاد سوالات آن‌ها را خسته می‌کند و در قسمت‌های پایانی پرسشنامه دچار افت می‌شوند.

در راستای تبیین هر یک از مؤلفه‌ها، منظور از ۱- مؤلفه بهبود مدرسه و توسعه حرفه‌ای معلمان پرداختن به مسائلی هم چون فعالیت‌های اشتراکی و همکاری‌ها، هیات اجرایی مدرسه و معلمان در فرایند یاددهی و یادگیری، شرکت در کلاس‌های ضمن خدمت، کارگاه‌ها و سمینارهای تخصصی و دوره‌های دانش‌افزایی برای ارتقاء سطح علمی و بالا بردن مهارت‌های کلاس‌داری، استفاده از تجربه و تخصص همکاران برای حل مشکلات کلاسی و بالا بردن کیفیت عملکرد دانش‌آموزان، استفاده از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های متخصصان و صاحب نظران دانشگاهی برای ارتقای سطح علمی و عملکرد معلمان است. باید متذکر شد بهبود مدرسه که از طریق مشارکت و تشریح مساعی حرفه‌ای تسهیل می‌شود، یک ایده قدرتمند و اقناع‌کننده است که افراد کمی اصولاً با آن استدلال می‌کنند (Brown, et al., 2020). نظر به اهمیت این مؤلفه بسیاری از کشورها به دنبال بهبود سیستم‌های آموزشی خود هستند تا بتوانند رقابت خود را در یک اقتصاد جهانی به طور فزاینده افزایش دهند (Bush, T., & Ng, 2019). همچنین منظور از ۲- مؤلفه تعامل مبتنی بر اعتماد، ارتباط‌های سیال و بدون مانع بین عوامل مدرسه است. به‌نوعی تأثیر گذاشتن و تأثیر پذیرفتن از همدیگر در یک فضای بدون تنش و امن است. این تعاملات بیشتر در خصوص مبادله اطلاعات حرفه‌ای و استفاده دوطرفه از تجارب، قابلیت‌ها و ظرفیت‌های منحصربه‌فرد همدیگر است.

در خصوص ۳- مؤلفه دموکراسی باید اذعان داشت بیشتر آزادی عمل مدرسه به‌عنوان یک سازمان خودگردان مد نظر است. به‌نوعی رها شدن از فرآیندهای دست‌وپاگیر ساختار بوروکراتیک اداری، توجه به ارتباط‌های هم‌سطح و افقی و منعطف کردن ساختار سلسله‌مراتبی عمودی می‌باشد؛ زیرا در این شرایط تصمیمات در چارچوب مدرسه با توجه به شرایط اجتماعی، فرهنگی و سیاسی حاکم بر مدرسه گرفته می‌شود، از اتلاف منابع و زمان جلوگیری می‌شود و کسانی که درگیر فرآیند تصمیم‌گیری هستند احساس مسوولیت بیشتری در قبال اجرای تصمیمات دارند. هم چنین منظور از ۴- مؤلفه حمایت همه‌جانبه پشتیبانی و امنیت خاطری است که عوامل اجرایی مدرسه برای معلمان فراهم می‌کنند. این حمایت‌ها هم می‌تواند در فراهم آوردن امکانات آموزشی و وسایل رفاه و آسایش معلمان باشد هم حمایت از معلمانی که در کلاس دچار چالش و مشکل هستند یا از طرف والدین به خاطر عملکرد ضعیف مورد نقد یا سرزنش قرار گرفته‌اند. قاعدتاً اجرای این چهار مؤلفه از رهبری توزیع شده به پویایی، چالاکی و پاسخگویی مدرسه کمک می‌کند، سطح عملکرد معلمان را ارتقا می‌دهد و در نهایت بر کیفیت عملکرد دانش‌آموزان می‌افزاید.

در راستای مطالب فوق باید اذعان داشت، به لحاظ نظری، ساختار عاملی به‌دست‌آمده در پرسشنامه طراحی شده در پژوهش حاضر، پشتمانه خوبی دارد و با تحقیقات تجربی و مطالعات نظری در حوزه رهبری توزیع شده دارای همخوانی می‌باشد. همچنین، در تحقیقاتی که توسط (Woods, et al., 2004; Jaimes, 2009; Hulpia, et al., 2009) صورت گرفت، نشان دادند که شالوده مفهومی و چهارچوب اساسی برای مطالعه رهبری توزیع شده شامل مؤلفه‌های چشم‌انداز، رشد کارکنان (توسعه حرفه‌ای)، نظارت، خصوصیات تیم رهبری، حمایت و دموکراسی است. در پژوهش حاضر این ساختار شامل بهبود مدرسه و توسعه حرفه‌ای معلمان، دموکراسی، تعامل مبتنی بر اعتماد و حمایت همه‌جانبه بود که تعامل مبتنی بر اعتماد نشانگر خصوصیات تیم رهبری در مطالعات قبلی است. (Hulpia, et al., 2009) برای ساخت مقیاس رهبری توزیع شده، ساختار پرسشنامه را به دو قسمت شامل عملکرد تیم رهبری و خصوصیات تیم رهبری تقسیم کردند که نتایج آن‌ها نشان داد که عملکرد تیم رهبری دارای یک ساختار دو عاملی (چشم‌انداز و حمایت) و خصوصیات تیم رهبری هم دارای یک ساختار تک‌عاملی است. این نتیجه تا اندازه زیادی با پژوهش حاضر همخوانی دارد. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر در راستای نتایج تحقیقات اکتشافی (Elmor 2004) و مرکز پژوهش و توسعه آموزشی دلور<sup>۱</sup> (Quoted by Yasini, Abbasiyan & Yasisi, 2013) است؛ زیرا در این تحقیقات علاوه بری مؤلفه‌های مأموریت، چشم‌انداز و اهداف؛ فرهنگ مدرسه؛ تصمیم‌گیری؛ اعمال رهبری، تصمیم‌گیری مشترک؛ رهبری منسجم، به مؤلفه‌های ارزشیابی و توسعه حرفه‌ای و حمایت توزیع شده به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی اشاره شده است. در همین راستا (Nawab & Mujtaba 2020) در پژوهشی که مؤلفه‌های رهبری توزیع شده را مشخص کردند به مؤلفه‌های توسعه معلمان برای نقش‌های رسمی رهبری، اعتماد و احترام به آن‌ها و ایجاد فرصت‌های تعامل و تشریح مساعی اشاره داشتند. گذشته از این (Liu 2020); (Bush & Ng, 2019) در پژوهش خود بر مؤلفه اعتماد به عنوان یکی از جنبه‌های مهم رهبری توزیع تمرکز داشته‌اند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

در کل در خصوص اهمیت و ضرورت استفاده از نظریه رهبری توزیع شده باید عنوان داشت رهبری مدرسه باید رهبری را بین معلمان توزیع کند تا از توان بالقوه افراد متعددی که در نهایت منجر به بهبود مدرسه از طریق ابتکارات از درون می‌شوند، استفاده کند. اصلاح‌طلبان آموزشی باید مفهوم رهبری توزیع شده را در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای طراحی شده برای رهبران و معلمان مدارس بگنجانند (Nawab & Mujtaba)

(Asad, 2020). چنین یافته‌هایی روشن می‌سازد که عدم موفقیت در مدرسه می‌تواند ناشی از عدم موفقیت رهبری در مدرسه به دلیل عدم وجود رهبری سهیم شده به طور کلی و از همه مهم‌تر، سازوکار کاملاً طراحی شده‌ای باشد که در آن رهبران مناسب و توانمند برای رهبری موفق تصمیم می‌گیرند (Liu, 2021). شاید این شائبه به وجود آید که اجرای این نظریه در مدارس که تحت نظارت سیستم متمرکز آموزشی هستند با چالش‌هایی مواجه شود. در همین رابطه (Bush & Ng (2019) اظهار داشتند با وجود سیستم آموزش متمرکز، اختیارات فردی وجود دارد که به مدیران اجازه می‌دهد همان‌طور که شخصیت و زمینه‌های آن‌ها نشان می‌دهد مانند رهبران توزیع شده عمل کنند. بنابراین مسوولیت اصلی توسعه معلم به عنوان رهبر از طریق توزیع رهبری به آن‌ها، بر عهده رهبری مدرسه است که نقش فعالی در تسهیل این ساختارها و فرهنگ درون مدرسه دارد (Nawab & Mujtaba Asad 2020).

به عنوان سخن پایانی، قاعدتاً طراحی و استفاده از این پرسشنامه زمینه کاربرد هدفمند و برنامه‌ریزی شده از نظریه رهبری توزیع شده را برای عوامل مدارس فراهم خواهد کرد؛ زیرا هر یک از کارکنان مدرسه با ظهور در نقش رهبر آموزشی می‌توانند با تعاملات سازنده و پویا و تشریک مساعی از تجارب و تخصص هم دیگر در فرایند یاددهی و یادگیری استفاده نمایند. با این شرایط مدارس می‌توانند از قابلیت‌های این نظریه در بهبود عملکرد معلمان به‌طور مستقیم و موفقیت دانش‌آموزان به‌طور غیر مستقیم استفاده کنند. گذشته از این کاربرد این پرسشنامه به پژوهشگران و متخصصین حوزه مدیریت آموزشی کمک خواهد کرد تا با دید جامع‌تر رابطه رهبری توزیع شده را با دیگر متغیرهای سازمانی مورد بررسی قرار دهند. مسلماً پرداختن به این مسئله بر چگونگی و کیفیت به‌کارگیری نظریه رهبری توزیع شده در دوره‌های مختلف تحصیلی تأثیر خواهد گذاشت. بر اساس نتایج بدست آمده، مقیاس ساخته شده دارای خصوصیات روان‌سنجی مناسبی برای استفاده در تحقیقات آموزشی در حیطه رهبری آموزشی است؛ اما با توجه به این که پژوهش حاضر فقط در استان کردستان و در مقطع متوسطه انجام شد، پیشنهاد می‌گردد که محققان دیگر در سطح کشور آن را در مقاطع دیگر و روی نمونه‌های جدید اجرا کنند تا میزان روایی و اعتبار آن در محیط‌های آموزشی متفاوت هم مورد آزمون قرار گیرد.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه از سوی همه ی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Abbasian, Hossein. Abolghasemi, Mahmoud. & Ghahremani, Mohammad. (2014). Structural Analysis of the Effect of Distributed Leadership Style on Academic Progress of Tehran Middle School Boys. *Journal of Research in Educational Systems*, 8 (24), 81-106. (in Persian).
- Abdollahi, H., Abbaspour, A., Sahranavard Nashtifani, Y., Mina`I, A., & Gholami, K. (2019). Exploring Factors of Organizational Contexts in order to Developing Distributed Leadership in Primary Schools, *Quarterly Journal of New Thoughts on Education*, 14(4), 7-38. (in Persian).
- Abdollahi, H., Sahranavard Nashtifani, Y., Abbaspour, A., Mina`I, A., & Gholami, K. (2019). Distributed Leadership in Tehran's Elementary Schools: A Qualitative Exploration of Cultural Domains, *Quarterly Journal of Education*, 35(3), 35-58. (in Persian).
- Adams, D. (2018), *Mastering Theories of Educational Leadership and Management*, University of Malaya Press, Kuala Lumpur.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. National College for School Leadership.
- BISSESSAR, C. (2014). Collaborative Leadership and Motivation as Examples of Education for All Goals 1, 3, 4, and 6 at Work in Seven Schools in Trinidad. *Research in Comparative and International Education*, 9-1.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed Leadership in Higher Education: Rhetoric and Reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2) 257-277.

- Brace, N., Kemp, R., & Rosemary, S. (2003). *SPSS for psychologists: A guide to data analysis using SPSS for Windows*, vol. vii. L. Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 287. (Translated by Khadijeh Aliabadi and Ali Samadi). Tehran: Doran.
- Brown, C., Flood, J., Armstrong, P., MacGregor, S., & Chinas, C. (2020). Is distributed leadership an effective approach for mobilizing professional capital across professional learning networks? Exploring a case from England. *Journal of Professional Capital and Community*, 1-15.
- Burke, K.M. (2010). Distributed leadership and shared governance in post-secondary education. *Management in Education*, 24 (2), 51-54.
- Burks, K. (2020), "International school leaders: finding success through distributed leadership practices", *Kappa Delta Pi Record*, 56 (2), 52-54.
- Bush, T. (2014). Applying distributed leadership across contexts. *Educational Management Administration & Leadership*, 42 (5) 601-602.
- Bush, T. (2015). Understanding instructional Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 43 (4) 487-489.
- Bush, T. (2018). Prescribing distributed leadership: Is this a contradiction? *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (4): 535-537.
- Bush, T. (2019), "Distributed leadership and bureaucracy: changing fashions in educational leadership", *Educational Management, Administration and Leadership*, 47 (1), 3-4.
- Bush, T. and Glover, D. (2014), "School leadership models: what do we know?", *School Leadership and Management*, 34 (5), 553-571.
- Bush, T., & Ng, Y. M. (2019). Distributed leadership and the Malaysia Education Blueprint: From prescription to partial school-based. *Journal of Educational Administration*, 57 (3), 279-295.
- Campbell, L.M. (2015), "Exploring the leadership experiences of principal-identified teacher leaders in American pk-12 Christian schools contextualized in a distributed leadership environment: told from the teacher leaders' perspectives", [Unpublished doctoral dissertation], The George Washington University.
- Chitpin, S. (2020). Decision making, distributed leadership and the objective knowledge growth framework. *International Journal of Educational Management*, 34 (2), 217-231.
- Choi, S., & Schnurr, S. (2014). Exploring distributed leadership: Solving disagreements and negotiating consensus in a 'leaderless' team. *Discourse Studies*, 16 (1) 3 -24.
- Crawford, M. (2012). Solo and Distributed Leadership: Definitions and Dilemmas. *Educational Management Administration & Leadership*, 40 (5) 610-620.
- DeCoster, J. (1998). Overview of Factor Analysis. Retrieved from <http://www.stat-elp.com/notes.html>.
- Elmore, R. (2004). *School reform from the inside out: Policy, practice and performance*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Feng, Y., Hao, B., Iles, P., & Bown. (2017). Rethinking distributed leadership: dimensions, antecedents and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (2):284-302.
- Grenda, J.P., & Hackmann, D. G. (2014). Advantages and Challenges of Distributing Leadership in Middle-Level Schools. *NASSP Bulletin*, 98 (1) 53 -74.
- Gressick, J. & Derry, S.J. (2010), "Distributed leadership in online groups", *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, 5 (2), 211-236.
- Gronn, P. (2000). Distributed Properties: A New Architecture for Leadership. *Educational Management & Administration*, 28 (3) 317-338.
- Gumus, S., Bellibas, M.S., Esen, M. & Gumus, E. (2018). "A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014", *Educational Management Administration and Leadership*, 46 (1), 25-48.
- Hairon, S., & WP Goh, J. (2015). Pursuing the elusive construct of distributed leadership: Is the search over? *Educational Management Administration & Leadership*, 43 (5) 693-718.
- Harris, A. (2010), "Distributed leadership: current evidence and future directions", in Bush, T., Bell, L. and Middlewood, D. (Eds), *The Principles of Educational Leadership and Management*, Sage, London, 55-69.
- Harris, A. (2012). Distributed leadership: implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 31(1)7-17.
- Harris, A. (2013). Distributed Leadership: Friend or Foe? *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5) 545-554.
- Harris, A. (2014). Distributed Leadership and school Improvement: Leading or Misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32 (1) 11-24.
- Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30 (4), 141-146.
- Harris, A., & Muijs, D. (2004). *Improving schools through teacher leadership*. McGraw-Hill Education (UK). (Translated by Abbas Abbaspour and Younes Sahranvard Nashtifani). Tehran: Allameh Tabatabai University.

- Hartley, D. (2015). Economic crisis, technology and the management of education: The case of distributed leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–11.
- Hayton, J. C., Allen, D. G., & Scarpello, V. (2004). Factor Retention Decisions in Exploratory Factor Analysis: a Tutorial on Parallel Analysis. *Organizational Research Methods*, 7 (2), 191–205.
- Heikka, J., Pitkaniemi, H., Kettukangas, T., & Hyttinen, T. (2021). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. *INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP IN EDUCATION*, 24 (3), 333–348.
- Heikka, J., Waniganayake, M., & Hujala, E. (2013). Contextualizing distributed leadership within early childhood education: Current understandings, research evidence and future challenges. *Educational Management, Administration & Leadership*, 41 (4), 30–44.
- Homayeni Demirchi, A., Mirkamali, S.M., & Ezzati, M. (2015). Investigating the Relationship between Distributed Leadership and Scientific Optimism of Elementary Teachers in Public Boys' Schools in Tehran. *Journal of Educational Leadership and Administration*, 9 (4): 127-148. (in Persian).
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 32, 179–185.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structural equation modeling: Sensitivity to underparametrized model misspecification. *Psychological models*, 3, 424–453.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). cutoff criteria for fit indexes in covariance structural analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling*, 6, 1–55.
- Hulpia, H., Devos, G. & Rosseel, Y. (2009). Development and Validation of Scores on the Distributed Leadership Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69 (6) 1013-1034.
- Jaimes, I. J. (2009). *Distributed leadership practices in schools: effect on the development of teacher leadership*. Southern California: ProQuest LLC.
- Jones, S., Harvey, M., Lefoe, G., & Ryland, K. (2014). Synthesising theory and practice: Distributed leadership in higher education. *Educational Management Administration & Leadership*, 42 (5) 603–619.
- Karriker, J.H., Madden, L.T., & Katell, L.A. (2017). Team Composition, Distributed Leadership and Performance: It's good to Share. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 507–518.
- Klein, Powell. (2002). *Easy guide to factor analysis*, (translated by Seyed Jalal Sadrossadat and Asghar Mina'i). Tehran: Samt.
- Liljenberg, M. (2015). Distributing leadership to establish developing and earning school organisations in the Swedish context. *Educational Management Administration & Leadership*, 43 (1) 152–170.
- Liu, L. (2021). Distributed leadership practices and student science performance through the four-path model: examining failure in underprivileged schools. *Journal of Educational Administration*, 1-21.
- Liu, P. (2020). Motivating teachers' commitment to change through distributed leadership in Chinese urban primary schools. *International Journal of Educational Management*, 34 (7), 1171-1183.
- Lumby, J. (2013). *Distributed Leadership: The Uses and Abuses of Power*. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5) 581–597.
- Maruyama, G. M. (1998). *Basics of structural equation modeling*. California: Sage Publications.
- Mina'i, Asghar. (2007). investigating the factor structure of the Adult Adaptive Behavior Scale (A): A secondary analysis. *Quarterly Journal of Exceptional Children Research Institute*, 3 (7), 163-176.
- Mohammad, F., Abdollahi, B., & Azizi, M. (2017). Investigating the Mediating Role of Psychological Contract in the Relationship between Distributing Leadership and Knowledge Sharing. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 5 (4), 47-73. (in Persian).
- Morettini, B. W., Luet, K. M., Vernon- Dotson, L. J., Nagib, N., & Krishnamurthy, S. (2018, Mar 29). Developing Teacher Leaders Using a Distributed Leadership Model: Five Signature Features of a School–University Partnership". In *Teacher Leadership in Professional Development Schools*, pp. 217-223.
- Muthiah, V., Adams, D. & Abdullah, Z. (2020), "Distributed leadership and teachers' affective commitment in international schools", *International Online Journal of Educational Leadership*, 3 (2), 22-40.
- 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).
- Nastizai, N., Kashanian, M., & Ghaeinejad, Z. (2018). The relationship between distributive leadership style and teachers' job performance and academic optimism. *Journal of Career and Organization Counseling*, 9 (31), 107-123. (in Persian).
- Nawab, A., & Mujtaba Asad, 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. (in Persian).
- Oliveira, P., & Cunha, M. P. E. (2021). Centralized Decentralization, or Distributed Leadership as Paradox: The Case of the Patient Innovation's COVID-19 Portal. *JOURNAL OF CHANGE MANAGEMENT: REFRAMING LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL PRACTICE*, 21 (2), 203–221.

- Rafigh, h., & 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. *Journal of Modern Thoughts of Education*, 10 (4), 37-41. (in Persian).
- Rasouli, S., Nikpay, I., & Farahbakhsh, S. (2018). The Effect of Principals' Distributed Leadership on Organizational Commitment of Teachers with Mediating Role of Organizational-based Self-esteem in Khorramabad Elementary Schools. *Journal of Management and planning in educational systems*. 10(1), 103-132. (in Persian).
- Ross, L., Lutfi, G.A., & Hope, W.C. (2016). Distributed Leadership and Teachers' Affective Commitment. *NASSP Bulletin*, 100(3), 159-169.
- Sammut, R., Briffa, B., & Curtis, E. A. (2021). Distributed leadership and nurses' job satisfaction: a survey. *Leadership in Health Services*, 34 (1), 37-51.
- Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (2016). School leadership and management from a distributed perspective: A 2016 retrospective and prospective. *Management in Education*, 30 (4), 147-154.
- Spillane, J.P. (2016). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane, J.P., Healey, K., & Parise, L. (2011) A distributed perspective on learning leadership. In: Robertson, J, Timperley, H (Eds) *Leadership and Learning*. London: SAGE, 159-168.
- Sun, A., & Xia, J. (2018). Teacher-perceived distributed leadership, teacher self-efficacy and job satisfaction: A multilevel SEM approach using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 92:87-97.
- Sun, A., & Xia, J. (2018). Teacher-perceived distributed leadership, teacher self-efficacy and job satisfaction: A multilevel SEM approach using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, (92), 87-97.
- Thien, L. M., Adams, D., & Koh, H. M. (2021). Nexus between distributed leadership, teacher academic optimism and teacher organisational commitment: a structural equation modelling analysis. *International Journal of Educational Management*, 35 (4), 830-847.
- Thien, L.M. & Chan, S.Y. (2020), "One-size-fits-all? A cross-validation study of distributed leadership and teacher academic optimism", *Educational Management Administration and Leadership*.
- Thien, L.M. (2019), "Distributive leadership functions, readiness for change and teachers' affective commitment to change: a partial least squares analysis", *Sage Open*, 9, 21-15.
- Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2016). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership*, 44 (1), 146-164.
- Torres, D. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in U.S. schools. *Teaching and Teacher Education*, (79), 111-123.
- Waniganayake, M., Rodd, J., & Gibbs, L. (Eds.). (2015). *Thinking and learning about leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. Sydney: Community Child Care Cooperative NSW.
- Woods, P.A., Bennett, N., Harvey, J.A., & Wise, C. (2004). Variabilities and Dualities in Distributed Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 32 (4), 439-457.
- Yassini, Ali. Abbasian, Abdolhossein., & Yassini, Tahereh. (2013). the role of managers' distributive leadership style on the job performance of high school teachers in Mehran: Presenting a model. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Management*, 1 (13), 33-50. (in Persian).
- Zahedbabalan, A., & karimianpour, G. (2019). The Effect of distributed leadership and psychological capital on commitment to change: the mediating role of self-efficacy of change. *Transformation management journal*, 10 (2), 1-20. (in Persian).
- Zeinabadi, Hassan Reza., & Mohammadi, Fayegh. (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).



سؤالات	طیف پاسخگویی	خیلی کم	کم	تا حدودی	زیاد	خیلی زیاد
۱- مدیر در جلسات شورای معلمان تاکید زیادی روی تبادل اطلاعات معلمان دارد.						
۲- اگر برای اجرای بهتر دستورالعمل اداری پیشنهادی داشته باشم، مدیر آن را می پذیرد.						
۳- مدیر بعضی وقت ها بدون هماهنگی با اداره مراسم و جلساتی را با همکاری معلمان برگزار می کند.						
۴- در این مدرسه، مدیر شرایطی را فراهم کرده است، که معلمان هم رشته در فعالیت های آموزشی مانند روش تدریس و طراحی سوالات به هم دیگر کمک می کنند.						
۵- معلمان این مدرسه به هم دیگر کمک می کنند تا میزان یادگیری دانش آموزان را بالا ببرند.						
۶- بعضی مواقع مدیر پیشنهادش را به طور خصوصی به معلمان می گوید.						
۷- مدیر در ساعت های غیر اداری برای کمک به معلمان در دسترس است.						
۸- با همه ی اختلاف نظر ها در این مدرسه مدیر و تمام معلمان به پیشرفت و توسعه ی مدرسه توجه دارند.						
۹- مدیر از توانایی کارشناسان یا اساتید دانشگاهی برای کمک به مشکلات تدریس معلمان استفاده می کند.						
۱۰- معلمان به راحتی می توانند کار مدیر را مورد نقد قرار دهند.						
۱۱- مدیر امکان رفاه و آسایش ( مانند فراهم نمودن وسایل راحتی در زنگ تفریح و وسایل آموزشی در کلاس درس) معلمان را در حد امکان فراهم کرده است.						
۱۲- مدیر، معاونین، و معلمان این مدرسه برای بهبود و اصلاح امور مدرسه از خود گذشتگی لازم را دارند.						
۱۳- اگر کلاسی مشکل انضباطی داشته باشد مدیر سعی می کند از مشاورین و روانشناسان استفاده کند.						
۱۴- احساس می کنم همکاری گروهی در این مدرسه باعث شده است، در درسی که تدریس می کنم روز به روز بر معلوماتم افزوده شود.						
۱۵- هیئت اجرایی مدرسه (مدیر و معاونین) خود را برتر از دیگران نمی دانند.						
۱۶- اگر یکی از معلمان طرحی برای استفاده بهتر از اتاق کامپیوتر یا آزمایشگاه داشته باشد، مدیر و معلمان موافقت می کنند.						
۱۷- از طرف مدیر این اختیار را دارم، که بدون هماهنگی اداره دانش آموزانم را به گردش علمی ببرم.						
۱۸- مدیر برای بهبود مدرسه از معلمان می خواهد که در امور مدیریتی به او کمک کنند.						
۱۹- اگر معلمان برای خودشان در مدرسه یک آیین نامه ی اجرایی داشته باشند، مدیر با آن موافقت می کند.						
۲۰- در این مدرسه در صورت نیاز، معاونین و خصوصاً مدیر در حیطه ی کلاس به معلمان کمک می کنند.						
۲۱- برای برگزاری کلاس جبرانی مدیر نهایت همکاری را با من می کند.						
۲۲- برای داشتن اطمینان از کیفیت کار مدرسه مدیر، معاونین، معلمان و سایر افراد ذینفع در مدرسه مشارکت فعال دارند.						
۲۳- مدیر با تشویق و حمایت خود در معلمان انگیزه ایجاد می کند.						
۲۴- در صورت موفقیت هر یک از معلمان در ابداع و ایجاد طرح های نو برای تحول در مدرسه، مدیر به نحوه بسیار مناسبی از آن ها تشکر می کند.						
۲۵- مدیر برای این که برنامه ی آغازین مدرسه بهتر برگزار شود، از معلمان نظر خواهی می کند.						