



دانشگاه تربیت معلم

دانشگاه تربیت معلم تهران  
دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد  
رشته مدیریت آموزشی

عنوان :

نقش رهبری توزیع شده در رفتار شهروندی سازمانی معلمان مدارس ابتدایی شهر کرج

استاد راهنما :

جناب آقای دکتر حسن رضا زین آبادی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر محمد رضا بهرنگی

دانشجو:

فایق محمدی

۱۳۹۰

أ

## چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری توزیع شده در رفتار شهروند سازمانی (OCB) معلمان مدارس ابتدایی شهر کرج است. پژوهش حاضر در قلمرو پژوهشهای «توصیفی» از نوع «همبستگی» قرار دارد. جامعه آماری شامل کلیه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی شهر کرج می باشد که با استفاده از شیوه نمونه گیری خوشه ایی چند مرحله ایی تعداد ۳۶۰ معلم و ۵۲ مدیر بر طبق جدول جرسی و مورگان به عنوان نمونه انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار اندازه گیری این پژوهش شامل دو پرسشنامه استاندارد شده رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی سازمانی (OCB) است. برای بررسی پایایی ابزار از فرمول آلفای کرونباخ و برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. داده های بدست آمده با استفاده از روش همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که بین ابعاد رهبری توزیع شده و ابعاد رفتار شهروند سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**کلید واژه:** رهبری توزیع شده، رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، مدیران و معلمان، تجزیه و تحلیل چند گانه، تحلیل عامل تاییدی

## فهرست مطالب

صفحه	فصل اول: کلیات پژوهش
۱	۱-۱- مقدمه .....
۴	۱-۲- بیان مسئله .....
۸	۱-۳- اهداف پژوهش .....
۸	۱-۳-۱- هدف کلی .....
۸	۱-۳-۲- اهداف جزئی .....
۸	۱-۴- سوالات پژوهش .....
۹	۱-۵- ضرورت انجام پژوهش .....
۱۱	۱-۶- تعاریف نظری و عملیاتی متغیرهای پژوهش .....
۱۱	۱-۶-۱- رهبری توزیع شده .....
۱۱	۱-۶-۲- مأموریت، چشم‌انداز و اهداف .....
۱۲	۱-۶-۳- فرهنگ مدرسه .....
۱۲	۱-۶-۴- تصمیم‌گیری توزیع شده .....
۱۳	۱-۶-۵- ارزیابی و توسعه حرفه‌ایی .....
۱۳	۱-۶-۶- تجارب رهبری .....
۱۴	۱-۶-۷- رفتار شهروندی سازمانی .....
۱۴	۱-۶-۸- نوع دوستی .....
۱۵	۱-۶-۹- وظیفه‌شناسی .....
۱۵	۱-۶-۱۰- جوانمردی .....
۱۶	۱-۶-۱۱- ادب و نزاکت .....
۱۶	۱-۶-۱۲- فضیلت مدنی .....

## فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش

۱۸	۲-۱- مقدمه .....
۱۸	۲-۲- تعریف رهبری .....
۲۰	۲-۳- تفاوت رهبری با مدیریت .....
۲۲	۲-۴- سیر تاریخی شکل‌گیری نظریات رهبری .....
۲۲	۲-۴-۱- نظریه‌های شخصیتی .....
۲۲	۲-۴-۲- نظریه‌های رفتاری .....

- ۲۳ ..... مطالعات دانشگاه اوهایو ..... ۲-۴-۲-۱
- ۲۴ ..... مطالعات دانشگاه میشیگان ..... ۲-۴-۲-۲
- ۲۴ ..... نظریه لیکرت ..... ۲-۴-۲-۳
- ۲۵ ..... نظریه های اقتضایی ..... ۲-۴-۳
- ۲۵ ..... نظریه فیدلر ..... ۲-۴-۳-۱
- ۲۶ ..... نظریه های نوین رهبری ..... ۲-۴-۴
- ۲۶ ..... رهبری تبادللی ..... ۲-۴-۴-۱
- ۲۷ ..... رهبری تحول آفرین ..... ۲-۴-۴-۲
- ۳۰ ..... رهبری توزیع شده ..... ۲-۵
- ۳۶ ..... پیشینه و نظریه پردازان رهبری توزیع شده ..... ۲-۶
- ۳۸ ..... ریچارد ایلمور ..... ۲-۶-۱
- ۴۱ ..... آلما هریس ..... ۲-۶-۲
- ۴۲ ..... جیمز اسپیلان ..... ۲-۶-۳
- ۴۴ ..... کنث لیتوود ..... ۲-۶-۴
- ۴۵ ..... پیتر گروون ..... ۲-۶-۵
- ۴۶ ..... ابعاد رهبری توزیع شده ..... ۲-۷
- ۴۸ ..... مأموریت، چشم انداز و اهداف ..... ۲-۷-۱
- ۴۹ ..... فرهنگ مدرسه ..... ۲-۷-۲
- ۵۰ ..... تصمیم گیری توزیع شده ..... ۲-۷-۳
- ۵۱ ..... ارزیابی و توسعه حرفه‌ایی ..... ۲-۷-۴
- ۵۱ ..... تجارب رهبری ..... ۲-۷-۵
- ۵۲ ..... نقش معلمان در رهبری توزیع شده ..... ۲-۸
- ۵۵ ..... مزایای رهبری توزیع شده برای معلمان ..... ۲-۸-۱
- ۵۷ ..... نقش مدیران در رهبری توزیع شده ..... ۲-۹
- ۵۸ ..... مزایای رهبری توزیع شده برای مدیران ..... ۲-۹-۱
- ۵۹ ..... تفاوت رهبری توزیع شده با سایر سبک‌های مرتبط ..... ۲-۱۰
- ۵۹ ..... رهبری پراکنده شده ..... ۲-۱۰-۱
- ۶۰ ..... رهبری همکارانه ..... ۲-۱۰-۲
- ۶۱ ..... رهبری دموکراتیک ..... ۲-۱۰-۳
- ۶۱ ..... رهبری تسهیم شده ..... ۲-۱۰-۴
- ۶۲ ..... ضرورت و پیامدهای رهبری توزیع شده ..... ۲-۱۱
- ۶۷ ..... رفتار شهروندی سازمانی ..... ۲-۱۲

۷۱	.....انواع رفتار شهروندی سازمانی	۲-۱۳
۷۳	.....نوع دوستی (فداکاری)	۲-۱۳-۱
۷۴	.....وظیفه شناسی	۲-۱۳-۲
۷۴	.....جوانمردی	۲-۱۳-۳
۷۴	.....ادب و نزاکت	۲-۱۳-۴
۷۵	.....فضیلت مدنی	۲-۱۳-۵
۷۵	.....ضرورت و پژوهش های انجام شده در مورد رفتار شهروندی سازمانی	۲-۱۴
۷۹	.....جمع بندی	۲-۱۵

### فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۸۲	.....مقدمه	۳-۱
۸۲	.....روش و طرح پژوهش	۳-۲
۸۳	.....جامعه آماری	۳-۳
۸۳	.....نمونه آماری	۳-۳-۱
۸۳	.....روش نمونه گیری و حجم نمونه	۳-۳-۲
۸۴	.....ابزارهای پژوهش	۳-۴
۸۴	.....پرسشنامه رهبری توزیع شده	۳-۴-۱
۸۴	.....پایایی پرسشنامه رهبری توزیع شده	۳-۴-۱-۱
۸۵	.....روایی سازه پرسشنامه رهبری توزیع شده	۳-۴-۱-۲
۸۷	.....پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی	۳-۴-۲
۸۷	.....پایایی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی	۳-۴-۲-۱
۸۸	.....روایی سازه پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی	۳-۴-۲-۲
۹۰	.....شیوه گردآوری داده ها	۳-۵
۹۱	.....روش های آماری	۳-۶

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۹۶	.....مقدمه	۴-۱
۹۶	.....تحلیل توصیفی داده ها	۴-۲
۹۶	.....توصیف نمونه بر اساس سمت	۴-۲-۱
۹۷	.....توصیف نمونه بر اساس سن	۴-۲-۲
۹۸	.....توصیف نمونه بر اساس سابقه خدمت	۴-۲-۳
۹۹	.....توصیف نمونه بر اساس سطح تحصیلات	۴-۲-۴
۱۰۰	.....پاسخ به سوالات پژوهش	۴-۳
۱۰۰	.....پاسخ به سوال اول پژوهش	۴-۳-۱

۱۰۱	..... پاسخ به سوال دوم پژوهش	۴-۳-۲
۱۰۲	..... پاسخ به سوال سوم پژوهش	۴-۳-۳
۱۰۳	..... پاسخ به سوال چهارم پژوهش	۴-۳-۴
۱۰۵	..... پاسخ به سوال پنجم پژوهش	۴-۳-۵
۱۰۶	..... پاسخ به سوال ششم پژوهش	۴-۳-۶
۱۰۸	..... پاسخ به سوال هفتم پژوهش	۴-۳-۷
۱۱۰	..... پاسخ به سوال هشتم پژوهش	۴-۳-۸
۱۱۱	..... پاسخ به سوال نهم پژوهش	۴-۳-۹

### فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۱۱۵	..... مقدمه	۵-۱
۱۱۵	..... خلاصه پژوهش	۵-۲
۱۱۶	..... بحث در مورد یافته ها	۵-۳
۱۱۶	..... بحث در مورد یافته های مربوط به سوال اول پژوهش	۵-۳-۱
۱۱۸	..... بحث در مورد یافته های مربوط به سوال دوم پژوهش	۵-۳-۲
۱۱۸	..... بحث در مورد یافته های مربوط به سوال سوم پژوهش	۵-۳-۳
۱۲۰	..... بحث در مورد یافته های مربوط به سوال چهارم پژوهش	۵-۳-۴
۱۲۱	..... بحث در مورد یافته های مربوط به سوال پنجم پژوهش	۵-۳-۵
۱۲۲	..... بحث در مورد یافته های مربوط به سوال ششم پژوهش	۵-۳-۶
۱۲۳	..... بحث در مورد یافته های مربوط به سوال هفتم پژوهش	۵-۳-۷
۱۲۳	..... بحث در مورد یافته های مربوط به سوال هشتم پژوهش	۵-۳-۸
۱۲۴	..... بحث در مورد یافته های مربوط به سوال نهم پژوهش	۵-۳-۹
۱۲۴	..... جمع بندی	۵-۴
۱۲۵	..... پیشنهادات پژوهش	۵-۵
۱۲۷	..... محدودیت های پژوهش	۵-۶
۱۲۷	..... محدودیت های اجرایی	۵-۶-۱
۱۲۸	..... محدودیت های پژوهشی	۵-۶-۲
۱۲۹	..... فهرست منابع	
۱۳۷	..... پیوست ها	

## فهرست جداول

- جدول ۲-۱- گفتارهای مفهومی و عملیاتی در مورد تفاوت رهبری و مدیریت ..... ۲۱
- جدول ۲-۲- سیر تاریخی شکل گیری نظریه‌های رهبری ..... ۲۹
- جدول ۳-۱- توزیع فراوانی مدارس، معلمان و مدیران ..... ۸۳
- جدول ۳-۲- تعداد گویه ها و ضریب پایایی ابعاد رهبری توزیع شده ..... ۸۶
- جدول ۳-۳- پارامترهای الگوی اندازه‌گیری پرسشنامه رهبری توزیع شده در تحلیل عاملی تأییدی ..... ۸۷
- جدول ۳-۴- شاخص‌های نیکویی برازش الگوی اندازه‌گیری متغیر رهبری توزیع شده ..... ۸۸
- جدول ۳-۵- تعداد گویه ها و ضریب پایایی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ..... ۸۹
- جدول ۳-۶- پارامترهای الگوی اندازه‌گیری پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی در تحلیل عاملی تأییدی .. ۹۰
- جدول ۳-۷- شاخص‌های نیکویی برازش الگوی اندازه‌گیری متغیر رهبری توزیع شده ..... ۹۱
- جدول ۴-۱- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سمت ..... ۹۷
- جدول ۴-۲- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سن ..... ۹۸
- جدول ۴-۳- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه خدمت ..... ۹۹
- جدول ۴-۴- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب تحصیلات ..... ۱۰۰
- جدول ۴-۵- شاخص های میانگین و انحراف استاندارد برای بررسی وضعیت رهبری توزیع شده ..... ۱۰۱
- جدول ۴-۶- شاخص های میانگین و انحراف استاندارد برای بررسی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی ... ۱۰۲
- جدول ۴-۷- ماتریس همبستگی بین ابعاد رهبری توزیع شده و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی ..... ۱۰۳
- جدول ۴-۸- خلاصه الگو رگرسیون بین ابعاد رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی سازمانی ..... ۱۰۵
- جدول ۴-۹- آزمون  $F$  و سطح معنی داری بین ابعاد رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی سازمانی ..... ۱۰۶
- جدول ۴-۱۰- ضرایب رگرسیون ابعاد رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی سازمانی ..... ۱۰۶
- جدول ۴-۱۱- خلاصه الگو رگرسیون بین ابعاد رهبری توزیع شده و فداکاری ..... ۱۰۷
- جدول ۴-۱۲- آزمون  $F$  و سطح معنی داری بین ابعاد رهبری توزیع شده و فداکاری ..... ۱۰۷
- جدول ۴-۱۳- ضرایب رگرسیون ابعاد رهبری توزیع شده و فداکاری ..... ۱۰۸
- جدول ۴-۱۴- خلاصه الگو رگرسیون بین ابعاد رهبری توزیع شده و وظیفه شناسی ..... ۱۰۸
- جدول ۴-۱۵- آزمون  $F$  و سطح معنی داری بین ابعاد رهبری توزیع شده و وظیفه شناسی ..... ۱۰۹
- جدول ۴-۱۶- ضرایب رگرسیون ابعاد رهبری توزیع شده و وظیفه شناسی ..... ۱۰۹
- جدول ۴-۱۷- خلاصه الگو رگرسیون بین ابعاد رهبری توزیع شده و جوانمردی ..... ۱۱۰
- جدول ۴-۱۸- آزمون  $F$  و سطح معنی داری بین ابعاد رهبری توزیع شده و جوانمردی ..... ۱۱۰
- جدول ۴-۱۹- ضرایب رگرسیون ابعاد رهبری توزیع شده و جوانمردی ..... ۱۱۱
- جدول ۴-۲۰- خلاصه الگو رگرسیون بین ابعاد رهبری توزیع شده و ادب و نزاکت ..... ۱۱۱

- جدول ۴-۲۱- آزمون F و سطح معنی داری بین ابعاد رهبری توزیع شده و ادب و نزاکت ..... ۱۱۲
- جدول ۴-۲۲- ضرایب رگرسیون ابعاد رهبری توزیع شده و ادب و نزاکت ..... ۱۱۲
- جدول ۴-۲۳- خلاصه الگو رگرسیون بین ابعاد رهبری توزیع شده و فضیلت مدنی ..... ۱۱۳
- جدول ۴-۲۴- آزمون F و سطح معنی داری بین ابعاد رهبری توزیع شده و فضیلت مدنی ..... ۱۱۳
- جدول ۴-۲۵- ضرایب رگرسیون ابعاد رهبری توزیع شده و فضیلت مدنی ..... ۱۱۳

### فهرست نمودارها

- الگوی ۲-۲- نظریه رهبری توزیع شده ایلمور..... ۴۱
- نمودار ۲-۱- الگوی مفهومی رهبری توزیع شده ..... ۴۳
- الگوی ۳-۱- الگوی اندازه گیری متغیر رهبری توزیع شده..... ۸۸
- الگوی ۳-۲- الگوی اندازه گیری متغیر رفتار شهروندی سازمانی ..... ۹۱
- نمودار ۴-۱- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سمت ..... ۹۷
- نمودار ۴-۲- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سن ..... ۹۸
- نمودار ۴-۳- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه خدمت ..... ۹۹
- نمودار ۴-۴- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب تحصیلات ..... ۱۰۰



فصل اول

کلیات

## ۱-۱- مقدمه

گسترش روزافزون تغییرات اجتماعی و فشارهای رویاروی محیط‌های آموزشی در دو دهه اخیر همانند دیگر سازمانها باعث پیچیدگی مدارس شده است. و به تبع، این پیچیدگی‌ها منجر به تعریف رهبری به عنوان یک استراتژی ضروری برای مدارس شده است (اودرو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ به نقل از هریس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). در حیطه آموزش که پیچیدگی آن پیوسته بیشتر می‌شود کار رهبری به انواع مختلفی از مهارت‌ها و شیوه‌های منعطف جهت مواجهه با چالش‌های تغییر و تقاضاهای جدید احتیاج پیدا می‌کند (هریس و اسپیلان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). یک الگوی تفکر در حال رشد وجود دارد که می‌گوید ساختار سازمانی مدارس قدیمی به سادگی نمی‌تواند خود را با احتیاجات یادگیری قرن بیست و یکم منطبق کنند. با این وجود شیوه‌های نوینی از مدارس در حال پیدایش هستند که بر همکاری متقابل<sup>۴</sup>، اجتماعات یادگیری حرفه‌ای<sup>۵</sup> و تلاش‌های گروهی و شبکه‌ای<sup>۶</sup> مبتنی هستند. این اشکال جدید و پیچیده از مدارس به رویکردهای جدید و با پاسخ‌گویی بیشتر رهبری احتیاج دارند (هریس و اسپیلان، ۲۰۰۸).

اهمیت مدیریت و رهبری آموزشی و نقش آنها در موفقیت و بهسازی مدرسه بر هیچ کس پوشیده نیست. علیرغم این مهم، پژوهشگران و سیاست‌گذاران آموزشی همواره بر این باورند که رهبری ستون اصلی بهسازی مدرسه بوده و در راستای تشریح و تفسیر این اصطلاح بیان داشته‌اند که اصطلاح رهبری آموزش از دیگر اصطلاح‌های رهبری موجود در سازمانها متفاوت است (مک‌بث<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵).

پژوهشگران مختلف شیوه‌های جدید رهبری را پاسخی می‌دانند در برابر چالش‌های گوناگون دنیای متغیر، و رهبری را سکان‌دار و راهنمای عبور از این چالش‌ها و رساندن مدارس به سر منزل مقصود که همان تربیت شهروندانی آگاه و منتقد است می‌دانند. تلاش‌های

---

1. Oduro  
2. Harres  
3. Harres & Spillan  
4. Mutual Cooperation  
5. Professional Learning Communities  
6. Networking & Group efforts  
7. Mac Beath

این پژوهشگران در زمینه رهبری باعث پیدایش شیوه‌های گوناگونی از رهبری شده است. که پژوهش‌های متعددی در مورد آنها با متغیرهای گوناگون سازمانی صورت گرفته است و اکثریت قریب به اتفاق آنها به تاثیر رهبری در پیشرفت مدرسه و دانش‌آموزان و عوامل دخیل در آموزش صحنه گذاشته‌اند.

یکی از شیوه‌های جدید رهبری، که نظر پژوهشگران را به خود جلب کرده است، «رهبری توزیع‌شده»<sup>۱</sup> است؛ که سیاست‌گذاران آموزشی نقش حیاتی آن را در بهسازی و اثر بخشی مدارس مورد توجه قرار داده‌اند و پژوهشگران مدیریت آموزشی مانند مک نیل و جکسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) می‌گویند که رهبری توزیع شده نقش حیاتی در بهسازی، موفقیت و اثر بخشی مدارس ایفا می‌کند. رهبری توزیع شده بر خلاف شیوه‌های قبل، از دل مدارس سر بر آورده و خواستگاه آن سیستم‌های آموزشی است.

در رهبری توزیع شده وظایف رهبری توسط «رهبر معلمان»<sup>۳</sup>، هیئت امنای مدرسه، یا دانش‌آموزان صورت می‌گیرد و حتی به دانش‌آموزان اجازه داده می‌شود، و به آنها اعتماد می‌شود تا کلاس درس و فعالیت‌های یادگیری را به عنوان یک معلم، هدایت نمایند (گروون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ نقل از لیتوود<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). در پارادایم رهبری توزیع شده آنچه مشهود است، افزایش قدرت دانش‌آموزان و معلمان است. با این وجود برخی‌ها اعتقاد دارند رهبری توزیع شده در یک قلمرو انتزاعی و دور از واقعیت عملی مدارس اتفاق می‌افتد. اما گروهی دیگر مطالعه رهبری را از دیدگاهی جدید و متناوب پیشنهاد می‌کنند، که درک ضمنی از رهبری بین رهبر و زیردستان را به چالش می‌کشد. در این دید زیردستان عنصر اصلی در تعریف رهبری می‌باشند (هریس و اسپیلان، ۲۰۰۸).

این شیوه از رهبری با استقبال و محبوبیت زیادی مواجه شده است. شواهد پژوهشی زیادی در مورد ارتباط رهبری توزیع شده با سایر متغیرهای سازمانی وجود دارد. و نتایج این

---

1. Distributed leadership  
2. Macnil & Jackson  
3. Teacher leadership  
4. Gromm  
5. Leithwood

پژوهش‌ها تاثیرات مثبت این شیوه‌ی جدید رهبری را بر موفقیت و پیشرفت دانش‌آموزان به عنوان هدف اصلی مدارس نشان داده است.

به گفته هریس و اسپیلان (۲۰۰۸) رهبری توزیع شده با وجود اینکه در بیانات متنوعی تعریف و تعبیر شده است، با این وجود علایق گسترده‌ای را در حوزه توزیع رهبری به خود جلب کرده است. و پژوهشگران مختلفی در مورد این شیوه از رهبری نظریه پردازی کرده‌اند، و آن را از جنبه‌های مختلفی بررسی کرده‌اند.

یکی از عوامل اصلی جریان توزیع رهبری در مدارس معلمان هستند، تا جایی که می‌توان عامل کلیدی موفقیت این شیوه رهبری را به آنان نسبت داد. لذا همکاری معلمان را می‌توان اصلی‌ترین عامل موفقیت رهبری توزیع شده دانست، از طرف دیگر پیاده‌سازی رهبری توزیع شده در مدرسه خود می‌تواند بسترهایی برای آزادی عمل معلمان و اعضای سازمانی فراهم کند، که بهتر بتوانند توانایی‌های خود را به منصفی ظهور برسانند. یکی از این توانایی‌ها که این روزها توجه پژوهشگران زیادی را به خود جلب کرده است رفتار شهروندی سازمانی «OCB»<sup>۱</sup> می‌باشد.

رفتار شهروندی سازمانی رفتاری اختیاری، داوطلبانه، افزون بر نقش رسمی و بی‌چشم داشت است که گرچه به طور مستقیم به سیستم‌های پاداش و تنبیه سازمان مربوط نمی‌شود، اما به سیالی و اثربخشی کارکرد آن کمک می‌کند. مفهوم اختیاری بودن این رفتارها بدان معناست که آنها جزء الزامات رسمی نقش، شرح‌شغل و وظایف رسمی فرد شاغل نبوده، در قرارداد شغلی به آنها اشاره نشده است، انجام دادن آنها به انتخاب و نظر فرد بستگی دارد و صرف نظرکردن از آنها تنبیه خاصی را در سازمان به دنبال ندارد. تأکید این رفتارها بیشتر بر سازمان و مزیت بخشیدن به آن است. زیرا از چشم انداز سازمانی، فقط رفتارهایی رفتار شهروندی سازمانی به شمار می‌آیند که برای سازمان موثر باشند، نه به مواردی که به سازمان مربوط نباشد (ارگان، ۱۹۸۸؛ به نقل از زین آبادی، ۱۳۸۸).

پژوهشگران زیادی به بررسی این متغیر در سازمان‌ها پرداخته‌اند و ابعاد مختلفی از آن را شناسایی کرده‌اند. اما ارگان (۱۹۸۸) اولین پژوهشگری بود که رفتار شهروندی سازمانی را به صورت سازمان یافته بررسی کرد و نقش حساس این متغیر را در سازمان‌ها متذکر شد، و ساختاری پنج بعدی را برای رفتار شهروندی سازمانی شامل: (۱) فداکاری<sup>۱</sup> (۲) وظیفه‌شناسی<sup>۲</sup> (۳) جوانمردی<sup>۳</sup> (۴) ادب و نزاکت<sup>۴</sup> و (۵) فضیلت مدنی<sup>۵</sup> معرفی نمود که کامل‌ترین ساختار ارایه شده تاکنون می‌باشد.

علیرغم اهمیت و نقش حساس رفتار شهروندی سازمانی در سازمانها، شواهد موجود نشان می‌دهد در مدارس، کمتر به آن توجه شده است، در میان مقالات و کتب نیز، تنها تعداد محدود و ناچیزی به موضوع رفتار شهروندی سازمانی معلمان پرداخته‌اند (اپلاتکا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). دلایل این امر از دو جهت قابل بررسی است؛ اول آنکه نقش مهم این متغیر، هنوز به طور کامل و گسترده درک نشده، و دیگر اینکه ممکن است بدیع بودن و بومی نشدن آن در مدارس، انگیزه‌های پژوهشی زیادی را ایجاد نکرده باشد (زین آبادی، بهرنگی، نوه ابراهیم و فرزاد، ۱۳۸۷).

لذا در این پژوهش سعی ما بر این است که تعاریف گسترده‌تری از این دو متغیر ارائه داده ارتباط بین آنها را به شیوه‌ای سازمان‌یافته بررسی کنیم.

## ۲-۱- بیان مسئله

همان گونه که همه ما می‌دانیم بیشتر مدارس امروزی در کشور ما از نوع متمرکز می‌باشند و ساختار و قواعد کلی آن از بالا و توسط سیاستگذاران آموزشی تهیه و به مدارس دیکته می‌شود، و مدارس ملزم هستند که این قواعد و مقررات را مطابق با دستورالعمل اجرایی آنها انجام دهند. اما پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که این ساختار به دلیل نبود انعطاف،

---

1. Sacrifice  
2. Conscientiousness  
3. Sportsmanship  
4. Courtesy  
5. Civic virtue  
6. Oplatka

نیازسنجی ناقص و یا فقدان نیازسنجی، بی‌توجهی به فرهنگ و ساختار مدارس مناطق مختلف، نادیده گرفتن انتظارات معلمان و مدیران و... مانع اثربخشی مدارس می‌شود و شیوه‌ای چندان کارآمد برای جهان متغیر و نیازهای روزآمد مدارس نیست. این توضیحات شاید این تصور را به ذهن بیاورد که اصلاح کردن این ساختار آموزشی نیازمند یک تغییر بنیادی و زیربنایی مثل انقلاب آموزشی اسپوتنیک، سال ۱۹۵۶ در آمریکا باشد. اما آیا راه‌های دیگری هم برای اصلاح این ساختار وجود دارد؟

اکثر پژوهشگران آموزشی بر این اصل اساسی که رهبری آموزشی راه نجات مدارس امروزی است اذعان دارند. و بنا به گفته هریس (۲۰۱۰) رهبری علت اصلی تمام شکست‌ها و موفقیت‌ها در مدارس است. در باب اهمیت و جایگاه رهبری در مدرسه، پژوهش‌های مدارس اثربخش، عموماً حاکی از آنند که قابلیت‌های مدیران در ایفای نقش‌های موثر رهبری، یکی از مولفه‌های اساسی اثربخشی مدارس امروز است (بورناز، ۲۰۰۵؛ به نقل از زین آبادی، ۱۳۸۸). در طی دو دهه اخیر پژوهش‌های زیادی در مورد رهبری آموزشی صورت گرفته است که منجر به پیدایش شیوه‌های گوناگونی از آن شده است. نکته‌ای اساسی که در همه این سبک‌های رهبری باید به آن توجه کرد این است که اکثر این نظریات رهبری بیش‌تر از دل سازمان‌های دیگر سر برآورده‌اند، بعد به مدارس تسری پیدا کرده‌اند. یعنی این شیوه‌های رهبری بر اساس اقتضانات سازمانهای گوناگون و متناسب با ساختار آنها و با توجه به نیاز آنها پدید آمده‌اند سپس پژوهشگران آموزشی آن را در سیستم مدیریتی مدارس به کارگرفته‌اند. در این میان، شیوه‌ای جدید از رهبری پدیدار گشته است که بر خلاف شیوه‌های قبل، از دل مدارس سر بر آورده است و خاستگاه آن سیستم‌های آموزشی است. این شیوه جدید همانا «رهبری توزیع شده» می‌باشد.

دلایلی متعددی برای ظهور این شیوه نوین رهبری در مدارس وجود دارد. هنگامی که مدارس خود را بازسازی و از نو تعریف می‌کنند توزیع و گسترش و تقسیم اعمال رهبری هم شایع‌تر می‌شود. و شاید یک دلیل مهم این باشد که، رهبری توزیع شده یک پشتوانه تجربی بالا دارد. پژوهش‌های متعددی وجود دارد که ثابت می‌کنند رهبری توزیع شده تغییرات مثبتی را در

محصولات سازمانی و اثربخشی سازمانی ایجاد می‌کند. از آنجایی که مبنای این دلایل هنوز نسبتاً جدید هستند، خبرها موثق و دلگرم‌کننده هستند. مطالعات زیادی وجود دارند که ارتباط مستحکمی بین اشکال رهبری توزیع شده و تغییرات مثبت سازمانی را نشان می‌دهد (هریس ۲۰۰۷).

شواهد پژوهشی چندی در مورد ارتباط رهبری توزیع شده با سایر متغیرهای سازمانی وجود دارد. و این ارتباط را تایید می‌کنند و نتایج این پژوهش‌ها هم تاثیرات مثبت این شیوهی جدید رهبری را بر موفقیت و پیشرفت دانش‌آموزان به عنوان هدف اصلی مدارس نشان داده است. یکی از عوامل اصلی جریان توزیع رهبری در مدارس معلمان هستند، و می‌توان گفت که عامل کلیدی موفقیت رهبری توزیع شده آنان هستند. در پژوهشی که لیتوود، ماسکال<sup>۱</sup>، اشتراس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در مورد ارتباط بین رهبری توزیع شده و «خوش‌بینی تحصیلی»<sup>۳</sup> معلمان انجام داده‌اند. به این نتیجه دست یافتند که سطح بالایی از خوش‌بینی تحصیلی به طور مثبت و معنادار با رویکرد توزیع رهبری مرتبط است. و برعکس سطوح پایین خوش‌بینی تحصیلی هم به طور منفی و معنادار با رویکرد تمرکز رهبری و عدم توزیع رهبری مرتبط است.

در پژوهش مذکور چهار الگوی مختلف از رهبری توزیع شده در نظر گرفته شده و ارتباط آن با خوش‌بینی تحصیلی که بنا به گفته هوی (۲۰۰۶) سه دسته از نگرش‌های معلمان شامل «اعتماد»<sup>۴</sup>، «کارآمدی جمعی»<sup>۵</sup> و رفتار شهروندی سازمانی را در بر می‌گیرد، بررسی شد. نتایج این پژوهش نشان داده است که این شیوه رهبری بر هر سه مورد از نگرش‌های معلمان تاثیر مثبت و زیادی داشته است.

لیتوود و همکاران (۲۰۰۸) در این پژوهش رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان احساس تعلق سازمانی و رفتارهایی که این احساس تعلق را ارتقا می‌بخشد تعریف کرده‌اند. در پژوهش لیتوود و همکاران (۲۰۰۸) برای رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از ابعاد خوش‌بینی چهار بعد که بر گرفته از نظریات ارگان (۱۹۹۸) است در نظر گرفتند. این چهار بعد

---

1. Mascal  
2. Straus  
4. Academic Optimism  
5. Trust  
6. Collective Efficacy

شامل نوع دوستی، فضیلت مدنی، پیروی از وجدانیات و جوانمردی می‌باشد. که در این پژوهش با مقیاس ۲۴ گویه‌ای پادساکوف، مکینزی، پین و باکراچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) این ابعاد را در معلمان اندازه‌گیری کردند.

در پژوهشی دیگر، دیپاولا، تارتر و هوی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) رابطه معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در دبیرستان و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان در آزمون‌های استاندارد کشف کردند.

با توجه به اینکه رهبری توزیع شده در خلاء شکل نمی‌گیرد و نیازمند بسترهای سازمانی مناسب و همکاری کارکنان مدرسه و علی‌الخصوص معلمان است، لذا همکاری معلمان را می‌توان اصلی‌ترین عامل موفقیت رهبری توزیع شده دانست. از طرفی رهبری توزیع شده خود توانمندسازی معلمان را به دنبال دارد که یکی از این توانایی‌ها که امروزه نظر بسیاری از صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. در پژوهش حاضر هدف ما این است که رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان یک متغیر مجزا و نه به عنوان بعدی از یک متغیر دیگر، همان‌گونه که لیتوود و همکاران (۲۰۰۸) انجام داده‌اند، در بین معلمان بررسی کنیم. و با توجه به این که تاکنون در جامعه ما به طور اصولی و سازمان یافته بجز چند مورد، شامل؛ (زین آبادی، ۱۳۸۸، الف و ب)؛ (زین آبادی، بهرنگی، نوه ابراهیم و فرزاد، ۱۳۸۷) و (زین آبادی؛ ۱۳۸۷)؛ به بررسی این متغیر در حوزه آموزش و پرورش و مدارس پرداخته نشده است، در این پژوهش هدف این است که از یک دید جدید به رفتار شهروندی سازمانی در مدارس بنگریم و ارتباط آن را با رهبری توزیع شده در مدارس بسنجیم. با این وجود قصد کلی در این پژوهش این است که اولاً رهبری توزیع شده را در مدارس ایران توصیف کنیم، دوم میزان رفتارهای شهروندی سازمانی را در بین معلمان اندازه‌گیری کنیم و پس از انجام این دو مهم نقش رهبری توزیع شده را بر رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان بسنجیم. در این پژوهش پنج خرده مقیاس از رفتار شهروندی سازمانی که شامل (۱)

1. Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach  
2. Dipaola, Tarter & Hoy



فداکاری (۲) وظیفه شناسی (۳) جوانمردی (۴) ادب و نزاکت (۵) فضیلت مدنی؛ که توسط ارگان (۱۹۸۸) معرفی شده است مورد استفاده قرار گرفته است.

همچنین ساختار پنج بعدی ایلمور (۲۰۰۰) شامل (۱) مأموریت، چشم انداز و اهداف (۲) فرهنگ مدرسه (۳) تصمیم گیری (۴) ارزیابی و توسعه حرفه ای (۵) تجارب رهبری برای ارزیابی رهبری توزیع شده استفاده شده است. لذا در پژوهش حاضر سعی بر این است که تاثیری را که این ابعاد بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان می گذارند تشخیص داده و راههایی برای پیاده سازی بهتر این شیوه رهبری جهت تقویت رفتار شهروندی سازمانی معلمان به مدارس پیشنهاد دهیم.

### ۳-۱- اهداف پژوهش

#### ۳-۱-۱- هدف کلی

هدف کلی پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری توزیع شده در رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان مدارس ابتدایی شهر کرج می باشد. این هدف پیش بایست هدف غایی تری است. در حقیقت هدف و یا رسالت اصلی این پژوهش بهبود کیفیت فرایند رهبری در مدارس و همچنین افزایش میزان رفتارهای شهروندی سازمانی در معلمان است.

#### ۳-۱-۲- اهداف جزئی

- ۱) بررسی وضعیت توزیع رهبری در مدارس مورد مطالعه
- ۲) بررسی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی معلمان در مدارس مورد مطالعه
- ۳) بررسی نقش رهبری توزیع شده در هر یک از ابعاد پنج گانه رفتار شهروندی سازمانی

### ۴-۱- سوالات پژوهش

- ۱) وضعیت رهبری توزیع شده در مدارس ابتدایی کرج چگونه است؟
- ۲) وضعیت رفتار شهروندی سازمانی معلمان در مدارس ابتدایی کرج چگونه است؟
- ۳) آیا رابطه معناداری بین رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی سازمانی معلمان وجود دارد؟

۴) آیا ابعاد رهبری توزیع شده شامل (مأموریت، اهداف، چشم انداز- فرهنگ مدرسه- تصمیم گیری- ارزیابی و توسعه حرفه ای- تجارب رهبری) تبیین معناداری از رفتار شهروندی سازمانی معلمان دارند؟

۵) آیا ابعاد رهبری توزیع شده تبیین معناداری از فداکاری معلمان به عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی دارند؟

۶) آیا ابعاد رهبری توزیع شده تبیین معناداری از وظیفه‌شناسی معلمان به عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی دارند؟

۷) آیا ابعاد رهبری توزیع شده تبیین معناداری از جوانمردی معلمان به عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی دارند؟

۸) آیا ابعاد رهبری توزیع شده تبیین معناداری از ادب و نزاکت معلمان به عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی دارند؟

۹) آیا ابعاد رهبری توزیع شده تبیین معناداری از فضیلت مدنی معلمان به عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی دارند؟

## ۵-۱- ضرورت انجام پژوهش

سازمان‌ها در هر جامعه‌ای نقش حساسی در پیشرفت و ترقی آن جامعه دارند. و در این میان مدارس به عنوان سازمان آموزشی رسالتی بزرگ در تحولات اجتماعی و تربیت نیروی انسانی کارآمد و متعهد بر عهده دارند که هدایت‌گر جامعه به سوی سعادت هستند. این نهاد اجتماعی در طول زمان دستخوش تغییر و تحولاتی شده است که در بیش تر موارد ماهیت آن را دگرگون کرده است. و در طول تاریخ این سیر تغییرات باعث بهبود خدمات و رسالت نظام آموزشی شده است. در این میان نقش پژوهشگران و صاحب نظران آموزشی قابل توجه است که با پژوهش‌های خود در جهت بهبود این نهاد تأثیری بسزا داشته‌اند. شناخت قوانین نظام‌های آموزشی و اجتماعی، ما را در ایجاد و اصلاح نظام‌های مورد نظر یاری داده و این امکان را به وجود می‌آورد که تلاش‌های نظام‌مند را جایگزین تلاش‌های فردی نموده و رهبری را

جایگزین مدیر در سازمان‌ها کنیم، در این صورت تلاش‌های آموزشی به صورت مستمر و تکمیلی ادامه می‌یابد. در چنین مدرسی است که مدیر نیز همچون عضوی از سازمان و کارکنان مدرسه دیده می‌شود نه به عنوان شخصی قدرتمند که در رأس سازمان قرار دارد و وظیفه‌ی جز اجرای خشک و بدون تغییر مقررات و دستورات و ارباب و توبیخ کارکنان ندارد (اسپیلان، ۲۰۰۸). با نگاهی گذرا به پژوهش‌هایی که در زمینه مدیریت و رهبری، بخصوص رهبری آموزشی در طی دو دهه اخیر انجام گرفته است متوجه خواهیم شد که صاحب‌نظران این عرصه تأکیدات زیادی را بر تغییر ساختار مدارس از حالت مدیریت به رهبری و از حالت تک‌قطبی که در آن مدیر به تنهایی و به عنوان تک‌قطب سازمان عمل می‌کند به چند قطبی که در آن کارکنان هم به تناسب توانایی‌شان می‌توانند در سازمان نقشی در مدیریت و رهبری آن داشته باشند، داشته‌اند.

در سازمانهای آموزشی معلمان مهمترین نقش را در پیشرفت و توسعه مدرسه بر عهده دارند و در این میان مدارس به معلمانی احتیاج دارند که فراتر از نقش های رسمی خود در جهت اثربخشی سازمان تلاش کند. با توجه به ماهیت متغیر مدارس و اینکه کار کردن تحت شرایط و محیط در حال تغییر یکی از ویژگی های اساسی مدارس امروز شده است، لذا مدارس به طور لزوم نیازمند معلمانی هستند که خودخواسته و از روی میل باطنی و بدون توجه به جنبه های رسمی شغل خود در تغییرات موفقیت آمیز سازمانی مشارکت کنند. بر همین اساس در ادبیات سازمانی مدارس این گونه رفتارهای اثربخش و از پیش تجویز نشده ی سازمانی را، از رفتارهایی که بر اساس تعهدات رسمی نقش ها تقویت می شوند، متمایز می سازند و آنها را به عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی می شناسند (باگلا و سامچ، ۲۰۰۵). لذا وجود چنین رفتارهایی در سازمانهای آموزشی کمکی بزرگ در جهت سهولت دستیابی به اهداف و رسالتهای آموزشی فراهم می‌آورد.

با توجه به پیچیدگی های اجتماعی و مشکل شدن اداره مدرسه توسط یک نفر به تنهایی، وموثر بودن کار گروهی در سازمان و توجه بیشتر به معلمان و دانش آموزان، و از طرفی

دیگر ضرورت وجود معلمانی با رفتار شهروندی سازمانی بالا در مدارس بر آن شدیم تا به تجزیه و تحلیل یکی از جنبه‌های مهم مشارکت سازمانی یعنی رهبری توزیع شده در مدارس و ارتباط آن با رفتار شهروندی سازمانی معلمان، گوشه‌هایی از زوایای پنهان این ارتباط که در مدارس کشورمان کمتر به آن توجه شده است را بررسی و تجزیه و تحلیل کرده، و آن را به عنوان مقدمه‌ای جهت انجام پژوهش‌های آتی در زمینه رهبری و مدیریت مدرسه قرار دهیم.

## ۱-۶- تعاریف نظری و عملیاتی متغیرهای پژوهش

### ۱-۶-۱- رهبری توزیع شده

**تعریف نظری:** رهبری توزیع شده به عنوانی پدیده‌ای تعریف می‌شود که در آن فعالیت‌های رهبری توسط یک نفر مدیریت نمی‌شود، بلکه بین افراد متعدد درون سازمان یا تیم‌های کاری، تسهیم می‌شود (استوری، ۲۰۰۴؛ یوکل، ۲۰۰۲). ایلمور (۲۰۰۰) اصطلاح رهبری توزیع شده را به عنوان تفویض مسئولیت‌ها در میان گروه‌های متعدد درون سازمان، درحالی‌که به سوی ارزش‌ها، فرهنگ، سنن و باورهای خاصی حرکت می‌کنند، تعریف می‌کند (به نقل از لوسیا، ۲۰۰۴). رهبری توزیع شده در مدرسه به معنای اجازه دادن به معلمان جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدرسه و پاسخگویی در قبال این تصمیمات و بر عهده گرفتن نقش‌های رسمی رهبری در جهت اثربخشی بیشتر مدرسه می‌باشد (ایلمور، ۲۰۰۴).

**تعریف عملیاتی:** رهبری توزیع شده در پژوهش حاضر با توجه به پاسخگویی معلمان به یک پرسشنامه ۲۰ گویه‌ای تعریف می‌شود. که در آن مشخص می‌شود که رهبری تا چه اندازه در مدارس مورد مطالعه توزیع شده است.

### ۱-۶-۲- مأموریت، اهداف، چشم‌انداز

**تعریف نظری:** مأموریت مدرسه شامل ادراک معلمان و کارکنان مدرسه از اهداف و دستورالعمل‌های آشکار و ضمنی مدرسه می‌باشد (بولدن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). اهداف و چشم‌انداز

۱. Bolden