مدیریت برآموزش سازمانها سال سیزدهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۳ شماره صفحه ۴۶-۱۳

# مدل یابی معادلات ساختاری روابط بین هوش رهبری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش مدیران با بهبود پایدار مدارس شهرستان ارومیه: نقش میانجی آمادگی سازمانی

**نسرین گودرزی**، دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه. ایران.
***مریم سامری**، دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه. ایران.
**جواد کیهان**، دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه. ایران.

**چکیده**

هوش رهبری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش مدیران موجب افزایش بهبود پایدار مدارس می‌شود اما علل این همایندی به وضوح روشن نیست. هدف از مطالعه حاضر بررسی نقش واسطه‌ای آمادگی سازمانی در این رابطه است. نوع پژوهش همبستگی بر مبنای مدل یابی معادلات ساختاری می باشد. جامعه آماری مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه، به تعداد ۵۰۰ نفرمی باشند. نمونه‌ای به تعداد ۴۳۴ نفر از مدیران به صورت تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. ابزار گرد آوری داده ها بر اساس پرسشنامه های استاندارد بهبود پایدار مدارس، هوش های چند گانه در رهبری تحول گرا، مدیریت مبتنی بر ارزش ، آمادگی سازمانی و پرسشنامه محقق ساخته سرمایه حرفه ای صورت پذیرفت. جهت تجزیه و تحلیل از نرم افزار pls , spss استفاده شد. نتایج نشان داد اثرات مستقیم هوش رهبری ، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش بر بهبود پایدار مدارس بدون حضور متغیر میانجی(آمادگی سازمانی) معنی‌دار است ، یعنی هوش رهبری ، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش بدون حضور متغیر میانجی موجب بهبود پایدار مدارس می‌شود. همچنین اثر مستقیم آمادگی سازمانی بر بهبود پایدار مدارس و اثرات غیر مستقیم این متغیرها بر بهبود پایدار مدارس از طریق آمادگی سازمانی معنی‌دار است. بنابراین آمادگی سازمانی می‌تواند روابط بین این متغیرها و بهبود پایدار مدارس را میانجی گری کند. این متغیرها می توانند با افزایش آمادگی سازمانی تاثیر مثبتی بر بهبود پایدار مدارس اعمال کند. بنابراین لازم است مدیران توجه به نقش آمادگی سازمانی داشته باشند تا در تبیین روابط بین این متغیرها بتوانند با ایجاد ظرفیت هایی برای افزایش آمادگی سازمانی ، پایداری مدارس را بهبود بخشند

**واژگان کلیدی:** بهبود پایدار مدارس، هوش رهبری ، سرمایه حرفه ای ، مدیریت مبتنی بر ارزش، آمادگی سازمانی

---

* نویسنده مسئول: m.sameri1359@yahoo.com
دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۹ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۵/۱۰



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]
[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

Managing Education in Organizations Vol.13/No.4/ Winter 2025 Page 13-46

# Structural Equation Modeling of the Relationships between Leadership Intelligence, Professional Capital, and Value-Based Management of Principals with Sustainable School Improvement in Urmia: The Mediating Role of Organizational Readiness

**Nasrin Goodrzi**, PhD student, Department of Educational Sciences, urmia branch, Islamic Azad University, Urmia. Iran.
*__Maryam Samri__, Associate Professor, Department of Educational Sciences, urmia branch, Islamic Azad University, Urmia. Iran
**Javad Kayhan**, Associate Professor, Department of Educational Sciences, urmia branch, Islamic Azad University, Urmia. Iran

**Abstract**

Leadership intelligence, professional capital, and value-based management by school principals lead to sustainable school improvement. However, the reasons for this correlation are not clearly understood. The aim of this study is to investigate the mediating role of organizational readiness in this relationship. The research is of a correlational type based on structural equation modeling. The statistical population consists of 518 elementary school principals in Urmia city. A sample of 434 principals was randomly selected using stratified sampling. Data collection tools were based on standard questionnaires for sustainable school improvement, multiple intelligences in transformational leadership, value-based management, organizational readiness, and a researcher-made questionnaire on professional capital. SPSS and PLS software were used for data analysis. The results showed that the direct effects of leadership intelligence, professional capital, and value-based management on sustainable school improvement were significant without the presence of the mediating variable (organizational readiness). This means that leadership intelligence, professional capital, and value-based management lead to sustainable school improvement even without the presence of the mediating variable. Additionally, the direct effect of organizational readiness on sustainable school improvement and the indirect effects of these variables on sustainable school improvement through organizational readiness were also significant. Therefore, organizational readiness can mediate the relationship between these variables and sustainable school improvement. These variables can positively impact sustainable school improvement by increasing organizational readiness. Hence, principals must pay attention to the role of organizational readiness to improve school sustainability by creating capacities that enhance organizational readiness.

**Keywords**: sustainable school improvement, leadership intelligence, professional capital, value-based management, organizational readiness .

* Corresponding author: m.sameri1359@yahoo.com
Receiving Date: 29/1/2024 Acceptance Date: 31/7/2024



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

**مقدمه**

مؤسسات آموزشی نقش محوری در شکل دادن به آینده افراد و جامعه به عنوان یک کل دارند (Lee & Louis ،2019 ؛ Clark،2016). در قرن اخیر با توجه به فرآیند قابل لمس تغییر آموزش در جوامع ، مدارس نیز از این موضوع مستثنی نمی باشند. در واقع در جوامع کنونی، مدرسه به‌عنوان جایگاه اصلی و مرکز فرآیندهای یاددهی– یادگیری و معلم و دانش آموز به عنوان محور اصلی آموزش از جایگاه مخصوصی برخوردار می‌باشند. به طوری که عمده‌ترین فعالیت آموزشی در کلاس درس و توسط معلمین در جهت بهبود تعلیم و تربیت انجام می‌شود (Lee & Louis ،2019). لذا می‌توان گفت، از هر نظر که به مقوله توسعه جامعه در بعدهای مختلف نگریسته شود، زنجیره‌ای از عناصر و عوامل ، قابل تصور می باشندکه نظام آموزشی در مرکز این حلقه‌ها قرار گرفته است و معلمین نیز نقش اصلی را در اتخاذ تصمیمات، تداوم برنامه‌ریزی و به‌ثمر نشاندن فعالیت‌ها به نحو شایسته برعهده دارند. از موضوع با اهمیت در سیستم نظام آموزشی بحث بهبود پایدار مدارس می باشد که در واقع به این معنا است که سیستم کلی باید بتواند به‌طور مداوم خود را بهبود ببخشد ( Supovitz et al ،2019 ؛2022، Gericke & Torbjörnsso). بهبود پایدار مدارس به عنوان سنگ بنای تکامل مداوم مؤسسات آموزشی است که نشان دهنده تعهد به پیشرفت پایدار و توسعه همه جانبه است (Khanum،2019). یک فرآیند مداوم ،که فراتر از اصلاحات کوتاه مدت یا راه حل های موقت است. این مستلزم ایجاد محیطی است که در آن مؤسسات آموزشی می توانند به طور مداوم شیوه های خود را افزایش دهند، با نیازهای در حال تغییر سازگار شوند و به موفقیت بلندمدت دست یابند (Clark ،2016 ؛ Lee & Louis ،2019). بهبود پایدار مدارس یک رویکرد چند وجهی است که جنبه های مختلفی از جمله پیشرفت تحصیلی، رفاه دانش آموزان، توسعه حرفه ای معلمان، مشارکت جامعه و پایداری محیطی را در بر می گیرد (Laurie and et al ،2016 Hopkins ؛ Warner& Elser ،2015 ). برای تحقق این امر، بررسی و درک عوامل مختلفی که به بهبود پایدار مدرسه کمک می‌کنند، بسیار مهم است (Clark ،2016؛ Lee & Louis ،2019). در بررسی اخیر در زمینه ابزارهای موثر بر توسعه یافتگی مدارس، مشخص شد که هوش رهبری دارای اهمیت بسیار زیادی در بهبود پایدار مدارس است (Sell،2021؛ Fullan &Hargreaves،2015).

Leithwood et al ( 2006 ) به این نتیجه رسیدند که رهبران مسئول آشکارسازی توانایی‌های معلمان که به‌طور بالقوه در محیط مدرسه وجود دارد، هستند. در حالی که هیچ مدل واحدی برای رهبری موفق مدرسه وجود ندارد، اما مجموعه ای از اقدامات و ارزش ها ی مشترک وجود دارد که توسط رهبران در بهبود پایدار مدارس موثر شناخته شده است. این اقدامات شامل تعیین جهت، چشم‌انداز، ارتباطات، افزایش دانش و مهارت معلمین، طراحی مجدد سازمان به معنای ایجاد روابط مثبت در بین همکاران و حمایت از آن‌ها، استخدام کارکنان و ارائه پشتیبانی آموزشی از آن‌ها می باشند. مدیران با کمک این ارزش وشیوه‌های



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

اساسی رهبری بر روی بهبود پایدار مدارس متمرکز می‌شوند (Andreoli and etal ،2020 ). به‌طور کلی نفوذ در قلب کارکنان و تسخیر ذهن آن‌ها به‌معنای رهبری می‌باشد که موجب موفقیت سازمان خواهد شد. فرایند رهبری تنها با تاکید بر جایگاه مشروع قانونی آن نمی‌باشد بلکه با تاکید بر توانایی شخصی رهبر و قدرت نفوذ وی در باورها، ارزش‌ها، رفتارها و اعمال دیگر شکل خواهد گرفت (Yulizar & ،2022 Fajriani). در واقع می‌توان گفت نقش کلیدی رهبری شامل ایجاد تحول ذهنی، یکپارچه سازی، رشددهندگی، چشم انداز سازی، الگودهی، رشد شخصیتی و معنوی، مفهوم سازی، ترویج یادگیرندگی، پارادیم‌سازی و ایجاد همدلی است که این نقش‌ها، دستاوری‌هایی به دنبال خواهد داشت که شامل بهره‌وری، بهبود عملکرد، نوآوری، تبادل تجربه، تعامل در ارتباطات، فرهنگ‌سازی، پویایی و نوآوری ، کار هماهنگ، حرکت استراتژیک و تحول‌پذیری سازمان است که تمام این دستاوردها منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌گردد (Posner & Kouzes،1993 ؛ Görgens-Ekermans & Roux ،2021 ). به‌طور کلی رهبری سازمان مستلزم هوش چندگانه‌است که رهبر را قادر می‌سازد تا بتواند در محیط پیچیده و مهم در دنیای کسب و کار، تصمیمات استراتژیک بگیرد و در نتیجه هوش رهبری منجر به توازن و هماهنگی و پویایی در سازمان و در نهایت بهبود پایدار در مدارس می‌گردد ( Lee & Nie،2017 ؛ Brinia ،2014 etal). هوش رهبری خود دارای شش بعد هوش فرهنگی، هوش عاطفی، هوش اجتماعی، هوش معنوی، هوش سازمانی و هوش استراتژیک می‌باشد ( Kappos ،2021). لذا رهبران سازمان به عنوان افرادی که الگودهی و هدایت سازمان را برعهده دارند، نیازمند توانایی‌های چندگانه و متوازن می‌باشند تا قادر باشند سازمان را در حالت پویایی حفظ نمایند و بایستی از هوش قوی و چند بعدی برخوردار باشند تا بتوانند تصمیمات مناسب و هماهنگی اخذ نمایند (Blaik-Hourani etal، 2023 ؛ Gómez etal، 2022 ؛ Harris & Jones،2017). در این میان در دهه‌ی اول قرن ۲۱ دو بحران اقتصادی ایجاد شد که منجر به نابودی کامل برخی از سازمان‌های بزرگ گردید. این موضوع موجب شد تا رهبران سازمان به این فکر بیفتند که چگونه می‌توانند در این شرایط بحرانی عملکرد اثربخشی داشته باشند تا بتوانند با موفقیت به بقای خود ادامه دهند که مدیریت مبتنی بر ارزش به عنوان یکی از راهکار های مناسب به‌منظور دستیابی به این هدف، معرفی گردید (Boyatzis،2007 ؛ Bush،2020 ؛ 2021 ، Firk etal ). مدیریت مبتنی بر ارزش از افراد و کارکنان شرکت می‌خواست می‌کنند تا مانند رهبر سازمان فکر کنند و تصمیماتشان را به گونه‌ای اتخاذ کنند که در نهایت به سود سازمان باشد. مدیران باید به طور مداوم به دنبال رشد فرصت‌ها و سرمایه گذاری روی فرصت‌هایی باشند که به خلق ارزش منجر شوند و از سرمایه‌های شرکت به شیوه‌ای استفاده کنند که موفقیت بلندمدت آن را تضمین کند. یکی از اصول بنیادی مدیریت مبتنی بر ارزش، اعتقاد به این موضوع است که جریان نقدی و رشد در آینده، منبع ارزش سازمان هستند (Arar،2017 ؛ Cliffe،2011 ؛ Leithwood& Beatty ،2009 ؛ Mavropulo etal، 2021 ؛ Grobler،2014).رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش هم یک نوع فلسفه و هم نوعی روش شناسایی است. این رویکرد نه تنها بایستی



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

در سطح مدیران؛ بلکه در کل سازمان بایستی مورد استفاده قرار گیرد و افراد در سطوح گوناگون سازمان بایستی در حرکت به سوی این ارزش کلی مشارکت داشته باشند. مراحل مشخصی جهت پیاده نمودن مدیریت مبتنی بر ارزش در یک سازمان وجود ندارد. به‌عبارتی، این رویکرد بیشتر یک مدل ذهنی است (Stern & Willett ،2019 ). از این روی، به‌منظور پیاده سازی این رویکرد به یک برنامه‌ی تغییر و تحول رسمی نیاز است که آغاز کننده‌ی مسیری برای سازمان می‌باشد که با تعهد به خلق ارزش به انتها خواهد رسید ولی برای موفقیت در شروع و تثبیت این مسیر، چهار نکته‌ی کلیدی شامل شناخت و درک محرک‌های ارزش، تدوین استراتژی جهت حداکثرسازی ارزش، تعیین اهداف عملکردی کوتاه‌مدت و بلندمدت، تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد جهت پشتیبانی از اهداف مبتنی بر ارزش لازم و ضروری است (Mavropulo etal،2021). به‌عبارتی جهت خلق ارزش و به حداکثر رساندن آن، بایستی در ابتدا منابع ارزش را شناخت. در ادامه داشتن یک الگوی ذهنی ارزش‌گرا، برای پیاده‌سازی موفق یک مدیریت مبتنی بر ارزش، امری ضروری است که این الگوی ذهنی بایستی در بالاترین سطح سازمان شکل گرفته و سپس در تمام سطوح سازمان جاری شود (Triantafillou،2022). در واقع مدیریت مبتنی بر ارزش چارچوبی به‌وجود می‌آورد تا بتوان با استفاده از آن به تحلیل تمام تصمیم گیری‌های درون سازمان پرداخت (Mavropulo etal،2021). بایستی مقیاس‌های اندازه‌گیری مشخصی مورد استفاده قرار گیرد تا بتوان به تمامی افراد سازمان انگیزه لازم را در جهت استراتژی مبتنی بر ارزش مورد نظر را انتقال داد (Triantafillou،2022).مدیریت مبتنی بر ارزش در مدارس نیز نقش مهمی بازی می‌کند. در واقع مدارس ساختاری پویا دارند که تمام ابعاد جامعه را در بر دارد و به افراد ارزش می‌دهد و انسان‌ها در راستای همین ارزش‌ها حرکت می‌کنند. بنابراین سیستم آموزشی نیز بر اساس همین ارزش‌ها شکل می‌گیرد. نقطه عطف مدیریت مبتنی بر ارزش در مدارس تاکید بر روی ارزش‌هایی می‌باشد که موجب موفقیت و بهبود پایدار مدارس گردند(Ilomäki& Lakkala ،2018). در این میان، عامل دیگری که بر روی بهبود پایدار مدارس برای آماده‌سازی بهتر دانش‌آموزان تاثیرگذار است، ساختار حرفه‌ای است که یکی از پیامدهایی که در پی دارد ارتقای سطح دانش معلمان است که موجب می‌شود معلمین همواره دانش و حرفه خود را توسعه دهند که دستیابی به این هدف به کیفیت بالا و توسعه حرفه‌ای مستمر وابسته است (Poortman & Brown،2022 ؛ Poortman & Brown،2018).در هر حرفه‌ای، سرمایه‌گذاری بایستی کاملا به‌صورت هوشمندانه انجام شود زیرا در غیر این‌صورت خساراتی ناپایدار ایجاد خواهد شد. به‌عبارتی در هر سازمانی بایستی ابتدا ابعاد سازمانی به صورت جامع شناسایی و سپس فرصت‌ها ی توسعه در سازمان اولویت‌بندی شود. سرمایه حرفه‌ای به‌معنای کارکنانی آموزش دیده و حرفه ای در سازمان و توسعه آن‌ها از سطح ابتدایی به افرادی متخصص و حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای سازمان به‌معنی داشتن سازمانی با ابعاد تخصصی و حرفه‌ای در ساختار، نیروی انسانی، برخورد با مشتری و مواردی از این قبیل است. هر سازمانی با داشتن تیم قوی، هوش رهبری بالا و سرمایه حرفه ای به دنبال عملکردی سودآور و اثر بخش است که



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

یکی از راه‌های رسیدن به آن مدیریت مبتنی بر ارزش است (Mavropulo etal،2021). به نظر می‌آید شبکه‌های معلمین از مدارس مختلف مانند تیم‌های طراحی، شبکه‌های یادگیری پژوهشی، تیم‌های داده و تیم‌های مطالعه درس، شکل‌های گوناگونی از توسعه معلمین را با هدف مشترک درک بهتر و حمایت از شبکه‌های یادگیری و هدف نهایی بهبود یادگیری دانش‌آموزان فراهم می‌کنند ( Azorín etal،2020). علاوه بر آن، رهبران مدارس و مدیریت مبتنی بر ارزش نیز ممکن است به‌عنوان تسهیل کننده یا مشارکت کننده درگیر باشند و موجب شوند تمامی اعضای شبکه از مجموعه وسیعی از دانش و تخصص بهره‌مند شوند (Brown & Flood،2020) که این امر خود می‌تواند منجر به نوآوری و کشف ایده‌های جدید در مدارس و در نهایت بهبود پایدار آن گردد( Schildkamp etal ،2020). در واقع به‌نظر می‌رسد مدیریت مبتنی بر ارزش به‌همراه هوش رهبری و ساختار حرفه‌ای می‌توانند موجب ارتقای آمادگی سازمانی شوند که در نهایت این عوامل منجر به بهبود پایدار مدارس می‌گردد. با توجه به مطالب گفته شده می توان گفت در سال‌های اخیر اصلاحات آموزشی، اهمیت بسیار زیادی برای هوش رهبری و مدیریت موثر قائل شده‌اند. دلیل این موضوع این است که مدارس، مکان‌هایی هستند که بایستی به صورت کار آمد و به خوبی مدیریت گردند و شرایط را برای افزایش یادگیری دانش‌آموزان فراهم نمایند. مطالعات گذشته نشان دادند که بین هوش رهبری و نتایج دانش‌آموزش رابطه وجود دارد (Obadara،2017). به‌طور کلی بهبود پایدار مدرسه یک رویکرد متمایز برای تغییر آموزشی است که باعث افزایش خروجی دانش آموزان و همچنین تقویت ظرفیت مدرسه برای مدیریت تغییر می شود. بهبود پایدار مدرسه افزایش پیشرفت دانش آموزان از طریق تمرکز بر فرآیند یاددهی – یادگیری و شرایط حمایت کننده از آن است (Obadara،2017). بنابراین اولین ویژگی که برای بهبود پایدار مدارس لازم و ضروی است، هوش رهبری است. عامل موثر دیگر در بهبود پایدار مدارس، سرمایه حرفه‌ای است. مطالعات انجام شده نشان داده است که توسعه حرفه ای و بهبود پایدار مدرسه به طور خودکار از کار در شبکه های یادگیری حرفه ای منتج نمی شود (Hubers & Poortman،2018). به‌نظر می‌رسد سرمایه حرفه‌ای معلمان در بهبود پایدار مدارس ضروری است زیرا این امر موجب ارتقای کیفیت دانش و مهارت معلمین می‌گردد و این امر منجر به افزایش کیفیت یادگیری و توانمندسازی دانش‌آموزان می‌گردد. معلمین و مدیران مدرسه بایستی به دنبال ارزش‌ها و ایده–هایی برای جایگزینی ارزش‌های کنونی باشند، زیرا به‌نظر می‌رسد مدیریت مبتنی بر ارزش توسط مدیران موجب معنا بخشی در مدارس و در نتیجه بهبود پایدار مدارس می‌گردد. در واقع یک جامعه اخلاقی بایستی با مدیریت اخلاقی هدایت گردد که رفتارهای مدیریت مبتنی بر ارزش در مدارس نمونه بارزی از آن می–باشد (Beck & Britzelmaier،2012). در سال‌های اخیر روش های کلاسیک و سنتی مدیریتی در مدارس نمی‌تواند با تغییرات و چالش های محیطی مربوط به تحولات اجتماعی مواجه شود و هزاره ی سوم نیازمند رویکردهای جدید مدیریتی و رهبری سازمانی است. با اینکه مدارس دوره های سختی را پشت سر گذاشته اند، اما در سال‌های اخیر، برای اولین بار، فشارهای فنی، اقتصادی و سیاسی روش کار را



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

متغیر نموده است. امروزه نیروی قدرتمند جهانی سازی، تحولات اطلاعاتی و ارتباطی وارد عمل شده اند (Mavropulo etal،2021 ؛ Stern & Willett،2019). در نهایت مدیریت مبتنی بر ارزش می تواند با همسوسازی ارزش ها، اهداف و استراتژی های سازمان، تأثیر بسزایی بر آمادگی سازمانی داشته باشد. این همسویی با ارائه یک نقشه راه روشن برای تصمیم گیری و تخصیص منابع، آمادگی سازمانی را افزایش می دهد (Kirrane etal 2017 ؛ Alas،2009).از آنجایی که مدارس پیچیدگی‌های چشم‌انداز آموزشی مدرن را بررسی می‌کنند، بررسی چگونگی آمادگی سازمانی در این روابط بسیار مهم می‌شود(Lynch et al ،2019؛Parlar،2017).از این روی، موفقیت و بهبود پایدار مدارس مستلزم آمادگی سازمانی است. آمادگی سازمانی از متغیرهایی است که می‌تواند رابطه هوش رهبری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش را با بهبود پایدار مدرسه میانجی‌گری کند، پژوهش‌های انجام شده اهمیت بسیار بالای آمادگی سازمانی را نشان داد ه اند. برخی از سازمان‌ها در تلاش برای ایجاد محیط سازمانی مناسب در جهت ایجاد و رشد فرصت‌های نوآورانه هستند که به آن آمادگی سازمانی گفته می‌شود( Moric،2011). چرا که بدون آمادگی سازمانی کافی، امکان اجرای موثر و پایدار این عوامل محدود می‌شود (Lynch et al ،2019 ؛ Parlar،2017). آمادگی سازمانی با پرورش ذهنیت بهبود مستمر، در جامعه مدرسه پرورش می یابد. تشویق ذهنیت رشد در بین کارکنان و دانش آموزان به ایجاد یک محیط یادگیری انعطاف پذیر و سازگار کمک می کند.با تمرکز بر این جنبه های آمادگی سازمانی، مدارس می توانند پایه ای برای بهبود پایدار ایجاد کنند. و مدارس را قادر می‌سازد تا چالش‌ها را بررسی کنند، پیشرفت را حفظ کنند و به طور مداوم نتایج یادگیری دانش‌آموزان و عملکرد کلی مدرسه را در طول زمان افزایش دهند( Wang et al ،2023 ؛ Lynch et al ،2019 ). پژوهش های زیادی در داخل و خارج از کشور به اهمیت این متغییرها و رابط آنها اشاره کر ده اند. به عنوان مثال Ziaei et al (2021) در پژوهشی بین سرمایه حرفه‌ای و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری را نشان دادند. ( Atmaja et al(2022 در پژوهش خود نشان داد ند که ، برای اثربخشی کسب وکار ، باید شاخص‌های رهبری و مدیریت دانش را که بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارند، افزایش داد.

( Susanty et al (2022 در پژوهش خود نشان دادند که سبک رهبری تطبیقی تأثیر مثبت مستقیم و معناداری بر سطح چابکی سازمانی دارد.(2021) Adami&Diyanat در پژوهش خود نشان دادندکه در جهان امروز توجه کشورها به توسعه پایدار بیش از پیش جلب شده است. همچنین Adami&Diyanat(2019)در پژوهش خود نشان دادند که عناصر کلیدی فرهنگ مدرسه با بهبود مدرسه پایدار رابطه بسیار قوی دارد (2019) Supovitz et al در پژوهش خود نشان دادند که رهبری مدرسه به طور کلی به عنوان عامل اصلی موفقیت مدرسه شناخته می شود. (2019) Mogren et al در پژوهش خود نشان دادند که، نسبت به معلمان در مدارس عادی، آن‌هایی که در مدارس ESD هستند، سازمان‌های مدرسه خود را درک می‌کنند که کیفیت و انسجام بالاتری دارند، با پتانسیل بیشتری برای حمایت از



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

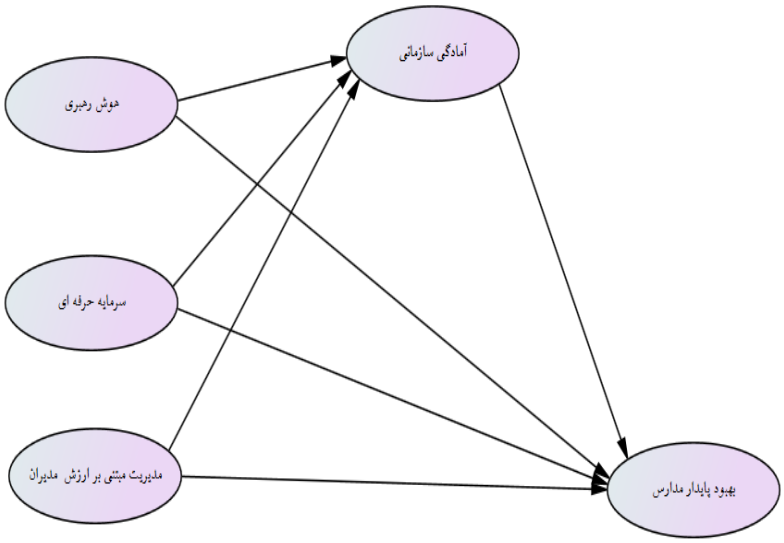
[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

تدریس و کار آموزشی در عمل (2018) Hubers & Poortman در پژوهش خود نشان دادند که چگونه بهبود پایدار مدرسه تحت تأثیر ترکیب سیاست و عملکرد مدرسه قرار می‌گیرد. چگونه می‌توان از شش شرط کلیدی شامل تمرکز، همکاری، یادگیری فردی/گروهی، تحقیق حرفه‌ای انعکاسی، رهبری و عبور از مرز برای کار در PLN ها برای حمایت از بهبود مستمر مدرسه استفاده کرد. Obadara (2017) در پژوهش خود نشان داد که بین رهبری توزیع شده و دستیابی به هدف مدرسه شامل توسعه حرفه ای معلمان؛ مدیریت برنامه آموزشی؛ آموزش و یادگیری موثر و ارتقای جو مدرسه رابطه معناداری وجود دارد. از آنجایی که مدارس پیچیدگی‌های چشم‌انداز آموزشی مدرن را بررسی می‌کنند، بررسی چگونگی آمادگی سازمانی در این روابط بسیار مهم می‌شود(Parlar،2017؛Lynch et al ،2019). هدف این تحقیق روشن کردن تأثیر متقابل این عناصر حیاتی است و بینش‌هایی را ارائه می‌کند که نه تنها درک ما از رهبری آموزشی مؤثر را ارتقا می‌دهد، بلکه راه را برای استراتژی‌های عملی هموار می‌کند که باعث بهبود پایدار در محیط‌های مدرسه می‌شود. با وجود آنکه به‌نظر می‌آید آمادگی سازمانی بسیار ساده و قابل فهم است اما معمولا سازمان‌ها به‌منظور فراهم کردن این شرایط با مشکلات بسیار زیادی روبرو هستند. بنابراین بایستی آمادگی سازمان براساس عوامل موثر بر آن سنجیده شود تا به بهبود پایدار و موفقیت سازمان منجر گردد. بنابراین در مجموع با توجه به مطالب بیان شده و ضرورت موضوع و پر کردن شکاف تحقیقاتی موجود، همچنین تاکید پژوهشگران مختلف بر روی تاثیر هوش رهبری، سرمایه حرفه‌ای و مدیریت مبتنی بر ارزش مدیران و آمادگی سازمانی بر پایداری سازمانی و پرورش آن، با بررسی مطالعاتی انجام شده بنظر می‌رسد تا به‌حال در هیچ مطالعه‌ای تمامی این عوامل موثر بر بهبود پایدار سازمان در نظر گرفته نشده است. بنابراین با توجه به اهمیت بهبود پایدار مدارس، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی گری آمادگی سازمانی در رابطه بین هوش رهبری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش مدیران با بهبود پایدار مدارس در قالب مدل مفهومی (شکل ۱) انجام‌شده است.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]




**شکل ۱. مدل مفهومی بهبود پایدار مدارس بر پایه هوش رهبری، سرمایه حرفه ای ، مدیریت مبتنی بر ارزش و آمادگی سازمانی**

## روش شناسی پژوهش

تحقیق از نظر هدف،کاربردی و از نظر شیوه گردآوری از نوع مقطعی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری اولیه عبارت است از تمامی مدیران مدارس ابتدایی شهری و روستایی نواحی شش گانه شامل(نواحی یک و دو ارومیه،انزل،سیلوانا،صومای برادوست و نازلو) شهرستان ارومیه ، که طبق گزارش اداره کل آموزش و پرورش استان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۵۰۰ نفر می باشند(اداره کل آموزش و پرورش استان ارومیه،۱۴۰۰) که با توجه به پی‌جویی‌ها لازم، بر اساس پیشنهاد Guadagnoli & Velicer(1998) که حداقل ۳۰۰ نفر را برای مطالعات مدل یابی ساختاری مکفی می‌داند ملاک ورود برای این پژوهش داشتن سمت مدیر حداقل به مدت ۵ سال در مدارس شهری و روستایی نواحی شش گانه شهرستان ارومیه، داشتن سن حداقل ۳۵ سال، میزان تحصیلات حداقل کارشناسی، ساکن شهر ارومیه بودن،رضایت آگاهانه و علاقه به شرکت در پژوهش است که نداشتن هرکدام از این ملاک‌ها به‌تنهایی باعث خروج آزمودنی می‌گردد. نمونه‌گیری به‌صورت نمونه گیری تصادفی طبقه ای انجام شد. برای این منظور از مجموع ۵۰۰ نفر اعضای جامعه آماری یک نمونه ۴۳۴ نفری برای



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

پژوهشی نیاز است.باتوجه تعداد مدیران در هر منطقه  که در جدول زیر آمده است محقق برمبنای درصد نمونه از هر طبقه به تناسب به شرح جدول زیر دست به انتخاب زده است.

**جدول نمونه گیری طبقه ای**

| منطقه | تعداد مدیران | نمونه گیری طبقه ای متناسب ٤٣٤÷ ٥١٨=٠.٨٣٧ |
|---|---|---|
| ناحیه۱ ارومیه | ۲۰۲ | ۰/۸۳۷* ≈ ۱۶۹/۰۷۴ =۱۶۹ |
| ناحیه۲ ارومیه | ۱۶۱ | ۰/۸۳۷* ≈ ۱۳۴/۷۵۷ =۱۳۵ |
| انزل | ۲۸ | ۰/۸۳۷* ≈ ۲۳/۴۳۶ =۲۴ |
| سیلوانا | ۶۷ | ۰/۸۳۷* ≈ ۵۶/۰۷۹ =۵۶ |
| صومای برادوست | ۳۰ | ۰/۸۳۷* ≈ ۲۵/۱۱ =۲۵ |
| نازلو | ۳۰ | ۰/۸۳۷* ≈ ۲۵/۱۱ =۲۵ |
| جمع | ۵۱۸ | ۴۳۴ |

برای اجرای این پژوهش، پژوهشگر پس از کسب مجوزهای لازم از اداره کل آموزش و پرورش شهر ارومیه و همچنین انتخاب مدارس ابتدایی سطح شهری و روستایی ارومیه که مدیران  واجد ملاک ورود در آن اشتغال داشتند در چندین نوبت با مراجعه به مدارس مذکور و پس از ارتباط‌گیری و جلب رضایت شرکت‌کنندگان، ابتدا هدف پژوهش را برای آن‌ها بیان کرد و سپس با ارائه راهنمایی لازم پرسشنامه‌ها در اختیار آن‌ها قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد که به‌دقت سؤالات را بخوانند و پاسخ‌های موردنظر را متناسب با ویژگی‌های خود انتخاب کنند و سؤالی را تا حد امکان بی جواب نگذارند. اطلاعات به‌صورت فردی و از مهرماه سال ۱۴۰۰ تا خرداد ماه ۱۴۰۱ داده ها جمع‌آوری شد. برای پاسخگویی شرکت‌کنندگان به پرسشنامه‌های پژوهش به مدیران شرکت‌کننده در پژوهش این اطمینان داده شد که اطلاعات دریافت شده از آنان به‌صورت محرمانه خواهد ماند و کسانی که مایل نیستند به این سؤالات پاسخ دهند می‌توانند



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

در هر مرحله‌ای از پاسخگویی که هستند همکاری خود را ادامه ندهند. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه ها به شرح زیر استفاده شد:

**بهبود پایدار مدارس:** بهبود پایدار مدارس[1] ابزارمناسب برای سنجش این متغیر در مطالعات داخل کشور یافت نشده فلذا با بررسی مفهوم بهبودپایدار مدارس در سطح جهان است به کتابی با عنوان« انتخاب خوب: بهبود پایدار مدرسه۲» دست یافته شد که به زبان‌های مختلف ترجمه و در فرهنگ‌های مختلف به جز کشور ایران استفاده شده است. در واقع این کتاب، مطابق با محدودیت‌های زمانی در دنیای واقعی که اکثر مدیران مدارس با آن مواجه هستند، به پنج فصل تقسیم می‌شود ( ایجاد تعهد، توسعه ظرفیت، یافتن زمان، افزایش حفظ کارکنان، و کسب درآمد ) و هر فصل را در واقع یک مولفه از مفهوم بهبود پایدار مدارس معرفی می کند که برای سنجش آن نیز پرسشنامه ای طراحی و معرفی کرده است(Walter،۲۰۰٤). آزمون بهبود پایدار مدارس در نهایت براساس ۴۲ سوال از کتاب مذکور برای سنجش این متغیر طبق نظر اساتید راهنما و مشاور انتخاب شد . آزمودنی پاسخ خود را به هر سؤال بر اساس طیف لیکرت از کاملا موافقم(۵) تا کاملا مخالفم (۱)مشخص می‌کند. حداکثر نمره آن ۲۱۰ بوده و حداقل آن ۴۲ می باشد(Walter،2004). روایی این متغیر با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و در این پژوهش پایائی پرسشنامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ محاسبه شد پایایی این پرسشنامه با مقدار آلفای کرونباخ(۰/۹۲) بدست آمد که نتایج، نشان از روایی و پایایی مطلوب پرسشنامه دارد.

**مقیاس هوش های چند گانه در رهبری تحول گرا:** این پرسشنامه توسط Ramezan&Moghimi (2015) طراحی گردیده است. پرسشنامه مذکور دارای ۱۱ سوال و سه بعد (هوش شناختی، هوش اجتماعی و هوش عاطفی می باشد که براساس طیف لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) عدد های ۱ تا ۵ را نمره گذاری شده است. نمرات فرد بین ۱ تا ۴۰ متغیر است و نمره بالا معرف میزان بالای هوش رهبری است. بررسی به‌عمل‌آمده پیرامون روایی و پایایی این مقیاس نشان می‌دهد که از اعتبار قابل قبولی برخورداراست. و میزان آلفای کرونباخ آن بیشتر از ۷/.گزارش شده است. همچنین در پژوهش Mohamadi(2010) بین خرده مقیاس های پرسشنامه هوش های چندگانه در رهبری تحول گرا همبستگی مثبت و منفی مشاهده شد که بیانگر روایی همگرا و واگرای مطلوب این پرسشنامه می باشد. بررسی های انجام شده در مورد روایی و پایایی این مقیاس نشان می دهد که از روایی قابل قبولی

[1] Sustainable School Improvement

[2] Sustainable School Improvement Making Good Choices:



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

برخوردار است و میزان آلفای کرونباخ آن بیشتر از ۰/۷ گزارش شده است (2015، Ramezan&Moghimi). همچنین در پژوهش Mohammadi(2010) بین خرده مقیاس های پرسشنامه هوش های چندگانه در رهبری تحول آفرین همبستگی مثبت و منفی مشاهده شد که حاکی از روایی همگرا و واگرای مطلوب این پرسشنامه می باشد. در این تحقیق پایائی پرسشنامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ محاسبه شد. آلفای کرونباخ برای پرسشنامه هوش های چندگانه در رهبری تحول گرا ۰/۸۰ می باشد. همچنین آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه مذکور در پژوهش حاضر برابر ۰/۸۷ به دست آمد.

**مقیاس سرمایه حرفه‌ای :**پرسشنامه محقق ساخته سرمایه حرفه ای براساس مطالعه درک و تجربه معلمان مدارس از مفهوم سرمایه حرفه ای یک مطالعه پدیدار شناسی که توسط salehi&ghalandar&vakili(2020) و همچنین نظریات این حوزه مورد طراحی و استفاده قرار گرفت. این ابزار دارای ۲۹ گویه بوده که سه بعد سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه تصمیم گیری را مورد سنجش قرار می دهد. پاسخ دهی به سئوالات نیز براساس طیف پنج گزینه ای لیکرت با گزینه های "کاملا مخالفم(با نمره ۱)، "مخالفم " (با نمره ۲)، "نظری ندارم" (با نمره ۳)، "موافقم" (با نمره ۴) و "کاملا موافقم" (با نمره ۵) می باشد. در این پرسشنامه جهت گیری و کدگذاری معکوس وجود ندارد.به منظور تعیین روایی و پایایی پرسشنامه ابتدا روایی محتوایی و صوری آن با استفاده از گروه صاحب‌نظران تأیید شد. به منظور تعیین پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که مطالعه مقدماتی بر روی ۴۱ نفر انجام شد و ضریب حاصله آلفای کرونباخ مطلوب بدست آمد..همچنین برای سنجش روایی سازه ابزار، ۱۴۱ پرسشنامه جمع‌آوری شد. از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی برای آزمون روایی سازه استفاده شد. با توجه به این نتایج می‌توان گفت پرسشنامه محقق ساخته سرمایه حرفه ای مقیاسی پایا و معتبر می باشد.

**مقیاس مدیریت مبتنی بر ارزش:** پرسشنامه رهبری مبتنی بر ارزش توسط Ejtehadi & shahtalabi(2008) طراحی و تدوین شده است. پرسشنامه مذکور شامل ۵۳ سوال است و از پنج مؤلفه توجه به مشتریان، توجه به احساسات فردی، ایجاد انگیزش، روابط انسانی و رضایت کارکنان تشکیل شده است. طیف مورد استفاده در پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد (شامل: کاملاً موافقم(۵) تا کاملا مخالفم(۱) . بر اساس پرسشنامه Ejtehadi & shahtalabi(2008) ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مورد استفاده ۰.۹۴ گزارش شده است، که نشان‌دهنده پایایی بسیار خوب است.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

روایی پرسشنامه از طریق تحلیل روایی محتوا و بررسی نظرات کارشناسان تأیید شده است. به‌طور خاص، روایی محتوا با استفاده از نظرات چندین متخصص تأیید گردید و روایی سازه نیز با تحلیل عاملی تأیید شده است. این مقادیر نشان‌دهنده اعتبار و دقت بالای پرسشنامه در اندازه‌گیری مفاهیم مورد نظر هستند.
همچنین در پژوهش pirmohamadi(2013) برای بدست آوردن روایی پرسشنامه از نظرات استاد راهنما و چندین تن از دیگر اساتید و متخصصین و کارشناسان استفاده شده است. و از آنها در مورد مربوط بودن سؤالات، واضح بودن و قابل فهم بودن سؤالات و اینکه آیا این سؤالات برای پرسشهای تحقیقاتی مناسب است و آنها را مورد سنجش قرار می دهد، نظر خواهی شد و اصطلاحات مورد نظر در پرسشنامه اعمال گردید. همچنین در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی بهره گرفته شد. آزمون KMO=٪۷۵۶ و بارتلت (P<۰/۰۰۰) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد که در آن ۶۶٪ درصد واریانس سوال ها استخراج شده بود. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۳/. چرخش متعامد، شش بعد مورد نظر را بدست آورد. این پرسشنامه توسط pirmohamadi(2013) اعتباریابی شده است. همچنین آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه در پژوهش حاضر ۸۳/. به دست آمد.

**مقیاس آمادگی سازمانی برای تغییر:** این مقیاس نسخه اقتباسی پرسشنامه آمادگی سازمانی Cawsey et al(2016) است که به شناسایی عوامل منع و ترویج تغییر کمک می کند. این پرسشنامه شامل۳۱ سوال بوده و در هفت بعد آمادگی برای تغییر تقسیم بندی می شود(Humby،2020).این پرسشنامه تا به امروز در داخل کشور مورد مطالعه قرار نگرفته است فلذا برای بدست آوردن روایی صوری پرسشنامه از نظرات استاد راهنما و چندین تن از دیگر اساتید و متخصصین و کارشناسان استفاده شده است. همچنین در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی بهره گرفته شد. به منظور تعیین پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که مطالعه مقدماتی بر روی ۴۱ نفر انجام شد و ضریب حاصله آلفای کرونباخ (۹۳/.) بدست آمد. همچنین برای سنجش روایی سازه ابزار، ۱۴۱ پرسشنامه جمع‌آوری شد. از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی برای آزمون روایی سازه استفاده شد. با توجه به این نتایج می‌توان گفت پرسشنامه آمادگی سازمانی برای تغییر مقیاسی پایا و معتبر می باشد. در نهایت برای بررسی رابطه میان متغیرهای پژوهش ضریب همبستگی پیرسون بکار رفت. جهت آزمون مسیرهای میانجی‌گری در الگوی پیشنهادشده و برای پاسخ دادن به فرضیه‌های پژوهش درباره اثرات غیرمستقیم هوش رهبری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش بر بهبود پایدار مدارس از طریق طریق آمادگی سازمانی با استفاده از نرم pls از روش آزمون سوبل با فاصله اطمینان ۹۵ درصدی استفاده شد.

**جدول ۲ شاخص های ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی**



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

| متغیرها | ضریب آلفای کرونباخ (Alpha >0.7) | ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7) | نتیجه |
|---|---|---|---|
| هوش رهبری | /۸۸۱ | /۹۰۳ | مطلوب |
| هوش شناختی | /۸۶۸ | /۹۰۵ | مطلوب |
| هوش اجتماعی | /۸۳۲ | /۸۸۸ | مطلوب |
| هوش عاطفی | /۷۵۹ | /۸۹۲ | مطلوب |
| سرمایه حرفه ای | /۹۶۱ | /۹۶۴ | مطلوب |
| سرمایه انسانی | /۹۴۴ | /۹۵۱ | مطلوب |
| سرمایه اجتماعی | /۸۷۱ | /۹۰۴ | مطلوب |
| سرمایه تصمیم گیری | /۹۳۵ | /۹۴۵ | مطلوب |
| مدیریت مبتنی بر ارزش | /۹۳۷ | /۹۴۲ | مطلوب |
| توجه به مشتریان | /۹۳۴ | /۹۴۴ | مطلوب |
| توجه به احساسات فردی | /۹۴۶ | /۹۵۲ | مطلوب |
| ایجاد انگیزش | /۹۴۹ | /۹۵۵ | مطلوب |
| روابط انسانی | /۹۲۵ | /۹۳۷ | مطلوب |
| رضایت کارکنان | /۷۹۰ | /۸۶۴ | مطلوب |
| آمادگی سازمانی | /۹۳۰ | /۹۳۸ | مطلوب |
| تجربه تغییر قبلی | /۸۱۵ | /۸۷۸ | مطلوب |
| پشتیبانی اجرایی | /۷۲۷ | /۸۳۲ | مطلوب |
| رهبری قابل اعتماد و ایجاد کننده تغییر | /۸۸۹ | /۹۱۹ | مطلوب |
| گشودگی به تغییر | /۹۵۱ | /۹۵۷ | مطلوب |
| بهبود پایدار مدارس | /۹۷۰ | /۹۷۲ | مطلوب |



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

| متغیرها | ضریب آلفای کرونباخ (Alpha >0.7) | ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7) | نتیجه |
|---|---|---|---|
| ایجاد تعهد | /۸۸۲ | /۹۰۸ | مطلوب |
| توسعه ظرفیت | /۹۵۷ | /۹۶۲ | مطلوب |
| یافتن زمان | /۸۸۳ | /۹۱۵ | مطلوب |
| افزایش حفظ کارکنان | /۹۲۸ | /۹۴۲ | مطلوب |
| کسب درآمد | /۹۳۷ | /۹۴۷ | مطلوب |

## یافته ها

تعداد کل شرکت کنندگان۴۳۴ نفر از مدیران (۲۵۴ نفر از مدیران زن و ۱۸۰ نفر از مدیران مرد) بودند، ، بیشترین فراوانی مربوط به رده ۳۶ تا ۴۵ سال بود که ۳۹/۲ درصد از وزن کل را شامل می شود و کمترین فراوانی نیز مربوط به رده زیر ۲۵ سال(۳/۷ درصد) می باشد. اکثریت افراد که ۴۴/۲ درصد از وزن کل را شامل می شود، سابقه کاری بالای ۱۸ سال دارند. تحصیلات۴۹/۸ درصد از افراد در سطح کارشناسی و تحصیلات ۴۶/۱درصد دیگر در سطح کارشناسی ارشد بود. بیشترین فراوانی مربوط به افراد حاضر در نواحی ۱ و ۲ می باشد که مجموعا ۷۰/۱ درصد از حجم کل را شامل می شود.. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول شماره (۱) آمده است .جدول زیر شاخص های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه را نشان می دهد.

**جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش**

| متغیرها | میانگین | انحراف معیار | واریانس | کمترین | بیشترین |
|---|---|---|---|---|---|
| هوش شناختی | ۴/۳۴۵۶ | ۰/۵۳٦٦۸ | ۰/۲۸۸ | ۲/٤۰ | ۵/۰۰ |
| هوش اجتماعی | ۴/۳۰۵۳ | ۰/۵۸۱۵۱ | ۰/۳۳۸ | ۲/۷۵ | ۵/۰۰ |
| هوش عاطفی | ۴/۵۶۹۱ | ۰/۵۳۹۲۸ | ۰/۲۹۱ | ۲/۵۰ | ۵/۰۰ |
| هوش رهبری | ۴/۴۰۶۷ | ۰/٤۳۸۰۷ | ۰/۱۹۲ | ۲/۷۲ | ۵/۰۰ |
| سرمایه انسانی | ۴/۴۱۱۴ | ۰/۵٤۲۳۲ | ۰/۲۹٤ | ۱/٦۹ | ۵/۰۰ |



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

| متغیرها | میانگین | انحراف معیار | واریانس | کمترین | بیشترین |
|---|---|---|---|---|---|
| سرمایه اجتماعی | ۴/۱۰۳۷ | ۰/٦۷۷٤٥ | ۰/٤٥۹ | ۲/۱۷ | ۵/۰۰ |
| سرمایه تصمیم گیری | ۴/۳۷۴۹ | ۰/٥۸۹٥۹ | ۰/۳٤۸ | ۱/٦۰ | ۵/۰۰ |
| سرمایه حرفه ای | ۴/۲۹٦۷ | ۰/٥۲۸٦٦ | ۰/۲۷۹ | ۲/٥٦ | ۵/۰۰ |
| توجه به مشتریان | ۴/۳۰۹۱ | ۰/٥٤۸۸۳ | ۰/۳۰۱ | ۲/۷٥ | ۵/۰۰ |
| توجه به احساسات فردی | ۴/۴٦۰۸ | ۰/٥۳۱٦٤ | ۰/۲۸۳ | ۱/۸٦ | ۵/۰۰ |
| ایجاد انگیزش | ۴/۴۹۳۱ | ۰/٥۹۳٥۱ | ۰/۳٥۲ | ۱/۰۰ | ۵/۰۰ |
| روابط انسانی | ۴/۴۰۲۸ | ۰/٥۹۲۸۳ | ۰/۳٥۱ | ۱/۰۰ | ۵/۰۰ |
| رضایت کارکنان | ۴/۲٦٦۷ | ۰/٦٥۳٥٤ | ۰/٤۲۷ | ۱/۰۰ | ۵/۰۰ |
| مدیریت مبتنی بر ارزش | ۴/۳۸٦٥ | ۰/۳٦۱۸٦ | ۰/۱۳۱ | ۲/۷٥ | ۵/۰۰ |
| تجربه تغییر قبلی | ۴/۲۹۴۹ | ۰/٦۰۰۲۳ | ۰/۳٦۰ | ۲/٥۰ | ۵/۰۰ |
| پشتیبانی اجرایی | ۴/۱۷۲۸ | ۰/٦٥۷۲٤ | ۰/٤۳۲ | ۲/۰۰ | ۵/۰۰ |
| رهبری قابل اعتماد و ایجاد کننده تغییر | ۴/۲۲٦۷ | ۰/٦۸۷٦۲ | ۰/٤۷۳ | ۱/۸۰ | ۵/۰۰ |
| گشودگی به تغییر | ۴/۱٥۸۰ | ۰/٦۸۲۹۰ | ۰/٤٦٦ | ۱/۸٦ | ۵/۰۰ |
| آمادگی سازمانی | ۴/۲۱۳۱ | ۰/٤٦٦۱۷ | ۰/۲۱۷ | ۲/۳۳ | ۵/۰۰ |
| بافت اجراء | ۴/۱۱۹٥ | ۰/٦٤۹٦۳ | ۰/٤۲۲ | ۲/۱۸ | ۵/۰۰ |
| سازگاری سازمانی | ۴/۳۰٦٥ | ۰/٦٤٥۱٤ | ۰/٤۱٦ | ۱/۸۸ | ۵/۰۰ |
| یادگیری سازمانی | ۴/۲۹۰۳ | ۰/٥۹۹۸۸ | ۰/۳٦۰ | ۲/۱۰ | ۵/۰۰ |
| گرایش به نوآوری | ۴/۲٥٦۱ | ۰/٦۸٥٤۱ | ۰/٤۷۰ | ۱/٥۷ | ۵/۰۰ |
| گرایش به ارزش | ۴/۲۹٦۱ | ۰/٦٥۸۱۸ | ۰/٤۳۳ | ۱/٥۰ | ۵/۰۰ |
| خلاقیت و توانمندسازی کارکنان | ۴/۱۴۰۲ | ۰/٦٤۷٥۹ | ٤۱۹ | ۲/۱٤ | ۵/۰۰ |
| بهبود پایدار مدارس | ٤/۲۳۷۰ | ۰/٥۳۷۸۳ | ۰/۲۸۹ | ۲/٤۱ | ۵/۰۰ |
| بینش استراتژیک | ۳/۳۷۲٦ | ۰/۸۲۳۸۷ | ۰/٦۷۹ | ۱/۰۰ | ۵/۰۰ |
| سرنوشت مشترک | ۳/۷۳۱۱ | ۰/۷٤۰۰۸ | ۰/٥٤۸ | ۱/۸٦ | ۵/۰۰ |
| تمایل به تغییر | ۳/٦۸٥٦ | ۰/٦۷۱۸٥ | ۰/٤٥۱ | ۱/۷۱ | ۵/۰۰ |



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

| متغیرها | میانگین | انحراف معیار | واریانس | کمترین | بیشترین |
|---|---|---|---|---|---|
| جرات و شهامت | ۳/۴۶۵۱ | ۰/۸۲۶۷۶ | ۰/٦٨٤ | ۱/۰۰ | ۵/۰۰ |
| اتحاد و توافق | ۳/۷۳۰۱ | ۰/٦٨۳۳۹ | ۰/٤٦۷ | ۱/۷۱ | ۵/۰۰ |
| کاربرد دانش | ۳/٤٥٨۲ | ۰/٦٨٤۷۹ | ۰/٤٦۹ | ۱/۷۱ | ۵/۰۰ |
| فشار عملکرد | ۳/٦۰۲٤ | ۰/۷٤۰۷٤ | ۰/٥٤۹ | ۱/۷۱ | ۵/۰۰ |
| هوش سازمانی | ۳/٥۷۷۹ | ۰/٥۲٤٦۸ | ۰/۲۷٥ | ۲/۱۴ | ۴/۹۴ |
| مقاومت شناختی | ۱/۹۹٦۹ | ۰/۸۰٥٤۲ | ۰/٦٤۹ | ۱/۰۰ | ٤/۳۳ |
| مقاومت عاطفی | ۲/٥٤٦۷ | ۰/۸٤۳۳۹ | ۰/۷۱۱ | ۱/۰۰ | ٤/۷٥ |
| مقاومت رفتاری | ۲/٥٦۰٥ | ۰/۸۹۰٦٤ | ۰/۷۹۳ | ۱/۰۰ | ۵/۰۰ |
| سنجش مقاومت در برابر تغییر | ۲/۳٦۸۰ | ۰/۷۳۸٤٥ | ۰/٥٤٥ | ۱/۰۰ | ۴/۵۳ |
| نگرش عاطفی نسبت به تغییر | ۳/٦۹۷۰ | ۰/۷٥۸۸٦ | ۰/٥۷٦ | ۱/۰۰ | ۵/۰۰ |
| نگرش شناختی نسبت به تغییر | ۳/٤۱۰۹ | ۰/۷۸۹۳۳ | ۰/٦۲۳ | ۱/۰۰ | ۵/۰۰ |
| نگرش رفتاری نسبت به تغییر | ۳/۱۸۲۸ | ۰/۸٦٤۰٦ | ۰/۷٤۷ | ۱/۰۰ | ۵/۰۰ |
| نگرش به تغییر سازمانی | ۳/۴۳۰۲ | ۰/٦٥٥٤۲ | ۰/٤۳۰ | ۱/۶۱ | ۵/۰۰ |

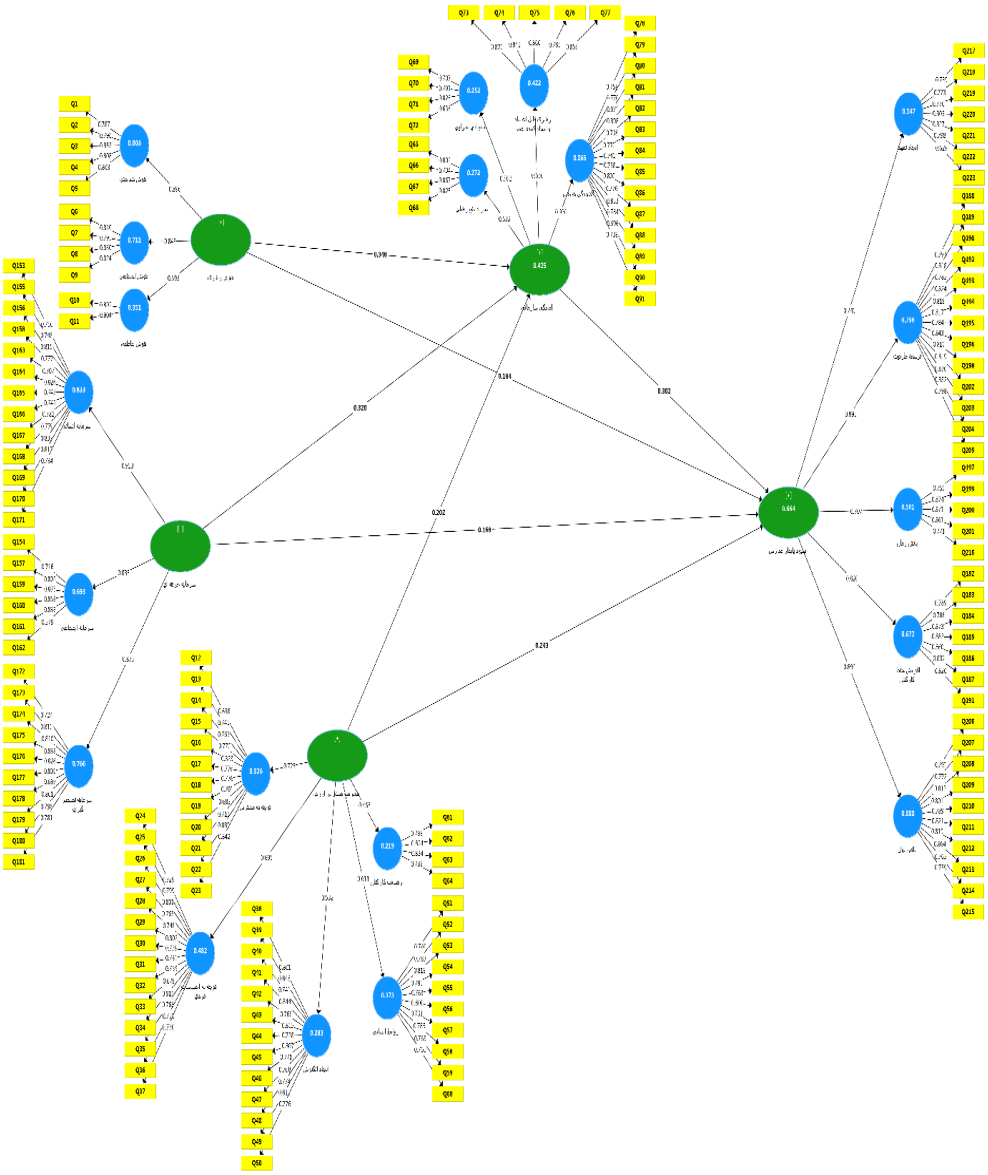
تحلیل مدل مفهومی تحقیق با روش پی ال اس نیازمند گذر از سه مرحله اساسی بوده که هر کدام از این مراحل چندین شاخص و معیار را در دل خود جای داده که باید تمامی این شاخص ها و معیارها مورد تایید قرار گیرد تا مدل دارای اعتبار شود و به نتایج حاصله از آن با اطمینان بالا استنادکرد. مرحله اول ، بررسی مدل های اندازه گیری، مرحله دوم بررسی مدل ساختاری و مرحله سوم بررسی مدل کلی یا عمومی می باشد.

نمودار زیر مدل اندازه‌گیری در حالت استاندارد شده بارهای عاملی و ضرایب مسیر را نشان می دهد.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]



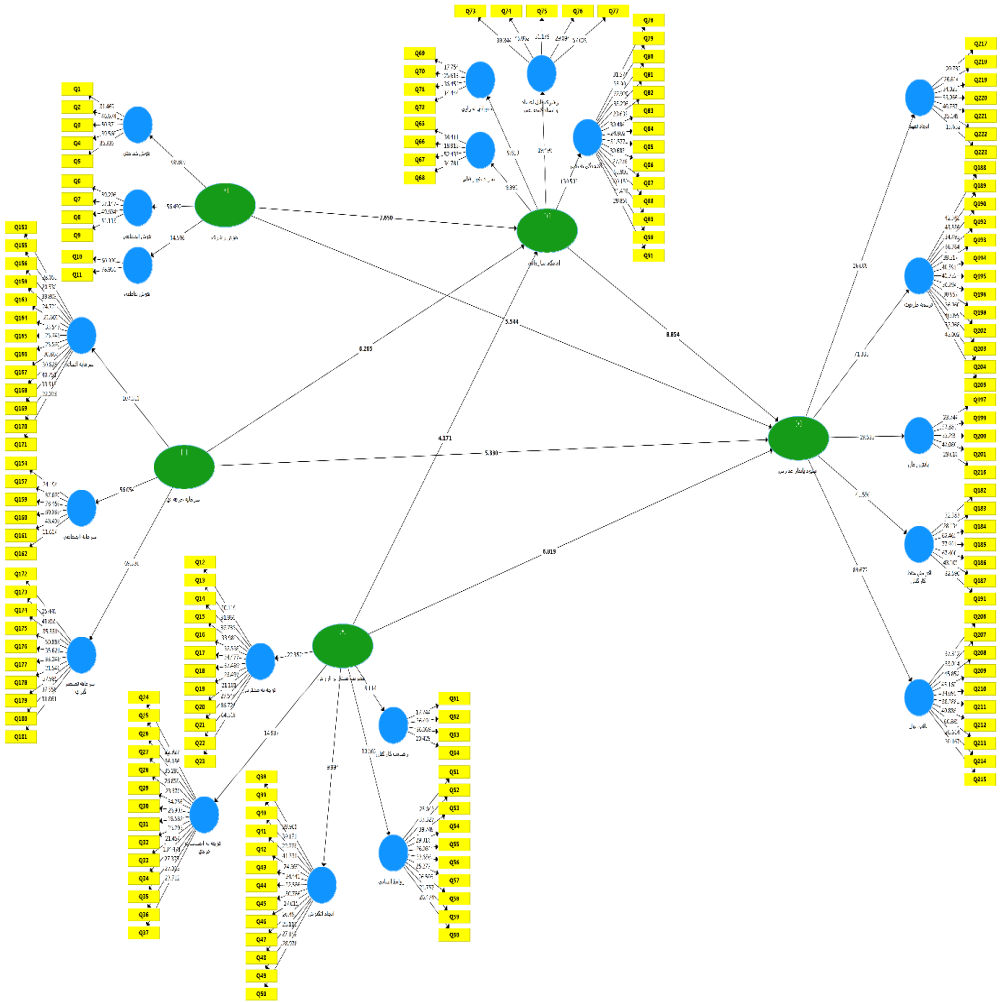
**شکل ۲ مدل با ضرایب استاندارد شده بار عاملی و ضرایب مسیر (ارزیابی مدلهای اندازه گیری)**



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

نمودار زیر مدل اندازه‌گیری تحقیق در حالت ضرایب معناداری تی را نشان می دهد.



**شکل ۳. مدل با ضرایب t-Values (ارزیابی مدلهای اندازه گیری)**



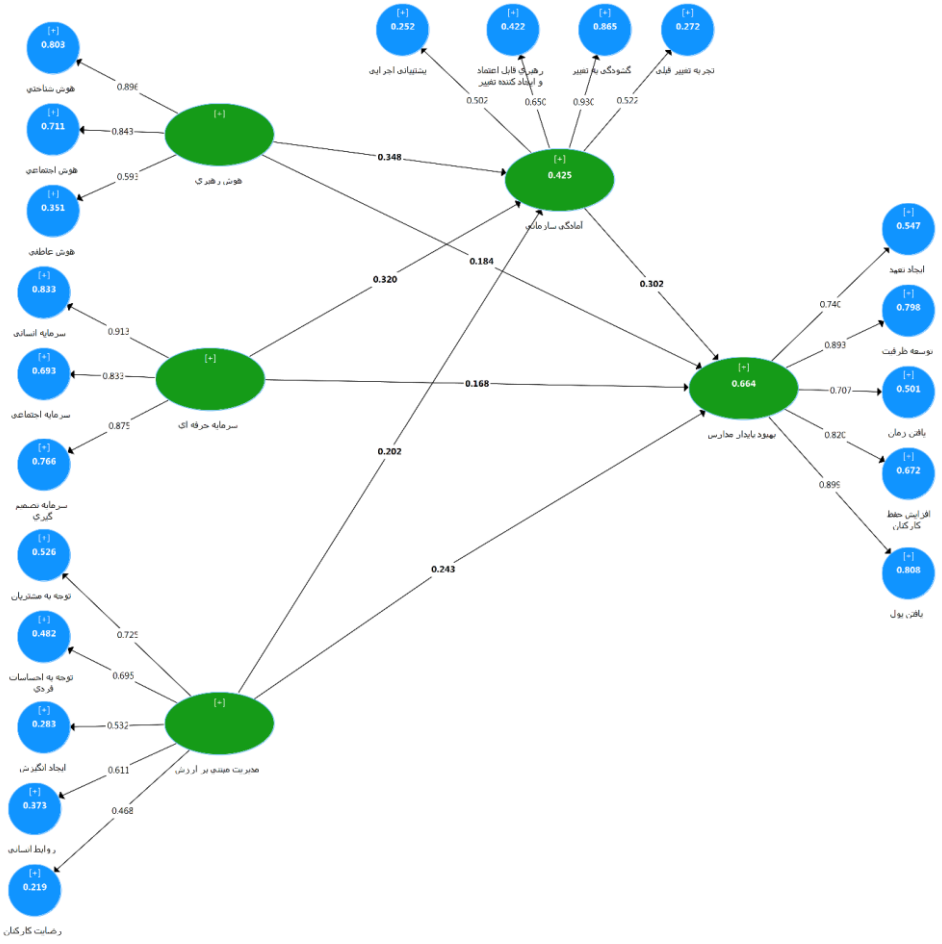
[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

همانطور که در نمودارهای ۲ و ۳ مشاهده می کنید ، مقدار t-Values و بارعاملی استاندارد شده بین سوالات و متغیرها در تمامی موارد بترتیب بیشتر از ۱/۹۶ و ۴/. محاسبه شده است. لذا نتایج حکایت از آن دارد که با توجه به داده های گرد آوری شده سوالات بدرستی وارد مدل و تحقیق شده و نیاز به حذف یا تغییر دیگری در سوالات پرسشنامه احساس نمی شود.

با توجه به اتمام مدل اندازه‌گیری و طی موفقیت‌آمیز تمامی تست‌ها ، بررسی مـدل سـاختاری انجـام شـد. مدل ساختاری مدلی است که رابطه بین متغیرهای مکنون (پنهان) را مورد بررسی قرار می‌دهد.

نمودار زیر مدل مفهومی تحقیق در حالت ضرایب مسیر استاندارد شده را نشان می دهد.



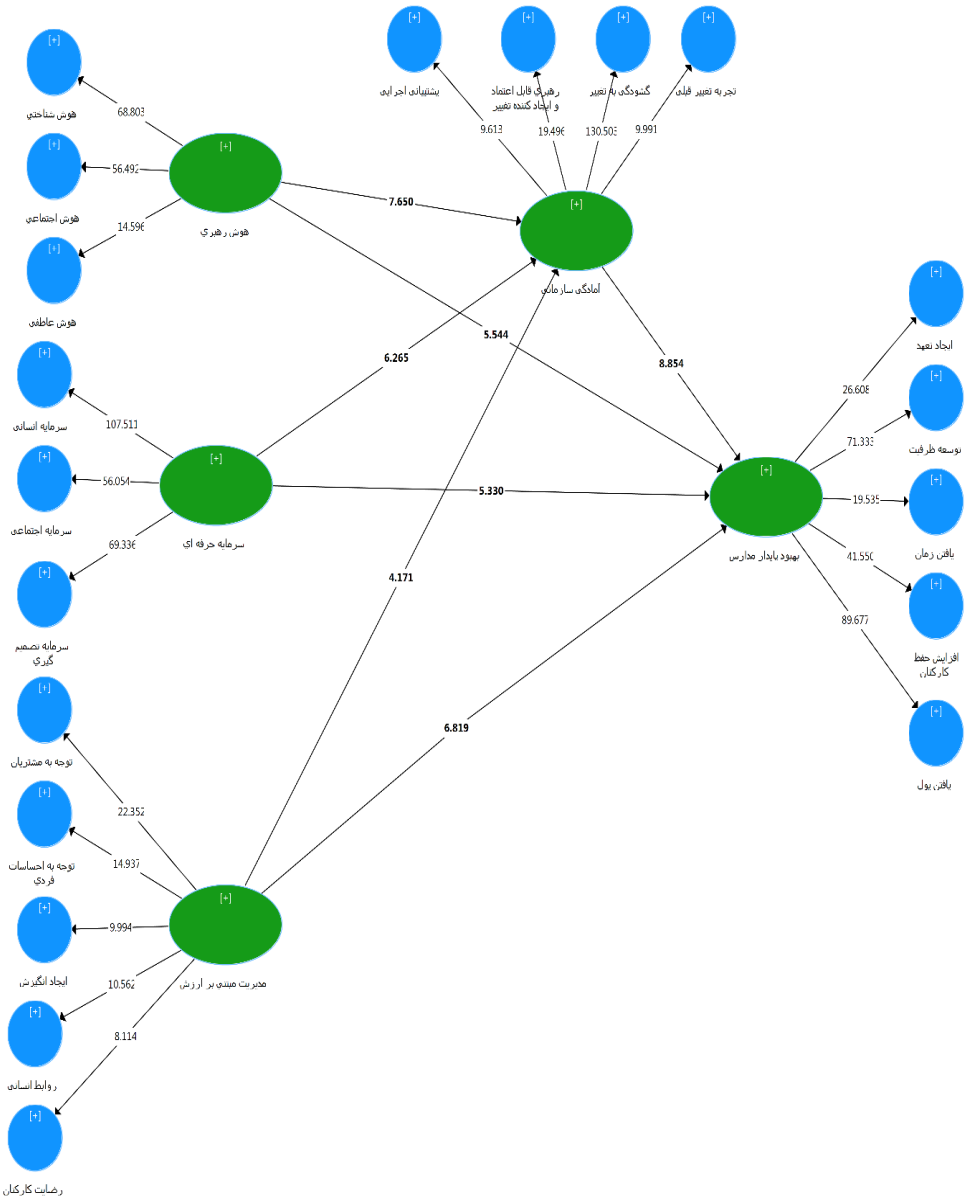

**شکل ٤. مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد شده (ارزیابی مدلهای ساختاری)**



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

نمودار زیر مدل مفهومی تحقیق در هر حالت ضرایب معناداری تی را نشان می دهد.




**شکل۵. مدل پژوهش در حالت معناداری t (ارزیابی مدلهای ساختاری)**



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

معیار اول از بررسی مدل ساختاری، ضرایب معناداری تی بین متغیرهای مکنون است. چنانچه مقدار بدست آمده بیشتر از ۱/۹۶شده باشد، آن رابطه یا فرضیه تایید می‌شود.

**جدول ۳. نتایج مربوط به معناداری روابط بین متغیرها**

| مسیر: متغیر مستقل ← متغیر وابسته | ضریب مسیر | فاصله اطمینان برای ضریب مسیر | | انحراف استاندارد (STDEV) | t_value | سطح معناداری | نتیجه | $f^2$ متغیر مستقل | VIF متغیر مستقل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | حد پایین | حد بالا | | | | | | |
| هوش رهبری ← آمادگی سازمانی | /۳۴۸ | /۲۶۱ | /۴۳۵ | /۰۴۵ | ۷/۶۵۰ | ۰/۰۰ | معنادار | /۱۵۸ | ۱/۳۳۰ |
| هوش رهبری ← بهبود پایدار مدارس | /۱۸۴ | /۱۲۲ | /۲۴۵ | /۰۳۳ | ۵/۵۴۴ | ۰/۰۰ | معنادار | /۰۶۳ | ۱/۶۰۰ |
| سرمایه حرفه ای ← آمادگی سازمانی | /۳۲۰ | /۲۱۸ | /۴۱۴ | /۰۵۱ | ۲/۲۶۵ | ۰/۰۰ | معنادار | /۱۴۰ | ۱/۲۷۳ |
| سرمایه حرفه ای← بهبود پایدار مدارس | /۱۶۸ | /۱۰۹ | /۲۲۹ | /۰۳۱ | ۵/۳۳۰ | ۰/۰۰ | معنادار | /۰۵۷ | ۱/۴۶۹ |



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **مدیریت مبتنی بر ارزش ← آمادگی سازمانی** | /۲۰۲. | /۱۱۱. | /۲۹۶. | /۰۴۸. | ۴/۱۷۱ | ۰/۰۰ | معنادار | /۰۶۶. | ۱/۰۷۷ |
| **مدیریت مبتنی بر ارزش ← بهبود پایدار مدارس** | /۲۴۳. | /۱۸۱. | /۳۱۳. | /۰۳۶. | ۶/۸۱۹ | ۰/۰۰ | معنادار | /۱۳۲. | ۱/۳۳۰ |
| **آمادگی سازمانی ← بهبود پایدار مدارس** | /۳۰۲. | /۲۳۶. | /۳۶۹. | /۰۳۴. | ۸/۸۵۴ | ۰/۰۰ | معنادار | /۱۵۴. | ۱/۷۶۶ |

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می شود، در تمامی مسیرهای موجود در مدل مقدار آماره تی بیشتر از ۱/۹۶ و سطوح معنی دار آنها کمتر از ۰۵/. بدست آمده است. لذا میتوان نتیجه گرفت که تمامی روابط مدل بلحاظ آماری تایید می شود.

دومین معیار بررسی مدل ساختاری، ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) در مدل است و نشان‌دهنده تاثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است که سه مقدار ۰/۱۹ ، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ضریب تعیین در نظر گرفته می‌شوند. چین (۱۹۹۸) بیان کرد که هر چه ضریب تعیین مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. یافته های تحقیق نشان میدهد که۴۲/۱درصد از تغییرات آمادگی سازمانی و ۶۶ درصد از تغییرات بهبود پایدار مدارس توسط متغیرهای مستقل مربوط به خودشان پیش بینی شده اند.

سومین معیار بررسی مدل ساختاری، $Q^2$ است. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌کند. هنسلر و همکاران(۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵و ۰/۳۵ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعریف کردند. یافته های تحقیق نشان میدهد که شاخص $Q^2$ متغیرهای آمادگی



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

سازمانی(۱۹۶/.) و بهبود پایدار مدارس(۴۲۵/.) مقداری مثبت برآورد شده است. لذا می توان نتیجه گرفت که قدرت مدل در خصوص پیش بینی متغیرهای مذکور در سطح قابل قبول قرار دارد.

چهارمین معیار بررسی مدل ساختاری، اندازه تاثیر $f^2$ است.کوهن (۱۹۸۸) برای تعیین شدت رابطه میان متغیرهای مکنون مدل، معیار اندازه اثر را معرفی نمود. مقادیر ۰۲/.، ۱۵/. و ۳۵/.به ترتیب نشان از اندازه تاثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است.این شاخص برای متغیرهای وابسته ای قابل محاسبه است که بیش از یک متغیر بر روی آن تاثیر بگذارد.

یافته های تحقیق نشان میدهد شدت هوش رهبری بر آمادگی سازمانی (۱۵۸/.) نسبت به سایر متغیرها بیشتر می باشد. شدت آمادگی سازمانی بر بهبود پایدار مدارس (۱۵۴/.) نسبت به سایر متغیرها بیشتر می باشد.

پنجمین معیار بررسی مدل ساختاری، شاخص VIF است وجود همخطی بین متغیرها مدل را زیر سوال برده بطوریکه نمی شود به نتایج آن استناد نمود؛ زیرا تحت تاثیر همخطی قرار گرفته است. در صورتی که مقدار VIF کمتر از ۵ گزارش شود، نبود مشکلی همخطی نتیجه می شود.

مقدار شاخص VIF برای متغیرهای مستقل کمتر از حد مرزی ۵ برآورد شده که نشان می دهد هیچ مشکل هم خطی بین داده ها مشاهده نشده است. در حقیقت نتایج حکایت از نبود مشکل هم خطی دارد. بنابراین با توجه به معیار های مربوط به مدل ساختاری و نتایج بدست آمده، می توان اینگونه استنباط نمود مدل های ساختاری مورد تایید واقع گرفته و میتوان به سراغ برازش مدل عمومی رفت و در نهایت فرضیات تحقیق را آزمون نمود.جهت ارزیابی مقدار برازندگی کل مدل یک شاخص بنام GOF وجود دارد. این آزمون کیفیت کلی مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری را تعیین می‌کند. فرمول مربوط به محاسبه شاخص GOF بدین شرح می باشد.

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalities} \times \overline{R^2}}$$

هر چه مقدار این شاخص بیشتر باشد نشان از قدرت برازندگی بالای مدل است و هر چه به صفر نزدیک شود، حکایت از برازش ضعیف مدل دارد. نتایج مربوط به محاسبات این شاخص در جدول زیر آمده است.

**جدول ۸. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF**

| $GOF$ | میانگین ضریب تعیین | میانگین مقادیر اشتراکی |
|---|---|---|
| ۰.۳۸۶ | /۵۱۶ | /۲۹۰ |
| وتزلز، اودکرکن–شرودر، و وان اوپن(۲۰۰۹) بیان کردند که سه مقدار ۰/۰۱ ، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ برای $gof$ بترتیب برازش ضعیف، متوسط و قوی را نشان می دهد | | |



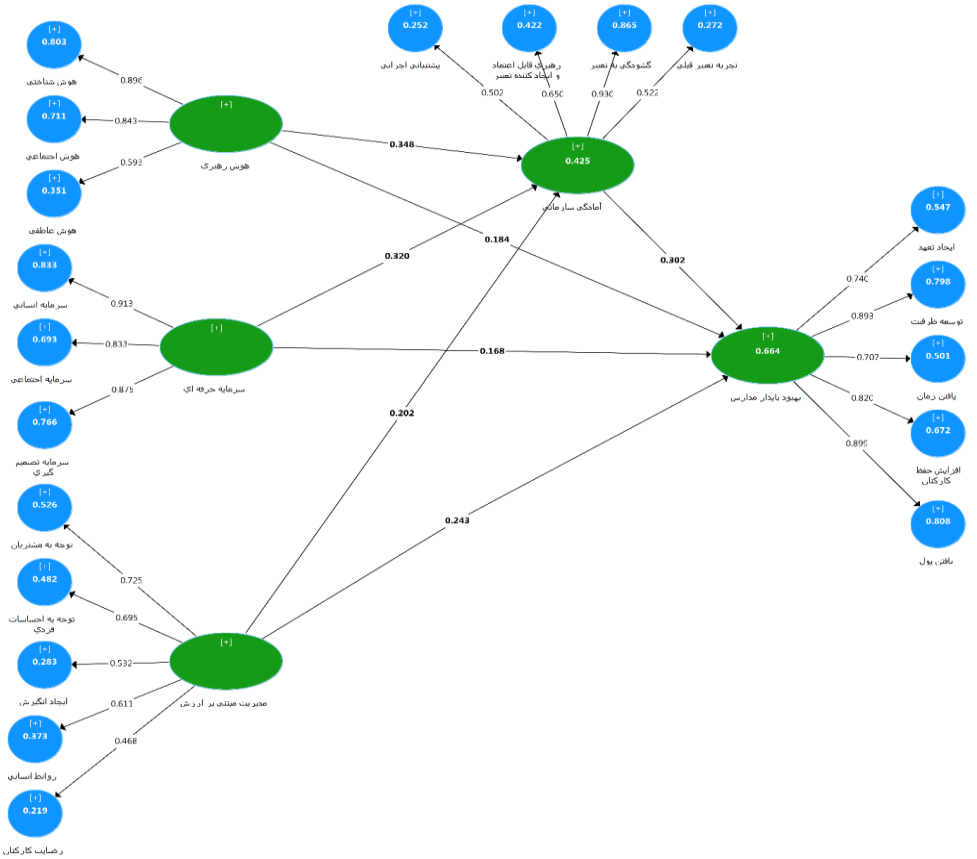
[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

همانطور که در جدول ۸ مشاهده می شود، مقدار معیار GOF برابر ۳۸۶/. محاسبه شده که نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است. بنابراین میتوان اینگونه برداشت نمود که مدل ارائه شده دارای برازش مطلوبی بوده و داده های گرد آوری شده به خوبی توانسته اند مدل طراحی شده را پوشش دهند و با قدرت بالایی مدل را تایید نمایند. فلذا با توجه به نتایج فوق و همچنین نتایج آزمون میانجی‌گری می‌توان گفت اثر مستقیم هوش رهبری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش مدیران بر بهبود پایدار مدارس در مدل میانجی با حضور آمادگی سازمانی معنادار است یعنی اینکه آمادگی سازمانی توانسته است رابطه بین هوش رهبری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش مدیران با بهبود پایدار مدارس را میانجی گری کند. بنابراین مدل این پژوهش تأیید می‌شود.

مدل نهایی تحقیق:

بعد از پایان تجزیه و تحلیل و سنجش داده های مختلف، مدل نهایی به شکل زیر ارایه شده است




**شکل ٦ – مدل نهایی**



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر باهدف بررسی نقش میانجی آمادگی سازمانی در رابطه بین هوش رهبری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش مدیران با بهبود پایدار مدارس انجام شد. نتایج این پژوهش در راستای هدف پژوهش با مطالعات .(2016) Torkzadeh & Abdoshirafi (2021) Ziaei ، Emiacha et al(2022) ، Susanty et al(2022) ،Adami& Diyant(2021) ، Lee & Louis(2019) ، Supovitz et al(2019) ، Mogren et al(2019) ، Hubers & Poortman (2018) و Obadara (2017) هم راستا و هماهنگ است. در مورد چرایی این یافته می‌توان گفت مدیران مدارس برای عملکرد بهتر به ویژگی هایی مانند مهارت های اجتماعی و عاطفی نیاز دارند که در واقع انعکاس هوش رهبری می باشد. در مدارس موفق، رهبران ابعاد مختلف هوش رهبری را نشان می دهند در زمینه رهبری مدرسه، این بدان معناست که مدیران مدارس می توانند خلق و خوی خود را تنظیم کنند و بار استرس ناشی از برخورد با چندین مورد را مدیریت کنند. رهبران با انگیزه دارای انگیزه قوی برای دستیابی به فراتر از انتظارات و بالا بردن سطح هستند و همچنین قادر به الهام بخشیدن به دیگران و ایجاد تیم هایی با انگیزه بالا هستند. رهبران دارای مهارت های اجتماعی در ایجاد و رهبری تیم ها مهارت دارند. آنها همچنین رهبران بسیار متقاعد کننده ای در زمان های حساس تغییر هستند(Arar،2017؛ Cliffe،2011 ؛ Leithwood & Beatty،2009). از طرفی افزایش ظرفیت های رهبری مدرسه به عنوان یکی از فعالیت های رهبری شناخته شده است که می تواند به طور بالقوه بر تلاش های بهبود مدرسه تأثیر بگذارد (Andreoli et al،2020).شواهد از این ادبیات حمایت می کند که رهبری مدرسه نقش مهمی در دستیابی و حفظ بهبود مدرسه ایفا می کند. رهبران مدارس در این زمینه بازیگران کلیدی در شروع و مدیریت تغییرات در مدارس خود در نظر گرفته می شوند. هوش رهبری یک مفهوم کلیدی در رهبری آموزشی در کنار سایر ابعاد است در این راستا بهبود و تغییر مدرسه تنها زمانی تحقق می‌یابد که رهبران مدرسه از نظر فکری و احساسی درگیر شوند که این امر نیز حاصل هوش رهبری بالا می باشد. تعداد فزاینده ای از تحقیقات نشان می دهد که در زمان تحول و تغییر، رهبران مدرسه با هوش رهبری بالا قادر به ایجاد فرصت های یادگیری بهینه، پرورش فرهنگ گفتگو و همکاری، تقویت رویکرد رهبری مشترک برای تغییر و کمک به تحقق اصلاحات مورد نظر هستند(Blaik-Hourani et al ، 2023 ) . رهبران مدرسه استرس، تعارض و دوراهی‌های بیشتری را در زمان‌های تغییر آموزشی و اصلاحات مدرسه تجربه می‌کنند و این نیاز به مهارت‌ها و ویژگی‌های هوش رهبری دارد. هوش رهبری در واقع مدیران را به ویژگی‌های حرفه‌ای مرتبط می‌کنند که باعث بهبود مدرسه می‌شود( Boyatzis،2007 ؛ Bush،2020). از همین منظر هوش رهبری برای رهبران مدرسه لازم است تا اعتماد ایجاد کنند، همکاری را نشان دهند و روابط سازمانی را ارتقا دهند که باعث تغییر و بهبود مدرسه می شود(Harris. & Jones،2017). علاوه بر این هوش رهبری با ویژگی های رهبری حرفه ای، یعنی خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزه خود/ دیگری،



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

آگاهی اجتماعی و مهارت های اجتماعی مرتبط است که کاتالیزورهایی برای بهبود مدرسه هستند( Leithwood & Beatty،2009 ؛ Grobler،2014). در نهایت می توان گفت رهبری و مدیریت مدارس مستلزم آگاهی از تعاملات انسانی است که شامل سازگاری، انعطاف پذیری، اعتدال و خودآگاهی است. پس از آن، رهبران مدرسه باید بتوانند درک کنند، سازگار شوند، صبر کنند، تکانه ها را کنترل کنند، و با اعضای تیم همکاری کنند تا بر رفتار آنها تأثیر بگذارند و آنها را به سمت دستیابی به اهداف مدرسه هدایت کنند، رهبران مدارس با هوش رهبری بالا، مؤسسات خود را توانمند می‌سازند و در نتیجه تغییرات و بهبود مدرسه را افزایش می‌دهند (Lee & Nie،2017 ؛ Leithwood & Beatty،2009 ؛ Brinia،2014 ؛ Cliffe،2011). از طرف دیگر در خصوص تاثیر سرمایه حرفه ای بر آمادگی سازمانی می توان گفت که سرمایه حرفه ای موجب افزایش آمادگی سازمانی می شود و آمادگی سازمانی موجب افزایش بهبود پایدار می گردد. فرآیندهای بهبود پایدار مدرسه شامل مراحل مختلفی است: شروع، اجرا و نهادینه سازی ، این فرآیندها زمان می برد و سرمایه حرفه ای مدیران، مدارس را برای آماده‌سازی با این فرآینده ها و همچنین رویارویی با چالش‌های محیطی، اجتماعی و اقتصادی مرتبط با توسعه پایدار مدرسه بهبود می بخشد (Gericke &Torbjörnsson،2022).همه کارکنان سرمایه های فردی منحصر به فرد را به مدرسه خود می آورند که بر رفتارها، اعتقادات و منش های آنها تأثیر می گذارد. در یک مدرسه ، مدیران تمایل دارند از سیستم‌های مدرسه‌ای متنوعی استفاده کنند که می‌تواند تأثیر مثبت بر جو مدرسه بگذارد.جو مثبت مدرسه زمانی رخ می‌دهد که ساختارهای سازمانی و الگوهای رفتاری که از احساس ایمنی و رفاه معلمان در مدرسه حمایت می‌کنند، بیشتر باشد. زمانی که جو مدرسه مثبت باشد، از مدرسه در بهبود پیشرفت دانش‌آموز، توانایی معلم و پاسخگویی سازمانی حمایت می‌کند. هنگامی که کارکنان مدرسه احساس انگیزه، تعهد و توانمندی می کنند، شانس بیشتری برای تغییر تفکر و رفتار خود دارند که در نهایت به بهبود پایدار مدرسه منجر می گردد(Hargreaves & Fullan،2015 ؛ Leithwood،2006). اگر رهبری مدرسه و معلمان نتوانند با بکارگیری سرمایه حرفه ای، احساس آرامش، همبستگی و نظم سازمانی را ارتقا دهند، توجه مستمر به مشکلات ناکارآمدی قابل تشخیص، محتمل است و این امر کاهش بهبود پایدار را به همراه دارد.سرمایه حرفه ای رهبری مدرسه که بر کیفیت تعاملات بین ابعاد فنی و رابطه‌ای سازمان تأثیر می‌گذارند، از انسجام سیستم پشتیبانی می‌کنند. اینکه چگونه یک مدیر به طور کل‌نگر پیوند ساختارها، سیاست‌ها و رویه‌ها را به انسجام اجتماعی و حرفه‌ای هدایت و مدیریت می‌کند، تفاوت مثبتی برای مدرسه ایجاد می‌کند. بنابراین، ادغام مؤثر کارکردهای مدیریت و رهبری، مستلزم به کارگیری تفکر سیستمی از مدیر مدرسه است. تفکر سیستمی رهبر مدرسه را قادر می سازد تا مدرسه را به عنوان یک سیستم فراگیر متشکل از ساختارها (بعد فنی) و الگوها و چرخه ها (بعد رابطه ای) ببیند و در جهت بهبود پایدار مدرسه به پیش برد(Sell،2021). ساختار حرفه ای یک فرد در محل کار و به عنوان چارچوبی برای مزیت رقابتی قابل پشتیبانی برای تمرین‌کنندگان و رهبران عمل می‌کند ، آمادگی تغییر، دیدگاه مثبت مقاومت در برابر



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

تغییر را معرفی کرد، که در آن آمادگی برای تغییر عاملی از باورها، نگرش ها و نیات کارکنان نسبت به تغییر است. سرمایه حرفه ای را می توان به عنوان اعتماد به نفس یک کارمند تعریف کرد، در حالی که او توانایی هایی را نشان می دهد که بیش از توانایی های واقعی است و به تکمیل کار ختم می شود.یک کارمند با خودکارآمدی بالا دارای هدف گذاری بالامی باشد و در چالش ها شکوفا می شود، خودانگیزه می شود، به سمت دستیابی به هدف و انعطاف پذیری در برابر تعقیب ،اهداف اختصاصی دارد . از طرفی از رابطه بین خودکارآمدی و آمادگی برای تغییر سازمانی می توان به این نتیجه رسید که کارکنانی که سرمایه حرفه ای بالاتری دارند در چالش‌ها شکوفا می‌شوند، خودانگیخته هستند و اهداف بالایی را تعیین می‌کنند، انتظار می‌رود برای زمان‌های تغییر آماده‌تر باشند. سرمایه حرفه ای بالاتر، دستیابی به هدف، رضایت شغلی، درگیری شغلی و ادراک تناسب فرد با سازمان را افزایش داده و به کارکنان این توانایی را می دهد که با چالش های مرتبط با آمادگی برای تغییر سازمانی مقابله کنند و موجب آمادگی سازمانی می شود(Fullan et al،2015 ؛ Murzagaliyeva & Jugembayeva،2019).

در خصوص تاثیر مدیریت مبتنی بر ارزش بر آمادگی سازمانی می توان گفت ارزش‌های مدیریتی، این باور را تشکیل می‌دهند که تصمیمات اتخاذ شده، نگرش‌های اتخاذ شده یا رفتارهایی که مدیران نشان می‌دهند، درست است که نگرش‌ها و رفتارهای مدیران را در فرآیندهای سازمانی هدایت می‌کند. بنابراین، هر مدیر دائماً موظف است بین ارزش‌ها یکی را انتخاب کند و این انتخاب اگر صحیح باشد موجب آمادگی سازمانی برای تغییر و در نهایت بهبود پایدار خواهد شد. برای تصمیم گیری صحیح در مورد ارزش های سازمانی که می تواند منجر به آمادگی سازمانی گردد، ابتدا مدیران موظفند خود را با ارزش های خود آشنا کنند. مدیرانی که موفق می شوند ارزش های خود و ارزش های سازمانی را به تعادل برسانند، موفقیت سازمانی و آمادگی سازمانی را افزایش داده و بهبود پایدار را فراهم می آورند.بنابراین، در شرایط امروزی، ایجاد فرهنگ ارزشی که مدیران و سایر اعضای سازمان در معرض آن قرار می گیرند و مدیریت این ارزش ها به یک ضرورت تبدیل شده است .تغییر سازمانی مستلزم آمادگی سازمانی در برابر تغییر است که می تواند به سمت بهبود پایدار از طریق مدیریت ارزش‌های مختلف به دست آید زیرا اگر کسانی که تغییر را مدیریت می‌کنند زمانی که نتوانند از اقدامات خود با ارزش‌های سازمانی حمایت کنند،آمادگی سازمانی ندارد و نمی‌توانند به اهداف سازمانی رسیده و بهبود پایدار را متضمن شوند،بنابراین سازمان ها بر فرآیندهای ثابت تمرکز می کنند مانند ارزش‌های مختلف و عدالت اجتماعی ، این ارزش‌ها که ثبات سازمان را تضمین می‌کنند، زمینه ایجاد انگیزه و رفتار منصفانه را فراهم می‌کنند و افراد را در برقراری روابط سالم با افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها راهنمایی می‌کنند و در نتیجه زمینه را برای بهبود پایدار فراهم می آورد. به بیان دیگر ارزش ها بر هدف، نگرش ها و رفتارهای سازمان تأثیر دارند عدم تحقق این ارزش ها و انتظارات منجر به کاهش تعهد به سازمان و عدم بهبود پایدار می شود. بر این اساس، کارمندان می خواهند مدیرانشان افرادی باشند که بتوانند به آنها احترام بگذارند و از آنها پیروی کنند.زیرا وقتی ارزش‌های



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

متفاوتی که کارکنان دارند مدیریت نمی‌شوند، هماهنگی موجود در سازمان لکه‌دار می‌شود و کارایی سازمان کاهش می‌یابد. در این راستا، سازمان ها به طور فزاینده ای تلاش مـی کننـد تـا اثـرات مخـرب ناشـی از بیماری های سازمانی مانند هرج و مرج، بدبینی و فرسودگی شغلی را با استفاده از سطوح مختلف سـازمانی کاهش دهند. تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که با در نظر گرفتن ارزش‌هـای مختلـف مـدیریت می‌شوند، در بهبود پایدار موفق‌تر از سازمان‌هایی هستند که ارزش‌هـای مختلـف نادیـده گرفتـه می‌شـوند (Dogan،2016).در نهایت مطالعات در مورد بهبود پایدار مدرسه نشان داده اسـت کـه چگونـه مـدارس از تجدید ساختار رویه‌های رایج خود، مانند وظایف معلمان، فعالیت‌ها و شیوه‌های یادگیری، شیوه‌های رهبری و روش‌هـای سـازمان‌دهی روش‌هـای آموزشـی، بـرای رویـارویی بـا چالش‌هـای توسـعه‌ای سـود برده‌اند(Ilomäki & Lakkala،2018) در این راستا مدارس جهت بهبود پایدار دائماً به آمادگی سـازمانی نیاز دارند .

همچنین پژوهش حاضر پس از ترسیم الگویی برای تعیین روابط بین هوش رهبـری، سـرمایه حرفـه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش مدیران با بهبود پایدار مدارس شهرسـتان ارومیـه ، روابـط بـین هـوش رهبـری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش مدیران با بهبود پایدار مدارس با آمـادگی سـازمانی را روشـن کرد. بدین صورت که هوش رهبری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بـر ارزش مـدیران مـی توانـد بـا افزایش آمادگی سازمانی تاثیر مثبتی بر بهبود پایدار مدارس اعمال کنـد.بنابراین توجـه بـه نقـش آمـادگی سازمانی در تبیین روابط هوش رهبری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش مدیران با بهبود پایدار مدارس شهرستان ارومیه حائز اهمیت است و می توان با ایجاد ظرفیت هایی برای افزایش آمادگی سازمانی ، به بهبود پایدار مدارس شهرستان کمک کرد. پژوهش حاضر علاوه بر این‌که در مفهوم‌سازی روابـط بـین هوش رهبری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش مدیران با بهبود پایدار مدارس به روشن کردن ابهام روابط این متغییرها و آمادگی سـازمانی کمـک می‌کنـد، می‌توانـد در جهـت روشـن کـردن ابهـام در شناسایی عوامل اجتماعی، شناختی و عاطفی معنی‌دار و مؤثر در بهبود پایدار مـدارس و تـدوین روش‌هـای مناسب مبتنی بر آمادگی سازمانی در ارتقا و افزایش مؤثر بهبود پایدار مدارس مورد استفاده قـرار گیـرد. در نهایت مانند سایر پژوهش‌های رفتاری و اجتماعی، این تحقیق نیز محدودیت‌هایی داشته است که می‌توان به مواردی چون عدم استفاده از ابزارهای دیگر جمع‌آوری اطلاعات در کنار پرسشنامه‌های خـود سـنجی و کاربرد روش همبستگی که منجربه عدم قطعیت در مورد روابط علّی می شود اشاره کرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سایر جمعیت‌ها تکرار شده و نتـایج مقایسـه شـود. عـلاوه بـر ایـن، نقـش دیگـر متغیرهای اجتماعی، شناختی، رفتاری و هیجانی در رابطه با بهبود پایدار مدارس موردبررسی قرار گیرد.

بر اساس یافته های پژوهش حاضر برای افزایش درک تجربه مدیران در حوزه هوش رهبری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش می‌توان مداخلات وآموزش هایی مبتنی بر آمادگی سازمانی را برای ارتقا بهبودپایداری مدارس در اولویت قرارداد.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

## تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه دکتری نویسنده اول با عنوان مدل یابی معادلات ساختاری تاثیر هوش رهبری، سرمایه حرفه ای و مدیریت مبتنی بر ارزش مدیران بر بهبود پایدار مدارس با میانجی گری آمادگی سازمانی مدارس شهرستان ارومیه می باشد. نتایج این پژوهش با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است

## تشکر و قدردانی

در پایان ، نویسندگان از اداره کل آموزش و پرورش شهرستان ارومیه و مدیران محترم مدارس شهرستان که با صبر و صداقت خود لازمه به ثمر رسیدن این پژوهش شدند تشکر و قدردانی را به عمل می‌آورند.

## منابع

- Alas, R. (2009). The impact of work-related values on the readiness to change in Estonian organizations. Journal of Business Ethics, 86(2), 113-124.
- Andreoli, P. M., Klar, H. W., Huggins, K. S., & Buskey, F. C. (2020). Learning to lead school improvement: An analysis of rural school leadership development. Journal of Educational Change, 21(4), 517-542.
- Arar, K. (2017). Emotional expression at different managerial career stages: Female principals in Arab schools in Israel. Educational Management Administration & Leadership, 45(6), 929-943.
- Atmaja, H. S., Supriyati, Y., & Santoso, B. (2022). The Effect of Leadership, Knowledge Management, and Organizational Culture on Business Effectiveness in Telecommunication Company. Review of International Geographical Education Online, 12(1), 218-230.
- Azorín, C., Harris, A., & Jones, M. (2020). Taking a distributed perspective on leading professional learning networks. School Leadership & Management, 40(2-3), 111-127.
- Burger, J. M., Webber, C. F., & Klinck, P. (Eds.). (2007). Intelligent leadership: Constructs for thinking education leaders (Vol. 6). Springer Science & Business Media.
- Beck, V., & Britzelmaier, B. (2011). A critical review on surveys of value-based management. International Journal of Management Cases, 13(3), 270-286.
- Blaik-Hourani, R., Litz, D., Ali, N., Azaza, M., & Parkman, S. (2023). Abu Dhabi school leaders' emotional intelligence: dimensions, deficits, and capacity building for school improvement. Educational Research for Policy and Practice, 1-24.
- Boyatzis, R. E. (2007). Developing emotional intelligence through coaching for leadership, professional and occupational excellence. Educating people to be emotionally intelligent, 155-168.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

- Brinia, V., Zimianiti, L., & Panagiotopoulos, K. (2014). The role of the principal's emotional intelligence in primary education leadership. Educational Management Administration & Leadership, 42(4_suppl), 28-44.
- Brown, P. C., & Flood, J. (2020). Conquering the professional learning network labyrinth: what is required from the networked school leader?. School Leadership & Management, 40(2-3), 128-145.
- Bush, T. (2020). Theories of educational leadership and management. Theories of Educational Leadership and Management, 1-208.
- Clark, A. J. (2016). Sustainable school improvement: Suburban elementary principals' capacity building (Doctoral dissertation, Concordia University Chicago).
- Caldwell, B., & Hayward, D. K. (1998). The future of schools: Lessons from the reform of public education (Vol. 4). Psychology Press.
- Cliffe, J. (2011). Emotional intelligence: A study of female secondary school headteachers. Educational Management Administration & Leadership, 39(2), 205-218.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dogan, S. (2016). Model of Values-Based Management Process in Schools: A Mixed Design Study. International Journal of Higher Education, 5(1), 83-96.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. Journal of World Business, 44(4), 357-369.
- Fullan, M., Rincón-Gallardo, S., & Hargreaves, A. (2015). Professional capital as accountability. Education policy analysis archives, 23, 15-15.
- Firk, S., Richter, S., & Wolff, M. (2021). Does value-based management facilitate managerial decision-making? An analysis of divestiture decisions. Management Accounting Research, 51, 100736.
- Gericke, N., & Torbjörnsson, T. (2022). Identifying capital for school improvement: recommendations for a whole school approach to ESD implementation. Environmental Education Research, 28(6), 803-825.
- Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P., & Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: a systematic review. Cambridge Journal of Education, 52(1), 1-21.
- Görgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate:(How) does emotional intelligence matter to effective leadership?. SA Journal of Human Resource Management, 19, 1279.
- Grobler, B. (2014). Teachers' perceptions of the utilization of emotional competence by their school leaders in Gauteng South Africa. Educational Management Administration & Leadership, 42(6), 868-888.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2015). Professional capital: Transformng teaching in every school. Teachers College Press.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

- Harris, A., & Jones, M. S. (2017). Professional learning communities: A strategy for school and system improvement?. Wales Journal of Education, 19(1).
- Hubers, M. D., & Poortman, C. L. (2018). Establishing sustainable school improvement through professional learning networks. In Networks for learning (pp. 194-204). Routledge.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Ilomäki, L., & Lakkala, M. (2018). Digital technology and practices for school improvement: innovative digital school model. Research and practice in technology enhanced learning, 13, 1-32.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. Journal of Change Management, 17(1), 47-66.
- Khanum, A. (2019). Environmentally conscious global citizens: an evolution from environmental education to education for sustainable development in Pakistan (Doctoral dissertation, University of Glasgow).
- Kappos, D. J. (2021). Comparing the Strength of SEP Patent Portfolios: Leadership Intelligence for the Intelligence Community. J. Nat'l Sec. L. & Pol'y, 12, 193.
- Laurie, R., Nonoyama-Tarumi, Y., Mckeown, R., & Hopkins, C. (2016). Contributions of education for sustainable development (ESD) to quality education: A synthesis of research. Journal of Education for Sustainable development, 10(2), 226-242.
- Lee, M., & Louis, K. S. (2019). Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement. Teaching and Teacher Education, 81, 84-96.
- Lynch, D., Smith, R., Yeigh, T., & Provost, S. (2019). A study into "organisational readiness" and its impacts on school improvement. International Journal of Educational Management, 33(2), 393-408.
- Lang, J. C. (2019). Teaching leadership better: A framework or developing contextually-intelligent leadership. Creative Education, 10(02), 443.
- Lee, A. N., & Nie, Y. (2017). Teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviours and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. Educational Management Administration & Leadership, 45(2), 260-283.
- Lee, M., & Louis, K. S. (2019). Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement. Teaching and Teacher Education, 81, 84-96.
- Leithwood, K. (2006). Teacher working conditions that matter: Evidence for change. ETFO.
- Leithwood, K., & Beatty, B. (2009). Leadership for emotionally hot climates. International Studies in Educational Administration, 37(1), 91-103.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. Nottingham, UK: National College for School Leadership.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

- Murzagaliyeva, A., & Jugembayeva, B. (2019). Readiness for innovative activity as important professional competence of new generation engineer. Engineering for Rural Development. doi, 10.
- Mavropulo, O., Rapp, M. S., & Udoieva, I. A. (2021). Value-based management control systems and the dynamics of working capital: Empirical evidence. Management Accounting Research, 52, 100740.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2016). Applied multivariate research: Design and interpretation. Sage publications.
- Mogren, A., Gericke, N., & Scherp, H. Å. (2019). Whole school approaches to education for sustainable development: A model that links to school improvement. Environmental education research, 25(4), 508-531.
- Morris, M.H. Kuratko, D.F. Covin, J.G.( 2011). Corporate Entrepreneurship and innovation. South Western Cengage, Mason. OH.
- Oane-Marinescu, C. M., Smoląg, K., Marinescu, E. S., & Szopa, R. (2015). Value-based management as the innovating paradigm of contemporary governance: a theoretical approach. Polish journal of management studies, 12(1), 106-120.
- Obadara, O. E. (2017). Relationship between distributed leadership and sustainable school improvement. International Journal of Educational Sciences, 5(1), 69-74.
- Parlar, H. (2017). Designing an innovative school: Organisational learning, educational leadership and school improvement. Innovation, Governance and Entrepreneurship: How Do They Evolve in Middle Income Countries? New Concepts, Trends and Challenges, 147-173.
- Poortman, C. L., & Brown, C. (2018). The importance of professional learning networks. In Networks for learning (pp. 10-19). Routledge.
- Poortman, C. L., Brown, C., & Schildkamp, K. (2022). Professional learning networks: a conceptual model and research opportunities. Educational research, 64(1), 95-112.
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1993). Psychometric properties of the leadership practices inventory-updated. Educational and psychological measurement, 53(1), 191-199.
- Schildkamp, K., Wopereis, I., Kat-De Jong, M., Peet, A., & Hoetjes, I. (2020). Building blocks of instructor professional development for innovative ICT use during a pandemic. Journal of Professional Capital and Community, 5(3/4), 281-293.
- Sell, K. (2021). The role of professional capital theory and school leadership for international school climate transformation (Doctoral dissertation, Southern Cross University).
- Sheng, M & .Iting, C .(2015) . Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms .Journal of Business Research.
- Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional leadership. Alberta Journal of Educational Research, 42(4), 325-44.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]

- Stern, J. M., & Willett, J. T. (2019). A Look Back at the Beginnings of EVA and Value-Based Management. Journal of Applied Corporate Finance, 31(3), 95-102.
- Supovitz, J. A., D'Auria, J., & Spillane, J. P. (2019). Meaningful & sustainable school improvement with distributed leadership.
- Susanty, A. I., Budiharjo, E., & Winarto, W. (2022). Achieving an agile organisation in an Indonesian telecommunications company: investigation on leadership impact and mediation variables. Journal of Science and Technology Policy Management, (ahead-of-print).
- Taylor, W., & Kolnai, A. (2010). 4 Responsibility and Accountability. Education, Professionalism, and the Quest for Accountability: Hitting the Target but Missing the Point, 81.
- Triantafillou, P. (2022). Accounting for value-based management of healthcare services: challenging neoliberal government from within?. Public Money & Management, 42(3), 199-208.
- Torkzadeh, J., & Abdoshirafi, F. (2016). The impact of organizational cohesion on organizational readiness for change. *Applied Sociology*, 27(4), 61-78
- Warner, B. P., & Elser, M. (2015). How do sustainable schools integrate sustainability education? An assessment of certified sustainable K–12 schools in the United States. The Journal of Environmental Education, 46(1), 1-22.
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2023). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. International Journal of Leadership in Education, 26(6), 1037-1061.
- Walter, K. E. (2004). Making Good Choices: Sustainable School Improvement. North Central Regional Educational Laboratory.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Woodward, M. J. (2015). The changing workforce: A critical study of multiple generations working together (Doctoral dissertation, Fielding Graduate University).
- Yukl, G. (2019), Leadership in organizations, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yulizar, Y., & Fajriani, F. (2022). LEADERSHIP INTELLIGENCE OF GUIDANCE AND COUNSELING STUDENTS BASED ON ACEH, GAYO, AND KLUET TRIBES. JOMSIGN: Journal of Multicultural Studies in Guidance and Counseling, 6(1), 27-41.
- Ziaei, M. S., Monurian, A., & Kazemi Kafrani, I. (2021). The relationship between professional capital and organizational readiness for implementing knowledge management: A case study of Iranian steel manufacturing companies. *Public Administration*, 3(8), 179-198.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.4.13 ]