

**The Impact of Leadership Distributed on Teacher's Job Satisfaction with Teacher's Self-Effective Mediator in the girls' schools in Islamshahr city**

Hajiya Rajabi Farjad<sup>\*1</sup> | Samia Qarachelo<sup>2</sup>

13

Vol. 4  
Spring 2023



Research Paper

Received:  
28 May 2022  
Accepted  
9 January 2023  
P.P: 79-96

Print ISSN: 2717-4484  
Online ISSN: 2717-4492



DOI: 10.22098/AEL.2023.10881.1097

**Abstract**

Considering the importance of job satisfaction in the education system, especially teachers in educating the next generation of society, this study was conducted to determine the impact of distributed leadership on teachers' job satisfaction with the mediating role of teachers' self-efficacy in Islamshahr girls' schools. The research is applied in terms of purpose and in terms of descriptive-analytical nature and finally in terms of data collection is part of survey research. The statistical population of the study was 870 teachers and principals of girls' schools in Islamshahr, which using the Cochran's formula, 266 people were selected as a sample, which increased to 270 people. The data collection tool was a questionnaire and its validity was obtained based on content validity and its reliability with Cronbach's alpha, distributed leadership (0.825), job satisfaction (0.889) and self-efficacy (0.837), respectively. In order to analyze the collected data, descriptive statistics indicators and in the inferential section, the method of structural equations and two-level analysis with PLS and HLM software were used. Findings showed that distributed leadership with a path t-statistic equal to 3.929 has an effect on teachers' job satisfaction. It has variables. However, the relationship between teachers' self-efficacy and job satisfaction with the path t-test of 1.279 was not confirmed. Based on the research findings, it can be concluded that using distributed leadership style can improve job satisfaction at the teacher and school level.

**Keywords:** Distributed Leadership, Job Satisfaction, Self-Efficacy.

<sup>1</sup> \* **Corresponding author:** Associate Professor of Human Resource Management, Faculty of Human Resources, Amin University of Police Sciences, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Master's student in education management and human resources improvement, Faculty of Management, Electronic Azad University, Tehran, Iran.

## تأثیر رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی معلمان با نقش میانجی خودکارآمدی معلمان مدارس دخترانه اسلامشهر

حاجیه رجیبی فرجاد<sup>۱</sup> | سمیه قراچلو<sup>۲</sup>

۱۳

سال چهارم  
بهار ۱۴۰۲



### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۳/۰۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۱۰/۱۹

صص: ۷۹-۹۶

شاپا چاپی: ۴۴۸۴-۲۷۱۷

الکترونیکی: ۴۴۹۲-۲۷۱۷



### چکیده

با توجه به اهمیت در رضایت شغلی در سیستم آموزش و پرورش به ویژه معلمان در تربیت و آموزش نسل آینده ساز جامعه این پژوهش با هدف تعیین میزان تأثیر رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی معلمان با نقش میانجی خودکارآمدی معلمان در مدارس دخترانه اسلامشهر صورت پذیرفت. پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی و نهایتاً از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها جزء تحقیقات پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه معلمان و مدیران مدارس دخترانه شهر اسلامشهر به تعداد ۸۷۰ بود که با استفاده از فرمول کوکران، ۲۶۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب که به ۲۷۰ نفر افزایش یافت. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بود و روایی آن بر اساس روایی محتوایی و پایایی آن با آلفای کرونباخ به ترتیب رهبری توزیع شده (۰/۸۲۵)، رضایت شغلی (۰/۸۸۹) و خودکارآمدی (۰/۸۳۷) به دست آمد؛ به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از شاخص‌های آمار توصیفی و در بخش استنباطی از روش معادلات ساختاری و تحلیل دو سطحی با نرم‌افزار PLS و HLM استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری توزیع شده با آماره  $t$  مسیر برابر با ۳/۹۲۹ بر رضایت شغلی معلمان تأثیرگذار است؛ همچنین آماره  $t$  مسیر متغیر رهبری توزیع شده به خودکارآمدی برابر با ۵/۱۸۲ بود نشان از رابطه مثبت و معنادار میان این دو متغیر دارد؛ اما رابطه میان خودکارآمدی معلمان به رضایت شغلی با آماره  $t$  مسیر برابر با ۱/۲۷۹ و مورد تأیید قرار نگرفت. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که با استفاده از سبک رهبری توزیع شده می‌توان رضایت شغلی در سطح معلم و مدرسه را بهبود بخشید.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری توزیع شده، رضایت شغلی، خودکارآمدی.

DOI: 10.22098/ael.2023.10881.1097

<sup>۱</sup> دانشیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد الکترونیکی، تهران، ایران.

نظام آموزش و پرورش به عنوان پایه و اساس رشد و توسعه‌ی دانش‌آموزان و در نهایت تعالی جامعه، نقش به‌سزایی در توسعه‌ی کشورها دارد و دست‌اندرکاران و مسئولان دخیل در این امر خطیر، نیازمند برخورداری از تعهد و پاسخگویی بالا، رضایت‌مندی شغلی، یادگیرندگی و یاددهندگی، انگیزه و علاقه، و ... می‌باشند. مدیرانی نیاز دارد که متناسب با شرایط و استلزامات نظام آموزشی یعنی فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سطح تحصیلات کارکنان و ... از سبک‌های رهبری مختلف استفاده نمایند و کارکنان و معلمانی را داشته باشند که به دلیل بهای دادن به آنها خود را وقف نظام آموزشی و پرورش استعداد‌های جامعه نمایند. امروزه به‌منظور موفقیت هرچه بیشتر دانش‌آموزان در محیط‌های آموزشی، به‌کارگیری مهارت‌ها در هر دو جنبه‌ی مدیریت و رهبری، امری الزامی است. پژوهش‌های مرتبط با سبک‌های رهبری و مدیریتی بیان می‌کند که این سبک‌ها به‌عنوان متغیری قوی و مهم برای اندیشیدن در مورد رفتار مدیریتی و تأثیر آن بر عملکرد افراد زیرمجموعه محسوب می‌شوند (مهرام و دشتی - رحمت‌آبادی، ۱۳۸۸، ص ۹). به‌زعم محققان، سبک رهبری ارتباط مستقیمی با عملکرد (Bennett et al., 2003 & Fiedler., 1996)؛ سطح انگیزش (Huang et al., 2008)؛ هوش اجتماعی (Camburn et al., 2003)؛ احساس برابری (Ross., 1998) و اخلاق کارکنان (Storey., 2004) دارد؛ همچنین اذعان شده است که معمولاً سازمان‌های موفق از سبک‌های رهبری متناسب و موفق مدیران خود بهره می‌برند و همواره سبک رهبری به‌عنوان یکی از پیش‌شرط‌های لازم در مسیر موفقیت سازمان‌ها مطرح بوده است (Hammersley., 2005). در این میان سبک رهبری توزیعی<sup>۱</sup> از سبک‌های جدید و اثربخش رهبری به شمار می‌آید که در سال‌های اخیر مورد توجه محققان قرار گرفته است (Ariyanfar et al., 2012).

گرون<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) و اسپیلان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) رهبری توزیعی را مجموعه کارکردهای رهبری تعریف می‌کنند که طی آن، منابع مختلفی جهت هدایت و راهنمایی اعضا فراهم می‌گردد تا به شکل حداکثر، امکان بهره‌برداری از دانش و تخصص اعضای اصلی سازمان فراهم گردد و تعاملات و فعالیت‌های افراد و اعضای سازمان از طریق کارکردهای نهادینه شده، ذاتی و طبیعی هدایت شده و بدین‌وسیله، اهداف سازمانی در بالاترین سطح ممکن محقق گردد. مفهوم رهبری توزیعی ارتباط نزدیکی با تصمیم‌گیری مشترک (Timperley., 2008)، همکاری (Mascall et al., 2008) و دموکراسی و به‌کارگیری شیوه‌های دموکراتیک (Mayrowetz et al., 2008) دارد (Ariyanfar et al., 2012).

از دیدگاه صاحب‌نظران و محققان، رضایت شغلی معلمان برای اثربخشی و بهسازی مدرسه مهم قلمداد شده است (Firestone et al., 1993) پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که رضایت شغلی به‌طور مثبت با عملکرد سازمانی و عملکرد شغلی رابطه دارد، به‌طور منفی با نقل و انتقال و غیبت کارکنان مرتبط است (Dee et al., 2006).

<sup>1</sup> Distributed Leadership

<sup>2</sup> Gronn

<sup>3</sup> Spillane et al



همچنین رهبری مدرسه با رضایت شغلی معلمان (Aelterman et al., 2007 & Bogler et al., 2004) ارتباط دارد. در این مطالعات تنها بر رویکرد فردمحور؛ یعنی تأثیر رهبری یک فرد (مدیر مدرسه به منزله‌ی رهبر) بر رضایت شغلی توجه شده است. اما در دهه‌ی گذشته، مدل‌های رهبری «فردی» به مدل‌های رهبری تسهیمی که بر توزیع رهبری در میان اعضای مدرسه تأکید دارند، تغییر یافته‌اند (Bush et al., 2003 & Leithwood et al., 2004).

در مدارس امروزی که دارای پیچیدگی خاص خود هستند، رهبر مدرسه به تنهایی نمی‌تواند امور مدرسه را انجام دهد؛ از این رو، توزیع وظایف و نقش‌های رهبری در بین اعضای مدرسه ضرورت می‌نماید (Firestone., 2007). با وجود پژوهش‌های متعدد درباره رهبری توزیع شده، هنوز رابطه رهبری توزیع شده با رضایت شغلی به واسطه نقش میانجی‌گر احساس کارآمدی معلمان، مورد کاوش و کنکاش قرار نگرفته است. در عصر مبتنی بر دانایی، در بیشتر مدارس، شکل توزیع شده رهبری به منزله رویکردی جدید قلمداد می‌شود که به پیروان اجازه داده می‌شود برای اثربخشی هرچه بیشتر دستاوردها، تصمیم‌گیری مشترک را در رأس کارهای خود قرار دهند (Yukl., 2002 & Storey., 2004).

گوردون در پژوهش‌های خود به دنبال معین کردن تأثیر رهبری توزیع شده بر موفقیت دانش‌آموزان بود و نتیجه گرفت که ابعاد رهبری توزیع شده در مدرسی که دارای تجارب رهبری هستند، عملکرد بالای مدارس از طریق موفقیت دانش‌آموزان سنجیده می‌شود. گفته شده است که افزایش تجربه کلاس و رهبری کلاس درس و مشاهده‌ی مکرر آن توسط دیگر معلمان باعث بهبود احساس کارآمدی معلم و بهبود نگرش آنها نسبت به توسعه حرفه‌ای‌شان می‌شود. احساس کارآمدی معلم عبارت است از قضاوت معلم درباره‌ی توانایی خود برای به دست آوردن نتایج مطلوب از فعالیت و یادگیری دانش‌آموزان، حتی در ارتباط با دانش‌آموزانی که انگیزه‌ی چندانی ندارند و در یادگیری با مشکل مواجه هستند، اعتقاد بر این است که این باور بر فعالیت‌ها، تلاش و پشتکار معلم در آموزش تأثیرگذار خواهد بود (Hoy et al., 2007). بنابراین، بررسی ارتباط سبک رهبری توزیع شده و احساس کارآمدی معلمان مهم است. درباره‌ی ارتباط این متغیر با رهبری توزیع شده، پژوهش‌های اندکی (Mascall et al., 2008) (Harris et al., 2005) انجام شده است. آنها دریافتند که رهبری توزیع شده اثر مثبت و معناداری بر احساس کارآمدی معلمان دارد.

افزون بر احساس کارآمدی کارکنان، رضایت شغلی عامل کلیدی دیگری در موفقیت هر سازمانی محسوب می‌شود. سطوح بالای رضایت شغلی ناشی از تلاش مضاعف برای دستیابی به اهداف سازمانی است که با اثربخشی سازمانی مرتبط است (Dee et al., 2006). در این زمینه پژوهش‌ها حاکی از تأثیر معنادار سبک رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی است (Aelterman et al., 2004) (Bogler., 2005 & Scribner et al., 2007 & Bogler., 2005) و پرورش شهر اسلامشهر به لحاظ ساختاری دارای تمرکز و رسمیت است؛ به این معنی که دستورات از بالا به پایین ابلاغ می‌شود و مدیران و معلمان مدارس ملزم به اجرای آنها هستند. مدارس و معلمان برای آموزش و تدریس اثربخش نیازمند خلاقیت، آزادی عمل و استقلال، مشارکت در تصمیم‌گیری، و... هستند که با سبک‌های مدیریتی سلسله‌مراتبی و کلاسیک

امکان پذیر نیست. بخش زیادی از رضایت شغلی کارکنان و معلمان ناشی از عواملی نظیر داشتن آزادی عمل، مشارکت داشتن در تصمیم‌گیری‌ها و... است و این موضوع در مدارس اسلامشهر به لحاظ سبک رهبری و مدیریت حاکم بر مدارس شهر اسلامشهر امکان پذیر نمی‌باشد و به همین خاطر رضایت شغلی معلمان پایین است. معلمان دوست دارند دیده شوند و فعالیت‌های مدرسه با آنها مشورت شود که در این صورت رضایت شغلی آنها افزایش می‌یابد؛ همچنین عوامل دیگری نیز بر رضایت شغلی آنها تأثیر دارد که از جمله کارآمدی معلمان را می‌توان برشمرد. مدیران زمانی در کارها با زیرستان خود مشورت می‌کنند که آنها را توانمند و کارآمد بدانند و معلمان نیز اگر کارآمدتر باشند رضایت‌شان بیشتر است. حال در کنار ساختار بالا به پایین آموزش و پرورش اسلامشهر، موضوع این است که چرا مدیران از معلمان در تصمیم‌گیری‌ها نظرخواهی نمی‌کنند و چرا معلمان رضایت شغلی پایینی دارند؟ بر این اساس محقق درصدد پاسخگویی به این سؤال است که رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی را با در نظر گرفتن متغیر میانجی‌گر خودکارآمدی معلمان چه تأثیری دارد؟ در راستای این سؤال؛ فرضیه‌های زیر مطرح شده است:

۱) رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی معلمان تأثیر دارد.

۲) رهبری توزیع شده بر خودکارآمدی معلمان تأثیر دارد.

۳) خودکارآمدی معلمان بر رضایت شغلی معلمان تأثیر دارد.

### پیشینه پژوهش

نصیری ولیک بنی و قنبری (۱۳۹۴) در پژوهشی سبک رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که وضعیت رهبری توزیع شده و اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه بالاتر از حد متوسط (۳) بود. بین سبک رهبری توزیعی مدیران، با اثربخشی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود داشت؛ همچنین، مؤلفه‌ی توسعه حرفه‌ای بیشترین تأثیر را برای اثربخشی سازمانی داشت.

نصیری ولیک بنی و عمادی پاشاکلاهی (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی تحلیل همبستگی سبک رهبری تحولی-تعاملی مدیران با رضایت شغلی کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که: میزان به کارگیری سبک رهبری تحولی بالاتر از حد متوسط، سبک رهبری تعاملی و میزان رضایت شغلی کارکنان در حد متوسط است؛ همچنین نتایج بیانگر ارتباط مثبت و معنادار بین هر یک از مولفه‌های سبک رهبری تحولی با رضایت شغلی است؛ ولی بین سبک رهبری تعاملی با رضایت شغلی ارتباط منفی بوده و معنادار نیست؛ همچنین ۵/۱ درصد از تغییرات رضایت شغلی کارکنان توسط مؤلفه نفوذ آرمانی سبک تحولی مدیران تبیین می‌گردد.



خزعلی و جووری (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیران در بین کارکنان زن دانشگاه الزهرا پرداختند. یافته‌ها نشان داد سبک رهبری مدیران زن در دانشگاه الزهرا کارمدار-وظیفه‌گرا و سبک رهبری مدیران میانی مرد رابطه مدار-تحول‌گرا است و رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیران میانی مرد بیشتر است که در تحلیل آن می‌توان به روحیه اثبات‌مدیریتی از سوی زنان و عبور از سقف شیشه‌ای از جانب مردان با توجه به مدیریت در محیط خاص بانوان اشاره نمود.

غلامی، صحرانورد و عزیزی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی وضعیت رهبری توزیع شده در مدارس متوسطه شهر سنندج به دنبال این هدف بودند که به اعتقاد معلمان تا چه اندازه مولفه‌های رهبری توزیع شده در رفتار مدیران مدارس وجود دارد. نتایج آزمون‌های دو نشان داد که به‌طور کلی، از نظر معلمان، رهبری توزیع شده خودجوش مدیران مدارس در سطح متوسط است؛ همچنین، نتایج آزمون‌های مستقل حاکی از این بود که از نظر معلمان زن، مدیران زن بیشتر از مدیران مرد رفتارهای مرتبط با رهبری توزیع شده خودجوش را در حوزه کاری خود اعمال می‌کنند؛ همچنین طبق نتایج تحلیل آزمون تحلیل واریانس یک راهه، متغیر سطح تحصیلات و تجربه کاری معلمان در نوع ارزیابی شان از رهبری توزیع شده مدیران تأثیر نداشت.

یاسینی، محمدی و یاسینی (۱۳۹۳) در پژوهشی به تأثیر رهبری توزیع شده بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان مدارس ابتدایی کرج (بررسی نقش میانجی‌گری متغیر خوش‌بینی تحصیلی معلمان) پرداختند. یافته‌ها نشان داد که رهبری توزیع شده پیش‌بینی‌کننده خوش‌بینی، رضایت و تعهد سازمانی است؛ اما درجه‌ی تأثیرگذاری آن بر تعهد سازمانی بیش از سایر متغیرها است؛ همچنین تأثیر رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی به‌صورت غیرمستقیم است. متغیرهای دموگرافیک نیز تعهد سازمانی را بیش از رضایت شغلی تبیین می‌نمایند؛ همچنین یافته‌ها نشان داد که هیچ‌کدام از متغیرهای دموگرافیک، خوش‌بینی تحصیلی را پیش‌بینی نمی‌کنند؛ در نهایت خوش‌بینی تحصیلی نیز تعهد حرفه‌ای و رضایت شغلی را به‌طور معناداری پیش‌بینی می‌نماید.

سان و ژیا<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) تحقیقی تحت عنوان «رهبری توزیع شده خودکارآمدی و رضایت شغلی معلمان» انجام داده‌اند که نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری توزیع شده در سطح معلم و مدرسه اثر معنی‌دار و مثبت و مستقیم و غیرمستقیم بر رضایت شغلی معلمان دارد و اثر غیرمستقیم آن بر رضایت شغلی به‌واسطه‌ی خودکارآمدی معلم است.

یافته‌های پژوهش گلدینگ و والتون<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) با عنوان رهبری توزیع شده و نوآوری در خدمات کتابخانه‌ها در نواحی شرقی انگلستان نشان داد که رهبری توزیع شده می‌تواند به نوآوری در خدمات کتابخانه و هدایت توسعه‌ی خدمات کتابخانه‌ای با غیررسمی کردن رویکردهای سلسله‌مراتبی رهبری و آزادی بیشتر به کارکنان برای تصمیم‌گیری منجر شود.

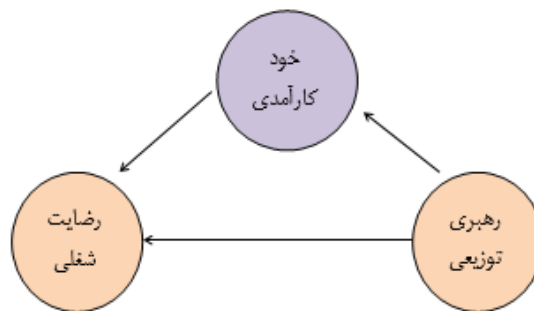
<sup>4</sup> Sun & Xia

<sup>5</sup> Goulding & Walton

پریستراتانا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، در تحقیق خود تحت عنوان «معادله ساختاری رهبری توزیع شده» نشان داد که، سه عامل اعتماد سازمانی، خلاقیت و همکاری نقش مهمی در استقرار رهبری توزیع شده در مدارس دارند. که متغیر اعتماد سازمانی بیشترین تأثیر را بر رهبری توزیع شده دارد. این تأثیر هم به صورت مستقیم و به صورت غیرمستقیم با نقش میانجی گری خلاقیت و مشارکت دراستقرار رهبری توزیع شده نقش دارد. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که مدیران مدرسه این الگوی مفهومی را به عنوان راهنمایی برای امور اجرایی خود در مدرسه به کار گیرند.

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به فرضیه‌های ارائه شده مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ قابل ملاحظه است.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش (منبع: سازمان هماهنگی و توسعه اقتصادی (۲۰۱۳))

### روش

از آنجا که نتایج حاصل از تحقیق حاضر به طور مستقیم در نظام آموزش و پرورش کشور باعث فهم دقیق تأثیرات رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی معلمان با نقش میانجی خودکارآمدی معلمان خواهد شد پژوهش حاضر جزو تحقیقات کاربردی است و از نظر ماهیت حالت توصیفی-تحلیلی دارد و چون در بخش جمع‌آوری داده‌ها نیز از پرسشنامه استفاده شده است جزء تحقیقات پیمایشی محسوب می‌شود.

جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر کلیه‌ی معلمان، معاونان و مدیران مدارس دخترانه شهر اسلامشهر بود که شامل ۵۸ نفر مدیر و ۸۱۲ نفر معلم و معاون مدرسه و جمعاً ۸۷۰ نفر بودند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده و ۲۶۶ نفر به عنوان انتخاب شد که بر اساس گروه‌بندی انجام شده حجم نمونه به ۲۷۰ نفر افزایش یافت. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد.

<sup>6</sup> Prasertratana,S



جهت گردآوری اطلاعات پیشینه‌ی نظری و تجربی تحقیق از روش کتابخانه‌ای و به منظور گردآوری اطلاعات برای آزمون فرضیات تحقیق از پرسشنامه رهبری توزیع شده سازمان هماهنگی و توسعه اقتصادی<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) با ۵ سؤال، پرسشنامه‌ی خودکارآمدی تالیس (۲۰۱۴) با سه مؤلفه‌ی کارآمدی در مدیریت کلاس درس، در تعلیم و در درگیری دانش‌آموزان و ۸ سؤال و رضایت شغلی با دو مؤلفه رضایت از محیط فعلی کار و رضایت از حرفه و ۱۲ سؤال استفاده شد.

در این تحقیق از روش روایی محتوا برای اطمینان از درستی و روایی ابزار اندازه‌گیری استفاده شده است به این صورت که با استفاده از نظرات استاد راهنما و خبرگان این موضوع، نظرات اصلاحی آنان اعمال و پس از رفع ابهام در سؤالات، پرسشنامه‌ی نهایی تهیه گردید. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه نیز تعداد ۲۰ پرسشنامه در بین جامعه‌ی آماری پخش شد و ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری توزیع شده (۰/۸۲۵)، رضایت شغلی (۰/۸۸۹) و خودکارآمدی (۰/۸۳۷) به دست آمد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات به صورت توصیفی و استنباطی در فضای نرم‌افزاری SPSS و Smart PLS و HLM بود. در تجزیه و تحلیل استنباطی ارائه شده نخست روابط متغیرهای تحقیق در نرم‌افزار PLS مدلسازی شد و با استفاده از چندین شاخص (آلفای کرونباخ، ضریب قابلیت اطمینان ساختاری، بارهای عاملی، اعتبار همگرایی، اعتبار تشخیصی و معیار فروئل و لارکر) مدل ارزیابی شد و برای بررسی فرضیه‌های تحقیق نیز از مقدار آماره  $t$  و ضریب مسیر مدل استفاده شد. در تحلیل چند سطحی نیز از نرم افزار HLM<sup>۸</sup> استفاده شد.

### یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در بخش توصیفی و استنباطی تحلیل شده است که در ادامه تشریح شده است. داده‌های منتج شده از ۲۷۰ پرسشنامه تکمیل شده نشان داد به ترتیب بیشترین فراوانی مربوط به سابقه‌کاری بیش از ۲۰ سال و ۶ تا ۱۰ سال می‌باشد و کمترین مقدار مربوط به گروه با سابقه‌ی کاری کمتر از ۵ سال است. داده‌های منتج شده نشان می‌دهد تعداد ۱۹۱ نفر یعنی ۷۰/۷ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد، ۷۷ نفر یعنی ۲۸/۵ درصد تحصیلات کارشناسی بودند و ۲ نفر نیز این سؤال را جواب نداده بودند.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری بدین شرح است: ابتدا شاخص  $GOF^9$  محاسبه شده است. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $GOF$  معرفی نموده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۹۸). مقدار  $GOF$  محاسبه شده برای مدل پژوهش حاضر برابر ۰/۲۵ است که نشان‌دهنده‌ی برازش متوسط مدل است.

### جدول ۱: جدول معیارهای درونی و بیرونی مدل تحقیق

<sup>7</sup> Organization for Economic Cooperation and Development(OECD)

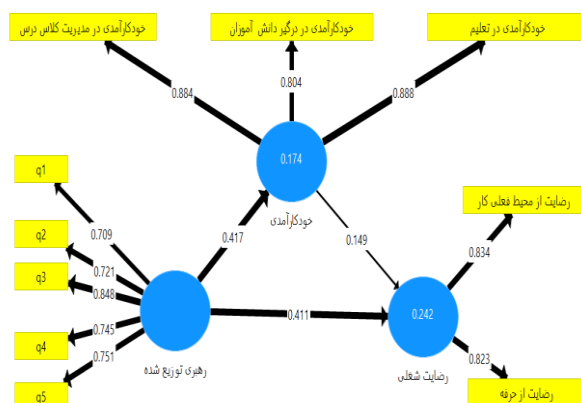
<sup>8</sup> Hierarchical Linear & Nonlinear Modeling (HLM)

<sup>9</sup> Goodness of Fit



متغیرها	Redundancy	Cronbach Alpha	Communality	CR	R <sup>2</sup>	AVE	GOF
خودکارآمدی	۰/۱۰۳	۰/۸۲۸	۰/۴۴۵	۰/۸۹۴	۰/۱۷۸	۰/۷۳۸	
رضایت شغلی	۰/۱۱۵	۰/۷۴۳	۰/۱۲۷	۰/۸۱۴	۰/۳۴۲	۰/۶۸۶	۰/۲۵
رهبری توزیع شده	۰/۰۰۰	۰/۸۱۳	۰/۳۶۰	۰/۸۶۹	۰/۰۰۰	۰/۵۷۲	

سپس اقدام به طراحی مدل کلی پژوهش گردید و بارهای عاملی و ضرایب معناداری و ضرایب مسیر محاسبه گردید که در نمودار ۱ نشان داده شده است.

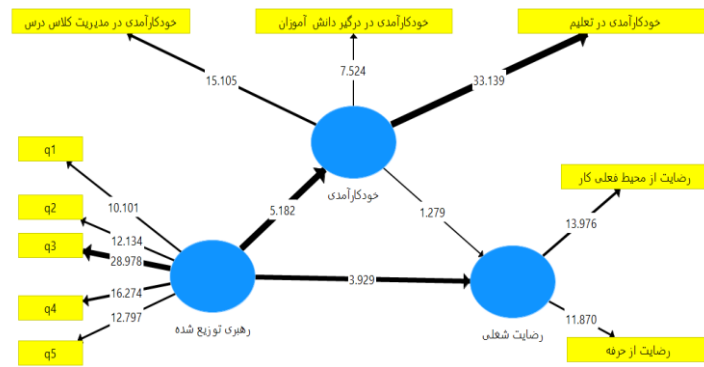


نمودار ۱: ضرایب مسیر و بارهای عاملی

همان گونه که مشاهده می شود بارهای عاملی به دست آمده برای مسیر رهبری توزیع شده با خودکارآمدی معلمان برابر ۰/۴۱۷ و رهبری توزیع شده با رضایت شغلی معلمان برابر ۰/۴۱۱ و بالاتر از ۰/۴ است؛ ولی بار عاملی مسیر خودکارآمدی معلمان با رضایت شغلی آنها کمتر از ۰/۴ و به میزان ۰/۱۴۹ است. اندازه‌ی ضریب مسیر نشان‌دهنده‌ی قدرت و قوت رابطه بین دو متغیر نهفته است. برخی محققان بر این باور هستند که ضریب مسیر بزرگتر از ۰/۱ ضریب مسیری تأثیرگذار در مدل است ( Hanafi et al., 2013)؛ همچنین با مقایسه مقدار t محاسبه شده برای هر مسیر می توان به بررسی تأیید و یا عدم تأیید فرضیه‌های



پژوهش پرداخت. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  به دست آمده برای مسیرهای رهبری توزیع شده با رضایت شغلی و خودکارآمدی بزرگتر از قدر مطلق  $1/96$  می‌باشد؛ لذا در سطح اطمینان  $95\%$  رابطه یا اثر آنها قابل تأیید است؛ اما رابطه خودکارآمدی با رضایت شغلی مورد تأیید قرار نگرفته است.



## نمودار ۲: مقادیر سطح معناداری یا $t$ -values

برای محاسبه نقش میانجیگری خودکارآمدی بر رابطه رهبری توزیع شده با رضایت شغلی معلمان، شاخص  $VAF$  محاسبه شده است. اگر این شاخص کوچکتر از  $0/20$  باشد نقش میانجی‌گری معنادار نیست، اگر مابین  $0/20$  تا  $0/80$  باشد نقش میانجی‌گری جزئی و اگر بزرگتر از  $0/80$  باشد نقش میانجی به‌طور کلی است (هایر و همکاران،  $2014$ ). از آنجا که قدر مطلق مقدار  $t$  به دست آمده برابر  $1/26$  است و اینکه مقدار کوچکتر از  $1/96$  است؛ پس نقش میانجی خودکارآمدی در سطح  $0/05$  معنی‌دار نیست و ما نمی‌توانیم این میانجی‌گری را با اطمینان  $95$  درصدی در بین نمونه مورد بررسی و از لحاظ آماری بپذیریم؛ پس لازم به محاسبه  $VAF$  نیز نیست.

به‌منظور تعیین دخالت دو سطح معلم و مدرسه در این تحقیق از تحلیل چند سطحی استفاده شده است. در سطح اول میزان رضایت شغلی معلمان تابعی از میزان خودکارآمدی معلمان و رهبری توزیع شده در سطح معلم است. در سطح دوم رضایت شغلی معلمان تابعی از میزان خودکارآمدی معلمان و رهبری توزیع شده در سطح مدرسه است. خروجی‌های نرم‌افزار  $HLM$  برای دو سطح ۱ و ۲ به شرح فرمول‌های زیر به دست می‌آید. طبق این فرمول‌ها در سطح اول میزان رضایت شغلی معلمان تابعی از میزان خودکارآمدی معلمان و رهبری توزیع شده در سطح معلم است. در سطح مدرسه نیز میانگین متغیر رضایت شغلی معلمان تابعی از میانگین میزان خودکارآمدی معلمان و رهبری توزیع شده است که بر ضریب رگرسیون رابطه سطح اول اثر گذاشته و در رابطه دیگر بر عدد ثابت آن اثر می‌گذارد.

<b>Level-1</b>	<b>Model</b>	$TJS_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$
<b>Level-2</b>	<b>Model</b>	$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(DL_j) + \gamma_{02}*(TJS) + u_{0j}$
<b>Mixed Model</b>		$TJS_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*DL_j + \gamma_{02}*TSE_j + u_{0j} + r_{ij}$

نتایج تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد با توجه به ضریب عرض از مبدا با مقدار ۱/۳۳۸۹۸۸ و مقدار سطح معناداری عرض از مبدا با مقدار ۰/۰۰۱، پیداست مدرسه بر روابط سطح خرد (سطح معلم) تأثیر معناداری با اطمینان ۹۹ درصدی دارد؛ به طوری که هم تغییری رهبری توزیع شده با توجه به مقدار ضریب آن حدود ۴۹٪ است؛ یعنی سطح مدرسه ۴۹ درصد از تغییرات رضایت شغلی معلمان را شامل می‌شود؛ ولی همچون تحلیل سطح خرد در فضای نرم‌افزاری PLS اثر خودکارآمدی بر رضایت شغلی معلمان با مقدار سطح معنی‌داری ۰/۱۴۰ همچنان معنادار نیست.

## جدول ۲: نتایج تحلیل دو سطحی

اثر ثابت	ضریب	خطای استاندارد	ضریب t	درجه آزادی تقریبی	سطح معنی‌داری
برای عرض از مبدا ۱، $\beta_0$	۱/۳۳۸۹۸۸	۰/۳۴۲۶۶۲	۳/۹۰۸	۲۶۷	<۰/۰۰۱
عرض از مبدا ۲، $\gamma_{00}$	۰/۴۹۸۳۴۸	۰/۰۸۶۲۴۰	۵/۷۷۹	۲۶۷	<۰/۰۰۱
رهبری توزیع شده (DL)، $\gamma_{01}$	۰/۰۹۹۹۹۳۵	۰/۰۶۰۸۱۸	۱/۶۴۳	۲۶۷	۰/۱۰۲
خودکارآمدی (TSE)، $\gamma_{02}$					

بر این اساس آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد:

### (۱) رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی معلمان تأثیر دارد.

آماره t مسیر متغیر رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی معلمان، برابر با ۳/۹۲۹ و بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ بود. همچنین بار عاملی این مسیر (۰/۴۱۱) نشان‌دهنده قدرت و قوت تأثیر بین دو متغیر است، لذا می‌توانیم تأثیر رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی معلمان در سطح خرد (معلم) را در سطح اطمینان ۹۵٪ قبول کنیم. ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد رهبری توزیع شده در



سطح معلم تنها توان تشریح ۲۴ درصد تغییرات متغیر رضایت شغلی معلمان را دارا بوده است. پس با توجه به تحلیل چند سطحی انجام شده این نتیجه حاصل شد که تأثیر رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی معلمان در حدود ۴۹٪ تحت تأثیر سطح مدرسه نیز می‌باشد.

در تبیین این یافته می‌توان گفت عواملی که ممکن است بر رضایت شغلی معلمان در مدرسه تأثیر بگذارد، سال‌ها مورد توجه بود و ابتکار و اصلاحات مختلفی با هدف افزایش رضایت شغلی معلم وجود داشت که ظاهراً هرگز انتظارات معلمان را تحقق نبخشیده است. این موضوع باعث بوجود آمدن سوالاتی درباره چگونگی تعریف رضایت شغلی و عوامل احتمالی تأثیرگذار بر آن گردید. مطالعات درباره عواملی که ممکن است بر رضایت شغلی تأثیر بگذارد، نشان داده است که به‌طور خاص رضایت شغلی بستگی به این دارد که معلمان تا چه اندازه‌ای در فرآیند تصمیم‌گیری در مدارس مشارکت می‌کنند (آل‌یاسین و آل‌مسلیم، ۲۰۱۵؛ امزات و ایدریس، ۲۰۱۲؛ بادیمو و تفر، ۲۰۱۶؛ سوکیرنو و سینگتای، ۲۰۱۱). این مطالعات نشان می‌دهد که چگونه رویکردهای مدیران مدرسه به رهبری می‌تواند تأثیر عمیق و مداومی بر رضایت شغلی معلم مخصوصاً روابط بین سبک‌های مشخص رهبری و رضایت شغلی معلم داشته باشد.

## ۲) رهبری توزیع شده بر خودکارآمدی معلمان تأثیر دارد.

آماره  $t$  مسیر متغیر رهبری توزیع شده به خودکارآمدی برابر با ۵/۱۸۲ و بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ بود؛ همچنین بار عاملی این مسیر (۰/۴۱۷) نشان‌دهنده قدرت و قوت تأثیر بین دو متغیر است؛ لذا می‌توانیم تأثیر رهبری توزیع شده بر خودکارآمدی معلمان را در سطح اطمینان ۹۵٪ قبول کنیم؛ همچنین بر اساس ضریب تعیین به‌دست آمده می‌توان چنین نتیجه گرفت که رهبری توزیع شده در سطح معلم تنها توان تشریح ۱۷ درصد تغییرات متغیر خودکارآمدی را دارا است؛ پس با توجه به تحلیل چند سطحی انجام شده این نتیجه حاصل شد که تأثیر رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی معلمان در حدود ۴۹٪ تحت تأثیر سطح مدرسه نیز می‌باشد؛ به‌عبارت دیگر مدرسه ۴۹ درصد از تغییرات خودکارآمدی ناشی از تغییرات رهبری توزیع شده است.

در تبیین این یافته می‌توان گفت که در آموزش، بطور کل خودکارآمدی معلم به باور معلمان در توانایی‌های خود برای رسیدن به نتایج مطلوب در یاد دادن خود و یادگیری دانش‌آموزان اطلاق می‌شود (شانن-موران و هوی، ۲۰۰۱). محققان بیان کردند که خودکارآمدی می‌تواند عملکرد مرتبط با معلمان را پیش‌بینی کند (الیوت، ایزاکس و چوگانی، ۲۰۱۰). بطور مثال، شانن-موران و هوی با بررسی ابزارهای مختلف مورد استفاده برای اندازه‌گیری خودکارآمدی معلم، یک سنجه جدید برای خودکارآمدی معلم تعیین کرد که تأیید می‌کند معلمان با حس بالای کارآمدی، علاقه‌ی بیشتری در تعلیم از خود نشان می‌دهند. آنها نتیجه گرفتند که معلمان با باورهای قوی در خودکارآمدی، پتانسیل افزایش پایداری و تاب‌آوری خود را دارند، مخصوصاً زمانی که کارها مطابق انتظار پیش نمی‌رود (شانن-موران و هوی، ۲۰۰۱)؛ بنابراین، در پژوهش‌های فراوانی نشان داده است که هرچه در خودکارآمدی باور قوی‌تر باشد، عملکرد بهتری خواهد بود (باندورا، ۱۹۹۹؛ جین، بروس، استلم و اسریستاوا، ۲۰۰۷؛ شانک و ارتمر، ۱۹۹۹).

### ۳) خودکارآمدی معلمان بر رضایت شغلی معلمان تأثیر دارد.

آماره  $t$  مسیر متغیر خودکارآمدی معلمان به رضایت شغلی معلمان برابر با  $1/279$  و کوچکتر از قدر مطلق  $1/96$  است؛ لذا با اطمینان  $95\%$  این فرضیه در سطح معلم قابل قبول نیست؛ همچنین با توجه به تحلیل چند سطحی صورت گرفته و مقدار سطح معناداری یعنی  $0/140$ ، این فرضیه نه در سطح معلم و نه در سطح مدرسه معنادار نشده است.

در تبیین این یافته می‌توان گفت که اگرچه در این تحقیق تأثیرگذاری خودکارآمدی بر رضایت شغلی و همچنین بر ارتباط بین رهبری توزیع شده و رضایت شغلی اثری نداشته است؛ ولی مبانی نظری و تجربی موضوع تاحدودی متفاوت از این یافته است. علی‌ایحال با توجه به مبانی نظری موضوع بایستی در جهت هرچه کارآمدتر کردن معلمان گام برداشت تا رضایت شغلی آنها افزایش یابد؛ بنابراین در راستای پاسخگویی به سؤال پژوهش، می‌توان گفت نقش میانجیگری خودکارآمدی معلمان در تأثیر رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی معلمان مورد تأیید قرار نگرفته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در تبیین تأثیرگذاری رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی معلمان با لحاظ کردن نقش میانجی خودکارآمدی معلمان می‌توان گفت که اگر مدیران و تصمیم‌گیرندگان آموزش و پرورش، سبک رهبری توزیعی را در مدیریت و اداره‌ی مدارس و نظام آموزشی به کار ببرند به‌گونه‌ای که با وجود همه‌ی اختلاف‌نظرها در سازمان (مدارس)، مدیر و تمام کارکنان به پیشرفت و توسعه‌ی سازمان توجه داشته باشند، مدیران برای بهبود سازمان از کارکنان بخواهد که در امور مدیریتی به آنها کمک کنند، مدیران در جلسات تأکید زیادی روی تبادل اطلاعات کارکنان داشته باشد، مدیران شرایطی را فراهم کند تا کارکنان هم‌رشته در فعالیت‌های مختلف کاری به همدیگر کمک کنند، مدیران خود را برتر از دیگران ندانند، در بعضی مواقع مدیران پیشنهادشان را به طور خصوصی به کارکنان بگویند، مدیر و معاونین، برای بهبود و اصلاح امور سازمان از خودگذشتگی لازم را داشته باشند (رهبری مبتنی بر اعتماد)، مدیران به کارکنان اجازه دهند که به راحتی بتوانند کارشان را مورد نقد قرار دهند، نظرات سازنده خود را بدون ترس و دلهره بیان کنند (حاکمیت جو دموکراتیک)، مدیران برای برگزاری کلاس جبرانی یا فوق برنامه نهایت همکاری را با کارکنان داشته باشد، مدیران در ساعات غیراداری برای کمک به کارکنان در دسترس باشند، مدیر از طرح و ایده‌های خلاقانه کارکنان استقبال کنند و در حد امکان، امکانات رفاهی را برای کارکنان فراهم کنند (حمایت همه جانبه) و... می‌توانند تعهد و تعلق سازمانی کارکنان را به واسطه حمایت و دیده شدنشان افزایش می‌دهد و به‌واسطه‌ی مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، رضایت شغلی آنها افزایش می‌یابد.

بسیاری از پژوهش‌ها و مطالعات متمرکز بر چگونگی وظایف رهبری توزیعی است و دلیل بهبود پیامدهای یادگیری دانش‌آموزان با استفاده از پتانسیل این رویکرد بوده است. امروزه بسیاری از مدیران مدرسه دریافته‌اند که رویکرد سستی با رهبر عالی سلسله‌مراتبی برای هدایت دیگر سودمند نیست. رهبری در مدارس ممکن است در دیگر اعضا و منابع مختلف تیم توزیع



شود (گرون، ۲۰۰۲؛ اسپیلن، ۲۰۰۶). پژوهش‌ها نشان داده است مدیرانی که رویکرد رهبری توزیعی را اتخاذ کرده‌اند، به احتمال بیشتر همکاری و به اشتراک گذاشتن را پرورش می‌دهند و فرهنگ مدرسه را بیشتر تسهیل می‌کنند که در این صورت افراد بیشتری می‌توانند در فرآیند تصمیم‌گیری در موقعیت مشخص مشارکت کنند (گرون، ۲۰۰۲؛ اسپیلن، ۲۰۰۶). دایموند و اسپیلن (۲۰۱۶) پیشنهاد می‌دهند که رهبری باید به افراد گسترش یابد؛ بنابراین، اهمیت دارد تا نگرستن معلمان به این رویکرد و تأثیر احتمالی آن بر خودکارآمدی معلم و رضایت شغلی بررسی شود که ادبیات آن هنوز در ابتدای کار است.

اگرچه، پژوهش‌ها بیشتر متمرکز بر نحوه‌ی نگرستن مدیران مدرسه به رهبری توزیعی و چگونگی انجام این رویکرد جمعی در شیوه رهبری مدرسه آنها بوده است (دایموند و اسپیلن، ۲۰۱۶؛ گرون، ۲۰۱۶؛ هریس و دی‌فلامینیس، ۲۰۱۶؛ تیان و همکاران، ۲۰۱۶؛ وود، ۲۰۱۶). در صورتی که رهبری دیگر آن رهبر تنها و قهرمان که جایگاه آن در رأس سلسله‌مراتب است و جامعه مدرسه را در دست خود دارد نباشد (کمبرن و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۳۴۸)، چرا رهبری توزیعی تنها در سطح مدرسه بررسی شده (گزارش OECD، ۲۰۱۳) و مسئولان مدرسه آن را در نظر گرفته‌اند؟ یافته‌های آماری این مطالعه بیان کردند که رهبری توزیعی در سطح معلم هم در رابطه با رویکرد رهبری قابل اندازه‌گیری است. این مطالعه در میان اولین مطالعاتی است که روابط مشخص سطح بین رهبری توزیعی معلم و خودکارآمدی معلم و رضایت شغلی را بررسی می‌کند. یافته‌ها، مفاهیم ذهنی مهمی برای خطمشی‌گذار، محقق آموزشی و مسئولان مدرسه با توجه به افزایش خودکارآمدی معلم و رضایت شغلی بوسیله رهبری توزیعی مدرسه دارد.

اولین یافته پژوهش حاضر، رابطه‌ی مستقیم بین رهبری توزیعی و رضایت شغلی در سطوح معلم و مدرسه بود؛ ولی نقش میانجی خودکارآمدی معلم مورد تأیید قرار نگرفت؛ بنابراین می‌توان گفت معلمانی که رهبری توزیعی را در نظر می‌گیرند، بیشتر تمایل به گزارش خودکارآمدی و رضایت شغلی بیشتر در سطح معلم دارند. هرچه بیشتر معلمان درباره‌ی رهبری توزیعی تفکر کنند، سطح خودکارآمدی و رضایت شغلی معلم بیشتر خواهد بود.

نتیجه‌ی تحقیق هالپیا، دیووس و کی‌یر (۲۰۰۹) درباره‌ی رهبری توزیعی همراستا با نتیجه به‌دست آمده بوده است که آنها اذعان کردند که تصمیم‌گیری مشارکتی و توزیع وظایف رهبری حمایتی، تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی معلمان دارد؛ همچنین یافته‌های مطالعه TALIS نشان داد که معلمان علاقه زیادی برای مشارکت در اخذ تصمیمات مهم در مدرسه خود از خود نشان می‌دادند. این موضوع در پژوهش حاضر نیز به‌دست آمده است و خواسته‌ی معلمان در این مطالعه، مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری بود؛ بنابراین باید گفت که تعهدات معلمان و رضایت شغلی آنها در صورتی می‌تواند بیشتر بهبود یابد که رهبری توزیعی در مدرسه به‌کار گرفته شود و مدیران مدرسه، محیط مشارکتی در مدرسه را از طریق توزیع رهبری در میان ذی‌نفعان مختلف به‌خصوص در میان معلمان تسهیل نمایند؛ زیرا آنها کسانی هستند که به‌طور مستقیم با دانش‌آموزان تعامل دارند.

در یافته دیگر این پژوهش، به این نتیجه رسیدیم که رابطه‌ی بین رهبری توزیعی و خودکارآمدی معلم معنی‌دار است؛ اما خودکارآمدی با رضایت شغلی ارتباطی ندارد؛ اما در تحقیق سان و ژیا (۲۰۱۸) متغیر خودکارآمدی در سطوح معلم و مدرسه بر رابطه‌ی بین رهبری توزیعی و رضایت شغلی اندکی میانجی شده است. اگرچه، مطالعات کمی همراستا با این یافته به دلیل اندک بودن پژوهش‌ها در سطح معلم صورت گرفته است، یافته‌های ما جنبه‌ی منحصربه‌فردی از معلمان را ارائه داد که بیان می‌کنیم نه تنها مطالعه اینکه چگونه مدیران مدرسه، رهبری توزیعی را پرورش می‌دهند، ضرورت دارد، بلکه باید به اهمیت نحوه‌ی در نظر گرفتن این رویکردها به‌وسیله‌ی معلمان هم پی ببریم؛ برای مثال، مطالعات درباره‌ی رهبری توزیعی نشان داده است که این رویکرد به‌عنوان شبکه‌ای از افراد در نظر گرفته شده‌اند که تخصص خود شامل معلمان و دیگر کارکنان متخصص را یکی می‌کنند (گرون، ۲۰۰۲، اسپیلن، ۲۰۰۶). از نگاه آنها، رهبری دارای مبرم یک گروه یا شبکه‌ای از افراد است که اعضای گروه، تخصص خود را ترکیب می‌کنند (گرون، ۲۰۰۲، ص ۲۵۶). اگرچه، رهبری خودمختار، خیلی خوب توسط معلمانی در نظر گرفته نشده است که با احتمال زیاد باعث رنجش معلمان می‌شوند و آنها اعتماد به نفس آنها در رهبری را از بین می‌برند. این کار باعث رویکرد منفعلانه در قبال تعلیم می‌شود (پن و کیون، ۲۰۰۷) و فرهنگ و رهبری مثبت و مشارکتی در مدرسه می‌تواند چنین پدیده‌ای را بهبود بخشد.

نهایتاً باید گفت که اگرچه خودکارآمدی چه در سطح معلم و چه در سطح مدرسه بر رضایت شغلی اثر نداشته است و میانجی بر رابطه‌ی رهبری توزیعی و رضایت شغلی نبوده است؛ ولی رضایت شغلی در صورتی می‌تواند بسیار بهبود یابد که معلمان از خودکارآمدی بیشتر برخوردار و به انجام کارهای خود متعهد باشند و مدیران مدرسه باید شرایطی را برای افزایش خودکارآمدی معلم در بهبود رضایت شغلی خود به‌وجود آورند. در این فرآیند، در حالی که معلمان نیروی کار غیر قابل اجتناب و قوی را معرفی می‌کنند، رهبری مدرسه می‌تواند بر نگرش کاری و خودکارآمدی معلم به‌وسیله‌ی رویکرد رهبری مشارکتی و توزیعی تأثیر بگذارد که محدود به خودکارآمدی، تعهد و رضایت شغلی معلم است؛ بنابراین یافته‌های این مطالعه، بررسی عمیقی از نگاه معلم را اضافه می‌کند که چگونه رهبری توزیعی ممکن است بر خودکارآمدی و رضایت شغلی تأثیر بگذارد. در نهایت پیشنهادات زیر جهت بهبود وضعیت به‌دست آمده ارائه شده است.

در خصوص تأثیر رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی معلمان پیشنهاد می‌شود: شرایط لازم برای تصمیم‌گیری مدیران و معلمان مدارس در اجرای وظایف فراهم شود و کلیه‌ی تصمیمات از بالا به پایین نباشد. از تیم‌هایی که توسط مدیران و معلمان در مدارس تشکیل می‌شود حمایت و پشتیبانی انجام شود. مدیریت و اداره‌ی کلاس و محیط مدرسه به صورت مشترک صورت گیرد یا تفویض اختیار بیشتری در این خصوص داده شود. معلمان و مدیران و سایر کادر اداری مدرسه اعتماد بیشتری به همدیگر بکنند و فضای مطمئن‌تری در مدرسه ایجاد کنند. در تنظیم برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها از نظرات معلمان استفاده بیشتری صورت گیرد. در معلمان و سایر کارکنان مدرسه فرهنگ همکاری و مشارکت و حس مالکیت امور ایجاد شود.



در خصوص تأثیر رهبری توزیع شده بر خودکارآمدی معلمان پیشنهاد می‌شود: در راستای تقویت مهارت‌های معلمان، مدیریت تیم‌های کاری درون مدرسه‌ای را به معلمان واگذار کنند. شرایطی فراهم شود که افراد دارای دانش یا مهارت خاصی بتوانند دانش خود را به سایر معلمان و کارکنان انتقال دهند. امتیازات و فرصت‌های آموزشی و شغلی به‌طور عادلانه بین معلمان توزیع شود.

در خصوص تأثیر خودکارآمدی معلمان بر رضایت شغلی معلمان پیشنهاد می‌شود: شرایط لازم برای بهبود و افزایش تعهد سازمانی معلمان فراهم شود چرا که تعهد بالا، عاملی است که منجر به خودکارآمدی معلم و به تبع آن افزایش رضایت شغلی می‌گردد. کارهای نوآورانه و جدید معلمان مورد تشویق واقع شود. متناسب با عملکرد معلمان پاداش داده شود. برای معلمان دوره‌های آموزشی پیش‌بینی شود. شرایطی فراهم شود که معلمان منافع شخصی خود را همراستا با منافع سازمانی بدانند.

## References

1. Ariyanfar, K., 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). *Future study Management*, 23(94-95), 67-77. [in Persian]
2. Aelterman, A., Engels, N., Van Petegem, K., Verhaeghe, J.P. (2007). The well-being of teachers in Flanders: The importance of a supportive school culture. *Educational Studies*, 33: 285–297.
3. Bandura, A. (2000). *Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness*. Handbook of principles of organization behavior. Oxford, UK: Blackwell.
4. Bennett, N., Wise, C., Woods, P., Harvey, J. A. (2003). *Distributed leadership*. London: National College for School Leadership.
5. Bogler, R., Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20: 277–289.
6. Bush, T., Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence (Full Report)*. UK: National College for School Leadership.
7. Camburn, E., Rowan, B., Taylor, J.E. (2003). Distributed leadership in schools: the case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4): 34-73.
8. Dee, J.R., Henkin, A.B., Singleton, C.A. (2006). Organizational commitment of teachers in urban schools: *Examining the effects of team structures*. *Urban Education*, 41: 603–627.
9. Fiedler, F. (1996). Research on leadership selection and training: one view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41: 241-250.
10. Firestone, W. A., Martinez, M. C. (2007). Districts, teacher leaders, and distributed leadership: Changing instructional practice. *Leadership and Policy in Schools*, 6: 3-35.
11. Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
12. Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3): 317-337.



13. Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Distributed leadership as a unit of analysis. The Leadership Quarterly*, 13: 423-451.
14. Hammersley-Fletcher, L., Brundrett, M. (2005). Leaders on leadership: the impressions of primary school head teachers and subject leaders. *School Leadership and Management*, 25(1): 59-75.
15. Harris, A., Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. Berkshire, UK: Open University Press.
16. Hoy, W. K., Tarter, C. J., Hoy, A. (2007). *Academic optimism of schools: A force for student achievement*. In W. K. Hoy & M. F. DiPaola (Eds.). *Essential Ideas for the Reform of American Schools*. Charlotte, NC: Information Age.
17. Huang, Q., Davison, R., Hefu, L., Jibao, G. (2008). The impact of leadership style on 23) knowledge-sharing intentions in China. *Journal of Global Information Management*, 16(4): 67-91.
18. Hulpia H. Devos G. & Rosseel Y. (2008). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational Psychological Measurement*, 69(6): 1013-1034
19. Leithwood, K., Seashore, L. K., Anderson, S., Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning: A Review of Research for the Learning from Leadership Project*, New York: The Wallace Foundation.
20. Mascall, B., Leithwood, K., Strauss, T., Sacks R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, 46: 214-228.
21. Mayrowetz, D., Murphy, J., Louis, K.S., Smylie, M. (2008). Distributed leadership as work redesign: retrofitting the job characteristics model. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1): 69-101.
22. Mahram, B, Dashti Rahmat-Abadi, M. (2010). The Effect of Managers' Leadership Styles on Employees' Equity Feeling in Mashhad University of Medical Sciences, Iran. *Jha*, 12 (38) :7-16 [in Persian]
23. Nasiri Valik Bani, F, Ghanbari, E. (2016). Analysis of the Relationship between Distributed Leadership Style and Organizational Effectiveness of High Schools in Hamadan. 2(31) :110-132. [in Persian]
24. Ross, J.A. (1998). The antecedents and consequences of teacher efficacy. *Advances in search in Teaching*, 7: 49-73.
25. Scribner, J.P., Sawyer, R.K., Watson, S.T., Myers, V.L. (2004). *Teacher teams and distributed leadership: A study of group discourse and collaboration*. Columbia.
26. Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. *Educational Forum*, 69: 143-150.
27. Spillane, J.P. Diamond, J.B. (2016). *Distributed Leadership in Practic (Critical Issues in Education Leadership)*, Teachers' College Press.
28. Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 24: 249-265.
29. Sun, A., Xia, J. (2018). Teacher-distributed leadership, teacher self-efficacy and job satisfaction: A multilevel SEM approach using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2018.09.006>
30. Timperley, H. (2008). Distributed leadership: developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies*, 37(4): 395-420.
31. Woods, P., Bennett, N., Harvey, J., Wise, C. (2016). Variability's and dualities in distributed leadership: Findings from a systemic literature review. *Educational Management Administration and Leadership*, 32(4): 439-57.
32. Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations (5th Ed.)*. Upper Saddle River, NY: Prentice Hall.



33. 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]
34. Yasini, A., Mohammadi, F., Yasini, T. (2014). The Effect of Distributed Leadership Style on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Karaj Primary School Teachers. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 7(1), 146-176. [in Persian]
35. Yasini, Y., Zeinabadi, Z., Navehebrahim, N., Arasteh, A. (2013). The Mediating Role of Sense of Efficacy in Influencing Distributed Leadership on Organizational Commitment and Job Satisfaction of State-Run Schools Employees. *Journal of Public Administration*, 4(12), 129-148. [in Persian]