volume 1, Issue 1, Spring and Summer 2026

Intelligent Learning in Educational Systems

Journal Homepage: https://iles.vru.ac.ir/

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

Abdolghader Armand[1],Shaho Ashnagar✉ [1], Ali Bayrami[1]

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.151-167.

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),151-167.

Publisher: Vali-e-Asr University of Rafsanjan

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

The Author(s) ©

✉ . Corresponding Author, farooghkhaki@gmail.com

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 .

دوره ۱، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۵
دوفصلنامه یادگیری هوشمند در نظام های آموزشی
Journal Homepage: https://iles.vru.ac.ir/

بررسی رابطه رهبری تعالی‌محور 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

نوع مقاله:
پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۵/۰۲/۰۳

تاریخ بازنگری:
۱۴۰۵/۰۴/۱۳

تاریخ پذیرش:
۱۴۰۵/۰۵/۰۴

صص. ۱۵۱-۱۶۷.

کلید واژه‌ها:
رهبری تعالی‌محور، ارتقاء استانداردهای آموزشی، فرهنگ‌سازمانی، مدارس متوسطه دوم.

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه رهبری تعالی‌محور 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 محسوب‌می‌شود که در چهارچوب مدل‌سازی معادلات ساختاری، انجام گرفته‌است. 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 نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام‌گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها، سه پرسش‌نامه استاندارد، شامل پرسش‌نامه ارتقای استانداردهای آموزشی کبریایی و رودباری (۱۳۸۴)، پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۶) و پرسش‌نامه رهبری تعالی‌محور باس و آوولیو (۲۰۰۶) بود. تحلیل داده‌ها در چهارچوب مدل‌سازی معادلات ساختاری، مبتنی بر واریانس (PLS-SEM) انجام‌گرفت و از نرم‌افزار Smart PLS 4 برای آزمون مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری و از نرم‌افزار SPSS نسخه ۳۰ برای تحلیل‌های توصیفی استفاده‌شد. نتایج نشان‌داد، رهبری تعالی‌محور، تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای استانداردهای آموزشی دارد، به‌طوری‌که این اثر به‌صورت غیرمستقیم و از طریق فرهنگ سازمانی نیز تأیید شد ($t>1/96$ ، $p<0/05$). در مجموع، یافته‌ها بیان‌گر آن است که فرهنگ سازمانی، نقش میانجی معناداری در تقویت اثر رهبری تعالی‌محور بر کیفیت و استانداردهای آموزشی ایفا می‌کند؛ بنابراین، توجه به توسعه و تقویت فرهنگ سازمانی در مدارس می‌تواند، بستر لازم برای اثربخشی بیشتر سبک رهبری تعالی‌محور را فراهم‌سازد.

استناد: ارمند، عبدالقادر، آشناگر، شاهو، و بایرامی، علی. (۱۴۰۵). بررسی رابطه رهبری تعالی‌محور و ارتقاء استانداردهای آموزشی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه. *دوفصلنامه یادگیری هوشمند در نظام‌های آموزشی*، ۱(۱)، ۱۵۱-۱۶۷.

ناشر: دانشگاه ولی‌عصر رفسنجان

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

© نویسندگان

✉. نویسنده مسئول: farooghkhaki@gmail.com

دوفصلنامه یادگیری هوشمند در نظام‌های آموزشی، دوره ۱، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۵

مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها در محیطی پویا، پیچیده و سرشار از تغییرات فعالیت می‌کنند؛ از این‌رو، رهبری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت و اثربخشی سازمانی، اهمیت فزاینده‌ای یافته‌است (دی‌وال[1]، ۲۰۲۲). رهبری، فرایندی است که از طریق آن، رهبر با نفوذ بر نگرش‌ها، رفتارها و عملکرد اعضای سازمان، آنان را در مسیر دست‌یابی به اهداف فردی و سازمانی هدایت‌می‌کند (آدام و سیلاس[2]، ۲۰۲۳). با توجه به این‌که مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های معاصر، تغییر و تحول مستمر است، سازمان‌ها 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 فراهم‌آورند (معجونی و قنبری، ۱۴۰۳). در چنین شرایطی، کیفیت رهبری، نقشی تعیین‌کننده در افزایش اثربخشی، بهبود عملکرد و دست‌یابی به اهداف راهبردی سازمان ایفا می‌کند.

رهبری، فراتر از اعمال قدرت و نظارت اداری است و شامل توانایی ایجاد انگیزه، جلب اعتماد، توسعه همکاری و هدایت ظرفیت‌های انسانی در جهت تحقق چشم‌اندازهای سازمانی می‌شود (معلمی‌عباس‌آبادی و همکاران، ۱۴۰۲). رهبران اثربخش از طریق برقراری ارتباطات سازنده، تصمیم‌گیری مناسب، حمایت از کارکنان و ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد و مشارکت، زمینه رشد و شکوفایی افراد را فراهم‌می‌کنند (آرمسترانگ و همکاران[3]، ۲۰۲۰). هم‌چنین، 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 افزایش‌می‌دهند (ریچاردسون[4]، ۲۰۲۴). از این‌رو، رهبری به‌عنوان یکی از ارکان اساسی موفقیت سازمان‌ها، شناخته‌می‌شود و می‌تواند، زمینه‌ساز توسعه پایدار، نوآوری و بهبود مستمر عملکرد در محیط‌های رقابتی و متحول امروزی باشد.

یکی از رویکردهای نوین در حوزه رهبری سازمانی، رهبری تعالی‌محور است که بر دست‌یابی به بالاترین سطوح عملکرد، بهبود مستمر، توسعه ظرفیت‌های انسانی و تحقق اهداف راهبردی سازمان تأکیددارد. رهبری تعالی‌محور، نوعی رهبری است که از طریق ایجاد چشم‌انداز روشن، ترویج فرهنگ کیفیت، توانمندسازی کارکنان و استقرار نظام‌های ارزیابی و بهبود مستمر، سازمان را در مسیر تعالی و سرآمدی هدایت‌می‌کند. در این رویکرد، رهبر نه‌تنها بر نتایج سازمانی تمرکزدارد، بلکه به توسعه سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، نوآوری و رضایت ذی‌نفعان نیز توجه ویژه‌ای نشان‌می‌دهد (آرمسترانگ و همکاران، ۲۰۲۰). رهبران تعالی‌محور با ایجاد ارزش‌های مشترک، تقویت مشارکت کارکنان و حمایت از خلاقیت و نوآوری، زمینه دست‌یابی سازمان به عملکرد پایدار و مزیت رقابتی را فراهم‌می‌آورند (دی‌وال، ۲۰۲۲). هم‌چنین، این رهبران از طریق نفوذ مؤثر، الهام‌بخشی و هدایت هدفمند کارکنان، زمینه تحقق اهداف راهبردی و بهبود مستمر عملکرد سازمان را فراهم‌می‌کنند (ریچاردسون، ۲۰۲۴).

رهبری تعالی‌محور به‌عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردهای مدیریتی معاصر، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای استانداردهای آموزشی ایفا می‌کند. استانداردهای آموزشی که ابعاد مختلفی از جمله، کیفیت فرایندهای تدریس و یادگیری، مدیریت منابع انسانی، بهره‌برداری بهینه از منابع مادی و دست‌یابی به اهداف آموزشی را دربرمی‌گیرند، تحت تأثیر مستقیم کیفیت رهبری قراردارند. در شرایطی که سازمان‌های آموزشی با تغییرات و تحولات مستمر مواجه هستند، بهره‌گیری از رویکردهای نوین رهبری می‌تواند، زمینه سازگاری و ارتقای عملکرد آن‌ها را فراهم‌سازد (معلمی‌عباس‌آبادی و همکاران، ۱۴۰۲؛ معجونی و قنبری، ۱۴۰۳). رهبران تعالی‌محور با ایجاد فرهنگ کیفیت، تشویق به یادگیری مستمر، حمایت از توسعه حرفه‌ای معلمان، بهره‌گیری از نظام‌های ارزیابی اثربخش و هدایت مدرسه در مسیر بهبود مستمر، می‌توانند، زمینه ارتقای عملکرد آموزشی و افزایش کیفیت خدمات آموزشی را فراهم‌سازند. از

1. De Wall
2. Adam & Silas
3. Armstrong
4. Richardson

این‌رو، به‌کارگیری اصول رهبری تعالی‌محور 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، به‌دنبال افزایش سطح دانش و مهارت‌های دانش‌آموزان هستند (فراست و رابی[1]، ۲۰۲۰). استانداردهای آموزشی، از جمله معیارهای کیفیت و اثربخشی هستند که می‌توانند، به‌عنوان مبنای سنجش موفقیت این فرایند عمل‌کنند. 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 ایجادمی‌کنند. این نوع رهبری، نه‌تنها بر بهبود مستمر تمرکزدارد، بلکه تلاش‌می‌کند 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 داشته‌باشد.

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[2]، ۲۰۱۳) و در نهایت برای افزایش نتایج یادگیری دانش‌آموزان خود، انجام می‌دهد (وانگ و همکاران[3]، 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 معرفی‌کرده‌اند. قاعدتاً، ارتقاء کیفیت و ایجاد تحولات بنیادی در مدارس، نه‌تنها به کیفیت و صلاحیت‌های مدیریتی و تخصصی مدیران بستگی‌دارد؛ 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[4]، ۲۰۲۲). اهمیت نقش رهبر مدرسه در تحقیقات بهبود مدرسه، به‌خوبی مورد حمایت قرارمی‌گیرد (ساروس و همکاران[5]، ۲۰۲۱).

رهبری، به‌طور کلی شامل ویژگی‌هایی است که می‌تواند، باعث نفوذ عمدی در افراد گروه یا سازمان شود (سلیم[6] 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 خواهدداد. وظیفه اساسی رهبری در مدارس، عبارت از بهتر ساختن وضع آموزش است. اگر کسی در مقام رهبری آموزشی، نتواند در بهبود کیفیت آموزش، مؤثر واقع‌شود؛ 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، فراهم‌کردن 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، اشاره‌دارد که نحوه تفکر، تصمیم‌گیری و تعامل افراد را در محیط کار شکل‌می‌دهد و به فعالیت‌های سازمان معنا و جهت می‌بخشد (یوکول[7]، ۲۰۲۰). این مفهوم به‌عنوان گونه‌ای از محیط اجتماعی سازمان، بر استقرار نظام‌های منابع انسانی، روابط کاری، فرایندهای مدیریتی و عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. فرهنگ سازمانی به یکی از مهم‌ترین متغیرهای مورد مطالعه در حوزه

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

دوفصلنامه یادگیری هوشمند در نظام‌های آموزشی، دوره ۱، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۵

مدیریت و رفتار سازمانی، تبدیل‌شده و پژوهشگران بسیاری، نقش آن را در موفقیت، اثربخشی و پایداری سازمان‌ها بررسی‌کرده‌اند (تالب و رحمان[1]، ۲۰۲۳). در خلال چند دهه گذشته، فرهنگ سازمانی و رهبری به دو موضوع محوری در پژوهش‌های سازمانی تبدیل‌شده‌اند. بررسی مطالعات انجام‌شده، نشان‌می‌دهد که این دو سازه از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان هستند (یوکول، ۲۰۲۳)، هرچند در بسیاری از پژوهش‌ها به‌صورت مستقل، مورد بررسی قرارگرفته‌اند و مطالعات تجربی درباره ارتباط متقابل آن‌ها، هنوز محدود است (تالب و رحمان، ۲۰۲۳). امروزه یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران، ایفای نقش مؤثر به‌عنوان رهبر و شکل‌دهنده فرهنگ سازمانی است. رهبران از طریق ارزش‌ها، نگرش‌ها و شیوه‌های مدیریتی خود، می‌توانند، فرهنگ سازمان را ایجاد، تقویت یا دگرگون کنند. این رویکرد در کشورهای پیشرفته، زمینه انجام پژوهش‌های گسترده‌ای را فراهم‌کرده و نتایج این مطالعات، نشان‌داده‌است که سبک‌های مختلف رهبری، می‌توانند بر فرهنگ سازمانی، فرایندهای تصمیم‌گیری، میزان مشارکت کارکنان و در نهایت بر اثربخشی سازمان، تأثیر معناداری داشته‌باشند (سلیم و همکاران، ۲۰۲۰). از این‌رو، شناخت تعامل میان رهبری و فرهنگ سازمانی برای دست‌یابی به عملکرد مطلوب و تحقق اهداف سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

فرهنگ سازمانی، نیز به‌عنوان گونه‌ای از محیط اجتماعی سازمان‌ها که قرارگرفتن سیستم‌های منابع انسانی و فعالیت‌های سازمانی در سازمان‌ها را تحت تأثیر خود، قرارمی‌دهد (یوکول[2]، ۲۰۲۰)، یکی از عوامل مؤثر در توسعه و پیشرفت سازمان‌ها در مسیرهای برنامه‌ریزی‌شده است. در واقع، توجه به فرهنگ در سطح سازمان و جامعه، موضوع جدیدی نیست، اما اهمیت آن در چند دهه اخیر، آشکارتر شده‌است و اندیشمندان بسیاری در زمینه فرهنگ پژوهش‌کرده‌اند. در خلال چند دهه گذشته، فرهنگ و رهبری در سازمان‌ها به موضوعاتی مهم در پژوهش‌های علمی تبدیل‌شده‌اند. نگاهی به این مطالعات نشان‌می‌دهد، فرهنگ سازمانی و رهبری دو مقوله بسیار مهم‌اند که در پژوهش‌ها، اغلب به‌طور مجزا، تحلیل‌شده‌اند و فقط می‌توان، مطالعات تجربی محدودی درباره ارتباط میان آن‌ها یافت (تالب و رحمان[3]، ۲۰۲۳). امروزه، یکی از نقش‌های بزرگ مدیران در سازمان، ایفای نقش مؤثر به‌عنوان رهبری است. این نگاه در کشورهای پیشرفته، توانسته‌است، زمینه‌های پژوهشی فراوانی را به ارمغان بیاورد که از آن، دستاوردهای مفیدی حاصل‌شده‌است. نتایج این مطالعات که به روش‌های گوناگون انجام گرفته‌است، نشان‌داده که سبک‌های رهبری، می‌تواند بر فرهنگ سازمان، فرایند تصمیم‌گیری و در نتیجه بر اثربخشی سازمان تأثیرگذار باشد (سلیم و همکاران، ۲۰۲۰).

در سال‌های اخیر، نظام‌های آموزشی در سطح جهانی با تغییرات سریع، پیچیدگی‌های فزاینده و افزایش انتظارات ذی‌نفعان مواجه شده‌اند؛ به‌گونه‌ای که ارتقای کیفیت آموزش و بهبود استانداردهای آموزشی به یکی از اولویت‌های اساسی سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی تبدیل‌شده‌است. در این میان، نقش مدیریت و رهبری آموزشی به‌عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده در موفقیت مدارس، بیش از پیش مورد توجه قرارگرفته‌است. به‌ویژه سبک‌های نوین رهبری، از جمله رهبری تعالی‌محور، با تأکید بر بهبود مستمر، توسعه منابع انسانی، ایجاد فرهنگ کیفیت و ارتقای عملکرد سازمانی، می‌توانند، نقش مهمی در ارتقای استانداردهای آموزشی و بهبود کیفیت یادگیری ایفا کنند. از سوی دیگر، مدیران مدارس به‌عنوان رهبران اصلی نظام آموزشی، نقشی محوری در هدایت برنامه‌های اصلاحی، ایجاد هماهنگی در فرایندهای آموزشی و ارتقای عملکرد معلمان و دانش‌آموزان دارند؛ بنابراین بررسی شیوه‌های رهبری آنان از اهمیت بالایی برخوردار است.

با وجود اهمیت موضوع، مرور ادبیات پژوهش، نشان‌می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی به بررسی اثر رهبری بر پیامدهای سازمانی و آموزشی پرداخته‌اند، اما هنوز خلأهایی در تبیین سازوکارهای اثرگذاری رهبری تعالی‌محور بر استانداردهای آموزشی

1.Talib & Rahman
2.Yukl
3.Talib & Rahman

وجوددارد. به‌ویژه، نقش میانجی فرهنگ سازمانی در این رابطه کمتر مورد توجه قرارگرفته‌است، در حالی‌که 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 پوشش‌دهد.

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 انجام‌می‌شود. 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 قرارمی‌گیرد؛ 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 استفاده‌شد. با درنظرگرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد (z=۱/۹۶)، خطای مجاز ۰/۰۵ (d=۰/۰۵) و نسبت برآوردی صفت در جامعه (p=q=۰/۵)، حجم نمونه برابر با ۲۴۰ نفر محاسبه‌گردید. انتخاب نمونه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام‌شد؛ به این صورت که ابتدا فهرست کامل اسامی دبیران از اداره آموزش و پرورش شهرستان مهاباد، دریافت‌شد و به هر یک از افراد جامعه آماری یک کد اختصاص‌یافت. سپس با استفاده از جدول اعداد تصادفی یا نرم‌افزار تولید اعداد تصادفی، ۲۴۰ نفر به‌طور تصادفی انتخاب‌شدند. در ادامه، با تماس تلفنی و یا مراجعه حضوری و در برخی موارد ارسال لینک پرسش‌نامه الکترونیکی، ابزار گردآوری داده‌ها در اختیار افراد منتخب، قرارگرفت تا مشارکت آنان در پژوهش صورت پذیرد. برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسش‌نامه استاندارد، استفاده‌شد که در ادامه معرفی‌شده‌است:

پرسش‌نامه ارتقای استانداردهای آموزشی: این ابزار، توسط کبریایی و رودباری (۱۳۸۴) طراحی‌شده 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) تنظیم‌شده‌است. از نظر روایی و پایایی، بر اساس شواهد گزارش‌شده در مطالعه اصلی، ابزار از روایی محتوایی و سازه مطلوبی برخوردار بوده و توانسته‌است، ابعاد مختلف کیفیت خدمات آموزشی را به‌صورت معنادار تفکیک‌نماید. در پژوهش اولیه، روایی ابزار از طریق بررسی متخصصان حوزه مدیریت آموزشی و خدمات آموزشی تأییدشده و سازگاری گویه‌ها با ابعاد نظری مورد نظر، مورد تأیید قرارگرفته‌است. هم‌چنین، برای سنجش پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده‌شده و نتایج، نشان‌داده که پرسش‌نامه از همسانی درونی، قابل قبول و در سطح مطلوب برخوردار است (۰/۷۸).

پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی: برای سنجش فرهنگ سازمانی، از پرسش‌نامه استاندارد دنیسون[1] (۲۰۰۶) استفاده‌شد. 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 انجام‌گرفت. هم‌چنین، گویه‌های ۱۵ و ۲۴ به‌صورت معکوس، کدگذاری‌شدند تا از سوگیری پاسخ‌دهی جلوگیری‌شود. روایی محتوایی این ابزار از طریق نظرخواهی از خبرگان، شامل اعضای هیأت علمی و متخصصان حوزه مدیریت آموزشی مورد بررسی و تأیید، قرارگرفت به‌گونه‌ای که تناسب گویه‌ها با ابعاد

1. Denison

دوفصلنامه یادگیری هوشمند در نظام‌های آموزشی، دوره ۱، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۵

نظری فرهنگ سازمانی مورد توافق متخصصان واقع‌شد. علاوه‌بر این، روایی سازه ابزار نیز با اتکا به ساختار استاندارد و تأییدشده پرسش‌نامه دنیسون، مورد حمایت قراردارد. پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، مورد بررسی قرارگرفت. نتایج، نشان‌داد که ضریب پایایی کل مقیاس برابر با ۰/۹۶۳ بوده و برای ابعاد مختلف نیز در دامنه ۰/۸۲۵ تا ۰/۹۶۸ قرار داشته‌است که بیانگر همسانی درونی مطلوب و قابلیت اعتماد بالای ابزار در سنجش فرهنگ سازمانی است.

پرسش‌نامه رهبری تعالی‌محور: برای سنجش رهبری تعالی‌محور از پرسش‌نامه باس و آوولیو[1] (۲۰۰۶) استفاده‌شد. این پرسش‌نامه، شامل ۲۰ گویه در پنج بعد «ویژگی‌های آرمانی»، «رفتار آرمانی»، «تحریک ذهنی»، «انگیزش الهام‌بخش» و «ملاحظات فردی» (هر بعد ۴ گویه) است. مقیاس پاسخ‌دهی پنج‌درجه‌ای از «هرگز» تا «همیشه» در نظر گرفته‌شد. روایی محتوایی این ابزار نیز از طریق نظرات خبرگان، تأییدشد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، مورد ارزیابی قرارگرفت که نشان‌دهنده سطح قابل قبول پایایی ابزار بود. به‌منظور اطمینان از روایی ابزارهای اندازه‌گیری، از روایی محتوایی استفاده‌شد. بدین صورت که نسخه اولیه پرسش‌نامه‌ها در اختیار جمعی از متخصصان حوزه‌های مرتبط، قرارگرفت و پس از دریافت بازخوردها، اصلاحات لازم اعمال‌گردید. هم‌چنین برای بررسی پایایی ابزارها، از ضریب آلفای کرونباخ، استفاده‌شد که مقادیر به‌دست‌آمده برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷ بوده و بیانگر پایایی مطلوب ابزارها است. در ارزیابی مدل اندازه‌گیری، از معیارهای پیشنهادی (هیر[2] و همکاران، ۲۰۱۹)، شامل بارهای عاملی، پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) استفاده‌شد. بر اساس این رویکرد، بارهای عاملی بالاتر از ۰/۷۰، نشان‌دهنده برازش مناسب گویه‌ها با سازه مربوطه در نظر گرفته می‌شود. هم‌چنین، مقادیر پایایی ترکیبی (CR)بالاتر از ۰/۷۰، بیانگر پایایی مطلوب سازه‌ها و مقادیر AVE بالاتر از ۰/۵۰، نشان‌دهنده روایی همگرا قابل قبول است (هیر و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه‌بر 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 شاخص‌های ضریب تعیین(R^2) ، اندازه اثر(f^2) ، اعتبار پیش‌بین(Q^2) و شاخص برازش کلی مدل (GOF) استفاده‌شد. بر اساس توصیه‌های هیر و همکاران (۲۰۱۹)، مقادیر R^2 به ترتیب ۰/۲۵، ۰/۵۰ و ۰/۷۵ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شوند. هم‌چنین، مقادیر Q^2 بزرگ‌تر از صفر، نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی مدل است و شاخص f^2 برای بررسی میزان اثر هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته، مورد استفاده قرارمی‌گیرد. در نهایت، شاخص GOF به‌عنوان شاخص برازش کلی مدل در چهارچوب PLS-SEM گزارش‌می‌شود تا کیفیت کلی مدل اندازه‌گیری و ساختاری مورد ارزیابی قرارگیرد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، داده‌های گردآوری‌شده از طریق پرسش‌نامه‌ها، به‌منظور پاسخ‌گویی به اهداف پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی تحلیل‌شدند. در گام نخست، برای توصیف ویژگی‌های نمونه و متغیرهای جمعیت‌شناختی از شاخص‌های توصیفی، شامل فراوانی و درصد استفاده‌شد. نتایجهٔ، نشان‌داد 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. هم‌چنین، 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) اختصاص‌داشت. 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 نشان‌دهنده غالب‌بودن نیروهای با تجربه متوسط در نمونه پژوهش است. در ادامه تحلیل‌ها، به‌منظور آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط ساختاری بین متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری

1. Bass & Avolio
2. Hair

(SEM) بهره‌گرفته‌شد. نخست به ارائه آماره‌های عددی مانند میانگین، انحراف معیار، حداقل، حداکثر، چولگی و کشیدگی به‌صورت جدول زیر می‌پردازیم:

جدول۱. جدول آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
ویژگی‌های آرمانی	۱۲/۰۷	۴/۳۷	۰/۰۱۷	−۱/۴۷	۴	۲۰
رفتار آرمانی	۱۲/۰۵	۴/۲۷	−۰/۰۳۱	−۱/۴۲	۴	۲۰
تحریک فرهیختگی (ترغیب ذهنی)	۱۲/۰۸	۴/۲۰	−۰/۰۰۱	−۱/۵۲	۵	۱۹
انگیزش الهام‌بخش	۱۲/۱۰	۴/۴۰	−۰/۰۱۰	−۱/۵۶	۵	۲۰
حمایت توسعه‌گرا (ملاحظات فردی)	۱۲/۰۷	۴/۳۶	−۰/۰۳۷	−۱/۴۸	۴	۲۰
رهبری تعالی‌محور (نمره کل)	۶۰/۳۷	۲۰/۴۸	−۰/۰۲۲	−۱/۸۷	۲۹	۹۰
مشارکت	۲۷/۰۲	۹/۳۰	−۰/۰۳۵	−۱/۷۲	۱۱	۴۱
انسجام	۲۶/۷۸	۹/۱۵	۰/۰۰۹	−۱/۷۳	۱۲	۴۳
قابلیت انطباق	۲۷/۳۷	۹/۳۲	۰/۰۱۶	−۱/۷۶	۱۳	۴۳
مأموریت	۲۶/۹۲	۹/۵۲	۰/۰۰۳	−۱/۷۴	۱۲	۴۱
فرهنگ سازمانی (نمره کل)	۱۰۸/۱۰	۳۶/۲۸	−۰/۰۰۸	−۱/۹۴	۶۱	۱۵۵
کیفیت تدریس و یادگیری	۱۵/۱۴	۵/۳۱	−۰/۰۲۷	−۱/۵۷	۵	۲۴
مدیریت منابع انسانی و مادی	۱۵/۲۲	۵/۲۹	−۰/۰۱۰	−۱/۵۵	۶	۲۵
نقش رهبری تعالی‌محور در ارتقای استانداردها	۱۴/۹۹	۵/۴۴	۰/۰۰۹	−۱/۵۷	۶	۲۵
ارتقای استانداردهای آموزشی (نمره کل)	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. ازآن‌جایی‌که 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.

دوفصلنامه یادگیری هوشمند در نظام‌های آموزشی، دوره ۱، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۵

در جدول ۲، بارهای عاملی، ρc، AVE و ضریب آلفای هر یک از سازه‌ها ارائه‌شده‌اند. مقادیر این جدول‌ها، نشان‌دهنده قابلیت اعتماد کافی و مناسب سازه‌ها هستند، چراکه مقادیر بار عاملی تمامی گویه‌ها از ۰/۵ بیشتر، هم‌چنین AVE بالاتر از ۰/۵ و پایایی ترکیبی تمامی سازه‌ها از ۰/۷ بالاتر می‌باشند.

جدول۲. شاخص‌های پایایی و روایی سازه‌ها

سازه	آلفای کرونباخ (α)	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)
رهبری تعالی‌محور	۰/۹۶۹	۰/۹۷۱	۰/۶۲۶
فرهنگ سازمانی	۰/۹۸۲	۰/۹۸۳	۰/۶۱۰
استانداردهای آموزشی	۰/۹۵۸	۰/۹۶۳	۰/۶۳۲

نتایج جدول ۲، نشان‌می‌دهد که تمامی سازه‌های پژوهش از پایایی درونی مطلوب، برخوردار هستند به‌طوری‌که مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای کلیه متغیرها، بالاتر از آستانه پیشنهادی ۰/۷۰ می‌باشند. هم‌چنین، مقادیر AVE برای هر سه سازه، بیش از ۰/۵۰ به‌دست‌آمده که بیانگر کفایت روایی همگرا است. در مجموع، این یافته‌ها نشان‌دهنده مناسب‌بودن مدل اندازه‌گیری و تأیید کیفیت ابزارهای سنجش در پژوهش حاضر است. در جدول ۳، بار مقطعی گویه‌ها برسازه‌های پژوهش گزارش‌شده‌اند.

جدول ۳. بارهای عاملی متقاطع برای بررسی روایی ابزارها

	ارتقاء استانداردهای آموزشی	رهبری تعالی‌محور	فرهنگ سازمانی
ES۱	۰/۷۶۷	۰/۴۰۳	۰/۳۶۶
ES۱۰	۰/۷۸۷	۰/۵۵۷	۰/۴۴۶
ES۱۱	۰/۷۹۶	۰/۴۵۸	۰/۳۹۹
ES۱۲	۰/۸۰۲	۰/۴۷۶	۰/۴۲۷
ES۱۳	۰/۸۲۵	۰/۴۵۹	۰/۴۲۸
ES۱۴	۰/۸۰۹	۰/۴۶۰	۰/۳۷۸
ES۱۵	۰/۷۷۱	۰/۴۴۸	۰/۳۷۱
ES۲	۰/۸۰۴	۰/۴۹۹	۰/۴۷۵
ES۳	۰/۷۷۸	۰/۴۸۶	۰/۴۵۲
ES۴	۰/۷۹۷	۰/۵۳۲	۰/۴۰۹
ES۵	۰/۸۰۱	۰/۴۹۳	۰/۴۴۸
ES۶	۰/۸۱۲	۰/۴۸۶	۰/۳۹۰
ES۷	۰/۷۹۱	۰/۴۵۰	۰/۴۲۱
ES۸	۰/۸۰۳	۰/۳۸۷	۰/۴۲۴
ES۹	۰/۸۰۹	۰/۴۹۵	۰/۴۳۵
OC۱	۰/۴۲۳	۰/۴۲۴	۰/۷۸۰
OC۱۰	۰/۳۹۱	۰/۴۱۳	۰/۷۶۱
OC۱۱	۰/۳۵۴	۰/۴۶۹	۰/۷۴۲
OC۱۲	۰/۴۰۷	۰/۴۱۰	۰/۷۷۵
OC۱۳	۰/۴۶۲	۰/۴۹۸	۰/۷۷۶
OC۱۴	۰/۳۷۰	۰/۴۶۳	۰/۷۷۵
OC۱۵	۰/۳۶۴	۰/۴۰۰	۰/۷۹۵
OC۱۶	۰/۴۵۹	۰/۴۰۴	۰/۷۸۶
OC۱۷	۰/۴۳۱	۰/۴۱۲	۰/۷۷۷

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
q۱	۰/۴۸۸	۰/۷۶۶	۰/۴۸۲
q۱۰	۰/۴۷۸	۰/۷۸۶	۰/۴۶۷
q۱۱	۰/۴۳۶	۰/۸۰۶	۰/۳۵۶
q۱۲	۰/۴۳۹	۰/۷۸۲	۰/۴۹۶
q۱۳	۰/۵۰۸	۰/۷۸۴	۰/۴۲۳
q۱۴	۰/۵۱۲	۰/۷۹۹	۰/۵۰۷
q۱۵	۰/۵۴۷	۰/۸۲۳	۰/۵۱۹
q۱۶	۰/۴۴۸	۰/۸۲۰	۰/۴۶۳
q۱۷	۰/۴۵۷	۰/۸۰۴	۰/۵۳۰
q۱۸	۰/۴۷۸	۰/۷۸۲	۰/۴۶۱
q۱۹	۰/۴۹۰	۰/۷۹۳	۰/۴۵۷
q۲	۰/۴۵۹	۰/۷۹۷	۰/۵۰۵
q۲۰	۰/۴۸۰	۰/۸۰۳	۰/۴۱۹

دوفصلنامه یادگیری هوشمند در نظام‌های آموزشی، دوره ۱، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۵

q۳	۰/۵۱۰	۰/۸۰۶	۰/۴۹۶
q۴	۰/۴۰۱	۰/۷۷۸	۰/۴۰۸
q۵	۰/۴۹۶	۰/۷۷۲	۰/۳۹۶
q۶	۰/۳۹۸	۰/۷۷۴	۰/۴۳۶
q۷	۰/۵۰۳	۰/۸۱۱	۰/۴۳۸
q۹	۰/۴۵۸	۰/۷۵۹	۰/۴۲۵

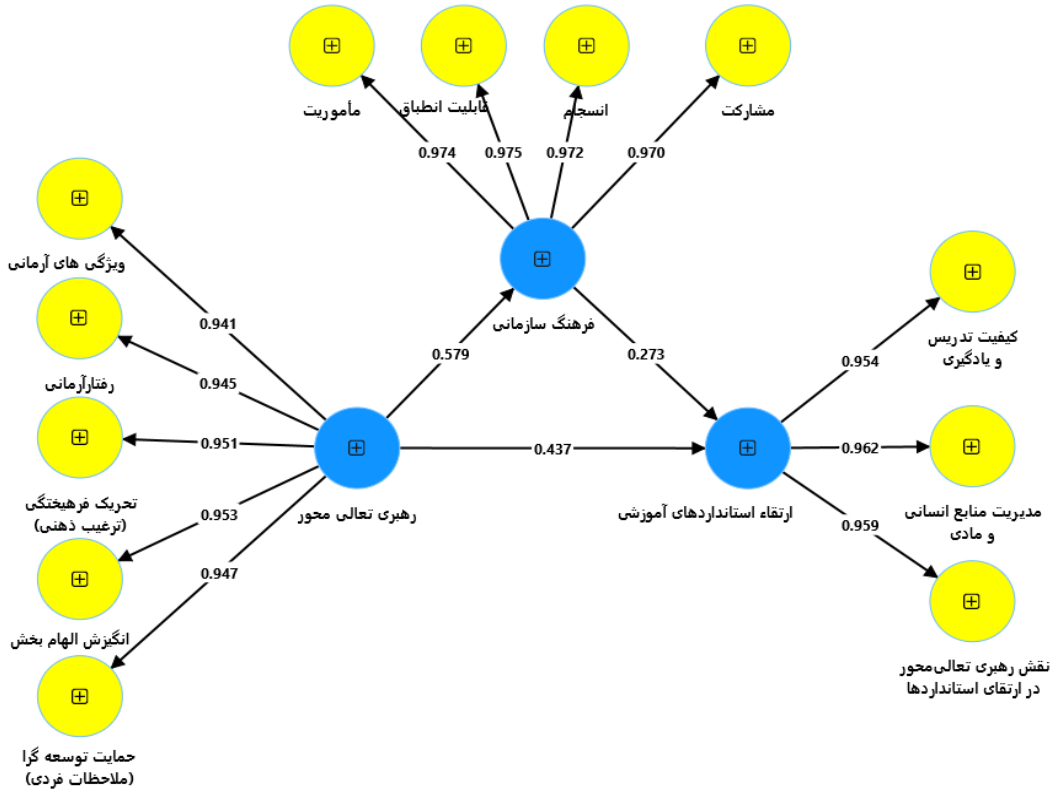
با توجه به جدول فوق، تمامی گویه‌ها بیشترین بار عاملی را بر سازه خودشان دارند و حداقل فاصله بین بار عاملی مربوط به سازه خودشان، بیش از ۰/۱ می‌باشد که نشان‌می‌دهد، سازه‌های پژوهش از روایی واگرایی مناسبی برخوردار هستند. در جدول ۴، نیز نتایج مربوط به بررسی ملاک دوم گزارش‌شده‌است.

جدول ٤. معیار فورنل-لارکر (ماتریس همبستگی و جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر یک از متغیرهای پژوهش)

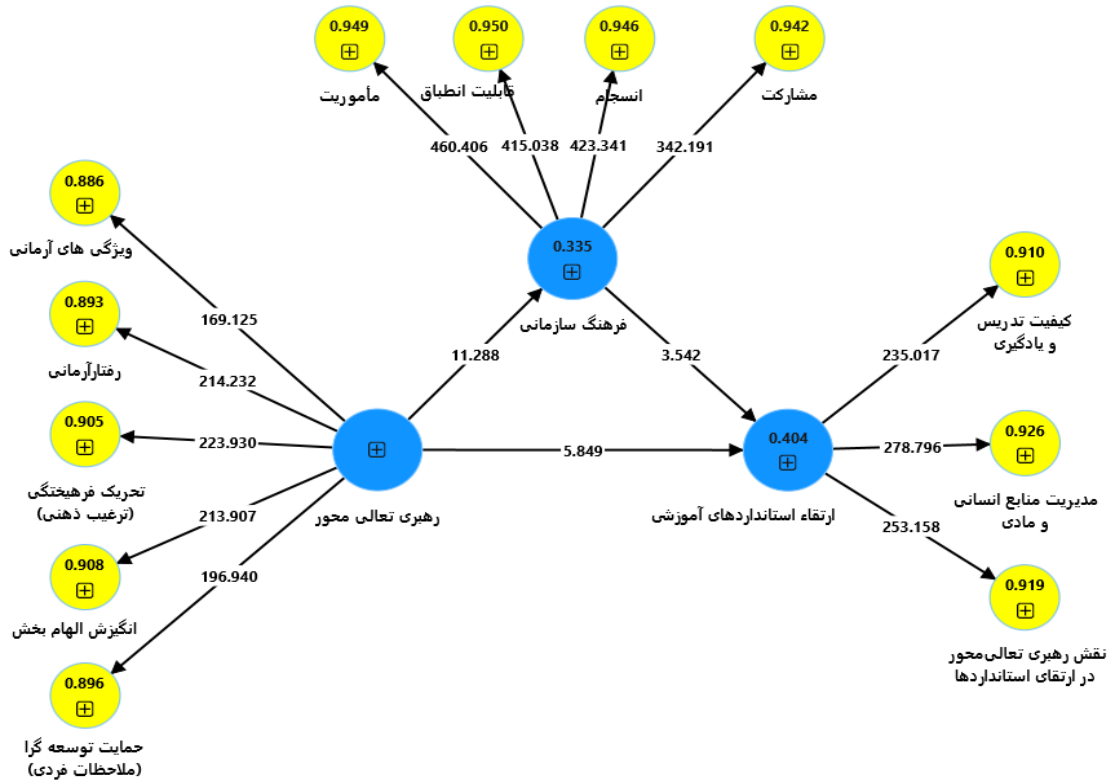
شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	ارتقاء استانداردهای آموزشی	۰/۷۹۷		
۲	رهبری تعالی‌محور	۰/۵۹۵**	۰/۷۹۱	
۳	فرهنگ سازمانی	۰/۵۲۶**	۰/۵۷۹**	۰/۷۸۱

نتایج ارزیابی روایی واگرا، بر اساس معیار فورنل-لارکر نشان‌داد که جذر میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای تمامی سازه‌ها از ضرایب همبستگی بین سازه‌ای بزرگ‌تر است؛ از این‌رو، تمایز مفهومی متغیرها، مورد تأیید قرارگرفت. هم‌چنین، ضرایب همبستگی بین متغیرها، مثبت و معنادار بودند که بیانگر هم‌راستایی جهت روابط در چهارچوب مدل مفهومی پژوهش است. در ادامه، به‌منظور بررسی روایی سازه و آزمون فرضیه‌ها، از تحلیل عاملی تأییدی در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری، مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی (SEM-PLS) استفاده‌شد. نتایج، نشان‌داد که مقادیر آماره t برای تمامی ضرایب مسیر خارج از بازه ۱.۹۶± قراردارند که حاکی از معناداری روابط و برازش مناسب مدل است.

برای آزمون الگوی ساختاری، ضرایب مسیر و مقدار ضریب تعیین (R^2) مورد بررسی قرارگرفت و به‌منظور سنجش معناداری ضرایب، از روش بوت‌استرپ با ۵۰۰ زیرنمونه استفاده‌شد. یافته‌ها، نشان‌داد که متغیرهای رهبری تعالی‌محور و فرهنگ سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای استانداردهای آموزشی دارند. هم‌چنین، مقدار R^2 برای متغیر وابسته، برابر با ۰/۴۰۴ به‌دست‌آمد که بیانگر آن است که حدود ۴۰/۴ درصد از واریانس ارتقای استانداردهای آموزشی، توسط متغیرهای پیش‌بین تبیین‌می‌شود. علاوه‌بر این، برای بررسی قدرت پیش‌بینی مدل، از شاخص اعتبار پیش‌بین (Q^2) استفاده‌شد. 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 به‌دست‌آمد که نشان‌می‌دهد، 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

دوفصلنامه یادگیری هوشمند در نظام‌های آموزشی، دوره ۱، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۵

برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و تأیید کل مدل از روش تحلیل مسیر استفاده‌شده‌است. تحلیل مسیر در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار PLS انجام‌شده‌است.

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که توسط این معیار محقق، می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل‌نماید. برای بررسی برازش در یک مدل کلی، تنها یک معیار به نام GOF استفاده‌می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی‌شده‌است (وتزلس و همکاران، ۲۰۰۹). این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه‌می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R^2}}$$ (فرمول۱)

جدول ۵. معیار GOF

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

در نتیجه $\overline{communalities}$ 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 محاسبه‌شده به شرح زیر می‌باشد:

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

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل‌شدن ۰/۴۷۹ نشان از برازش قوی مدل دارد. در این قسمت با استفاده از نرم‌افزار PLS، همبستگی متغیرها، آزمون شده‌است. برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و تأیید کل مدل از روش تحلیل مسیر استفاده‌شده‌است. تحلیل مسیر در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار PLS انجام‌شده‌است. نتایج حاصل از خروجی‌های PLS نشان‌می‌دهد، تمامی فرضیات پژوهش، مورد تأیید قرارگرفته‌اند. جدول زیر ضریب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح‌شده را به‌طور خلاصه نشان‌می‌دهد.

جدول ٦. نتایج آزمون فرضیات فرعی

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

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها، در چهارچوب مدل معادلات ساختاری، نشان‌داد که رهبری تعالی‌محور، تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای استانداردهای آموزشی دارد (t=۵/۸۴۹ , p<۰/۰۵). از آن‌جا که مقدار آماره t بزرگ‌تر 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=۱۱/۲۸۸, p<۰/۰۵) که حاکی از نقش کلیدی سبک رهبری در شکل‌دهی به مؤلفه‌های فرهنگی سازمان است. علاوه‌بر این، فرهنگ سازمانی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای استانداردهای آموزشی نشان‌داد (t=۳/۵۴۲ , p<۰/۰۵). 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 ۱و فاصله‌ی اطمینان حاصل از آن استفاده‌گردید.

جدول ۷. نتایج روش بوت استرپ 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 value t 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، ادعاکرد که رهبری تعالی‌محور با نقش میانجی فرهنگ سازمانی بر ارتقاء استانداردهای آموزشی در مدارس متوسطه دوم شهرستان مهاباد تأثیردارد.

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 حمایت‌کرد. 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، محقق‌می‌گردد. 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) تحلیل‌کرد. بر اساس دیدگاه سنگه، سازمان‌های یادگیرنده، زمانی شکل‌می‌گیرند 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

1. Bootstrapping

دوفصلنامه یادگیری هوشمند در نظام‌های آموزشی، دوره ۱، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۵

شکل‌گیری فرایندهای یادگیری جمعی را در سطح مدرسه ایجادمی‌کند؛ فرایندهایی که به تدریج موجب بازتعریف باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک در قالب فرهنگ سازمانی می‌شوند.

از منظر مدل دنیسون نیز، فرهنگ سازمانی به‌عنوان نظامی از ارزش‌ها، باورها و فرضیات مشترک، از طریق چهار بعد مشارکت، انسجام، انطباق‌پذیری و مأموریت، نقش واسطه‌ای در تبدیل رفتارهای رهبری به پیامدهای عملکردی ایفا می‌کند (دنیسون، ۲۰۰۶). در این چهارچوب، رهبری تعالی‌محور با تقویت مشارکت کارکنان و افزایش انسجام درونی، فرهنگ سازمانی را به سمت یک نظام یادگیرنده و انطباق‌پذیر سوق‌می‌دهد. این تحول فرهنگی به‌عنوان سازوکار میانجی، اثرات رهبری را از سطح نگرش‌ها و تعاملات به سطح پیامدهای عینی سازمانی مانند بهبود کیفیت تدریس، ارتقای فرایندهای یاددهی–یادگیری و افزایش استانداردهای آموزشی منتقل‌می‌سازد. بنابراین، نقش میانجی فرهنگ سازمانی را می‌توان نه صرفاً یک رابطه آماری، بلکه یک فرایند انتقالی، مبتنی بر یادگیری جمعی و نهادینه‌سازی ارزش‌های سازمانی درنظرگرفت (فراست و رابی، ۲۰۲۰).

در بررسی فرضیه‌های فرعی نیز، نتایج نشان‌داد که رهبری تعالی‌محور، تأثیر مستقیم و معناداری بر ارتقای استانداردهای آموزشی دارد. این یافته، تأییدمی‌کند که سبک رهبری مدیران مدارس، یکی از عوامل تعیین‌کننده در کیفیت خروجی‌های آموزشی است. رهبران تعالی‌محور از طریق تعیین اهداف بلندپروازانه، ایجاد انگیزش درونی، حمایت حرفه‌ای از معلمان و نظارت هدفمند، زمینه بهبود مستمر فرایندهای یاددهی–یادگیری را فراهم‌می‌سازند. این نتیجه با دیدگاه‌های نظری مدیریت آموزشی که بر نقش رهبری تحول‌آفرین در بهبود عملکرد سازمانی تأکیددارند، هم‌راستا است.

هم‌چنین، تأثیر مثبت و معنادار رهبری تعالی‌محور بر فرهنگ سازمانی، نشان‌می‌دهد که رهبران آموزشی، نقشی کلیدی در شکل‌دهی به ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری در مدارس ایفا می‌کنند. رهبری تعالی‌محور از طریق الگوسازی رفتاری، ایجاد ارتباطات شفاف، تقویت اعتماد سازمانی و تشویق به نوآوری، فرهنگی پویا و ارزش‌محور ایجادمی‌کند که در آن یادگیری، همکاری و مسئولیت‌پذیری به‌عنوان هنجارهای غالب تثبیت‌می‌شوند (معجونی و قنبری ، ۱۴۰۳). این نوع فرهنگ، به‌نوبه خود، ظرفیت سازمان را برای پاسخگویی به چالش‌های آموزشی و ارتقای مستمر کیفیت افزایش‌می‌دهد.

در ادامه، تأثیر مستقیم و معنادار فرهنگ سازمانی بر ارتقای استانداردهای آموزشی نیز، نشان‌دهنده آن است که فرهنگ سازمانی صرفاً یک بستر منفعل نیست، بلکه به‌عنوان یک عامل فعال و تعیین‌کننده در بهبود عملکرد آموزشی عمل‌می‌کند. فرهنگ‌های سازمانی مثبت با ایجاد فضای حمایتی، افزایش تعهد شغلی، تقویت انگیزش و ترویج یادگیری مستمر، عملکرد معلمان و در نتیجه کیفیت آموزش را بهبودمی‌بخشند. این یافته، تأکیدمی‌کند که هرگونه مداخله در راستای ارتقای کیفیت آموزش، بدون توجه به ابعاد فرهنگی سازمان با محدودیت‌های جدی، مواجه خواهدبود.

یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص تأثیر مستقیم و غیرمستقیم رهبری تعالی‌محور بر ارتقای استانداردهای آموزشی، به‌واسطه نقش میانجی فرهنگ سازمانی تا حد زیادی با ادبیات نظری و تجربی پیشین هم‌سو است. به‌طور خاص، نتایج این مطالعه با دیدگاه‌های کلاسیک رهبری تحول‌آفرین (باس، ۱۹۸۵) و تحلیل‌های جدیدتر در حوزه تعالی سازمانی (آدام و سیلاس، ۲۰۲۳؛ یوکل، ۲۰۲۳) هم‌خوانی‌دارد که بر نقش محوری رهبران در بهبود عملکرد سازمانی تأکیددارند. هم‌چنین، هم‌سویی قابل توجهی با پژوهش‌های داخلی نظیر معجونی و قنبری (۱۴۰۳) و معلمی‌عباس‌آبادی و همکاران (۱۴۰۲) مشاهده‌می‌شود که نشان‌داده‌اند، رهبری پیشرفته می‌تواند، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به ارتقای کارایی و تعالی آموزشی منجر شود. در سطح بین‌المللی نیز، نتایج با مطالعات براون و اسمیت (۲۰۲۳)، طالب و رحمان (۲۰۲۳) و سلیم و همکاران (۲۰۲۰) هم‌سو است که بر نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی در انتقال اثرات رهبری به پیامدهای آموزشی تأکیددارند. از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش با نتایج وانگ و همکاران (۲۰۲۰) و اسمیت و تیلور (۲۰۲۲) در زمینه تأثیر رهبری بر شکل‌دهی فرهنگ سازمانی یادگیرنده نیز هم‌خوانی‌دارد. با این‌حال، برخی تفاوت‌ها نیز قابل

مشاهده است؛ برای مثال، در حالی‌که برخی مطالعات مدیریت منابع انسانی (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۲۰؛ فریس و همکاران، ۲۰۱۹) نقش ساختارها و نظام‌های رسمی را در بهبود عملکرد سازمانی برجسته‌تر می‌دانند، یافته‌های این پژوهش، نشان‌می‌دهد که در بستر آموزشی، عوامل نرم‌تری هم‌چون فرهنگ سازمانی و سبک رهبری می‌توانند نقش پررنگ‌تری در ارتقای استانداردهای آموزشی ایفاکنند. 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 نشان‌می‌دهد 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 تشدیدمی‌شود. 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 فراهم‌کرده و از این طریق به ارتقای کیفیت فرایندهای آموزشی منجر می‌شود.

از منظر کاربردی، این نتایج نشان‌می‌دهد 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 نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر حرکت‌کنند. در سطح نظری نیز، یافته‌های پژوهش بر اهمیت مدل‌های یک‌پارچه رهبری–فرهنگ در تبیین کیفیت آموزشی تأکیدمی‌کند و می‌تواند، به غنای ادبیات مدیریت آموزشی در حوزه سازوکارهای اثرگذاری رهبری بیافزاید.

در کنار این موارد، پژوهش حاضر دارای برخی محدودیت‌های روش‌شناختی نیز بوده‌است. از جمله این‌که، طرح پژوهش از نوع مقطعی بوده است که امکان استنباط علی قطعی و بررسی تغییرات در طول زمان را محدودمی‌سازد. 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 وجوددارد که در تحلیل‌ها به‌طور کامل، قابل کنترل نبوده‌است. علاوه‌بر این، استفاده از ابزارهای خودگزارشی نیز، می‌تواند، منجر به بروز سوگیری پاسخ‌دهی شود. با توجه به این محدودیت‌ها، پیشنهادمی‌شود در پژوهش‌های آینده از طرح‌های طولی و روش‌های ترکیبی استفاده‌شود تا امکان استنتاج‌های دقیق‌تر و تعمیم‌پذیرتر فراهم‌گردد.

حامی مالی

ندارد.

سهم نویسندگان در پژوهش

سهم نویسندگان برابر است.

تضاد منافع

ندارد.

منابع

قنادان‌زاده، محمدحسین، گنجعلی، اسدالله و گلچین، سجاد. (۱۴۰۱). واکاوی ابعاد رهبری تعالی‌بخش علوی بر مبنای نهج‌البلاغه: توسعه نظریه رهبری تحول‌آفرین 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 چشم‌انداز آموزش*، ۶ (۱)، ۹۹–۱۲۳.

معلمی‌عباس‌آبادی، محمدمهدی، وطنی، افروز، بهاروند، غزاله و حکیم، مراد. (۱۴۰۲). نقش رهبری آموزشی بر ارتقای کارایی تعلیم و تربیت. در *مجموعه مقالات اولین همایش بین‌المللی 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

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