

رویکردهای نوین آموزشی  
دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان  
سال یازدهم، شماره ۲، شماره پیاپی ۲۴، پائیز و زمستان ۱۳۹۵  
ص ۴۵-۵۸ تاریخ دریافت: ۹۳/۸/۲۱ تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۲۵

## بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر توسعه سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه شهری

محمد فرزانه\*، دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

Fmohamad37@yahoo.com

کیوان مرادی، دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

رباب ملایی، دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه شهرستان شیروان است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش، تمام معلمان مدارس متوسطه شهرستان شیروان در سال تحصیلی ۹۳-۹۴ هستند. حجم نمونه، تعداد ۱۷۵ نفر با استفاده از فرمول کوکران است که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. سپس همان افراد پرسشنامه‌های رهبری اخلاقی دی‌هاق و دن‌هاردگ و سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز را تکمیل کرده‌اند. پایایی و روایی ابزار با ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/85$ ) سازمان یادگیرنده و  $\alpha=0/91$  رهبری اخلاقی) و تحلیل عاملی تأییدی انجام شده است. داده‌های به‌دست آمده با آزمون رگرسیون چندگانه تجزیه و تحلیل شده است. نتایج نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی و مؤلفه‌های آن بر سازمان یادگیرنده تأثیر مستقیم دارند. از بین ابعاد رهبری اخلاقی، ابعاد تسهیم قدرت و وضوح نقش، سهم معناداری در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده دارند ( $P \leq 0/05$ ).

**واژه‌های کلیدی:** رهبری، رهبری اخلاقی، سازمان یادگیرنده، معلم، مدارس متوسطه.

\* نویسنده مسؤول

## *The Effect of Ethical Leadership on Development of Learning Organization in Urban High Schools*

M. Farzaneh, Ph.D. Student in Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University of Tehran, Tehran, Iran

Fmohamad37@yahoo.com

K. Moradi, Ph.D. Student in Educational Administration, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

R. Mollaei, MSc. Educational Administration, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

### **Abstract**

The purpose of this paper was to investigate the effects of ethical leadership on development of learning organization in all high schools in Shirvan town. The research method was descriptive-functional. The sample was selected from among 175 teachers of high schools as simple random sampling. In other to data collection, two separate questionnaires have been used, i.e., ethical leadership by De Hoogh & Den Hartog and Learning Organization by Marsick & Watkins. To examine reliability of measure, Cronbach alpha coefficient (ethical leadership  $\alpha=0.91$ , learning organization dimensions  $\alpha=0.85$ ) and also to determine validity, confirmatory factor analysis were used. The obtained data were analyzed using multiple linear regression. The results indicated that ethical leadership and its dimensions had a direct effect on learning organization. In addition, the results showed the dimensions of moral leadership, power-sharing and role clarification have a significant effect to the prediction of learning organization ( $P \leq 0.05$ ).

**Keywords:** Leadership, Ethical Leadership, Learning Organization, Teacher, High school

## مقدمه

سازمان‌های قرن بیست و یکم با جریان بی‌نظیری از دگرگونی در محیط اطراف خود مواجه هستند و محیط کاری آنها با عواملی مانند شتاب زیاد تغییر، قطعیت‌نداشتن و غیر قابل پیش‌بینی بودن جریان‌ات محیطی، توصیف می‌شود. امروزه بیشتر مدیران در جست‌وجوی دستیابی به راهکار مؤثری برای سازمان‌های خود هستند تا به آنها کمک کند خود را با محیط پویا و متغیر حاکم، هماهنگ و سازگار کنند (اصغرزاده شهانقی و نوری، ۱۳۹۱). بنابراین سازمان‌ها برای اینکه آماده یادگیری و پذیرش تفکرات نوین برای سازگاری با تغییرات باشند، به ایجاد تحولات اساسی در شیوه‌های مدیریتی و آموزش‌های سنتی خود نیازمند هستند (بنی‌سی و اسماعیلی لهما، ۱۳۸۹). کیسی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) معتقد است که در دنیای امروز، یادگیری در همه سطوح برای سازگاری سازمان‌ها با تغییرات و مشکلات داخلی و خارجی ضرورت دارد (به نقل از شفیع و برادران حقیر، ۱۳۹۵). یکی از اندیشه‌های نوین مدیریتی که بر یادگیری و سازگاری مداوم تأکید دارد، سازمان یادگیرنده<sup>۲</sup> نامیده می‌شود (بنی‌سی و اسماعیلی لهما، ۱۳۸۹). سازمان یادگیرنده، پدیده زنده و ارگانیکی مانند افراد است که عوامل ساختاری و محتوایی سازمانی نظیر رهبری، فرهنگ سازمانی، محیط، فناوری، ساختار سازمانی و غیره در تحقق آن دخیلند و مطالعه و بررسی آن لازم می‌نماید. در این میان به نظر می‌رسد که جایگاه رهبری نسبت به سایر عوامل، مهمتر است. یکی از نظریه‌های نوین رهبری که به تازگی توجه پژوهشگران حوزه مدیریت را به خود جلب کرده است و ضعف‌ها و مشکلات رویکردهای سنتی رهبری را نیز برطرف کرده است، تئوری رهبری اخلاقی<sup>۳</sup> است که بر ارائه رفتار مناسب به صورت هنجاری در اعمال شخصی، روابط بین فردی و ترغیب پیروان، تأکید دارد (براون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۵).

جامعه امروز از مدیران مدارس، مسئولیت دیگری بالاتر از اداره کردن معلمان و شاگردان و ایجاد نظم و ترتیب در مدرسه انتظار دارد و آن انجام‌دادن وظیفه رهبری است (شیربگی و حاجی‌زاده، ۱۳۹۱). عمل مدیریت، مقوله‌ای است که در آن برای انجام هر کاری ابعاد اخلاقی وجود دارد. آموزش و پرورش به مدیرانی نیازمند است که با رهبری اخلاقی و بهره‌گیری از اصول رهبری خدمتگزار، زمینه‌های تحقق سازمان یادگیرنده در مدارس را فراهم کنند. با توجه به جایگاه اساسی مدارس در پرورش سرمایه‌های انسانی جوامع، مطالعه ویژگی‌های مدیران مدارس (از نگاه سبک رهبری اخلاقی) و یادگیرنده‌بودن مدارس، اهمیت زیادی دارد. با توجه به مسائل مطرح‌شده، هدف عمده این پژوهش بررسی تأثیر رهبری اخلاقی مدیران آموزشی بر توسعه سازمان یادگیرنده در مدارس شهرستان شیروان است.

رهبری اخلاقی یکی از زیرشاخه‌های رفتارهای اخلاقی است که به تازگی در سازمان‌ها به مسئله مهمی تبدیل شده است؛ اگر چه تا کنون روی این متغیر در عرصه پژوهش به طور یکپارچه و منظم کار نشده است (ایوی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). با وجود تمایل روبه‌رشد به کاربرد رهبری اخلاقی، میان صاحب‌نظران در تعریف مناسب و

1- Casey  
2- Learning Organization  
3- Ethical Leadership  
4- Brown  
5- Avey

ارزیابی آن اتفاق نظر نیست (یوکل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در یک تعریف مبتنی بر نظریه یادگیری اجتماعی، براون و همکاران (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را نشان دادن رفتار و سلوک مناسب هنجاری در اقدامات و اعمال شخصی و روابط بین فردی و ترویج چنین رفتارهایی در پیروان از طریق روابط دوسویه، صداقت و ارتباطات باز و تصمیم‌گیری اشتراکی تعریف کرده‌اند. به عبارت دیگر رهبری اخلاقی به واسطه‌ی ایجاد ارزش‌ها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک، صداقت و قابل اعتماد بودن و ایجاد جو سازمانی مناسب، رعایت ارزش‌ها در اعمال و تصمیم‌گیری‌ها و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می‌کند (توتار<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). چنین رهبرانی به طور جدی، تعهد و مسئولیت‌پذیری زیادی برای اهداف والا دارند. آنها دوراندیش، خردمند و شکیبا هستند، عزت نفس دارند، احساس سربلندی می‌کنند و در پیروی از اصول اخلاقی مهم و برجسته برای روابط کاری مطلوب، افراد سخت‌کوش، مقاوم و پیگیری‌کننده‌ای هستند (خونتیا و سار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). سایر پژوهشگران نیز ویژگی‌هایی نظیر این موارد برای این رهبران برشمرده‌اند: صداقت، تعیین‌کنندگی، انعطاف، درستکاری، امانت‌داری، فروتنی و تواضع، عقلانیت، ابراز احساسات متناسب با شرایط، جسارت و مسئولیت‌پذیری (سالومن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳؛ گویلن و گنزالس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). رهبری در سازمان‌های امروزی، جایگاه و ارزش حیاتی دارد، به‌ویژه وظیفه رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی برجسته‌تر است؛ زیرا رهبری اخلاقی از مهمترین عوامل ارتقای فرهنگ یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، نوآوری و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمان (عباس‌زاده و بوداکی، ۱۳۹۳) و تعهد و توانمندسازی کارکنان (زو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸، به نقل از نجیب‌زاده و همکاران ۱۳۹۵) است.

مفهوم سازمان یادگیرنده در اثر یک فلسفه ذاتی برای پیش‌بینی، واکنش و پاسخ‌گویی به تغییر، پیچیدگی و نبودن اطمینان پدید آمده است (ابوخادرا و روابد<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). نظریه پردازان مختلف تعاریف متعددی را از سازمان یادگیرنده بیان کرده‌اند. سنکه<sup>۸</sup>، سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن، افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقا می‌بخشند تا به نتایجی که در نظر خود دارند، دست یابند و به این ترتیب الگوهای جدید تفکر، رشد کنند و اندیشه‌های جمعی و گروهی گسترش یابند (سنکه، ۱۹۹۰). برخی از محققان معتقدند که سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور دسته جمعی، مؤثر و پیوسته یاد می‌گیرد و خودش را به سوی مدیریت بهتر و استفاده از دانش سوق می‌دهد. این سازمان به افراد این اختیار را می‌دهد که دانش کسب کنند و فناوری را برای یادگیری و تولید حداکثری به کارگیرند (نافخو<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). با توجه به مطالب طرح‌شده می‌توان گفت که سازمان یادگیرنده موقّق، سیستم‌هایی را فراهم می‌آورد که ظرفیت کلی سازمان برای رشد و یادگیری مداوم را می‌افزاید (فاسک و ریبولد<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵).

1- Yukl

2- Tutar

3- Khuntia &amp; Suar

4- Solomon

5- Guillen &amp; Gonzalez

6- Zhu

7- Abu Khadra &amp; Rawabdeh

8- Senge

9- Nafukho

10- Fauske &amp; Raybould

از یک دیدگاه دیگر، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به صورت گروهی یاد می‌گیرد و دائماً در حال جمع‌آوری، مدیریت و استفاده بهتر از دانش برای موفقیت سازمانی است (آرمبوری<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). گاروین<sup>۲</sup> لازمه تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را حل مسئله به صورت نظام‌مند، تجربه رویکردها و رهیافت‌های نوین، کسب تجربه از دستاوردهای دیگران، یادگیری از بهترین کارکردهای گذشته و نقل و انتقال سریع دانش در میان سازمان بیان کرده است (گاروین، ۱۹۹۳؛ به نقل از نصیری و همکاران، ۱۳۹۰). او یکی از بخش‌های سازنده سازمان یادگیرنده را رهبری می‌داند و می‌گوید که رهبر در سازمان یادگیرنده، کارکنان را درک می‌کند و فرهنگ عملی و تجربی را تشویق می‌کند و این نشان‌دهنده تعهدات قوی در سازمان است (گاروین، ۱۹۹۳، به نقل از طاهرپور کلانتری و همکاران، ۱۳۸۹). مارکوارت<sup>۳</sup> نیز رهبری در مدارس یادگیرنده را دربردارنده وظایف جدیدی همچون معلم و مربی ناظر، مدیر دانشی، همکار یادگیرنده و الگو برای یادگیری، معمار و طراح، هماهنگ‌کننده و حمایت از کسب و تسهیم یادگیری بیان می‌کند. او مهارت‌هایی را نظیر چشم‌انداز مشترک، ایجاد هماهنگی، مشارکت در تفکر سیستمی، تشویق و الهام‌بخشی برای یادگیری و خلاقیت برای رهبران سازمان یادگیرنده لازم می‌داند (مارکوارت، ۲۰۰۲، به نقل از طاهرپور کلانتری و همکاران، ۱۳۸۹).

درباره رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی، پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. جانسون و کالدول<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) با استفاده از مدل پنج‌گانه سنگه، چهار محور ساختار مشارکتی، کانال‌های ارتباطی اثربخش، رشد حرفه‌ای یکپارچه و رهبری یادگیری محور را راه‌های حرکت به سمت مدارس یادگیرنده در مدارس استرالیا گزارش کرده‌اند.

در پژوهش کرافورد<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) مدیران دبیرستان‌ها به پنج اصل یعنی الگوهای ذهن، آرمان مشترک، یادگیری گروهی، قابلیت‌های فردی و تفکر سیستمی برای توسعه و نگهداری مدارس معتقد بوده‌اند. آنها برای حرکت به سمت سازمان یادگیرنده، تشکیل گروه رهبری و برای دستیابی به تغییرات، خلاقیت و داشتن بینش مشترک را ضروری می‌دانستند.

بهروزی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با هدف بررسی عوامل مؤثر بر تمایل اعضای سازمان‌های فرهنگی - آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده نشان داده‌اند که بین میزان تمایل کارکنان برای تبدیل به این نوع سازمان و عواملی چون داشتن رهبران آگاه در سازمان، ساختار پویا، تشویق به خلاقیت و نوآوری، بینش مشترک، کار گروهی و تعاون، واگذاری اختیار و ارتباط مستمر با محیط پیرامون، رابطه معنادار وجود دارد. نصیری و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی را با هدف بررسی رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران با میزان به‌کارگیری مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده مدارس راهنمایی شهر همدان انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران با میزان به‌کارگیری مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، ارتباط مثبت و معنادار هست و هر یک از مهارت‌های سه‌گانه مدیران می‌تواند میزان به‌کارگیری این مؤلفه‌ها را پیش‌بینی کند.

1- Aramburu  
2- Garvin  
3- Marquardt  
4- Johnston & Caldwell  
5- Crawford

سینا و مزینی (۱۳۹۰) پژوهشی را با هدف بررسی میزان تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه مدیران مدارس مقطع متوسطه انجام داده‌اند. نتایج آنان نشان می‌دهد که ارزیابی ابعاد سازمان یادگیرنده (بینش مشترک، تفکر سیستمی، یادگیری گروهی، تسلط فردی و الگوهای ذهنی) از دیدگاه مدیران آموزشگاه‌های متوسطه، ارزش و اهمیت بیش از متوسط داشته است.

میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی، رابطه رهبری تحول‌آفرین را با یادگیری سازمانی بررسی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در نهایت، نفوذ آرمانی (رفتار) در جایگاه یکی از ابعاد رهبری تحولی، مهمترین پیش‌بینی‌کننده یادگیری سازمانی محسوب می‌شود.

چوپاوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) پژوهشی را با موضوع توسعه الگوی سازمان یادگیرنده برای مدارس حرفه‌ای خصوصی انجام داده‌اند. یافته‌های آنان بیان می‌کند شش عامل به طور مستقیم در توسعه سازمان یادگیرنده مؤثر است: ساختار مدیریت، توسعه کارکنان برای کسب دانش، تعیین چشم‌انداز، راهکار و هدف، سیستم مشارکت و کار گروهی، نوآوری و توسعه پژوهش و سیستم ارزشیابی. رهبری تحولی نیز به صورت مستقیم و غیر مستقیم تأثیرگذار است.

کانوکورن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی را با هدف تعیین شاخص‌های رهبری اخلاقی برای مدیران مدارس تایلند انجام داده‌اند. بر اساس یافته‌های این تحقیق، رهبری اخلاقی از پنج عامل اصلی، ۱۹ عامل ثانوی و ۶۹ شاخص تشکیل شده است. عوامل اصلی به ترتیب، مسئولیت، انصاف، اعتماد، منش و توانمندسازی را شامل می‌شوند. از میان شاخص‌ها نیز ۱۳ شاخص به مسئولیت، ۱۱ شاخص با انصاف، ۱۷ شاخص به اعتماد، ۱۵ شاخص به منش و ۱۳ شاخص به توانمندسازی مربوط است.

قنبری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی، رابطه خلاقیت و هوش هیجانی مدیران را با میزان به‌گیری مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس بررسی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که وضعیت خلاقیت و هوش هیجانی مدیران مدارس در حد متوسط قرار دارد و میزان به‌کارگیری مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس مطالعه‌شده نیز بالاتر از حد متوسط است. بین خلاقیت مدیران با دو مؤلفه دیگر سازمان یادگیرنده (قابلیت شخصی و الگوهای ذهنی)، رابطه معنادار مشاهده نشده است.

قنبری و اسکندری (۱۳۹۳) در پژوهشی، رابطه بین سبک‌های رهبری را با سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی بررسی کرده‌اند. یافته‌های آنها بیان می‌کند که وضعیت رهبری تحولی، تبادلی و سازمان یادگیرنده در مدارس هیأت امنایی و عادی استان همدان، بالاتر از سطح متوسط است. آزمون t گروه‌های مستقل، آشکار کرده است که مدارس هیأت امنایی، رهبری تحولی و مدارس عادی، رهبری تبادلی را به کار می‌گیرند. به علاوه وضعیت سازمان یادگیرنده مدارس هیأت امنایی نسبت به مدارس عادی بهتر است. ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین رهبری تحولی با سازمان یادگیرنده در تمام مدارس، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج

1- Chooppawa

2- Kanokorn

تحلیل رگرسیون نیز بیانگر آن است که مؤلفه‌های تحریک ذهنی، نفوذ آرمانی و ملاحظات انفرادی از بین ابعاد رهبری تحوّل‌ی در مدارس هیأت امنایی و ویژگی تحریک ذهنی در مدارس عادی، بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده دارند.

عباس‌زاده و بوداکی (۱۳۹۳) در پژوهش خود، تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی را بررسی کرده‌اند. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیونی به‌ترتیب اثرهای ابعاد وضوح نقش، جهت‌گیری مردمی، هدایت اخلاقی و سازه رهبری اخلاقی بر متغیّر وابسته (ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی) معنادار بوده است و متغیّرهای یادشده توانسته‌اند ۶۳ درصد تغییرات متغیّر وابسته را تبیین کنند.

شیروانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی، رابطه بین رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده را بررسی کرده‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه معنادار و مثبتی بین تمام ابعاد سازمان یادگیرنده و رهبری اخلاقی هست. در این بین بیشترین ارتباط بین مدل ذهنی و رهبری اخلاقی و کمترین ارتباط بین رهبری اخلاقی با آرمان مشترک وجود دارد.

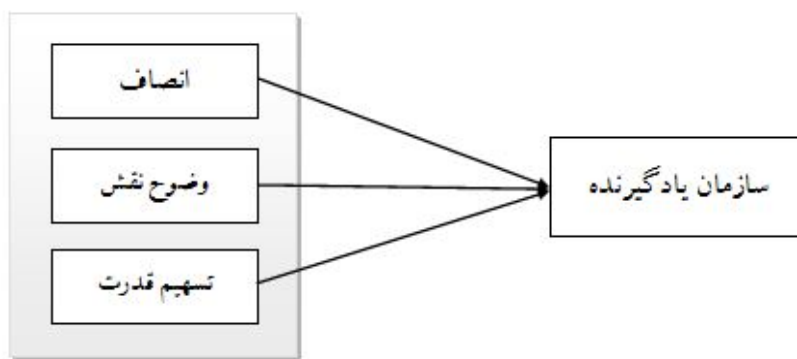
محمودزاده و شجاعی (۱۳۹۴) در پژوهشی، تأثیر سرمایه اجتماعی بر سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه را بررسی کرده‌اند. یافته‌های این تحقیق مؤید این است که در تحلیل جداگانه متغیّرهای شبکه اجتماعی، اعتماد و هنجارهای مشترک، رابطه معناداری با متغیّر سازمان یادگیرنده به دست آمده است و رابطه ساده بین این متغیّرها نیز معنادار است. با وجود این، در رگرسیون چندمتغیّره، فقط متغیّر هنجارهای مشترک، توان پیش‌بینی خوبی را برای متغیّر سازمان یادگیرنده دارند.

شفیعی و برادران حقیر (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «سازمان یادگیرنده، راهکار تربیت نیروی انسانی دانشی (مورد پژوهشی: مدارس اسلامی غیر انتفاعی دوره متوسطه دوم)» انجام داده‌اند. نتایج آنها بیانگر این است که ارزیابی مستمر، اتصال با محیط، فرصت یادگیری مستمر، تسهیم اطلاعات، تصمیم‌گیری مشارکتی، نیروی انسانی متخصص و چشم‌انداز مشترک به ترتیب از اهمیت نسبی برخوردارند. مدیران مدارس در چشم‌انداز مشترک و درک مناسب از آن کمترین رتبه و در ارزیابی مستمر بیشترین رتبه را در بین مؤلفه‌های بررسی شده دارند.

با در نظر گرفتن پیشینه پژوهش، مدل‌های مرتبط و شاخص‌های اصلی موضوعات رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده، الگوی اولی مفهومی نظری پژوهش که در مورد رهبری اخلاقی از دیدگاه دی‌هاق و دن‌هاردگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) و در مورد سازمان یادگیرنده از دیدگاه مارسیک و واتکینز<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) متأثر است، به صورت شکل ۱، مفروض شده است:

1- De Hoogh & Den Hartog

2- Marsick & Watkins



شکل ۱: الگوی نظری پژوهش

باتوجه به موضوع پژوهش و برای دستیابی به رابطه بین متغیرهای پژوهش (رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده) فرضیه‌های ذیل شکل گرفته است:

- ۱- مؤلفه انصاف، پیش‌بینی‌کننده سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه شهرستان شیروان است.
- ۲- مؤلفه وضوح نقش، پیش‌بینی‌کننده سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه شهرستان شیروان است.
- ۳- مؤلفه تسهیم قدرت، پیش‌بینی‌کننده سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه شهرستان شیروان است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری، تمام معلمان مدارس متوسطه شهرستان شیروان در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳ و تعداد آنها ۳۲۹ نفر بوده است. با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۷۵ نفر برای نمونه پژوهش انتخاب شده‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه سلسله‌مراتبی و تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزارهای SPSS۲۱ و Amos۲۲ استفاده شده است.

ابزارهای اندازه‌گیری: برای اندازه‌گیری متغیر رهبری اخلاقی از پرسشنامه رهبری اخلاقی دی‌هاگ و دن هارتگ (۲۰۰۸) استفاده شده است. این پرسشنامه از ۱۵ گویه تشکیل شده است که سه مؤلفه انصاف، شفاف‌سازی و تسهیم قدرت را می‌سنجد. چند نمونه از گویه‌های این پرسشنامه از این قرار هستند: «مدیر مدرسه بدون دلیل موجه و محکم از دیگران انتقاد نمی‌کند»، «انتظارات اساسی خود از اعضای گروه (مدرسه) را توضیح می‌دهد و روشن می‌کند»، «اعضای مدرسه را در تصمیم‌گیری‌های مهم، سهیم می‌کند». گویه‌ها بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از کاملاً غلط (۱) تا کاملاً درست (۵) تنظیم شده‌اند. البته ضریب قابلیت اعتماد این مقیاس در پژوهش نصر اصفهانی و غضنفری (۱۳۹۲) با استفاده از آلفای کرونباخ، ۰/۸۴ به دست آمده است. در این مطالعه نیز ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۱ به دست آمد که گویای پایایی بالای این ابزار است. برای بررسی روایی این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش  $GFI=0/97$ ,  $AGFI=0/93$ ,  $CFI=0/92$ ,  $RMSEA=$  نشانگر برازش مناسب این پرسشنامه است.



برای اندازه‌گیری متغیر سازمان یادگیرنده از مقیاس سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک (۲۰۰۳)، استفاده شده است. این مقیاس از ۴۳ گویه تشکیل شده است که هفت مؤلفه را می‌سنجد: «خلق فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر»، «ارتقای پرسش و گفت‌وگو»، «ترغیب افراد به همکاری و کار گروهی»، «نظام خلق و تسهیم یادگیری»، «توانمندسازی افراد برای رسیدن به چشم‌انداز مشترک»، «ارتباط سازمان با محیط» و «فراهم آوردن رهبری راهبردی برای یادگیری». چند نمونه از گویه‌های مربوط به این پرسشنامه عبارت‌اند از: «در مدرسه ما افراد، اشتباهات خود را آزادانه ابراز می‌کنند تا از آنها درس بگیرند»، «در مدرسه ما، افراد در یادگیری به یکدیگر کمک می‌کنند»، «فرصت‌هایی برای رشد و آموزش مستمر در مدرسه ما مهیا شده است». این گویه‌ها بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از کاملاً غلط (۱) تا کاملاً درست (۵) تنظیم شده است. ضریب قابلیت اعتماد این مقیاس با استفاده از آلفای کرونباخ، ۰/۸۵ به دست آمده است که بیانگر پایایی مناسب ابزار است. برای بررسی روایی این مقیاس از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش  $GFI=0/99$ ,  $AGFI=0/89$ ,  $CFI=0/95$ ,  $RMSEA=$  نشانگر برازش مناسب این پرسشنامه است.

جدول ۱: میزان آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیرها	آلفای کل	ابعاد	تعداد گویه‌ها	آلفا
رهبری اخلاقی	۰/۹۱	انصاف	۱۵	۰/۸۰
		وضوح نقش		۰/۸۶
		تسهیم قدرت		۰/۷۸
سازمان یادگیرنده	۰/۸۵	یادگیری مستمر	۴۳	۰/۸۳
		ارتقای پرسش و گفتگو		۰/۷۶
		ترغیب افراد به همکاری		۰/۷۴
		نظام خلق و تسهیم یادگیری		۰/۷۷
		توانمندسازی		۰/۷۹
		ارتباط سازمان با محیط		۰/۷۴
		رهبری راهبردی		۰/۸۰

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از پژوهش بر اساس سؤال‌های اساسی آن بیان می‌شود. قبل از بررسی سؤال‌های اصلی، یافته‌های توصیفی پژوهش بیان می‌شود. از بین ۱۷۰ نفر معلم مدارس مربوط که در این مطالعه شرکت داشتند، ۵۲/۴ درصد از افراد مطالعه‌شده، زن و ۴۷/۶ درصد آنان مرد هستند. همچنین رده سنی آنها به این صورت بوده است: ۲/۹ درصد در رده سنی کمتر از ۲۵ سال، ۱۲/۹ درصد بین ۲۶ تا ۳۰ سال، ۱۳/۵ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال، ۲۵/۳ درصد بین ۳۶ تا ۴۰ سال، ۲۵/۹ درصد بین ۴۱ تا ۴۵ سال، ۱۸/۲ درصد بین ۴۶ تا ۵۰ سال و ۱/۲ درصد در رده سنی ۵۱ سال و بالاتر. از نظر مدرک تحصیلی، ۶۱/۲ درصد پاسخ‌دهندگان (معلمان) به پرسشنامه‌ها تحصیلات کارشناسی، ۳۷/۱ درصد کارشناسی ارشد، ۰/۶ درصد فوق دیپلم و ۱/۲ درصد دکترا داشته‌اند. سابقه کار پاسخ‌دهندگان (معلمان) به پرسشنامه‌ها نیز به این صورت بوده است: ۱۶/۵ درصد سابقه کار کمتر از ۵ سال، ۱۵/۳ درصد ۵-۱۰ سال، ۷/۱

درصد ۱۱-۱۵ سال، ۲۲/۹ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲۶/۵ درصد ۲۱ تا ۲۵ سال و ۱۱/۸ درصد ۲۶ سال و بالاتر. از نظر رشته تحصیلی، ۵۱/۸ درصد پاسخ‌دهندگان (معلمان) به پرسشنامه‌ها، رشته‌های تحصیلی حوزه علوم انسانی، ۲۶/۵ درصد رشته‌های تحصیلی حوزه علوم تجربی و ۲۱/۸ درصد رشته‌های تحصیلی حوزه علوم ریاضی داشته‌اند.

جدول ۲ با استفاده از تحلیل رگرسیون گام به گام، سهم هر یک از مؤلفه‌های رهبری اخلاقی را در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده نشان می‌دهد. بر اساس جدول ۲ مؤلفه‌های تسهیم قدرت و وضوح نقش از میان مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، قابلیت پیش‌بینی سازمان یادگیرنده را دارند. برای تعیین سهم این مؤلفه‌ها در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده بر اساس ضریب استاندارد رگرسیون<sup>۱</sup> می‌توان گفت که سهم مؤلفه‌های تسهیم قدرت و وضوح نقش در تبیین سازمان یادگیرنده به ۰/۴۴۴ و ۰/۳۹۵ می‌رسد. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در مؤلفه‌های تسهیم قدرت و وضوح نقش، یادگیرنده بودن سازمان مدارس به ترتیب به میزان ۰/۴۴۴ و ۰/۳۹۵ انحراف استاندارد، افزایش می‌یابد. بنابراین هر دو متغیر با متغیر سازمان یادگیرنده، رابطه مثبت (مستقیم) دارند. به این معنا که با افزایش مؤلفه‌های تسهیم قدرت و وضوح نقش، میزان یادگیرنده بودن سازمان مدارس افزایش می‌یابد و برعکس. همچنین این یافته بیانگر آن است که مؤلفه انصاف به دلیل نداشتن سهم معناداری در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده از معادله خارج می‌شود.

جدول ۲: تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی سازمان یادگیرنده از طریق مؤلفه‌های رهبری اخلاقی

الگو	متغیر	ضرایب استاندارد نشده		ارزش t	سطح معنی‌داری
		انحراف استاندارد	Beta		
	ثابت	۰/۸۴۳	-	۱/۲۸۲	۰/۲۱۷
	تسهیم قدرت	۰/۴۰۹	۰/۱۷۳	۲/۳۶۹	۰/۰۳۰
	شفاف‌سازی	۰/۳۵۱	۰/۱۶۶	۲/۱۱۱	۰/۰۵۰
متغیر وابسته: سازمان یادگیرنده					

بر اساس اطلاعات مندرج در جدول ۲ می‌توان فرضیه‌های پژوهش را بررسی کرد. بر اساس آن مؤلفه انصاف، سهم معناداری در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده ندارد و از معادله خارج شده است، بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید نمی‌شود. همچنین مؤلفه‌های تسهیم قدرت و شفاف‌سازی، قابلیت پیش‌بینی سازمان یادگیرنده را دارند، بنابراین فرضیه‌های دوم و سوم پژوهش تأیید می‌شوند.

## بحث و نتیجه‌گیری

دانش، مهم‌ترین سرمایه هر سازمان است و سازمانی که از این دارایی بی‌نظیر بیشتر استفاده کند، می‌تواند به مشکلات و تحولات محیطی به شیوه مؤثرتری پاسخ دهد و در کسب مزیت راهبردی پایدار نسبت به رقبای خود بهتر عمل کند. مدارس نیز در جایگاه یک سازمان آموزشی برای رویارویی و پاسخ درخور به تغییر و تحولات

محیطی، تنها به کادر آموزشی و اداری با دانش، تخصص و اطلاعات مناسب، نیاز ندارند؛ بلکه باید سازماندهی و به کارگیری بهنگام از دانش و اطلاعات را نیز محقق کنند. امروزه مدارس با حجم انبوهی از اطلاعات روبه‌رو هستند؛ پس باید به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند و در تولید دانش و اطلاعات پیشرو باشند. از مهمترین عوامل مؤثر بر تبدیل مدارس به سازمان یادگیرنده سبک رهبری مدیر است. از این رو در این پژوهش سعی شده است تا رابطه سبک رهبری اخلاقی با سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه شهرستان شیروان بررسی شود.

بسیاری از صاحب‌نظران حوزه مدیریت که در توصیف سازمان‌های یادگیرنده کوشیده‌اند، آن را سازمانی دانسته‌اند که یادگیری همگانی را از طریق رهبری سازمان، میسر و به طور مستمر خود را متحول و دگرگون می‌کند. در سازمان‌های یادگیرنده جایگاه ارزشمند رهبری، بررسی و تبیین می‌شود. به نظر پیتر سنگه در سازمان یادگیرنده، رهبران سه وظیفه اساسی بر عهده دارند: رهبر در جایگاه طراح، رهبر در جایگاه ناظر و رهبر در جایگاه معلم. سازمان‌های یادگیرنده، ویژگی‌هایی چون آرمان، راهبرد، رهبر، ساختار و فرایندهایی برای ترویج یادگیری دارند. آنها مدام ظرفیت خود را برای یادگیری، تطابق و تغییر می‌دهند و همسو با آن فرهنگ را نیز افزایش می‌دهند. بنابراین عنصر اساسی در فرایند دستیابی به سازمان یادگیرنده، رهبری حمایتی است.

نتایج حاصل از رگرسیون گام‌به‌گام نشان می‌دهد که از بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، مؤلفه تسهیم قدرت و وضوح نقش، توانایی پیش‌بینی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده را داشته است. مؤلفه‌های تسهیم قدرت و وضوح نقش به ترتیب به میزان ۰/۴۴۴ و ۰/۳۹۵ در تبیین سازمان یادگیرنده نقش داشته‌اند. مؤلفه انصاف، توانایی پیش‌بینی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده را نداشته است. در همین رابطه، نتایج سایر پژوهش‌ها نیز تا حد زیادی با نتایج این پژوهش همسو و مؤید تأثیر رهبر اخلاقی بر سازمان یادگیرنده هستند. از جمله پژوهش بهروزی و همکاران (۱۳۸۸) بیانگر آن است که تسهیم قدرت و واگذاری اختیارات، یکی از عوامل تأثیرگذار برای تبدیل سازمان‌های آموزشی و فرهنگی به سازمان یادگیرنده است. شیروانی و همکاران (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود نشان داده‌اند که بین رهبری اخلاقی و ابعاد سازمان یادگیرنده، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. عباس‌زاده و بوداقی (۱۳۹۳) نیز تأثیر رهبری اخلاقی بر یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی و بینش مشترک را نشان داده‌اند.

به طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رهبران آموزشی با ترغیب ذهنی، حمایت از معلمان، برقراری عدالت و انصاف، ارتقا و بهبود روابط بین افراد، وضوح نقش اهداف و مقاصد مدارس و تسهیم قدرت و اختیار بین معلمان، تأثیر مثبت و تأمل‌برانگیزی بر توسعه سازمان یادگیرنده در مدارس دارند. بنابراین می‌توان گفت که مدیران آموزشی با رهبری اخلاقی، مشارکت دادن معلمان در امور مدرسه، تشویق آنان به یادگیری و تبادل دانش با یکدیگر، انجام وظیفه الگوی اخلاقی بودن و حاکم کردن محیط اخلاقی و حمایتی در مدارس می‌توانند سازمان یادگیرنده را در مدارس ارتقا دهند. در مجموع می‌توان گفت که برای حرکت به سوی الگوی سازمان یادگیرنده، وجود رهبر اخلاقی ضروری است. رهبران اخلاقی می‌توانند در جایگاه الگوی مناسبی در سازمان عمل کنند و سایر کارکنان را به یادگیری تشویق کنند و منشأ تغییرات باشند. آنها می‌توانند با ایجاد فرصت‌های یادگیری و تسهیم قدرت میان کارکنان، یادگیری سازمانی را بهبود بخشند.

اگر چه این پژوهش دیدگاه ارزشمندی درباره به کارگیری ابعاد سازمان یادگیرنده در مدارس و عوامل مربوط به آن ارائه می‌دهد، اما محدودیت‌های معمول در مطالعات میدانی را نیز دارد. در حالی که محدودبودن جامعه آماری به یک سازمان خاص به‌دقت داده‌های ژرفی در اختیار می‌گذارد، اما تعمیم‌پذیری نتایج آن دچار محدودیت جدی است. این مطالعه به معلمانی که در مدارس متوسطه شهرستان شیروان فعالیت می‌کنند، محدود شده است و ممکن است ویژگی‌های متفاوت سایر سازمان‌ها و یا حتی معلمان مدارس و مناطق دیگر در آن لحاظ نشده باشد. دومین محدودیت به قید زمانی تحقیق مربوط می‌شود. در واقع با توجه به رشد شناختی و تغییرات رفتاری افراد در طول زمان، این مطالعه نمی‌تواند نتایج تحقیق را به زمان‌های آینده عمومیت ببخشد.

## منابع

- اصغرزاده شهنقی، شاهین و نوری، سیامک (۱۳۹۱)، سنجش سطح سازمان یادگیرنده با استناد به مدل منتخب، **چشم‌انداز مدیریت دولتی**، ۳ (۳)، ۷۳-۵۱.
- بنی‌سی، پریناز و اسماعیلی‌لهمه، مریم (۱۳۸۹)، بررسی رابطه ابعاد سازمان یادگیرنده با اثربخشی مدیران مدارس راهنمایی منطقه ۴ شهر تهران، **نوآوری‌های مدیریت آموزشی (اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی)**، ۳ (۳)، ۷۱-۵۹.
- بهروزی، محمد، فرخ‌نژاد، خدانظر و امیراحمدی، طاهره (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مؤثر بر تمایل اعضای سازمان‌های فرهنگی-آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، **فصل‌نامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۱ (۳)، ۳۶-۱۹.
- سینا، حمید و مزینی، مینا (۱۳۹۲)، بررسی مقدار تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش ناحیه یک شهر شیراز، **فصل‌نامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۴ (۲)، ۱۶۸-۱۵۵.
- شفیعی، فاطمه صغری و برادران حقیر، مریم (۱۳۹۵)، سازمان یادگیرنده، راهکار تربیت نیروی انسانی دانشی (مورد پژوهشی: مدارس اسلامی غیر انتفاعی دوره متوسطه دوم)، **دو فصل‌نامه علوم تربیتی از دیدگاه اسلام**، ۴ (۲)، ۶، ۲۷-۵۰.
- شیربگی، ناصر و حاجی‌زاده، سارا (۱۳۹۱)، بررسی رابطه ویژگی‌های سبک رهبری خدمتگزار مدیران مدارس متوسطه با توانمندسازی دبیران، **فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۶ (۴)، ۹۹-۸۱.
- شیروانی، علیرضا، جهانگیرفرد، مجید، صنعتی‌گر، هدا و احمدی، کبری (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده، **فصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت**، ۶ (۴)، ۲۳، ۹-۳۴.
- طاهرپور کلاتری، حبیب‌الله، زارع‌پور نصیرآبادی، فضل‌الله و جوکار، علی (۱۳۸۹)، تبیین رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و رهبری تحول‌گرا، **چشم‌انداز مدیریت دولتی**، ۱ (۴)، ۲۳-۳۸.

- عباس‌زاده، محمد و بوداقتی، علی. (۱۳۹۳)، تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه تبریز)، **فصل‌نامه مدیریت دولتی**، ۶ (۲)، ۲۸۹-۳۰۸.
- قنبری، سیروس و اسکندری، اصغر. (۱۳۹۳)، رابطه بین سبک‌های رهبری با سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی، **فصل‌نامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۵ (۴)، ۹۴-۶۵.
- قنبری، سیروس، اردلان، محمدرضا، کریمی، ایمان و میری، امیر. (۱۳۹۲)، رابطه خلاقیت مدیران با مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان اراک، **فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۷ (۲)، ۸۷-۱۰۶.
- محمودزاده، مجتبی و شجاعی، محمدحسین. (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر سازمان یادگیرنده، **مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی**، ۸ (۳)، ۲۵-۴۵.
- میرکمالی، سیدمحمد، نارنجی ثانی، فاطمه و اعلامی، فرنوش. (۱۳۹۰)، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سایپا)، **پژوهشنامه مدیریت تحول**، ۳ (۲)، ۲۷-۱.
- نجیب‌زاده، عنایت‌الله، بوستانی، حمیدرضا و درخشیده، حامد (۱۳۹۵)، تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان با توجه به نقش میانجی عدالت ادراک‌شده کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان)، **فصل‌نامه رسالت مدیریت دولتی**، ۷ (۱)، ۲۱-۴۲.
- نصر اصفهانی، علی، غضنفری، احمد و عامری نسب، سیامک. (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، **دو فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، ۵ (۱)، ۱۰۷-۱۲۸.
- نصیری، فخرالسادات، قنبری، سیروس و قلی‌زاده، سهیلا. (۱۳۹۰)، رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران با میزان کاربرد مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، **مجله پژوهش علوم انسانی**، ۱۲ (۲)، ۳۰-۱۹.
- Abu Khadra, M. F. & Rawabdeh, I. A. (2006). Assessment of development of the learning organization concept in jordanian industrial companies. *The Learning Organization*, 13 (5), 455-474.
- Aramburu, N., Saenz, J. & Rivera, O. (2006). Organizational learning, change process, and evolution of management systems: Empirical evidence from the Basque Region. *The Learning Organization*, 13 (5), 434-454.
- Avey, J. B., Palanski, M. E. & Walumbw, F. O. (2010). When leadership does unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98 (4), 573-582.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 134-117.
- Chooppawa, R., Sirisuthi, C., Ampai, A. S. & Sripathar, S. (2012). The development of learning organization model for private vocational schools. *European Journal of Social Sciences*, 30 (4), 586-596.

- Crawford, C. L. M. (2004). *High school principal leadership: Practices and beliefs within the learning organization*. University of Virginia.
- De Hoogh, A. H. & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19 (3), 297-311.
- Fauske, J. R. & Raybould, R. (2005). Organizational learning theory in schools. *Journal of Educational Administration*, 43 (1), 22-40.
- Garvin, D. A. (1993) Building learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91.
- Guillen, M. & Gonzalez, T. F. (2001). The ethical dimension of managerial leadership: Two illustrative case studies in TQM. *Journal of Business Ethics*, 34 (3), 175-189.
- Johnston, C. & Caldwell, B. (2001). Leadership and organisational learning in the quest for world class schools. *International Journal of Educational Management*, 15 (2), 94-103.
- Kanokorn, S., Wallapha, A. & Ngang, T. K. (2013). Indicators of ethical leadership for school principals in thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 2085-2089.
- Khuntia, R. & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49 (1), 13-26.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Nicholas brealey publishing.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003) Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), 132-151.
- Nafukho, F. M., Graham, C. M. & Muyia, M. H. (2009). Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small-size business enterprise. *Journal of European Industrial Training*, 33 (1), 32-51.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- Solomon, R. C. (2003). *A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success*. Oxford: Oxford University Press, USA.
- Tutar, H., Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1378-1388.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organization*. Boston: Pearson Education, 8 edition.
- Zhu, W. (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review*, 8 (3), 62-73.