

## Research Paper

## Investigating the Relationship between Level Five Leadership and Distributive Leadership with Organizational Excellence of Schools through Structural and Psychological Empowerment of Teachers

Hosein Majooni<sup>1\*</sup>, Mohammad Reza Ardalan<sup>2</sup>, Siroos Ghanbari<sup>3</sup>, Afshin Afzali<sup>4</sup>

1. PhD Student in Educational Management, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran

2. Associate Professor of Educational Management, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran

3. Professor; Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

4. Associate Professor of Educational Management, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran

Received: 2021/3/10

Accepted: 2021/5/4

PP: 61-85

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2023.27572.5504](https://doi.org/10.30495/jedu.2023.27572.5504)

### Keywords:

Level Five Leadership, Distributive Leadership, Psychological Empowerment, Structural Empowerment, Organizational Excellence of Schools.

### Abstract

**Aime:** The purpose of this study was to investigate the relationship between level five leadership and distributive leadership with organizational excellence in schools through structural and psychological empowerment of teachers.

**research methodology:** The research method was descriptive-correlation with emphasis on structural equations. The statistical population of the study consisted of all primary school teachers in Fars province in the academic year 1399-1400 with 16264 people, according to the classes of the research community such as the type of region (privileged, semi-privileged and deprived), the number of cities / districts (39) and gender (male and female) by stratified random sampling method based on Cochran's formula. The volume of 375 people was selected. Data collection was based on five questionnaires of level five leadership Cham Asmani, Almore distributive leadership, psychological empowerment of Spritzer, structural empowerment of Kordanij, Bakhshizadeh and Fatehalahi and Amarloo organizational excellence, respectively. The construct validity of the questionnaires was determined through confirmatory factor analysis. Data were analyzed using SPSS and LISREL software.

**Findings:** The results showed that: level five leadership has a direct, positive and significant relationship with psychological empowerment and organizational excellence of schools; Level five leadership has an indirect, positive and significant relationship with the organizational excellence of schools through psychological empowerment; Distributive leadership has a direct, positive and significant relationship with structural empowerment and organizational excellence of schools; Distributive leadership has an indirect, positive and significant relationship with the organizational excellence of schools through structural empowerment. In fact, level five and distribution leaders, along with the mediating role of psychological empowerment and structural empowerment of teachers, have an effective role in the excellence and organizational excellence of schools.

**Conclusion:** Finally, if school principals and leaders use Level five leadership and distributive leadership strategies and in this process use strategies such as psychological and structural empowerment, they can create favorable conditions for cooperation and participation of teachers as much as possible to grow and improve the level. Provide schools in all dimensions and organizational excellence of the school.

**Citation:** Majooni Hosein, Ardalan Mohammad Reza, Ghanbari Siroos, Afzali Afshin (2023). Investigating the Relationship between Level Five Leadership and Distributive Leadership with Organizational Excellence of Schools through Structural and Psychological Empowerment of Teachers. *Journal of New Approaches in Educational Administration*; 14(2):61-85

**Corresponding author:** Hosein Majooni

**Address:** Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran

**Tell:** 09177889211

**Email:** hosinmajooni@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction:

School organizations face rapidly changing situations because they are in a rapidly changing environment that requires innovative and transcendent capacities to be able to respond to the challenges of a dynamic environment. Educational organizations want to establish a cycle of continuous improvement, achievement of excellence, continuous improvement of the quality of service delivery, increase the capability of internal elements and human resources, and finally compare themselves with other organizations with the same line of organizational excellence model. In this regard, education, along with other institutions, with regard to its serious tasks and to face these changes, has measures on its agenda, including the organization's attention to the organizational excellence of schools. Organizational excellence ensures that all parts of the organization work together in a coordinated and cohesive manner and contributes to the development of organizations by strengthening and providing the best standards and methods of self-assessment and continuous improvement. Therefore, the most important management challenge at the moment is the balanced movement towards improvement and excellence, as well as identifying the factors affecting the organizational excellence of schools. Leadership styles are one of the factors affecting organizational excellence. The emphasis on new leadership styles, such as level five leadership and distributive leadership, has increased in recent decades. Level five leaders have humbly tied professionalism in dealing with teachers so that school leaders can guide teachers toward school excellence, despite their diversity of expertise, freedom of action, and independence. Distributive leadership includes a broad understanding of leadership beyond the activities of the school principal, which means sharing power and doing as much as possible with school staff and teachers. The process of educational progress is very exhausting and is not realized by the individualistic activities of the school principal who is the only educational leader in a school. Therefore, it is necessary to distribute leadership tasks and roles among teachers and school members. Teacher empowerment is another factor involved in the organizational excellence of schools. By empowering teachers in educational settings, schools can develop their competencies, solve problems, and grow and excel. Comparing the current situation with the ideal situation, as well as comparing the success rate and continuous improvement of the country's schools with the schools of developed countries, indicates the lack of effectiveness and quality as expected in our country's schools. Therefore, in order to improve the quality and compare the current situation with

the optimal (ideal) situation of schools, the use of organizational excellence model seems necessary. Therefore, the present study seeks to answer the question of how level five leaders and distributive leaders contribute to the organizational excellence of schools by empowering teachers psychologically and structurally?.

### Method:

The present study is a correlational study with respect to the purpose of applied studies and in terms of data collection and analysis. The study population consisted of all primary school teachers in Fars province in the academic year 1399-1400 to 16264 people, according to the classes of the research community such as type of region (privileged, semi-privileged and deprived), number of city / district and gender (male and female). Using random sampling method of relative classes and Cochran's formula (at the alpha level of 0.05; error value 0.05 and p and q ratio equal to 0.5) the statistical sample size of 375 teachers was determined. To collect data from Cham Asmani Five Level Leadership Questionnaire (2007), it has 31 items and 7 subscales (managerial personality traits; selecting qualified employees then setting a goal; facing a bitter reality; disciplinary culture; turning complex matters into ideas). Simple; use of technology; force density and jump) in the range of 5 degrees Likert; Almore Distributed Leadership Questionnaire (2000), with 20 items and 5 subscales (joint decision making; leadership experiences; mission, goals and vision; school culture; professional evaluation and development) in 5 Likert scale; Structural Empowerment Questionnaire Kordanij, Bakhshizadeh and Fatehalahi (2015) has 12 items and 4 subscales (delegation; information sharing; decision participation; control) in 5 Likert scale, Spritzer Psychological Empowerment Questionnaire (1995) has 12 items and 4 subscales (competence; autonomy; effectiveness; significance) in the 5 Likert scale and Amarloo Organizational Excellence Questionnaire (2018) has 16 items and 4 subscales (customer results; employee results; Community results; key performance results) were used in the 5-point Likert scale. Cronbach's alpha method was used to determine the reliability of the research questionnaires. According to the results of the analysis of Cronbach's alpha reliability coefficients, since the reliability coefficients of research instruments are in the range of at least 0.91 to 0.96, it can be said that research instruments have appropriate reliability. Statistical techniques were used to analyze the data using SPSS software version 25 and LISREL version 8.80.

**Findings:**

The test of research hypotheses showed that: the leadership variable of level five has a direct, positive and significant relationship at the level of 0.05 with psychological empowerment and organizational excellence of schools; Distributive leadership variable has a direct, positive and significant relationship at the level of 0.05 with structural empowerment and organizational excellence of schools; The structural empowerment variable has a direct, positive and significant relationship at the level of 0.05 with psychological empowerment and organizational excellence of schools; The psychological empowerment variable has a direct, positive and significant relationship at the level of 0.05 with the organizational excellence of schools; Level five leadership has an indirect, positive and significant relationship with the organizational excellence of schools through psychological empowerment at the level of 0.05; Distributive leadership through structural empowerment has an indirect, positive and significant relationship at the level of 0.05 with the organizational excellence of schools; Structural empowerment through psychological empowerment has an indirect,

positive and significant relationship at the level of 0.05 with the organizational excellence of schools.

The results of the fit indices in the confirmatory path analysis model indicated an appropriate and acceptable fit of the structural model of the research.

**Results:**

In today's world, despite the rapid pace of change and transformation in various areas of education, economic, social, political, etc., every organization needs to move and adapt to change and gradual improvement to survive and sustain. Schools are among the organizations that need to pay close attention to their organizational excellence in order to meet the challenges ahead and continuously improve quality and continuous growth. The role of school principals and teachers as the most important and main element in the excellence of schools is not hidden from anyone. If school principals and leaders use Level five leadership and distributive leadership strategies and in this process use strategies such as psychological and structural empowerment, they can create favorable conditions for cooperation and participation of teachers as much as possible to grow and improve the school level, Provide school in all dimensions and organizational excellence.

## مقاله پژوهشی

# بررسی رابطه‌ی رهبری سطح پنج و رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس بواسطه توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی معلمان

حسین معجونى<sup>۱\*</sup>، محمدرضا اردلان<sup>۲</sup>، سیروس قنبری<sup>۳</sup>، افشین افضلی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

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

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

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

## چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه‌ی رهبری سطح پنج و رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس به واسطه توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی معلمان بود.

**روش‌شناسی پژوهش:** روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی با تأکید بر معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان مدارس ابتدایی استان فارس در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۱۶۲۶۴ نفر بودند، با توجه به طبقات جامعه پژوهش مانند نوع منطقه (برخوردار، نیمه‌برخوردار و محروم)، تعداد شهرستان/ناحیه (۳۹) و جنسیت (مرد و زن) به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۷۵ نفر انتخاب شد. جمع‌آوری داده‌ها بر اساس پنج پرسشنامه رهبری سطح پنج چم آسمانی، رهبری توزیعی المور، توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر، توانمندسازی ساختاری کردنائیج، بخشی‌زاده و فتح‌الهی و تعالی سازمانی عمارلو صورت گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با به‌کارگیری دو نرم‌افزار SPSS و LISREL صورت پذیرفت.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که: رهبری سطح پنج رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با توانمندسازی روان‌شناختی و تعالی سازمانی مدارس دارد؛ رهبری سطح پنج بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس دارد؛ رهبری توزیعی رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با توانمندسازی ساختاری و تعالی سازمانی مدارس دارد؛ رهبری توزیعی بواسطه توانمندسازی ساختاری رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس دارد. در واقع رهبران سطح پنج و رهبران توزیعی به همراه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی ساختاری معلمان دارای نقش مؤثری در سرآمدی و تعالی سازمانی مدارس می‌باشند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** در نهایت چنانچه مدیران و رهبران مدارس از راهکارهای رهبری سطح پنج و رهبری توزیعی استفاده نموده و در این فرایند از راهبردهایی مانند توانمندسازی روان‌شناختی و ساختاری بهره گیرند، می‌توانند شرایط مساعدی جهت همکاری و مشارکت هر چه بیشتر معلمان جهت رشد و ارتقاء سطح مدرسه در تمامی ابعاد و تعالی سازمانی مدرسه فراهم کنند.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۳

شماره صفحات: ۸۵-۶۱

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



DOI:

[10.30495/jedu.2023.27572.5504](https://doi.org/10.30495/jedu.2023.27572.5504)

## واژه‌های کلیدی:

رهبری سطح پنج، رهبری توزیعی، توانمندسازی روان‌شناختی، توانمندسازی ساختاری، تعالی سازمانی مدارس

**استناد:** معجونى حسین، اردلان محمدرضا، قنبری سیروس، افضلی افشین (۱۴۰۲). بررسی رابطه‌ی رهبری سطح پنج و رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس بواسطه توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی معلمان. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۲): ۸۵-۶۱

\* نویسنده مسؤل: حسین معجونى

نشانی: دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

تلفن: ۰۹۱۷۷۸۸۹۲۱۱

پست الکترونیکی: hosinmajooni@gmail.com

## مقدمه

کشورها و جوامع پیشرفته در تمام جنبه‌های زندگی سیاسی، اقتصادی و اجتماعی خود به مؤسسات آموزشی به نام دروازه اصلی شکوفایی، پیشرفت و موفقیت، توجه زیادی داشته‌اند و در کلیه‌ی مراحل آموزشی، به ویژه در مدارس، سیاست‌گذاری آموزشی، آماده سازی معلمان و تدارک برنامه‌های درسی، فناوری، محیط داخلی و خارجی، نظام ارزش‌ها، اخلاق و تأمین رهبران آموزشی، بسیار مراقب کیفیت آموزش هستند تا بدین وسیله به اهدافشان برسند (Aljaloudi & Battah, 2019: 174). آن‌ها به دنبال بهبود سیستم‌های آموزشی خود هستند تا بتوانند رقابت خود را در یک اقتصاد جهانی به طور فزاینده افزایش دهند (Bush & Ng, 2019: 279). یکپارچگی سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی هر جامعه عمدتاً به آموزش بستگی دارد. در واقع آموزش یکی از مهم‌ترین ارکان رشد فکری، فرهنگی و علمی و پایگاه شکل‌گیری جامعه‌ای یکپارچه است که از طریق آن زندگی افراد در همه جوانب و گرایش‌ها تنظیم می‌شود (Aljaloudi & Battah, 2019: 172).

سازمان مدارس با شرایط در حال تغییر سریع رو به رو هستند (Joo, 2020: 1)، چرا که در محیطی قرار گرفته‌اند که به سرعت تغییر می‌یابند و نیازمند ظرفیت‌های نوآورانه و متعالی می‌باشند تا توانایی پاسخ به چالش‌های محیط پویا را داشته باشند (Majidi Googh Tapeh, 2018: 6). سازمان‌های آموزشی خواهان استقرار چرخه بهبود مستمر، نیل به تعالی و سرآمدی، بهبود مستمر کیفیت ارائه خدمات، افزایش توانمندی ارکان درونی و منابع انسانی و در نهایت مقایسه خود با سازمان‌های دیگر با خط‌کش یکسان مدل تعالی سازمانی هستند (Ammarloo, 2018: 3). آموزش و پرورش در این جهت همگام با دیگر نهادها با توجه به وظایف خطیر خود و برای مواجهه با این تغییرات اقداماتی را در دستور کار خود دارد که از جمله آن‌ها توجه این سازمان به امر تعالی سازمانی مدارس<sup>۱</sup> است (Shojaee, 2015: 2-3). سازمان‌های عالی در مورد تغییرات در محیط اطراف خود، حساس هستند و توانایی تشخیص و واکنش در برابر فرصت‌ها و تهدیدهای نوظهور را دارند (Lasrado, 2020: 5). تعالی<sup>۲</sup> اصطلاحی است که به عنوان بالاترین مرتبه ارزیابی توصیف شده است (Alhefity, Ameen & Bhaumik, 2019: 748). تعالی سازمانی، تدوین برنامه‌هایی همسو با سازمان و محیط آن است که منجر به سرآمدی سازمان شده و روند اجرای برنامه‌ها و ارزیابی‌های سازمان را بر اساس ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۳</sup>، بهبود مستمر و یادگیری سازمانی را تضمین می‌کند (Hadi, Abdullah & Atshan, 2019: 976). به اعتقاد لازرادو (Lasrado, 2020) تعالی سازمانی، توانایی یک سازمان برای برتری یا دستیابی به عملکرد برتر با تمرکز بر ارکان کلیدی خود است.

یکی از ضرورت‌ها و الزامات منطقی، مهم و اجتناب‌ناپذیر برای هر کشوری که بخواهد در عرصه گیتی حضور فعال و پویا داشته باشد، عبارت از حرکت در مسیر پیشرفت، ترقی و رسیدن به تعالی سازمانی است (Ammarloo, 2018: 3). تعالی سازمانی تضمین می‌کند که همه بخش‌های سازمان، به طور هماهنگ و منسجم با هم کار کنند (Nenadál, Vykydal, & Waloszek, 2018: 4) و با تقویت و ارائه بهترین معیارها و شیوه‌های خودارزیابی و بهبود مستمر، به پیشرفت سازمان‌ها کمک می‌کند (Escrig-Tena, Garcia-Juan & Segarra-Ciprés, 2019: 402). لذا مهم‌ترین چالش مدیریتی حال حاضر، حرکت متوازن به سمت بهبود و تعالی (Majdi, Seifuri Tughraljerdi & Hassani, 2019: 18) و هم‌چنین شناسایی عوامل اثرگذار بر تعالی سازمانی مدارس است.

سبک‌های رهبری یکی از عوامل اثرگذار بر تعالی سازمانی می‌باشد. تأکید و توجه عمده بر سبک‌های جدید رهبری همچون رهبری تراز (سطح پنج<sup>۴</sup> و رهبری توزیعی<sup>۵</sup> نسبت به دهه‌های اخیر فزونی یافته است (Rezaee, 2011: 16). رهبری سطح پنج یکی از الگوهای رهبری سازمانی است که توسط کالینز (Collins, 2005) به نام رمز موفقیت سازمان‌ها ذکر شد. رهبر سطح پنج در بالاترین سلسله مراتب توانایی‌های اجرایی قرار دارد و از تمامی شرایط هرم صلاحیت، برخوردار است و با آمیختن فروتنی و اراده حرفه‌ای، عظمت پایدار خلق می‌کند (Jafari, 2012: 1-2). در پرتو چنین سبک رهبری است که تعالی سازمان در بلندمدت دوام می‌یابد و با رفتن رهبر، سازمان از هم نمی‌پاشد (Caldwell, Ichiho, 2017: 629 & Anderson). بنابراین رهبری تراز پنج می‌تواند راهکار جدیدی برای روبرو شدن رهبران سازمان با چالش‌های عصر نوین باشد (Jafari, 2012: 2). مدل رهبری تراز پنج که امروزه از جدیدترین و در عین حال تأثیرگذارترین الگوها در سازمان‌های بزرگ و سبک رهبری مدیران بزرگ جهان است (Shariat Nejad, Sepahvand, Esmaeili & Mousavi, 2018: 14)، یکی از الگوهای جدید و نوآورانه است که رهبر سازمان با برخورداری از تمامی صلاحیت‌ها و شایستگی‌های شخصی و حرفه‌ای، با هدف به عظمت رساندن و تعالی سازمان، افرادی شایسته و ذی‌صلاح را برای این هدف انتخاب می‌کند (Torghi, 2005: 54). رهبر سطح پنج آن نوع رهبری است که باید آرزو داشته باشیم که در رأس سازمان‌هایمان داشته باشیم (Lexa, 2016: 124). رهبران سطح پنج بیش از اینکه به فکر خودشان باشند، به سازمان‌ها و

1 School Organizational Excellence  
2 Excellence  
3 TQM  
4 level five leadership  
5 distributive leadership

مأموریت آن اهمیت می‌دهند. آن‌ها از نقش خدمتگزار و خیرخواه جامعه و سازمان‌های خود لذت می‌برند و مایلند این نقش را بدون جلب توجه دیگران به خود یا دستاوردهایشان انجام دهند. این رهبران میل به پاسخگویی و مسؤلیت‌پذیری را ابتدا از خودشان آغاز کرده (Caldwell, Ichihō & Anderson, 2017: 725-731)، امنیت را از خود دور، و آن را متوجه ساختن هدفی متعالی و اعتلای سازمان می‌کنند (Shariat, Nejad, Sepahvand, Esmaeili & Mousavi, 2018: 18). رهبران سطح پنجم به شدت پرتلاش هستند تا سازمان تحت حمایت خود را به سطح عالی برسانند (Esgandari, Ramazani, & Goli, 2018: 68). تفاوت رهبران سطح پنج با دیگر سبک‌های رهبری این است که رهبران تراز پنج موفقیت سازمان را در بلندمدت حفظ می‌کنند در حالی که دیگر رهبران در کوتاه‌مدت موفق‌تر هستند. رهبران سطح پنج، در عین فروتنی مطلق، با شور و جسارت حرفه‌ای به دنبال به بلوغ رساندن سازمان‌های خود بوده و هدفی جز عظمت و موفقیت سازمان ندارند (Caldwell, Ichihō & Anderson, 2017: 725). رهبر سطح پنجم بر قلعه سلسله مراتب توانایی‌های اجرایی قرار دارد و شرط تحویل یک سازمان از خوب به عالی به شمار می‌آید. چهار سطح دیگر هر یک در جای خود مناسب‌اند ولی هیچ کدام قدرت سطح پنج را ندارند. رهبری سطح پنج به توانایی‌های همه سطوح دیگر نیاز دارد و از تمامی شرایط هرم صلاحیت، برخوردار است (Collins, 2001: 36).

به اعتقاد کالینز ما مدارس عالی نداریم؛ زیرا مدارس خوب داریم. بیشتر سازمان‌ها هرگز عالی نمی‌شوند؛ چون بیشتر آن‌ها به حد کافی خوب هستند و این مشکل آن‌هاست (Collins, 2017: 18). بنابراین، برای ارتقاء مدرسه از سطح خوب به سطح عالی، مدیر باید علاوه بر داشتن خصوصیات سایر سطوح رهبری، ویژگی‌های سطح پنج را نیز داشته باشد. ویژگی‌های خاصی مانند آرامش، خویشن‌داری و فداکاری برای بهتر کردن همه چیز. این رهبران وقتی سازمان‌هایشان موفقیت کسب می‌کنند، موفقیت را به خود نسبت نمی‌دهند و برای دیگران و مشارکت آن‌ها ارزش قائل هستند. آن‌ها حتی عدم موفقیت را به خود نسبت می‌دهند و اگر اوضاع خوب پیش نرود، سرزنش را می‌پذیرند. آن‌ها ترکیبی متناقض از فروتنی شخصی و اراده حرفه‌ای هستند که بر موفقیت سازمان‌هایشان تأکید دارند (Aljaloudi & Battah, 2019: 176). کالینز در مطالعات خود دریافت که همه سازمان‌هایی که بخواهند از سطح خوب به سطح عالی برسند باید توسط رهبرانی متواضع و حرفه‌ای هدایت شوند، رهبرانی که تمام هم و غمشان موفقیت سازمان است (Reid, Bud West, Winston & Wood, 2014)، رهبران مؤثری که با برانگیختن تعهد و تلاش در کنار دیدگاه روشن و قانع‌کننده منجر به ارتقای سطح بالایی از عملکرد معلمان شده و برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، معلمان و منابع مدرسه را به طور مؤثر و کارآمد هدایت می‌کنند (Aljaloudi & Battah, 2019). این متخصصان شور و شعور حرفه‌ای در برخورد با معلمان را با فروتنی گره زده‌اند، به نحوی که رهبران مدارس بتوانند معلمان را با وجود تنوع در تخصص، آزادی عمل و استقلال، در جهت تعالی مدرسه هدایت کنند.

یکی دیگر از عوامل مهم و اثرگذار بر تعالی سازمانی مدارس رهبری توزیعی می‌باشد. سبک رهبری توزیعی روش مؤثر و مناسبی برای تعالی بخشیدن به مدارس است (Nasiri Valik Bani & Ghanbari, 2016: 129). رهبری توزیعی شامل درک گسترده‌ای از رهبری فراتر از فعالیت مدیر مدرسه (Brown, MacGregor & Flood, 2020; Azorín, Harris & Jones, 2020) و به معنای تسهیم قدرت و انجام هرچه بیشتر امور به دست کارکنان و معلمان مدرسه است (Robinson, 2008: 241). کاربرد سبک رهبری توزیعی در مدارس به موضوع مورد علاقه پژوهشگران مختلفی تبدیل شده است (Joo, 2020; Brown, MacGregor & Flood, 2020; Azorín, Harris & Jones, 2020; Liu, 2020; Liu & Werblow, 2019; Torres, 2019; Rasouli, Nikpay & Farahbakhsh, 2017; 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: 3). این روش راهی برای سرمایه‌گذاری معلمان در موفقیت مدرسه را فراهم می‌کند و زمانی مؤثرتر است که رهبران اعتماد به نفس (Bryk, 2010: 25) و مشارکت (Hargreaves & Shirley, 2012: 74) را در بین معلمان مدرسه خود پرورش دهند (Liu & Werblow, 2019: 41). هدف اصلی رهبری توزیع شده، توانمندسازی معلمان در مدرسه برای پذیرش سمت‌ها و مسؤلیت‌های رسمی و غیررسمی رهبری برای بهبود نتایج مدرسه است (Klink, 2019: 1). در واقع سهیم کردن معلمان در تعیین ارزش‌ها، هنجارها و فعالیت‌های مدرسه و هم‌چنین درگیر کردن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مدرسه باعث می‌شود معلمان اهداف مدرسه را به روشنی درک کرده و اهداف شخصی خود را با اهداف سازمانی مدرسه ادغام کنند (Liu, 2020: 10).

یکی از مزایای سازمانی رهبری توزیعی آن است که از ضرب‌المثل "دوسر بهتر از یکی است" تبعیت می‌کند. ترکیب شدن ظرفیت اعضا، دامنه‌ای از نقاط قوت فردی را در یک جمع تقویت نموده و سازمان وابستگی بیشتری را بین آن‌ها ایجاد می‌کند (Grant, 2011). روند پیشرفت آموزشی بسیار طاقت‌فرسا است و با فعالیت‌های فردگرایانه مدیر مدرسه که تنها رهبر آموزشی در یک مدرسه است، محقق نمی‌شود (Klink, 2019: 2). به عبارت دیگر مدارس نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند و اصلاحات اساسی را بدون در نظر گرفتن زندگی روزمره معلمان، شیوه‌های رهبری، حجم کار آموزگاران و حتی گاهی فرهنگ‌سازی مجدد مدارس، انجام دهند (Joo, 2020). از این رو توزیع وظایف و نقش‌های رهبری بین معلمان و اعضای مدرسه ضرورت می‌یابد (Firestone & Cecilia Martinez, 2007). چرا که معلمان نزدیک‌ترین افراد در مدرسه هستند که از یک طرف درون هسته‌ی فنی مدارس که همان فرایند یاددهی-یادگیری می‌باشد، قرار دارند و از طرف دیگر، ارتباط

مستقیم و تنگاتنگی با رهبران آموزشی و مدیران خود دارند (Amjadzabardast, Gholami & Nemati, 2015: 11). لذا 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).

توانمندسازی کارکنان<sup>۱</sup> یکی دیگر از عوامل دخیل در تعالی سازمانی می‌باشد. مدیران برای دستیابی به تعالی سازمان، لازم است اختیارات کارکنان را در جهت ایجاد بستری برای آزادی عمل آنان به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی افزایش دهند (Morsal, Fahiminezhad & Siavashi, 2019: 41). توانمندسازی، سالم‌ترین روش سهیم کردن کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته و در نهایت بهبود عملکرد کارکنان را به دنبال خواهد داشت (Mohammad Davoodi & Hosseini, 2014: 58-59). برخی از نظریه‌پردازان مدیریت، توانمندسازی را به عنوان مفهوم تسهیم قدرت به کار برده‌اند، که در آن توانمندسازی را مترادف با اعطای قدرت سازمانی بیشتر به کارکنان، تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در محل کار می‌دانند. این اندیشمندان معتقدند برای توانمندسازی کارکنان بایستی قدرت از افرادی که در موقعیت‌های بالاتری هستند به افرادی که در موقعیت‌های خیلی پایین‌تری می‌باشند، واگذار گردد (Aghavirdi, Moghaddasi & Sharifzadeh, 2016: 48). توانمندسازی به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. هدف توانمندسازی به کار انداختن و استفاده بهینه از مغزهای افراد همانند بازوان آن‌هاست. در شرایط متغیر امروزی، سازمان چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی ندارد و تنها عامل ایجاد تعادل در سازمان توانمندسازی کارکنان خواهد بود (Ammarloo, 2018: 6). برای توانمندسازی کارکنان دو رویکرد اساسی مطرح است. اولی رویکرد توانمندسازی از منظر ساختاری که توانمندسازی ارتباطی<sup>۲</sup> و مکانیکی<sup>۳</sup> نیز نامیده می‌شود. توانمندسازی ساختاری<sup>۴</sup> به معنای تقسیم قدرت یا تفویض اختیارات است (Jena, Bhattacharyya & Pradhan, 2019: 300) 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: 170). 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 می‌کند (Safaei Shakib, Abdul Maleki, Hosseinzadeh & Musivand, 2016: 8) و دومی رویکرد توانمندسازی از منظر روان‌شناختی که توانمندسازی ارگانیک<sup>۵</sup> نیز نامیده می‌شود و به معنای قبول ریسک، رشد، تغییر و اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آن-هاست (Jena, Bhattacharyya & Pradhan, 2019: 300). در واقع توانمندسازی روان‌شناختی 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، مدنظر است (Morsal, Fahiminezhad & Siavashi, 2019: 35). این دو دیدگاه در کنار یکدیگر بوده و توأماً احساس توانمندی کارکنان در سازمان را تشکیل می‌دهند (Abedzadeh, 2016: 1).

سازمان‌های امروزه نیازمند کارکنانی توانمندند که قادر باشند در محیط‌های متغیر، خود را با تغییرات انطباق دهند، تصمیمات معقول اتخاذ کنند، پاسخگو باشند و با ابتکار عمل و چابکی راهکار برون‌رفت از مشکلات را سریعاً بیابند و به آن عمل کنند. پرورش چنین کارکنانی بحث توانمندسازی نیروی انسانی را به عنوان یک رسالت و مسؤولیت جدید توسعه و بالندگی فردی و سازمانی پیش روی مدیران گذاشته است (Jahanbin, 2019: 58). نیروی انسانی کارآمد، عاملی بسیار مهم در برتری یک سازمان است. تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد در عرصه‌ی سازمان آموزش و پرورش و مدارس بسیار حائز اهمیت است (Shamsifar, Veiskarami, Sadeghi & Ghazanfari, 2020: 258). در واقع معلمان مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل در بهبود بهره‌وری مدارس هستند که وظایفشان در تلافی انتظارات گاه متعارض دانش‌آموزان، والدین، رهبران مدرسه و سیاست‌گذاران آموزشی است (Kõiv, Liik & Heidmets, 2019). از طرفی کمبود و جابجایی معلمان با صلاحیت و ماهر به مساله بسیار جدی برای مدارس و مناطق آموزش و پرورش تبدیل شده است. با توجه به این شرایط، مدیران مدارس باید زمینه لازم برای توانمندسازی ساختاری از طریق؛ تفویض اختیار<sup>۶</sup>، تسهیم اطلاعات<sup>۷</sup>، مشارکت در تصمیم<sup>۸</sup> و کنترل<sup>۹</sup> (Kordnaji,

- 1 Employee empowerment
- 2 Communication empowerment
- 3 Mechanical empowerment
- 4 Structural empowerment
- 5 Organic empowerment
- 6 delegation of authority
- 7 sharing information
- 8 participation in decision
- 9 control

(Bakhshizadeh & Fathollahi, 2015) و توانمندسازی روان‌شناختی از طریق؛ بهبود شایستگی<sup>۱</sup>، خودمختاری<sup>۲</sup>، تأثیرگذاری<sup>۳</sup> و معناداری<sup>۴</sup> شغل (Spreitzer, 1995) را در معلمان فراهم کنند. با توانمندسازی معلمان در محیط‌های آموزشی، مدارس می‌توانند شایستگی‌های خود را توسعه، مشکلات را رفع (Zand-e Karimi & et al, 2019) و به رشد و تعالی برسند.

مقایسه وضعیت حال حاضر با وضعیت ایده‌آل 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 (Mahdiun, pahang & yariqoli, 2017). از اینرو لازم است برای ارتقاء و بهبود مستمر کیفیت مدارس و رسیدن به وضعیت مطلوب، گام‌های اساسی برداشته شود (Jahanian & Baladinejad, 2012: 26). نخستین گام، مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب (ایده‌آل) مدارس، با استفاده از مدل تعالی سازمانی می‌باشد. چرا که مدل تعالی سازمانی با به تصویر کشیدن یک سازمان متعالی این امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان‌ها در مقایسه خود با این مدل، سرآمدی خود را محک زده و از طریق یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، به بازنگری در وضع موجود و برنامه‌ریزی بهبود اهتمام ورزند (Ahoopay, 2016: 2). دومین گام، انتخاب رهبران مناسبی برای هدایت مدارس می‌باشد، تا بدین طریق مدارس کشورمان به ساحل پیشرفت و موفقیت برسند. امروزه در مدارس کشورمان شاهد مدیرانی در رأس مدارس هستیم که نسبت به معلمان و سایر اعضای مدرسه یا بسیار متواضع و احترام‌گذار هستند که ممکن است بعضی از معلمان از این ویژگی سوء استفاده کنند و یا بسیار منظم، حرفه‌ای و تابع قانون و مقررات هستند که ممکن است باعث ایجاد جوّ خشک و غیرصمیمانه در مدرسه شود، از اینرو ما به رهبران سطح پنج در مدارس نیاز داریم، رهبرانی که ترکیبی متناقض از هر دو خصیصه هستند، یعنی در عین افتادگی، فروتنی و ارزش قائل شدن برای معلمان مدرسه خود، بسیار منضبط، مصمم و پرتلاش بوده و در بالاترین سطح توانایی‌های اجرایی قرار دارند. از طرفی معضل کمبود معلم که منجر به عدم اختصاص مشاور، معاونین اجرایی، آموزشی و پرورشی به مدارس شده، در کنار اجرای طرح‌ها و برنامه‌های مختلفی که به صورت متمرکز از وزارت و ادارات کل استان‌ها به مدارس ارسال می‌شود، مدیران مدارس را با انبوهی از وظایف و فعالیت‌های مختلف قرار داده است. لذا جهت کاستن از بار مسؤولیت‌های رهبران مدارس، استفاده از سبک رهبری توزیعی جهت تسهیم وظایف و نقش‌های رهبری بین معلمان و سایر اعضای مدرسه ضرورت می‌یابد. علاوه بر نیاز به داشتن رهبران موقتی از جنس رهبران سطح پنج و رهبران توزیعی در رأس مدارس به منظور نیل به موفقیت، بهبود مستمر و تعالی، در سوّمین گام، مدارس کشورمان، به معلمان توانمندی که در ساختار سازمانی مدرسه دارای اختیارات و قدرت رسمی باشند، نیز احتیاج دارند. رهبران سطح پنج با خصوصیات و ویژگی‌ها شخصیتی و حرفه‌ای بی‌نظیر خود، جوّ بسیار صمیمانه و توفیق‌طلبانه‌ای را در محل کار فراهم می‌کنند. معلمان و سایر کارکنان در این فضا و جوّ مثبت، از نظر روان‌شناختی توانمندتر شده و احساس اهمیت، شایستگی، خودتعیین‌گری و تأثیرگذاری بیشتری در امور شغلی خواهند کرد. با بهبود توانمندی روان‌شناختی معلمان، رغبت و علاقه آن‌ها جهت شرکت در امور مختلف مدرسه افزایش یافته و در نتیجه زمینه لازم برای تبدیل مدارس خوب به سرآمد و عالی در همه زمینه‌ها را فراهم می‌گردد (Xu & et al, 2017; Caldwell & et al, 2017; Aljaloudi & Battah, 2019). رهبران توزیعی نیز با توانمندسازی ساختاری معلمان از طریق؛ توزیع قدرت، اختیار و مسؤولیت در بین آن‌ها جهت بر عهده گرفتن نقش‌های 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 (Brown, MacGregor & Flood, 2020; Abdollazadeh, 2017; Masomi Fard, 2016; Fiah & Hamid, 2020). از آن جایی که تا کنون پژوهشی در داخل و خارج از کشور به بررسی همزمان رابطه بین متغیرهای این پژوهش نپرداخته است، تحقیق حاضر با توجه به خلأ پژوهشی اشاره شده، به دنبال پاسخ به این سؤال است که چگونه رهبران سطح پنج و رهبران توزیعی با توانمندسازی روان‌شناختی و ساختاری معلمان باعث تعالی سازمانی مدارس می‌شوند؟

## پیشینه پژوهش

رهبری سطح پنج از مفاهیم جدیدی است که توسط محققان مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. شریعت‌نژاد و همکاران (Shariat Nejad & et al, 2018) رهبری فروتنانه، جاه‌طلبی سازمانی، رهبری جسور و بالاراده و رهبری تعالی‌بخش را به عنوان ابعاد اصلی و چهارگانه رهبری سطح پنج مطرح کردند. یافته‌ها مبین آن بود که بلوغ فکری کارکنان، توان و تمایل کارکنان و کارکنان توفیق‌طلب ویژگی‌هایی هستند که رهبری سطح پنج در صورت وجود این ویژگی‌ها به‌خوبی به ثمر می‌نشیند. سلیمی و عباس‌زاده (Salimi & Abbasnejad, 2016) به تدوین الگوی رهبری منابع انسانی بر اساس رهبری سطح پنج پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که وقت‌شناسی، دوستی با زیردستان در کنار کنترل و نظارت بر آنان از مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری سطح پنج است. الجالودی و بطّاح (Aljaloudi & Battah, 2019) نیز در مطالعات‌شان

- 1 Competence
- 2 Autonomy
- 3 Effectiveness
- 4 meaningful



پیشنهاداتی را برای افزایش میزان استفاده مدیران از الگوی رهبری سطح پنج در مدارس ذکر کردند که عبارتند از: فراهم ساختن سیستم‌ها و برنامه‌هایی که پایه‌های رهبری سطح پنج را برای مدیران فعلی و آینده تقویت کند؛ تهیه دستورالعمل‌ها، ملاک‌ها و شیوه‌های دقیق و استاندارد برای انتخاب و استخدام معلمان مدارس؛ انجام مطالعات تحلیلی و واقع بینانه در مورد محیط داخلی و خارجی و هم چنین شناسایی مشکلات و موانع موجود در بخش آموزش مدارس. کالدول و همکاران (Caldwell & et al, 2017) در پژوهشی تحت عنوان "فهم رهبری سطح پنج بر اساس دیدگاه اخلاقی رهبر متواضع" به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین ویژگی رهبران سطح پنج، تواضع و فروتنی است و رهبری سطح پنج بدون تواضع و فروتنی، رهبر غیرقابل بحث است. لیائو (Liao, 2017) با بررسی نقش رهبری سطح پنج در تیم‌های مجازی نشان داد که نقش رهبر سطح پنج در تیم‌های مجازی بسیار مهم است، زیرا سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از تیم‌های مجازی برای کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کنند.

حسن‌نژاد و همکاران (hasannajad & et al, 2023) در مطالعاتشان به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس دارد. تایج پژوهش مرسل و همکاران (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 هراتی و همکاران (Herati & et al, 2019) نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن بر تعالی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش عمارلو (Ammarloo, 2018) نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی بصورت متغیر میانجی نسبی در تأثیرگذاری توانمندسازی ساختاری بر تعالی سازمانی عمل می‌کند. صفایی‌شکیب و همکاران (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. قنبری و همکاران (Ghanbari & et al, 2015) در پژوهشی ثابت کردند که رابطه‌ی علی بسیار قوی میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و تعالی سازمانی وجود دارد. نتایج مطالعات 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.

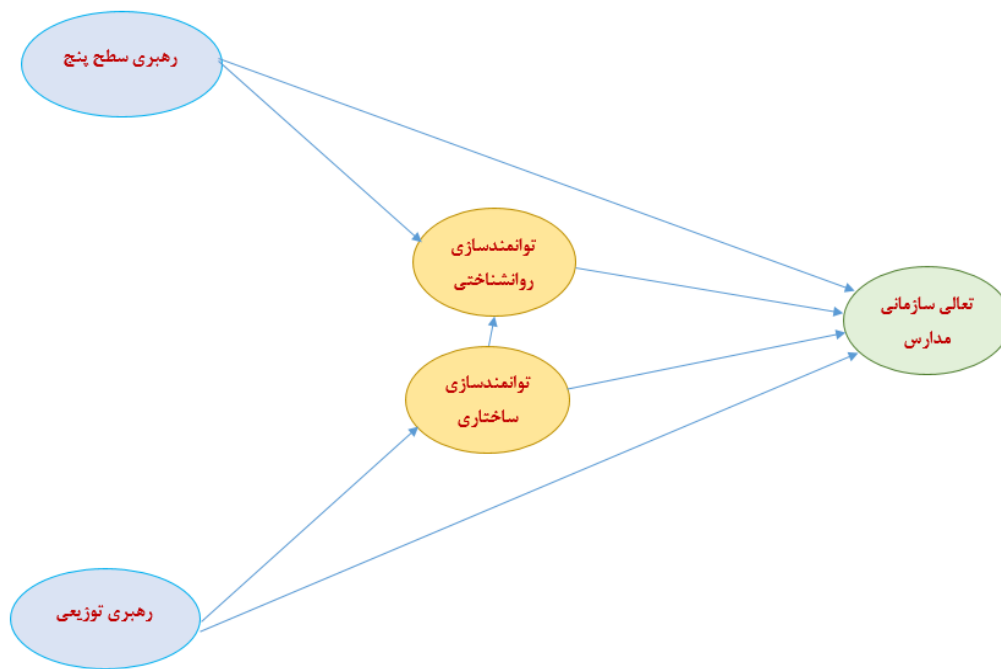
تأثیر سبک‌های مختلف رهبری بر تعالی سازمانی از جمله؛ رهبری تحول‌گرا (Lasrado, 2020; Boamah & et al, 2018; Farahbakhsh & et al, 2016; Eslami Alvarsi, Teymournejad & Naeimi Sabetmoghdam, 2016; Mohammadi, 2017) و رهبری توزیعی (La Rotta & et al, 2016; Pérez Rave, 2017; Suárez & et al, 2017; Abedzadeh, 2016) در پژوهش‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج پژوهش عابدزاده (Abedzadeh, 2016) 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 تعالی بخشیدن به سازمان مدرسه باشد. نتایج مطالعات العبرو، عبدالله و عطشان (AL-Abrow, Abdullah & Atshan, 2019) حاکی از تأثیر مثبت مشارکت شغلی کارکنان در تعالی سازمانی است. دستیابی به تعالی سازمانی با تمرکز بر کارکنان و تعامل کاری خوب با آن‌ها بستگی دارد.

پژوهشگران زیادی در مطالعاتشان بر نقش مؤثر رهبری توزیعی در توانمندسازی ساختاری (Dehghani poor, 2018; Masomi Fard, 2016; Brown, MacGregor, 2013; Hasani & Nemati, 2015; Yasini, Abbasian & Yasini, 2013; Flood, 2020; Liu, 2020; Wan & et al, 2018; Morettini & et al, 2018; Dehghani poor, 2018; Rasouli, Nikpay, 2017; Farahbakhsh, 2017; Farzaneh, Abdollahi & Azizi, 2017) اشاره کرده‌اند. دهقانی‌پور (Dehghani poor, 2018) در پژوهشی با هدف شناسایی شرایط استقرار رهبری توزیعی در مدارس ابتدایی شهر مشهد دریافت که رهبری توزیعی تابع بروز و ظهور ویژگی‌هایی مانند چشم‌انداز، سازماندهی، فرهنگ خوش‌بینی، ساختار توانمندساز و دانش‌آموز‌محور است. معصومی‌فرد (Masomi Fard, 2016) نشان داد که رهبری توزیعی و حمایت سازمانی ادراک شده با توانمندسازی دبیران رابطه معنادار دارد. حسنی و نعمتی (Hasani & Nemati, 2015) در پژوهشی با عنوان "تهیه و برازش مدلی برای بررسی تأثیر سبک رهبری توزیعی مدیران بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی در مدرسه‌های متوسطه شهر سمنان" به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری توزیعی مدیران مدارس، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر چهار مؤلفه توانمندسازی معلمان دارد. یاسینی، عباس‌زاده و یاسینی (Yasini, Abbasian & Yasini, 2013) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که رهبری توزیعی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی معلمان و توانمندسازی آنان دارد. 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، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، و ارزش‌ها و اعتقادات، تأثیر قابل توجهی بر صلاحیت کلی معلمان دارد. مورتینی و همکاران (Morettini & et al, 2018) با بررسی توسعه رهبری معلمان با استفاده از مدل رهبری توزیعی نشان دادند رهبری توزیعی با استفاده از پنج

ویژگی؛ توسعه حرفه‌ای، گفتگو و بازخورد، آموزش کلیدی، تصمیم‌گیری آموزشی و مشارکت اجتماعی به رسمیت شناخته می‌شود که بر حفظ معلم و در نهایت بهبود نتایج دانش‌آموزان تأثیر مثبتی خواهد گذاشت. به اعتقاد مالتمپی (Maltempi, 2018) رهبری توزیعی، به بهترین شکل ممکن نیازهای رو به رشد سیستم آموزش مدارس آمریکا را برآورده می‌کند.

مطابق نتایج تحقیقات انجام شده، گرچه ارتباط مستقیم، مثبت و معنادار بین رهبری توزیعی و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی، در پژوهش‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است (AL-Abrow, Abdullah & Atshan, 2019; Dehghani poor, 2018; La Rotta & Pérez Rave, 2017; Suárez & et al, 2017; Abedzadeh, 2016; ; Masomi Fard, 2016; Hasani & Nemati, 2015; Yasini, Abbasian & Yasini, 2013)، ولی تعداد پژوهش‌هایی داخلی و خارجی که به بررسی همزمان این سه متغیر با هم در سطح مدارس پرداخته باشد، کمتر دیده می‌شود (Brown, MacGregor & Flood, 2020; Fiah & Hamid, 2020; Abdollazadeh, 2017; Masomi Fard, 2016). لذا خلأ پژوهشی در زمینه ارتباط متغیرهای گفته شده در سطح مدارس به چشم می‌خورد. ارتباط مثبت و معنادار بین توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی معلمان با تعالی سازمانی مدارس نیز در تحقیقات مختلف دیده می‌شود (Lasrado, 2020; Morsal & et al, 2019; Herati & et al, 2019; Ammarloo, 2018; Safaei Shakib & et al, 2016; Ghanbari, Ardalan, Nasiri & Karimi, 2015). رهبری سطح پنج نیز یکی از متغیرهای جدیدی است که تاکنون در داخل و خارج از کشور، پژوهش‌هایی در ارتباط با آن انجام گرفته است (Liao, 2017 Shariat Nejad, & et al, 2018; Abbasnejad, 2016; Caldwell & et al, 2017). بیشتر مطالعات انجام گرفته در ارتباط با رهبری سطح پنج، در سازمان‌های صنعتی و تجاری بوده و تنها در موارد معدودی در سطح مدارس و مؤسسات آموزشی این سبک رهبری مورد بررسی قرار گرفته است (Aljaloudi & Battah, 2019; Chamasemani, Sabaghain & Sedgh pour, 2010). از اینرو بررسی ارتباط رهبری سطح پنج با تعالی سازمانی مدارس بواسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان، علاوه بر جدید بودن دارای خلأ پژوهشی عمده‌ای نیز می‌باشد.

با توجه به مطالب ذکر شده در مقدمه و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی تحقیق به شکل زیر ترسیم شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### فرضیات پژوهش:

۱. بین رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.
۲. بین رهبری سطح پنج و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان رابطه وجود دارد.
۳. بین رهبری توزیعی و تعالی سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.
۴. بین رهبری توزیعی و توانمندسازی ساختاری معلمان رابطه وجود دارد.
۵. بین توانمندسازی روان‌شناختی معلمان و تعالی سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

۶. بین توانمندسازی ساختاری معلمان و تعالی سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.
۷. بین توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان رابطه وجود دارد.
۸. توانمندسازی روان‌شناختی معلمان نقش میانجی را در رابطه بین رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس ایفا می‌کند.
۹. توانمندسازی ساختاری معلمان نقش میانجی را در رابطه بین رهبری توزیعی و تعالی سازمانی مدارس ایفا می‌کند.
۱۰. توانمندسازی روان‌شناختی نقش میانجی را در رابطه بین توانمندسازی ساختاری معلمان و تعالی سازمانی مدارس ایفا می‌کند.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به هدف از نوع مطالعات کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها از نوع مطالعات همبستگی است. جامعه پژوهش شامل کلیه معلمان مدارس ابتدایی استان فارس در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۱۶۲۶۴ نفر بودند، با توجه به طبقات جامعه پژوهش مانند نوع منطقه (برخوردار، نیمه‌برخوردار و محروم)، تعداد شهرستان/ناحیه و جنسیت (مرد و زن) با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و فرمول کوکران (در سطح آلفای ۰,۰۵؛ مقدار خطای ۰,۰۵ و نسبت p و q برابر با ۰,۵) حجم نمونه آماری ۳۷۵ معلم تعیین گردید.

به منظور جمع‌آوری مبانی نظری و هم‌چنین سوابق پژوهشی موضوع تحقیق از روش مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. فرایند گردآوری داده‌های مورد نیاز، نیز از طریق پنج پرسش‌نامه زیر و به صورت آنلاین انجام گردید.

**۱- پرسشنامه رهبری سطح پنج:** این پرسشنامه مشتمل بر ۳۱ گویه و ۷ خرده‌مقیاس است. (۱) ویژگی‌های شخصیتی مدیر: شامل پنج گویه در مورد خصوصیات شخصیتی مدیر در ارتباط با میزان استقبال از انتقادات دیگران، مشورت و همکاری با معلمان، تواضع و فروتنی در برخورد با معلمان و همچنین تواناسازی و بهسازی معلمان و سایر کارکنان مدرسه است. (۲) انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف: شامل شش گویه درباره اولویت‌سناسایی، انتخاب، جذب و نگهداری معلمان شایسته و تعیین اهداف بر اساس نظرخواهی از معلمان متخصص و توانمند است. (۳) رویارویی با واقعیت تلخ: شامل پنج گویه درباره میزان استقبال مدیران مدارس در مواجهه با شرایط دشوار، پذیرش جلسات نقد و ارزیابی و هم‌چنین بررسی پیشنهادها و انتقادات معلمان است. (۴) فرهنگ انضباطی: شامل چهار گویه در ارتباط با نظم و انضباط در انجام فعالیت‌های مدرسه است. (۵) تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده: شامل نه گویه درباره اهمیت مدیر مدرسه به بیان واضح و صریح همکاران، تأکید بر بهترین و صریح‌ترین اهداف مدرسه و مطلع کردن معلمان در خصوص این اهداف و هم‌چنین تأکید مدیر بر ارائه گزارش‌های مختصر، واضح و شفاف همکاران است. (۶) استفاده از فناوری: شامل سه گویه درباره تناسب فناوری با اهداف و فعالیت‌ها و هم‌چنین کارایی و نحوه استفاده از فناوری می‌باشد. (۷) تراکم نیرو و جهش: شامل دو گویه در ارتباط با مقایسه برنامه‌ریزی بلندمدت و چشم‌انداز توسعه با برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و تأکید بر پیشرفت تدریجی و گام به گام است. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت است. این پرسشنامه توسط چم‌آسمانی (Cham Asemani, 2007) در پایان‌نامه ارشد او پس از مطالعه‌ی تحقیقات کالینز (Collins, 2001) و استخراج جدول هدف-محتوا بر آن اساس طراحی و اعتباریابی شده و اعتبار آن را به تأیید استاد راهنما و مشاور و هم‌چنین تأیید سه تن از اساتید متخصص در حوزه‌ی آموزش عالی رسانده است، پایایی پرسشنامه نیز توسط چم‌آسمانی بر اساس روش آلفای کراباخ ۰/۹۲ تعیین گردید که بیانگر پایایی مناسب ابزار پژوهش است.

**۲- پرسشنامه رهبری توزیعی:** این پرسشنامه مشتمل بر ۲۰ گویه و ۵ خرده‌مقیاس است. (۱) تصمیم‌گیری مشترک: شامل شش گویه در ارتباط با مشارکت و همکاری مدیر و معلمان در تنظیم اهداف و تصمیم‌گیری‌های مهم مدرسه، واگذاری اختیار و مسؤلیت به معلمان در قبال پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و ... است. (۲) تجارب رهبری: شامل پنج گویه درباره تفویض نقش‌های رهبری به معلمان، تشویق معلمان به تنظیم اهداف مربوط به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و واگذاری نقش‌های رهبری به معلمان باتجربه و باسابقه می‌باشد. (۳) مأموریت، اهداف و چشم‌انداز: شامل سه گویه درباره واگذاری برخی از نقش‌های رهبری به معلمان تازه کار و شرکت معلمان در برنامه‌های توسعه و رشد حرفه‌ای به همراه مدیر مدرسه می‌باشد. (۴) فرهنگ مدرسه: شامل سه گویه در ارتباط با مسؤول و پاسخگو کردن والدین در قبال پیشرفت تحصیلی فرزندشان و قدردانی مدیر از عملکرد مثبت معلمان به عنوان رهبر مدرسه می‌باشد. (۵) ارزیابی و توسعه حرفه‌ای: شامل سه گویه در ارتباط با تشویق معلمان به سهیم شدن در برنامه‌ریزی بهسازی مدرسه و میزان علاقه معلمان به مشارکت در نقش‌های مدرسه می‌باشد. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت است. این پرسشنامه توسط المور (Elmore, 2000) طراحی شده است. او پایایی این ابزار را با استفاده از روش آلفای کراباخ ۰/۸۶ گزارش کرد.

**۳- پرسشنامه توانمندسازی ساختاری:** این پرسشنامه مشتمل بر ۱۲ گویه و ۴ خرده‌مقیاس است. (۱) تفویض اختیار: شامل سه گویه درباره واگذاری بخشی از اختیارات مدیر مدرسه به معلمان، اجازه تصمیم‌گیری آزادانه و میزان رضایت از اختیارات تفویض شده است. (۲) تسهیم اطلاعات: شامل سه گویه درباره میزان دسترسی به اطلاعات و منابع لازم می‌باشد. (۳) مشارکت در تصمیم: شامل سه گویه درباره میزان

مشارکت معلمان در خصوص تصمیمات و فعالیت‌های مهم مدرسه است. ۴) کنترل: شامل سه گویه درباره میزان کنترل و نظارتی که مدیر مدرسه بر معلمان اعمال می‌کند. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت است. این پرسشنامه توسط کردنائیج، بخشی‌زاده و فتح‌الهی (Kordnaji, Bakhshizadeh & Fathollahi, 2015) طراحی و اعتباریابی شده است. آن‌ها 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 پرسشنامه این تحقیق 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 ۰/۸۳، تسهیم اطلاعات ۰/۷۶، مشارکت در تصمیم ۰/۸۱ و کنترل ۰/۷۹ بوده است.

**۴- پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی:** این پرسشنامه مشتمل بر ۱۲ گویه و ۴ خرده‌مقیاس است. ۱) شایستگی: شامل سه گویه درباره احساس معلمان از اهمیت، شایستگی و معناداری کاری که در مدرسه انجام می‌دهند. ۲) خودمختاری: شامل سه گویه درباره احساس اطمینان معلمان در خصوص توانایی و تسلط در انجام کار است. ۳) تأثیرگذاری: شامل سه گویه درباره احساس معلمان از میزان ابتکار و استقلال در انجام وظایف شغلی می‌باشد. ۴) معنی‌دار بودن: شامل سه گویه درباره احساس معلمان از میزان قدرت و نفوذی که در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های مدرسه دارند. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت است. این پرسشنامه توسط اسپریتزر ( Spreitzer, 1995) طراحی و تدوین شده است. اسپریتزر ضمن نشان دادن روایی مطلوب پرسشنامه، پایایی این ابزار را با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ گزارش کرد.

**۵- پرسشنامه تعالی سازمانی مدارس:** این پرسشنامه مشتمل بر ۱۶ گویه و ۴ خرده‌مقیاس است. ۱) نتایج مشتری: شامل چهار گویه درباره ارزیابی‌هایی که ارباب رجوعان مدرسه از میزان سهولت دسترسی و پاسخگویی معلمان و همچنین انعطاف لازم و منطقی در رفتار با آنان دارند، می‌باشد. ۲) نتایج کارکنان: شامل چهار گویه درباره ارزیابی عملکرد معلمان از سوی مدیر مدرسه، روش‌های گوناگون آموزش معلمان و ایجاد محیط کار مناسب و پویا برای پیشرفت شغلی معلمان، است. ۳) نتایج جامعه: شامل چهار گویه درباره بررسی میزان اهمیت مسائل اجتماعی و امنیت اخلاقی در جامعه برای مدارس، تلاش برای رفاه جامعه و علاقه به شرکت در کارهای عام‌المنفعه و خیریه است. ۴) نتایج کلیدی عملکردها: شامل چهار گویه درباره میزان توجه واحدهای آموزشی به نیازهای مراجعین و فراگیران، میزان رضایت مراجعان از واحدهای آموزشی و عدم اتلاف منابع می‌باشد. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای است. این پرسشنامه توسط عمارلو (Ammarloo, 2018) در پایان‌نامه او طراحی و تهیه و تنظیم شده است. مقدار پایایی پرسشنامه مذکور برای ابعاد نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکردها به ترتیب ۰/۸۰، ۰/۸۲، ۰/۷۷، ۰/۸۳ گزارش شد. جهت تعیین پایایی پرسشنامه‌های پژوهش از روش آلفای کرونباخ و برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

جدول ۱- ضرایب پایایی ابزار پژوهش

متغیرها	تعداد	شماره سوالات	آلفای کرونباخ
رهبری سطح پنج	۳۱	۱-۳۱	۰/۹۶
رهبری توزیعی	۲۰	۱-۲۰	۰/۹۲
توانمندسازی روان‌شناختی	۱۲	۱-۱۲	۰/۹۴
توانمندسازی ساختاری	۱۲	۱-۱۲	۰/۹۳
تعالی سازمانی مدارس	۱۶	۱-۱۶	۰/۹۱

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ضرایب پایایی آلفای کرونباخ، از آن جا که ضرایب پایایی ابزار پژوهش در دامنه حداقل ۰/۹۱ تا ۰/۹۶ قرار دارد می‌توان گفت ابزار از ویژگی پایایی مناسب برخوردار است.

**شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها:** برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری، بوسیله نرم افزارهای آماری SPSS نسخه ۲۵ و LISREL نسخه ۸/۸۰ استفاده شد. در تحلیل توصیفی داده‌ها از جداول توزیع فراوانی، شاخص‌های میانگین و انحراف معیار و برای تعیین رابطه بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. در نهایت جهت سنجش تأثیر مستقیم رهبری سطح پنج بر تعالی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی؛ رهبری توزیعی بر تعالی سازمانی و توانمندسازی ساختاری؛ توانمندسازی ساختاری بر تعالی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی، و میزان تأثیر غیرمستقیم رهبری سطح پنج بر تعالی سازمانی مدارس از طریق میانجی توانمندسازی روان‌شناختی؛ رهبری توزیعی بر تعالی سازمانی از طریق متغیر میانجی توانمندسازی ساختاری و تعالی سازمانی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

جدول ۲- روش‌شناسی فرضیات پژوهش

فرضیات	سنجش نوع رابطه بین متغیرها	روش تجزیه و تحلیل فرضیات	نرم‌افزار مورد نیاز
۱	مستقیم	آزمون همبستگی پیرسون، مدل‌یابی معادلات ساختاری	SPSS نسخه ۲۵ LISREL نسخه ۸/۸۰
۲			
۳			
۴			
۵			
۶			
۷			
۸	غیر مستقیم	مدل‌یابی معادلات ساختاری	LISREL نسخه ۸/۸۰
۹			
۱۰			

یافته‌های پژوهش

الف: تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش

جدول ۳- بررسی توصیفی وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
۱ رهبری سطح پنج	۳۷۵	۳/۳۶	۰/۷۸۳
۲ رهبری توزیعی	۳۷۵	۴/۱۴	۰/۷۰۸
۳ توانمندسازی روان‌شناختی	۳۷۵	۳/۲۷	۰/۸۲۱
۴ توانمندسازی ساختاری	۳۷۵	۴/۰۰	۰/۶۱۸
۵ تعالی سازمانی مدارس	۳۷۵	۳/۸۷	۰/۷۵۱

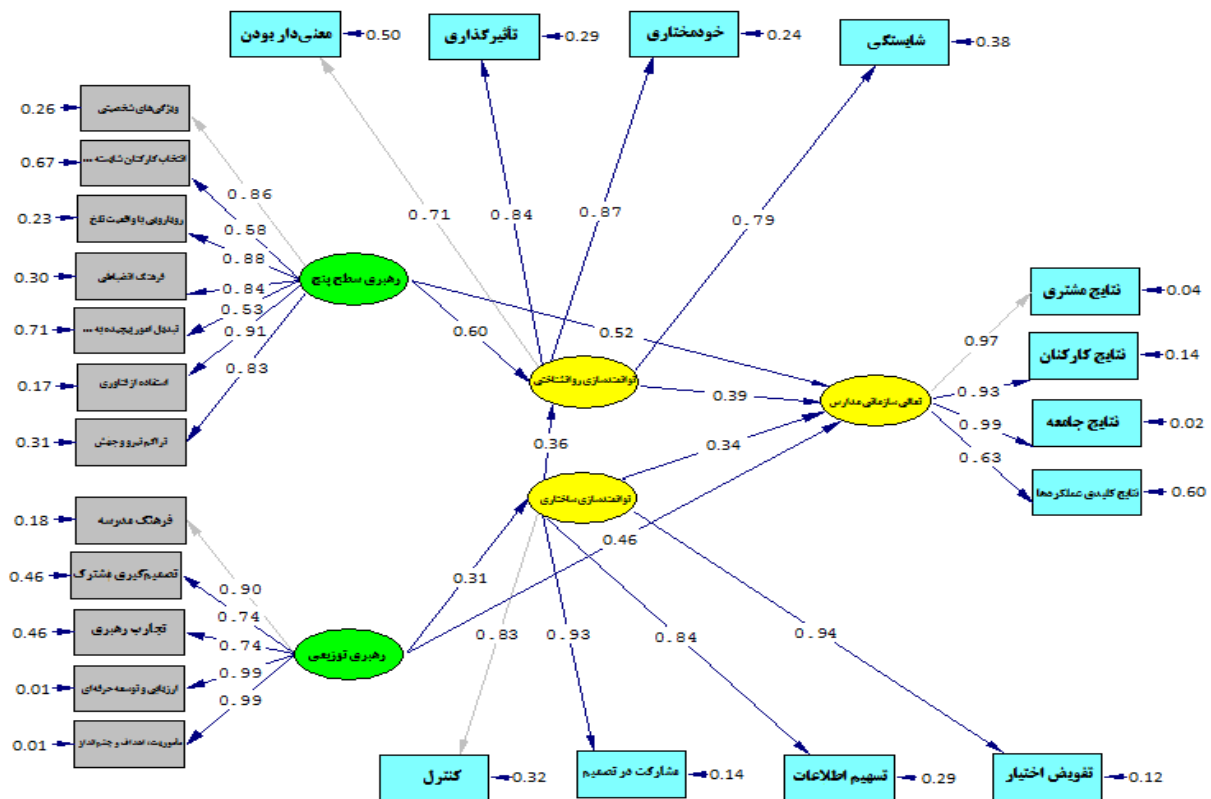
ب: تحلیل ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

جدول ۴- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

	۱	۲	۳	۴	۵
۱ رهبری سطح پنج	-				
۲ رهبری توزیعی	*۰/۳۸۸	-			
۳ توانمندسازی روان‌شناختی	*۰/۵۹۰	*۰/۳۷۶	-		
۴ توانمندسازی ساختاری	*۰/۳۴۶	*۰/۴۷۱	*۰/۴۲۳	-	
۵ تعالی سازمانی مدارس	*۰/۵۲۷	*۰/۵۱۹	*۰/۴۲۸	*۰/۴۷۶	-

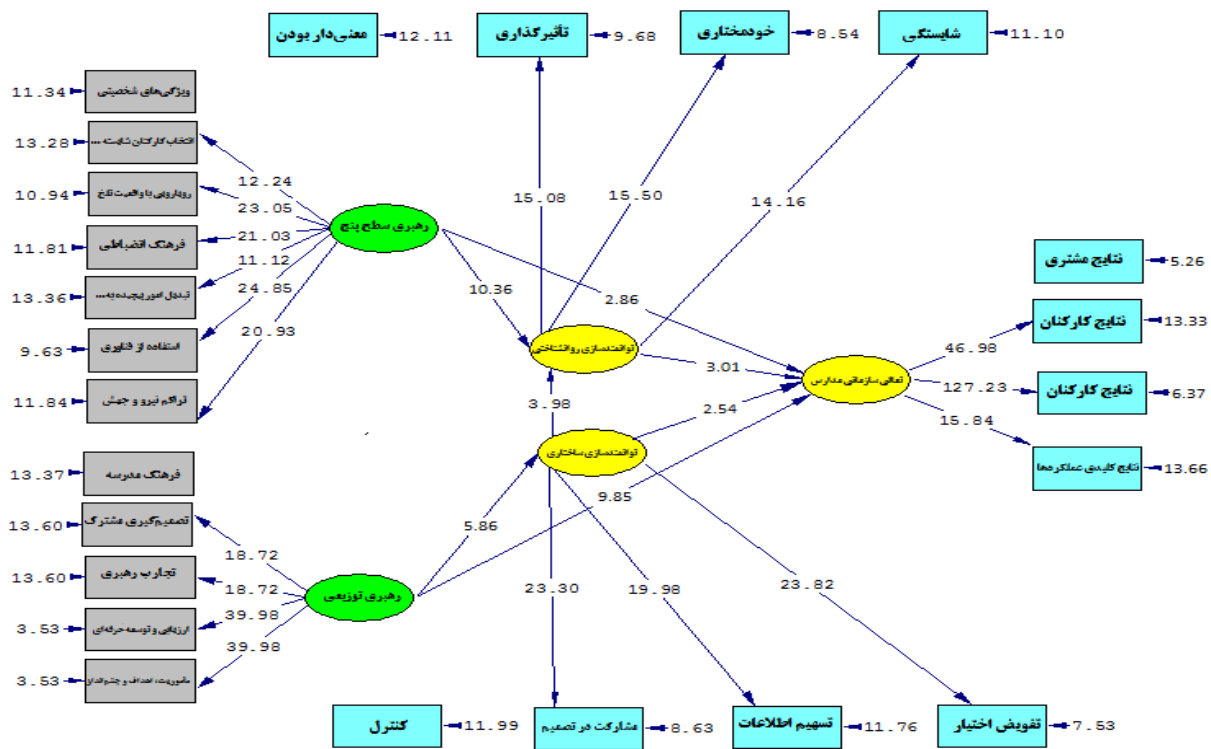
متغیر رهبری سطح پنج دارای رابطه مثبت و معنادار در سطح  $0/05$  با متغیرهای رهبری توزیعی ( $0/388$ )، توانمندسازی روان‌شناختی ( $0/590$ )، توانمندسازی ساختاری ( $0/346$ ) و تعالی سازمانی مدارس ( $0/527$ ) است. متغیر رهبری توزیعی دارای رابطه مثبت و معنادار در سطح  $0/05$  با متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی ( $0/376$ )، توانمندسازی ساختاری ( $0/471$ ) و تعالی سازمانی مدارس ( $0/428$ ) است. متغیر توانمندسازی روان‌شناختی دارای رابطه مثبت و معنادار در سطح  $0/05$  با متغیرهای توانمندسازی ساختاری ( $0/423$ ) و تعالی سازمانی مدارس ( $0/476$ ) است. متغیر توانمندسازی ساختاری دارای رابطه مثبت و معنادار در سطح  $0/05$  با متغیر تعالی سازمانی مدارس ( $0/476$ ) است.

ج: آزمون فرضیات پژوهش



Chi-Square=448.87, df=244, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

شکل ۲- مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده



Chi-Square=448.87, df=244, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

شکل ۳- مدل تجربی با مقادیر شاخص T

**فرضیه اول:** بین رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

**جدول ۵- ضرایب مسیر مستقیم رهبری سطح پنج در تعالی سازمانی مدارس**

متغیر وابسته: تعالی سازمانی مدارس		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	رهبری سطح پنج
۲/۸۶	۰/۵۲	

رهبری سطح پنج با ضریب مسیر مستقیم (۰/۵۲) و مقدار تی (۲/۸۶) دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۵ است.

**فرضیه دوم:** بین رهبری سطح پنج و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان رابطه وجود دارد.

**جدول ۶- ضرایب مسیر مستقیم رهبری سطح پنج در توانمندسازی روان‌شناختی معلمان**

متغیر وابسته: توانمندسازی روان‌شناختی		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	رهبری سطح پنج
۱۰/۳۶	۰/۶۰	

رهبری سطح پنج با ضریب مسیر مستقیم (۰/۶۰) و مقدار تی (۱۰/۳۶) دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با توانمندسازی روان‌شناختی معلمان در سطح ۰/۰۵ است.

**فرضیه سوم:** بین رهبری توزیعی و تعالی سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

**جدول ۷- ضرایب مسیر مستقیم رهبری توزیعی در تعالی سازمانی مدارس**

متغیر وابسته: تعالی سازمانی مدارس		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	رهبری توزیعی
۹/۸۵	۰/۴۶	

رهبری توزیعی با ضریب مسیر مستقیم (۰/۴۶) و مقدار تی (۹/۸۵) دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۵ است.

**فرضیه چهارم:** بین رهبری توزیعی و توانمندسازی ساختاری معلمان رابطه وجود دارد.

**جدول ۸- ضرایب مسیر مستقیم رهبری توزیعی در توانمندسازی ساختاری**

متغیر وابسته: توانمندسازی ساختاری		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	رهبری توزیعی
۵/۸۶	۰/۳۱	

رهبری توزیعی با ضریب مسیر مستقیم (۰/۳۱) و مقدار تی (۵/۸۶) دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با توانمندسازی ساختاری در سطح ۰/۰۵ است.

**فرضیه پنجم:** بین توانمندسازی روان‌شناختی معلمان و تعالی سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

**جدول ۹- ضرایب مسیر مستقیم توانمندسازی روان‌شناختی در تعالی سازمانی مدارس**

متغیر وابسته: تعالی سازمانی مدارس		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	توانمندسازی روان‌شناختی
۳/۰۱	۰/۳۹	

توانمندسازی روان‌شناختی معلمان با ضریب مسیر مستقیم (۰/۳۹) و مقدار تی (۳/۰۱) دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۵ است.

**فرضیه ششم:** بین توانمندسازی ساختاری معلمان و تعالی سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

**جدول ۱۰- ضرایب مسیر مستقیم توانمندسازی ساختاری در تعالی سازمانی مدارس**

متغیر وابسته: تعالی سازمانی مدارس		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	
۲/۵۴	۰/۳۴	توانمندسازی ساختاری

توانمندسازی ساختاری با ضریب مسیر مستقیم (۰/۳۴) و مقدار تی (۲/۵۴) دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۵ است.

**فرضیه هفتم:** بین توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان رابطه وجود دارد.

**جدول ۱۱- ضرایب مسیر مستقیم توانمندسازی ساختاری در توانمندسازی روان‌شناختی**

متغیر وابسته: توانمندسازی روان‌شناختی		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	
۳/۹۸	۰/۳۶	توانمندسازی ساختاری

توانمندسازی ساختاری با ضریب مسیر مستقیم (۰/۳۶) و مقدار تی (۳/۹۸) دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با توانمندسازی روان‌شناختی در سطح ۰/۰۵ است.

**فرضیه هشتم:** توانمندسازی روان‌شناختی معلمان نقش میانجی را در رابطه بین رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس ایفا می‌کند.

**جدول ۱۲- ضریب مسیر غیرمستقیم رهبری سطح پنج در تعالی سازمانی مدارس بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی**

متغیر میانجی: توانمندسازی روان‌شناختی - متغیر وابسته: تعالی سازمانی مدارس		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	
۲/۹۰	۰/۲۳	رهبری سطح پنج

رهبری سطح پنج با ضریب مسیر غیر مستقیم بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۲۳) و مقدار تی (۲/۹۰) دارای رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۵ است.

**فرضیه نهم:** توانمندسازی ساختاری معلمان نقش میانجی را در رابطه بین رهبری توزیعی و تعالی سازمانی مدارس ایفا می‌کند.

**جدول ۱۳- ضریب مسیر غیر مستقیم رهبری توزیعی در تعالی سازمانی مدارس بواسطه توانمندسازی ساختاری**

متغیر میانجی: توانمندسازی ساختاری - متغیر وابسته: تعالی سازمانی مدارس		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	
۲/۳۵	۰/۱۰	رهبری توزیعی

رهبری توزیعی با ضریب مسیر غیر مستقیم بواسطه توانمندسازی ساختاری (۰/۱۰) و مقدار تی (۲/۳۵) دارای رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۵ است.

**فرضیه دهم:** توانمندسازی روان‌شناختی نقش میانجی را در رابطه بین توانمندسازی ساختاری معلمان و تعالی سازمانی مدارس ایفا می‌کند

**جدول ۱۴. ضریب مسیر غیرمستقیم توانمندسازی ساختاری در تعالی سازمانی مدارس بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی**

متغیر میانجی: توانمندسازی روان‌شناختی - متغیر وابسته: تعالی سازمانی مدارس		متغیر مستقل
T	مسیر استاندارد	
۲/۴۵	۰/۱۴	توانمندسازی ساختاری



توانمندسازی ساختاری با ضریب مسیر غیر مستقیم بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۱۴) و مقدار تی (۲/۴۵) دارای رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۵ است.

جدول ۱۵- شاخص‌های برازندگی تحلیل مسیر تأییدی

شاخص	ملاک	برآورد
۱	۰/۰۰۰	۴۴۸/۸۷
۲	-	۲۴۴
۳	۲ و کمتر	۱/۶۲
۴	۰/۰۵ و پایین‌تر	۰/۰۴۲
۵	حداقل ۰/۹	۰/۹۶
۶	حداقل ۰/۹	۰/۹۴
۷	حداقل ۰/۹	۰/۹۲

با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل تحلیل مسیر تأییدی پژوهش می‌توان گفت، مقدار خی دو حاصل در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد و حاکی از برازش مدل مفهومی با مدل تجربی مد نظر دارد. همچنین نسبت خی دو بر درجه آزادی با توجه به ملاک مد نظر (۲ و کمتر) بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص RMSEA در دامنه ملاک قابل قبول (۰/۰۵ و پایین‌تر) قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای پذیرفتنی است. مقادیر شاخص‌های CFI، GFI، AGFI نیز با توجه به ملاک مدنظر (۰/۹) به بالاتر) مطلوب ارزیابی می‌گردند و نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری است (Browne, 1993). بنابراین با توجه به نتایج؛ می‌توان گفت، مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب و پذیرفتنی است.

### بررسی اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل:

جدول ۱۶- ضرایب مسیر معنادار (مستقیم، غیر مستقیم و کل) متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته تعالی سازمانی مدارس

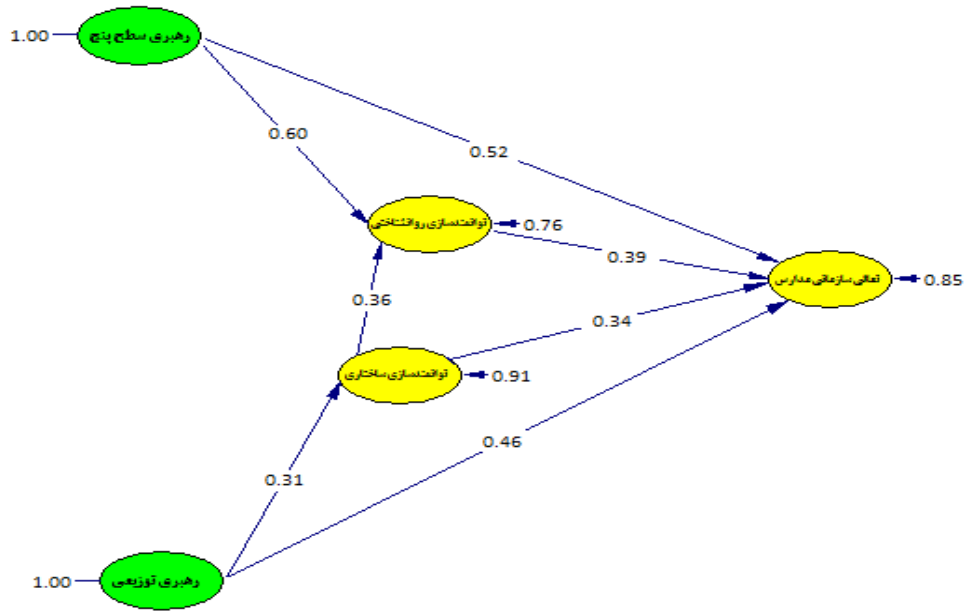
متغیر مستقل	متغیر وابسته: تعالی سازمانی مدارس		
	مستقیم	غیر مستقیم	کل
رهبری توزیعی	۰/۴۶	۰/۱۵	۰/۶۱
رهبری سطح پنج	۰/۵۲	۰/۲۳	۰/۷۵
توانمندسازی ساختاری	۰/۳۴	۰/۱۴	۰/۴۸
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۳۹	-	۰/۳۹
واریانس تبیین شده	۰/۸۵		
مقدار T	۶/۵۲		

جدول ۱۷- ضرایب مسیر معنادار (مستقیم، غیر مستقیم و کل) متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته توانمندسازی روان‌شناختی

متغیر مستقل	متغیر وابسته: توانمندسازی روان‌شناختی		
	مستقیم	غیر مستقیم	کل
رهبری سطح پنج	۰/۶۰	-	۰/۶۰
رهبری توزیعی	-	۰/۱۱	۰/۱۱
توانمندسازی ساختاری	۰/۳۶	-	۰/۳۶
واریانس تبیین شده	۰/۷۶		
مقدار T	۷/۲۴		

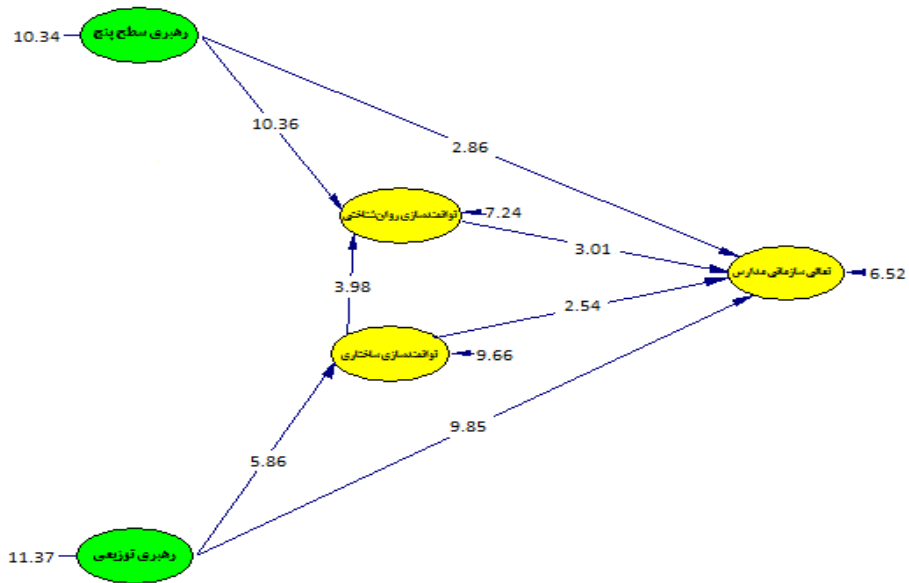
جدول ۱۸- ضرایب مسیر معنادار (مستقیم، غیر مستقیم و کل) متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته توانمندسازی ساختاری

متغیر وابسته: توانمندسازی ساختاری			متغیر مستقل
اثرات استاندارد شده			
کل	غیر مستقیم	مستقیم	
۰/۳۱	-	۰/۳۱	رهبری توزیعی
	۰/۹۱		واریانس تبیین شده
	۹/۶۶		مقدار T



Chi-Square=448.87, df=244, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

شکل ۴- واریانس تبیین شده متغیرهای وابسته و میانجی



Chi-Square=448.87, df=244, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

شکل ۵- مقدار تی واریانس تبیین شده متغیرهای وابسته و میانجی

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه‌ی رهبری سطح پنج و رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس به واسطه توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی معلمان بود. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که رهبران سطح پنج و رهبران توزیعی به واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی ساختاری معلمان، نقش مؤثری در سرآمدی و تعالی سازمانی مدارس دارند.

**نتایج فرضیه اول پژوهش** نشان داد که رهبری سطح پنج دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس است. الگوی رهبری سطح پنج، یکی از الگوهای رهبری جدید و نوآورانه‌ای است که در آن رهبر سازمان با برخورداری از تمامی صلاحیت‌های شخصی و حرفه‌ای و با هدف اعتلا و تعالی سازمان سبب موفقیت سازمان در زمینه‌های گوناگون می‌گردد. این رهبران دارای نوعی تواضع قابل احترام بوده و کمتر خود را مطرح می‌کنند. به ظاهر، فردی عادی و بدون هیاهو که نتایج فوق‌العاده‌ای به دست می‌آورند. آن‌ها دارای اراده کاری تزلزل‌ناپذیر بوده و با تلاشی پیگیر و خستگی‌ناپذیر سعی در کسب نتایج باثبات دارند و هرآنچه برای به اوج رساندن و تعالی سازمان لازم باشد، انجام داده و در این راه مهم نیست که تصمیم‌ها تا چه حد حساس یا دشوار هستند (Shariat Nejad & et al, 2018). مدارس کشورمان به چنین رهبرانی جهت نیل به عملکرد بالا و سرآمدی نیاز دارند تا در سیر تحولات و دگرگونی‌های تکان دهنده به ساحل موفقیت برسند.

**نتایج فرضیه دوم پژوهش** نشان داد که رهبری سطح پنج دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با توانمندسازی روان‌شناختی معلمان می‌باشد. رهبران سطح پنج به هنگام کسب موفقیت، آن را به عوامل بیرونی و غیر از خود نسبت داده و به هنگام شرایط نامطلوب، به آینه می‌نگرند و مسئولیت را به عهده می‌گیرند. این رهبران در سطح مدرسه جهت افزایش توانمندی روان‌شناختی معلمان با تواضع و فروتنی وقتی موفقیتی کسب می‌شود، اعتبار این موفقیت را به معلمان و سایر اعضای مدرسه می‌دهند و در برخی موارد جهت حمایت از معلمان مسوولیت اشتباهات را به عهده می‌گیرند. در واقع تمرکز بر توانمندی و اهمیت دیگران و سهم آن‌ها در موفقیت، یک اصل اساسی است که چشم انداز رهبران سطح پنج را توصیف می‌کند (Caldwell, Ichihō & Anderson, 2017: 725). این رهبران با رفتار خوب و محترمانه و تواضع خاص خود به همراه تخصص کافی و عزم و اراده جدی در پیگیری و انجام وظایف، جو فوق‌العاده دویستانه و توفیق طلبانه‌ای را در مدارس ایجاد می‌کنند و با اعتماد به معلمان‌شان، احساس شایستگی، استقلال و تأثیرگذاری بیشتر در امور مدرسه را در آنان تقویت می‌کنند.

**نتایج فرضیه سوم پژوهش** نشان داد که رهبری توزیعی دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس است. این یافته با نتایج مطالعات (Abedzadeh (2016) همخوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که مدیران مدارس با همفکری، رایزنی و سهیم کردن معلمان در تصمیمات و فعالیت‌های مدرسه و همچنین با واگذاری مسوولیت 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. **نتایج فرضیه چهارم 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)، (Hasani & Nemati (2015) هم‌راستا است. مدیران مدارس در نقش یک رهبر همواره باید نسبت به تفویض اختیار و جلب مشارکت معلمان و سایر اعضای مدرسه در تصمیم‌گیری‌ها اشتیاق نشان دهند و از این طریق، مسوولیت‌پذیری و پاسخگویی را به امری همگانی تبدیل کنند. در واقع مدیران با به‌کارگیری سبک رهبری توزیعی، به معلمان فرصت‌های بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌های حرفه‌ای داده که این تعامل و مشارکت، نگرش مثبتی را در معلمان در مورد توانایی‌هایشان ایجاد می‌کند.

**نتایج فرضیه پنجم پژوهش** نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با تعالی سازمانی مدارس می‌باشد. توانمندسازی روان‌شناختی، از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی به منظور استقرار مدل تعالی سازمانی است، به طوری که توانمندسازی موجب درگیر شدن مؤثر، افزایش انگیزش و رضایت کارکنان و باعث تشویق آنان به ماندن در سازمان، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان و در نهایت، حرکت سازمان به سمت تعالی می‌شود (Ghanbari & et al, 2015). این یافته را می‌توان بر اساس نتایج مطالعات (Ammarloo (2018) و (Safaei Shakib & et al (2016) این‌گونه تبیین کرد که توانمند کردن معلمان از نظر روحی و روانی، شرایطی را فراهم می‌کند که آن‌ها احساس شایستگی، تأثیرگذاری بر شرایط کاری و معنی‌داری کنند و بهتر بتوانند قابلیت‌های خود را نشان دهند. این جو روانی هم چنین موجب می‌شود که معلمان به تغییر شرایط کاری خود و دستیابی به بهترین و عالی‌ترین وضعیت و عملکرد برای خود و مدرسه ترغیب شوند.

**نتایج فرضیه ششم 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) مطابقت دارد. مؤسسات آموزشی به خصوص مدارس که از عمده‌ترین نهادها در تولید دانش، مهارت، فناوری و تربیت آینده‌سازان جامعه هستند، همواره باید در راه توانمندسازی معلمان و تعالی سازمانی مدرسه گام بردارند تا در زمره‌ی سازمان‌های سرآمد در پیشاپیش محیط رقابتی حرکت کنند.

**نتایج فرضیه هفتم پژوهش** نشان داد که توانمندسازی ساختاری دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با توانمندسازی روان‌شناختی معلمان می‌باشد. در راستای این یافته پژوهشگران مختلفی، رابطه‌ی مثبتی را میان توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی نشان داده و توانمندسازی ساختاری را به عنوان مقدمه‌ای برای توانمندسازی روان‌شناختی توصیف کرده‌اند (Bonyad Karizme, Rahimi Pordanjani & Mohamadzadeh Ebrahimi, 2016; Safaei Shakib & et al, 2016; Samadi miarklai, Aghajani & Samadi miarklai, 2010; Sun & et al, 2012; Wagner & et al, 2010). 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: 869). واگذاری قدرت و اختیار بین معلمان و همچنین استفاده از نظرات و سهم کردن آنان در اطلاعات و تصمیمات مهم مدرسه باعث می‌شود که معلمان نسبت به توانایی‌های خود مطمئن‌تر شده و انگیزه مضاعفی برای انجام وظایف، فراتر از انتظار کسب کنند.

**نتایج فرضیه هشتم پژوهش** بیانگر رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار بین رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی معلمان بود. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبران سطح پنج اگرچه آرام و فروتن ولی مصمم و با اراده هستند و در برابر سختی به‌خصوص فشارهای وارده بر سازمان تسلیم نمی‌شوند (Shariat Nejad & et al, 2018: 4). آن‌ها به دور از تکبر و خودبینی به هدفی بزرگ‌تر یعنی ساختن یک سازمان سرآمد و عالی می‌اندیشند. سازمان آموزش و پرورش و مدارس کشورمان به منظور نیل به پیشرفت، موفقیت و تعالی به هدایت و رهبری چنین رهبرانی نیازمند هستند که با اراده و جسارت حرفه‌ای در کنار تواضع و فروتنی، انگیزه لازم را در معلمان ایجاد و با برانگیختن افکار، اندیشه‌ها و الهام بخشیدن به آنان، زمینه لازم برای توانمندی هرچه بیشتر آن‌ها و در نتیجه ارتقاء سطح مدرسه از خوب به خوب‌تر و عالی را فراهم کنند.

**نتایج فرضیه نهم پژوهش** نشان داد که رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار بین رهبری توزیعی و تعالی سازمانی مدارس بواسطه توانمندسازی ساختاری معلمان وجود دارد. رهبری توزیعی به عنوان پدیده‌ای تعریف می‌شود که در آن، فعالیت‌های رهبری توسط یک نفر انجام نمی‌شود، بلکه در میان افراد مختلف و گروه‌های کاری تسهیم می‌شود. مدرسی که در آن رهبری توزیع شده است، هم معلم و هم مدیر مدرسه جایگاه خود را دارند؛ اما این جایگاه تلافی 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: 112). در واقع در رویکرد رهبری توزیعی، سازمان مدرسه مکانی است که در آن رهبران با واگذاری قدرت و اختیار به منظور توانمندسازی معلمان و سایر اعضای مدرسه در پی دستیابی به اهداف سازمانی عالی، مزیت رقابتی و سرآمدی از طریق نوآوری و بهبود مستمر هستند. رهبران توزیعی با توانمندکردن معلمان از طریق توزیع قدرت، اختیار و مسوولیت 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.

**نتایج فرضیه دهم پژوهش** نشان داد که رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار بین توانمندسازی ساختاری و تعالی سازمانی مدارس بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی معلمان وجود دارد. نتیجه بدست آمده را می‌توان بر اساس یافته‌های مطالعات (Morsal & et al(2019) و Ammarloo(2018) این‌گونه تبیین کرد که اگر 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 زیاده‌تری 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.

در نهایت مطابق هر کدام از یافته‌های پژوهش، راهکارها و پیشنهاداتی جهت بهبود مستمر کیفیت در تمام زمینه‌ها و در نهایت تعالی سازمانی مدارس به مسوولین آموزش و پرورش و مدیران مدارس ارائه می‌شود: بر اساس یافته اول پژوهش در ارتباط با رابطه مثبت و معنادار رهبری

سطح پنج با تعالی سازمانی مدارس، به مسؤولان ادارات آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که برای مدارس، رهبرانی انتخاب کنند که در عین منظم و متخصص بودن در امور اجرایی مدرسه، نسبت به معلمان مدرسه خود بسیار فروتن و احترام‌گذار باشند تا بتوانند با اتحاد و یکپارچگی مدرسه را به سطح عالی برسانند؛ بر اساس یافته دوم پژوهش در ارتباط با رابطه مثبت و معنادار رهبری سطح پنج با توانمندسازی روان‌شناختی معلمان، به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود با مطالعه ویژگی‌ها و خصوصیات رهبری سطح پنج، ضمن تطابق خود با این سبک رهبری تأثیرگذار، جو دوستانه و صمیمانه‌ای را بین خود و معلمان مدرسه، جهت افزایش توانمندی‌های روانی معلمان فراهم کنند؛ بر اساس یافته سوم و چهارم پژوهش در ارتباط با رابطه مثبت و معنادار رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس و توانمندسازی ساختاری معلمان، به مسؤولان ادارات و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که با روی گشاده در بسیاری از امور با معلمان شایسته مشورت و از آن‌ها نظرخواهی کنند و با تفویض اختیار و مشارکت دادن معلمان در تصمیمات مهم، ضمن افزایش توانمندی و بهسازی آنان، به رشد و پیشرفت مدرسه کمک کنند؛ بر اساس یافته پنجم، ششم، هفتم و دهم پژوهش در ارتباط با رابطه مثبت و معنادار توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس، و همچنین رابطه مثبت و معنادار توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس و تعالی سازمانی مدارس، به مسؤولان و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود 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 ایجاد، و از این طریق تلاش تمامی اعضای مدرسه را جهت رسیدن به نهایت عملکرد و تعالی مدرسه، فراهم کنند، رهبران مدارس 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؛ بر اساس یافته هشتم پژوهش در ارتباط با رابطه مثبت و معنادار بین رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی معلمان، به مسؤولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که با دعوت از اساتید رشته مدیریت آموزشی دانشگاه‌ها، کارگاه‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران مدارس با سبک جدید و تأثیرگذار رهبری سطح پنج برگزار کنند و به رهبران مدارس نیز پیشنهاد می‌شود از طریق مشورت و مشارکت دادن هرچه بیشتر معلمان در فعالیت‌های مدرسه، احساس توانمندی روانی معلمان را تقویت و معلمان توانمند نیز با تمام وجود جهت تحقق اهداف مدرسه و سرآمدی آن تلاش کنند؛ بر اساس یافته نهم پژوهش در ارتباط با رابطه مثبت و معنادار بین رهبری توزیعی و تعالی سازمانی مدارس بواسطه توانمندسازی ساختاری، به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که 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 آموزش و پرورش و ادارات نیز بهتر است در ساختار مدارس اختیارات کافی جهت تأثیرگذاری معلمان در تصمیمات پراهمیت مدرسه را لحاظ کنند.

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. ۳- با توجه به تعطیلی دانشگاه و شیوع بیماری کرونا، دسترسی به منابع کتابخانه‌ای به صورت دستی و فیزیکی، میسر نبود.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی 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

Abdollahzadeh, S. (2017). The relationship between the components of distributed leadership with creativity of employees, organizational silence and organizational capabilities (Department of Education city of Bukan). Master Thesis, Faculty of Agriculture Department of Education Management, Urmia University. [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].
- Ahoopay, A. (2016). Readiness Evaluation for Implementing Organizational Excellence Based on EFQM Model. Master Thesis, Persian Gulf University. [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.
- Alhefity, 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*, (06-Special Issue), 748-759.
- Aljaloudi, M. A., & Battah, A. (2019). Degree of Availability and Practice of Level 5 Leadership by the Principals of Palestinian Private High Schools Based on Jim Collins Concepts. *Modern Applied Science*, 13(1). 172-182.
- 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 at the secondary school level in Sanandaj: 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., & Faña, 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.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189.
- 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.
- Browne, M. W. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Testing structural equation models*.
- Bryk, A. S. (2010). Organizing schools for improvement. *Phi Delta Kappan*, 91(7), 23-30.
- Bush, T., & Ng, A. Y. M. (2019). Distributed leadership and the Malaysia education blueprint. *Journal of Educational Administration*. 57(3), 279-295.
- Caldwell, C., Ichiho, R., & Anderson, V. (2017). Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility. *Journal of Management Development*, 36(5), 724-732.
- Cham Asemani, M. (2007). Investigating the Level Academic Leadership among deans in Compound Universities Located in Tehran City. Master Thesis, Shahid Beheshty University, The Faculty of Educational Sciences and Psychology.
- Chamasemani, M., Sabaghain, Z., & Sedgh pour, B. (2010). The Five Level Leadership among deans of comprehensive universities. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 3(2), 58-77. [in Persian].
- Collins, J. (2001). Fifth level leadership. victory of humility and determination. translated by Shahin Dokht Kharazmi, *Management Selection*, No. 6. [in Persian].
- 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.
- Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 36(3), 398-419.
- Esgandari, K., Ramazani, M., goli, S. (2018). Investigating the Impact of Managers Personal Branding On Building Level Five Leaders (Case Study: of Government Banks). *Journal of Marketing Management*, 13(39), 67-79. [in Persian].
- Eslami Alvarsi, F., Teymournejad, K., Naeimi Sabetmoghadam, A. (2016). The Relationship between Developmental Leadership and Organizational Excellence in ACECR. *Organizational Culture Management*, 14(2), 589-610. [in Persian].
- Farahbakhsh, S., & Mohammadi, T. (2017). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Excellency in the High Schools of Khorramabad with Emphasis on Organizational Wellbeing. *Organizational culture management*, 15(2), 271-288. [in Persian].

- Farzaneh, M., Abdollahi, B., & Azizi, M. (2017). Investigating the Mediating Role of Psychological Contract in the Relationship between Distributing Leadership and Knowledge Sharing. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 5(4), 47-73. [in Persian].
- 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.
- Firestone, W. A., & Cecilia Martinez, M. (2007). Districts, teacher leaders, and distributed leadership: Changing instructional practice. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 3-35.
- 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].
- Grant, C. (2011). The Relationship between Distributed Leadership and Principal's Leadership Effectiveness in North Carolina.
- Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M., & Ayed, A. K. B. (2018). Employees' psychological empowerment and performance: how customer feedback substitutes for leadership. *Journal of Services Marketing*. 32(7), 868-879. doi:10.1108/jsm-09-2017-0325.
- Hadi, A. A., Abdullah, H., & Atshan, N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. L. (2012). *The global fourth way: The quest for educational excellence*. Corwin Press.
- 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].
- Hasannajad, H., Keyhan, J., Hasani, M., & Sameri, M. (2023). Relationship between interpersonal and organizational factors with organizational excellence :The mediating role of professional ethics, psychological empowerment and organizational agility. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(6), 22-38. doi: 10.30495/jedu.2022.27546.5499. [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].
- Jafari, N. (2012). Determine the relationship between level five Leadership, organizational climate and job satisfaction based on structural relationships. Master Thesis, Shahid Rajaei Teacher Training University, Faculty of Humanities. [in Persian].
- Jahanbin, F. S. (2019). Investigating the effect of in-service training courses on psychological empowerment and productivity of English language teachers in the first secondary school of Boyer-Ahmad city. *Quarterly Journal of Social Science Studies*, 4(2), 67-57.
- Jahanian, R., & Baladinejad, H. (2012). Reviewing and comparing the current and desirable performance of non-governmental schools in Karaj from the perspective of students' parents. *Journal of Educational Leadership and Management*, 6 (2), 25-37. [in Persian].
- 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.
- Klink, M. (2019). *The Sustainability of Distributed Leadership* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
- Kõiv, K., Liik, K., & Heidmets, M. (2019). School leadership, teacher's psychological empowerment and work-related outcomes. *International Journal of Educational Management*. 33(7), 1501-1514.
- 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. Doi:10.1108/IJQRM-11.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659.

- 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. Doi:10.1108/IJEM-12-2019-0431.
- 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.
- Mahdioun, R., Pahang, N., & Yariqoli, B. (2017). Identifying factors affecting the quality of schools and investigation schools status quo: the mixed method research. *Jsa*, 5(1), 173-193. [in Persian].
- Majdi, A. A., Seifuri Tughraljerdi, B., & Hassani Darmian, G. (2019). Meta-analysis of factors affecting organizational excellence based on EFQM model (using CMA.2 software). *Journal of Standard and Quality Management*, 8, 18-27. [in Persian].
- Majidi Gough Tapeh, S. (2018). The study of the effect of psychological capital and intellectual capital on employees' organizational excellence (Case Study Ardabil County Department of Educations). Master Thesis, Ministry of Science, Technology and Researches Novin Institute of Higher Education. [in Persian].
- 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 Rajae 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].
- Morettini, B. W., Luet, K. M., Vernon-Dotson, L. J., Nagib, N., & Krishnamurthy, S. (2018). Developing Teacher Leaders Using a Distributed Leadership Model: Five Signature Features of a School–University Partnership'. *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].
- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 47-62.
- Rasouli, S., Nikpay, I., Farahbakhsh, S. (2017). 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 System*, 10(1), 103-132. [in Persian].
- Reid III, W. A., Bud West, G. R., Winston, B. E., & Wood, J. A. (2014). An instrument to measure level 5 leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 17-32.
- Rezaee, a. (2011). A Structural Equation Modeling of the Relationship among Organizational Cultural, Cultural Intelligence and Internal Job Satisfaction with Level Five Leadership. Master Thesis, Shahid Rajae Teacher Training University, Faculty of Humanities. [in Persian].
- Robinson, V. M. (2008). Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. *Journal of educational administration*, 46(2), 241.
- 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].
- Salimi, A., & Abbasnejad, M. H. (2016). Developing a Human Resources Leadership Model Based on 360 Degree Leadership. *Supervision & Inspection*, 1395(35), 129-156. [in Persian].
- Samadi miarklai, H., Aghajani, H., & Samadi miarklai, H. (2015). Structural Equation Modeling of Relationship between Organizational Structure and Employees' Psychological Empowerment (An Empirical Evidence: Babolsar and Bahnamir City Education and Training Administration). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 6(21), 147-166. [in Persian].
- Shamsifar, M., Veiskarami, H., Sadeghi, M., & Ghazanfari, F. (2020). Designing the Structural Model of the Relationship among Perceived Leadership Styles, Self- Efficacy, Structural Empowerment, and Psychological Empowerment in Teachers. *Journal of Applied Psychological Research*, 11(2), 255-272. [in Persian].
- Shariat Nejad, A., Sepahvand, R., Esmaeili, M., & Mousavi, S. N. (2018). Designing and Explaining the Fifth-Level Leadership Model in Knowledge-Based Organizations. *Quarterly Journal of Development and Management Process*, 31(1), 3-26. [in Persian].



- Shojaee, Z. (2015). The effect of emotional intelligence of managers on organizational excellence of schools in Masjed Soleiman. Master Thesis, Shahid Chamran University of Ahvaz, Faculty of Educational sciences and Psychology. [in Persian].
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Suárez, E., Calvo-Mora, A., Roldán, J. L., & Perriñez-Cristóbal, R. (2017). Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015). *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 147-156.
- Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Torres, D. G. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in US schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 111-123.
- Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of nursing management*, 18(4), 448-462.
- Wan, S. W. Y., Law, E. H. F., & Chan, K. K. (2018). Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools. *School Leadership & Management*, 38(1), 102-141.
- Xu, F., Xu, B., Anderson, V., & Caldwell, C. (2019). Humility as enlightened leadership: A Chinese perspective. *Journal of Management Development*. 38(3), 158-174.
- 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., Parvareh, B., Farahbakhsh, S., Kaazemi, M., & Nikpey, I. (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].