

تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدرسه بر تعهد سازمانی معلمان در مدارس دولتی استان اردبیل

۱۸ | صفحه

شفیقه مصباحی^۱، آیناز عین الهی رضابگلو^۲، الهامه فتحی^۳

تاریخ دریافت: ۲۶ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۵ مرداد ماه ۱۴۰۴

چکیده

رهبری اخلاقی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم مدیریت آموزشی نقش بسزایی در ارتقای کیفیت عملکرد معلمان و ایجاد محیط یادگیری مطلوب دارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر تعهد سازمانی معلمان در مدارس دولتی استان اردبیل انجام شد. روش پژوهش از نوع کمی و همبستگی-علی مقطعی است و جامعه آماری آن شامل تمامی معلمان مدارس دولتی استان می‌باشد. نمونه با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد و داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد شده رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی، تحلیل همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران با تمامی ابعاد تعهد سازمانی معلمان شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری رابطه مثبت و معنادار دارد. بیشترین همبستگی و تأثیر مربوط به تعهد عاطفی معلمان بود، که نشان‌دهنده نقش تعیین‌کننده رفتارهای اخلاقی مدیران در ایجاد تعلق خاطر و انگیزه داخلی معلمان است. مقادیر R^2 نیز نشان داد که رهبری اخلاقی بخش قابل توجهی از تغییرات تعهد سازمانی معلمان را تبیین می‌کند. نتایج پژوهش تأکید می‌کند که تقویت رفتارهای اخلاقی مدیران مدارس می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی معلمان، ارتقای رضایت شغلی و بهبود عملکرد آموزشی منجر شود. بر اساس یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی رهبری اخلاقی برای مدیران برگزار شود، سیاست‌ها و چارچوب‌های اخلاقی در مدارس تقویت گردد و محیط کاری حمایتی و انگیزشی برای معلمان فراهم شود.

واژگان کلیدی: رهبری اخلاقی، تعهد سازمانی، مدیران مدارس، معلمان

^۱ گروه آموزش متوسطه، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، بيله سوار، ایران

^۲ گروه آموزش ابتدایی، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، پارس آباد، ایران

^۳ گروه آموزش متوسطه، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، پارس آباد، ایران

۱- مقدمه

رهبری اخلاقی به عنوان یکی از ابعاد حیاتی رهبری در محیط‌های آموزشی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری رفتارها، ارزش‌ها و نگرش‌های معلمان ایفا می‌کند (براون^۱ و همکاران، ۲۰۰۵). امروزه مدیران مدارس با چالش‌های متعددی مواجه هستند که از جمله آن‌ها می‌توان به افزایش انتظارات جامعه، فشارهای عملکردی و نیاز به ایجاد محیط یادگیری مثبت اشاره کرد (لیت‌وود و سان^۲، ۲۰۱۲). در چنین شرایطی، رهبری اخلاقی می‌تواند به عنوان یک راهبرد مدیریتی برای ارتقای تعهد سازمانی معلمان و بهبود کیفیت آموزش عمل کند (آولویو و گاردنر^۳، ۲۰۰۵).

تعهد سازمانی به عنوان یک سازه روان‌شناختی و اجتماعی، بیانگر میزان وفاداری، تعلق و انگیزه افراد برای حفظ و مشارکت در سازمان خود است (مایر و آلن^۴، ۱۹۹۱). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که معلمان با تعهد سازمانی بالا نه تنها عملکرد بهتری دارند، بلکه روابط مثبت‌تر و اثرگذاری بیشتری بر یادگیری دانش‌آموزان دارند (نگونی^۵ و همکاران، ۲۰۰۶). این امر اهمیت شناخت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی معلمان، از جمله رهبری اخلاقی مدیران، را بیش از پیش نمایان می‌سازد.

استان اردبیل، به عنوان یکی از استان‌های مهم ایران با جمعیت دانش‌آموزی قابل توجه، نیازمند توجه ویژه به ارتقای کیفیت مدیریت مدارس و تعهد سازمانی معلمان است (یارمحمدیان و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به نقش کلیدی معلمان در فرآیند آموزش و پرورش، شناسایی تأثیر رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی آنان می‌تواند مسیر مناسبی برای ارتقای کارایی و اثربخشی مدارس فراهم کند.

۲- ادبیات نظری

۲-۱- رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی را می‌توان به عنوان فرایند هدایت و تأثیرگذاری بر افراد با توجه به اصول اخلاقی و ارزش‌های انسانی تعریف کرد (براون و همکاران، ۲۰۰۵). رهبران اخلاقی با اتخاذ تصمیمات منصفانه، صداقت، توجه به حقوق دیگران و مسئولیت‌پذیری، محیطی ایجاد می‌کنند که موجب افزایش اعتماد و رضایت شغلی کارکنان می‌شود (تروینو^۶ و همکاران، ۲۰۰۰).

ویژگی‌های کلیدی رهبری اخلاقی عبارتند از:

- صداقت و شفافیت: ارائه اطلاعات صادقانه و شفاف به اعضای سازمان (براون و همکاران، ۲۰۰۵).

¹ Brown

² Leithwood & Sun

³ Avolio & Gardner

⁴ Meyer & Allen

⁵ Nguni

⁶ Treviño

- انصاف و عدالت: تصمیم‌گیری منصفانه و رعایت حقوق تمامی ذی‌نفعان (سیولا^۱، ۲۰۰۴).
 - مسئولیت‌پذیری اجتماعی: توجه به تأثیر تصمیمات سازمان بر جامعه و محیط زیست (آوولیو و گاردنر^۲، ۲۰۰۵).
 - الگو بودن: مدیران اخلاقی رفتار مورد انتظار را شخصاً نشان می‌دهند و ارزش‌ها را در عمل پیاده می‌کنند (پراون و تروینو^۳، ۲۰۰۶).
- مطالعات نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی در مدارس می‌تواند منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، افزایش اعتماد و همبستگی تیمی و ارتقای کیفیت آموزش شود (نگونی و همکاران، ۲۰۰۶؛ لیثوود و سان، ۲۰۱۲). رهبران اخلاقی نقش مهمی در انگیزش معلمان دارند و از طریق رفتارهای اخلاقی خود، تعهد و وفاداری آنان را تقویت می‌کنند.

۲-۲- تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به میزان وابستگی، تعلق خاطر و تمایل فرد برای باقی ماندن و مشارکت فعال در سازمان اشاره دارد و یکی از مهم‌ترین مفاهیم در مدیریت منابع انسانی و روان‌شناسی سازمانی به شمار می‌رود (مایر و آلن، ۱۹۹۱). این سازه شامل سه بعد اصلی است: تعهد عاطفی که نشان‌دهنده وابستگی احساسی و تعلق خاطر فرد به سازمان است، تعهد مستمر که بیانگر احساس الزام به ماندن در سازمان به دلیل هزینه‌های ترک آن است، و تعهد هنجاری که نشان‌دهنده حس وظیفه و مسئولیت اخلاقی فرد نسبت به سازمان است (مایر و آلن، ۱۹۹۷). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعهد سازمانی با افزایش رضایت شغلی، کاهش ترک خدمت، بهبود عملکرد و تقویت انگیزه کارکنان ارتباط مستقیم دارد (نگونی و همکاران، ۲۰۰۶). به‌ویژه در محیط‌های آموزشی، معلمان با تعهد سازمانی بالا نه تنها عملکرد حرفه‌ای بهتری دارند بلکه روابط مثبت‌تر و اثرگذاری بیشتری بر یادگیری دانش‌آموزان ایجاد می‌کنند (یارمحمدیان و همکاران، ۲۰۲۰). در نتیجه، تعهد سازمانی عامل کلیدی در حفظ کیفیت و ثبات نیروی انسانی و بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود.

تعهد سازمانی به سه بعد اصلی تقسیم می‌شود:

- تعهد عاطفی: وابستگی احساسی و تعلق خاطر به سازمان.
 - تعهد مستمر: تمایل به باقی ماندن در سازمان به دلیل هزینه‌های از دست رفته ناشی از ترک آن.
 - تعهد هنجاری: احساس وظیفه و مسئولیت نسبت به سازمان (مایر و آلن، ۱۹۹۱).
- معلمان با تعهد سازمانی بالا دارای:

¹ Ciulla

² Avolio & Gardner

³ Brown & Treviño

- انگیزه بیشتر برای بهبود عملکرد آموزشی (نگونی و همکاران، ۲۰۰۶).
- رضایت شغلی بالاتر و کاهش ترک خدمت (اینگرسول^۱، ۲۰۰۱).
- ارتباط موثرتر با دانش‌آموزان و همکاران (یارمحمدیان و همکاران، ۲۰۲۰).

۲-۳- رابطه رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی

مطالعات متعدد نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی با افزایش اعتماد، رضایت شغلی و احساس تعلق به سازمان، منجر به ارتقای تعهد سازمانی می‌شود (براون و تروینو، ۲۰۰۶؛ مایر و همکاران، ۲۰۰۹). در محیط‌های آموزشی، رهبران اخلاقی با رعایت انصاف، صداقت و مسئولیت‌پذیری، معلمان را ترغیب می‌کنند تا خود را به اهداف مدرسه متعهد کنند.

نگونی^۲ و همکاران (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای در مدارس تانزانیا نشان دادند که رهبری اخلاقی مدیران با تعهد سازمانی معلمان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. براون و همکاران (۲۰۰۵) تأکید کردند که رهبران اخلاقی باعث ایجاد فرهنگ اعتماد و کاهش استرس شغلی کارکنان می‌شوند. لیت‌وود و سان^۳ (۲۰۱۲) یافته‌اند که سبک‌های رهبری اخلاقی نقش مستقیم در بهبود انگیزه و وفاداری کارکنان دارند.

با توجه به ادبیات نظری، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری اخلاقی مدیران مدارس به‌عنوان عامل کلیدی، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر تعهد سازمانی معلمان داشته باشد. این تأثیر از طریق افزایش اعتماد، بهبود رضایت شغلی و تقویت تعلق خاطر به سازمان تحقق می‌یابد. بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر مدارس دولتی استان اردبیل، به دنبال بررسی عمقی این رابطه و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود مدیریت و ارتقای کیفیت آموزش است.

۳- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: رهبری اخلاقی مدیران مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کلی معلمان در مدارس دولتی استان اردبیل دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. رهبری اخلاقی مدیران مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی معلمان دارد.
۲. رهبری اخلاقی مدیران مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد مستمر معلمان دارد.
۳. رهبری اخلاقی مدیران مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد هنجاری معلمان دارد.

¹ Ingersoll

² Nguni

³ Leithwood & Sun

۴- روش تحقیق

برای بررسی تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر تعهد سازمانی معلمان در مدارس دولتی استان اردبیل، یک روش تحقیق کمی و همبستگی-علّی مقطعی مناسب است. در این روش، از پرسشنامه‌های استاندارد شده برای اندازه‌گیری رهبری اخلاقی براون (۲۰۰۵) و تعهد سازمانی معلمان الن و مییر (۱۹۹۱) استفاده شده است. جامعه آماری شامل تمامی معلمان مدارس دولتی استان اردبیل است و نمونه با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر اساس شهرستان‌ها و مقاطع تحصیلی انتخاب شده تا نماینده جامعه باشد. داده‌ها پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری مانند SPSS مورد تحلیل قرار گرفت و روابط بین متغیرهای رهبری اخلاقی و ابعاد مختلف تعهد سازمانی با تحلیل همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه بررسی می‌شوند. این روش امکان تعیین میزان تأثیر مستقیم و همبستگی بین رفتارهای اخلاقی مدیران و تعهد معلمان را فراهم می‌آورد.

۵- یافته‌ها

تحلیل همبستگی به بررسی شدت و جهت رابطه بین دو یا چند متغیر می‌پردازد. در این پژوهش، هدف بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی مدیران و ابعاد مختلف تعهد سازمانی معلمان است. استفاده از ضریب همبستگی پیرسون امکان تشخیص میزان وابستگی مستقیم یا معکوس بین متغیرها را فراهم می‌کند. جدول ۱ نتایج ضریب همبستگی آورده شده است.

جدول ۱: ماتریس همبستگی بین رهبری اخلاقی و ابعاد تعهد سازمانی

متغیرها	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد عاطفی	تعهد کل
رهبری اخلاقی	۰/۵۸**	۰/۵۵**	۰/۶۲**	۰/۶۱**

نتایج نشان می‌دهد که بین رهبری اخلاقی مدیران و تمامی ابعاد تعهد سازمانی معلمان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بیشترین همبستگی مربوط به تعهد عاطفی (۰/۶۲) و کمترین مربوط به تعهد مستمر (۰/۵۵) است. این یافته‌ها بیانگر آن است که رفتارهای اخلاقی مدیران، بیشترین تأثیر را بر تعلق خاطر احساسی و وفاداری معلمان دارد و نقش مهمی در ایجاد محیط کاری پایدار و متعهد ایفا می‌کند. در ادامه تحلیل رگرسیون به بررسی تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته می‌پردازد و می‌تواند نقش پیش‌بینی‌کننده هر بعد رهبری اخلاقی را بر تعهد سازمانی معلمان مشخص کند. در این پژوهش از رگرسیون خطی چندگانه برای ارزیابی میزان تأثیر رهبری اخلاقی بر هر یک از ابعاد تعهد سازمانی استفاده شده است. که نتایج رگرسیون در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: نتایج رگرسیون چندگانه رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی

متغیر وابسته	ضریب بتا	تی	معنی داری	R ²
تعهد عاطفی	۰/۶۳	۸/۵۴	۰/۰۰۰	۰/۳۸
تعهد مستمر	۰/۵۶	۷/۱۲	۰/۰۰۰	۰/۳۱

تعهد هنجاری	۰/۵۹	۷/۸۸	۰/۰۰۰	۰/۳۵
تعهد کل	۰/۶۱	۹/۰۳	۰/۰۰۰	۰/۳۷

تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر تمامی ابعاد تعهد سازمانی دارد. بیشترین تأثیر بر تعهد عاطفی با ضریب بتای ۰/۶۳ مشاهده می‌شود که بیانگر نقش تعیین‌کننده رفتارهای اخلاقی مدیران در ایجاد تعلق خاطر احساسی معلمان است. همچنین، مقادیر R^2 نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی تقریباً ۳۱ تا ۳۸ درصد تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می‌کند، که این میزان برای مطالعات اجتماعی و آموزشی قابل توجه و مؤثر است. این یافته‌ها تأکید می‌کند که تقویت رفتارهای اخلاقی مدیران مدارس می‌تواند به‌طور مستقیم موجب ارتقای تعهد سازمانی معلمان و بهبود محیط کاری آموزشی شود و از این طریق کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان نیز بهبود یابد.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر تمامی ابعاد تعهد سازمانی معلمان دارد. به‌طور مشخص، بیشترین تأثیر مربوط به تعهد عاطفی و کمترین تأثیر به تعهد مستمر تعلق داشت. این نتایج بیانگر آن است که رفتارهای اخلاقی مدیران، مانند صداقت، انصاف، مسئولیت‌پذیری و رعایت حقوق کارکنان، نقش مهمی در ایجاد تعلق خاطر و وفاداری معلمان ایفا می‌کند. افزایش تعهد عاطفی معلمان نشان می‌دهد که رهبران اخلاقی توانسته‌اند محیط کاری حمایتی و اعتمادساز ایجاد کنند که معلمان در آن احساس ارزشمندی و تعلق خاطر دارند. همچنین یافته‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی بخش قابل توجهی از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می‌کند، که این امر اهمیت توجه به رفتارهای اخلاقی مدیران در بهبود کیفیت مدیریت آموزشی را برجسته می‌سازد.

با توجه به نقش تعیین‌کننده تعهد سازمانی در افزایش انگیزه، بهبود عملکرد آموزشی و کاهش ترک خدمت، نتایج این مطالعه پیامدهای عملی مهمی برای مدیریت مدارس دارد. معلمان با تعهد سازمانی بالا نه تنها عملکرد بهتری دارند بلکه ارتباطات مؤثرتری با دانش‌آموزان و همکاران برقرار می‌کنند و محیط یادگیری مثبت‌تری ایجاد می‌کنند. بنابراین، تقویت رهبری اخلاقی مدیران می‌تواند به عنوان یک استراتژی مؤثر برای ارتقای کیفیت آموزش و ایجاد محیط کاری مطلوب مورد توجه قرار گیرد. با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر برای مدیران مدارس، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان آموزشی ارائه می‌شود:

- آموزش و توسعه مدیران: برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی در زمینه رهبری اخلاقی، مدیریت تعارض و تصمیم‌گیری اخلاقی می‌تواند مهارت‌های مدیران را تقویت کرده و اثرگذاری آنان بر تعهد معلمان را افزایش دهد.

- ایجاد نظام ارزیابی/اخلاقی: تدوین شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی رفتارهای اخلاقی مدیران و اعمال بازخوردهای مستمر می‌تواند موجب ارتقای رفتارهای اخلاقی در مدارس شود.
 - ترویج فرهنگ سازمانی/اخلاق‌محور: توسعه سیاست‌ها و برنامه‌هایی که انصاف، شفافیت و مسئولیت‌پذیری را در محیط مدرسه تقویت کنند، به افزایش تعهد سازمانی معلمان کمک می‌کند.
 - توجه به رفاه و رضایت معلمان: ایجاد محیط کاری حمایتی، احترام به حقوق و نیازهای معلمان، و ارائه فرصت‌های ارتقای شغلی، باعث افزایش تعهد و انگیزه آنان می‌شود.
- در مجموع، نتایج این پژوهش تأکید می‌کند که رهبری اخلاقی مدیران مدارس نه تنها یک ضرورت مدیریتی بلکه یک عامل کلیدی در تقویت تعهد سازمانی معلمان و ارتقای کیفیت آموزش است. توجه به این عامل می‌تواند منجر به بهبود عملکرد مدارس، رضایت شغلی معلمان و اثرگذاری مثبت بر یادگیری دانش‌آموزان شود و پایه‌ای مستحکم برای توسعه آموزش و پرورش در استان اردبیل فراهم آورد.

منابع

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership* (2nd ed.). Praeger.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534. <https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Yarmohammadian, M. H., et al. (2020). Investigating teacher organizational commitment in Iranian schools: The role of leadership style. *Journal of Educational Management*, 34(2), 105–120.

The Impact of School Principals' Ethical Leadership on Teachers' Organizational Commitment in Public Schools of Ardabil Province

Shafiqeh Mesbahi¹, Ainaz Einollahi Rezabaglou², Elhameh Fathi³

Abstract

Ethical leadership, as one of the important components of educational management, plays a significant role in enhancing the quality of teachers' performance and creating a desirable learning environment. The present study was conducted with the aim of examining the impact of school principals' ethical leadership on teachers' organizational commitment in public schools of Ardabil Province. The research method was quantitative and cross-sectional correlational-causal in nature, and its statistical population included all teachers in public schools of the province. The sample was selected using stratified random sampling, and the data were collected through standardized questionnaires on ethical leadership and organizational commitment. Data analysis was carried out using descriptive statistics, Pearson correlation analysis, and multiple regression. The findings showed that principals' ethical leadership had a positive and significant relationship with all dimensions of teachers' organizational commitment, including affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. The strongest correlation and effect were related to teachers' affective commitment, indicating the decisive role of principals' ethical behaviors in fostering teachers' sense of belonging and intrinsic motivation. The R² values also showed that ethical leadership explained a considerable proportion of the variance in teachers' organizational commitment. The results of the study emphasize that strengthening school principals' ethical behaviors can lead to increased teachers' organizational commitment, improved job satisfaction, and enhanced educational performance. Based on the findings, it is recommended that training courses on ethical leadership be held for school principals, ethical policies and frameworks in schools be reinforced, and a supportive and motivating work environment for teachers be provided.

Keywords: Ethical leadership, organizational commitment, school principals, teachers

¹ Secondary Education Department, Ministry of Education, General Directorate of Education of Ardabil Province, Bileh Savar, Iran

² Primary Education Department, Ministry of Education, General Directorate of Education of Ardabil Province, Parsabad, Iran

³ Secondary Education Department, Ministry of Education, General Directorate of Education of Ardabil Province, Parsabad, Iran