

## ارائه و اعتباریابی ابزار سنجش رهبری فرهنگی در مدیران مدارس استان قم

الهام محبی اطاقوی<sup>۱</sup>، امیر حسین محمد داوودی<sup>۲\*</sup>، غلامرضا شریفی راد<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۳


تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۲


### چکیده


**هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه و اعتباریابی ابزار سنجش رهبری فرهنگی در مدیران مدارس استان قم انجام شد. **روش‌شناسی:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا توصیفی - همبستگی بود. جامعه این پژوهش مدیران مدارس استان قم در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بودند که تعداد آنها ۹۴۴ نفر بود. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۷۴ نفر برآورد که با توجه به ریزش‌های احتمالی تعداد ۳۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند، اما به دلیل ۱۰ پرسشنامه مفقوده تحلیل‌ها برای ۲۹۰ نفر انجام شد. برای رهبری فرهنگی پرسشنامه محقق‌ساخته ۱۲۹ گویه‌ای با طیف لیکرت ۵ درجه‌ای طراحی و شاخص‌های روانسنجی آن مورد بررسی قرار گرفت. روایی محتوایی پرسشنامه با نظر متخصصان و روایی سازه ابزار با روش تحلیل عاملی اکتشافی و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ بررسی شد. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد که روایی محتوایی ابزار با نظر متخصصان تایید و بررسی روایی سازه حاکی از آن بود که تعداد ۱۱ گویه به دلیل بار عاملی کمتر از ۰/۳ از ابزار حذف و ابزار نهایی ۱۱۸ گویه داشت. پرسشنامه سنجش رهبری فرهنگی در مدیران مدارس دارای ۲۵ عامل بود که بار عاملی و روایی همگرایی همه عامل‌ها بالاتر از ۰/۵ و پایایی همه آنها بالاتر از ۰/۷۰ بود. **بحث و نتیجه‌گیری:** پرسشنامه سنجش رهبری فرهنگی در مدیران مدارس با ۲۵ عامل دارای شاخص‌های روانسنجی مناسبی بود. بنابراین، مسئولان و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش جهت انتخاب مدیران می‌توانند از این ابزار استفاده نمایند و بر اساس آن مدیرانی توانمند انتخاب کنند.

**واژگان کلیدی:** اعتباریابی، سنجش، رهبری فرهنگی، مدیران، مدارس

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران. 

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران (نویسنده مسئول). 

<sup>۳</sup> استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران. 

## مقدمه

در جهان امروز، محیط‌های سازمانی همواره در حال تغییر سریع بودند که این امر رهبران سازمان‌ها را با چالش‌های اساسی مواجه کرده است. چون سبک و شیوه رهبری مدیران تاثیر بسیاری بر کارایی و اثربخشی سازمان‌ها دارد و سبکی که مدیر به‌عنوان رهبر و هماهنگ‌کننده امور در انجام فعالیت‌های مربوط به کار اتخاذ می‌کند و طریقی که او وظایف را انجام می‌دهد بیشترین میزان اثرگذاری را بر روند اجرای امور محوله و همکاری کارکنان دارد (Tafazzoli & Hoseini, 2017). تغییرها و تحول‌های مدیریتی در دهه‌های اخیر و حضور سازمان‌ها در دنیای رقابتی و پیچیده امروز نشان‌دهنده این مطلب است که رهبری و مدیریت نیز مانند سایر علوم نیازمند مهارت و تخصص ویژه است و رهبران سازمان‌ها نه تنها باید محیط خود را بشناسند، بلکه باید با اشراف به اصول رهبری و استفاده از ابزارهای مورد نیاز و متکی به یک سبک رهبری ویژه و مناسب با سازمان و کارکنان خود اقدام به اداره سازمان خود کنند (Evans, Bolden, Jarvis, Mann, Patterson & Thompson, 2021). رهبران اثربخش اساسی‌ترین، مهم‌ترین و نایب‌ترین منابع هر سازمان هستند و شکست هر سازمانی در تحقق و دستیابی به بهره‌وری بهینه تا حدود زیادی مربوط به رهبری غیرکارآمد سازمان است (Griffith, Baur & Buckley, 2019). در هزاره سوم توجه عمیقی به پدیده رهبری معطوف شده که علت این توجه اهمیت و نقشی است که کیفیت رهبری می‌تواند در ایجاد تفاوت در دست‌آوردهای مدارس ایفا نماید (Agarwal, Dixit, Nikolova, Jain & Sankaran, 2021).

رهبری علم و هنر نفوذ برای دستیابی به اهداف سازمانی است و سبک رهبری مجموعه‌ای از دانش‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیران را شامل می‌شود که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارکنان، تمایل‌های رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد (Levey & Levey, 2020). رهبری یعنی قدرت جذب افراد و تاثیر و نفوذ در آنها، به‌طوری که افراد به‌صورت داوطلبانه و آزادانه شخصیت و مدیریت رهبر خود را بپذیرند (Hristov, Scott & Minocha, 2018). در تعریفی دیگر رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای تحقق هدف‌های سازمانی درخواست می‌کند و رهبران برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان هر اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی‌های شخصی خود و مهارت‌های اجتماعی تکمیل می‌کنند (Qiu, Alizadeh, Dooley & Zhang, 2019). رهبری فرایندی موثر است که کمک می‌کند افراد و گروه‌ها به سمت هدف‌های مشترک از قبل تعیین شده گام بردارند و از تحقق آنها خرسند گردند (Oubrich, Hakmaoui, Benhayoun, Soilen & Abdulkader, 2021).

توجه به توسعه رهبری مدارس به‌عنوان یکی از راهبردهای توسعه نیروی انسانی در نظام‌های آموزشی از اهمیت زیادی برخوردار است (Vervae, Van Houtte & Stevens, 2018). رهبری مدرسه مهم‌ترین عامل تغییر و نوآوری در امر آموزش و پرورش است و بیشتر مدارس نیازمند مدیرانی هستند که در ایفای نقش رهبری خود قادر به تدارک آموزشی موثر برای یادگیرندگان باشند (Blackwell & Young, 2021). رهبری همواره عاملی کلیدی در اثربخشی سازمان‌ها از جمله مدارس تلقی شده است و روند رو به رشد اصلاحات در نظام‌های آموزشی جهان در دهه‌های اخیر نیز توجه دست‌اندرکاران را به سوی رهبری در آموزش و پرورش جلب کرده و این توجه‌ها با تحقیقات مرتبط با تبیین نقش رهبری آموزشی در اثربخشی و بهسازی مدارس همراه شدند (Koulaei, Zahed Babelan, Moeinikia & Rezaeisharif, 2019). به عقیده بسیاری از متخصصان و صاحب‌نظران مدیریتی و سازمانی، سبک رهبری یکی از مهم‌ترین عناصر موفقیت مدیران است که به مرور زمان و بر پایه تحصیلات، تجربه، آموزش و نظام ارزشی و اعتقادی پایه‌ریزی شده است و رهبری مدیران تاثیر عمیقی بر عملکرد سازمان از بالا به پایین دارد (Mishra & Misra, 2017). رهبری توانمند و بانگیزه در سازمان باعث گسترش دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های مطلوب و ارتقای هویت حرفه‌ای در کارکنان می‌شود و رهبران سازمان‌ها باید بتوانند همه افراد و حتی جامعه پیرامون را به همکاری دعوت کنند، سازمان خود را به‌صورت مشارکتی رهبری نمایند، استرس‌ها و تنش‌ها را کاهش دهند و زمینه را برای ارتقای جایگاه کارکنان و بهبود وضعیت سازمان خود نسبت به سازمان‌های دیگر فراهم آورند (Brown, 2018).

یکی از ابعاد مهم رهبری برای مدیریت بهتر سازمان‌ها، رهبری فرهنگی است که به مدیریت و رهبری ارزش‌ها و کاربست آنها اشاره دارد، اما در مقیاس ملی همان هدفی را دنبال می‌کند که در سازمان‌ها به آنها توجه می‌شود و به دنبال ایجاد و نهادینه کردن

ارزش‌های از قبل تعیین شده مانند پرهیزگاری، صداقت و درستی در رفتارهای اجتماعی و سازمانی و توجه به منفعت عموم مردم می‌باشند (Zimmerman, 2015). هر سازمانی دارای فرهنگ خاصی است که ویژگی‌ها و مشخصه‌های متمایزی داشته و این ویژگی‌ها و مشخصه‌ها یک سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند که بر اساس آن فرهنگ مجموعه گسترده‌ای از مفروضه‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، الگوها و انتظارات حاکم بر یک سازمان است که رفتارها و فعالیت‌های کلیه کارکنان سازمان را هدایت می‌کند (LaGuardia & Oelke, 2021). فرهنگ مجموعه‌ای درهم‌تنیده از دانش‌ها، باورها و اعتقادات، هنر، قانون، اخلاق، آداب و رسوم و هرگونه توانایی‌ها یا عادت‌هایی است که افراد به خاطر حضور در جامعه باید کسب کنند (Martinelli & Erzikova, 2017). فرهنگ سازمانی نحوه نگرش مشترکی است که افراد سازمان درباره ویژگی‌های سازمان خود دارند. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و معیارهایی است که اعضای سازمان آنها را باور دارند و در مجموع خواهان تداوم آن هستند (Costa, Harris, Rothstein, Beckman, Flynn, Hoffman, et al, 2021). بنابراین، رهبران فرهنگی علاوه بر شناخت فرهنگ موجود باید بتوانند تغییرها و تحولات مورد نیاز را در مولفه‌های فرهنگی حاکم بر سازمان بوجود آورند تا ضمن استقرار ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای مطلوب پیشرفت‌های مثبت و قابل توجهی در شاخص‌های عملکرد سازمان ایجاد و اثربخشی سازمان در بلندمدت تضمین گردد که تحقق آنها مستلزم وجود رهبرانی با توانایی مدیریت امور فرهنگی است (Jawas, 2017).

مهارت رهبری فرهنگی به معنای توانایی و درک رهبر یک سازمان در شناخت نیازهای فرهنگ سازمانی و چگونگی بومی کردن آنها در سطوح سازمان است. پس، اصل شناخت یکی از مهم‌ترین اصول رهبری فرهنگی می‌باشد و منظور از آن وجود نوعی توانایی در رهبر است تا بتواند با استفاده بهینه از منابع اطلاعاتی سازمان به ادراک کاملی از سازمان خود فائق آید (Hapeta, Palmer & Kuroda, 2019). رهبری فرهنگی را می‌توان به‌عنوان فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل بر مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی تعریف کرد که در راستای انتقال، تثبیت و تکامل فرهنگی مشخص با تمامی اجزا و عناصر آن باشد (Goksoy, 2017). برخی معتقدند که رهبری فرهنگی یعنی فعالیت‌هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت اهداف متعالی فرهنگی جامعه تحت تاثیر قرار می‌دهد و در تفاوت رهبری و مدیریت نیز گفتند که رهبری یعنی نفوذ در دیگران برای نیل به اهداف، ولی مدیریت یعنی نفوذ در دیگران برای نیل به اهداف سازمانی. این برداشت از رهبری به‌عنوان هدایت فکری اعتقادی و فرهنگی به خوبی نشانگر تفاوت مدیریت فرهنگی و رهبری فرهنگی است. بنابراین، رهبری فرهنگی یک جامعه در اختیار کسانی قرار دارد که علاوه بر شناخت دقیق فرهنگ ملی در حوزه فرهنگ عمومی همواره دو اصل کسب مرجعیت فکری - فرهنگی از راه گفت‌وگو و تعالی بخشی از راه آرمان‌آفرینی را مد نظر دارند (Arden & Okoko, 2021). درک پیچیدگی رهبری فرهنگی و ایجاد ارتباط میان مسائل مدیریت عمومی و مدیریت فرهنگی از راه تلفیق فرهنگ، هنر، مدیریت و رهبری، نظریه و عمل به افرادی که خواستار بدست آوردن دانش لازم برای اداره سازمان‌ها هستند، کمک شایانی خواهد کرد (Kamullov & Asadikord, 2018). در رهبری اثربخش امور فرهنگی نیز مانند رهبری سازمان‌ها از الگو یا چارچوب مشابهی استفاده می‌شود که در این زمینه اولین قدم برنامه‌ریزی است، اما قبل از برنامه‌ریزی باید به تدوین چشم‌انداز مبتنی بر مأموریت توجه داشت (Hanges, Aiken, Park & Su, 2016). رهبران فرهنگی موفق کسانی هستند که توانایی تشخیص و شناسایی شکاف بین فرهنگ موجود و مطلوب هستند و ضمن مشخص کردن دلایل بروز این شکاف به دنبال ایجاد تمهیداتی برای رفع شکاف فرهنگی موجود از طریق طراحی و اجرای برنامه‌های تغییر فرهنگ هستند (Kliwer & Ndirangu, 2019).

با اینکه پژوهش‌های درباره مدیریت فرهنگی، مدیریت چندفرهنگی، سرمایه فرهنگ و توسعه فرهنگی انجام شده، اما پژوهشی کمی که از ابزار رهبری فرهنگی استفاده کرده باشد، یافت نشد. نتایج مهم‌ترین پژوهش‌ها به شرح زیر می‌باشند. نتایج پژوهش آموزش‌وپرورش شامل چهار بعد فردی (با مولفه‌های هویت فردی، مهارت‌ها، سلیقه، رفتار و رویه، ارزش، خلاقیت و نوآوری و نیازها)، اجتماعی (با مولفه‌های امنیت اجتماعی، درک فرهنگی متقابل، خودباوری ملی، تعهد به هنجارهای مشترک و شناخت هویت ملی)، سازمانی (با مولفه‌های رضایتمندی، عدالت فرهنگی در سازمان، بهره‌وری سازمانی، مشارکت در امور فرهنگی و

قانونمندی) و فناوری (با مولفه‌های اینترنت و شبکه‌های اجتماعی و مهیا ساختن زمینه تکنولوژی) بود. Pourmoosavi, Abdollahi, Naveh Ebrahim & Abbasian (2020) ضمن پژوهشی درباره مدیریت چندفرهنگی در مدارس ابتدایی به این نتیجه رسیدند که مدرسه چندفرهنگی ویژگی‌هایی مانند خطمشی و استراتژی، برنامه‌های چندفرهنگی، افراد با فرهنگ متنوع، فرایندها با رویکرد چندفرهنگی و محیط متنوع فرهنگی و مدیران مدارس چندفرهنگی ویژگی‌هایی مانند ویژگی‌های شخصیتی فراقومی، صلاحیت‌های حرفه‌ای چندفرهنگی و مهارت‌های رهبری چندفرهنگی داشت. Yosri, Fakohhi & Salehi Amiri (2018) ضمن پژوهشی برای مدیریت توسعه فرهنگی ابزاری ۶۰ گویه‌ای با ۱۸ مولفه در هشت بعد طراحی کرد. ابعاد و مولفه‌ها شامل بعد رسانه و نشر (با پنج مولفه کتاب و کتابخانه، رادیو و تلویزیون، فیلم و سریال، اینترنت و فضای مجازی و روزنامه و مجلات)، بعد فرهنگ و هنر (با سه مولفه هنر، زبان و گویش و مذهب)، بعد اقتصاد فرهنگ (با دو مولفه میراث فرهنگی و گردشگری و مبادلات فرهنگی)، بعد اوقات فراغت (با دو مولفه ورزش و بازی)، بعد موسسه‌های فرهنگی (با یک مولفه سازمان‌های فرهنگی)، بعد سرمایه فرهنگی (با دو مولفه خانواده و سرمایه)، بعد محیط زیست (با یک مولفه طبیعت) و بعد آموزش و پژوهش (با دو مولفه آموزش و پژوهش) بودند. Babashams, Salehi Amiri & Azizabadi Farahani (2017) ضمن پژوهشی برای توسعه فرهنگی سه بعد و ده مولفه شناسایی کردند که شامل بعد آزادی فرهنگی با چهار مولفه امنیت شخصی، آزادی بیان و اندیشه، عدالت اجتماعی و حق تصمیم‌گیری و انتخاب، بعد خلاقیت فرهنگی با سه مولفه خلق فرآورده‌های نو، هزینه فعالیت‌ها و فرآورده‌های فرهنگی و فعالان خلاق و بعد گفتگوی فرهنگی با سه مولفه دستاورد آموزشی، ابزار ارتباطات و تنوع گفتگو بود.

از یک سو نقش و جایگاه مدیران مدارس به‌عنوان ناظران آموزشی و افراد تاثیرگذار بر فرایندهای مختلف آموزشی و تربیتی مدرسه در بهبود کیفیت مدرسه مشخص است و مدیران مدارس در واقع مدیر و رهبر فرایندهای مدرسه هستند و هم‌جهت‌کردن همه عوامل و عناصر درسی، آموزشی و تربیتی مدرسه از وظایف ذاتی و سازمانی آنان محسوب می‌شود. دانش‌ها، نگرش‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به‌ویژه روش‌ها و سبک‌های رهبری آنان در اداره مدرسه و امور کارکنان مدرسه به آنان در دستیابی به اهداف نظام آموزش و پرورش و انجام بهتر وظایف شغلی کمک شایانی می‌کند. از سوی دیگر فرهنگ از اساسی‌ترین جنبه‌های حیات اجتماعی هر جامعه محسوب می‌شود و بی‌توجهی یا عدم توجه مناسب به آن ضررهای جبران‌ناپذیری بر حیات یک جامعه وارد آورده و آن را در معرض فرسودگی و نابودی قرار می‌دهد. با اینکه پژوهش‌هایی درباره مدیریت فرهنگی، سرمایه فرهنگی، مدیریت توسعه فرهنگی و غیره انجام شده و در این زمینه‌ها ابزارهایی نیز ساخته شده است، اما یکی از خلأهای موجود عدم یافتن پژوهشی کمی درباره رهبری فرهنگی و عدم یافتن ابزاری برای سنجش رهبری فرهنگی بود. در نتیجه، با توجه به نقش رهبری فرهنگی در موفقیت و اثربخشی سازمانی، پژوهش حاضر با هدف ارائه و اعتباریابی ابزار سنجش رهبری فرهنگی در مدیران مدارس استان قم انجام شد.

## روش شناسی

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا توصیفی - همبستگی بود. جامعه این پژوهش مدیران مدارس استان قم در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بودند که تعداد آنها ۹۴۴ نفر بود. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۷۴ نفر برآورد که با توجه به ریزش‌های احتمالی تعداد ۳۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند، اما به دلیل ۱۰ پرسشنامه مفقوده تحلیل‌ها برای ۲۹۰ نفر انجام شد. برای انجام روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ابتدا لیست همه مدیران استان قم تهیه و به هر کدام از آنها یک کد اختصاص داده شد و سپس با کمک جدول اعداد تصادفی تعداد ۳۰۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای انتخاب نمونه‌ها شرایطی در نظر گرفت شد که از جمله می‌توان به تمایل جهت شرکت در پژوهش، حداقل ۵ سال سابقه مدیریت، عدم وقوع رخداد‌های تنش‌زا مانند طلاق و بیماری حاد در سه ماه گذشته، عدم اعتیاد، عدم مصرف داروهای روان‌پزشکی، عدم دریافت خدمات روانشناختی در سه ماه گذشته و نداشتن مشکلات خانوادگی بر اساس گزارش خود آنها اشاره کرد و شرایط خروج از پژوهش نیز شامل انصراف از همکاری و تکمیل کردن پرسشنامه و عدم پاسخگویی به بیش از ده درصد گویه‌ها بودند.

برای انجام پژوهش حاضر ابتدا اسناد و متون رهبری فرهنگی و مرتبط با آن بررسی و با کمک اساتید تعدادی گویه جهت ساخت رهبری فرهنگی طراحی شد. سپس، با کمک متخصصان و خبرگان (۲۲ نفر) تعدادی از گویه‌ها حذف و برخی از آنها با هم ادغام شدند و ۱۲۹ گویه مورد توافق آنها قرار گرفت و متخصصان و خبرگان روایی محتوایی پرسشنامه رهبری فرهنگی را تایید کردند. پس از انجام کارهای فوق به اداره آموزش و پرورش استان قم مراجعه و پس از هماهنگی با مسئولان آن، لیست مدیران مدارس با ذکر نام و فامیلی و اسامی و آدرس مدارس آنها تهیه و با کمک جدول اعداد تصادفی اقدام به نمونه‌گیری شد. سپس به مدارس مدیران منتخب مراجعه شد و پس از ذکر هماهنگی لازم به عمل آمده با اداره آموزش و پرورش استان قم، بیان اهمیت و ضرورت پژوهش و تعهد اخلاقی پژوهشگر به رعایت نکات اخلاقی از جمله رازداری، حفظ حریم نمونه‌ها، رعایت اصل رازداری، تحلیل داده‌ها به صورت کلی و غیره، موافقت آنان جهت شرکت در پژوهش اخذ شد و از آنها خواسته شد تا به ابزار پژوهش به صورت صادقانه و کامل پاسخ دهند. لازم به ذکر است که به آنها توضیح داده شد که هیچ پاسخ صحیح یا غلطی وجود ندارد و بهترین پاسخ، پاسخی است که گویای وضعیت واقعی آنها باشد. پرسشنامه‌ها پس از تکمیل شدن توسط مدیران جمع‌آوری و از آنان به دلیل مشارکت در پژوهش تشکر و قدردانی شد. میانگین مدت زمان پاسخگویی به پرسشنامه حدود ۲۵ الی ۳۵ دقیقه بود و در نهایت، داده‌ها جهت تحلیل وارد نرم‌افزار شدند. در این پژوهش از پرسشنامه محقق‌ساخته رهبری فرهنگی با ۱۲۹ گویه جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد که با کمک طیف ۵ درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری می‌شدند؛ به طوری که به گزینه کاملاً مخالفم نمره یک، به گزینه مخالفم نمره دو، به گزینه نظری ندارم نمره سه، به گزینه موافقم نمره چهار و به گزینه کاملاً موافقم نمره پنج تعلق می‌گرفت. برای نمره‌گذاری و محاسبه نمره افراد در پرسشنامه رهبری فرهنگی باید نمره همه گویه‌ها جمع و برای نمره‌گذاری و محاسبه نمره افراد در هر یک از عامل‌های پرسشنامه رهبری فرهنگی باید نمره گویه‌های آن عامل با هم جمع شوند و نمره بیشتر حاکی از رهبری فرهنگی مناسب‌تر و مطلوب‌تر می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها و بررسی شاخص‌های روانسنجی پرسشنامه رهبری فرهنگی ابتدا روایی محتوایی آن با نظر متخصصان بررسی و سپس روایی سازه ابزار با روش تحلیل عاملی اکتشافی و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ محاسبه شد.

## یافته‌ها

در این پژوهش از میان ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۱۰ پرسشنامه به دلیل نامناسب بودن از تحلیل‌ها حذف شدند و به این ترتیب نرخ مشارکت در پژوهش ۹۶/۶۷ درصد بود. همچنین، بیشتر مدیران مدارس مرد (۱۴۳ نفر معادل ۴۹/۳۱ درصد)، متأهل (۲۷۴ نفر معادل ۹۴/۴۸ درصد) و دارای مدرک تحصیلی کارشناسی (۱۶۸ نفر معادل ۵۹/۹۳ درصد) و سابقه مدیریت ۲۰-۱۶ سال (۱۰۸ نفر معادل ۳۷/۲۴ درصد) بودند (جدول ۱).

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی اطلاعات جمعیت‌شناختی مدیران مدارس

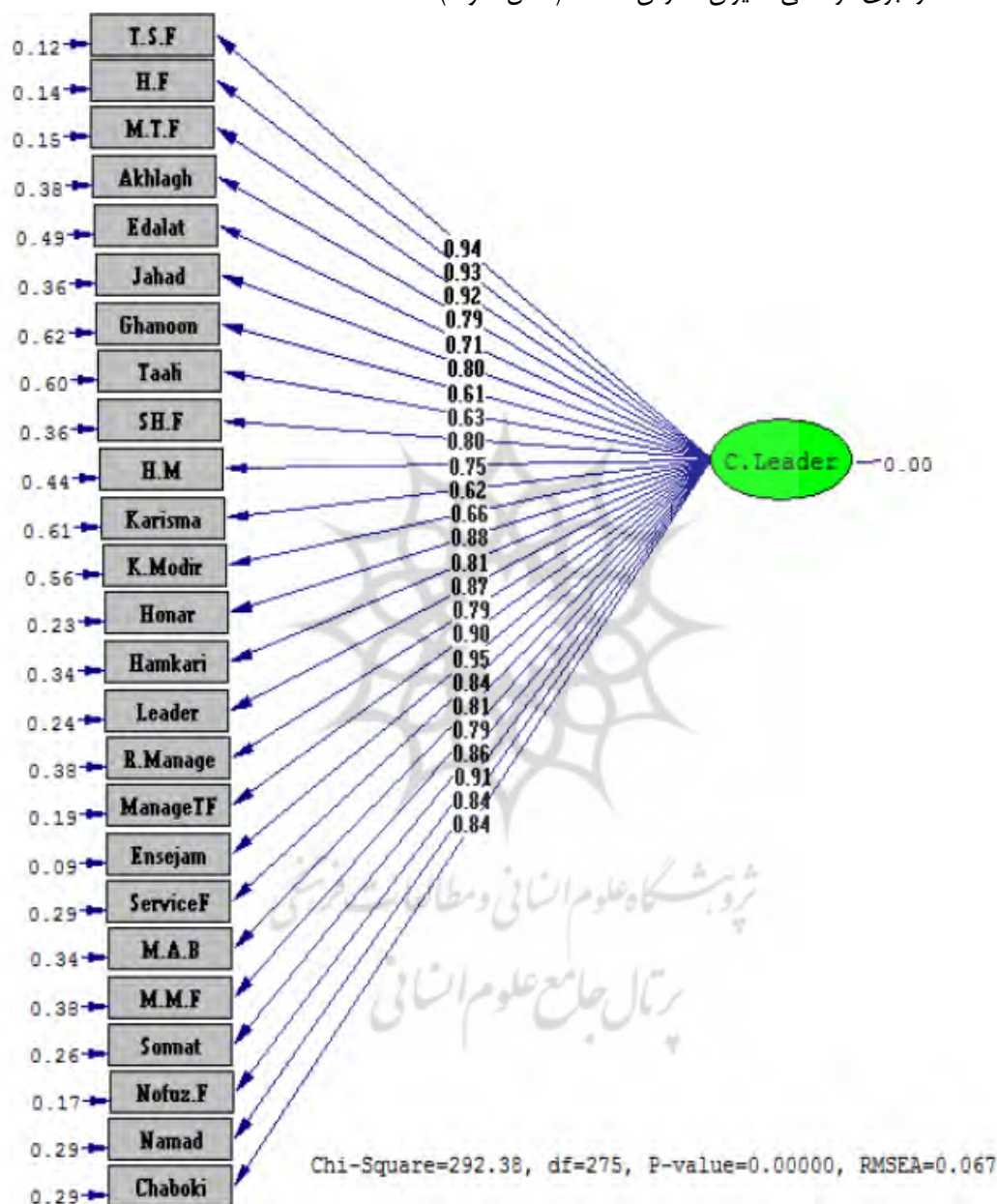
| متغیرها      | سطوح          | فراوانی | درصد فراوانی |
|--------------|---------------|---------|--------------|
| جنسیت        | مرد           | ۱۴۳     | ۴۹/۳۱        |
|              | زن            | ۱۴۷     | ۵۰/۶۹        |
| تاهل         | متاهل         | ۲۷۴     | ۹۴/۴۸        |
|              | مجرد          | ۱۶      | ۵/۵۲         |
| تحصیلات      | کاردانی       | ۳۴      | ۱۱/۷۲        |
|              | کارشناسی      | ۱۶۸     | ۵۹/۹۳        |
|              | کارشناسی ارشد | ۸۱      | ۲۷/۹۳        |
|              | دکتری         | ۷       | ۲/۴۱         |
| سابقه مدیریت | ۶-۱۰ سال      | ۳۵      | ۱۲/۰۷        |
|              | ۱۱-۱۵ سال     | ۷۶      | ۲۶/۲۱        |
|              | ۱۶-۲۰ سال     | ۱۰۸     | ۳۷/۲۴        |
|              | ۲۱-۲۵ سال     | ۴۴      | ۱۵/۱۷        |
|              | ۲۶-۳۰ سال     | ۲۷      | ۹/۳۱         |

روایی محتوایی پرسشنامه رهبری فرهنگی توسط ۲۲ نفر از متخصصان و خبرگان تایید و پیش از تحلیل داده‌ها با روش تحلیل عاملی اکتشافی پیش‌فرض‌های آن بررسی شد که شاخص کفایت نمونه KMO با آماره ۰/۸۸ و آزمون بارتلت با آماره ۵۳۶/۷۱ و معناداری در سطح کوچک‌تر از ۰/۰۰۱ حاکی از مناسب بودن شرایط برای انجام تحلیل عاملی بودند. به عبارت دیگر، داده‌ها دارای کفایت و همبستگی لازم برای انجام تحلیل عاملی بودند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که ۱۱ گویه به دلیل بار عاملی نامناسب یعنی کمتر از ۰/۳۰ از پرسشنامه رهبری فرهنگی حذف و فرم نهایی این پرسشنامه دارای ۱۱۸ گویه در ۲۵ عامل شامل تفکر استراتژیک فرهنگی، هوش فرهنگی، مهارت تحلیل فرهنگی، اخلاق‌مداری، عدالت‌مداری، روحیه جهادی، قانون‌مندی، تعالی‌گرایی، اعتقاد به شهروندی فرهنگی، هوش مدیریتی، کاریزما بودن، خودمدیریتی، هنرگرایی، ایجاد فرهنگ همکاری، رهبری عاطفی و اعتمادساز، مدیریت روابط با دیگران، مدیریت تنوع فرهنگی، انسجام‌سازی فرهنگی، دسترسی برابر به خدمات فرهنگی، مدیریت ارزش‌ها و باورهای سازمانی، مدیریت میراث فرهنگی سازمان، سنت‌گرایی سازمانی، نفوذ فرهنگی، نمادسازی فرهنگی و چابکی تغییر فرهنگی بود که تعداد گویه‌ها و بازه آنها قابل مشاهده است. لازم به ذکر است که بار عاملی کمتر از ۰/۳۰ حاکی از ضعیف بودن رابطه، ۰/۳۰ تا ۰/۶۰ حاکی از رابطه قابل قبول و بزرگ‌تر از ۰/۶۰ حاکی از رابطه خیلی خوب است. همچنین، بار عاملی هر ۲۵ عامل به دلیل بالاتر بودن از ۰/۵۰ حاکی از وجود ۲۵ عامل ذکر شده در بالا بود که روایی همگرایی آنها به دلیل بالاتر بودن از ۰/۵۰ تایید شدند. علاوه بر آن، پایایی پرسشنامه رهبری فرهنگی و همه عامل‌های آن و کل ابزار با روش آلفای کرونباخ به دلیل بالاتر بودن از ۰/۷۰ تایید شد (جدول ۲).

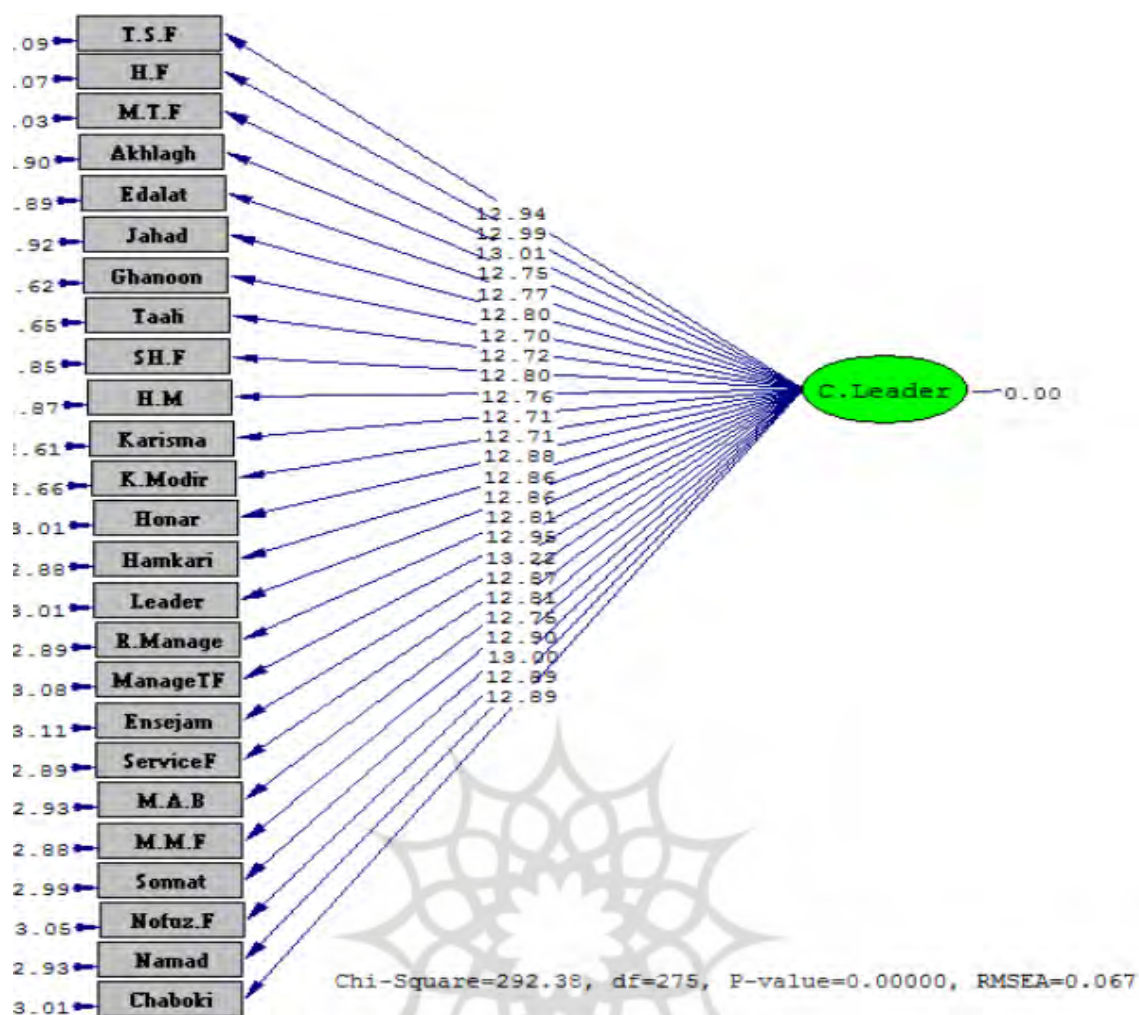
جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، روایی همگرا و پایایی پرسشنامه رهبری فرهنگی

| عامل‌ها                          | نماد     | تعداد گویه | بازه گویه‌ها | بار عاملی | روایی همگرا (AVE) | پایایی (آلفای کرونباخ) |
|----------------------------------|----------|------------|--------------|-----------|-------------------|------------------------|
| تفکر استراتژیک فرهنگی            | T.S.F    | ۵          | ۱-۵          | ۰/۶۱۲     | ۰/۷۹۵             | ۰/۸۸۶                  |
| هوش فرهنگی                       | H.F      | ۶          | ۶-۱۱         | ۰/۶۱۶     | ۰/۷۱۴             | ۰/۸۵۵                  |
| مهارت تحلیل فرهنگی               | M.T.F    | ۴          | ۱۲-۱۵        | ۰/۶۰۰     | ۰/۶۸۲             | ۰/۷۵۶                  |
| اخلاق‌مداری                      | Akhlagh  | ۶          | ۱۶-۲۱        | ۰/۶۰۸     | ۰/۶۵۵             | ۰/۸۲۱                  |
| عدالت‌مداری                      | Edalat   | ۲          | ۲۲-۲۳        | ۰/۷۵۵     | ۰/۸۳۹             | ۰/۹۲۱                  |
| روحیه جهادی                      | Jahad    | ۷          | ۲۴-۳۰        | ۰/۶۵۰     | ۰/۷۲۰             | ۰/۷۸۹                  |
| قانون‌مندی                       | Ghanoon  | ۴          | ۳۱-۳۴        | ۰/۶۷۰     | ۰/۷۶۶             | ۰/۸۲۵                  |
| تعالی‌گرایی                      | Taali    | ۴          | ۳۵-۳۸        | ۰/۶۱۲     | ۰/۷۴۵             | ۰/۸۴۶                  |
| اعتقاد به شهروندی فرهنگی         | S.H.F    | ۵          | ۳۹-۴۳        | ۰/۶۹۲     | ۰/۸۰۳             | ۰/۷۸۹                  |
| هوش مدیریتی                      | H.M      | ۴          | ۴۴-۴۷        | ۰/۶۸۷     | ۰/۸۱۲             | ۰/۸۹۵                  |
| کاریزما بودن                     | Karisma  | ۴          | ۴۸-۵۱        | ۰/۶۰۰     | ۰/۷۲۴             | ۰/۸۵۵                  |
| خودمدیریتی                       | K.Modir  | ۳          | ۵۲-۵۴        | ۰/۶۳۰     | ۰/۷۱۱             | ۰/۸۲۶                  |
| هنرگرایی                         | Honar    | ۴          | ۵۵-۵۸        | ۰/۶۹۵     | ۰/۸۳۶             | ۰/۷۵۶                  |
| ایجاد فرهنگ همکاری               | Hamkari  | ۳          | ۵۹-۶۱        | ۰/۵۸۰     | ۰/۶۹۴             | ۰/۸۶۶                  |
| رهبری عاطفی و اعتمادساز          | Leader   | ۸          | ۶۲-۶۹        | ۰/۶۳۸     | ۰/۷۴۶             | ۰/۸۷۹                  |
| مدیریت روابط با دیگران           | R.Manage | ۴          | ۷۰-۷۳        | ۰/۵۷۵     | ۰/۶۳۴             | ۰/۹۳۲                  |
| مدیریت تنوع فرهنگی               | ManageTF | ۵          | ۷۴-۷۸        | ۰/۶۷۴     | ۰/۷۹۹             | ۰/۷۴۵                  |
| انسجام‌سازی فرهنگی               | Ensejam  | ۶          | ۷۹-۸۴        | ۰/۷۶۵     | ۰/۸۳۴             | ۰/۸۵۶                  |
| دسترسى برابر به خدمات فرهنگی     | ServiceF | ۳          | ۸۵-۸۷        | ۰/۶۰۶     | ۰/۶۹۲             | ۰/۸۸۸                  |
| مدیریت ارزش‌ها و باورهای سازمانی | M.A.B    | ۴          | ۸۸-۹۱        | ۰/۶۶۰     | ۰/۷۴۵             | ۰/۷۵۸                  |
| مدیریت میراث فرهنگی سازمان       | M.M.F    | ۷          | ۹۲-۹۸        | ۰/۵۵۴     | ۰/۵۹۱             | ۰/۷۹۹                  |
| سنت‌گرایی سازمانی                | Sonnat   | ۴          | ۹۹-۱۰۲       | ۰/۷۲۷     | ۰/۸۳۹             | ۰/۸۰۶                  |
| نفوذ فرهنگی                      | Nofuz.F  | ۳          | ۱۰۳-۱۰۵      | ۰/۵۷۳     | ۰/۶۵۷             | ۰/۸۵۶                  |
| نمادسازی فرهنگی                  | Namad    | ۵          | ۱۰۶-۱۱۰      | ۰/۵۴۶     | ۰/۶۱۸             | ۰/۸۷۱                  |
| چابکی تغییر فرهنگی               | Chaboki  | ۸          | ۱۱۱-۱۱۸      | ۰/۵۸۶     | ۰/۶۴۹             | ۰/۸۶۶                  |
| کل رهبری فرهنگی                  | C.Leader | ۱۱۸        | ۱-۱۱۸        | -----     | -----             | ۰/۸۸۹                  |

نتایج تحلیل عاملی در حالت‌های ضرایب استاندارد و آزمون تی نشان داد که هر ۲۵ عامل تفکر استراتژیک فرهنگی، هوش فرهنگی، مهارت تحلیل فرهنگی، اخلاق‌مداری، عدالت‌مداری، روحیه جهادی، قانون‌مندی، تعالی‌گرایی، اعتقاد به شهروندی فرهنگی، هوش مدیریتی، کاریزما بودن، خودمدیریتی، هنرگرایی، ایجاد فرهنگ همکاری، رهبری عاطفی و اعتمادساز، مدیریت روابط با دیگران، مدیریت تنوع فرهنگی، انسجام‌سازی فرهنگی، دسترسی برابر به خدمات فرهنگی، مدیریت ارزش‌ها و باورهای سازمانی، مدیریت میراث فرهنگی سازمان، سنت‌گرایی سازمانی، نفوذ فرهنگی، نمادسازی فرهنگی و چابکی تغییر فرهنگی نقش موثری در پرسشنامه رهبری فرهنگی مدیران مدارس داشتند (شکل ۱ و ۲).



شکل ۱. نتایج تحلیل عاملی در حالت ضرایب استاندارد برای عامل‌های پرسشنامه رهبری فرهنگی



شکل ۲. نتایج تحلیل عاملی در حالت آزمون تی برای عامل‌های پرسشنامه رهبری فرهنگی

تایید اثر رهبری فرهنگی بر هر ۲۵ عامل تفکر استراتژیک فرهنگی، هوش فرهنگی، مهارت تحلیل فرهنگی، اخلاق‌مداری، عدالت‌مداری، روحیه جهادی، قانون‌مندی، تعالی‌گرایی، اعتقاد به شهروندی فرهنگی، هوش مدیریتی، کاریزما بودن، خودمدیریتی، هنرگرایی، ایجاد فرهنگ همکاری، رهبری عاطفی و اعتمادساز، مدیریت روابط با دیگران، مدیریت تنوع فرهنگی، انسجام‌سازی فرهنگی، دسترسی برابر به خدمات فرهنگی، مدیریت ارزش‌ها و باورهای سازمانی، مدیریت میراث فرهنگی سازمان، سنت‌گرایی سازمانی، نفوذ فرهنگی، نمادسازی فرهنگی و چابکی تغییر فرهنگی اثر معناداری داشت؛ به طوری که انسجام‌سازی فرهنگی دارای بیشترین اثر و قانون‌مندی دارای کمترین اثر بود (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج اثر عامل‌ها بر کل پرسشنامه رهبری فرهنگی

| اثرها                                    | مقدار تاثیر | آماره t | معناداری |
|--|-------------|---------|----------|
| رهبری فرهنگی بر تفکر استراتژیک فرهنگی    | ۰/۹۴        | ۱۲/۹۴   | <۰/۰۵    |
| رهبری فرهنگی بر هوش فرهنگی               | ۰/۹۳        | ۱۲/۹۹   | <۰/۰۵    |
| رهبری فرهنگی بر مهارت تحلیل فرهنگی       | ۰/۹۲        | ۱۳/۰۱   | <۰/۰۵    |
| رهبری فرهنگی بر اخلاق‌مداری              | ۰/۷۹        | ۱۲/۷۵   | <۰/۰۵    |
| رهبری فرهنگی بر عدالت‌مداری              | ۰/۷۱        | ۱۲/۷۷   | <۰/۰۵    |
| رهبری فرهنگی بر روحیه جهادی              | ۰/۸۰        | ۱۲/۸۰   | <۰/۰۵    |
| رهبری فرهنگی بر قانون‌مندی               | ۰/۶۱        | ۱۲/۷۰   | <۰/۰۵    |
| رهبری فرهنگی بر تعالی‌گرایی              | ۰/۶۳        | ۱۲/۷۲   | <۰/۰۵    |
| رهبری فرهنگی بر اعتقاد به شهروندی فرهنگی | ۰/۸۰        | ۱۲/۸۰   | <۰/۰۵    |
| رهبری فرهنگی بر هوش مدیریتی              | ۰/۷۵        | ۱۲/۷۶   | <۰/۰۵    |



|       |       |      |  |
|-------|-------|------|--|
| <۰/۰۵ | ۱۲/۷۱ | ۰/۶۲ | رهبری فرهنگی بر کاریزما بودن                     |
| <۰/۰۵ | ۱۲/۷۱ | ۰/۶۶ | رهبری فرهنگی بر خودمدیریتی                       |
| <۰/۰۵ | ۱۲/۸۸ | ۰/۸۸ | رهبری فرهنگی بر هنرگرایی                         |
| <۰/۰۵ | ۱۲/۸۶ | ۰/۸۱ | رهبری فرهنگی بر ایجاد فرهنگ همکاری               |
| <۰/۰۵ | ۱۲/۸۶ | ۰/۸۷ | رهبری فرهنگی بر رهبری عاطفی و اعتمادساز          |
| <۰/۰۵ | ۱۲/۸۱ | ۰/۷۹ | رهبری فرهنگی بر مدیریت روابط با دیگران           |
| <۰/۰۵ | ۱۲/۹۵ | ۰/۹۰ | رهبری فرهنگی بر مدیریت تنوع فرهنگی               |
| <۰/۰۵ | ۱۳/۲۲ | ۰/۹۵ | رهبری فرهنگی بر انسجام‌سازی فرهنگی               |
| <۰/۰۵ | ۱۲/۸۷ | ۰/۸۴ | رهبری فرهنگی بر دسترسی برابر به خدمات فرهنگی     |
| <۰/۰۵ | ۱۲/۸۱ | ۰/۸۱ | رهبری فرهنگی بر مدیریت ارزش‌ها و باورهای سازمانی |
| <۰/۰۵ | ۱۲/۷۵ | ۰/۷۹ | رهبری فرهنگی بر مدیریت میراث فرهنگی سازمان       |
| <۰/۰۵ | ۱۲/۹۰ | ۰/۸۶ | رهبری فرهنگی بر سنت‌گرایی سازمانی                |
| <۰/۰۵ | ۱۳/۰۰ | ۰/۹۱ | رهبری فرهنگی بر نفوذ فرهنگی                      |
| <۰/۰۵ | ۱۲/۸۹ | ۰/۸۴ | رهبری فرهنگی بر نمادسازی فرهنگی                  |
| <۰/۰۵ | ۱۲/۸۹ | ۰/۸۴ | رهبری فرهنگی بر چابکی تغییر فرهنگی               |

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که روایی محتوایی ابزار با نظر متخصصان تایید و بررسی روایی سازه حاکی از آن بود که تعداد ۱۱ گویه به دلیل بار عاملی کمتر از ۰/۳ از ابزار حذف و ابزار نهایی ۱۱۸ گویه داشت. پرسشنامه سنجش رهبری فرهنگی در مدیران مدارس دارای ۲۵ عامل شامل تفکر استراتژیک فرهنگی، هوش فرهنگی، مهارت تحلیل فرهنگی، اخلاق‌مداری، عدالت‌مداری، روحیه جهادی، قانون‌مندی، تعالی‌گرایی، اعتقاد به شهروندی فرهنگی، هوش مدیریتی، کاریزما بودن، خودمدیریتی، هنرگرایی، ایجاد فرهنگ همکاری، رهبری عاطفی و اعتمادساز، مدیریت روابط با دیگران، مدیریت تنوع فرهنگی، انسجام‌سازی فرهنگی، دسترسی برابر به خدمات فرهنگی، مدیریت ارزش‌ها و باورهای سازمانی، مدیریت میراث فرهنگی سازمان، سنت‌گرایی سازمانی، نفوذ فرهنگی، نمادسازی فرهنگی و چابکی تغییر فرهنگی بود که بار عاملی و روایی همگرایی همه عامل‌ها بالاتر از ۰/۵ و پایایی همه آنها و کل ابزار با روش آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷۰ بود. با اینکه پژوهشی درباره ساخت ابزار جهت رهبری فرهنگی یافت نشد، اما نتایج پژوهش حاضر از جهاتی با نتایج پژوهش‌های Pourmoosavi & et al (2021)، Mohammadi & et al (2021) و Babashams & et al (2017) همسو بود.

در تفسیر و تشریح نتایج پژوهش حاضر می‌توان گفت که رهبری مدرسه یکی از عوامل اصلی در جهت تغییر در آموزش و پرورش است و همواره عاملی کلیدی در اثربخشی سازمان‌ها از جمله مدارس تلقی می‌شود. روند رو به رشد اصلاحات در نظام‌های آموزشی جهان در دهه‌های اخیر توجه دست‌اندرکاران را به سوی رهبری در آموزش و پرورش جلب کرده است. سبک و نوع رهبری اجرایی در سازمان‌ها به‌ویژه رهبری فرهنگی از راهبردی‌ترین ابزار تعالی و یا شکست در سازمان‌ها محسوب می‌شود. چون که سلسله تصمیم‌گیری‌ها و سازماندهی‌های سازمان تحت اداره و هدایت رهبری امکان‌پذیر شده است. امروزه رهبران آموزش در مدارس باید دارای ویژگی‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای ویژه‌ای شامل مولفه‌ها یا عامل‌های شناسایی شده برای رهبری فرهنگی پژوهش حاضر یعنی تفکر استراتژیک فرهنگی، هوش فرهنگی، مهارت تحلیل فرهنگی، اخلاق‌مداری، عدالت‌مداری، روحیه جهادی، قانون‌مندی، تعالی‌گرایی، اعتقاد به شهروندی فرهنگی، هوش مدیریتی، کاریزما بودن، خودمدیریتی، هنرگرایی، ایجاد فرهنگ همکاری، رهبری عاطفی و اعتمادساز، مدیریت روابط با دیگران، مدیریت تنوع فرهنگی، انسجام‌سازی فرهنگی، دسترسی برابر به خدمات فرهنگی، مدیریت ارزش‌ها و باورهای سازمانی، مدیریت میراث فرهنگی سازمان، سنت‌گرایی سازمانی، نفوذ فرهنگی، نمادسازی فرهنگی و چابکی تغییر فرهنگی باشند تا بتوانند توانایی رویارویی و پاسخگویی با نیازهای در حال افزایش دانش‌آموزان را داشته باشند. بنابراین، نیاز است که مدیران به بهسازی و آماده‌سازی در سطوح گوناگون تلاش کنند و

از آنجا که آموزش و پرورش موتور حرکت جامعه است و رسالت آن همانا تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌های انسانی است، مستلزم داشتن رهبران فرهنگی می‌باشد.

نکته مهم دیگر اینکه رفتار رهبر فرهنگی نه تنها متأثر از فرهنگ سازمانی است که آن را هدایت می‌کند، بلکه متأثر از فرهنگ جامعه‌ای است که در آن زندگی می‌کند. مدرسه نخستین نهادی است که امکان تغییر فرهنگی را میسر می‌سازد و نظریه رهبری فرهنگی، رویکردی است که در آن رهبر افراد زیردست را برای پذیرش ارزش‌ها و هنجارهایی که عنصر اساسی فرهنگ سازمانی هستند، آماده می‌کند. اثربخشی یک رهبر فرهنگی به ایجاد فرهنگ سازمانی قوی، انعطاف فرهنگ سازمانی و مدیریت دموکراتیک آن وابسته است و مدیران مدارس به‌عنوان رهبران فرهنگی باید درصدد ارتقای فرهنگ سازمانی باشند. بنابراین، با توجه به اینکه رهبری فرهنگی در مدارس یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها مطالعاتی در حوزه مدارس هستند و نقشی حیاتی در پیشبرد مقاصد مدارس دارند، خلأ وجود یک ابزار سنجش رهبری فرهنگی مناسب به‌شدت احساس می‌شود که پژوهش حاضر تلاش کرد با ساخت چنین ابزاری و با بیست و پنج عامل برای آن این خلأ را تکمیل نماید تا بر اساس آن بتوان رهبران فرهنگی قوی و توانمند را شناخت و آنها را به‌عنوان مدیران مدارس انتخاب کرد و علاوه بر آن مدیران و رهبران فعلی مدارس را با استفاده از رهنمودها و عامل‌های ابزار سنجش رهبری فرهنگی به یک رهبر فرهنگی قوی و توانمند تبدیل کرد.

مهم‌ترین قوت پژوهش حاضر با توجه به عدم یافتن ابزاری برای سنجش رهبری فرهنگی، ساخت آن و هنجاریابی‌اش در مدیران مدارس بود. همچنین، مهم‌ترین ضعف‌ها یا محدودیت‌های پژوهش حاضر شامل پیشینه پژوهشی و نظری اندک درباره رهبری فرهنگی، عدم یافتن ابزاری بومی درباره رهبری فرهنگی، عدم بررسی شاخص‌های روانسنجی ابزار به تفکیک جنسیت یا دوره‌های تحصیلی و محدودشدن جامعه پژوهش به مدیران مدارس استان قم اشاره کرد. بنابراین، انجام پژوهش‌های بیشتر درباره رهبری فرهنگی، ساختن ابزارهای دیگر برای اندازه‌گیری و سنجش آن، بررسی شاخص‌های روانسنجی پرسشنامه رهبری فرهنگی پژوهش حاضر به تفکیک جنسیت، دوره‌های تحصیلی، مدیران سایر استان‌ها و حتی مدیران رده بالا و سطوح ستادی پیشنهاد می‌شود. پرسشنامه رهبری فرهنگی با توجه به بیست و پنج عامل آن دارای روایی و پایایی مناسبی بود. بنابراین، برای اندازه‌گیری و سنجش رهبری فرهنگی مدیران مدارس جهت برنامه‌ریزی برای بهبود وضعیت رهبری آنها می‌توان از پرسشنامه رهبری فرهنگی استفاده کرد. همچنین، با کمک ابزار پژوهش حاضر می‌توان وضعیت موجود مدیران و رهبران مدارس را از لحاظ عامل‌های رهبری فرهنگی شناخت و برای آن برنامه‌هایی جهت تقویت طراحی و اجرا کرد. ساخت و هنجاریابی پرسشنامه رهبری فرهنگی می‌تواند مسیرهای جدیدی را در جهت گسترش و انجام پژوهش‌های بیشتر در زمینه مدیریت و علوم تربیتی فراهم آورد. علاوه بر آن، پرسشنامه رهبری فرهنگی می‌تواند برای مدیران و مسئولان رده بالای آموزش و پرورش استان قم یا حتی سایر استان‌ها دو مزیت کلی داشته باشد. یکی اینکه هنگام انتخاب مدیران مدارس از این ابزار استفاده نمایند و مدیرانی که در ابزار مذکور نمره بالایی می‌گیرند را به‌عنوان مدیران و رهبران مدارس انتخاب نمایند. دیگری اینکه مدیران فعلی مدارس را از لحاظ رهبری فرهنگی بسنجند و در صورت لزوم با استفاده از کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های بازآموزی حین خدمت میزان عامل‌هایی که مدیران در آنها ضعیف هستند را تقویت نمایند تا از این طریق رهبرانی توانمند را به‌عنوان اداره‌کنندگان مدارس انتخاب کنند.

## تشکر و قدردانی

بدین وسیله از مدیران مدارس استان قم که در این پژوهش همکاری کردند تشکر مینمایم.

**References**

- Agarwal UA, Dixit V, Nikolova N, et al. (2021). A psychological contract perspective of vertical and distributed leadership in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 39(3): 249-258.
- Arden C, Okoko JM. (2021). Exploring cross-cultural perspectives of teacher leadership among the members of an international research team: A phenomenographic study. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(1): 51-90.
- Babashams A, Salehi Amiri R, Azizabadi Farahani F. (2017). Proposal of constructive exemplar of cultural development at national library. *Journal of Cultural Management*, 11(35-36): 1-21.
- Blackwell DH, Young T. (2021). Understanding the relationship between urban-centric locale and teachers' perceptions of school leadership as a working condition. *Urban Education*, 56(1): 91-122.
- Brown BA. (2018). Hubris syndrome in the relationship between school-heads and board-chairs in private commercial secondary schools in Botswana: Implications for school leadership. *International Journal of Educational Development*, 60: 157-164.
- Costa P, Harris L, Rothstein DH, et al, (2021). Dissecting a department of surgery: Exploring organizational culture and competency expectations. *The American Journal of Surgery*, 221(2): 298-302.
- Evans D., Bolden R., Jarvis C., et al. (2021). How do you develop systems leadership in public health? Insights from a scoping study. *Public Health*, 196: 24-28.
- Goksoy S. (2017). The relationship between principals' cultural intelligence levels and their cultural leadership behaviors. *Educational Research and Reviews*, 12(20): 988-995.
- Griffith JA, Baur JE, Buckley MR. (2019). Creating comprehensive leadership pipelines: Applying the real options approach to organizational leadership development. *Human Resource Management Review*, 29(3): 305-315.
- Hanges PJ, Aiken JR, Park J, Su J. (2016). Cross-cultural leadership: leading around the world. *Current Opinion in Psychology*, 8: 64-69.
- Hapeta J, Palmer F, Kuroda Y. (2019). Cultural identity, leadership and well-being: how indigenous storytelling contributed to well-being in a New Zealand provincial rugby team. *Public Health*, 176: 68-76.
- Hristov D, Scott N, Minocha S. (2018). Distributed leadership typologies in destination management organisations. *Tourism Management Perspectives*, 28: 126-143.
- Jawas U. (2017). The influence of socio-cultural factors on leadership practices for instructional improvement in Indonesian schools. *School Leadership & Management*, 37(5): 500-519.
- Kamulof S, Asadikord Gh. (2018). Pathology management cultural services in Tajikistan. *Central Eurasia Studies*, 11(1): 177-196.
- Kliwer BW, Ndirangu BW. (2019). Advancing reciprocity in cross-cultural leadership coaching. *Journal of Leadership Education*, 18(4): 178-187.
- Koulaei Gh, Zahed Babelan A, Moeinikia M, Rezaeisharif A. (2019). Modeling school leadership in teachers work engagement through school culture, empowerment and job characteristics. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 12(1): 212-238.

- LaGuardia M, Oelke ND. (2021). The impacts of organizational culture and neoliberal ideology on the continued existence of incivility and bullying in healthcare institutions: A discussion paper. *International Journal of Nursing Sciences*, 8(3): 361-366.
- Levey J, Levey M. (2020). Re: Mindful leadership for personal and organisational resilience: A reply. *Clinical Radiology*, 75(5): 393-394.
- Martinelli D, Erzikova E. (2017). Public relations leadership development cycle: A cross-cultural perspective. *Public Relations Review*, 43(5): 1062-1072.
- Mishra P, Misra RK. (2017). Entrepreneurial leadership and organizational effectiveness: A comparative study of executives and non-executives. *Procedia Computer Science*, 122: 71-78.
- Mohammadi M, Rahimekeya A, Daraei M. (2021). Identifying and analyzing credibility of cultural capital model from managers of education's viewpoint. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(46): 127-149.
- Oubrich M, Hakmaoui A, Benhayoun L, et al. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*, 137: 488-499.
- Pourmoosavi SA, Abdollahi B, Naveh Ebrahim A, Abbasian H. (2020). Designing a multicultural management model in Iranian elementary schools. *Journal of Educational Sciences*, 27(1): 1-24.
- Qiu S, Alizadeh A, Dooley LM, Zhang R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40: 77-87.
- Tafazzoli R, Hoseini MS. (2017). The relationship between managers leadership style with using information technology in school of Bandar Jask. *Quarterly Research on Educational Leadership & Management*, 3(12): 149-173.
- Vervaeke R, Van Houtte M, Stevens PAJ. (2018). Multicultural school leadership, multicultural teacher culture and the ethnic prejudice of Flemish pupils. *Teaching and Teacher Education*, 76: 68-77.
- Yosri M, Fakohhi N, Salehi Amiri SR. (2018). Presenting the model of cultural development management in Tehran metropolis. *Journal of Iranian Social Development Studies*, 10(4): 51-62.
- Zimmerman J. (2015). Lessons from abroad: Teaching cultural and global leadership in the U.S. classroom. *Journal of Leadership Education*, 14(4): 114-125.

## Providing and Validating Cultural Leadership Assessment Tools in School Principals of Qom Province

Elham Mohebbi Ataghavi<sup>1</sup>

Amir Hossein Mohammad Davoodi<sup>2\*</sup>

Gholamreza Sharifi Rad<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** The present study was conducted with the aim of providing and validating cultural leadership assessment tools in school principals in Qom province.

**Methodology:** This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was descriptive-correlational. The population of this research was the schools principals of Qom province in the 2019-20 academic years, which their number was 944 people. The sample size based on Cochran's formula was estimated to be 274 people, which due to the possible losses number of 300 people were selected by simple random sampling method as a sample, but due to 10 missing questionnaires the analyzes were performed for 290 people. For cultural leadership designed a 129-item researcher-made questionnaire with a 5-point Likert scale and were examined its psychometric indices. The content validity of the questionnaire was investigated by experts and the construct validity of the instrument was investigated by exploratory factor analysis and its reliability was investigated by Cronbach's alpha in SPSS-25 software.

**Findings:** The results showed that the content validity of the instrument was confirmed with the opinion of experts and reviewing the structure validity indicated that 11 items were removed from the tool due to factor loading less than 0.3 and the final tool had 118 items. The cultural leadership assessment questionnaire in school principals had 25 factors that the factor load and convergent validity of all factors were higher than 0.5 and the reliability of all of them and total of tolls by Cronbach's alpha method was higher than 0.70.

**Conclusion:** The cultural leadership assessment questionnaire in school principals with 25 factors had appropriate psychometric indices. Therefore, education officials and planners can use this tool to select principals and based on it select capable principals.

**Keywords:** Validating, assessment, cultural leadership, principals, school

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup> PhD student, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran. e.mohebbi63@yahoo.com

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran (Corresponding Author) adavoudi@iau-saveh.ac.ir

<sup>3</sup> Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran. sharifirad@hlth.mui.ac.ir