



<https://jas.ui.ac.ir/?lang=en>

**Journal of Applied Sociology**

E-ISSN: 2322-343X

Vol. 32, Issue 4, No.84, Winter 2022, pp.97-118

Received: 19.04.2021 Accepted: 04.07.2021

### Research Paper

## Investigating the Relationship between Level Five Leadership and Structural Empowerment with School Organizational Excellence through the Mediating Role of Teachers' Psychological Empowerment

**Hosein Mojooni**

PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran  
hosinmajooni@gmail.com

**Mohammad Reza Ardalan\*** 

Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran  
mr.ardalan@basu.ac.ir

**Siroos Ghanbari**

Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran  
siroosghanbari@yahoo.com

**Afshin Afzali**

Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran  
afzali.afshin@gmail.com

### Introduction

Educational organizations play an important role in moving underdeveloped communities towards development. Having efficient and balanced educational organizations can help produce and expand other indicators of development. The undeniable impact of educational organizations, especially schools, on the development and political, economic, cultural and social integration, and improving the quality and effectiveness of these organizations has become an important issue for countries. Attention is paid to the quality of the global movement, and organizations that fail to do so are in danger of being destroyed. Organizational excellence is a strategic tool that helps organizations to achieve quality and competitive advantage in achieving their goals by identifying strengths and improvements to design and implement an ideal model for the growth and development of organizations. Educational organizations, especially schools, which are the major scientific institutions in the production of knowledge, skills, technology, and training of the future builders of the society should step forward as much as possible in the path of growth and excellence to become an organization. Leading companies move ahead of the competitive environment. Leadership styles are one of the factors affecting the organizational excellence of schools. Among the leadership styles, Level 5 leadership as a new perspective for 21st-century organizations can be the newest and at the same time the most practical model that puts organizations in an optimized position. Another prerequisite for the organizational excellence of schools is excellence in human resources. Teachers, as the most important human resource, provide the necessary ground for the progress, development, and in a more precise sense, excellence in schools. Comparing the current situation with the desired situation, as well as the success and continuous improvement of the country's schools with the schools of developed countries, indicate the lack of effectiveness and quality in our country's schools. Therefore, in order to improve the quality and compare the current situation with the optimal (ideal) situation of schools, the use of an organizational excellence model seems necessary. Therefore, the present study seeks to answer the question of how level five leadership and structural empowerment through the mediating role of teachers' psychological empowerment could lead to organizational excellence in schools.

### Materials and Methods

The present descriptive-correlational study is based on an applied purpose. The statistical population of the study was 16264 primary school teachers in Fars province. Considering

the research population, the random sampling method of relative classes and Cochran's formula (at alpha level 0.05; error value 0.05 and p and q ratio equal to 0.5) was used, so the statistical sample size of 375 teachers was selected. To

\* Corresponding author

Majooni, H., Ardalan, M., Ghanbari, S., Afzali, A. (2021). Investigating the relationship between level five leadership and structural empowerment with school organizational excellence through the mediating role of teachers' psychological empowerment. *Journal of Applied Sociology*, 32(4), 97-118.

2322-343x / © 2022 The Authors. Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<http://dx.doi.org/10.22108/jas.2021.128223.2085>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20085745.1400.32.4.5.7>

collect the data, four questionnaires of Cham Asmani (2007), Structural Empowerment of Kordanij, Bakhshizadeh and Fatholahi (2015), Psychological Empowerment of Spritzer and Mishra (1995), and Organizational Excellence of Amarloo (2017) were used. The Cronbach's alpha coefficients of the questionnaires were 0.96, 0.93, 0.94, and 0.91, respectively.

### Discussion of Results and Conclusions

In today's world, despite the rapid pace of change and transformation in various fields of education, economic, social, political, etc., every organization needs to move and adapt to changes and gradual improvement for survival and stability. Education, along with other institutions, according to its important and valuable mission, needs measures to be added to its agenda including the organization's attention to the organizational excellence of schools. In this regard, the results showed that Level Five Leadership has a direct, positive, and significant relationship at the level of 0.05 with psychological empowerment and organizational excellence of schools. Level 5 leadership has an indirect, positive, and significant relationship with the organizational excellence of schools through psychological empowerment at the level of 0.05. The structural empowerment variable has a direct, positive, and significant relationship at the level of 0.05 with psychological empowerment and organizational excellence of schools. Structural empowerment through psychological empowerment has an indirect, positive, and significant relationship at the level of 0.05 with the organizational excellence of schools. In order to continuously improve the organizational excellence of schools, it is suggested that education officials, in addition to selecting level five leaders for school management, provide teachers with a sense of competence, independence, and influence school affairs by delegating authority and empowering teachers in the formal school structure.

**Keywords:** Level Five Leadership, Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Organizational Excellence of Schools.

### References

- Abdollahzadeh, S. (2017). *The relationship between the components of distributed leadership with creativity of employees, organizational silence and organizational capabilities.* Master Thesis, Department of Education of Bukan, Faculty of Agriculture Department of Education Management, Urmia University (in Persian).
- Abedzadeh, M. (2016). *The impact of structural empowerment on psychological empowerment (Evidence from: staff of Rasht Rasouleh Akram hospitals nurses).* Master thesis, Payam Noor University, Department of management (in Persian).
- Aghavirdi, B., Moghaddasi, A., & Sharifzadeh, F. (2016). Factors affecting human resource empowerment for organizational excellence (case study: customs of the Islamic Republic of Iran). *Journal of Human Resource Management*, 6 (3), 45-70 (in Persian).
- Al-Abrow, H., Abdullah, H., & Atshan, N. (2019). Effect of organizational integrity and leadership behaviour on organizational excellence: Mediator role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (4), 972-985.
- Al-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. (2020). Impact of total quality management, organisational excellence and entrepreneurial orientation on organizational performance: Empirical evidence from the public sector in UAE. *Benchmarking: An International Journal*, 27 (9), 2497-2519.
- Alhefiti, S., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). The impact of the leadership and strategy management on organizational excellence: Moderating role of organizational culture. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 6 (Special Issue), 748-759.
- Ali, H., A, H., Sayed, R. T., & Caldwell, C. (2019). Transformative ethics and moving toward 'greatness.'—problems and realities. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12 (1), 1-11.
- Aljaloudi, M. A., & Battah, A. (2019). Degree of availability and practice of level 5 leadership by the principals of Palestinian private high schools based on Jim Collins concepts. *Journal of Modern Applied Science*, 13 (1), 172-182.
- Ammarloo, H. (2018). *The impact of structural empowerment, mediating role of psychological empowerment on organizational excellence (Studied case: Payesh Armaghan Yaran Company).* Master Thesis, Payame Noor University of Rasht (in Persian).
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Fañia, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38 (1), 169-178.
- Aniskina, N., & Terekhova, E. (2019). Innovative methods for quality management in educational organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36 (2), 217-231.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66 (2), 180-189.
- Bonyad Karizme, T., Rahimi Pordanjani, T., & Mohamadzadeh Ebrahimi, A. (2016). The relationships between structural and psychological empowerment and job satisfaction among nurses. *Hayat*, 22 (3), 201-215 (in Persian).
- Brown, C., MacGregor, S., & Flood, J. (2020). Can models of distributed leadership be used to mobilise networked generated innovation in schools? A case study from England. *Teaching and Teacher Education*, 94, (3), 103101.
- Bush, T., & Ng, A. Y. M. (2019). Distributed leadership and the Malaysia education blueprint. *Journal of Educational Administration*. 57 (3), 279-295.
- Caldwell, C., Ichiho, R., & Anderson, V. (2017). Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility. *Journal of Management Development*, 36 (5), 724-732.
- Cham Asemani, M. (2007). *Investigating the level academic leadership among deans in compound universities located in Tehran city.* Master Thesis, Shahid Beheshti University, Faculty of Educational Sciences and Psychology (in Persian).
- Dehghani poor, F. (2018). *Identifying the conditions for the establishment of distributed leadership in the primary*



- schools in Mashhad, Iran. Master Thesis, Faculty of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad (in Persian).
- Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model. *The TQM Journal*, 13 (4), 620-640.
- Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36 (3), 398-419.
- Eslami Alvarsi, F., Teymournejad, K., & Naeimi Sabetmoghdam, A. (2016). The relationship between developmental leadership and organizational excellence in ACECR. *Organizational Culture Management*, 14 (2), 589-610 (in Persian).
- Farahbakhsh, S., & Mohammadi, T. (2017). The relationship between Transformational leadership and organizational excellency in the high schools of Khorramabad with emphasis on organizational wellbeing. *Journal of Organizational Culture Management*, 15 (2), 271-288 (in Persian).
- Farzaneh, M., Abdollahi, B., & Azizi, M. (2017). Investigating the mediating role of psychological contract in the relationship between distributing leadership and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 5 (4), 47-73 (in Persian).
- Ghanbari, S., Ardalan, M., Nasiri, F., & Karimi, I. (2015). Explain role of mediator employee psychological empowerment in the relationship between effective management and organizational excellence. *Journal of Organizational Culture Management*, 13 (2), 487-514 (in Persian).
- Ghanbarinasrabadi, A., Rashidi, M., & Taghsimi, J. (2019). Development of a psychological capital training package (PCTP) based on Islamic values and Assessment of its training effect on organizational excellence. *Journal of Knowledge and Research in Applied Psychology*, 20 (1), 92-100 (in Persian).
- Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M., & Ayed, A. ... (2018). Employees' psychological empowerment and performance: How customer feedback substitutes for leadership. *Journal of Services Marketing*, 32 (7), 868- 879.
- Hadi, A. A., Abdullah, H., & Atshan, N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence. *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (4), 972-985.
- Hakak, M., Shariatnejad, A., & Saedi, A. (2017). Analyzing the effect of transformational leadership on innovative behavior and entrepreneurship development in order to create sustainable organizational competencies. *Journal of Human Resource Management*, 6 (4), 71-100 (in Persian).
- Herati, M., Rahdarpour, J., & Ostovar, M. (2019). *The impact of psychological empowerment on organizational excellence with the mediating role of organizational commitment in the social security organization of Sistan region*. 2nd International Conference on Management, Educational, Social and Psychological Sciences, Tehran (in Persian).
- Jahanbin, F. S. (2019). Investigating the effect of in-service training courses on psychological empowerment and productivity of English language teachers in the first secondary school of Boyer-Ahmad city. *Quarterly Journal of Social Science Studies*, 4 (2), 57-67 (in Persian).
- Jena, L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2019). Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility in connecting meaningful work and psychological empowerment. *IIMB Management Review*, 31 (3), 298-308.
- Joo, Y. H. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professionalism: The case of Korean middle schools. *International Journal of Educational Research*, 99 (2), 101500.
- Kõiv, K., Liik, K., & Heidmets, M. (2019). School leadership, teacher's psychological empowerment and work-related outcomes. *International Journal of Educational Management*, 33 (7), 1501-1514.
- Kordnaji, A., Bakhshizadeh, A., & Fathollahi, M. (2015). Investigate the impact of psychological empowerment on structural empowerment of employees (Case study: Saipa Company). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 4 (3), 97-120 (in Persian).
- Kumar, S. (2020). Leadership through the eyes of a public health professional: A journey of 43 years. *Indian Journal of Public Health*, 64 (3), 209-215.
- Lasrado, F. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38 (1), 169-194.
- Lexa, F. J. (2016). *Leadership lessons for health care providers*. Academic Press.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27 (4), 648-659.
- Liu, P.α(2020). Motivating teachers' commitment to change through distributed leadership in Chinese urban primary schools. *International Journal of Educational Management*, 34 (7), 1171-1183.
- Liu, Y., Bellibas, M. S., & Printy, S. (2018). How school context and educator characteristics predict distributed leadership: A hierarchical structural equation model with 2013 TALIS data. *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (3), 401-423.
- Majidi, A. A., Seifuri Tughraljerdi, B., & Hassani Darmian, G. (2019). Meta-analysis of factors affecting organizational excellence based on EFQM model (using CMA.2 software). *Journal of Standard and Quality Management*, 8 (1), 18-27 (in Persian).
- Majidi Gough Tapeh, S. (2018). *The study of the effect of psychological capital and intellectual capital on employees' organizational excellence (Case Study Ardabil County Department of Educations)*. Master Thesis, Ministry of Science, Technology and Researches Novin Institute of Higher Education (in Persian).
- Maltempi, M. G. (2018). *Principals' perceptions of the barriers and impediments to distribute leadership and share decision making under an era of heightened accountability: An exploratory study using Q-technique*. PhD Thesis, Faculty of the College of Education, Information, and Technology, Long Island University.
- Mohammad Davoodi, A. H., & Hosseini, T. (2014). Investigating the relationship between distributive leadership and teacher empowerment; case study. *Journal*



- of *Human Resource Management*, 3 (10), 57-72 (in Persian).
- Mokhber yosefabad, M., & asadian oghani, A. (2019). The impact of strategic alliance on organizational excellence with the mediating role of knowledge sharing using structural equation modeling (Case Study: Tabriz National Bank). *Journal of Accounting and Management Vision*, 2 (16), 1-19 (in Persian).
- Morettini, B. W., Luet, K. M., Vernon-Dotson, L. J., Nagib, N., & Krishnamurthy, S. (2018). Developing teacher leaders using a distributed leadership model: five signature features of a school university partnership. In Hunzicker, J. (Ed.) *Teacher Leadership in Professional Development Schools*. Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 217-223.
- Morsal, B., Fahiminezhad, A., Siavashi, M., & Ameriyan, H. (2019). Prediction of organizational excellence in the ministry of sports and youth by staff structural and psychological empowerment. *Journal of Motor and Behavioral Sciences*, 2 (1), 32-44 (in Persian).
- Nejad, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality Innovation Prosperity*, 22 (2), 47-62.
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5 (4), 391-395.
- Rahman, M., Islam, R., Husain, W. R. W., & Ahmad, K. (2019). Developing a hierarchical model to enhance business excellence in hotel industry of Bangladesh. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (4), 542.
- Ramirez, M. R., Yang, R., Viridi, N., Patterson, G., & Niles, E. (2014). Staff engagement as a means to clinical engineering service excellence. *CMBES Proceedings*, 37 (1), 1-4.
- Rasouli, S., Nikpay, I., & Farahbakhsh, S. (2017). The effect of principals' distributed leadership on organizational commitment of teachers with mediating role of organizational-based self-esteem in Khorramabad elementary schools. *Journal of Management and Planning in Educational System*, 10 (1), 103-132 (in Persian).
- Reid III, W. A., Bud West, G. R., Winston, B. E., & Wood, J. A. (2014). An instrument to measure level 5 leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8 (1), 17-32.
- Safaei Shakib, A., Abdul Maleki, B., Hosseinzadeh, S. A. A., & Musivand, M. (2016). Effect of transformational leadership on organizational excellence with mediating role of staff structural and psychological empowerment. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 4 (16), 1-24 (in Persian).
- Salimi, A., & Abbasnejad, M. H. (2016). Developing a human resources leadership model based on 360-degree leadership. *Journal of Supervision and Inspection*, 1395 (35), 129-156 (in Persian).
- Shamsifar, M., Veiskarami, H., Sadeghi, M., & Ghazanfari, F. (2020). Designing the structural model of the relationship among perceived leadership styles, self-efficacy, structural empowerment, and psychological empowerment in teachers. *Journal of Applied Psychological Research*, 11 (2), 255-272 (in Persian).
- Shariat Nejad, A., Sepahvand, R., Esmaili, M., & Mousavi, S. N. (2018). Designing and explaining the fifth-level leadership model in knowledge-based organizations. *Quarterly Journal of Development and Management Process*, 31 (1), 3-26 (in Persian).
- Shavaran, H., Taheri, M., & Baratian, H. (2018). The relationship between spiritual intelligence and organizational excellence with the mediating role of organizational trust among principals. *Journal of School Administration*, 6 (2), 143-162 (in Persian).
- Shojaee, Z. (2015). *The effect of emotional intelligence of managers on organizational excellence of schools in Masjed Soleiman*. Master Thesis, Shahid Chamran University of Ahvaz, Faculty of Educational sciences and Psychology (in Persian).
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Tursini, U. (2019). Empowering Indonesian teachers to improve students' learning: case studies of teachers' action research. *Journal of Language Teaching and Research*, 10 (4), 769-775.
- Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal of nursing management*, 18 (4), 448-462.
- Wan, S. W. Y., Law, E. H. F., & Chan, K. K. (2018). Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools. *Journal of School Leadership and Management*, 38 (1), 102-141.
- Wiengarten, F., Gimenez, C., Fynes, B., & Ferdows, K. (2015). Exploring the importance of cultural collectivism on the efficacy of lean practices. *International Journal of Operations and Production Management*, 35 (3), 370-391.
- Xu, F., Xu, B., Anderson, V., & Caldwell, C. (2019). Humility as enlightened leadership: A Chinese perspective. *Journal of Management Development*, 38 (3), 158-174.
- Zand-e Karimi, M., Parvaresh, B., Farahbakhsh, S., Kaazemi, M., & Nikpey, I. (2019). The relationship between authentic leadership and organizational indifference among teachers: The mediating role of psychological empowerment. *Quarterly Journal of Education*, 35 (3), 147-168 (in Persian).

## بررسی رابطه رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس به‌واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان

حسین معجونی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

hosinmajooni@gmail.com

محمد رضا اردلان<sup>ID</sup>، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

mr.ardalan@basu.ac.ir

سیروس قنبری، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

siroosghanbari@yahoo.com

افشین افزلی، استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

afzali.afshin@gmail.com

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس به‌واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی است. جامعه آماری آن متشکل از همه معلمان ابتدایی استان فارس به تعداد ۱۶۲۶۴ نفر است که از این جامعه، به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی و براساس فرمول کوکران، نمونه‌ای ۳۷۵ نفری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از چهار پرسش‌نامه رهبری سطح پنج چم‌آسمانی (۱۳۸۶)، توانمندسازی ساختاری کورنایچ و همکاران (۱۳۹۴)، توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) و تعالی سازمانی عمارلو (۱۳۹۶) استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ آنها به ترتیب ۰/۹۶، ۰/۹۳، ۰/۹۴ و ۰/۹۱ به دست آمد. روایی سازه پرسش‌نامه‌ها نیز به‌وسیله تحلیل عاملی تأییدی تعیین شد. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و به کمک دو نرم‌افزار SPSS و lisrel انجام شد. نتایج نشان داد متغیر رهبری سطح پنج رابطه مستقیم، مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۵ با توانمندسازی روان‌شناختی و تعالی سازمانی مدارس دارد، رهبری سطح پنج به‌واسطه توانمندسازی روان‌شناختی، رابطه غیرمستقیم، مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۵ با تعالی سازمانی مدارس دارد، متغیر توانمندسازی ساختاری، رابطه مستقیم، مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۵ با توانمندسازی روان‌شناختی و تعالی سازمانی مدارس دارد و توانمندسازی ساختاری به‌واسطه توانمندسازی روان‌شناختی رابطه غیرمستقیم، مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۵ با تعالی سازمانی مدارس دارد. برای بهبود مستمر و تعالی سازمانی مدارس، پیشنهاد می‌شود مسئولان آموزش و پرورش در کنار انتخاب رهبران سطح پنج برای مدیریت مدارس، با تقویت اختیار و توانمندکردن معلمان در ساختار رسمی مدرسه، احساس شایستگی، استقلال و اثرگذاری در امور مدرسه را برای معلمان فراهم کنند.

واژه‌های کلیدی: رهبری سطح پنج، توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روان‌شناختی، تعالی سازمانی مدارس

\* نویسنده مسؤول

معجونی، ح؛ اردلان، م؛ قنبری، س. و افزلی، ا. (۱۴۰۰). «بررسی رابطه رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس به‌واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان، جامعه‌شناسی کاربردی، ۳۴(۴): ۹۷-۱۱۸.



## مقدمه و بیان مسئله

سازمان‌های آموزشی نقش پررنگی در حرکت جوامع توسعه‌نیافته به سمت توسعه‌یافتگی دارند. وجود سازمان‌های آموزشی کارآمد و متوازن می‌تواند به تولید، بسط و گسترش دیگر شاخص‌های توسعه کمک کند. تأثیر انکارناپذیر سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه مدارس در توسعه و یکپارچگی سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، بهبود کیفیت و اثربخشی این سازمان‌ها را به موضوع بسیار مهمی برای کشورها تبدیل کرده است. توجه به مقوله کیفیت، جنبشی جهانی است و سازمان‌هایی که در این موضوع کوتاهی کنند، با خطر نابودی روبه‌رو می‌شوند. تعالی سازمانی ابزاری راهبردی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند ضمن به دست آوردن کیفیت و مزیت رقابتی در رسیدن به اهداف خود (Rahman et al., 2019)، با شناسایی قوت‌ها در پی طراحی و اجرای الگوی ایده‌آلی برای رشد و پیشرفت سازمان‌ها باشند (Ershadi & Dehdazzi, 2019: 627). سازمان‌های متعالی به تغییرات در محیط اطراف خود حساس‌اند و توانایی تشخیص و واکنش در برابر فرصت‌ها و تهدیدهای نوظهور را دارند. تعالی سازمانی، به منزله توانایی یک سازمان برای برتری با تمرکز بر ارکان کلیدی خود (Lasrado, 2020) و همچنین دستیابی به بالاترین سطح عملکرد (Alhefiti et al., 2019)، سبب سرآمدی سازمان می‌شود و روند اجرای برنامه‌ها و ارزیابی‌های سازمان را براساس ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود مستمر و یادگیری سازمانی تضمین می‌کند (Hadi et al., 2019). در نتیجه، با تشویق به استفاده از بهترین روش‌ها و ابزارها برای خودارزیابی و ارتقای مداوم، امکان رشد و پیشرفت بیشتر برای سازمان فراهم می‌شود (Escrig-Tena et al., 2019: 398). یکی از ضرورت‌ها و الزامات مهم و ناگزیر برای هر سازمانی که قصد داشته باشد در محیط متغیر و رقابتی امروز حضور فعال و روندهای داشته باشد، حرکت در مسیر بهبود، موفقیت و رسیدن به تعالی سازمانی است (عمارلو، ۱۳۹۶). حرکت به سوی تعالی می‌تواند به سازمان‌ها زندگی مجدد ببخشد (مخبر یوسف‌آباد و همکاران، ۱۳۹۸: ۲). تعالی به‌منزله

بالاترین مرتبه ارزیابی (Alhefiti et al., 2019: 748) و بهبود عملکرد سازمان (Al-Dhaafri & Alosani, 2020) فرایند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری آغاز و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین‌شده، نواقص و نارسایی‌ها مشخص شده و با اصلاحات لازم، حذف موانع و تأکید بر فرصت‌های پیش روی سازمان، سبب افزایش موفقیت سازمان در تمام ابعاد می‌شود (Nenadál et al., 2018). تعالی و سرآمدی سازمانی می‌تواند در ارتقای کیفیت و کسب مزیت رقابت‌پذیری سازمان‌های آموزشی مانند مدارس نقش مهمی ایفا کند (قنبری نصرآبادی و همکاران، ۱۳۹۸: ۹۳). سازمان مدارس با شرایط در حال تغییر سریع روبه‌رو هستند (Joo, 2020)؛ زیرا در محیطی قرار گرفته‌اند که به سرعت تغییر می‌یابند و به ظرفیت‌های نوآورانه و متعالی نیاز دارند تا توانایی پاسخ به چالش‌های محیط پویا را داشته باشند (مجیدی گوگ‌تپه، ۱۳۹۷). آموزش‌وپرورش با توجه به وظایف خطیر خود و برای رویارویی با این تغییرات، اقداماتی را در دستور کار خود دارد که از جمله آنها توجه به تعالی سازمانی مدارس است (شجاعی، ۱۳۹۴). سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه مدارس که از عمده‌ترین نهادهای علمی در تولید دانش، مهارت، فناوری و تربیت آینده‌سازان جامعه‌اند، باید هرچه بیشتر در مسیر رشد و تعالی گام بردارند تا در زمره سازمان‌های سرآمد در پیشاپیش محیط رقابتی حرکت کنند و رهبران تعالی‌خواه و تحول‌نگر می‌توانند در این زمینه نقش اساسی ایفا کنند.

لازراو (2020) و وینگارتن و همکاران (2015)، سبک‌های رهبری را از عوامل اثرگذار بر تعالی سازمانی می‌دانند. در میان سبک‌های رهبری، رهبری سطح پنج به‌منزله چشم‌انداز جدید پیش روی سازمان‌های سده بیست‌ویکم، می‌تواند جدیدترین و در عین حال، کاربردی‌ترین الگویی باشد که سازمان‌ها را در جایگاه برجسته‌ترین سرمایه‌ها و دارایی‌های جهانی قرار می‌دهد (چم‌آسمانی، ۱۳۸۶). برای اولین بار جیم کالینز (2001) در کتاب *از خوب به عالی* مفهوم رهبری سطح پنج را مطرح کرد. وی در این کتاب هفت مؤلفه

مسیر توانمندکردن آن با توجه به تحولات امروز است. رهبران در یک ساختار سازمانی مانند مدرسه، در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای مبتنی بر نیازها و انگیزه‌های خودمحموری‌شان کار سخت و دشواری دارند. همچنین وظیفه دارند نیازهای بسیاری از افرادی را که مسئولیت آنها را به عهده دارند، در نظر بگیرند (Maltempi, 2018)؛ بنابراین، اداره کردن چنین سازمان‌های پیچیده و مهمی مرهون زحمات رهبرانی است که بتوانند به کمک ویژگی‌های شخصی، جاذبه‌های استثنایی به‌همراه تواضع و فروتنی، تعهد و شور و حرارت لازم را در کارکنان برای تحریک افکار، اندیشه‌ها و الهام‌بخشیدن به آنان برای ایجاد رفتارهای مدنظر نهادینه کنند (حکاک و همکاران، ۱۳۹۵). کالینز (2001) این نوع جدید از رهبران آرام و خاضع اما مصمم و شیفته تعهد را «رهبر سطح پنج» نامید (Xu et al., 2019: 158). رهبر سطح پنج آن نوع رهبری است که باید آرزو داشت در رأس سازمان‌ها قرار داشته باشد (Lexa, 2016)؛ بنابراین، برای پیشرفت و ارتقای مدرسه از سطح خوب به سطح عالی، مدیر باید علاوه بر داشتن خصوصیات سایر سطوح رهبری، ویژگی‌های سطح پنج را نیز داشته باشد؛ ویژگی‌های خاصی مانند آرامش، خویش‌نمندی و فداکاری برای بهترکردن همه‌چیز. این رهبران وقتی سازمان‌هایشان موفقیت کسب می‌کنند، موفقیت را به خود نسبت نمی‌دهند و برای دیگران و مشارکت آنها ارزش قائل‌اند. آنها حتی موفق‌نشدن را به خود نسبت می‌دهند و اگر اوضاع خوب پیش نرود، سرزنش را می‌پذیرند (Aljaloudi & Battah, 2019: 176). کالینز در مطالعات خود دریافت همه سازمان‌هایی که بخواهند از سطح خوب به سطح عالی برسند، باید به‌وسیله رهبرانی متواضع و حرفه‌ای که تمام هم و غمشان موفقیت سازمان است، هدایت شوند (Reid et al., 2014: 17). رهبران مؤثری که با برانگیختن تعهد و تلاش در کنار دیدگاه روشن و قانع‌کننده، سبب ارتقای سطح بالایی از عملکرد معلمان شوند و برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده، معلمان و منابع مدرسه را به‌طور مؤثر و کارآمدی هدایت کنند (Aljaloudi & Battah, 2019). این متخصصان شور

برای سازمان‌هایی که توانسته‌اند از خوب به عالی تبدیل شوند، کشف کرد. سپس درباره امکان استفاده از این مفاهیم در مدارس صحبت کرد و معتقد بود هفت مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی، انتخاب کارکنان شایسته و سپس تعیین هدف، رویارویی با واقعیت تلخ، فرهنگ انضباطی، تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده، استفاده از فناوری و تراکم نیرو و جهش که برای حرکت از خوب به عالی در سازمان‌ها مؤثر است می‌تواند برای سازمان‌های بخش اجتماعی مانند مدارس نیز اعمال شوند و چرخ انتقال مدارس از خوب به عالی تبدیل شود (Aljaloudi & Battah, 2019: 173). رهبران سطح پنج، رهبران با بصیرتی هستند که ضمن داشتن همه مهارت‌ها و قابلیت‌های سطوح یک تا پنج - که به ترتیب عبارت‌اند از: ۱- فردی با توانمندی‌های بسیار عالی، ۲- عضو تیم مشارکت، ۳- مدیر کارآمد، ۴- رهبری تأثیرگذار و ۵- رهبری سطح پنج - ترکیبی از فروتنی شخصی و اراده حرفه‌ای قوی هستند. آنها برای به‌عظمت رساندن سازمان‌هایشان فوق‌العاده بلندپروازند و فرهنگ‌ها، فرایندها و سیستم‌ها را در سازمان به‌گونه‌ای بنا می‌کنند که حتی در نبودشان، تا مدت‌ها سازمان با شایستگی به وظایف خود عمل کند (Kumar, 2020: 214). این رهبران متواضع با کمال میل به کارکنان قدرت می‌بخشند و تشخیص می‌دهند که با این کار علاوه بر بهبود توانمندی آنان، اعتماد بین رهبران و کارکنان را افزایش و تعهد قوی‌تری برای رسیدن به اهداف سازمان ایجاد می‌کنند (Ali et al., 2019). آنها میل به پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری را ابتدا از خودشان آغاز می‌کنند (Caldwell et al., 2017: 725-731) و امنیت را از خود دور و آن را متوجه ساختن هدفی متعالی و اعتلای سازمان می‌کنند (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۸). در پرتو چنین سبک رهبری است که تعالی سازمان در بلندمدت دوام می‌یابد و با رفتن رهبر سازمان از هم نمی‌پاشد؛ بنابراین، رهبری سطح پنج می‌تواند راهکار جدیدی برای روبه‌رو شدن رهبران سازمان با چالش‌های عصر جدید باشد (Caldwell et al., 2017: 726). از جمله اقداماتی که یک رهبر سطح پنج در مدارس می‌تواند به آن بپردازد، توجه به ساختار سازمانی مدارس و حرکت در

توانمندسازی ارتباطی و مکانیکی نیز نامیده می‌شود؛ توانمندسازی ساختاری به معنای تقسیم قدرت یا تفویض اختیارات است (Jena et al., 2019: 300) و زمانی به دست می‌آید که کارکنان به اطلاعات لازم، فرصت‌های یادگیری و پیشرفت، حمایت و منابع در محل کار دسترسی داشته باشند (Amor et al., 2020: 170). در این رویکرد رهبران با مهباکردن شرایط مور نیاز و پشتیبانی مناسب، تسهیم قدرت با کارکنان، مشارکت‌دادن در تصمیم‌های مهم و سهیم کردن آنان در جریان اطلاعات، به توانمندی کارکنان کمک می‌کنند (صفایی‌شکیب و همکاران، ۱۳۹۴). رویکرد دوم، توانمندسازی از منظر روان‌شناختی است که توانمندسازی ارگانیک نیز نامیده می‌شود و به معنای قبول ریسک، رشد، تغییر و اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنهاست (Jena et al., 2019)؛ در واقع، توانمندسازی روان‌شناختی به معنای ایجاد یک حس درونی در افراد است که بتوانند آزادانه در روند کاری‌شان تصمیم‌گیری کنند. در این دیدگاه، بینش و نحوه برداشت کارکنان از وظایف کاری و نقش آنان در سازمان مدنظر است (مرسل و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۵). این دو دیدگاه در کنار یکدیگرند و همراه با هم، احساس توانمندی کارکنان در سازمان را تشکیل می‌دهند (عابدزاده، ۱۳۹۵).

امروزه سازمان‌ها به کارکنان توانمندی نیاز دارند که بتوانند در محیط‌های متنوع و پویا، خود را با تغییرات و تحولات منطبق کنند، تصمیمات سنجیده بگیرند، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشند و با خلاقیت و ابتکار عمل راه‌های بدیع و مؤثری برای خروج از مشکلات و رفع موانع بیابند. تأمین و پروراندن چنین کارکنانی، بحث توانمندسازی نیروی انسانی را به‌منزله یک مأموریت و مسئولیت جدید رشد و بهبود فردی و سازمانی پیش روی مدیران گذاشته است (جهان‌بین، ۱۳۹۷: ۵۸). نیروی انسانی کارآمد، عامل بسیار مهمی در برتری یک سازمان است. تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد در عرصه سازمان آموزش و پرورش و مدارس بسیار اهمیت دارد (شمسی‌فر و همکاران، ۱۳۹۹). در واقع، معلمان مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل در بهبود مدارس و تغییرات آموزشی‌اند

و شعور حرفه‌ای در برخورد با معلمان را با فروتنی گره زده‌اند؛ به‌گونه‌ای که رهبران مدارس بتوانند معلمان را با وجود تنوع در تخصص، آزادی عمل و استقلال، در جهت تعالی مدرسه هدایت کنند.

یکی دیگر از پیش‌نیازهای تعالی سازمانی مدارس، سرآمدی در منابع انسانی است. معلمان به‌منزله مهم‌ترین منبع انسانی، زمینه لازم برای پیشرفت، توسعه و تعالی را در مدارس فراهم می‌کنند؛ در واقع، هرجایی تعالی براساس کیفیت و توانایی معلمان باشد، سرآمدی ایجاد می‌شود (Ramirez et al., 2014). مدیران برای دستیابی به تعالی سازمانی مدارس، لازم است اختیارات معلمان را در جهت ایجاد بستری برای آزادی عمل آنان به‌منزله یکی از ابعاد توانمندسازی افزایش دهند (مرسل و همکاران، ۱۳۹۸). توانمندسازی، از بهترین و سالم‌ترین شیوه‌های تسهیم قدرت بین کارکنان است؛ با این روش اعتمادبه‌نفس، انرژی فراوان، غرور، وفاداری، خودمختاری و خودشیستگی در افراد ایجاد و زمینه لازم برای افزایش حس مشارکت در سازمان و بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌شود (محمدداودی و حسینی، ۱۳۹۲: ۵۸-۵۹). برخی از نظریه‌پردازان مدیریت، توانمندسازی را مترادف تسهیم قدرت، تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در محل کار می‌دانند. آنها معتقدند برای توانمندسازی کارکنان باید قدرت از افراد حاضر در موقعیت‌های بالاتر، به افرادی که در موقعیت‌های خیلی پایین‌تری هستند، واگذار گردد (آقاویدی و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۸). توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیر با کمک به کارکنان، سبب افزایش توانایی آنها برای تصمیم‌گیری مستقل می‌شود. هدف توانمندسازی به کار انداختن و استفاده بهینه از مغزهای افراد همانند بازوان آنهاست. در شرایط پویا و متغیر امروزی، سازمان‌ها راهی به‌جز استفاده مناسب و بهینه از نیروی‌های انسانی‌شان ندارند و تنها عاملی که می‌تواند سازمان را در این شرایط متحول به ساحل امن موفقیت برساند، توانمندسازی کارکنان است. برای توانمندسازی کارکنان دو رویکرد اساسی مطرح است: رویکرد اول، توانمندسازی از منظر ساختاری که



فروتنی و کنار گذاشتن خودخواهی، بلوغ و عظمت سازمان را به موفقیت شخصی خود ترجیح می‌دهند، به معلمان توانمندی نیاز دارند که در ساختار سازمانی مدرسه دارای اختیارات و قدرت رسمی‌اند. وجود این دو عامل می‌تواند با بهبود احساس اهمیت، شایستگی، خودتعیین‌گری و تأثیرگذاری معلمان در امور مدرسه، از نظر روان‌شناختی معلمان را توانمندتر و در نتیجه، زمینه لازم را برای تبدیل مدارس خوب به سرآمد و عالی در همه زمینه‌ها فراهم کند؛ بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است: چگونه رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری به واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان سبب تعالی سازمانی مدارس می‌شود؟

#### پیشینه پژوهش

در این قسمت نتایج مطالعات انجام‌شده درباره متغیرهای رهبری سطح پنج، توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روان‌شناختی، تعالی سازمانی و همچنین روابط متغیرهای ذکر شده با هم آورده شده است.

پژوهشگران زیادی در مطالعاتشان بر نقش مؤثر سبک‌های رهبری در بهبود عملکرد معلمان و مدارس (دهقانی‌پور، ۱۳۹۷؛ رسولی و همکاران، ۱۳۹۶؛ فرزانه و همکاران، ۱۳۹۵؛ Brown et al., 2020; Liu, 2020; Wan et al., 2018; Liu et al., 2018; Morettini et al., 2018) و همچنین تعالی سازمانی (فرح‌بخش و محمدی، ۱۳۹۶؛ اسلامی الوارسی و همکاران، ۱۳۹۵؛ Boamah, 2020; Lasrado et al., 2018) اشاره کرده‌اند. عبدالله‌زاده (۱۳۹۶) دریافت که سبک رهبری توزیع‌شده روش مؤثر و مناسبی در خدمت مدیران و معلمان برای تعالی بخشیدن به سازمان مدرسه است. نتایج مطالعات العبرو و همکاران (2019) نشان‌دهنده تأثیر مثبت مشارکت شغلی کارکنان در تعالی سازمانی است. دستیابی به تعالی سازمانی با تمرکز بر کارکنان و تعامل کاری خوب با آنها بستگی دارد.

سلیمی و عباس‌نژاد (۱۳۹۴) به تدوین الگوی رهبری منابع انسانی براساس رهبری سطح پنج پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد وقت‌شناسی و دوستی با زیردستان در

(Tursini, 2019: 769) که وظایفشان در تلاقی انتظارات گاه متعارض دانش‌آموزان، والدین، رهبران مدرسه و سیاست‌گذاران آموزشی قرار دارد (Köiv et al., 2019). از طرفی کمبود و جابه‌جایی معلمان باصلاحیت و ماهر به مسئله بسیار جدی برای مدارس و مناطق آموزش و پرورش تبدیل شده است. با توجه به این شرایط، مدیران مدارس باید زمینه لازم برای توانمندسازی ساختاری از طریق تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم و کنترل (کردناتج و همکاران، ۱۳۹۴) و توانمندسازی روان‌شناختی از طریق بهبود شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری و معناداری شغل (Spreitzer, 1995) را در معلمان فراهم کنند. با توانمندسازی معلمان در محیط‌های آموزشی، مدارس می‌توانند شایستگی‌های خود را توسعه دهند، مشکلات را رفع (زندکریمی و همکاران، ۱۳۹۸) کنند و به رشد و تعالی برسند.

مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب و همچنین مقایسه میزان موفقیت و بهبود مستمر مدارس کشور با مدارس کشورهای توسعه‌یافته، نشان‌دهنده اثربخش نبودن و کیفیت نداشتن مدارس کشورمان در حد انتظار است؛ بنابراین، برای بهبود کیفیت و مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب (ایده‌آل) مدارس، استفاده از الگوی تعالی سازمانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی در کشورمان شاهد مدیرانی در رأس مدارس هستیم که نسبت به معلمان و سایر اعضای مدرسه یا بسیار متواضع و احترام‌گذارند که ممکن است بعضی از معلمان از این ویژگی سوءاستفاده کنند و یا بسیار منظم، حرفه‌ای و تابع قانون و مقررات‌اند که ممکن است سبب ایجاد جو خشک و غیرصمیمانه‌ای در مدرسه شود؛ از این رو، به رهبران سطح پنج در مدارس نیاز است؛ رهبرانی که ترکیب متناقضی از هر دو خصیصه‌اند؛ یعنی در عین افتادگی، فروتنی و ارزش قائل شدن برای معلمان مدرسه خود، بسیار منضبط، مصمم و پرتلاش‌اند و در بالاترین سطح توانایی‌های اجرایی قرار دارند؛ ولی مدارس کشورمان برای رسیدن به موفقیت، بهبود مستمر و تعالی، علاوه بر نیاز به داشتن رهبران موفق از جنس رهبران سطح پنج که در عین توفیق‌خواهی، با تواضع،

سازمانی وجود دارد و رابطه ابعاد احساس شایستگی و مؤثر بودن با تعالی سازمانی قوی‌تری است.

نتایج پژوهش عمارلو (۱۳۹۶) نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی به صورت متغیر میانجی نسبی در تأثیرگذاری توانمندسازی ساختاری بر تعالی سازمانی عمل می‌کند.

نتایج پژوهش مرسل و همکاران (۱۳۹۸) نشان‌دهنده اثربخشی توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان بر تعالی سازمانی است؛ بنابراین، به‌کارگیری شیوه‌های مدیریتی ویژه توانمندسازی کارکنان، برای تعالی و رشد سازمان لازم است.

یافته‌های پژوهش هراتی و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن بر تعالی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

لازارادو (2020) نشان داد چنانچه فرهنگ توانمندسازی در سازمان‌های سرآمد به‌خوبی تثبیت شود، کارکنان توانمند قادر به دستیابی به اهداف عالی سازمان و خود هستند.

نتایج پژوهش‌های انجام‌شده، ارتباط بین توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی با تعالی سازمانی را تأیید می‌کنند؛ ولی پژوهش‌های کمی به بررسی همزمان این سه متغیر در مدارس پرداخته‌اند بنابراین، خلأ پژوهشی در زمینه بررسی توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی در تعالی سازمانی مدارس به چشم می‌خورد. رهبری سطح پنج یکی از متغیرهای جدیدی است که تاکنون در داخل و خارج از کشور پژوهش‌های زیادی درباره آن انجام نشده است و پژوهش‌های اندک انجام‌شده نیز بیشتر در سازمان‌های صنعتی و تجاری بوده است و تنها در یک مورد الجالودی و بطّاح (2019)، این سبک را در سطح مدارس کشور فلسطین بررسی کرده‌اند؛ از این رو، بررسی ارتباط رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس به‌واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان، علاوه بر جدید بودن، خلأ پژوهشی عمده‌ای نیز دارد.

براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهشی، الگوی مفهومی پژوهش به‌شکل زیر ترسیم شده است:

کنار کنترل و نظارت بر آنان از مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری سطح پنج است.

شریعت‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) رهبری فروتنانه، جاه‌طلبی سازمانی، رهبری جسور و بااراده و رهبری تعالی‌بخش را ابعاد اصلی و چهارگانه رهبری سطح پنج دانستند. یافته‌ها مبین آن بود که بلوغ فکری کارکنان، توان و تمایل کارکنان و کارکنان توفیق‌طلب ویژگی‌هایی هستند که رهبری سطح پنج در صورت وجود این ویژگی‌ها به‌خوبی به ثمر می‌نشیند.

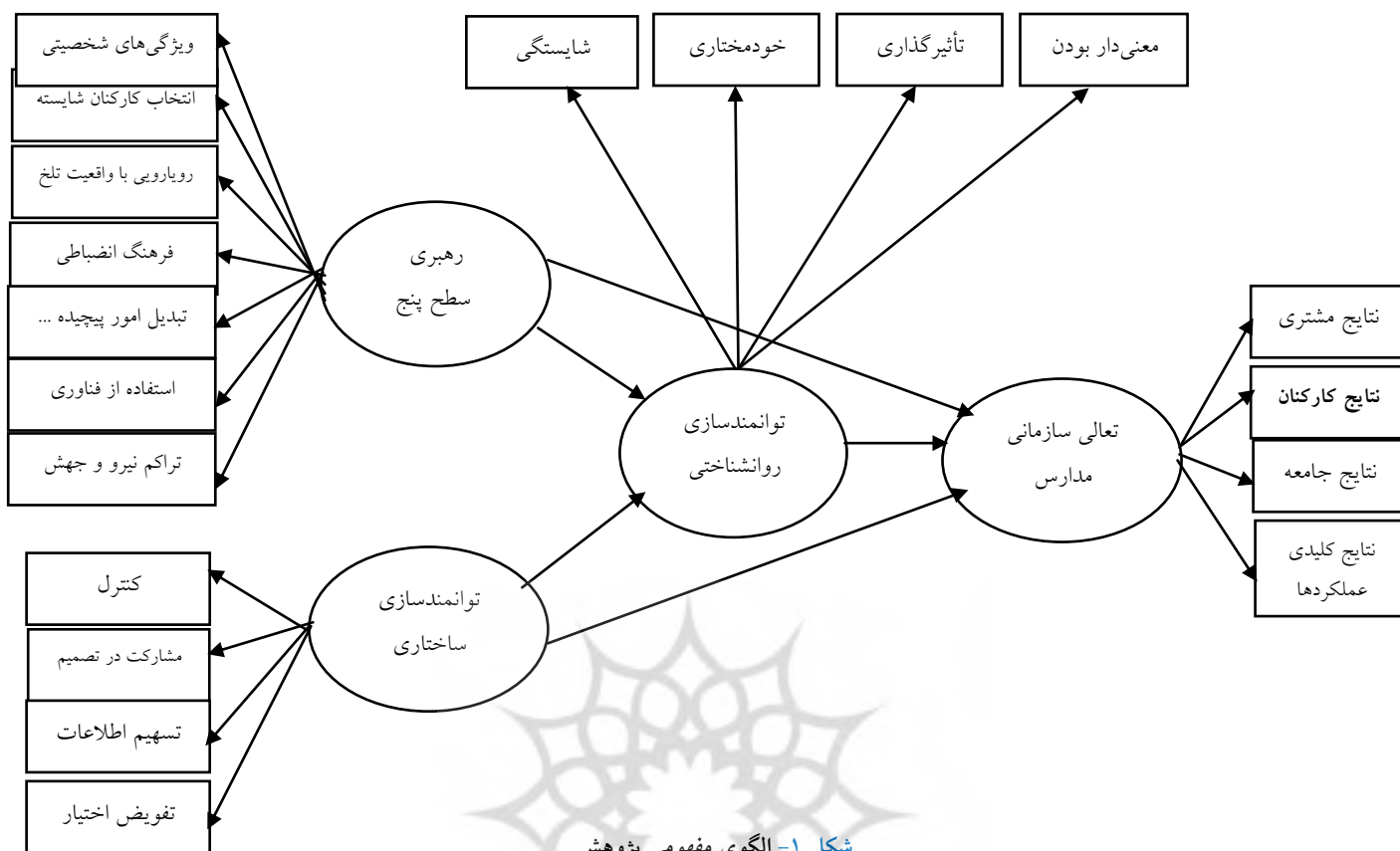
کالدول و همکاران (2017) در پژوهش «فهم رهبری سطح پنج براساس دیدگاه اخلاقی رهبر متواضع» به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین ویژگی رهبران سطح پنج، تواضع و فروتنی است و درباره رهبری سطح پنج، بدون تواضع و فروتنی رهبر نمی‌توان بحث کرد.

لیائو (2017) با «بررسی نقش رهبری سطح پنج در تیم‌های مجازی» نشان داد نقش رهبر سطح پنج در تیم‌های مجازی بسیار مهم است؛ زیرا سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از تیم‌های مجازی برای کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کنند.

الجالودی و بطّاح (2019) نیز پیشنهادهایی را برای افزایش میزان استفاده مدیران از الگوی رهبری سطح پنج در مدارس فلسطین ذکر کردند که عبارت‌اند از: فراهم کردن سیستم‌ها و برنامه‌هایی که پایه‌های رهبری سطح پنج را برای مدیران فعلی و آینده تقویت کند؛ تهیه دستورالعمل‌ها، ملاک‌ها و شیوه‌های دقیق و استاندارد برای انتخاب و استخدام معلمان مدارس؛ انجام مطالعات تحلیلی و واقع‌بینانه درباره محیط داخلی و خارجی و همچنین شناسایی مشکلات و موانع موجود در بخش آموزش مدارس.

صفایی‌شکیب و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش «اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان» نشان دادند رهبری تحول‌گرا با وساطت توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان اثر مثبتی بر تعالی سازمانی دارد.

قنبری و همکاران (۱۳۹۴) ثابت کردند رابطه علی بسیار قوی میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و تعالی



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

Fig 1- Conceptual model of research

فرضیه هفتم: توانمندسازی ساختاری با نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی معلمان، اثر غیرمستقیم و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس دارد.

**روش پژوهش**

پژوهش حاضر براساس هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری همه معلمان مدارس ابتدایی استان فارس به تعداد ۱۶۲۶۴ نفر بودند. با توجه به طبقات جامعه پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و فرمول کوکران (در سطح آلفای ۰,۰۵، مقدار خطای ۰,۰۵ و نسبت p و q برابر با ۰,۵) استفاده شد؛ بنابراین، حجم نمونه آماری ۳۷۵ معلم تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های زیر استفاده شد: رهبری سطح پنج چم‌آسمانی (۱۳۸۶) دارای ۳۱ گویه و ۷ خرده‌مقیاس (ویژگی‌های شخصیتی مدیر، انتخاب کارکنان شایسته و سپس تعیین هدف،

براساس الگوی مفهومی پژوهش، فرضیه‌های زیر آزمون شدند:

فرضیه اول: رهبری سطح پنج اثر مستقیم و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس دارد.

فرضیه دوم: رهبری سطح پنج اثر مستقیم و معناداری بر توانمندسازی روان شناختی معلمان دارد.

فرضیه سوم: توانمندسازی روان شناختی معلمان اثر مستقیم و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس دارد.

فرضیه چهارم: توانمندسازی ساختاری معلمان اثر مستقیم و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس دارد.

فرضیه پنجم: توانمندسازی ساختاری اثر مستقیم و معناداری بر توانمندسازی روان شناختی معلمان دارد.

فرضیه ششم: رهبری سطح پنج با نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی معلمان، اثر غیرمستقیم و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس دارد.

خرده‌مقیاس (شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معنی‌داری) در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت و پرسش‌نامه تعالی سازمانی عمارلو (۱۳۹۶) دارای ۱۶ گویه و ۴ خرده‌مقیاس (نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکردها) در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت؛ برای تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

رویارویی با واقعیت تلخ، فرهنگ انضباطی، تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده، استفاده از فناوری، تراکم نیرو و جهش) در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت؛ پرسش‌نامه توانمندسازی ساختاری کردنائیج و همکاران (۱۳۹۴) دارای ۱۲ گویه و ۴ خرده‌مقیاس (تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم و کنترل) در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت؛ پرسش‌نامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر و میشر (۱۹۹۵) دارای ۱۲ گویه و ۴

جدول ۱- ضرایب پایایی ابزار پژوهش

Table 1- Reliability coefficients of research tools

متغیرها	تعداد	شماره سؤالات	آلفای کرونباخ
۱ رهبری سطح پنج	۳۱	۱-۳۱	۰/۹۶
۲ توانمندسازی ساختاری	۱۲	۱-۱۲	۰/۹۳
۳ توانمندسازی روان‌شناختی	۱۲	۱-۱۲	۰/۹۴
۴ تعالی سازمانی مدارس	۱۶	۱-۱۶	۰/۹۱

مناسب برخوردار است. برای تعیین روایی ابزار از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ضرایب پایایی آلفای کرونباخ، از آنجا که ضرایب پایایی ابزار پژوهش در دامنه ۰/۹۱ تا ۰/۹۶ قرار دارد، می‌توان گفت ابزار از ویژگی پایایی

جدول ۲- شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول ابزار پژوهش

Table 2- Fitness indices of first-order confirmatory factor analysis of research tools

شاخص	ملاک	رهبری سطح پنج	توانمندسازی ساختاری
۱ خی دو	۰/۰۰۰ و ۰/۰۰۰	۶۵/۳۶	۳۰/۳۲
۲ درجه آزادی	-	۳۸	۱۶
۳ نسبت	۲ و کمتر	۱/۷۲	۱/۸۹
۴ RMSEA	۰/۰۵ و پایین‌تر	۰/۰۳۸	۰/۰۳۹
۵ CFI	دست کم ۰/۹	۰/۹۴	۰/۹۶
۶ GFI	دست کم ۰/۹	۰/۹۲	۰/۹۲

جدول ۳- شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول ابزار پژوهش

Table 3- Fitness indices of first-order confirmatory factor analysis of research tools

شاخص	ملاک	توانمندسازی روان‌شناختی	تعالی سازمانی مدارس
۱ خی دو	۰/۰۰۰ و ۰/۰۰۰	۲۸/۱۶	۳۷/۱۶
۲ درجه آزادی	-	۱۶	۲۰
۳ نسبت	۲ و کمتر	۱/۷۶	۱/۸۵
۴ RMSEA	۰/۰۵ و پایین‌تر	۰/۰۴۱	۰/۰۴۳
۵ CFI	دست کم ۰/۹	۰/۹۳	۰/۹۷
۶ GFI	دست کم ۰/۹	۰/۹۱	۰/۹۳



در جدول ۴ اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه مطالعه شده و طبقات آن براساس متغیر وابسته تعالی سازمانی مدارس ارائه شده است. در قسمت توصیفی جدول، تعداد (فراوانی)، میانگین و انحراف معیار هریک از طبقات دموگرافیک نمونه مشخص است و در قسمت استنباطی جدول، برای مقایسه میانگین طبقات دموگرافیک نمونه از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه (آنووا) برای مقوله‌های دارای سه طبقه و بیشتر مانند نوع منطقه، گروه سنی، سابقه خدمت و میزان تحصیلات و آزمون تی مستقل برای مقوله جنسیت که دو طبقه دارد، استفاده شد. نتایج تحلیل واریانس یک‌طرفه نشان می‌دهد تفاوت معناداری بین میانگین طبقات نوع منطقه با آماره (۶/۱۶) و میانگین طبقات میزان تحصیلات با آماره (۴/۰۵) در سطح کمتر از (۰/۰۵) در میزان تعالی سازمانی مدارس وجود دارد؛ در واقع، معلمان مناطق کم‌برخوردار با میانگین (۴/۰۶) نسبت به معلمان مناطق نیمه‌برخوردار با میانگین (۳/۷۳) و معلمان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر با میانگین (۳/۸۷)، نسبت به معلمان دارای تحصیلات کاردانی و پایین‌تر با میانگین (۲/۸۵) تأثیر بیشتری در میزان تعالی سازمانی مدارس دارند. همچنین نتایج تحلیل واریانس یک‌طرفه نشان می‌دهد تفاوت معناداری بین میانگین طبقات گروه سنی با آماره (۰/۸۴) و میانگین طبقات سابقه خدمت با آماره (۰/۹۱) در سطح (۰/۰۵) در میزان تعالی سازمانی مدارس وجود ندارد. نتایج آزمون تی مستقل نیز نشان می‌دهد تفاوت معناداری بین میانگین طبقات جنسیت (زن و مرد) با آماره (۰/۸۳-) در سطح کمتر از (۰/۰۵) وجود ندارد؛ یعنی تفاوت معناداری بین مردان و زنان در میزان تعالی سازمانی مدارس وجود ندارد.

با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در الگوهای اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای پژوهش، می‌توان گفت مقدار خوبی دو حاصل در همه الگوهای اندازه‌گیری ابزارها با توجه به ملاک مدنظر بیان‌کننده برازش مناسب الگوی مفهومی ابزارها با داده‌هاست. مقدار شاخص RMSEA در همه الگوهای اندازه‌گیری ابزارها در دامنه ملاک پذیرفتنی قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای پذیرفتنی در همه الگوهای اندازه‌گیری ابزارهاست. مقادیر شاخص‌های CFI و GFI در همه الگوهای اندازه‌گیری ابزارها نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی می‌شوند و نشان‌دهنده برازش مناسب همه الگوهای اندازه‌گیری ابزارهاست؛ بنابراین، با توجه به نتایج الگوهای اندازه‌گیری ابزارها می‌توان گفت همه ابزارهای پژوهش، برازش مناسب و پذیرفتنی (روایی) دارند.

#### شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای گزارش توصیفی داده‌ها از چولگی، کشیدگی، شاخص‌های میانگین و انحراف معیار و برای تعیین رابطه بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و نسخه ۲۵ نرم‌افزار اسپس (SPSS) استفاده شد. برای سنجش تأثیر مستقیم رهبری سطح پنج بر تعالی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی، توانمندسازی ساختاری بر تعالی سازمانی مدارس و توانمندسازی روان‌شناختی و میزان تأثیر غیرمستقیم رهبری سطح پنج بر تعالی سازمانی مدارس از طریق متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی ساختاری بر تعالی سازمانی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

#### یافته‌های پژوهش

جدول ۴- بررسی توصیفی و استنباطی تعالی سازمانی مدارس براساس طبقات نمونه

Table 4- Descriptive and inferential study of organizational excellence of schools based on sample classes

معناداری	آمارهٔ آزمون	نوع آزمون	انحراف معیار	میانگین	تعداد	طبقات	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه
۰/۰۰۲	۶/۱۶	آنووا	۰/۶۵	۳/۹۴	۱۲۲	برخوردار	نوع منطقه
			۰/۸۲	۳/۷۳	۱۷۴	نیمه‌برخوردار	
			۰/۶۶	۴/۰۶	۷۹	کم‌برخوردار	
۰/۹۹۷	-۰/۸۳	تی	۰/۷۴	۳/۸۴	۱۹۵	زن	جنسیت
			۰/۷۶	۳/۹۰	۱۸۰	مرد	
			۰/۸۱	۳/۸۶	۹۴	کمتر از سی سال	
۰/۴۶۹	۰/۸۴	آنووا	۰/۸۰	۳/۹۰	۱۳۸	۳۰ تا ۴۰ سال	گروه سنی
			۰/۶۳	۳/۸۹	۱۱۸	۴۰ تا ۵۰ سال	
			۰/۷۵	۳/۶۵	۲۵	بیشتر از ۵۰ سال	
			۰/۷۶	۳/۹۵	۴۰	۷ سال و کمتر	
۰/۹۰۳	۰/۹۱	آنووا	۰/۷۵	۳/۸۴	۱۴۳	۸ تا ۱۵ سال	سابقهٔ خدمت
			۰/۷۰	۳/۸۷	۱۰۶	۱۶ تا ۲۳ سال	
			۰/۸۰	۳/۸۸	۸۶	۲۳ سال و بیشتر	
			۰/۷۴	۲/۸۵	۵۸	کاردانی و پایین‌تر	
۰/۰۰۴	۴/۰۵	آنووا	۰/۷۶	۳/۵۶	۲۵۲	کارشناسی	میزان تحصیلات
			۰/۷۵	۳/۸۷	۶۵	کارشناسی ارشد و بالاتر	

در جدول ۵ شاخص‌های توصیفی شامل فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند. با توجه به اینکه میزان چولگی و کشیدگی متغیرها در دامنهٔ (۲ و -۲) است، پیش‌فرض الگویابی علی یعنی نرمال بودن متغیرها برقرار است.

جدول ۵- آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

Table 5- Descriptive statistics of research variables

کشیدگی	چولگی	انحراف استاندارد	میانگین	فراوانی	متغیر
۰/۱۸۴	-۰/۶۵۵	۰/۷۸۳	۳/۳۶	۳۷۵	رهبری سطح پنج
-۰/۰۵۴	-۰/۲۴۳	۰/۶۱۸	۴/۰۰	۳۷۵	توانمندسازی ساختاری
۰/۲۵۱	-۰/۴۲۵	۰/۸۲۱	۳/۲۷	۳۷۵	توانمندسازی روان‌شناختی
۱/۵۹۰	-۰/۹۱۷	۰/۷۵۱	۳/۸۷	۳۷۵	تعالی سازمانی مدارس

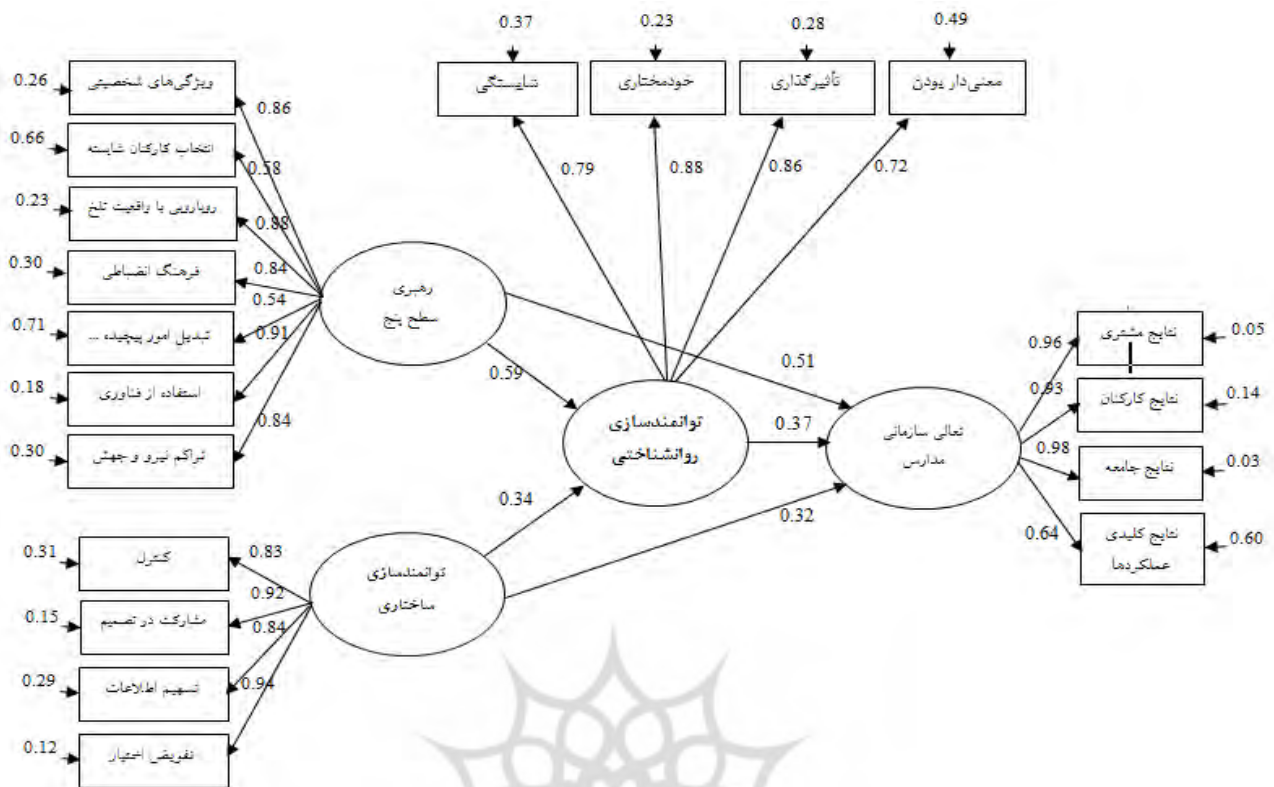
جدول ۶- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش (\*p<0.05, \*\*p<0.01)

Table 6- Correlation matrix of research variables

متغیرها	۱	۲	۳	۴
۱ رهبری سطح پنج	۱			
۲ توانمندسازی ساختاری	*۰/۳۴۶	۱		
۳ توانمندسازی روان‌شناختی	*۰/۵۹۰	*۰/۴۲۳	۱	
۴ تعالی سازمانی مدارس	*۰/۵۲۷	*۰/۴۷۶	*۰/۴۲۸	۱

همبستگی مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد.

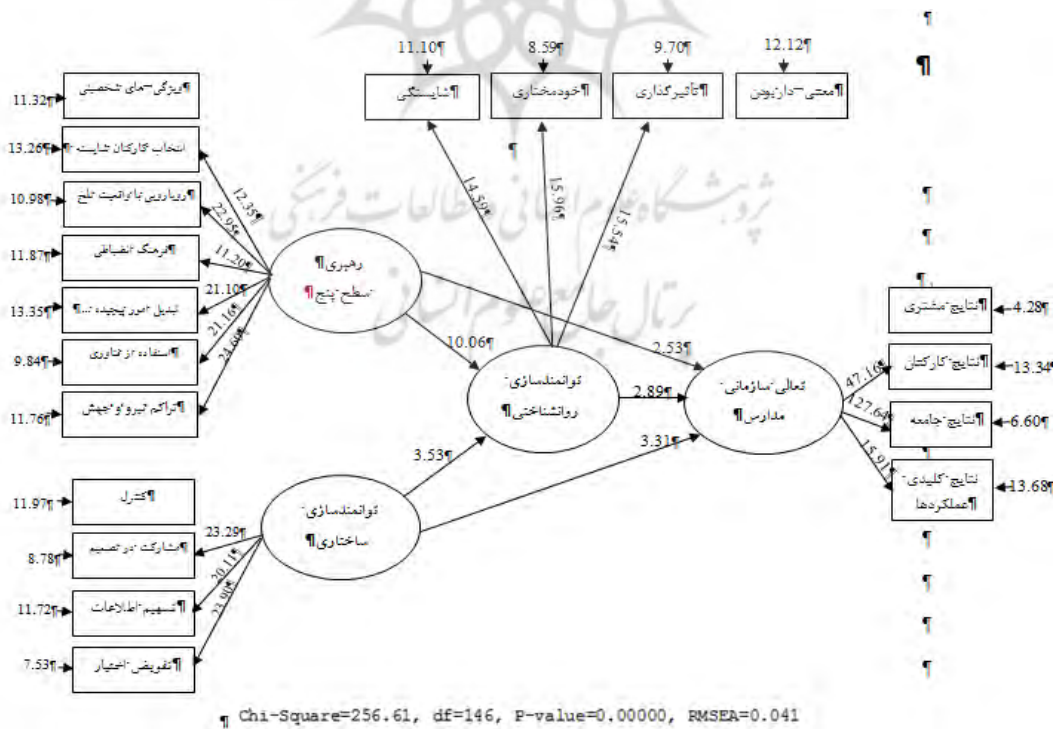
با توجه به نتایج جدول ۶ بین همهٔ متغیرهای پژوهش



Chi-Square=256.61, df=146, P-value=0.00000, RMSEA=0.041

شکل ۲- الگوی آزمون‌شده پژوهش در حالت استاندارد

Fig 2- Tested research model in standard mode



Chi-Square=256.61, df=146, P-value=0.00000, RMSEA=0.041

شکل ۳- الگوی آزمون‌شده پژوهش در حالت معنی‌داری

Fig 3- Tested pattern of research in a significant way

جدول ۷- مسیرهای مستقیم آزمون‌شده در مدل معادلات ساختاری

Table 7- Direct paths tested in structural equation modeling

سطح معنی داری	T	مسیر استاندارد	مسیرهای مستقیم
۰/۰۵	۲/۵۳	۰/۵۱	رهبری سطح پنج ← تعالی سازمانی مدارس
۰/۰۵	۱۰/۰۶	۰/۵۹	رهبری سطح پنج ← توانمندسازی روان‌شناختی
۰/۰۵	۲/۸۹	۰/۳۷	توانمندسازی روان‌شناختی ← تعالی سازمانی مدارس
۰/۰۵	۳/۳۱	۰/۳۲	توانمندسازی ساختاری ← تعالی سازمانی مدارس
۰/۰۵	۳/۵۳	۰/۳۴	توانمندسازی ساختاری ← توانمندسازی روان‌شناختی

مثبت و معنی‌دار است. اثر مستقیم توانمندسازی ساختاری بر تعالی سازمانی مدارس (۰/۳۲) با آماره‌ی تی (۳/۳۱) در سطح ۰/۰۵ و همچنین اثر مستقیم توانمندسازی ساختاری بر توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۳۴) با آماره‌ی تی (۳/۵۳) در سطح ۰/۰۵ مثبت و معنی‌دار است.

رهبری سطح پنج با ضریب مسیر مستقیم (۰/۵۱) و آماره‌ی تی (۲/۵۳) بر تعالی سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۵ اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. اثر مستقیم رهبری سطح پنج بر توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۵۹) با آماره‌ی تی (۱۰/۰۶) در سطح ۰/۰۵ و اثر مستقیم توانمندسازی روان‌شناختی بر تعالی سازمانی مدارس (۰/۳۷) با آماره‌ی تی (۲/۸۹) در سطح ۰/۰۵

جدول ۸- مسیرهای غیرمستقیم آزمون‌شده در مدل معادلات ساختاری

Table 8- Indirect paths tested in the structural equation model

سطح معنی داری	T	اثر غیرمستقیم	مسیرهای غیرمستقیم
۰/۰۵	۲/۷۹	۰/۲۱	رهبری سطح پنج ← توانمندسازی روان‌شناختی تعالی ← تعالی سازمانی مدارس
۰/۰۵	۲/۲۹	۰/۱۲	توانمندسازی ساختاری ← توانمندسازی روان‌شناختی تعالی ← تعالی سازمانی مدارس

تی (۲/۲۹)، اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۵ دارد؛ بنابراین، می‌توان گفت توانمندسازی روان‌شناختی نقش میانجی در ارتباط رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی ایفا می‌کند.

رهبری سطح پنج با ضریب مسیر غیرمستقیم (۰/۲۱) به‌واسطه‌ی توانمندسازی روان‌شناختی با آماره‌ی تی (۲/۷۹)، اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر تعالی سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۵ دارد. همچنین توانمندسازی ساختاری با ضریب مسیر غیرمستقیم (۰/۱۲) به‌واسطه‌ی تحقق قرارداد روان‌شناختی با آماره‌ی

جدول ۹- شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون‌شده پژوهش

Table 9- Goodness indicators of fitting the tested research model

مقدار به‌دست‌آمده	ملاک پذیرفتنی	شاخص
۲۵۶/۶۱	۰/۰۰۰	۱ خی دو
۱۴۶	-	۲ درجه آزادی
۱/۷۵	۲ و کمتر	۳ نسبت
۰/۰۴۱	۰/۰۵ و پایین‌تر	۴ RMSEA
۰/۹۵	دست‌کم ۰/۹	۵ CFI
۰/۹۳	دست‌کم ۰/۹	۶ GFI
۰/۹۱	دست‌کم ۰/۹	۷ AGFI



جاذبه‌های استثنائی به‌همراه روحیه حرفه‌ای، منظم و پرتلاش، تعهد و شور و حرارت لازم برای رسیدن به بالاترین سطح عملکرد و سرآمدی مدارس را تأمین می‌کنند، نیاز دارند تا در سیر تحولات و دگرگونی‌های تکان‌دهنده به ساحل موفقیت برسند.

نتایج آزمون فرضیه دوم پژوهش نشان داد رهبری سطح پنج اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دارد. رهبران تراز (سطح) پنج به‌هنگام به دست آوردن موفقیت و پیشرفت برای سازمان، این موفقیت‌ها را به کارکنان نسبت می‌دهند و در شرایط نامطلوب و ناگوار، با نگاه‌کردن به آینده خودشان مسئولیت را به عهده می‌گیرند (Caldwell et al., 2017: 725). این رهبران در سطح مدرسه برای افزایش توانمندی روان‌شناختی معلمان، وقتی موفقیتی کسب می‌شود، با تواضع و فروتنی اعتبار آن را به معلمان و سایر اعضای مدرسه می‌دهند و در برخی موارد برای حمایت از معلمان مسئولیت اشتباهات را به عهده می‌گیرند؛ در واقع، رهبران سطح پنج با رفتار خوب و محترمانه و تواضع خاص خود به‌همراه تخصص کافی و عزم و اراده جدی در پیگیری و انجام وظایف، جو فوق‌العاده دوستانه و توفیق‌طلبانه‌ای را در مدارس ایجاد می‌کنند و با اعتماد به معلمانشان، احساس شایستگی، استقلال و تأثیرگذاری بیشتر در امور مدرسه را در آنان تقویت می‌کنند.

نتایج آزمون فرضیه سوم پژوهش نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی معلمان اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس دارد. این یافته با نتایج مطالعات هراتی و همکاران (۱۳۹۸)، مرسل و همکاران (۱۳۹۸)، عمارلو (۱۳۹۶)، صفایی‌شکیب و همکاران (۱۳۹۴) و لازرادو (2020) هم‌خوانی دارد. توانمندسازی روانی کارکنان، از روش‌های تأثیرگذار و نیرومند مدیریت برای ایجاد الگوی تعالی سازمانی است؛ به این صورت که بهبود توانمندسازی، مشارکت بیشتر، ارتقای انگیزه و رضایت کارکنان و همچنین میل به ماندن در سازمان را افزایش می‌دهد و سبب حرکت سازمان به سمت بهبود و تعالی می‌شود (قنبری و همکاران، ۱۳۹۴)؛ در واقع، زمانی

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۹، مقادیر اندازه‌گیری شده شاخص‌های خبی دو، نسبت خبی دو بر درجه آزادی،  $AGFI$ ،  $GFI$ ،  $CFI$ ،  $RMSEA$  نسبت به ملاک‌های پذیرفتنی برای برازش مناسب الگوی آزمون‌شده، مطلوب و پذیرفتنی ارزیابی می‌شود که نشان‌دهنده برازش مناسب الگوی ساختاری این پژوهش است.

### نتیجه

در دنیای امروز با وجود سرعت زیاد تغییرات و تحولات در عرصه‌های مختلف آموزشی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... هر سازمانی برای بقا و پایداری، به حرکت و تطابق با تغییرات و بهبود تدریجی نیازمند است. آموزش و پرورش همگام با دیگر نهادها با توجه به رسالت مهم و بارز خود و برای رویارویی با این تحولات، اقداماتی را در دستور کار خود دارد که از جمله آنها توجه این سازمان به امر تعالی سازمانی مدارس است. در این زمینه، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس به‌واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان انجام شد. نتایج آزمون فرضیه اول پژوهش نشان داد رهبری سطح پنج اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس دارد. الگوی رهبری سطح پنج، یکی از الگوهای رهبری جدید و نوآورانه‌ای است که در آن رهبر سازمان با برخورداری از همه صلاحیت‌های شخصی و حرفه‌ای و با هدف اعتلا و تعالی سازمان سبب موفقیت سازمان در زمینه‌های گوناگون می‌شود. این رهبران دارای نوعی فروتنی محترم‌اند و کمتر خودنمایی می‌کنند. در ظاهر، افرادی عادی و بدون هیاهویی هستند که نتایج بی‌ظییری به دست می‌آورند. آنها با اراده کاری قوی و با سعی و تلاش مداوم و وافر سعی در به دست آوردن نتایج بادوامی دارند و هرآنچه برای رسیدن به پیشرفت، عظمت و سرآمدی سازمان لازم باشد، انجام می‌دهند و در این راه، برایشان اهمیتی ندارد که تصمیم‌ها تا چه حد حساس یا سخت‌اند (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۷). مدارس کشورمان به چنین رهبرانی که به کمک ویژگی‌های شخصیتی فروتنانه و

منعکس می‌کند (Guerrero et al., 2018: 869). واگذاری قدرت و اختیار بین معلمان و همچنین استفاده از نظرها و سهیم کردن آنان در اطلاعات و تصمیمات مهم مدرسه سبب می‌شود آنها به توانایی‌های خود مطمئن‌تر شوند و انگیزه مضاعفی برای انجام وظایف، فراتر از انتظار کسب کنند.

نتایج آزمون فرضیه ششم پژوهش نشان داد رهبری سطح پنج اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس به واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبران سطح پنج آرام و فروتن ولی مصمم و بااراده‌اند و در برابر سختی به‌ویژه فشارهای وارد شده بر سازمان تسلیم نمی‌شوند (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۷: ۴). این رهبران جاه‌طلبی و میل به موفقیت بسیار زیادی دارند؛ اما این توفیق‌خواهی و بلندپروازی قبل از هر چیزی، برای سازمان است نه خودشان. آنها به دور از تکبر و خودبینی به هدف بزرگ‌تری یعنی ساختن یک سازمان سرآمد و عالی می‌اندیشند. سازمان آموزش‌وپرورش و مدارس کشورمان برای رسیدن به پیشرفت، موفقیت و تعالی به هدایت و رهبری چنین رهبرانی نیازمندند که با اراده و جسارت حرفه‌ای در کنار تواضع و فروتنی، انگیزه لازم را در معلمان ایجاد و با برانگیختن افکار، اندیشه‌ها و الهام بخشیدن به آنان، زمینه لازم برای توانمندی هرچه بیشتر آنها و در نتیجه ارتقای سطح مدرسه از خوب به خوب‌تر و عالی را فراهم کنند.

نتایج آزمون فرضیه هفتم پژوهش نشان داد توانمندسازی ساختاری اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس به واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دارد. این یافته با نتایج مطالعات مرسل و همکاران (۱۳۹۸) و عمارلو (۱۳۹۶) مطابقت دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت تا زمانی که معلمان در ساختار مدرسه از قدرت و اختیارات کافی برخوردار باشند و در تصمیمات مهم مدرسه نقش پررنگی ایفا کنند، از لحاظ روان‌شناختی توانمندتر می‌شوند و در نتیجه، احساس شایستگی، تأثیرگذاری و معناداری زیادتری برای انجام وظایف از خود نشان می‌دهند.

که معلمان احساس شایستگی، تأثیرگذاری بر شرایط کاری و معنی‌داری کنند، با روحیه بهتری می‌توانند قابلیت‌های خود را نشان دهند و از روی میل و رغبت مشارکت و فعالیت بیشتری در مدرسه داشته باشند. این جو روانی همچنین موجب می‌شود معلمان به تغییر شرایط کاری خود و دستیابی به بهترین و عالی‌ترین وضعیت و عملکرد برای خود و مدرسه ترغیب شوند.

نتایج آزمون فرضیه چهارم پژوهش نشان داد توانمندسازی ساختاری معلمان اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی مدارس دارد. به این صورت که توانمندکردن معلمان از طریق تفویض اختیار، سهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم و افزایش کنترل و نظارت در شغل، موجب درگیر شدن، افزایش انگیزش، تعهد و وفاداری و در نهایت، حرکت مدرسه به سمت تعالی و سرآمدی می‌شود. این یافته با نتایج مطالعات مرسل و همکاران (۱۳۹۸)، عمارلو (۱۳۹۶)، صفایی‌شکیب و همکاران (۱۳۹۴) و لازرادو (2020) مطابقت دارد. مؤسسات آموزشی به‌ویژه مدارس که از عمده‌ترین نهادها در تولید دانش، مهارت، فناوری و تربیت آینده‌سازان جامعه‌اند، همواره باید در راه توانمندکردن معلمان و سایر اعضای مدرسه و در نتیجه تعالی سازمانی مدرسه گام بردارند تا در زمره سازمان‌های سرآمد در پیشاپیش محیط پرقابلیت کنونی حرکت کنند.

نتایج آزمون فرضیه پنجم پژوهش نشان داد توانمندسازی ساختاری اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دارد. در زمینه این یافته، بنیادکارزومه (۱۳۹۵)، صفایی‌شکیب و همکاران (۱۳۹۴) و واگنر و همکاران (2010) در مطالعاتشان رابطه مثبتی را میان توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی نشان دادند و توانمندسازی ساختاری را به‌منزله مقدمه‌ای برای توانمندسازی روان‌شناختی توصیف کردند. توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی، در مبنا، تمرکز و محتوا، لحاظ مفهومی با یکدیگر تفاوت دارند؛ در حالی که توانمندسازی ساختاری ویژگی‌های شغلی را توصیف می‌کند که به آنها استقلال و قدرت می‌بخشد، توانمندسازی روان‌شناختی انگیزه‌های ذاتی را

بهبود توانمندی و شایستگی معلمان موجب درگیر شدن هر چه بیشتر آنها در فعالیت‌های مدرسه و سرآمدی آن می‌شود. در نهایت، راهکارهای زیر برای بهبود مستمر کیفیت در تمام زمینه‌ها و در نهایت تعالی سازمانی مدرسه به مسئولین آموزش و پرورش و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود: مسئولان اداره‌های آموزش و پرورش رهبرانی را برای مدارس انتخاب کنند که در عین منظم و متخصص بودن در امور اجرایی مدرسه، نسبت به معلمان مدرسه خود بسیار فروتن و احترام‌گذار باشند تا بتوانند جوّ دوستانه و صمیمانه‌ای را بین خود و آنها فراهم کنند؛ بهتر است رهبران مدارس در این جوّ مثبت دوستانه با روی گشاده در بسیاری از امور با معلمان شایسته مشورت و از آنها نظرخواهی کنند و با تفویض اختیار و مشارکت دادن در تصمیمات به تواناسازی و بهسازی آنان کمک کنند؛ مسئولان آموزش و پرورش با دعوت از استادان رشته مدیریت آموزشی دانشگاه‌ها، کارگاه‌های آموزشی برای آشنایی مدیران مدارس با سبک جدید و تأثیرگذار رهبری سطح پنج برگزار کنند؛ شایسته است رهبران مدارس با اعتماد به معلمان، شرایط مناسبی را برای آنها بر عهده گرفتن نقش‌های رهبری به صورت رسمی فراهم و در نتیجه احساس مثبتی از توانمندی را در معلمان ایجاد کنند؛ مسئولان آموزش و پرورش و اداره‌ها بهتر است در ساختار مدارس اختیارات کافی برای تأثیرگذاری معلمان در تصمیم‌های پراهمیت مدرسه را لحاظ کنند. شایسته است رهبران مدارس با استفاده از سیستم‌های ارزیابی و خودارزیابی، وضع موجود و وضع مطلوب مدرسه را با هم مقایسه کنند تا سنجش دقیقی از میزان قرارداد داشتن مدرسه در مسیر تعالی و رشد متوازن به دست آورند.

## منابع

آقاویردی، ب؛ مقدسی، ع. و شریف‌زاده، ف. (۱۳۹۵). «عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به‌منظور تعالی سازمانی؛ مورد مطالعه: گمرک جمهوری اسلامی ایران»، *مطالعات منابع انسانی*، د ۶، ش ۳،

ص ۷۰-۴۵.

اسلامی الوارسی، ف؛ تیمورنژاد، ک. و نعیمی ثابت‌مقدم، الف. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمان در جهاد دانشگاهی»، *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، د ۱۴، ش ۲، ص ۶۱۰-۵۸۹.

بنیادکاریزمه، ط؛ رحیمی پردنجانی، ط. و محمدزاده ابراهیمی، ع. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی با رضایت شغلی پرستاران»، *مجله حیات*، د ۲۲، ش ۳، ص ۲۰۱-۲۱۵.

جهانبین، ف. (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی روان‌شناختی و بهره‌وری دبیران زبان انگلیسی مقطع متوسطه اول شهرستان بویراحمد»، *فصلنامه مطالعات علوم اجتماعی*، د ۴، ش ۲، ص ۶۷-۵۷.

چم‌آسمانی، م. (۱۳۸۶). *بررسی رهبری دانشگاهی تراز پنج در میان رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌های جامع شهر تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.

حکاک، م؛ شریعت‌نژاد، ع. و ساعدی، ع. (۱۳۹۵). «تحلیل اثر رهبری تحول‌گرا در رفتار نوآورانه و توسعه کارآفرینی به‌منظور ایجاد شایستگی‌های سازمانی پایدار»، *مطالعات منابع انسانی*، د ۶، ش ۱۹، ص ۷۱-۹۴.

دهقانی‌پور، ف. (۱۳۹۷). *شناسایی زمینه‌های استقرار رهبری توزیعی در مدارس ابتدایی شهر مشهد*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

رسولی، س؛ نیک‌پی، الف. و فرح‌بخش، س. (۱۳۹۶). «تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی در مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد»، *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، د ۱۰، ش ۱۸، ص ۱۳۲-۱۰۳.

- زندگرمی، م؛ پرورش، ب. فرح‌بخش، س. کاظمی، م. و نیکپی، الف. (۱۳۹۸). «بررسی رابطه میان رهبری موثق و بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در میان معلمان»، *فصلنامه علمی-پژوهشی تعلیم و تربیت*، د ۳۵، ش ۳، ص ۱۴۷-۱۶۸.
- سلیمی، الف. و عباس‌نژاد، م. (۱۳۹۴). «تدوین الگوی رهبری منابع انسانی براساس رهبری ۳۶۰ درجه»، *نظارت و بازرسی*، د ۱۰، ش ۳۵، ص ۱۵۶-۱۲۹.
- شجاعی، ز. (۱۳۹۴). *بررسی تأثیر هوش هیجانی مدیران بر تعالی سازمانی مدارس شهر مسجدسلیمان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- شریعت‌نژاد، ع؛ سپهوند، ر. اسماعیلی، م. و موسوی، ن. (۱۳۹۷). «طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان»، *فصلنامه علمی-پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه*، د ۳۱، ش ۱، ص ۲۶-۳.
- شمسی‌فر، م؛ ویسکرمی، ح. صادقی، م. و غضنفری، ف. (۱۳۹۹). «طراحی مدل ساختاری روابط سبک‌های رهبری ادراک‌شده، خودکارآمدی و توانمندسازی ساختاری با توانمندسازی روان‌شناختی دبیران»، *فصلنامه پژوهش‌های کاربردی روان‌شناختی*، د ۱۱، ش ۲، ص ۲۷۲-۲۵۵.
- صفایی‌شکیب، ع؛ عبدالملکی، ب. حسین‌زاده، ع. و موسیوند، م. (۱۳۹۴). «اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان»، *مطالعات رفتار سازمانی*، د ۴، ش ۱۶، ص ۲۴-۱.
- عابدزاده، م. (۱۳۹۵). *بررسی تأثیر توانمندسازی ساختاری در توانمندسازی روان‌شناختی؛ مورد مطالعه: کارکنان پرستاری بیمارستان رسول اکرم (ص) شهر رشت*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور رشت.
- عبدالله‌زاده، ث. (۱۳۹۶). *بررسی رابطه بین مؤلفه‌های رهبری*
- توزیعی با خلاقیت کارکنان، سکوت سازمانی و توانمندی سازمانی (اداره آموزش و پرورش شهرستان بوکان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- عمارلو، ح. (۱۳۹۶). *بررسی تأثیر توانمندسازی ساختاری با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی بر تعالی سازمانی؛ مورد مطالعه: شرکت پایش ارمغان یاران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور واحد رشت.
- فرح‌بخش، س. و محمدی، ط. (۱۳۹۶). «رابطه سبک رهبری تحولی و تعالی سازمانی در مدارس متوسطه دوم خرم‌آباد با تأکید بر نقش بهزیستی سازمانی»، *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، د ۱۵، ش ۲، ص ۲۸۸-۲۷۱.
- فرزانه، م؛ عبداللهی، ب. و عزیزی، م. (۱۳۹۵). «بررسی نقش واسطه‌ای قرارداد روان‌شناختی در ارتباط میان رهبری توزیعی و تسهیم دانش»، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، د ۴، ش ۲۰، ص ۷۳-۴۷.
- قنبری، س؛ اردلان، م. نصیری، ف. و کریمی، الف. (۱۳۹۴). «تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در رابطه میان مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی»، *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، د ۱۳، ش ۲، ص ۵۱۴-۴۸۷.
- قنبری نصرآبادی، الف؛ رشیدی، م. و تقسیمی، ج. (۱۳۹۸). «تدوین بسته آموزشی سرمایه روان‌شناختی براساس ارزش‌های اسلامی و میزان تأثیر آن بر تعالی سازمانی کارکنان شهرداری اصفهان»، *دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، د ۲۰، ش ۱، ص ۱۰۰-۹۲.
- کردنائیج، الف؛ بخشی‌زاده، ع. و فتح‌اللهی، م. (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری؛ مورد مطالعه: شرکت سایپا»، *مطالعات رفتار سازمانی*، د ۴، ش ۳، ص



- Doi: 10.1108/BIJ-02-2020-0082
- Alhefity, S., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). The impact of the leadership and strategy management on organizational excellence: moderating role of organizational culture. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 6, 748-759.
- Ali, H., Al, H., Sayed, R. T., & Caldwell, C. (2019). Transformative ethics and moving toward 'greatness.'-problems and realities. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12 (1), 1-11.
- Aljaloudi, M. A., & Battah, A. (2019). Degree of availability and practice of level 5 leadership by the principals of palestinian private high schools based on jim collins concepts. *Modern Applied Science*, 13 (1), 172-182.
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38 (1), 169-178.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66 (2), 180-189.
- Brown, C., MacGregor, S., & Flood, J. (2020). Can models of distributed leadership be used to mobilise networked generated innovation in schools? a case study from England. *Teaching and Teacher Education*, 94, 103-101.
- Caldwell, C., Ichihō, R., & Anderson, V. (2017). Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility. *Journal of Management Development*, 36 (5), 724-732.
- Collins, J. (2001). *Why some companies make the leap and others don't.. good oo graat*. New York: Harperbusiness.
- Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model. *The TQM Journal*, 31 (4), 620-640.
- Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the eqm excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36 (3), 398-419.
- Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M., & Ayed, A. K. B. (2018). Employees' psychological empowerment and performance: how customer feedback substitutes for leadership. *Journal of Services Marketing*, 32 (7), 868-879.
- Hadi, A. A., Abdullah, H., & Atshan, N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence. *Journal of Business Ethics*, 161 (1), 1-19.
- مجیدی گوگ‌تپه، س. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر سرمایه روان‌شناختی و سرمایه فکری بر تعالی سازمانی کارکنان؛ مورد مطالعه آموزش و پرورش شهرستان اردبیل. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی نوین اردبیل.
- محمدداوودی، الف. و حسینی، ط. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه رهبری توزیعی و توانمندسازی دبیران»، *مطالعات منابع انسانی*، د ۳، ش ۱۰، ص ۷۲-۵۷.
- مخبر یوسف‌آباد، م؛ رحمانی نوجه‌ده، ح. و اسدیان، الف. (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر اتحاد استراتژیک بر تعالی سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری؛ مطالعه موردی: بانک ملی تبریز»، *فصلنامه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت*، د ۲، ش ۱۶، ص ۱۹-۱.
- مرسل، ب؛ فهیمی‌نژاد، ع. سیاوشی، م. و عامریان، ح. (۱۳۹۸). «پیش‌بینی تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از طریق توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان»، *علوم حرکتی و رفتاری*، د ۲، ش ۱، ص ۴۴-۳۲.
- هراتی، م؛ راه‌دارپور، ج. و استوار، م. (۱۳۹۸). «تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر تعالی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی منطقه سیستان»، *دومین همایش بین‌المللی علوم مدیریتی، تربیتی، اجتماعی و روان‌شناسی*، تهران.
- AL-Abrow, H., Abdullah, H., & Atshan, N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence: mediator role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (4), 972-985.
- Al-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. (2020). Impact of total quality management, organisational excellence and entrepreneurial orientation on organisational performance: empirical evidence from the public sector in UAE. *Benchmarking: An International Journal*.

- development schools*. USA: Emerald Publishing Limited.
- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at czech organizations. *Quality Innovation Prosperity*, 22 (2), 47-62.
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, Doi:10.1108/JPC-05-2020-0017
- Rahman, M. Islam, R. Husain, W. R. W. & Ahmad, K. (2019). Developing a hierarchical model to enhance business excellence in hotel industry of bangladesh. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (4): 542-552.
- Ramirez, M. R., Yang, R., Viridi, N., Patterson, G., & Niles, E. (2014). *Staff engagement as a means to clinical engineering service excellence*. Proceedings of the 37<sup>th</sup> Canadian Medical and Biological Engineering Conference.
- Reid III, W. A., Bud West, G. R., Winston, B. E., & Wood, J. A. (2014). An instrument to measure level 5 leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8 (1), 17-32.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Tursini, U. (2019). Empowering indonesian teachers to improve students' learning: case studies of teachers' action research. *Journal of Language Teaching and Research*, 10 (4), 769-775.
- Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S., (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18 (4), 448-462.
- Wan, S. W. Y., Law, E. H. F., & Chan, K. K. (2018). Teachers' perception of distributed leadership in hong kong primary schools. *School Leadership & Management*, 38 (1), 102-141.
- Wiengarten, F., Gimenez, C., Fynes, B., & Ferdows, K. (2015). Exploring the importance of cultural collectivism on the efficacy of lean practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 35 (3), 370-391.
- Xu, F., Xu, B., Anderson, V., & Caldwell, C. (2019). Humility as enlightened leadership: a chinese perspective. *Journal of Management Development*, 38 (3), 158-174.
- International Journal of Organizational Analysis*, 27 (4), 972-985.
- Jena, L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2019). Am i empowered through meaningful work? the moderating role of perceived flexibility in connecting meaningful work and psychological empowerment. *IIMB Management Review*, 31 (3), 298-308.
- Joo, Y. H. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professionalism: the case of korean middle schools. *International Journal of Educational Research*, 99, 1-14.
- Kõiv, K., Liik, K., & Heidmets, M. (2019). School leadership, teacher's psychological empowerment and work-related outcomes. *International Journal of Educational Management*, 33 (7), 1501-1514.
- Kumar, S. (2020). Leadership through the eyes of a public health professional: a journey of 43 years. *Indian Journal of Public Health*, 64 (3), 209-215.
- Lasrado, F. (2020). Let's get everyone involved! the effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Doi:10.1108/IJQRM-11-2019-0349.
- Lexa, F. J. (2016). *Leadership lessons for health care providers*. USA: Philadelphia, PA,
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: a multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27 (4), 648-659.
- Liu, P. (2020). Motivating teachers' commitment to change through distributed leadership in chinese urban primary schools. *International Journal of Educational Management*, Doi:10.1108/IJEM-12-2019-0431.
- Liu, Y., Bellibas, M. S., & Printy, S. (2018). How school context and educator characteristics predict distributed leadership: a hierarchical structural equation model with 2013 talis data. *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (3), 401-423.
- Maltempi, M. G. (2018). *Prinippers' perceptions of the barriers and impediments to distribute leadership and share decision making under an era of heightened accountability: an exploratory study using q-technique*. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education. The Faculty of the College of Education, Information and Technology.
- Morettini, B. W., Luet, K. M., Vernon-Dotson, L. J., Nagib, N., & Krishnamurthy, S. (2018). *Developing teacher leaders using a distributed leadership model: five signature features of a school-university partnership'. teacher leadership in professional*