مدیریت بر آموزش سازمانها سال دهم، شماره ۳ ، پاییز ۱۴۰۰ شماره صفحه ۱۷۶- ۱۵۵

مدل ساختاری اثربخشی مدارس از طریق رهبری توزیعی و با نقش میانجی رفتار شهروندی معلمان

*علی پورصفر، استادیار مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
سجاد رضائی، استادیار گروه روانشناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
نرگس هزاری، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

10. 52547/MEO.10.3.155

چکیده

مهمترین دغدغه سازمان‌های آموزشی عصر حاضر، ایجاد و بهبود مدارس اثربخش است. با توجه به اهمیت نقش رهبری در زمینهٔ اثربخشی مدارس، پژوهش حاضر باهدف تعیین نقش میانجی رفتار شهروندی معلمان در رابطه بین رهبری توزیعی و اثربخشی مدارس انجام شد. طرح پژوهش از نوع همبستگی مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل کلیه معلمان مدارس دولتی شهرستان آستارا در سال تحصیلی ۹۸-۹۷ بود (N=۶۴۰) که۲۳۰ نفراز معلمان از طریق نمونه گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. نمونه‌های انتخاب‌شده به پرسشنامه رهبری توزیعی (ایلمور و گوردون، ۲۰۰۵)، پرسشنامه رفتارشهروندی معلمان (دی‌پائولا و تشانن موران،۲۰۰۱) و پرسشنامه اثربخشی مدارس (هوی و فرگوسن،۱۹۸۵) پاسخ گفتند. تمامی تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS ویراست ۲۶، AMOS ویراست ۲۴ صورت گرفت. جهت آزمون روابط میانجی از روش Bootstrap در برنامه Sed نرم افزار SPSS پریچر و هایز (۲۰۰۸) استفاده شد. شاخص‌های برازندگی الگویابی معادلات ساختاری نشان دادند که الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر از برازش مطلوبی با داده‌های گردآوری شده برخوردار است (RMSEA=۰/۰۷، CFI=۰/۹۸۶، TLI=۰/۹۶۴، NFI=۰/۹۷۸، IFI=۰/۹۸۶). یافته‌ها مشخص ساخت که رهبری توزیعی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی معلمان و اثربخشی مدارس دارد. به علاوه، نقش میانجی رفتار شهروندی معلمان در رابطه بین رهبری توزیعی و اثربخشی مدارس معنادار می‌باشد. سطوح بالاتر رفتار شهروندی در معلمان، اثر سازندهٔ رهبری توزیعی را بر اثربخشی مدارس می‌افزاید.

واژگان کلیدی: رهبری توزیعی، رفتار شهروندی معلمان ، اثربخشی مدارس و تحلیل میانجی

*نویسنده مسئول: Ali.poursafar@guilan.ac.ir
دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۳/۲۳ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۷/۲۴

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]
[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

Managing Education in Organizations Vol.10/No.3/ Atumn 2021 Page 155-176

The structural model of schools' effectiveness by distributed leadership with the mediating role of teachers' citizenship behavior

*Ali Poursafar, Assistant Professor, Department of educational science, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran.
Sajjad Rezaei, Assistant Professor, Department of Psychology, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran.
Narges Hazari, Master student of strategic management, Department of management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan,Rasht, Iran.

10. 52547/MEO.10.3.155

Abstract

The most important concern of today's educational organizations is to create and improve of effectiveness schools. Considering the importance of the role of leadership in the effectiveness of schools achievement, the aim of this study was to determine the mediating role of teachers' citizenship behavior in the relationship between distributive leadership and school effectiveness. The present study was a correlational study based on structural equation modeling. The statistical population of the present study is all teachers of public schools in Astara city in the 98-97 academic year. The total number of teachers is 640, of which 230 teachers were selected through stratified sampling. The selected samples answered the Distributive Leadership Questionnaire (Ilmore and Gordon, 2005), the Teacher Citizenship Behavior Questionnaire (De Paula and Tshann Moran, 2001) and the School Effectiveness Questionnaire (Hui and Ferguson, 1985). Data were analyzed using SPSS software version 26, AMOS version 24. Bootstrap method was used to analyze mediator relationships in Preacher and Hayes software (2008). Structural equation modeling fit indices showed that the proposed model of the present study has a good fit with the collected data (RMSEA = 0.07, CFI = 0.986, TLI = 0.964, NFI = 0.978, FIFI = 0.986). Findings showed that distributive leadership has a positive and significant effect on teachers' citizenship behavior and on school effectiveness. In addition, teacher citizenship behavior plays a complementary mediating role between distributive leadership and teacher citizenship behavior.

Keywords: Distributive Leadership, Teacher Citizenship Behavior, School Effectiveness, and Mediation Analysis.

* Corresponding author: Ali.poursafar@guilan.ac.ir
Receiving Date: 13/6/2021 Acceptance Date: 16/10/2021

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

مقدمه

از دهه ۱۹۵۰ میلادی ادبیات نظریه‌های سازمانی به تبیین و تحلیل اثربخشی پرداخته است و اثربخشی سازمانی برای همه سازمانها و موسسات یک ضرورت و مسئله حیاتی بوده و نقشی کلیدی در تغییر و توسعهٔ سازمانی ایفا می‌کند. چستر بارنارد و پیتر دراکر از اولین صاحب نظرانی بوده‌اند که موضوع کارایی و اثربخشی سازمانی را مورد توجه، تبیین و تحلیل قرار داده‌اند. امروزه موضوع اثربخشی نظام آموزشی دغدغه اساسی تمامی رهبران این حیطه می‌باشد. سازمان‌های آموزشی به عنوان یکی از مهمترین و گسترده‌ترین سازمان‌های اجتماعی، همانند دیگر سازمان‌ها، تحقق اهدافشان را در اولویت خود قرار می‌دهند. در این میان مدرسه به عنوان یکی از مهمترین نهادهای تربیتی لازم است تحلیل و مطالعه اثربخشی مدارس را در سرلوحه کار خود قرار داده است. Reynolds et al (2014)، برای درک عواملی که بر اثربخشی مدارس تاثیر می گذارد صاحبنظران به مطالعه اثربخشی مدارس پرداخته تا با شناسایی عوامل موثر اثربخشی مدارس بتوان به ارتقای بازده‌های آموزشی[1] کمک کرد. بعبارت دیگر به منظور به فعلیت در آوردن کامل پتانسیل انسانی در مدارس، ضرورت دارد تمامی نظام‌های آموزشی موضوع اثربخشی آموزشی بطور عام و اثربخشی مدارس بطور خاص را بعنوان یکی از راهبردهای کلیدی مورد توجه مستمر قرار دهند. یکی از اهداف کلیدی اصلاحات مدارس استفاده بهینه از منابع برای دستیابی به بالاترین عدالت و کیفیت تحصیلات می‌باشد. امروزه رهبران مدارس به منظور استفاده بهینه از منابع و جلوگیری از به هدر دادن منابع آموزش باید به اثربخشی توجه ویژه‌ای نمایند(Želvys et al., 2019).

نقطه شروع تحقیقات اثربخشی و بهبود مدارس به ایالات متحده و انگلستان برمی‌گردد. در کشورهای دیگر تا اوایل دهه هشتاد، مطالعات مقدماتی و خلاصه تحقیقات صورت گرفته در خصوص اثربخشی مدارس در حال انجام بوده است. برای مثال در هلند خلاصه تحقیقات بر رئوس مطالب برای ساختار آموزش متوسطه متمرکز شد. در واقع در این کشورها بنیان تحقیقات اثربخشی آموزشی بر اثربخشی معلم، رفتار معلم و مطالعات کلاس درس می‌باشد (Creemers, 2005). طبق پژوهش Chapman, et al (2016) رابطه بین رهبری و اثربخشی در مطالعات متعددی مانند Hallinger & Heck (2010) و Day & Sammons (2013) مورد بررسی قرار گرفته است. Day, et al (2010) در پژوهش خود اذعان داشت رهبران موفق آموزشی موجب بهبود بازدهی دانش آموزانشان می‌شوند و این

[1] educational outcomes

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

موضوع توجه نظریه‌پردازان را به خود جلب کرده است تا به تجزیه و تحلیل پیوندهای بین رهبری و بازده‌های آموزشی دانش‌آموزان بپردازند.

در ایران پژوهش‌های متعدد غیرنظام‌مندی در زمینه مطالعه اثربخشی مدارس انجام شده‌است که عوامل مختلفی را براثربخشی مدارس تاثیرگذار دانسته‌اند. به عنوان مثال در پژوهش Abbasian & Firoozabadi (2016) مدارسی اثربخش بودند که دارای شاخصه‌هایی مانند قدرت انطباق با محیط بیرونی و حفظ الگوهای فرهنگی باشند. در پژوهش Amerifar & Jahani (2013) ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر شیراز بررسی شده‌است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد رابطه معنی داری بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه وجود دارد. Niknami & Mahdian (2009) در پژوهشی به تبیین ابعاد و مولفه‌های«مدارس اثربخش» در نظام آموزشی ایران پرداختند. در این پژوهش ۷ بعد و ۹۰ مولفه به عنوان مولفه‌های مدارس اثربخش استخراج گردید. بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل عاملی معلوم شد بیش از ۶۰ درصد از مولفه‌های شناسایی شده با متغیر مورد بررسی ارتباط مشخص و مستقیمی دارند. نتایج بدست آمده هم چنین نشان داد که وضعیت موجود مدارس از نظر برخورداری از ابعاد و مولفه‌های مدرسه اثربخش کمتر از مقدار متوسط ارزیابی شده‌اند. لذا با توجه به یافته‌های این پژوهش بهبود و ارتقاء و تقویت نظام آموزشی، مستلزم پذیرش چارچوب و مدلی است که بتواند برای همه ابعاد ارائه طریق نموده و راهکارهای مناسب را عرضه نماید و همچنین در یک روند زمانی مشخص ضمانت اجرایی پیدا کند در این راستا، اجرای مدل مدارس اثربخش با ویژگی‌های فراگیر آن می‌تواند الگوی مناسبی برای مدیریت دستگاه تعلیم و تربیت جامعه بوده و به تحقق بخشی اعظمی از اهداف آن کمک نماید.

با توجه به مطالب فوق می‌توان دریافت که عوامل متعددی بر اثربخشی مدارس و پیشرفت تحصیلی فراگیر آن اثر دارد. اما یکی از عوامل اثرگذار که در دهه های اخیر توجه پژوهشگران مختلف را به خود جلب کرده موضوع رهبری مدارس و نقش آن در بهبود مدارس و پیشرفت تحصیلی فراگیران است (Heck & Halinger, 2009; Leithwood, Patten & Jantzi, 2010; Leithwood & Levin, 2010). مدارس به رهبری کل سازمان وابسته هستند تا از طریق فرآیند نوسازی خود آینده مطلوبی را شکل دهند. به عقیده Leithwood, Patten & Jantzi (2010) رهبران مدارس می توانند نقش چشمگیری در یادگیری دانش آموزان و دیگر پیامدهای مهم مدرسه داشته باشند. برآورد اندازه این تأثیرات با توجه به نوع مطالعه متفاوت است. در مطالعات تجربی مقیاس بزرگ این اثرات در حد متوسط و در مطالعات کیفی اندازه این اثرات بسیار زیاد است. در یک مرور جامع از تحقیق بر روی رهبری آموزشی، Leithwood & Levin (2010) ۵ نوع متمایز از مدلهای

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

رهبری آموزشی، تحولی، اخلاقی، استراتژیک و مشارکتی را در ادبیات مورد شناسایی قرارداد که در آن رهبری مشارکتی تمرکز ویژه‌ای بر فرایند تصمیم گروهی دارد. Reynolds (2003) مشارکت دادن دیگران در فرایند کار یا داشتن یک رویکرد مشارکتی را از عوامل اثرگذار بر کیفیت و اثربخشی رهبری ذکر کرده است. از همین رو سبک رهبری توزیع شده یکی از تئوری‌های رهبری که اخیراً مورد مطالعه پژوهشگران قرار گرفته است.

بنابر گفتهٔ Shakir (2011) ، محققانی از جمله Harris (2003), Barth (2001) و Fullan (2001) بیان داشته‌اند که اثربخشی در مدارس، زمانی محقق می‌شود که قدرت رهبری در میان ذی‌نفعان توزیع شود. رهبری توزیعی یکی از اشکال رهبری است که شامل تمامی اشکال مختلف تجارب جمعی معلمان، مدیر مدرسه و دیگر اعضای تاثیرگذار، در پیشبرد اهداف و توسعه آنها می‌باشد (Heck & Halinger, 2009). رهبری توزیع شده بیشتر از آنکه شخصی و منفرد باشد، فعالیت‌های گروهی‌ای که در ارتباط با هم هستند را شامل می‌شود (Bennet et al 2003). با پیدایش رهبری توزیعی توسعه تیم‌های کاری ضرورت می‌یابد و با پیدایش این سبک از رهبری، بررسی رفتار شهروندی در سطح این تیم‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای شغلی و روابط بین فردی ضرورت دارد (Choy & Sy, 2010). رفتار شهروندی در سطح فردی آغاز و در صورت حمایت، به سطح گروهی تبدیل می‌شود. رهبری توزیعی در افرادی که دارای مهارت و خلاقیت هستند شکل می‌گیرد و بر کارگروهی، توانمندسازی، مشارکت و کاهش کنترل بر دیگران تمرکز دارد (Yassini et al, 2013). این سبک از رهبری مدیران را از حالت جمود خارج کرده و آن‌ها را به افرادی پرتحرک تبدیل می‌کند (Harris, 2004).

در پژوهش Henderson (2011) با عنوان اثربخشی سازمانی و آموزشی در مدارس ابتدایی بیان شد که بین مدارس از لحاظ طبقه‌بندی برنامه درسی ، رهبری برای بهبود مدرسه و طراحی آموزشی تفاوت معناداری وجود دارد. به علاوه، بین مدارس از لحاظ ویژگی‌های اثربخشی سازمانی هیچ تفاوت معناداری وجود ندارد.Zaki, AdibiSadeh & Yazdkhashti (2006) در پژوهش عوامل اثربخشی سازمانی مدرسه و بررسی رابطه آن با ویژگی‌های آموزشی معلمان دریافت که اثربخشی مدارس در سطح بالایی است و رهبری توزیعی در درجه اول اهمیت قرار دارد. و از لحاظ اثربخشی بین مدارس دخترانه و پسرانه تفاوت معناداری مشاهده نشد.

در حال حاضر شواهد کافی برای توجیه ادعا وجود دارد که اثرات رهبری بر یادگیری دانش آموزان قابل توجه است. بنابراین بسیاری از محققان رهبری، سوالات خود را در مورد چگونگی این اثرات متمرکز

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

کرده اند. از دیدگاه Haliger & Heck (1996,1999) ، Leithwood & Jantzi (1999)، Leithwood & Levin (2010) بیشترین تلاش های صورت گرفته برای فهم رابطه بین رهبری مدارس و یادگیری دانش آموزان بر این فرض قرار دارد که اثر رهبری بطور غیر مستقیم می‌باشد. Leithwood & Levin (2010) مدلی ارائه دادند که در آن چگونه رهبری بر یادگیری دانش آموزان نفوذ می‌کند و بیان کردند که عوامل مربوط به مدرسه، کلاس درس و معلم و اجتماع یادگیری می‌تواند رابطه بین این دو را میانجی‌گری کند. بنابراین چالش مهم محققان شناسایی عوامل میانجی اثرگذار بر این رابطه با توجه به نقش غیر مستقیم رهبری بر اثربخشی مدارس، مهم‌ترین چالش در مورد تاثیرات رهبری توزیعی، شناسایی متغیرهای میانجی اثرگذار می‌باشد (Sammons et al, 2010). برخی محققان در پژوهش‌های خود در حوزۀ رهبری مدرسه دریافتند که اثرات مدیر بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان به‌عنوان مهمترین ملاک اثربخشی، غیر مستقیم بوده و از طریق اثرگذاری بر رفتار و عملکرد معلمان، فرایندها، ساختار مدارس ، فرهنگ و جو با یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان در ارتباط است(Hoy & Miskel, 2008) . از جمله عواملی که متأثر از سبک رهبری مدیران بوده و از دیرباز نقش آن در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مورد توجه روانشناسان سازمانی قرار گرفته، رفتار شهروندی معلمان می‌باشد. مطالعات بسیاری صورت گرفته که نشان داده است بین رفتار رهبر، جوسازمان، رفتار معلم و توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروندی معلمان ارتباط وجود دارد. بنابراین می‌توان دریافت که رهبری از طریق متغیرهای میانجی متعدد، که در پژوهش حاضر رفتار شهروندی کارکنان مورد مطالعه قرار گرفته بر اثربخشی مدارس تاثیر دارد (Elmore, 2000; Dipaola & Teschannen, 2001; Bloger, 2004). رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه است که به عنوان بخشی از وظایف رسمی فرد محسوب نمی‌گردد، اما توسط وی انجام و باعث بهبود موثر نقش‌های سازمان می‌شوند (Wech, 2002). رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری داوطلبانه است که مستقیماً از طریق سیستم های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود (Ariyanfar, Navidi Nekoo & Farahinejad, 2012).

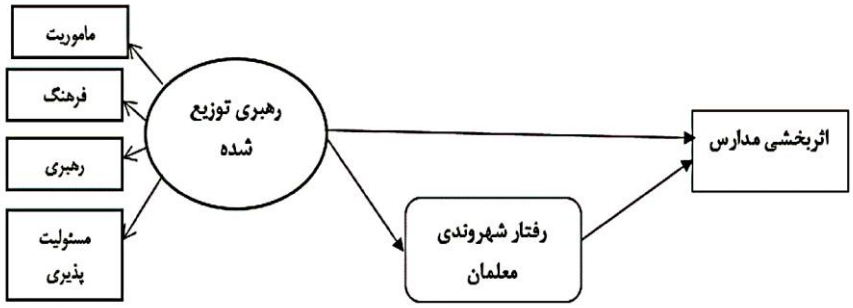
مروری بر تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که نقش رفتار شهروندی در آموزش و پرورش کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌است. از جمله عوامل تاثیرگذار بر شکل گیری رفتار شهروندی در مدارس، عامل مدیریت و سبک رهبری در آن می‌باشد. سبک رهبری توزیعی تا حد زیادی رفتار معلمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد(Rastegar et al, 2018). Harris (2010) علت اصلی موفقیت و شکست‌های

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

مدارس را در شیوه رهبری می‌داند. از نظر Dipaola, Tarter & Hoy (2005) مدیران مدارس مهمترین عامل تاثیرگذار بر رفتار شهروندی هستند. رهبری توزیعی باعث افزایش رفتارهای شهروندی در میان کارکنان شده و تعهد سازمانی را ارتقا می بخشد (Ariyanfar, Navidi Nekoo & Farahinejad, 2012). Rabinson, (2008) بیان می‌دارد که سبک رهبری توزیعی، تاثیرات مستقیمی بر رفتار دانش آموزان و عملکرد تحصیلی آن‌ها دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که بر رفتار شهروندی تاکید بیشتری دارند نسبت به سازمان‌های دیگر موفق‌ترند(Vigoda, 2007). رفتار شهروندی باعث کاهش غیبت و ترک کار کارکنان می‌شود(Rastegar et al., 2018). طبق پژوهش(2018) Masci, Witte & Agasisti متغیرهای رفتار شهروندی معلمان، مدیریت مدارس آن از جمله موثرترین عوامل پیش بینی اثربخشی مدارس می‌باشد. Maxwell & Schwimmer (2016) در مطالعه خود نشان دادند که رفتار شهروندی نقش تعیین کننده‌ای در پیش‌بینی اثربخشی مدارس دارند. به گونه‌ای که مدارسی که سطح رفتار شهروندی معلمان آن‌ها بالاتر است، به همان میزان، مدارسی که در آن‌ها فعالیت می‌کنند، اثربخشی بیشتری دارند.

بی‌تردید سازمان های آموزشی یکی از اساسی‌ترین سازمان‌ها می‌باشند که مسئولیت عظیم تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه را بر عهده دارند و در این راستا مدارس به عنوان رکن اساسی سازمان آموزش و پرورش سعی در تحقق اهداف تعلیم و تربیت د ارند و این امر ضرورت بررسی پژوهش را دوچندان می‌کند. مطالعه حاضر نیز با توجه به مطالب گفته شده با هدف بررسی رابطه بین رهبری توزیعی و اثربخشی مدارس با نقش میانجی رفتار شهروندی انجام گرفته‌است تا بتواند به سهم خود به ارتقای نظام آموزشی کشور کمکی ارزنده نماید.



شکل ۱ . مدل مفهومی محقق ساخته پژوهش

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

در این راستا فرضیات پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

۱–بین رهبری توزیعی ، رفتار شهروندی معلمان و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.

۲–رهبری توزیعی دارای اثرات غیرمستقیم بر اثربخشی مدارس از طریق اثرگذاری مستقیم بر متغیر رفتار شهروندی معلمان است.

۳– مدل نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر اثربخشی مدارس از طریق متغیر میانجی رفتار شهروندی معلمان، با داده های گردآوری شده برازش مطلوبی دارد.

روش‌شناسی

طرح پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه معلمان مدارس دولتی شهرستان آستارا در سال تحصیلی ۹۸–۹۷ که تعداد کل معلمان ۶۴۰ نفر می باشد. در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد و بر اساس جدول مورگان تعداد نمونه شامل ۲۴۵ نفر معلم متناسب با حجم جامعه، به تفکیک ۱۲۰ نفر معلم مقطع ابتدایی، ۶۰ نفر معلم مقطع متوسطه دوره اول و ۷۰ نفر معلم مقطع متوسطه دوره دوم شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های زیر استفاده گردید.

۱.پرسشنامۀ رهبری توزیعی: جهت سنجش رهبری توزیعی از پرسشنامه‌ی گروه علوم تربیتی دانشگاه کانکتیکت[1] که با چهارچوب و ابعاد پرسشنامه Elmore (2000) همسو بوده و توسط Gordon (2005) اصلاح شده استفاده شد. این ابزار دارای ۴۰ گویه ، دارای ۴ مولفه‌ی اهداف و رسالت ها، چشم انداز و اهداف (۸ گویه)، فرهنگ مدارس(۱۳گویه) ، عمل رهبری(۹ گویه) و مسئولیت پذیری مشترک[2] (۱۰ گویه) که در مقیاس ۶ درجه ای کاملا موافقم تا کاملا مخالفم می باشد. ضریب پایایی این مقیاس در مطالعه Terrell (2010) در دامنه بین ۰,۸۴ تا ۰,۹۲ گزارش گردید. پایایی پرسشنامه در این تحقیق، با استفاده از آلفای کرانباخ ۰/۹۸ محاسبه گردید.

۲.پرسشنامه رفتار شهروندی معلمان : جهت سنجش رفتار شهروندی معلمان از پرسشنامه‌ی ساخته شده از DiPaola& Tschannen Moran (2001) استفاده شد این ابزار دارای ۱۵ گویه

1 Connecticut Department of Education

2 Mission, vision and goals; school culture; leadership practices; and shared responsibility

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

در مقیاس ۶ درجه ای کاملا موافقم تا کاملا مخالفم می‌باشد. ضریب پایایی این مقیاس در مطالعه Hoy & Miskel (2003) ۰،۸۷ گزارش شده است. پایایی پرسشنامه در مطالعه DiPaola & Tschannen Moran ۰/۸۷ محاسبه گردید. در این تحقیق پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرانباخ ۰/۸۳ محاسبه گردید.

۳.پرسشنامه اثربخشی مدارس : جهت سنجش اثربخشی مدارس، از شاخص اثربخشی مدارس[1](SEI) Hoy & Ferguson (1985)استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۸ سوال در مقیاس ۶ درجه ای لیکرت از گزینه ی کاملا موافقم تا کاملا مخالفم می باشد. این پرسشنامه توسط Hoy طراحی شده است و در مطالعات بسیاری مورد استفاده قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه در مطالعه Hoy & Miskel (2013) بین ۰/۸۶ تا۰/۹۰ گزارش شده است. در مطالعه حاضر پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرانباخ ۰/۸۳ محاسبه گردید.

قبل از توزیع پرسشنامه‌ها، ابتدا روایی آن‌ها با استفاده از نظر ۵ نفر از استادان دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی صاحب نظر مورد تایید قرار گرفت و پس از تهیه نسخه نهایی پرسشنامه و تایید آن توسط اساتید، جهت گرفتن مجوز به اداره آموزش پرورش شهرستان آستارا مراجعه شد و یک نسخه از پرسشنامه جهت بررسی و دریافت مجوز توزیع پرسشنامه به آموزش و پرورش تحویل داده شد. سپس بعد از اخذ مجوز و فرستادن نامه از طریق اتوماسیون اداری به مدارس دولتی شهرستان آستارا جهت همکاری مدارس، با مراجعه حضوری به مدارس دولتی این شهرستان و با توزیع حضوری پرسشنامه در میان مدیران و معلمان مدارس، نسبت به جمع آوری اطلاعات و داده های لازم اقدام شد. لازم به ذکر است که تمامی ملاحظات اخلاقی منطبق با اصول اخلاقی Helsinki (World Medical Association, 2013) رعایت گردید.

برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها، از مدل معادلات ساختاری مبتنی بر روش کوواریانس نرم افزار AMOS نسخه ۲۴ استفاده شده است و پارامترهای مدل به روش بیشینه درستنمایی (ML) برآورد شدند، استفاده شد. برای بررسی فرضیات پژوهش قبل از استفاده از روش معادلات ساختاری، پیش فرض های توزیع تک متغیره و چند متغیره داده‌ها جهت بررسی توزیع طبیعی و داده های پرت تک و چند متغیری با استفاده از Mahalanobis d-squared method ($P < 0.001$) و توزیع نرمال چند متغیری با استفاده از ضریب مردیا (بالاتر از ۲۰) مورد بررسی قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار

1 School Effectiveness Index

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

SPSS26 و AMOS24 استفاده گردید. برای بررسی روابط میانجی و تعیین معنی‌داری آن از روش بوت استراپ در برنامه ماکرو پریچر و هایز[1](۲۰۰۸) استفاده گردید. جهت بررسی برازش مدل از شاخص-های مجذور خی نسبت به درجه آزادی (CMIND/DF)[2]، شاخص برازش نرم پارسیمونس (PNFI)[3]، شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI) [4] شاخص برازش مقایسه‌ای پارسیمونس (PCFI)[5] شاخص برازش افزایشی (IFI)[6] شاخص نیکویی برازش (GFI)[7] و ریشه میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA)[8] استفاده و در جدول ۲ گزارش شده است.

یافته‌ها

میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی میان متغیرهای مورد مطالعه در جدول ۱ درج شده اند. همانگونه که مندرجات جدول۱ نشان می‌دهند میانگین و انحراف معیار رهبری توزیعی ۵/۲۵ (۰/۷)،رفتار شهروندی معلمان ۴/۸۵ (۰/۵۷)، اثربخشی مدارس ۵/۲ (۰/۵۲) می باشد. قبل از وارد کردن متغیرها به مدل معادلات ساختاری جهت تبیین روابط بین آنها، ابتدا با استفاده از همبستگی پیرسون، رابطه بین متغیرها، مورد محاسبه قرار گرفت. همانگونه که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی همهٔ متغیرها، در سطح معنی دار ۰/۰۱ معنادار است. به این صورت که رفتار شهروندی معلمان با رهبری توزیعی ۰/۷۲ و اثربخشی مدارس با رهبری توزیعی ۰/۳۵ دارای همبستگی معنادار است (p<۰/۰۱). از طرف دیگر همبستگی بین رهبری توزیعی با رفتارشهروندی معلمان ۰/۷۲ و اثربخشی مدارس با رفتارشهروندی معلمان ۰/۷۶ به دست آمد. نتایج به‌دست آمده از ماتریس همبستگی بین متغیرها نشان می‌دهد که متغیرها دارای میزان قابل ملاحظه‌ای از همبستگی هستند. اما این میزان، نمی‌تواند میزان تغییرات یک متغیر را توسط متغیر دیگر پیش‌بینی کند. جهت رسیدن به این هدف به بررسی میزان بررسی ضرایب متغیرها توسط بتا و واریانس تبیین شدهٔ معادلات ساختاری پرداخته شد.

[1] preacher and Hayes
[2] Chi-square/degree-of-freedom ratio
[3] Parsimonious Normed Fit Index
[4] Comparative Fit Index
[5] Parsimonious Comparative Fit Index
[6] Incremental fit index
[7] Goodness of Fit Index
[8] Root Mean Square Error of Approximation

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]
[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی	۱	۲
۱	رهبری توزیعی	۵/۲۵	۰/۷	-۱/۷۳	۱/۳۶	۱	۲
۲	رفتار شهروندی معلمان	۴/۸۵	۰/۵۷	-۰/۷۴	-۰/۶۴۵	۰/۷۲**	۱
۳	اثربخشی مدارس	۵/۲	۰/۵۲	-۰/۵۳	-۰/۳۰	۰/۳۵**	۰/۷۶**

P<0/01**

پیش از بررسی ضرایب ساختاری، برازندگی الگوی پیشنهادی مورد بررسی قرار گرفت. برازش الگوی پیشنهادی براساس شاخص‌های برازندگی معرفی شده ارزیابی شدند. با توجه به اینکه مقادیر CMIN/DF کوچکتر از ۵ و RMSEA کمتر از ۰/۱ می‌باشد، برازش مدل پیشنهادی تأیید می‌شود (Marsh & Roche, 1999; Fabriger et al, 1999). در گام بعدی جهت ارتقای مدل با آزاد کردن تعدادی از خطاهای کوواریانس، الگوی نهایی پژوهش صورت گرفت. نتایج نشان می‌دهد بعد از اصلاحات الگوی نهایی از برازش خوبی برخوردار است.

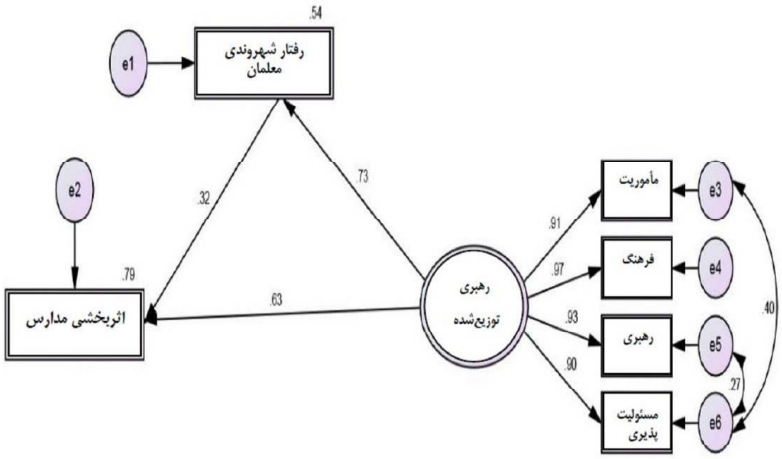
جدول ۲. شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی پژوهش

شاخص	معیار برازندگی	الگوی پیشنهادی	الگوی نهایی
χ^2/df	کمتر از ۳ باشد	۳/۸۹۴	۲/۶۸۷
P-value	کمتر از ۰/۰۵	<۰/۰۰۱	۰/۰۱۳
PNFI	بیشتر از ۰/۵ باشد	۰/۵۱۲	۰/۵۴۶
IFI	بین ۰/۹ تا ۱ باشد	۰/۹۶۹	۰/۹۸۷
GFI	بین ۰/۹ تا ۱ باشد	۰/۹۰۹	۰/۹۵۳
CFI	بین ۰/۹ تا ۱ باشد	۰/۹۶۹	۰/۹۸۶
PCFI	بیشتر از ۰/۵ باشد	۰/۵۱۷	۰/۵۴۷
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸ باشد	۰/۰۸۳	۰/۰۶۷

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

شاخص R^2 میزان واریانس تبیین شده متغیرهای نهفته درونزا را نشان می‌دهد. چین[1] (۱۹۹۸) مقادیر R^2، ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ را در معادلات ساختاری به ترتیب قوی، متوسط و ضعیف توصیف می‌کند (Cohen, 1992) ضریب تعیین متغیر اثربخشی مدارس ۰/۷۹۰ می‌باشد که نشان می‌دهد تمامی متغیرهای مستقل و میانجی یعنی رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی معلمان می‌توانند ۷۹ درصد از تغییرات اثربخشی مدارس را پیش بینی کنند که این میزان در حد قوی می‌باشد. هم‌چنین مشاهده می-شود، ضریب تعیین متغیر رفتار شهروندی معلمان ۵۴ درصد در حد قوی می‌باشد.



شکل۲. ضرایب مدل ساختاری در الگوی نهایی پژوهش

نتایج شاخص‌های برآورد شده در مدل نهایی نشان می‌دهد، رابطه ساختاری رهبری توزیع شده با اثربخشی مدارس از طریق میانجیگری رفتار شهروندی معلمان برازش دارد.

نتایج حاصل از روابط مستقیم متغیرهای پژوهش در مدل نهایی نشان می‌دهد که در کل نمونه تمامی ضرایب مسیر از لحاظ آماری معنی‌دار بودند. در مدل نهایی پژوهش با توجه به ضرایب استاندارد، بین متغیرهای رهبری توزیع شده، اثربخشی مدارس و رفتار شهروندی معلمان با یکدیگر رابطه مثبت و معنی-دار وجود داشت. با استناد به جدول ۳ می‌توان ضرایب استاندارد کلیه مسیرها در الگوی نهایی را مشاهده کرد.

[1] Chin

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

جدول۳. ضرایب استاندارد مسیرهای الگوی نهایی

مسیر	ضرایب استاندارد	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معنی‌داری(P)
رهبری توزیع شده—> اثربخشی مدارس	۰/۶۲۵	۰/۰۶۷	۸/۱۴۰	<۰/۰۰۱
رهبری توزیع شده—> رفتار شهروندی معلمان	۰/۷۳۳	۰/۱۰۷	۹/۴۷۷	<۰/۰۰۱
رفتار شهروندی معلمان—> اثربخشی مدارس	۰/۳۲۴	۰/۰۴۵	۴/۵۸۷	<۰/۰۰۱

در ادامه نتایج حاصل از روابط واسطه‌ای با استفاده از آزمون بوت استرپ در برنامه MACRO Precher & Hays (2008) به جهت آزمودن مسیرهای واسطه‌ای در جدول ۴ نشان داده شده‌اند.

در الگوی نهایی پژوهش حاضر یک مسیر غیر مستقیم یا واسطه‌ای وجود دارد. برای تعیین معنی‌داری رابطه واسطه‌ای و اثر غیر مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته از طریق میانجی از روش بوت استرپ[1] استفاده گردیده است. نتایج بوت استرپ برای مسیر واسطه‌ای الگوی نهایی پژوهش حاضر را می‌توان در جدول ۴ مشاهده نمود. در جدول ۴ منظور از داده[2]، اثر غیر مستقیم در نمونه اصلی؛ و بوت[3]، میانگین برآوردهای اثر غیر مستقیم در نمونه‌های بوت استرپ است. هم‌چنین، در این جدول، سوگیری[4]، بیانگر تفاضل بین داده و بوت و خطای معیار نیز نشان دهنده انحراف معیار برآوردهای غیر مستقیم در نمونه‌های بوت استرپ است.

جدول٤. نتایج بوت استرپ برای مسیر غیر مستقیم الگوی پژوهش

مسیر	شاخص						سطح معنی‌داری
	داده	بوت	سوگیری	خطا	حد پایین	حد بالا	
رهبری توزیع شده به اثربخشی مدارس از طریق رفتار شهروندی معلمان	۰/۱۰۴۰	۰/۱۰۴۳	۰/۰۰۰۳	۰/۰۲۶۱	۰/۰۵۴۵	۰/۱۵۶۷	<۰/۰۰۱

[1] Bootstrap
[2] Data
[3] Boot
[4] Bias

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

همانطورکه در جدول ۴ مشاهده می‌شود، حد پایین فاصله اطمینان برای رفتار شهروندی معلمان به‌عنوان متغیر میانجی بین رهبری توزیع شده و اثربخشی مدارس (۰/۰۵۴۵) و حد بالای آن (۰/۱۵۶۷) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان ۹۵٪ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت استرپ ۲۰۰۰ است. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد و از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد، بنابراین اثر غیر مستقیم رفتار شهروندی معلمان در رابطه بین رهبری توزیع شده و اثربخشی مدارس مورد تایید قرار می‌گیرد. بدین مفهوم که رفتار شهروندی معلمان در رابطه بین رهبری توزیع شده و اثربخشی مدارس نقش میانجیگرانه دارد. لذا رفتار شهروندی معلمان به میزان ۰/۱۰۴۳ واحد به شدت رابطه رهبری توزیع شده و اثربخشی مدارس می‌افزاید.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش‌های بسیاری در رابطه با شناسایی عوامل مهم افزایش اثربخشی نظام آموزشی صورت گرفته است. هدف از انجام این تحقیقات، دستیابی به روش‌هایی است که چگونگی انجام فعالیت‌های آموزشی، جهت موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان و اثربخشی مدارس را روشن می‌سازد. نتایج هر کدام از این تحقیقات از بعد عملکردی می‌تواند، راهگشا و راهنمایی برای مدیران در امر مدیریت و رهبری اثربخش محسوب شود و از لحاظ نظری هم راهنمایی برای انجام تحقیقات بعدی باشد؛ به این امید که بتوان به ساخت چارچوب‌های جامع و اساسی در زمینهٔ اثربخشی سازمان منجر شود. این پژوهش با هدف تعیین اثر مستقیم و غیر مستقیم رهبری توزیعی بر اثربخشی مدارس با میانجیگری رفتار شهروندی معلمان انجام گرفت.

اولین فرضیه پژوهش، بررسی رابطه بین رهبری توزیعی ، رفتار شهروندی معلمان و اثربخشی مدارس بود. پیش از وارد کردن متغیرها به مدل معادلات ساختاری، ابتدا با استفاده از همبستگی پیرسون، رابطه بین متغیرها، مورد محاسبه قرار گرفت. نتایج و یافته های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین رهبری توزیعی و اثربخشی مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($p<۰/۰۱$). این یافته ها با نتایج پژوهش‌های زیادی همسو است(Abbasian, Abolghasemi, & Qahramani, 2014، Nasiri Valik & Ghanbari, „ Gholami & Nemati, 2015Amjadzabardast Bellibaş, ،Zala-Mezö, Bormann, Strauss & Müller Kuhn, 2020 ،2016 Gümüş & Liu 2021). وجود رابطه بین رهبری توزیعی و اثربخشی مدارس بیانگر این است که برای بهبود اثربخشی مدارس و افزایش بازده‌های یادگیریِ دانش‌آموزان وجود رهبری توزیعی و مشارکتی بسیار حائز اهمیت است و تنها دروندادهای مدارس مانند امکانات و تجهیزات، قوانین، بودجه و... نمی‌تواند به اثربخشی مدارس کمک کند.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

یک رهبری توانمند و مشارکتی در مدارس با استفاده از ایده‌های تمامی کارکنان و مشارکت همه افراد در حل مسائل و مشکلات مدارس می‌تواند به اثربخشی آن کمک کند. بعلاوه استفاده از رهبری توزیع شده در مدارس سبب می‌شود میزان مسئولیت‌ها و فشارها بر کارکنان کمتر شده و روابط کارکنان با همدیگر بهبود پیدا کند. به عقیده Mack Bass (2005) رهبری توزیع شده تنها به تفویض اختیار اشاره ندارد، همچنین به محیطی اشاره دارد که در آن افراد قادرند رشد کنند و بتدریج رهبری توانمند شوند. در همین راستا Amjadzabardast,Gholami & Nemati (2015) ،طی مطالعه‌ای دریافتند که سبک رهبری توزیعی مدیران، به جهت انعطاف‌پذیری و ایجاد ساختار ارگانیک در مدارس و افزایش ارتباطات و توانمندی افراد، از شرایط لازم جهت افزایش اثربخشی در مدارس برخوردار می‌باشد.

مطالعه حاضر همچنین آشکار ساخت بین سبک رهبری توزیعی با رفتار شهروندی معلمان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد (p<۰/۰۱). این نتیجه با نتایج پژوهش‌های بسیاری همسو است (DiPaola and Hoy , ,Oplatka، 2006 ،Zeinabadi & Mohammadi, 2013 2005). زین آبادی و محمدی در پژوهش خود نشان دادند که هر پنج بعد رهبری توزیع شده با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی معلمان رابطه مستقیم و قابل ملاحظه‌ای دارد. از انجایی که رهبری توزیعی بر توزیع قدرت در مدارس تاکید دارد و مشارکت همه افراد را در مدارس جلب می‌کند و از ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و تخصص افراد در مدارس استفاده می‌کند، در نتیجه در مدارس محیطی اثربخش ایجاد شده و افراد در ضمن کار با همدیگر روابطه مثبتی برقرار می‌کنند و روحیه افراد بهبود پیدا می‌یابد. عوامل نامبرده زمینه لازم را برای رفتارهای شهروندی فراهم می‌کند. همچنین این نتایج را می‌توان بر اساس نظریه مبادله اجتماعی تبیین کرد. بر اساس نظریه مبادله اجتماعی تمام روابط انسانی با استفاده از تحلیل ذهنی هزینه–فایده و مقایسه گزینه‌های جایگزین شکل می‌گیرد. از این‌رو معلمان خود را ملزم می‌کنند که در صورتی که مدیران از رهبری مشارکتی در مدارس استفاده کنند و زمینه رشد افراد را در مدارس فراهم آورند و محیط کاری مثبتی ایجاد کنند، معلمان هم این سیاست‌های اتخاذشده از سوی مدیر را را از طریق رفتاری‌های یاری‌گرانه به سازمان و دیگر کارکنان جبران نمایند.

همچنین محققان بسیاری (Halinger & Heck, 1996; Heck & Halinger, 2009; Leithwood, Patten & Jantzi, 2010; Leithwood & Levin, 2010) در پژوهش‌های خود اثر رهبری بر اثربخشی مدارس مدارس را بطور غیرمستقیم نشان داده‌اند. بنابراین در مدل مفهومی و فرضیه دوم مطالعه حاضر بررسی اثرات غیرمستقیم رهبری توزیعی بر اثربخشی مدارس از طریق اثرگذاری متغیر رفتار شهروندی معلمان پرداخته شد و برای تعیین معنی‌داری رابطه واسطه‌ای و اثر غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته از طریق میانجی از روش بوت استرپ استفاده گردید. نتایج نمایانگر آن بود که رفتار شهروندی معلمان در رابطه بین رهبری توزیع‌شده و اثربخشی مدارس نقش

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

میانجیگرانه دارد. این نتایج با تحقیقات Hoy & Miskel ،Halinger & Heck(1999) (2008) که معتقدند اثرات مدیر بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان به‌عنوان مهمترین ملاک اثربخشی، از طریق اثرگذاری بر رفتار و عملکرد معلمان، فرایندها، ساختار مدارس، فرهنگ و جو آن با یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان در ارتباط است، منطبق می‌باشد. از نظر محققان قبلی (Elmore, 2000; Dipaola & Teschannen, 2001; Bloger, 2004) رهبری از طریق عوامل میانجی متعدد، از جمله رفتار شهروندی کارکنان، بر اثربخشی مدارس تاثیر دارد. همچنین Maxwell & Schwimmer (2016) در مطالعه خود نشان دادند که رفتار شهروندی نقش تعیین کننده‌ای در پیش‌بینی اثربخشی مدارس دارد؛ به گونه‌ای که مدارسی که در آن سطح رفتار شهروندی معلمان بالاتر است، به همان میزان، مدارسی که در آن‌ها فعالیت می‌کنند، اثربخشی بیشتری دارد که تمامی این موارد به فرضیه دوم پژوهش اشاره می‌کند.

در فرضیه سوم این پژوهش مطلوبیت برارزش مدل نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر اثربخشی مدارس از طریق متغیر میانجی رفتار شهروندی معلمان بررسی شد. برازش الگوی پیشنهادی براساس شاخص‌های برازندگی معرفی شده ارزیابی و تأیید شدند. جهت ارتقای مدل نیز با آزاد کردن تعدادی از خطاهای کوواریانس، الگوی نهایی پژوهش صورت گرفت که نتایج نشان می‌دهد بعد از اصلاحات الگوی نهایی هم مدل از برازش خوبی برخوردار است. ضریب تعیین متغیر اثربخشی مدارس ۰/۷۹ بدست آمد که نشان می‌دهد تمامی متغیرهای مستقل و میانجی یعنی رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی معلمان می‌توانند ۷۹ درصد از تغییرات اثربخشی مدارس را پیش بینی کنند. همچنین ضریب تعیین متغیر رفتار شهروندی معلمان برابر با ۵۴ درصد بدست آمد که هر دو این ضرایب در حد قوی می‌باشند. در نتیجه نتایج شاخص‌های برآورد شده در مدل نهایی نشان می‌دهد، رابطه ساختاری رهبری توزیع شده با اثربخشی مدارس از طریق میانجیگری رفتار شهروندی معلمان برازش دارد. هم چنین نتایج حاصل از روابط مستقیم متغیرهای پژوهش در مدل نهایی نشان می‌دهد که در کل نمونه تمامی ضرایب مسیر از لحاظ آماری معنی‌دار بودند. در مدل نهایی پژوهش با توجه به ضرایب استاندارد، (رهبری توزیعی و اثربخشی مدارس ۰/۶۲۵، رهبری توزیعی و رفتار شهروندی معلمان ۰/۷۳۳ و رفتار شهروندی معلمان و اثربخشی مدارس ۰/۳۲۴) بین متغیرهای رهبری توزیع شده، اثربخشی مدارس و رفتار شهروندی معلمان با یکدیگر رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشت. مدل نهایی این مطالعه مبین آنست که سطوح بالاتر رفتار شهروندی در معلمان، اثر سازندۀ رهبری توزیعی را بر اثربخشی مدارس می‌افزاید. این یافته‌های تاییدکننده وجود یک رابطه ساختاری است که مبانی نظری فعلی از آن حمایت می‌کند.

یافته‌های این مطالعه از چند جهت بااهمیت و آگاهی‌دهنده است. نتایج این پژوهش می‌تواند گام مهمی در شفاف‌سازی مفهوم رهبری توزیعی و نقش آن در بهبود اثربخشی و عملکرد مدارس باشد. این

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

مطالعه نشان داد که رهبری توزیعی با اثربخشی مدارس همبستگی مستقیم دارد و برای ایجاد و بهبود اثربخشی مدارس وجود یک رهبر مشارکتی و تفویضی ضروری است. بنابراین با ارتقای عملکرد رهبری توزیعی می‌توان اثربخشی مدارس را بهبود و بازده‌های یادگیری دانش‌آموزان را افزایش داد. بعلاوه رفتار شهروندی معلمان رابطه بین رهبری توزیعی با اثربخشی مدارس را میانجیگری می‌کند. چنانچه رهبری توزیعی در مدارس افزایش یابد، معلم رفتارهای شهروندی و یاری‌گرانه بیشتری را از خود نشان می‌دهد و در نتیجه اثربخشی مدارس افزایش می‌یابد.

یافته های این پژوهش پیامدهای متعددی برای مدیر، نه تنها در مدارس ابتدایی، بلکه در نظام آموزش به طور کلی‌تر دارد. از آنجایی که رهبری توزیعی با اثربخشی مدارس رابطه مستقیم و قابل‌ملاحظه‌ای نشان داد، پیشنهاد می‌شود که از طریق برگزاری دوره‌های آموزی حضوری و غیرحضوری، زمینه آشنایی مدیران مدارس را با مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردهای رهبری توزیعی فراهم کنند. همچنین در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس از شاخص‌های رهبری توزیعی استفاده شود و در واگذاری پست‌های مدیریت مدارس، افرادی انتخاب شوند که بتوانند زمینه تجلیِ رهبری توزیعی را در مدارس داشته باشند.

از آنجایی که الگوهای نفوذ رهبری در مدارس با سطوح مختلف پیشرفت دانش آموزان متفاوت است پیشهاد می‌شود این پژوهش در مقاطع تحصیلی دیگر بررسی شود تا مشخص گردد که با تغییر مقاطع تحصیلی در اثربخشی مدارس و سایر مراکز آموزشی تغییری ایجاد میگردد یا خیر. مخصوصاً تصور می‌شود نیاز به بررسی بیشتر در مورد تأثیرات مشترک رهبری توزیع شده و رهبری آموزشی مدیران مدارس، بر روی شیوه‌های کلاس درس معلمان وجود دارد و ضروریست پژوهشگران آینده اثرات رهبری را بر عملکرد کلاس درس در معلمان مورد توجه قرار دهند.

تعارض منافع/ حمایت مالی

نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است. همچنین این مقاله از هیچ پایان‌نامه یا طرح پژوهشی ای اقتباس نگردیده و حاصل پژوهش نویسندگان می‌باشد.

منابع

- Abbasian, H., Abolghasemi, M., and Qahramani., M. (2014). Structural analysis of the effect of distributive leadership style on academic achievement of middle school students in Tehran. Research in educational systems. 8 (24), 81-106. [in Persian]

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

- Abbasian, H., Rajabi Firoozabadi, A. (2016). The study of role of Teacher group organizational citizenship behavior on primary school effectiveness. Journal of School Administration. 4(1), 17-28. [in Persian]
- Amerifar, F., Jahani, J. (2013). Relationship between organizational culture with the school effectiveness from the viewpoint of high school principals and teachers of Shiraz. *New Approaches in Educational Management, 4 (3)*, 155-169. [in Persian]
- Amjadzabardast , M., Gholami, Kh., Nemati, S. (2015). Nemati The effect of principled distributive leadership style on the effectiveness of schools due to teachers' motivation and academic optimism in Sanandaj secondary schools. Research in School and Virtual Learning, 2(7), 7-26. [in Persian]
- Ariyanfar, Kh., Navidi Nekoo, R., Farahinejad, M. (2012). Distributed leadership and its impacts on organizational citizenship behaviors (OCB) and teachers 'sense of efficacy (Case Study: Boys' schools in Tehran). Journal of Future Studies Management. 23(12), 67-77. [in Persian]
- Atkinson, M. J., Diedrichs, P. C., & Garbett, K. M. (2017). Evaluating a School-Based Intervention for Body Image ('Dove Confident Me: 5-Part Body Confidence Workshops for Schools') Among Adolescent Girls and Boys: Results from a Cluster Randomized Controlled Effectiveness Trial. *Journal of Adolescent Health*, *60*(2), S5.
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Liu, Y. (2021). Does school leadership matter for teachers' classroom practice? The influence of instructional leadership and distributed leadership on instructional quality. *School effectiveness and school improvement*, *32*(3), 387-412.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: A review of literature*. National College for School Leadership
- Cameron, K. (2005). Organizational Effectiveness: Its Demise and Re-emergence through Positive Organizational Scholarship. To appear in Michael A. Hitt and Ken G. Smith (Eds.) Handbook of Management Theory: The Process of Theory Development**.** London: Oxford University Press. 1-26
- Chapman, C., Daniel Muijs, David Reynolds, Pam Sammons, & Teddlie, C. (2016). The international handbook of educational effectiveness and improvement: research, policy and practice. London and New York: Routledge.
- Choi, J. N. , & Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. Journal of Organizational Behavior, 31, 1032-1054. http:// dx. doi. Org /10. 1002/job. 661
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current directions in psychological science*, *1*(3), 98-101. Daft, R. L., Murphy. J., & Willmott, H. (2010). Organization theory design. Andover: South-Western Cengage Learning
- Creemers, B (2005). Educational Effectiveness .The Development of the Field. https://www.researchgate.net/publication/255651374_.
- Day, C., & Sammons, P. (2013). Successful Leadership: A Review of the International Literature. Reading: CfBT Education Trust.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, k., Gu, Q., et al. (2009). The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes, Final Report: University of Nottingham.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Harris, A., Gu, Q., & Brown, E. (2010). Ten strong claims about successful school leadership. National College for Leadership of Schools and Children's Services, Nottingham.
- Dipaola, M., Tarter, C. & Hoy, W. K. (2005). Measuring organizational citizenship behavior in schools: The OCB Scale. In Wayne K. Hoy & Cecil Miskel. Leadership and Reform in American Public Schools, Grenwich, CT. *Information Age*. 2(3), 321-3352.
- Elmore, R. F. (2000). Building a new structure for school leadership. Washington, D.C.: The Albert Shanker Institute.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. Psychological methods, 4(3), 272.
- Gordon, Z. (2005). The effect of distributed leadership on student achievement (Doctoral Dissertation, Central Connecticut State University, 2005).
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. School Leadership and Management, 30(2): 95–110.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership, 32*,11–24
- Harris, A. (2005). Crossing Boundaries and Breaking Barriers, Distributing Leadership in Schools. London: Specialist Schools Trust.
- Harris, A. (2010). Leading system transformation. *School leadership and management*, 30(3), 197-207.
- Harrison, B. L. (2008). *The perceptions of teachers and school administrators of school effectiveness.* Unpublished doctoral dissertation, University of Mississippi.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American educational research journal*, *46*(3), 659-689.
- Henderson, J. D. (2011). *Instructional and organizational effectiveness in selected prepsidentified value added and preps-identified value subtracted elementary schools inMississippi*. Unpublished doctoral dissertation, University of Mississippi
- Hoy, W. K.,& Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, Research & Practice* (9th Ed). New York: McGraw-Hill
- Kothari, L. G., Shah, K., & Barach, P. (2017). Simulation based medical education in graduate medical education training and assessment programs.*Progress in Pediatric Cardiology*, *44*, 33-42.
- Leithwood, K., & Levin, B. (2005). Assessing School Leader and Leadership Programme Effects on Pupil Learning. Research Report RR662. ISBN 1 84478 527.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

- Leithwood, K., & Levin, B. (2011). Understanding how leadership influences student learning. *Social and Emotional Aspects of Learning*, 251.
- Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational administration quarterly*, *44*(4), 529-561.
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership Influences student learning. Educational Administration Quarterly, 46, 6.
- Lomas, J., Milford, J. R., & Mukhala, E. (2000). Education and training in agricultural meteorology: current status and future needs. *Agricultural and forest meteorology*, *103*(1), 197-208.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: a matter of practice. School Leadership and Management. 25(4), 349 -366.
- Marjani, A. B., Soheilipour. M. (2012). The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht. International Journal of Business and Social Science, 3 (4), 152-158.
- Marsh, H. W., & Roche, L. A. (1999). Reply upon SET research. *American Psychologist, 54*(7), 517–518. https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.517
- Masci, C., De Witte, K., & Agasisti, T. (2018). The influence of school size, principal characteristics and school management practices on educational performance: An efficiency analysis of Italian students attending middle schools. *Socio-Economic Planning Sciences*, *61*, 52-69.
- Maxwell, B., & Schwimmer, M. (2016). Seeking the elusive ethical base of teacher professionalism in Canadian codes of ethics. *Teaching and Teacher Education*, *59*, 468-480
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, *37*(6), 1543-1567.
- Muijs, D., Harris, A. (2004). Improving Schools through Teacher Leadership. translated by Abbaspour et al. Publisher of Allameh Tabatabai University.
- Nasiri Valik Bani F, Ghanbari E. (2016). Analysis of the Relationship between Distributed Leadership Style and Organizational Effectiveness of High Schools in Hamadan. erj. 2(31), 110-132. [in Persian]
- Niknami, M., Mahdian M. (2009). The purpose of explaining the dimensions and components of effective schools and providing a model to improve effectiveness in the country's schools. Journal of Leadership and Educational Management, 7. [in Persian]
- Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: Toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. Educational administration quarterly, 42(3), 385-423.
- Preacher, KJ. Hayes, AF (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods,* 40, 879–891.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

- Rastegar, A., et al., (2018). The Relationship between Authentic Leadership and Teachers:' Organizational Citizenship Behavior. Journal Of Management and Planning in Educational System, 10(1), 49-62. [in Persian]
- Reynolds, D. (2003). Effective school leadership: the contributions of school effectiveness research. *University of Exeter School of Education, UK: College of School Leadership*.
- Reynolds, D., Sammons, P., De Fraine, B., Van Damme, J., Townsend, T., Teddlie, C., & Stringfield, S. (2014). Educational effectiveness research (EER): A state-of-the-art review. School Effectiveness and School
- Robinson, V. (2008). Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. Journal of Educational Administration. 46 No. 2, pp. 241-256
- Sammons, P., Gu,,Q., Day,C., & Ko,J. (2010). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes Results from a study of academically improved and effective schools in England. International Journal of Educational Management. Vol. 25 Iss: 1 pp. 83–101.
- Shakir, F.J. (2011). Perceptions towards Distributed Leadership in School Improvement. International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 10. n10 p256
- Spillane, J. P., Diamond, J. B., & L. Jita. (2003). Leading instruction: The distribution of leadership for instruction. Journal of Curricuilum Stidies 35(5): 53343.
- Vigoda-Gadot, E., Beeri, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2007). Group-level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 462–492.
- Wech, B.(2002)," Trust context: effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange", Business and Society,Vol.41,No.3,pp.353.
- Witziers, B., Bosker, R. J., & Kruger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. Educational Administration Quarterly, 39, 398.
- Yassini et al. (2013). The role of managers' distributive leadership style on the job performance of secondary school teachers in Mehran. Quarterly Journal of New Approach in Educational Management, 4 (1), 33-50. [in Persian]
- Zaki, M. A., Adibi Sadeh, M., & Yazdkhashti, B. (2006). Investigation of the organizational effectiveness of schools in Isfahan (testing the Parsons AGIL model). *Journal of social sciences and human sciences, 24(2)*, 43-27. [in Persian]
- Zala-Mezö, E., Bormann, I., Strauss, N. C., & Müller-Kuhn, D. (2020). Distributed leadership practice in Swiss "eco-schools" and its influence on school improvement. *Leadership and Policy in Schools*, *19*(4), 673-695.
- Zeinabadi, H., Mohammadi, F. (2013). Consequences of school leadership distribution: A special look at teachers' organizational citizenship behavior. Research in educational systems. 7(22), 79-100. [in Persian]

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]

- Želvys, R., Dukynaitė, R., Vaitekaitis, J., & Jakaitienė, A. (2019). School leadership and educational effectiveness: Lithuanian case in comparative perspective. Management: Journal of Contemporary Management Issues, 24(Special Issue), 17-36.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.155]