

The Relationship between Excellence-Oriented Leadership and the Improvement of Educational Standards with the Mediating Role of Organizational Culture in Secondary Schools

Abdolghader Armand¹, Shaho Ashnagar^{✉ 1}, Ali Bayrami¹

1- M.A. Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Mahabad Branch, Mahabad, Iran.

Article Info

Article type:
Research Paper

Keywords:

Excellence-Oriented Leadership ,
Educational Standards Improvement ,
Organizational Culture ,Secondary Schools.

Received:

23 Apr 2026

Received in revised form:

04 Jul 2026

Accepted:

26 Jul 2026

pp.148-164.

Abstract

The main purpose of this study was to examine the relationship between excellence-oriented leadership and the improvement of educational standards with the mediating role of organizational culture in upper secondary schools in Mahabad County. This research is applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of methodology, and it was conducted within the framework of structural equation modeling (SEM). The statistical population consisted of all upper secondary school teachers in Mahabad County, totaling 645 individuals. The sample size was estimated to be 240 participants using Cochran's formula, and simple random sampling was employed. Data were collected using three standardized questionnaires, including the Educational Standards Improvement Questionnaire (Kobriaei & Roudbari, 2005), Denison Organizational Culture Questionnaire (2006), and Bass and Avolio's Excellence-Oriented Leadership Questionnaire (2006). The collected data were analyzed using structural equation modeling with Smart-PLS 4 and SPSS version 30 software. The results indicated that excellence-oriented leadership has a positive and significant effect on the improvement of educational standards. This effect was also confirmed indirectly through organizational culture ($t > 1.96$, $p < 0.05$). Overall, the findings suggest that organizational culture plays a significant mediating role in strengthening the impact of excellence-oriented leadership on the quality and standards of education. Therefore, strengthening and developing organizational culture in schools can provide a suitable context for enhancing the effectiveness of excellence-oriented leadership.

Citation: Armand, A., Ashnagar, S., & Bayrami, A. (2026). *Investigating the Relationship Between Excellence-Oriented Leadership and the Enhancement of Educational Standards: The Mediating Role of Organizational Culture in Secondary Schools*. *Journal of Intelligent Learning in Educational Systems*, 1(1), 148-164.

Publisher: Vali-e-Asr University of Rafsanjan
<https://doi.org/10.22072/iles.2026.2087362.1017>

The Author(s) ©



Extended Abstract

Introduction

Educational quality has become a central priority in contemporary educational systems because of its fundamental role in promoting human capital development, fostering social progress, and enhancing national competitiveness. As educational institutions strive to respond to rapidly changing societal and technological demands, effective leadership has emerged as a key determinant of school performance and educational improvement. Leadership not only influences organizational effectiveness but also shapes teachers' professional behaviors, instructional practices, and students' learning outcomes. Among contemporary leadership paradigms, excellence-oriented leadership has attracted considerable attention due to its comprehensive focus on strategic vision, continuous improvement, ethical decision-making, employee empowerment, and organizational learning. Unlike traditional administrative leadership, which primarily emphasizes supervision and control, excellence-oriented leadership seeks to establish a culture of innovation, collaboration, and sustainable organizational development. Through these characteristics, leaders create conditions that encourage professional growth, organizational commitment, and continuous enhancement of educational practices. Educational organizations, particularly secondary schools, operate within complex and dynamic environments where leadership effectiveness depends not only on leaders' behaviors but also on the organizational context in which those behaviors are enacted. Organizational culture, defined as the shared system of values, beliefs, norms, and behavioral expectations within an organization, plays a pivotal role in shaping employees' attitudes and organizational performance. A positive organizational culture promotes collaboration, trust, innovation, and collective responsibility, thereby creating favorable conditions for improving educational quality. The relationship between leadership and educational outcomes is therefore unlikely to be entirely direct. Rather, leadership practices

influence educational standards by fostering an organizational culture that supports effective teaching, professional collaboration, and continuous improvement. From this perspective, organizational culture functions as an important mediating mechanism through which leadership behaviors are translated into measurable educational outcomes. Understanding this mediating process is both theoretically valuable and practically important for educational administrators seeking sustainable school improvement. Despite the growing body of research on educational leadership, limited empirical evidence has examined the mediating role of organizational culture in the relationship between excellence-oriented leadership and educational standards, particularly within the Iranian educational context. Accordingly, the present study was conducted among secondary schools in Mahabad County to investigate whether organizational culture mediates the relationship between excellence-oriented leadership and educational standards. The findings are expected to contribute to the existing literature by providing empirical evidence on the mechanisms through which leadership enhances educational quality and by offering practical implications for educational policymakers and school leaders.

Methodology

This study employed an applied research approach in terms of its purpose and a descriptive-correlational design in terms of methodology. The statistical population comprised all secondary school teachers in Mahabad County ($N = 645$), according to official records obtained from the Mahabad Department of Education. The required sample size was determined using Cochran's formula, resulting in a sample of 240 teachers. Participants were selected through simple random sampling to ensure that each member of the population had an equal probability of selection, thereby enhancing the representativeness and generalizability of the findings. Data were collected using standardized instruments with established psychometric properties. Educational

standards were assessed using the Educational Standards Improvement Questionnaire developed by Kebriaei and Roodbari (2005). Organizational culture was measured using the Denison Organizational Culture Questionnaire (Denison, 2006), which evaluates four dimensions, namely involvement, consistency, adaptability, and mission. Excellence-oriented leadership was assessed using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio (2006), a widely validated instrument designed to measure transformational and excellence-oriented leadership behaviors. The collected data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). SmartPLS version 4 was employed to estimate both the measurement and structural models, whereas SPSS version 30 was used for descriptive statistics and preliminary analyses, including reliability assessment. The mediating effect of organizational culture was evaluated using the bootstrapping procedure with 5,000 resamples to obtain robust estimates of indirect effects. Statistical significance was determined at the 0.05 level, with *t*-values greater than 1.96 indicating significant path coefficients. In addition, bias-corrected 95% confidence intervals were examined, and mediation was considered significant when the confidence interval excluded zero.

Findings

The results of the structural equation modeling demonstrated that excellence-oriented leadership exerted a statistically significant indirect effect on educational standards through organizational culture. The *t*-value associated with the indirect effect exceeded the critical threshold of 1.96, confirming statistical significance at the 0.05 level. Moreover, the bias-corrected 95% confidence interval did not include zero, providing additional evidence for the significance of the mediating effect. The findings further revealed that excellence-oriented leadership positively contributes to the development of a supportive organizational culture characterized by collaboration, shared values, teacher participation, and a commitment to continuous improvement. Such cultural

characteristics create an environment that facilitates effective teaching, strengthens professional interactions among teachers, and promotes higher levels of educational quality. Furthermore, the results indicated that organizational culture serves as a fundamental mechanism through which leadership influences educational standards. Schools characterized by stronger excellence-oriented leadership demonstrated more cohesive organizational cultures, which in turn contributed to higher educational standards. Conversely, the direct influence of leadership on educational standards was substantially reduced when organizational culture was not considered, highlighting the pivotal mediating role of organizational culture in translating leadership practices into improved educational outcomes.

Discussion

The findings of the present study provide empirical support for the proposition that the effectiveness of leadership in educational settings is largely contingent upon the organizational culture within which leadership practices are implemented. Although excellence-oriented leadership positively influences educational quality, its effects become substantially stronger when accompanied by a supportive organizational culture that encourages collaboration, shared responsibility, innovation, and continuous learning. Excellence-oriented leadership promotes organizational development by establishing a shared vision, encouraging ethical conduct, empowering teachers, and fostering professional learning. These leadership practices gradually shape a positive organizational culture that enhances teachers' commitment, motivation, instructional effectiveness, and willingness to participate in school improvement initiatives. Consequently, organizational culture functions as a strategic resource that enables leadership practices to generate sustainable improvements in educational standards. The significant mediating role of organizational culture identified in this study is consistent with contemporary theories of organizational behavior and educational leadership, which

emphasize that organizational culture constitutes the primary mechanism linking leadership behaviors to organizational performance. Within educational environments, where interpersonal relationships, shared beliefs, and collaborative practices strongly influence teaching and learning processes, organizational culture becomes an indispensable determinant of school effectiveness and educational excellence. The findings also suggest important practical implications for educational policymakers, school administrators, and leadership development programs. Efforts to improve educational standards should extend beyond strengthening individual leadership competencies and should simultaneously focus on cultivating organizational cultures that promote collaboration, innovation, professional learning, and continuous improvement. Leadership development initiatives that integrate cultural transformation strategies are more likely to produce sustainable improvements in educational quality than approaches focusing solely on leadership behaviors. In conclusion, this study demonstrates that organizational culture represents a critical pathway through which excellence-oriented leadership contributes to educational improvement. Strengthening organizational culture can substantially enhance the effectiveness of leadership practices and facilitate the achievement of higher educational standards. Future research is recommended to examine additional organizational and psychological variables that may further explain the relationship between leadership and educational outcomes across different educational contexts.

Funding

This article is not sponsored

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article .

Conflict of Interest

The authors declared no conflict of interest .

Acknowledgments

We are grateful to all the scientific consultants for this paper .

بررسی رابطه رهبری تعالی محور و ارتقاء استانداردهای آموزشی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه

عبدالقادر ارمند^۱، شاهو آشناگر^۱✉، علی بایرامی^۱

۱- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مهاباد، مهاباد، ایران.

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۰۲/۰۳

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۰۴/۱۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۵/۰۴

صص:

۱۴۸-۱۶۴.

کلید واژه ها:

رهبری تعالی محور، ارتقاء استانداردهای آموزشی، فرهنگ سازمانی، مدارس متوسطه دوم.

هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه رهبری تعالی محور و ارتقای استانداردهای آموزشی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه دوم شهرستان مهاباد است. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی-همبستگی محسوب می شود که در چهارچوب مدل سازی معادلات ساختاری، انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه دبیران دوره متوسطه دوم شهرستان مهاباد به تعداد ۶۴۵ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۲۴۰ نفر برآورد شد و نمونه گیری به روش تصادفی ساده انجام گرفت. ابزار گردآوری داده ها، سه پرسش نامه استاندارد، شامل پرسش نامه ارتقای استانداردهای آموزشی کبریایی و رودباری (۱۳۸۴)، پرسش نامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۶) و پرسش نامه رهبری تعالی محور باس و آوولیو (۲۰۰۶) بود. تحلیل داده ها در چهارچوب مدل سازی معادلات ساختاری، مبتنی بر واریانس (PLS-SEM) انجام گرفت و از نرم افزار Smart PLS 4 برای آزمون مدل اندازه گیری و مدل ساختاری و از نرم افزار SPSS نسخه ۳۰ برای تحلیل های توصیفی استفاده شد. نتایج نشان داد، رهبری تعالی محور، تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای استانداردهای آموزشی دارد، به طوری که این اثر به صورت غیرمستقیم و از طریق فرهنگ سازمانی نیز تأیید شد ($t > 1/96$ ، $p < 0/05$). در مجموع، یافته ها بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی، نقش میانجی معناداری در تقویت اثر رهبری تعالی محور بر کیفیت و استانداردهای آموزشی ایفا می کند؛ بنابراین، توجه به توسعه و تقویت فرهنگ سازمانی در مدارس می تواند، بستر لازم برای اثربخشی بیشتر سبک رهبری تعالی محور را فراهم سازد.

استناد: ارمند، عبدالقادر، آشناگر، شاهو، و بایرامی، علی. (۱۴۰۵). بررسی رابطه رهبری تعالی محور و ارتقاء استانداردهای آموزشی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه. دوفصلنامه یادگیری هوشمند در نظام های آموزشی، ۱(۱)، ۱۶۴-۱۴۸.

ناشر: دانشگاه ولی عصر رفسنجان

<https://doi.org/10.22072/iles.2026.2087362.1017>



© نویسندگان

مقدمه

در دنیای امروز، سازمان ها در محیطی پویا، پیچیده و سرشار از تغییرات فعالیت می کنند؛ از این رو، رهبری به عنوان یکی از مهم ترین عوامل موفقیت و اثربخشی سازمانی، اهمیت فزاینده ای یافته است (دی وال^۱، ۲۰۲۲). رهبری، فرایندی است که از طریق آن، رهبر با نفوذ بر نگرش ها، رفتارها و عملکرد اعضای سازمان، آنان را در مسیر دستیابی به اهداف فردی و سازمانی هدایت می کند (آدام و سیلاس^۲، ۲۰۲۳). با توجه به این که مهم ترین ویژگی سازمان های معاصر، تغییر و تحول مستمر است، سازمان ها برای بقا و حفظ مزیت رقابتی خود، نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند کارکنان را با شرایط جدید، هماهنگ ساخته و زمینه سازگاری سازمان با تحولات محیطی را فراهم آورند (معجونی و قنبری، ۱۴۰۳). در چنین شرایطی، کیفیت رهبری، نقشی تعیین کننده در افزایش اثربخشی، بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف راهبردی سازمان ایفا می کند.

رهبری، فراتر از اعمال قدرت و نظارت اداری است و شامل توانایی ایجاد انگیزه، جلب اعتماد، توسعه همکاری و هدایت ظرفیت های انسانی در جهت تحقق چشم اندازهای سازمانی می شود (معلمی عباس آبادی و همکاران، ۱۴۰۲). رهبران اثربخش از طریق برقراری ارتباطات سازنده، تصمیم گیری مناسب، حمایت از کارکنان و ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد و مشارکت، زمینه رشد و شکوفایی افراد را فراهم می کنند (آرمسترانگ و همکاران^۳، ۲۰۲۰). هم چنین، آنان نقش مهمی در مدیریت تغییرات، تقویت نوآوری و ارتقای یادگیری سازمانی دارند و با ایجاد هماهنگی میان اهداف فردی و سازمانی، تعهد و رضایت کارکنان را افزایش می دهند (ریچاردسون^۴، ۲۰۲۴). از این رو، رهبری به عنوان یکی از ارکان اساسی موفقیت سازمان ها، شناخته می شود و می تواند، زمینه ساز توسعه پایدار، نوآوری و بهبود مستمر عملکرد در محیط های رقابتی و متحول امروزی باشد.

یکی از رویکردهای نوین در حوزه رهبری سازمانی، رهبری تعالی محور است که بر دستیابی به بالاترین سطوح عملکرد، بهبود مستمر، توسعه ظرفیت های انسانی و تحقق اهداف راهبردی سازمان تأکید دارد. رهبری تعالی محور، نوعی رهبری است که از طریق ایجاد چشم انداز روشن، ترویج فرهنگ کیفیت، توانمندسازی کارکنان و استقرار نظام های ارزیابی و بهبود مستمر، سازمان را در مسیر تعالی و سرآمدی هدایت می کند. در این رویکرد، رهبر نه تنها بر نتایج سازمانی تمرکز دارد، بلکه به توسعه سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، نوآوری و رضایت ذی نفعان نیز توجه ویژه ای نشان می دهد (آرمسترانگ و همکاران، ۲۰۲۰). رهبران تعالی محور با ایجاد ارزش های مشترک، تقویت مشارکت کارکنان و حمایت از خلاقیت و نوآوری، زمینه دستیابی سازمان به عملکرد پایدار و مزیت رقابتی را فراهم می آورند (دی وال، ۲۰۲۲). هم چنین، این رهبران از طریق نفوذ مؤثر، الهام بخشی و هدایت هدفمند کارکنان، زمینه تحقق اهداف راهبردی و بهبود مستمر عملکرد سازمان را فراهم می کنند (ریچاردسون، ۲۰۲۴).

رهبری تعالی محور به عنوان یکی از مهم ترین رویکردهای مدیریتی معاصر، نقش تعیین کننده ای در ارتقای استانداردهای آموزشی ایفا می کند. استانداردهای آموزشی که ابعاد مختلفی از جمله، کیفیت فرایندهای تدریس و یادگیری، مدیریت منابع انسانی، بهره برداری بهینه از منابع مادی و دستیابی به اهداف آموزشی را دربرمی گیرند، تحت تأثیر مستقیم کیفیت رهبری قرار دارند. در شرایطی که سازمان های آموزشی با تغییرات و تحولات مستمر مواجه هستند، بهره گیری از رویکردهای نوین رهبری می تواند، زمینه سازگاری و ارتقای عملکرد آن ها را فراهم سازد (معلمی عباس آبادی و همکاران، ۱۴۰۲؛ معجونی و قنبری، ۱۴۰۳). رهبران تعالی محور با ایجاد فرهنگ کیفیت، تشویق به یادگیری مستمر، حمایت از توسعه حرفه ای معلمان، بهره گیری از نظام های ارزیابی اثربخش و هدایت مدرسه در مسیر بهبود مستمر، می توانند، زمینه ارتقای عملکرد آموزشی و افزایش کیفیت خدمات آموزشی را فراهم سازند. از

این‌رو، به‌کارگیری اصول رهبری تعالی محور در مدارس و مراکز آموزشی، می‌تواند به بهبود استانداردهای آموزشی، افزایش اثربخشی سازمانی و تحقق اهداف آموزشی در سطوح بالاتر منجر شود (قنادان‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲؛ فریس و همکاران، ۲۰۱۹).

از سوی دیگر، ارتقای آموزشی، فرایندی است که بهبود مستمر کیفیت آموزش و یادگیری را هدف قرار می‌دهد و در آن معلمان، مدیران و کارکنان آموزشی با بهره‌گیری از روش‌های نوآورانه و ارزیابی‌های دقیق، به دنبال افزایش سطح دانش و مهارت‌های دانش‌آموزان هستند (فراست و رابی^۱، ۲۰۲۰). استانداردهای آموزشی، از جمله معیارهای کیفیت و اثربخشی هستند که می‌توانند، به‌عنوان مبنای سنجش موفقیت این فرایند عمل کنند. در این راستا، رهبری تعالی محور، نقشی کلیدی دارد؛ زیرا رهبران آموزشی با دیدگاه‌های استراتژیک و هدایت تیم‌های آموزشی به سمت اهداف بلندمدت، فضایی را برای تحقق استانداردهای آموزشی ایجاد می‌کنند. این نوع رهبری، نه تنها بر بهبود مستمر تمرکز دارد، بلکه تلاش می‌کند تا با استفاده از منابع موجود و ارتقاء همکاری‌ها، استانداردهای آموزشی را به سطوح بالاتر برساند و در نهایت، تأثیر مثبتی بر کیفیت و کارایی نظام آموزشی داشته باشد.

بهبود مدرسه، یک تلاش سیستماتیک و پایدار با هدف ایجاد تغییراتی جهت پیگیری مؤثر اهداف آموزشی و تقویت ظرفیت مدرسه برای پیشرفت‌های بیشتر می‌باشد. در واقع بهبود مدرسه، فعالیتی است که یک مدرسه برای افزایش ظرفیت معلمان و رهبران (وودس و بریگته‌اوس^۲، ۲۰۱۳) و در نهایت برای افزایش نتایج یادگیری دانش‌آموزان خود، انجام می‌دهد (وانگ و همکاران^۳، ۲۰۲۰). در این میان، مدیران، محوری‌ترین عامل هدایت برنامه‌های اصلاحات مدارس در نظام آموزشی هستند. اغلب پژوهشگران، مدیران را به‌عنوان مهم‌ترین، بنیادی‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین عامل تغییر و تحول در مدارس معرفی کرده‌اند. قاعدتاً، ارتقاء کیفیت و ایجاد تحولات بنیادی در مدارس، نه تنها به کیفیت و صلاحیت‌های مدیریتی و تخصصی مدیران بستگی دارد؛ بلکه به میزان بسیار زیادی، متأثر از رهبری آن‌ها است. پژوهش‌های اثربخشی مدرسه، عموماً حاکی از آن هستند که قابلیت‌های مدیران در ایفای نقش‌های مؤثر رهبری، یکی از مؤلفه‌های اساسی موفقیت مدارس امروز است (اسمیت و تیلور^۴، ۲۰۲۲). اهمیت نقش رهبر مدرسه در تحقیقات بهبود مدرسه، به‌خوبی مورد حمایت قرار می‌گیرد (ساروس و همکاران^۵، ۲۰۲۱).

رهبری، به‌طور کلی شامل ویژگی‌هایی است که می‌تواند، باعث نفوذ عمدی در افراد گروه یا سازمان شود (سلیم^۶ و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین روش‌های روزمره مدیریتی را برای برآوردن انتظارات و چالش‌های نوظهور و مداوم مدارس، کافی نمی‌دانند و معتقدند که بدون ایفای نقش‌های رهبری، اثربخشی مدارس به‌کندی روی خواهد داد. وظیفه اساسی رهبری در مدارس، عبارت از بهتر ساختن وضع آموزش است. اگر کسی در مقام رهبری آموزشی، نتواند در بهبود کیفیت آموزش، مؤثر واقع شود؛ وجود او در این مقام قابل دفاع و توجیه نیست. آموختن کودکان از طریق تدریس مؤثر از سوی معلمان انجام می‌گیرد؛ بنابراین رهبری آموزشی با نفوذ بر معلمان، تولید منابع، فراهم کردن محیط آموزشی مناسب و ایجاد انگیزش می‌تواند، باعث آموزش اثربخش باشد. فرهنگ سازمانی، نیز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رفتار و عملکرد اعضای سازمان، نقش اساسی در توسعه و پیشرفت سازمان‌ها ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، نگرش‌ها و الگوهای رفتاری مشترک میان اعضای سازمان، اشاره دارد که نحوه تفکر، تصمیم‌گیری و تعامل افراد را در محیط کار شکل می‌دهد و به فعالیت‌های سازمان معنا و جهت می‌بخشد (یوکول^۷، ۲۰۲۰). این مفهوم به‌عنوان گونه‌ای از محیط اجتماعی سازمان، بر استقرار نظام‌های منابع انسانی، روابط

1. Frost & Raby
2. Woods & Brighthouse
3. Wang
4. Smit & Taylor
5. Saros
6. Salim
7. Yukl

بررسی تأثیر رهبری تعالی محور بر ارتقاء استانداردهای آموزشی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه/کم آرمند و همکاران

کاری، فرایندهای مدیریتی و عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. فرهنگ سازمانی به یکی از مهم ترین متغیرهای مورد مطالعه در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی، تبدیل شده و پژوهشگران بسیاری، نقش آن را در موفقیت، اثربخشی و پایداری سازمان ها بررسی کرده اند (تالب و رحمان^۱، ۲۰۲۳). در خلال چند دهه گذشته، فرهنگ سازمانی و رهبری به دو موضوع محوری در پژوهش های سازمانی تبدیل شده اند. بررسی مطالعات انجام شده، نشان می دهد که این دو سازه از مهم ترین عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان هستند (یوکل، ۲۰۲۳)، هرچند در بسیاری از پژوهش ها به صورت مستقل، مورد بررسی قرار گرفته اند و مطالعات تجربی درباره ارتباط متقابل آن ها، هنوز محدود است (تالب و رحمان، ۲۰۲۳). امروزه یکی از مهم ترین وظایف مدیران، ایفای نقش مؤثر به عنوان رهبر و شکل دهنده فرهنگ سازمانی است. رهبران از طریق ارزش ها، نگرش ها و شیوه های مدیریتی خود، می توانند، فرهنگ سازمان را ایجاد، تقویت یا دگرگون کنند. این رویکرد در کشورهای پیشرفته، زمینه انجام پژوهش های گسترده ای را فراهم کرده و نتایج این مطالعات، نشان داده است که سبک های مختلف رهبری، می توانند بر فرهنگ سازمانی، فرایندهای تصمیم گیری، میزان مشارکت کارکنان و در نهایت بر اثربخشی سازمان، تأثیر معناداری داشته باشند (سلیم و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو، شناخت تعامل میان رهبری و فرهنگ سازمانی برای دستیابی به عملکرد مطلوب و تحقق اهداف سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

فرهنگ سازمانی، نیز به عنوان گونه ای از محیط اجتماعی سازمان ها که قرارگرفتن سیستم های منابع انسانی و فعالیت های سازمانی در سازمان ها را تحت تأثیر خود، قرارمی دهد (یوکل^۲، ۲۰۲۰)، یکی از عوامل مؤثر در توسعه و پیشرفت سازمان ها در مسیرهای برنامه ریزی شده است. در واقع، توجه به فرهنگ در سطح سازمان و جامعه، موضوع جدیدی نیست، اما اهمیت آن در چند دهه اخیر، آشکارتر شده است و اندیشمندان بسیاری در زمینه فرهنگ پژوهش کرده اند. در خلال چند دهه گذشته، فرهنگ و رهبری در سازمان ها به موضوعاتی مهم در پژوهش های علمی تبدیل شده اند. نگاهی به این مطالعات نشان می دهد، فرهنگ سازمانی و رهبری دو مقوله بسیار مهم اند که در پژوهش ها، اغلب به طور مجزا، تحلیل شده اند و فقط می توان، مطالعات تجربی محدودی درباره ارتباط میان آن ها یافت (تالب و رحمان^۳، ۲۰۲۳). امروزه، یکی از نقش های بزرگ مدیران در سازمان، ایفای نقش مؤثر به عنوان رهبری است. این نگاه در کشورهای پیشرفته، توانسته است، زمینه های پژوهشی فراوانی را به ارمغان بیاورد که از آن، دستاوردهای مفیدی حاصل شده است. نتایج این مطالعات که به روش های گوناگون انجام گرفته است، نشان داده که سبک های رهبری، می تواند بر فرهنگ سازمان، فرایند تصمیم گیری و در نتیجه بر اثربخشی سازمان تأثیرگذار باشد (سلیم و همکاران، ۲۰۲۰).

در سال های اخیر، نظام های آموزشی در سطح جهانی با تغییرات سریع، پیچیدگی های فزاینده و افزایش انتظارات ذی نفعان مواجه شده اند؛ به گونه ای که ارتقای کیفیت آموزش و بهبود استانداردهای آموزشی به یکی از اولویتهای اساسی سیاست گذاران و مدیران آموزشی تبدیل شده است. در این میان، نقش مدیریت و رهبری آموزشی به عنوان یکی از عوامل تعیین کننده در موفقیت مدارس، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. به ویژه سبک های نوین رهبری، از جمله رهبری تعالی محور، با تأکید بر بهبود مستمر، توسعه منابع انسانی، ایجاد فرهنگ کیفیت و ارتقای عملکرد سازمانی، می توانند، نقش مهمی در ارتقای استانداردهای آموزشی و بهبود کیفیت یادگیری ایفا کنند. از سوی دیگر، مدیران مدارس به عنوان رهبران اصلی نظام آموزشی، نقشی محوری در هدایت برنامه های اصلاحی، ایجاد هماهنگی در فرایندهای آموزشی و ارتقای عملکرد معلمان و دانش آموزان دارند؛ بنابراین بررسی شیوه های رهبری آنان از اهمیت بالایی برخوردار است.

با وجود اهمیت موضوع، مرور ادبیات پژوهش، نشان می دهد که اگرچه مطالعات متعددی به بررسی اثر رهبری بر پیامدهای سازمانی و آموزشی پرداخته اند، اما هنوز خلأهایی در تبیین سازوکارهای اثرگذاری رهبری تعالی محور بر استانداردهای آموزشی

1.Talib & Rahman

2.Yukl

3.Talib & Rahman

وجود دارد. به‌ویژه، نقش میانجی فرهنگ سازمانی در این رابطه کمتر مورد توجه قرار گرفته‌است، در حالی که فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترک، می‌تواند، مسیر اثرگذاری سبک‌های رهبری را تسهیل یا تعدیل کند. از این‌رو، بررسی هم‌زمان رابطه رهبری تعالی‌محور، فرهنگ سازمانی و استانداردهای آموزشی، می‌تواند به درک دقیق‌تری از سازوکارهای بهبود عملکرد مدارس منجر شود و شکاف موجود در ادبیات پژوهش را پوشش دهد.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش رهبری تعالی‌محور بر ارتقای استانداردهای آموزشی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه دوم شهرستان مهاباد انجام می‌شود. سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: آیا رهبری تعالی‌محور با نقش میانجی فرهنگ سازمانی بر ارتقای استانداردهای آموزشی در مدارس متوسطه دوم شهرستان مهاباد، رابطه معنادار دارد؟

مواد و روش‌ها

این پژوهش از نظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد؛ زیرا به دنبال تولید دانش قابل استفاده در بهبود فرایندهای آموزشی است. از حیث ماهیت و روش اجرا، مطالعه حاضر یک پژوهش توصیفی-همبستگی و از نوع غیرآزمایشی است که به بررسی روابط بین متغیرها در یک بستر واقعی می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه دبیران دوره متوسطه دوم شهرستان مهاباد در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ به تعداد ۶۴۵ نفر بود. به‌منظور تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد. با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد ($Z=1/96$)، خطای مجاز $0/05$ ($d=0/05$) و نسبت برآوردی صفت در جامعه ($q=p=0/5$)، حجم نمونه برابر با ۲۴۰ نفر محاسبه گردید. انتخاب نمونه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام شد؛ به این صورت که ابتدا فهرست کامل اسامی دبیران از اداره آموزش و پرورش شهرستان مهاباد، دریافت شد و به هر یک از افراد جامعه آماری یک کد اختصاص یافت. سپس با استفاده از جدول اعداد تصادفی یا نرم‌افزار تولید اعداد تصادفی، ۲۴۰ نفر به‌طور تصادفی انتخاب شدند. در ادامه، با تماس تلفنی و یا مراجعه حضوری و در برخی موارد ارسال لینک پرسش‌نامه الکترونیکی، ابزار گردآوری داده‌ها در اختیار افراد منتخب، قرار گرفت تا مشارکت آنان در پژوهش صورت پذیرد. برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسش‌نامه استاندارد، استفاده شد که در ادامه معرفی شده‌است:

پرسش‌نامه ارتقای استانداردهای آموزشی: این ابزار، توسط کبریایی و رودباری (۱۳۸۴) طراحی شده و با هدف سنجش عوامل مؤثر بر ارتقای استانداردهای آموزشی در مدارس متوسطه به کار می‌رود. پرسش‌نامه، شامل ۱۵ گویه در سه بعد «کیفیت تدریس و یادگیری»، «مدیریت منابع انسانی و مادی» و «رهبری تعالی‌محور» است (هر بعد ۵ گویه). مقیاس پاسخ‌دهی به‌صورت طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالف» (۱) تا «کاملاً موافق» (۵) تنظیم شده‌است. از نظر روایی و پایایی، بر اساس شواهد گزارش شده در مطالعه اصلی، ابزار از روایی محتوایی و سازه مطلوبی برخوردار بوده و توانسته‌است، ابعاد مختلف کیفیت خدمات آموزشی را به‌صورت معنادار تفکیک نماید. در پژوهش اولیه، روایی ابزار از طریق بررسی متخصصان حوزه مدیریت آموزشی و خدمات آموزشی تأیید شده و سازگاری گویه‌ها با ابعاد نظری مورد نظر، مورد تأیید قرار گرفته‌است. هم‌چنین، برای سنجش پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده و نتایج، نشان داده که پرسش‌نامه از همسانی درونی، قابل قبول و در سطح مطلوب برخوردار است ($0/78$).

پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی: برای سنجش فرهنگ سازمانی، از پرسش‌نامه استاندارد دنیسون^۱ (۲۰۰۶) استفاده شد. این ابزار، شامل ۳۶ گویه در چهار بعد «مشارکت»، «انسجام»، «قابلیت انطباق» و «مأموریت» است که هر بعد دارای ۹ گویه می‌باشد. پاسخ‌دهی به گویه‌ها، بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم انجام گرفت. هم‌چنین، گویه‌های ۱۵ و ۲۴ به‌صورت معکوس، کدگذاری شدند تا از سوگیری پاسخ‌دهی جلوگیری شود. روایی محتوایی این ابزار از طریق نظرخواهی از خبرگان،

بررسی تأثیر رهبری تعالی محور بر ارتقاء استانداردهای آموزشی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه/کهر آرمند و همکاران

شامل اعضای هیأت علمی و متخصصان حوزه مدیریت آموزشی مورد بررسی و تأیید، قرارگرفت به گونه ای که تناسب گویه ها با ابعاد نظری فرهنگ سازمانی مورد توافق متخصصان واقع شد. علاوه بر این، روایی سازه ابزار نیز با اتکا به ساختار استاندارد و تأییدشده پرسش نامه دنیسون، مورد حمایت قرارداد. پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، مورد بررسی قرارگرفت. نتایج، نشان داد که ضریب پایایی کل مقیاس برابر با ۰/۹۶۳ بوده و برای ابعاد مختلف نیز در دامنه ۰/۸۲۵ تا ۰/۹۶۸ قرار داشته است که بیانگر همسانی درونی مطلوب و قابلیت اعتماد بالای ابزار در سنجش فرهنگ سازمانی است.

پرسش نامه رهبری تعالی محور: برای سنجش رهبری تعالی محور از پرسش نامه باس و آولویو^۱ (۲۰۰۶) استفاده شد. این پرسش نامه، شامل ۲۰ گویه در پنج بعد «ویژگی های آرمانی»، «رفتار آرمانی»، «تحریک ذهنی»، «انگیزش الهام بخش» و «ملاحظات فردی» (هر بعد ۴ گویه) است. مقیاس پاسخ دهی پنج درجه ای از «هرگز» تا «همیشه» در نظر گرفته شد. روایی محتوایی این ابزار نیز از طریق نظرات خبرگان، تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، مورد ارزیابی قرارگرفت که نشان دهنده سطح قابل قبول پایایی ابزار بود. به منظور اطمینان از روایی ابزارهای اندازه گیری، از روایی محتوایی استفاده شد. بدین صورت که نسخه اولیه پرسش نامه ها در اختیار جمعی از متخصصان حوزه های مرتبط، قرارگرفت و پس از دریافت بازخوردها، اصلاحات لازم اعمال گردید. هم چنین برای بررسی پایایی ابزارها، از ضریب آلفای کرونباخ، استفاده شد که مقادیر به دست آمده برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷ بوده و بیانگر پایایی مطلوب ابزارها است. در ارزیابی مدل اندازه گیری، از معیارهای پیشنهادی (هیر^۲ و همکاران، ۲۰۱۹)، شامل بارهای عاملی، پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. بر اساس این رویکرد، بارهای عاملی بالاتر از ۰/۷۰، نشان دهنده برازش مناسب گویه ها با سازه مربوطه در نظر گرفته می شود. هم چنین، مقادیر پایایی ترکیبی (CR) بالاتر از ۰/۷۰، بیانگر پایایی مطلوب سازه ها و مقادیر AVE بالاتر از ۰/۵۰، نشان دهنده روایی همگرا قابل قبول است (هیر و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این، روایی واگرا نیز از طریق معیارهایی مانند فورنل-لارکر و شاخص HTMT مورد بررسی قرارگرفت. در بخش مدل ساختاری نیز برای ارزیابی کیفیت مدل، از شاخص های ضریب تعیین (R^2)، اندازه اثر (f^2)، اعتبار پیش بین (Q^2) و شاخص برازش کلی مدل (GOF) استفاده شد. بر اساس توصیه های هیر و همکاران (۲۰۱۹)، مقادیر R^2 به ترتیب ۰/۲۵، ۰/۵۰ و ۰/۷۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می شوند. هم چنین، مقادیر Q^2 بزرگ تر از صفر، نشان دهنده قدرت پیش بینی مدل است و شاخص f^2 برای بررسی میزان اثر هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته، مورد استفاده قرار می گیرد. در نهایت، شاخص GOF به عنوان شاخص برازش کلی مدل در چهارچوب PLS-SEM گزارش می شود تا کیفیت کلی مدل اندازه گیری و ساختاری مورد ارزیابی قرارگیرد.

یافته های پژوهش

در این بخش، داده های گردآوری شده از طریق پرسش نامه ها، به منظور پاسخ گویی به اهداف پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. در گام نخست، برای توصیف ویژگی های نمونه و متغیرهای جمعیت شناختی از شاخص های توصیفی، شامل فراوانی و درصد استفاده شد. نتایج، نشان داد که از مجموع ۲۴۰ پاسخگو، ۵۱/۷ درصد، مرد و ۴۸/۳ درصد، زن بودند. از نظر سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه ۴۱ تا ۵۰ سال (۴۰/۴ درصد) و کمترین مربوط به افراد بالای ۶۱ سال (۴/۲ درصد) بود. هم چنین، توزیع سطح تحصیلات، بیانگر آن بود که اکثریت پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی ارشد (۵۳/۸ درصد) بوده و کمترین فراوانی به مقطع دکتری (۲/۵ درصد) اختصاص داشت. از نظر سابقه خدمت، بیشترین سهم مربوط به بازه ۱۶ تا ۲۰ سال (۳۳/۳ درصد) و کمترین، مربوط به افراد با بیش از ۲۰ سال سابقه (۹/۲ درصد) بود که نشان دهنده غالب بودن نیروهای با تجربه متوسط در نمونه

1. Bass & Avolio

2. Hair

پژوهش است. در ادامه تحلیل‌ها، به‌منظور آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط ساختاری بین متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) بهره‌گرفته‌شد. نخست به ارائه آماره‌های عددی مانند میانگین، انحراف معیار، حداقل، حداکثر، چولگی و کشیدگی به‌صورت جدول زیر می‌پردازیم:

جدول ۱. جدول آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
۱۲/۰۷	۴/۳۷	۰/۰۱۷	-۱/۴۷	۴	۲۰
۱۲/۰۵	۴/۲۷	-۰/۰۳۱	-۱/۴۲	۴	۲۰
۱۲/۰۸	۴/۲۰	-۰/۰۰۱	-۱/۵۲	۵	۱۹
۱۲/۱۰	۴/۴۰	-۰/۰۱۰	-۱/۵۶	۵	۲۰
۱۲/۰۷	۴/۳۶	-۰/۰۳۷	-۱/۴۸	۴	۲۰
۶۰/۳۷	۲۰/۴۸	-۰/۰۲۲	-۱/۸۷	۲۹	۹۰
۲۷/۰۲	۹/۳۰	-۰/۰۳۵	-۱/۷۲	۱۱	۴۱
۲۶/۷۸	۹/۱۵	۰/۰۰۹	-۱/۷۳	۱۲	۴۳
۲۷/۳۷	۹/۳۲	۰/۰۱۶	-۱/۷۶	۱۳	۴۳
۲۶/۹۲	۹/۵۲	۰/۰۰۳	-۱/۷۴	۱۲	۴۱
۱۰۸/۱۰	۳۶/۲۸	-۰/۰۰۸	-۱/۹۴	۶۱	۱۵۵
۱۵/۱۴	۵/۳۱	-۰/۰۲۷	-۱/۵۷	۵	۲۴
۱۵/۲۲	۵/۲۹	-۰/۰۱۰	-۱/۵۵	۶	۲۵
۱۴/۹۹	۵/۴۴	۰/۰۰۹	-۱/۵۷	۶	۲۵
۴۵/۳۵	۱۵/۳۷	-۰/۰۳۳	-۱/۸۴	۲۱	۶۸

با توجه به جدول شماره ۱، شاخص چولگی و کشیدگی برای تمامی متغیرها در دامنه منفی دو تا مثبت دو قرارگرفته‌است. از آن-جایی‌که میزان چولگی و کشیدگی در دامنه ۲- تا ۲+ قراردارد، به‌منظور بررسی دقیق‌تر نرمال‌بودن داده‌ها در سطح استنباطی، از آزمون‌های آماری نرمال‌بودن (مانند آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک) استفاده‌شد. نتایج این آزمون‌ها، نشان‌داد که در سطح معناداری ۰/۰۵، فرض نرمال‌بودن داده‌ها رد نشده و داده‌های پژوهش از توزیع نرمال نسبی برخوردار هستند. بر این اساس، با توجه به ماهیت مدل و ساختار روابط، استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، مبتنی بر حداقل مربعات جزئی-PLS (SEM) مناسب تشخیص‌داده‌شد. در ادامه، به‌منظور برازش مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها، از روش PLS و نرم‌افزار Smart PLS 4 استفاده‌شده و در بخش بعدی، الگوی ساختاری پژوهش، مورد بررسی قرارمی‌گیرد.

بررسی تأثیر رهبری تعالی محور بر ارتقاء استانداردهای آموزشی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه/کهرمند و همکاران

در جدول ۲، بارهای عاملی، AVE ، ρ_c و ضریب آلفای هر یک از سازه ها ارائه شده اند. مقادیر این جدول ها، نشان دهنده قابلیت اعتماد کافی و مناسب سازه ها هستند، چراکه مقادیر بار عاملی تمامی گویه ها از ۰/۵ بیشتر، همچنین AVE بالاتر از ۰/۵ و پایایی ترکیبی تمامی سازه ها از ۰/۷ بالاتر می باشد.

جدول ۲. شاخص های پایایی و روایی سازه ها

سازه	آلفای کرونباخ (α)	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
رهبری تعالی محور	۰/۹۶۹	۰/۹۷۱	۰/۶۲۶
فرهنگ سازمانی	۰/۹۸۲	۰/۹۸۳	۰/۶۱۰
استانداردهای آموزشی	۰/۹۵۸	۰/۹۶۳	۰/۶۳۳

نتایج جدول ۲، نشان می دهد که تمامی سازه های پژوهش از پایایی درونی مطلوب، برخوردار هستند به طوری که مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای کلیه متغیرها، بالاتر از آستانه پیشنهادی ۰/۷۰ می باشند. همچنین، مقادیر AVE برای هر سه سازه، بیش از ۰/۵۰ به دست آمده که بیانگر کفایت روایی همگرا است. در مجموع، این یافته ها نشان دهنده مناسب بودن مدل اندازه گیری و تأیید کیفیت ابزارهای سنجش در پژوهش حاضر است. در جدول ۳، بار مقطعی گویه ها بر سازه های پژوهش گزارش شده اند.

جدول ۳. بارهای عاملی متقاطع برای بررسی روایی ابزارها

فرهنگ سازمانی	رهبری تعالی محور	ارتقاء استانداردهای آموزشی
۰/۳۶۶	۰/۴۰۳	۰/۷۶۷
۰/۴۴۶	۰/۵۵۷	۰/۷۸۷
۰/۳۹۹	۰/۴۵۸	۰/۷۹۶
۰/۴۲۷	۰/۴۷۶	۰/۸۰۲
۰/۴۲۸	۰/۴۵۹	۰/۸۲۵
۰/۳۷۸	۰/۴۶۰	۰/۸۰۹
۰/۳۷۱	۰/۴۴۸	۰/۷۷۱
۰/۴۷۵	۰/۴۹۹	۰/۸۰۴
۰/۴۵۲	۰/۴۸۶	۰/۷۷۸
۰/۴۰۹	۰/۵۳۲	۰/۷۹۷
۰/۴۴۸	۰/۴۹۳	۰/۸۰۱
۰/۳۹۰	۰/۴۸۶	۰/۸۱۲
۰/۴۲۱	۰/۴۵۰	۰/۷۹۱
۰/۴۲۴	۰/۳۸۷	۰/۸۰۳
۰/۴۳۵	۰/۴۹۵	۰/۸۰۹
۰/۷۸۰	۰/۴۲۴	۰/۴۲۳
۰/۷۶۱	۰/۴۱۳	۰/۳۹۱
۰/۷۴۲	۰/۴۶۹	۰/۳۵۴
۰/۷۷۵	۰/۴۱۰	۰/۴۰۷
۰/۷۷۶	۰/۴۹۸	۰/۴۶۲
۰/۷۷۵	۰/۴۶۳	۰/۳۷۰
۰/۷۹۵	۰/۴۰۰	۰/۳۶۴
۰/۷۸۶	۰/۴۰۴	۰/۴۵۹
۰/۷۷۷	۰/۴۱۲	۰/۴۳۱

OC۱۸	۰/۴۵۸	۰/۴۵۹	۰/۷۷۷
OC۱۹	۰/۴۳۰	۰/۴۳۰	۰/۷۹۶
OC۲	۰/۳۹۰	۰/۴۵۸	۰/۷۶۶
OC۲۰	۰/۳۸۲	۰/۴۷۸	۰/۸۲۱
OC۲۱	۰/۴۲۶	۰/۴۲۱	۰/۷۴۵
OC۲۲	۰/۳۸۲	۰/۴۱۳	۰/۷۶۲
OC۲۳	۰/۴۳۴	۰/۴۹۲	۰/۷۶۹
OC۲۴	۰/۳۱۳	۰/۴۴۸	۰/۷۴۶
OC۲۵	۰/۴۸۶	۰/۵۳۳	۰/۸۰۸
OC۲۶	۰/۳۹۹	۰/۴۷۵	۰/۸۰۶
OC۲۷	۰/۳۷۱	۰/۴۵۷	۰/۷۹۸
OC۲۸	۰/۳۷۹	۰/۴۴۰	۰/۷۷۲
OC۲۹	۰/۴۳۲	۰/۴۷۱	۰/۷۶۵
OC۳	۰/۳۳۲	۰/۳۹۰	۰/۷۷۶
OC۳۰	۰/۴۱۱	۰/۴۸۰	۰/۷۹۷
OC۳۱	۰/۴۱۴	۰/۴۵۶	۰/۷۸۲
OC۳۲	۰/۴۴۷	۰/۴۹۷	۰/۷۷۳
OC۳۳	۰/۴۰۹	۰/۴۱۵	۰/۷۹۱
OC۳۴	۰/۴۲۹	۰/۴۵۳	۰/۷۷۰
OC۳۵	۰/۴۷۹	۰/۵۲۶	۰/۸۲۵
OC۳۶	۰/۴۵۳	۰/۴۷۳	۰/۸۱۵
OC۴	۰/۴۱۰	۰/۴۹۳	۰/۷۸۷
OC۵	۰/۴۳۰	۰/۴۴۴	۰/۷۶۷
OC۶	۰/۴۶۶	۰/۴۷۲	۰/۷۹۲
OC۷	۰/۳۷۳	۰/۴۳۴	۰/۷۵۸
OC۸	۰/۳۶۴	۰/۴۴۹	۰/۷۹۸
OC۹	۰/۴۱۴	۰/۳۹۸	۰/۷۷۱
q ^۱	۰/۴۸۸	۰/۷۶۶	۰/۴۸۲
q ^{۱۰}	۰/۴۷۸	۰/۷۸۶	۰/۴۶۷
q ^{۱۱}	۰/۴۳۶	۰/۸۰۶	۰/۳۵۶
q ^{۱۲}	۰/۴۳۹	۰/۷۸۲	۰/۴۹۶
q ^{۱۳}	۰/۵۰۸	۰/۷۸۴	۰/۴۲۳
q ^{۱۴}	۰/۵۱۲	۰/۷۹۹	۰/۵۰۷
q ^{۱۵}	۰/۵۴۷	۰/۸۲۳	۰/۵۱۹
q ^{۱۶}	۰/۴۴۸	۰/۸۲۰	۰/۴۶۳
q ^{۱۷}	۰/۴۵۷	۰/۸۰۴	۰/۵۳۰
q ^{۱۸}	۰/۴۷۸	۰/۷۸۲	۰/۴۶۱
q ^{۱۹}	۰/۴۹۰	۰/۷۹۳	۰/۴۵۷
q ^۲	۰/۴۵۹	۰/۷۹۷	۰/۵۰۵

q ^{۲۰}	۰/۴۸۰	۰/۸۰۳	۰/۴۱۹
q ^۳	۰/۵۱۰	۰/۸۰۶	۰/۴۹۶
q ^۴	۰/۴۰۱	۰/۷۷۸	۰/۴۰۸
q ^۵	۰/۴۹۶	۰/۷۷۲	۰/۳۹۶
q ^۶	۰/۳۹۸	۰/۷۷۴	۰/۴۳۶
q ^۷	۰/۵۰۳	۰/۸۱۱	۰/۴۳۸
q ^۹	۰/۴۵۸	۰/۷۵۹	۰/۴۲۵

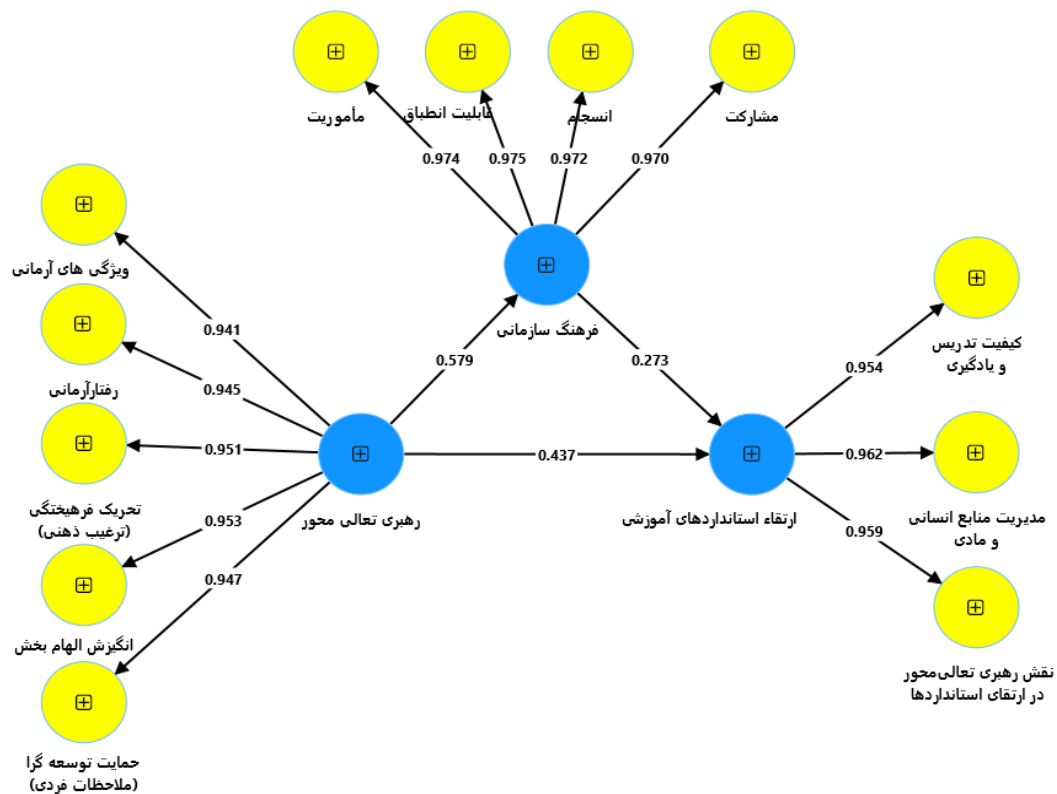
با توجه به جدول فوق، تمامی گویه‌ها بیشترین بار عاملی را بر سازه خودشان دارند و حداقل فاصله بین بار عاملی مربوط به سازه خودشان، بیش از ۰/۱ می‌باشد که نشان می‌دهد، سازه‌های پژوهش از روایی و اگرایی مناسبی برخوردار هستند. در جدول ۴، نیز نتایج مربوط به بررسی ملاک دوم گزارش شده است.

جدول ۴. معیار فورنل-لارکر (ماتریس همبستگی و جذر میانگین واریانس استخراج شده هر یک از متغیرهای پژوهش)

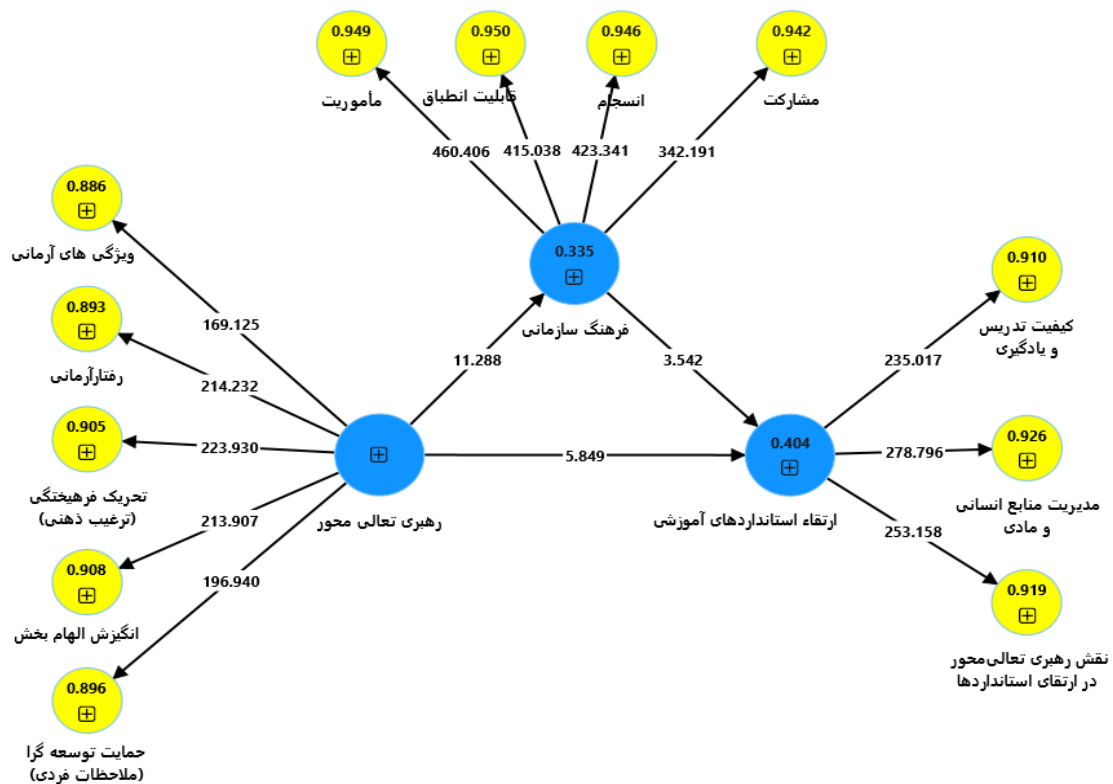
شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	ارتقاء استانداردهای آموزشی	۰/۷۹۷		
۲	رهبری تعالی محور	۰/۵۹۵**	۰/۷۹۱	
۳	فرهنگ سازمانی	۰/۵۲۶**	۰/۵۷۹**	۰/۷۸۱

نتایج ارزیابی روایی و اگرایی بر اساس معیار فورنل-لارکر نشان داد که جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی سازه‌ها از ضرایب همبستگی بین سازه‌ای بزرگ‌تر است؛ از این رو، تمایز مفهومی متغیرها، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، ضرایب همبستگی بین متغیرها، مثبت و معنادار بودند که بیانگر هم‌راستایی جهت روابط در چهارچوب مدل مفهومی پژوهش است. در ادامه، به منظور بررسی روایی سازه و آزمون فرضیه‌ها، از تحلیل عاملی تأییدی در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری، مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی (SEM-PLS) استفاده شد. نتایج، نشان داد که مقادیر آماره t برای تمامی ضرایب مسیر خارج از بازه ± 1.96 قرار دارند که حاکی از معناداری روابط و برازش مناسب مدل است.

برای آزمون الگوی ساختاری، ضرایب مسیر و مقدار ضریب تعیین (R^2) مورد بررسی قرار گرفت و به منظور سنجش معناداری ضرایب، از روش بوت‌استرپ با ۵۰۰ زیرنمونه استفاده شد. یافته‌ها، نشان داد که متغیرهای رهبری تعالی محور و فرهنگ سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای استانداردهای آموزشی دارند. همچنین، مقدار R^2 برای متغیر وابسته، برابر با ۰/۴۰۴ به دست آمد که بیانگر آن است که حدود ۴۰/۴ درصد از واریانس ارتقای استانداردهای آموزشی، توسط متغیرهای پیش‌بین تبیین می‌شود. علاوه بر این، برای بررسی قدرت پیش‌بینی مدل، از شاخص اعتبار پیش‌بین (Q^2) استفاده شد. بر اساس معیار پیشنهادی هیر و همکاران (۲۰۱۹)، مقادیر Q^2 بزرگ‌تر از صفر، نشان‌دهنده وجود قدرت پیش‌بینی در مدل ساختاری است. در این پژوهش، مقدار Q^2 برای متغیر وابسته، برابر با مقدار مثبت به دست آمد که نشان می‌دهد، مدل از توان پیش‌بینی مناسب، برخوردار بوده و روابط ساختاری، قادر به پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته در سطح قابل قبول هستند. این نتایج در مجموع حاکی از تأیید مدل مفهومی و کفایت قدرت تبیینی آن در چهارچوب پژوهش حاضر است.



شکل ۱. اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت استاندارد



شکل ۲. اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت معنی‌دار

بررسی تأثیر رهبری تعالی محور بر ارتقاء استانداردهای آموزشی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه/کم آرمند و همکاران برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و تأیید کل مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل مسیر در این پژوهش با استفاده از نرم افزار PLS انجام شده است.

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است که توسط این معیار محقق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. برای بررسی برازش در یک مدل کلی، تنها یک معیار به نام GOF استفاده می شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (وتزل و همکاران، ۲۰۰۹). این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} \text{ (فرمول ۱)}$$

جدول ۵. معیار GOF

متغیرها	Communality	R Square
ارتقاء استانداردهای آموزشی	۰/۶۳۲	۰/۴۰۴
رهبری تعالی محور	۰/۶۲۶	-
فرهنگ سازمانی	۰/۶۱۰	۰/۳۳۵
مجموع	۱/۸۶۸	۰/۷۳۹
میانگین	۰/۶۲۳	۰/۳۶۹

در نتیجه $\overline{\text{communalities}}$ برابر است با ۰/۶۲۳. با توجه به مقادیر R^2 که در جدول بالا آمده در نتیجه $\overline{R^2}$ برابر است با: ۰/۳۶۹. بدین ترتیب مقدار GOF محاسبه شده به شرح زیر می باشد:

$$GOF = \sqrt{\overline{\text{COMMUNALITY}} * \overline{R^2}} = \sqrt{0.623 * 0.369} = 0.479$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن ۰/۴۷۹ نشان از برازش قوی مدل دارد. در این قسمت با استفاده از نرم افزار PLS، همبستگی متغیرها، آزمون شده است. برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و تأیید کل مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل مسیر در این پژوهش با استفاده از نرم افزار PLS انجام شده است. نتایج حاصل از خروجی های PLS نشان می دهد، تمامی فرضیات پژوهش، مورد تأیید قرار گرفته اند. جدول زیر ضریب معناداری و نتایج فرضیه های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می دهد.

جدول ۶. نتایج آزمون فرضیات فرعی

فرضیات فرعی	ضریب مسیر	Value t	سطح معناداری
رهبری تعالی محور بر ارتقاء استانداردهای آموزشی در مدارس متوسطه دوم شهرستان مهاباد تأثیر دارد.	۰/۴۳۷	۵/۸۴۹	<۰/۰۰۱
رهبری تعالی محور بر فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه دوم شهرستان مهاباد تأثیر دارد.	۰/۵۷۹	۱۱/۲۸۸	<۰/۰۰۱
فرهنگ سازمانی بر ارتقاء استانداردهای آموزشی در مدارس متوسطه دوم شهرستان مهاباد تأثیر دارد.	۰/۲۷۳	۳/۵۴۲	۰/۰۰۳

یافته های حاصل از آزمون فرضیه ها، در چهارچوب مدل معادلات ساختاری، نشان داد که رهبری تعالی محور، تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای استانداردهای آموزشی دارد ($t = 5/849$, $p < 0/05$). از آن جا که مقدار آماره t بزرگ تر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است، این رابطه از

نظر آماری معنادار بوده و جهت مثبت ضریب مسیر نیز بیانگر اثر مستقیم و تقویت‌کننده رهبری تعالی‌محور بر بهبود استانداردهای آموزشی در مدارس مورد مطالعه است. همچنین، نتایج نشان‌داد که رهبری تعالی‌محور، تأثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ سازمانی دارد ($t=11/288$, $p<0/05$) که حاکی از نقش کلیدی سبک رهبری در شکل‌دهی به مؤلفه‌های فرهنگی سازمان است. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای استانداردهای آموزشی نشان‌داد ($t=3/542$, $p<0/05$). در مجموع، معناداری تمامی ضرایب مسیر و مثبت‌بودن آن‌ها، مؤید تأیید هر سه فرضیه فرعی پژوهش و همچنین بیانگر وجود روابط مستقیم و هم‌سو میان متغیرهای مدل مفهومی است. برای آزمودن اثر غیرمستقیم رهبری تعالی‌محور بر ارتقاء استانداردهای آموزشی، از طریق فرهنگ سازمانی از روش بوت‌استرپ ۱ و فاصله‌ی اطمینان حاصل از آن استفاده گردید.

جدول ۷. نتایج روش بوت‌استرپ روابط غیرمستقیم در کل نمونه

مسیر	ضریب	t value	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
رهبری تعالی‌محور -> فرهنگ سازمانی -> ارتقاء استانداردهای آموزشی	۰/۱۵۱	۳/۳۶۰	۰/۰۶۸	۰/۲۴۶	۰/۰۰۱

با توجه به مندرجات جدول شماره (۷)، متغیر رهبری تعالی‌محور به‌صورت غیرمستقیم از طریق فرهنگ سازمانی بر ارتقاء استانداردهای آموزشی، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛ چراکه مقدار t value برآورد شده در سطح معناداری، کمتر از ۰/۰۵ معنادار و از مقدار ۱/۹۶ بالاتر می‌باشد، همچنین با توجه به این‌که، فاصله اطمینان مورد نظر با توجه به حدود پایین و بالای ذکرشده، صفر را دربرنمی‌گیرد، بنابراین رابطه غیرمستقیم معنادار می‌باشد. لذا می‌توان، ادعا کرد که رهبری تعالی‌محور با نقش میانجی فرهنگ سازمانی بر ارتقاء استانداردهای آموزشی در مدارس متوسطه دوم شهرستان مهاباد تأثیر دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری تعالی‌محور و ارتقاء استانداردهای آموزشی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه دوم شهرستان مهاباد صورت‌گرفت. در سطح تحلیل استنباطی، نتایج به‌طور معناداری از مدل مفهومی پژوهش حمایت کرد. یافته محوری پژوهش، نشان‌داد که رهبری تعالی‌محور نه‌تنها به‌صورت مستقیم، بلکه به‌طور غیرمستقیم و از طریق فرهنگ سازمانی بر ارتقای استانداردهای آموزشی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه، بیانگر آن است که اثرگذاری رهبری در محیط‌های آموزشی، صرفاً به کنش‌های مستقیم مدیریتی محدود نمی‌شود، بلکه بخش مهمی از این تأثیر از طریق شکل‌دهی به بسترهای نرم سازمانی، به‌ویژه فرهنگ حاکم بر مدرسه، محقق می‌گردد. هم‌سویی این یافته با مطالعات پیشین داخلی و بین‌المللی، نشان‌دهنده ثبات نظری این الگو و قابلیت تعمیم آن در بافت‌های مختلف آموزشی است.

در تبیین این یافته، می‌توان آن را در چهارچوب نظریه یادگیری سازمانی سنگه (۱۹۹۰) و الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۶) تحلیل کرد. بر اساس دیدگاه سنگه، سازمان‌های یادگیرنده، زمانی شکل می‌گیرند که رهبری، بتواند از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، تسلط فردی و تفکر سیستمی، زمینه بازاندیشی مستمر در رفتارها و الگوهای عملکردی را فراهم‌سازد (سنگه، ۱۹۹۰). در این راستا، رهبری تعالی‌محور با تأکید بر چشم‌اندازسازی، الهام‌بخشی و توانمندسازی کارکنان، شرایط لازم برای شکل‌گیری فرایندهای یادگیری جمعی را در سطح مدرسه ایجاد می‌کند؛ فرایندهایی که به تدریج موجب بازتعریف باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک در قالب فرهنگ سازمانی می‌شوند.

بررسی تأثیر رهبری تعالی محور بر ارتقاء استانداردهای آموزشی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه/کهر آرمند و همکاران

از منظر مدل دنیسون نیز، فرهنگ سازمانی به عنوان نظامی از ارزش ها، باورها و فرضیات مشترک، از طریق چهار بعد مشارکت، انسجام، انطباق پذیری و مأموریت، نقش واسطه ای در تبدیل رفتارهای رهبری به پیامدهای عملکردی ایفا می کند (دنیسون، ۲۰۰۶). در این چهارچوب، رهبری تعالی محور با تقویت مشارکت کارکنان و افزایش انسجام درونی، فرهنگ سازمانی را به سمت یک نظام یادگیرنده و انطباق پذیر سوق می دهد. این تحول فرهنگی به عنوان سازوکار میانجی، اثرات رهبری را از سطح نگرش ها و تعاملات به سطح پیامدهای عینی سازمانی مانند بهبود کیفیت تدریس، ارتقای فرایندهای یاددهی-یادگیری و افزایش استانداردهای آموزشی منتقل می سازد. بنابراین، نقش میانجی فرهنگ سازمانی را می توان نه صرفاً یک رابطه آماری، بلکه یک فرایند انتقالی، مبتنی بر یادگیری جمعی و نهادینه سازی ارزش های سازمانی در نظر گرفت (فراس و رابی، ۲۰۲۰).

در بررسی فرضیه های فرعی نیز، نتایج نشان داد که رهبری تعالی محور، تأثیر مستقیم و معناداری بر ارتقای استانداردهای آموزشی دارد. این یافته، تأییدی می کند که سبک رهبری مدیران مدارس، یکی از عوامل تعیین کننده در کیفیت خروجی های آموزشی است. رهبران تعالی محور از طریق تعیین اهداف بلندپروازانه، ایجاد انگیزش درونی، حمایت حرفه ای از معلمان و نظارت هدفمند، زمینه بهبود مستمر فرایندهای یاددهی-یادگیری را فراهم می سازند. این نتیجه با دیدگاه های نظری مدیریت آموزشی که بر نقش رهبری تحول آفرین در بهبود عملکرد سازمانی تأکید دارند، هم راستا است.

هم چنین، تأثیر مثبت و معنادار رهبری تعالی محور بر فرهنگ سازمانی، نشان می دهد که رهبران آموزشی، نقشی کلیدی در شکل دهی به ارزش ها، هنجارها و الگوهای رفتاری در مدارس ایفا می کنند. رهبری تعالی محور از طریق الگوسازی رفتاری، ایجاد ارتباطات شفاف، تقویت اعتماد سازمانی و تشویق به نوآوری، فرهنگی پویا و ارزش محور ایجاد می کند که در آن یادگیری، همکاری و مسئولیت پذیری به عنوان هنجارهای غالب تثبیت می شوند (معجونی و قنبری، ۱۴۰۳). این نوع فرهنگ، به نوبه خود، ظرفیت سازمان را برای پاسخگویی به چالش های آموزشی و ارتقای مستمر کیفیت افزایش می دهد.

در ادامه، تأثیر مستقیم و معنادار فرهنگ سازمانی بر ارتقای استانداردهای آموزشی نیز، نشان دهنده آن است که فرهنگ سازمانی صرفاً یک بستر منفعل نیست، بلکه به عنوان یک عامل فعال و تعیین کننده در بهبود عملکرد آموزشی عمل می کند. فرهنگ های سازمانی مثبت با ایجاد فضای حمایتی، افزایش تعهد شغلی، تقویت انگیزش و ترویج یادگیری مستمر، عملکرد معلمان و در نتیجه کیفیت آموزش را بهبود می بخشند. این یافته، تأییدی می کند که هرگونه مداخله در راستای ارتقای کیفیت آموزش، بدون توجه به ابعاد فرهنگی سازمان با محدودیت های جدی، مواجه خواهد بود.

یافته های پژوهش حاضر در خصوص تأثیر مستقیم و غیرمستقیم رهبری تعالی محور بر ارتقای استانداردهای آموزشی، به واسطه نقش میانجی فرهنگ سازمانی تا حد زیادی با ادبیات نظری و تجربی پیشین هم سو است. به طور خاص، نتایج این مطالعه با دیدگاه های کلاسیک رهبری تحول آفرین (باس، ۱۹۸۵) و تحلیل های جدیدتر در حوزه تعالی سازمانی (آدام و سیلاس، ۲۰۲۳؛ یوکل، ۲۰۲۳) هم خوانی دارد که بر نقش محوری رهبران در بهبود عملکرد سازمانی تأکید دارند. هم چنین، هم سویی قابل توجهی با پژوهش های داخلی نظیر معجونی و قنبری (۱۴۰۳) و معلمی عباس آبادی و همکاران (۱۴۰۲) مشاهده می شود که نشان داده اند، رهبری پیشرفته می تواند، به طور مستقیم و غیرمستقیم به ارتقای کارایی و تعالی آموزشی منجر شود. در سطح بین المللی نیز، نتایج با مطالعات براون و اسمیت (۲۰۲۳)، طالب و رحمان (۲۰۲۳) و سلیم و همکاران (۲۰۲۰) هم سو است که بر نقش واسطه ای فرهنگ سازمانی در انتقال اثرات رهبری به پیامدهای آموزشی تأکید دارند. از سوی دیگر، یافته های پژوهش با نتایج وانگ و همکاران (۲۰۲۰) و اسمیت و تیلور (۲۰۲۲) در زمینه تأثیر رهبری بر شکل دهی فرهنگ سازمانی یادگیرنده نیز هم خوانی دارد. با این حال، برخی تفاوت ها نیز قابل مشاهده است؛ برای مثال، در حالی که برخی مطالعات مدیریت منابع انسانی (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۲۰؛ فریس و همکاران، ۲۰۱۹) نقش ساختارها و نظام های رسمی را در بهبود عملکرد سازمانی برجسته تر می دانند، یافته های این پژوهش، نشان می دهد که در بستر

آموزشی، عوامل نرم‌تری همچون فرهنگ سازمانی و سبک رهبری می‌توانند نقش پررنگ‌تری در ارتقای استانداردهای آموزشی ایفا کنند. این ناهم‌سویی نسبی را می‌توان، ناشی از تفاوت در ماهیت سازمان‌های آموزشی با سایر سازمان‌ها دانست، به‌گونه‌ای که در مدارس، تعاملات انسانی، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک، نقش تعیین‌کننده‌تری نسبت به سازوکارهای رسمی دارند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تعالی‌محور، نقش تعیین‌کننده و معناداری در ارتقای استانداردهای آموزشی ایفا می‌کند و این اثرگذاری تنها به‌صورت مستقیم نیست، بلکه از طریق تقویت فرهنگ سازمانی نیز به‌طور غیرمستقیم تشدید می‌شود. به عبارت دیگر، نتایج حاکی از آن است که بهبود کیفیت آموزشی در مدارس را نمی‌توان صرفاً به عوامل ساختاری یا فردی نسبت داد، بلکه این امر، حاصل تعامل نظام‌مند میان سبک رهبری و بستر فرهنگی حاکم بر سازمان آموزشی است. در این میان، رهبری تعالی‌محور با ایجاد چشم‌انداز مشترک، تقویت ارزش‌های حرفه‌ای، ارتقای مشارکت کارکنان و حمایت از بهبود مستمر، زمینه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی اثربخش را فراهم کرده و از این طریق به ارتقای کیفیت فرایندهای آموزشی منجر می‌شود.

از منظر کاربردی، این نتایج نشان می‌دهد که ارتقای استانداردهای آموزشی در مدارس، مستلزم تمرکز هم‌زمان بر توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران و تقویت فرهنگ سازمانی مدرسه است. بنابراین، سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی، باید به‌جای مداخلات مقطعی، به سمت طراحی و اجرای برنامه‌های نظام‌مند برای توانمندسازی رهبران آموزشی و نهادهای سازای فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر حرکت کنند. در سطح نظری نیز، یافته‌های پژوهش بر اهمیت مدل‌های یک‌پارچه رهبری-فرهنگ در تبیین کیفیت آموزشی تأکید می‌کند و می‌تواند، به غنای ادبیات مدیریت آموزشی در حوزه سازوکارهای اثرگذاری رهبری بیافزاید.

در کنار این موارد، پژوهش حاضر دارای برخی محدودیت‌های روش‌شناختی نیز بوده است. از جمله این‌که، طرح پژوهش از نوع مقطعی بوده است که امکان استنباط علی قطعی و بررسی تغییرات در طول زمان را محدود می‌سازد. همچنین، به دلیل عدم کنترل متغیرهای زمینه‌ای، نظیر وضعیت اقتصادی-اجتماعی مدارس، تفاوت‌های محیطی و سابقه مدیریتی پاسخ‌دهندگان، احتمال تأثیر این عوامل بر روابط بین متغیرها وجود دارد که در تحلیل‌ها به‌طور کامل، قابل کنترل نبوده است. علاوه بر این، استفاده از ابزارهای خودگزارشی نیز، می‌تواند، منجر به بروز سوگیری پاسخ‌دهی شود. با توجه به این محدودیت‌ها، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از طرح‌های طولی و روش‌های ترکیبی استفاده شود تا امکان استنتاج‌های دقیق‌تر و تعمیم‌پذیرتر فراهم گردد.

حامی مالی

ندارد.

سهام نویسندگان در پژوهش

سهام نویسندگان برابر است.

تضاد منافع

ندارد.

منابع

- قنادان زاده، محمدحسین، گنجعلی، اسدالله و گلچین، سجاد. (۱۴۰۱). واکاوی ابعاد رهبری تعالی بخش علوی بر مبنای نهج البلاغه: توسعه نظریه رهبری تحول آفرین با رویکرد مدیریت اسلامی. مدیریت اسلامی، ۳۰ (۲)، ۶۳-۱۰۳.
- کبریایی علی و رودباری مسعود. (۱۳۸۴). شکاف کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان: دیدگاه دانشجویان از وضعیت موجود و مطلوب. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۵ (۱)، ۶۱-۵۳.
- معجونی، حسین و قنبری، سیروس. (۱۴۰۳). تحلیل رابطه کانونی رهبری سطح پنج با تعالی سازمانی مدارس. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۶ (۱)، ۹۹-۱۲۳.
- معلمی عباس آبادی، محمدمهدی، وطنی، افروز، بهاروند، غزاله و حکیم، مراد. (۱۴۰۲). نقش رهبری آموزشی بر ارتقای کارایی تعلیم و تربیت. در مجموعه مقالات اولین همایش بین المللی معلمان برتر و مدارس پیشرو در هزاره سوم، بوشهر، ایران.
- Adam, J., & Silas, T. (2023). Transformational leadership and organizational excellence: A systematic review. *Leadership Quarterly*, 34 (2), 115–139. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101696>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.86166>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- De Wall, A. (2022). Organizational culture and educational performance. *Journal of School Leadership*, 32 (2), 220–241. DOI: [10.3390/educsci12040254](https://doi.org/10.3390/educsci12040254)
- Frost, B., & Raby, R. (2020). Quality assurance in non-formal education: Aligning with ISO standards. *Educational Research International*, 12 (1), 65–78. https://www.researchgate.net/publication/373923511_Quality_Assurance_and_the_Recognition_of_Non-formal_and_Informal_Learning
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Richardson, L. (2024). The role of educational leadership in enhancing student engagement and learning outcomes. *Academy of Educational Leadership Journal*, 28(S2), 1-2. <https://www.abacademies.org/articles/the-role-of-educational-leadership-in-enhancing-student-engagement-and-learning-outcomes-17353.html>
- Salim, R., Najmi, S., & Bhatti, A. (2020). Organizational excellence and school performance: The mediating role of leadership. *International Journal of Educational Management*, 34 (7), 1421–1439. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2020-0076>
- Saros, V., Malik, A., & Fernandez, R. (2021). Fostering a learning organizational culture in schools. *Educational Research Review*, 30, 100–112. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100334>
- Smith, J., & Taylor, R. (2022). Transformational leadership and organizational culture: A path to excellence. *Journal of Educational Leadership Studies*, 28 (3), 145–167.
- Talib, S., & Rahman, Z. (2023). Quality leadership and school culture: A quantitative study. *International Journal of Leadership in Education*, 26 (3), 345–362. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1968254>
- Wang, X., Zhang, Y., & Li, H. (2020). Excellence leadership and organizational culture: A cross-cultural analysis. *Asian Pacific Journal of Leadership*, 12 (2), 88–101.

Woods, D., & Brighthouse, T. (2013). *The A to Z of school improvement*. Bloomsbury Education. <https://books.google.co.in/books?id=5233jWBRDxEC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Yukl, G. A. (2020). *Leadership in organizations* (10th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.1002/jls.21826>