بررسی تاثیر رهبری توزیعی بر توانمندسازی معلمان مدارس متوسطه شهرستان جم

سید احمد هاشمی[1] ، مهدی نوروزی[2]، صادق نوروز مصرمی[2]

دانشیارگروه علوم تربیتي، واحد لامرد ، دانشگاه آزاد اسلامي ،لامرد ،ایران

دانشجوي دکتري برنامه ریزی درسی، واحد لامرد ، دانشگاه آزاد اسلامي ، لامرد ، ایران

دانشجوي دکتري برنامه ریزی درسی، واحد لامرد ، دانشگاه آزاد اسلامي ، لامرد ، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسي تاثیر رهبری توزیعی بر توانمندسازی معلمان می باشد، جامعه آماری کلیه معلمان دبیرستان های شهر جم بود که با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب و بررسی شدند. ابزار اندازه گیری شامل دو پرسشنامه استاندارد رهبری توزیعی ایلمور(۲۰۰۰) و توانمندسازی اسپریتزر(۱۹۹۵) بود که روایی آن از نظر اساتید و پایایی آنها بر اساس آلفای کرونباخ در سطح مطلوبی بر آورد شد. تحلیل نتایج با استفاده از همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه نشان داد که رهبری توزیعی تاثیر معنی داری بر توانمندسازی معلمان داشت ، با این وجود میزان تاثیر گذاری تجارب رهبری(β=./308) بر توانمندسازی معلمان بیشتر از سایر ابعاد بود. همچنین رهبری توزیعی بیشترین تاثیر را بر بعد اعتماد در معلمان داشت(f=14.21).

کلمات کلیدی: رهبری توزیعی - توانمندسازی - معلمان- مدارس شهرستان جم

Abstract

The aim of this research is to investigate the influence of distributed leadership on the empowerment of teachers. The statistical society was all teachers of Jam high schools that 230 persons were selected and investigated as sample using simple random sampling method. Measurement tools includes two standard questionnaires of Elmore's distributed leadership (2000) and Espreitzer's empowerment (1995) which their validity was estimated as appropriate from the viewpoint of faculties and their stability was estimated as appropriate based on Cronbach's alpha. Analysis of the results using Pearson correlation and multiple regression showed that distributed leadership has a meaningful influence on empowerment of teachers; nevertheless, the impact rate of leadership experiences (β=./308) on empowerment of teachers is more than other dimensions. Also distributed leadership had highest influence on the trust of teachers (f=14.21).

Keywords: distributed leadership, empowerment, teachers, Jam schools.

مقدمه و بیان مسئله

[1]. دانشیارگروه علوم تربیتی، واحد لامرد ، دانشگاه آزاد اسلامی ،لامرد ،ایران

[2]. دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی، واحد لامرد ، دانشگاه آزاد اسلامی ، لامرد ، ایران

[2] . دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی، واحد لامرد ، دانشگاه آزاد اسلامی ، لامرد ، ایران

ميل ذاتي بشر به پيشرفت و تكامل، همواره منجر به ايجاد تغييرات و ظهور مفاهيم جديد در زندگي انسان مي‌شود. از جمله اين مفاهيم، پديده سازمان مي‌باشد كه به لحاظ گستردگي، تقريباً تمامي ابعاد زندگي اجتماعي انسان امروزي را در بر دارد. هرچند تنوع و گستردگي در انواع سازمانها و شيوه‌هاي عملكردي آنان وجود دارد، اما تمامي آنها حداقل در يک مورد مشترک هستند و اين مورد چيزي جز مفهوم منابع انساني نيست(میری و همکاران،۱۳۹۱). مدرسه نیز به عنوان یک سازمان اجتماعی دستخوش چنین تغییر و تحولی می باشد، در واقع گسترش روزافزون تغییرات اجتماعی و فشارهای رویاروی محیط های آموزشی در دو دهه اخیر همانند دیگر سازمان‌ها باعث پیچیدگی مدارس شده است. و به تبع، این پیچیدگی ها منجر به تعریف رهبری به عنوان یک استراتژی ضروری برای مدارس شده است (اودرو، ۲۰۰۴به نقل از هریس، ۲۰۱۰).در حیطه آموزش که پیچدگی آن پیوسته بیشتر می شود کار رهبری به انواع مختلفی از مهارت ها و شیوه های منعطف، جهت مواجه با چالش های تغییر و تقاضاهای جدید احتیاج پیدا می کند (هریس و اسپیلان،۲۰۰۸). 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(زین آبادی، ۱۳۸۸). تلاش های این پژوهشگران در زمینه رهبری باعث پیدایش شیوه های گوناگونی از رهبری شده است. از میان این شیوه های جدید می توان به رهبری تحولی، رهبری تبادلی، رهبری تعاملی و .... اشاره کرد که تحقیقات فراوانی در مورد آنها با متغیرهای گوناگون سازمانی صورت گرفته است و اکثریت قریب به اتفاق آنها به تاثیر رهبری در پیشرفت مدرسه و دانش آموزان و عوامل دخیل در آموزش صحه گذاشته اند. یکی از شیوه‌های جدید رهبری، که نظر پژوهشگران را به خود جلب کرده است، «رهبری توزیعی» 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 (۲۰۰۳) می‌گویند که رهبری توزیعی نقش حیاتی در بهسازی، موفقیت و اثر بخشی مدارس ایفا می‌کند.(لی و همکاران،۲۰۰۴)

از طرفی مطالعات انجام گرفته در زمینه مهارت‌های رهبری در مدیریت نیز پیشنهاد می‌کند که عمل توانمندسازی جزء اساسی اثربخشی مدیریت و سازمان است و به عنوان ابزاری برای کمک به تولید و ایجاد رفتار برانگیخته و ارتقای بهره‌وری در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد (کوهن،۲۰۰۷). توانمند سازی به عنوان یک متغیر سازمانی و مدیریتی خود می تواند منشاء تغییرات زیادی در مدارس باشد و بر متغیرهای متعددی تاثیر بگذارد. مفهوم توانمندسازی عبارت است از فراهم نمودن آزادی بیشتر استقلال کاری مسئولیت پذیری برای تصمیم گیری و خود کنترلی در انجام کارها برای معلمان.توانمندسازی فقط دادن اختیار به معلمان نیست بلکه موجب میشود معلمان با فراگیری دانش مهارت وانگیزه بتوانند عملکرد شان را بهبود بخشند(ایران نژاد ، ۱۳۸۰). امروزه نیروی انسانی مهم‌ترین عامل درسازمان است، در گذشته اعتقاد بر این بود که سرمایه و منابع مادی روند توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور را تعیین می‌کند اما در جهان کنونی منابع انسانی کارآمد در این امر تاثیر اصلی را دارد. (هاشمی و عباسی، ۱۳۹۲) براساس این رویکرد، توانمند سازی بر حسب ادراکات و باورهای شخصی تعریف می شود.بنابراین توانمند سازی چیزی نیست که مدیران برای معلمان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک فرد در مورد نقش خویش در مدرسه است، در عین حال، مدیریت می تواند بستر و فرصت های لازم را برای توانمندتر شدن معلمان فراهم آورد، اما باید معلمان توانمند را گزینش و به کار گمارد. آنان باید خودشان احساس کنند که دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری هستند و شخصا احساس تعلق به مدرسه کنند(اسدی،۱۳۹۲). بر همین اساس و با توجه به اهمیت و نقش توانمنسازی معلمان در تشریح نگرشها و رفتارهاي آنان در مدرسه و نیز تاثیری که مدیران و رهبران امروزی مدارس می توانند بر توسعه توانمندی معلمان و ابعاد آن در مدارس می توانند داشته باشند، در پژوهش حاضر به بررسی میزان تاثیری که رهبری توزیعی بر توانمندسازی معلمان دارد پرداخته می شود.

مبانی نظری و پیشینه

رهبری توزیعی نقش حیاتی در بهسازی، موفقیت و اثر بخشی مدارس ایفا می کند. تحقیقات متعددی وجود دارد که ثابت می‌کنند رهبری توزیعی تغییرات مثبتی را در محصولات سازمانی و اثربخشی سازمانی ایجاد می‌کند، و ارتباط مستحکمی را بین اشکال رهبری توزیعی و تغییرات مثبت سازمانی نشان می‌دهند از آنجایی که مبنای این دلایل هنوز نسبتا جدید هستند، لذا می توان بر نقش حساس این شیوه ی رهبری در مدارس تاکید کرد (هاریس و تونسند،۲۰۰۷). این شیوه از رهبری دارای ابعادی است که پژوهشگران مختلف از دیدگاه های گوناگون آن را بررسی کرده اند. ایلمور (۲۰۰۰) از جمله نظریه پردازانی است که به بررسی ابعاد رهبری توزیعی پرداخت و این شیوه رهبری را به

عنوان ابزار فراهم کننده رهبری آموزشی در درون مدرسه قلمداد می‌کند(هاریس و تونسند،۲۰۰۷) ایلمور(۲۰۰۰) جامع تربن مدل را از رهبری توزیعی تدوین نمود و آن را در قالب پنج بعد شامل(اموریت، اهداف، چشم انداز- فرهنگ مدرسه- تصمیم‌گیری- ارزیابی وتوسعه حرفه‌ایی- تجارب رهبری) مشخص کرد.در همین راستا هاریس و تونسند (۲۰۰۷)، سبک های رهبری به کار گرفته شده توسط مدیران، در مدیریت کردن چالش های رویاروی مدارس، را مورد بررسی قرار دادند و بیان داشتند که رهبری توزیعی سبکی از رهبری است که مدیران در زمان های معینی از توسعه و بهسازی مدارس، آن را اقتباس کرده و از آن به عنوان سبکی دموکراتیک در راستای توانمندسازی دیگر افراد استفاده می نمایند(گرون،۲۰۰۷) توانمندسازی به عنوان یکی از متغیرهای متاثر از رهبری نیز مورد نظر پژوهشگران زیادی بوده است. مفهوم توانمند سازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد، اما در دهه۱۹۹۰ پژوهشگران، دانشگاهیان و دست اندرکاران مدیریت و سازمان توجه زیادی به این مفهوم نشان دادند، آنها توانمندسازی نیروی انسانی را به عنوان اقدامات راهبردی مدیریت مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری در رده‌های پایین تر سازمان، سهیم کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی آنان به منابع سازمانی دانستند، وجود نیروی انسانی وفادار به اهداف و ارزش های سازمانی و تمایل به حفظ عضویت در سازمان که حاضر باشند با تمام تلاش و کوشش فراتر از وظایف و مسئولیت های تعیین شده در چهاچوب شرح شغل فعالیت نمایند می‌توان عامل مهمی در اثربخشی سازمانی باشد(کفاشی و حاتمی نژاد؛ ۱۳۸۸). شواهد پژوهشی چندی در مورد ارتباط رهبری توزیعی با سایر متغیرهای سازمانی وجود دارد. و این ارتباط را تایید می کنند 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 توزیعی آنان هستند(محمدی و زین آبادی،۱۳۹۱). در زیر به بررسی پیشینه هر دو متغیر پرداخته می شود.

دهقانی زاده (۱۳۸۸) درپژوهشی باعنوان" بررسی چگونگی عوامل سازمانی توانمندساز در مدارس راهنمایی دخترانه شهرستان مهریز ازدیدگاه دبیران" نشان داد که وجود شرایط ارتقاء روحیه در سازمان و برخورداری از فرصت مشارکت در سازمان و زمینه حضور معلمان در تصمیم گیری سازمانی توسط مدیر از عوامل تاثیر گزار بودند.

منوریان و نیازي (۱۳۸۵) عوامل مؤثر بر توانمندسازي کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزي را بررسی نمودند. یافته های پژوهش حاکی است که توانمندسازی، ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی های سرمایه های انسانی بوجود می آورد.رهبری سازمان می تواند از این ابزار در جهت ارتقای بهره وری کارکنان و اعتلای سازمانی استفاده نماید

محمودی کیا و همکاران(۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم، و با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی، به‌طور غیرمستقیم بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر می‌گذارد .همچنین، رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط دارد و این سبک رهبری باعث ترویج عدالت رویه‌ای و تعاملی می‌شود و از طریق این دو نوع عدالت می‌توان موجبات توانمندی کارکنان را فراهم کرد.

یاسینی و همکاران(۱۳۹۱) در پژوهش خود نشان دادند که رهبري توزیعی پیش بیني کننده احساس کارآمدي معلم، رضایت شغلي و تعهد سازماني معلمان بوده، درجه تأثیرگذاري آن بر تعهد سازماني بیش از سایر متغیرهاست. همچنین تأثیر رهبري توزیعی بر رضایت شغلي به صورت غیرمستقیم است.

در تحقیقی دیگر تحت عنوان"رابطه سبک رهبری خدمتگزار ،رفتارهای شهروندی سازمانی و تناسب فردی سازمانی و توانمند سازی " که توسط(واندی،۲۰۱۰)، صورت گرفته، نشان می دهد که بین سبک رهبری خدمتگزار و رفتارهای شهروندی سازمانی همبستگی وجود دارد و تناسب فردی-سازمانی و توانمند سازی این رابطه را میانجیگری می کند.

فرضیه های پژوهش

۱) معلمان درک مطلوبی از توانمندسازی و رهبری توزیعی در مدارس دارند.
۲) بین رهبری توزیعی و توانمندسازی معلمان ارتباط معنی داری وجود دارد.
۳) ابعاد رهبری توزیعی تاثیر معنی داری بر توانمندسازی معلمان دارند.

مواد و روشها

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه ی معلمان مدارس متوسطه شهر جم می باشد. با استفاده از شیوه نمونه گیری تصادفی ساده تعداد ۲۳۰ معلم به عنوان نمونه انتخاب و بررسی شدند. برای گردآوری داده ها از دو پرسشنامه استفاده شده است. برای اندازه گیری ادراک معلمان

از میزان توزیع رهبری در مدارس مورد مطالعه از پرسشنامه ۲۰ گویه‌ایی ایلمور (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه در ۵ بعد شامل(فرهنگ مدرسه، تصمیم گیری مشترک، تجارب رهبری، ارزیابی و توسعه حرفه ایی و مأموریت، اهداف و چشم انداز) می باشد روایی و پایای این پرسشنامه توسط محمدی و زین آبادی (۱۳۹۱) تایید شده است. جهت اندازه گیری توانمند سازی معلمان نیز از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵)که در ۵ بعد (موثر بودن، معنی داری، احساس شایستگی ، حق انتخاب و اعتماد) تهیه شده است ، استفاده شد. روایی و پایایی این پرسش نامه نیز در پژوهش های متعددی بالا گزارش شده است.

یافته ها

۱) معلمان درک مطلوبی از توانمندسازی و رهبری توزیعی در مدارس دارند.

برای بررسی سوال پژوهش از شاخص های میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد که در بین ابعاد رهبری توزیعی تجارب رهبری در مدارس بیشترین میانگین(۴/۶۱) را به دست آورده است، همچنین کمترین میانگین مربوط به بعد تصمیم گیری مشترک با میانگین(۳/۲۱) می باشد. در میان ابعاد توانمندسازی نیز بیشترین میانگین مربوط به بعد موثر بودن (۴/۰۳) و کمترین میانگین مربوط به بعد حق انتخاب از سوی معلمان (۳/۰۸) می باشد.

جدول ۱- شاخص های توصیفی ابعاد رهبری توزیعی و ابعاد توانمندسازی

خرده مقیاس	رهبری توزیعی		خرده مقیاس	توانمندسازی	
	میانگین	انحراف استاندارد		میانگین	انحراف استاندارد
تصمیم گیری مشترک	۳/۲۱	/۳۸۹	موثر بودن،	۳/۳۸	/۵۶۳
فرهنگ مدرسه	۳/۵۲	/۴۷۸	معنی داری،	۳/۲۵	/۷۲۱
تجارب رهبری	۳/۶۱	/۳۶۵	احساس شایستگی	۳/۳۱	/۶۳۵
ارزیابی و توسعه	۳/۱۴	/۴۵۸	حق انتخاب	۳/۰۳	/۶۵۴
مأموریت، چشم انداز	۳/۲۶	/۳۵۸	اعتماد	۳/۱۲	/۵۸۴

۲) بین رهبری توزیعی و توانمندسازی معلمان ارتباط معنی داری وجود دارد.

برای پاسخ دهی به سؤال دو پژوهش از همبستگی پیرسون استفاده شد بدین صورت که بین ابعاد رهبری توزیعی و ابعاد توانمندسازی یک ماتریس همبستگی رسم شد. نتایج به دست آمده نشان داد که بین تمامی ابعاد رهبری توزیعی و توانمندسازی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. مشاهده نتایج همچنین نشان می دهد که بیشترین مقدار همبستگی بین دو بعد فرهنگ مدرسه با توانمندسازی معلمان در مدارس می باشد. بدین صورت که با افزایش و بهبود فرهنگ مدرسه میزان توانمندسازی در معلمان افزایش می یابد و بلعکس با کاهش و بهبود فرهنگ مدرسه میزان توانمندسازی در معلمان کاهش می یابد(**P<0/01). ماتریس همبستگی در شکل ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲- ماتریس همبستگی بین ابعاد رهبری توزیعی و ابعاد توانمندسازی

توانمندسازی رهبری توزیعی	موثر بودن	معنی داری	احساس شایستگی	حق انتخاب	اعتماد
تصمیم گیری مشترک	.421**	.231**	.287**	.188*	.389**
فرهنگ مدرسه	.235**	.345**	.189*	.254**	.371**
تجارب رهبری	.151*	.254**	.192**	.199**	.309**
ارزیابی و توسعه حرفه ایی	.412**	.312**	.209**	.237**	.289**
مأموریت و اهداف	.189*	.234**	.354**	.206**	.354**

۳) ابعاد رهبری توزیعی تاثیر معنی داری بر توانمندسازی معلمان دارند.

به منظور بررسی میزان تاثیر ابعاد رهبری توزیعی بر توانمندسازی معلمان در مدارس از رگرسیون چندگانه استفاده شد که نتایج در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. با توجه به نتایج جدول ۳ مشخص می شود که ابعاد رهبری توزیعی در سطح معنی داری (P≤0/05) بر توانمندسازی تاثیر معنی داری دارد. مقادیر همبستگی چندگانه(R2) نشان دهنده ارتباط معنی دار رهبری توزیعی با توانمندسازی و ابعاد آن می باشد، همچنین مقادیرF نشان دهنده تاثیر رهبری توزیعی بر توانمندسازی می باشد. مشاهده نتایج نشان می دهد که بیشترین مقدار همبستگی چندگانه بین احساس شایستگی با رهبری توزیعی به صورت کلی می باشد(۴۱۲/.). بیشترین تاثیر هم بر اعتماد معلمان با مقدار f معادل (۱۲/۱۷) داشته است. نتایج این تحلیل در دو جدول شماره ۳ به صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۳- خلاصه مدل رگرسیون بین رهبری توزیعی و ابعاد توانمندسازی

P<0/01**

متغیر	موثر بودن		معنی داری		احساس شایستگی		حق انتخاب		نماد	
	R^2	F	R^2	F	R^2	F	R^2	F	R^2	F
رهبری توزیعی	./۳۸۹	۱۲/۱۷*	./۳۳۰	۱۰/۱۱*	./۴۵۸	۰۹/۱۲*	./۴۲۱	۰۷/۰۹*	./۳۱۲	۱۴/۲۱*

P<0/05

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری توزیعی بر توانمندسازی معلمان مدارس متوسطه جم انجام گرفت. جامعه آمار پژوهش شامل کلیه معلمان مدارس مقطع متوسطه شهر جم بود که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده تعداد ۲۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب و بررسی شدند. نتایج به دست آمده در بخش آمار توصیفی نشان داد که در بین ابعاد رهبری توزیعی تجارب رهبری در مدارس بیشترین میانگین(۴/۶۱) را به دست آورده است و در میان ابعاد توانمندسازی نیز بیشترین میانگین مربوط به بعد موثر بودن (۴/۰۳) می باشد. در حقیقت در مدارس متوسطه شهر جم از دیدگاه معلمان مدیران این مدارس به بحث رهبری و مولفه های آن در مدارس توجه دارند، همچنین از لحاظ توانمندی معلمان این مدارس بر این باورند که مي توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطي که در آن کار مي کنند يا نتايجي که توليد مي شوند، تغيير ايجاد کنند . نتایج همبستگی به دست آمده در فرضیه دوم پژوهش نیز حاکی از این است که بیشترین مقدار همبستگی بین دو بعد تصمیم گیری مشترک و حس موثر بودن در معلمان است. در حقیقت با توجه به اینکه معلمان در مدارس زمانی به این امر دست پیدا می کنند، که در مدارس موثر هستند و می توانند بر سرنوشت مدارس تاثیر بگذارند، که در تصمیمات مربوط به مدرسه شرکت کنند. رهبری توزیعی نیز با توجه به ماهیت آن بیشتر با بحث تصمیم گیری مشترک در بین معلمان و مدیران و توزیع کردن وظایف تصمیم گیری و امور مربوط به مدرسه در بین اعضا و کارکنان مدرسه سروکار دارد. نتایج تحلیل رگرسیون نیز حاکی از این است که معلمان موثر بودن را عاملی مهم و ضروری در مدارس و در جهت توسعه حس توانمندسازی می دانند، و رهبری توزیعی به عنوان شیوه رهبری مشارکتی و مبتنی بر معلمان و کارکنان در امور مدرسه بیشتر بر این بعد از توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد، و آنها را افرادی موثر و تاثیر گذار در امور مدرسه و تصمیمات مربوط به مدرسه و نیز با اعتماد بین شخصی و داشتن باور به اطرافیان و مدیر مدرسه بار می آورد. در کل آنچه ار نتایج به دست آمده در مقاله اخیر می توان استنباط نمود این است که رهبری توزیعی در مدارس عاملی مهم در جهت توسعه حس توانمندی معلمان و توسعه شایستگی های حرفه ایی و شغلی در آنان بود که با افزایش میزان توزیع رهبری در مدارس می توان شاهد گسترش روحیه توانمندی در آنان بود. نتایج به دست آمده در راستای پژوهش های، محمدی(۱۳۹۱)، یاسینی و همکاران(۱۳۹۱)، محمودی کیا و همکاران(۱۳۹۴)، منوریان و نیازي (۱۳۸۵) می باشد، که آنها نیز در پژوهش های خود رهبری و شیوه های متعدد آن را عاملی موثر در توانمندسازی کارکنان می دانستند. با توجه به نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر توصیه می شود، مدیران ضمن آشنایی با توانمندی ها و استعداد معلمان، در بحث تزیع رهبری در مدارس، بر اساس توانمندی های ویژه آنان را در امورات مختلف مربوز به مدرسه به کار گیرند. همچنین با توسعه حس رهبری در معلمان، آنها را افرادی خلاق و با اعتماد به نفس در امورات مدرسه بار آورد تا بتوانند در غیاب مدیران مدارس و حتی در صورت نبود نظارت خود رهبری مدرسه و کلاس درس خود را

بر عهده بگیرند.در نهایت با توجه به نتایج پژوهش توصیه می شود، مدیران مدارس با توسعه حس اعتماد و داشتن حق انتخاب برای معلمان و حتی دانش آموزان روحیه رهبری و هدایتگری را در آنان گسترش داده و آنها را افرادی خلاق و با عزت نفس در بحث هدایت و راهنمایی مدارس در جهت دست یابی به اهداف بار آورند.

منابع

- ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۰) مدیریت توانسازی کارکنان؛ بلانچارد، کنت و جان کارلوس(۲۰۰۰) موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران
- اسدی، صلاح‌الدین(۱۳۹۲) آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، راهکاری برای ارتقاء سلامت، فصلنامه آموزش پزشکي و توسعه، دانشگاه علوم پزشکي قزوین، سال ششم، شماره اول.
- زین آبادی، حسن رضا، محمدی، فایق(۱۳۹۱) بررسینقش رهبري توزیع شده در مدارس، نگاهی به رفتار شهروندي سازماني، پژوهش و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، سال ٦، شماره ۲۲
- عبدالرضا میري ، اسماعیل سبزیکاران(۱۳۹۰) بررسي عوامل مؤثر بر توانمندسازي منابع انساني شرکت ملي پخش فرآورده هاي نفتي ایران (منطقه تهران) مدیریت توسعه و تحول، شماره ٦- ص ٤٩ تا ٥٦
- محمدي، فایق (۱۳۹۱). بررسي نقش رهبري توزیع شده در رفتار شهروندي سازماني معلمان مدارس ابتدایي شهر کرج، پایان‌نامه کارشناسي ارشد رشته مدیریت آموزشي، دانشکده روانشناسي و علوم تربیتي، دانشگاه خوارزمي.
- محمودی کیا مریم ؛ ارشدی نسرین ؛ احمدی چگنی سحر ؛ بهارلو مصطفی(۱۳۹٤)رابطة رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی،مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۱
- منوریان ،عباس و نیازي، حمید رضا (۱۳۸٥). عوامل مؤثر بر توانمندسازي کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزي.سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی . تهران.
- هاشمی, سید احمد و ابوالفضل عباسی، (۱۳۹۲)، ارائه ی الگوی سیستمی توسعه ی شایستگی های منابع انسانی به منظور توسعه ی فرآیندهای سازمانی، کنفرانس بین المللی مدیریت، چالشها و راهکارها، شیراز
- یاسینی علی ؛ زین‌آبادی حسن رضا ؛ نوه‌ابراهیم عبدالرحیم ؛ آراسته حمیدرضا (۱۳۹۱) بررسی نقش میانجی‌گر احساس کارآمدی در تأثیرگذاری سبک رهبری توزیعی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان مدارس دولتی؛ مدیریت دولتی تهران، دوره ٤، شماره ۱۲، زمستان ۱۳۹۱، صفحه ۱۲۹-۱٤۸

- Gronn, PThe future of distributed leadership. Journal of Educational Administration. Vol. 46, No. 2. 141-158 .(2008).

- Harris, A., & Townsend, A. Developing leaders for tomorrow: releasing system potential. School Leadership and Management, 169-179. . (2007).

- Vondey,M.(2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. International Journal of Leadership Studies, 13(4), 3-26

- Harris, A(2010).Distributed leadership. Institute of Education University of London. Library of Congress.Vol.7.(2010).

- Haris, A., & Spillane, j. (2008), "Distributed leadership through the looking glass", *Management in Education*,. 22(1). 31–34.

- Lih Farh,J. Bo Zhong,C. Organ, D(2004)Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. Organization Science. 15. 2. 241–253