

تبیین الگوهای رهبری مدرسه بر اساس ابعاد فرهنگ ملی (مدل هافستد) در میان مدیران مدارس

فهیمة کمالی^۱ © دکتر رضوان حسین قلی‌زاده^۲

چکیده:

هدف این پژوهش تعیین میزان و سهم هر یک از ابعاد فرهنگ ملی (مدل هافستد) در تبیین الگوهای رهبری مدرسه در میان مدیران مدارس ابتدایی شهر مشهد بوده است. برای دستیابی به این هدف از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. جامعه آماری را همه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی شهر مشهد در سه ناحیه ۴، ۵ و ۶ و منطقه تبادلکان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به‌منزله نواحی نیمه برخوردار، کمتر برخوردار یا محروم و ناحیه برخوردار از نظر وضعیت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی شهر مشهد تشکیل دادند. با انتخاب ۲۱۹ مدرسه ابتدایی (دخترانه و پسرانه دولتی) شهر مشهد به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب، در نهایت ۱۸۴ مدیر مدرسه با در نظر گرفتن وجه اشتراک یک مدیر در دو نوبت تحصیلی مدرسه و ۸۰۸ معلم، نمونه مورد نظر را تشکیل دادند. به‌منظور سنجش ابعاد فرهنگ ملی هافستد از پرسشنامه تین و همکاران (۲۰۱۴) و برای سنجش الگوهای رهبری مدرسه از پرسشنامه محقق‌ساخته الگوهای رهبری مدرسه امینی و حسین‌قلی‌زاده (۱۴۰۲) بهره گرفته شد. برای تعیین پایایی و روایی ابزارها نیز از آزمون آلفای کرونباخ و روایی سازه به شیوه تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. به‌طور کلی، بر اساس نتایج به‌دست آمده می‌توان ویژگی‌های فرهنگی مدیران مدارس مورد مطالعه را مبتنی بر گرایش به اجتناب از عدم قطعیت، جمع‌گرایی، زن‌سالاری و فاصله کم قدرت توصیف کرد، هر چند که مقایسه نتایج به‌دست آمده بر حسب جنسیت و ناحیه آموزش و پرورش متفاوت گزارش شده است. علاوه بر این، نتایج تحلیل مسیر نشان داد که میان بعد اجتناب از عدم قطعیت و الگوی رهبری آموزشی، بعد جمع‌گرایی و الگوی رهبری مدیریتی، بعد فاصله قدرت و الگوی رهبری توزیعی و بعد گرایش به زن‌سالاری با رهبری اخلاقی همبستگی بالایی وجود دارد.

کلید واژگان: رهبری آموزشی، فرهنگ ملی، مدیر مدرسه

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۲/۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۹/۱۹

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول است.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول). E-mail: rhgholizadeh@um.ac.ir

مقدمه

در دهه‌های اخیر، با توجه به تغییر و تحولات اجتماعی در ابعاد مختلف آن، نقش و ماهیت الگوهای رهبری مدیران مدارس تغییر کرده و مسئولیت آنان گسترده‌تر و پیچیده‌تر شده است (سبزیان‌پور و اسلام‌پناه، ۱۳۹۸). مرور ادبیات رهبری آموزشی نشانگر آن است که الگوهای رهبری مدرسه متأثر از فرهنگ انگلیسی - آمریکایی به‌منزله رویکرد فرهنگی غالب از دهه ۱۹۸۰ از سوی برخی از پژوهشگران آسیایی مورد انتقاد قرار گرفته است (دیموک و واکر^۱، ۲۰۰۰). با این توضیح که اقتباس سیاست، نظریه و الگوهای غربی و به‌بیان دیگر پذیرش کورکورانه مفاهیم وارداتی «بیگانه» (اوپلاتکا و آرار^۲، ۲۰۱۶) و درمقابل، نادیده گرفتن فرهنگ و زمینه ملی محدودیتها و چالشهایی چشمگیر را برای کشورهای آسیایی به‌وجود آورده است (اوپلاتکا و آرار، ۲۰۱۶؛ دیموک، ۲۰۲۰). هالینگر^۳ و همکاران (۲۰۱۶) بر این باورند که ترکیبی خاص از زمینه فرهنگی و سیاسی - نهادی، رهبری آموزشی را شکل می‌دهد. لذا، تعمیم نتایج به کشورهای دیگر باید با احتیاط صورت گیرد. به‌این ترتیب، از دهه ۱۹۹۰ موجی جدید از پژوهشها در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی در پاسخ به این پرسش مهم که «رهبری مدرسه چگونه تحت تأثیر زمینه‌های مختلف از جمله فرهنگ ملی قرار می‌گیرد» (هالینگر و همکاران، ۲۰۰۵) شکل گرفته است. مفروضه اساسی این جنبش این بود که رهبری مدرسه وابسته به زمینه است (هالینگر و همکاران، ۲۰۱۸؛ میلر^۴، ۲۰۱۸)، به‌ویژه اینکه زمینه‌های فرهنگی، اثربخشی رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهند (شاپیرا لیشچینسکی و لیتچکا^۵، ۲۰۱۸؛ وامپا^۶، ۲۰۱۷؛ ترونک^۷ و همکاران، ۲۰۱۶).

بر اساس مطالعات هافستد^۸ (۲۰۱۰)، ایران به‌عنوان کشوری با فرهنگ اسلامی - ایرانی، از ویژگیهایی منحصر به فرد برخوردار است و از نظر فرهنگی به فاصله زیاد قدرت، جمع‌گرایی، مردسالاری، اجتناب از عدم قطعیت و جهت‌گیری کوتاه‌مدت گرایش دارد (به نقل از راجی، ۱۳۹۷). هرچند شواهد دیگری حاکی از کاهش فاصله قدرت و اجتناب از عدم قطعیت و افزایش جهت‌گیری بلندمدت، فردگرایی و مردسالاری در طول زمان بوده است (هادی‌زاده‌مقدم و عصار، ۲۰۰۸). بنابراین، با توجه به تأثیر فرهنگ بر نگرش و رفتار افراد (ایران‌زاده، ۱۳۸۰) شناخت ابعاد فرهنگی جامعه ایران در قلمرو مدیریت و رهبری مدرسه حائز اهمیت است. چنانکه برخی شواهد نشان می‌دهد فرهنگ ملی ایران با ارزشهای اسلامی و ایرانی، سبکهای مدیریت و رهبری را تحت الشعاع قرار می‌دهد (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹؛ معصومیان، ۱۳۹۵). همچنین تنوع الگوهای رهبری مدرسه در مدارس ایران (زارع و همکاران، ۱۳۹۸؛ امینی‌کهریزسنگی

1. Dimmock & Walker
2. Oplatka & Arar
3. Hallinger
4. Miller
5. Shapira-Lishchinsky & Litchka
6. Vampa
7. Truong
8. Hofstede

و حسین‌قلی‌زاده، ۱۴۰۲؛ مهدوی شکیب و آهنچیان، ۱۳۹۳) ضرورت توجه به ریشه‌های فرهنگی و به بیان دیگر ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حاکم بر رفتار مدیران در مدارس را مورد تأکید قرار می‌دهد. لذا با این مفروضه که الگوهای رهبری مدرسه در چارچوب ویژگیهای فرهنگی جامعه قابل تحلیل‌اند، مسئله اصلی در این پژوهش، واکاوی و کشف روابط میان ابعاد فرهنگ ملی (مدل هافستد) در تبیین الگوهای رهبری مدرسه از دیدگاه مدیران و معلمان است. جایی که خلأ در آن باعث شده رهبری مدارس بدون در نظر گرفتن ابعاد فرهنگی هدایت شود و این خلأ مدارس را از مواهب توجه به ابعاد فرهنگ ملی محروم ساخته است. شایان ذکر است که با توجه به تنوع دیدگاههای پارادایمیک موجود در مفهوم‌پردازی «تبیین» در علوم اجتماعی از صورت‌گرایی تا فهم - محوری، در این مطالعه تبیین با رویکرد اثبات‌گرایی ناظر به علت‌کاوی و کشف روابط احتمالی بین پدیده‌های مورد مطالعه بدون قطعیت علی است (مردیها، ۱۳۹۵).

■ مرور ادبیات پژوهش

◎ الگوهای رهبری مدرسه

واکاوی تطبیقی الگوهای رهبری آموزشی در دوران مختلف نمایانگر تنوع رویه‌ها، جهت‌گیریها، خط‌مشی‌ها، سیاستها، پیچیدگیها و تشابهات و تمایزاتی است که نوسانات زمینه‌ای آن را می‌توان در ساختار و بافت اجتماعی و فرهنگی هر عصر و دوره‌ای کاوید (زارع و همکاران، ۱۳۹۸). در این میان جدیدترین تقسیم‌بندیهای رهبری آموزشی را که عموماً بر اساس آن طبقه‌بندی الگوها انجام می‌شود بوش^۱ (۲۰۱۳) مطرح کرده است؛ انواع الگوهای رهبری بر اساس این طبقه‌بندی عبارت است از: رهبری مدیریتی، رهبری مشارکتی، رهبری تحولی، رهبری میان‌فردی، رهبری پست‌مدرن، رهبری تبدیلی، رهبری اخلاقی، رهبری آموزشی (به نقل از امینی کهریزسنگی و حسین‌قلی‌زاده، ۱۴۰۲).

در الگوی رهبری مدیریتی (رسمی) بر نقش رسمی مدیر مدرسه در اجرای دقیق کارکردهای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بودجه‌بندی و کنترل و ارزیابی تأکید می‌شود (بوش، ۲۰۱۱). الگوی رهبری توزیعی یک نوع حرکت رادیکالی از نگرشهای سنتی رهبری محسوب می‌شود. در این مفهوم، رهبری در قالب نقش رسمی قلمداد نمی‌شود بلکه شامل تعامل افراد در قالب یک گروه کاری، به پیشبرد اهداف، نقشها و مسئولیتهای سازمانی است به این معنا که توان افراد مختلف را باهم ترکیب کرده و بین ضعفهایشان تعادل ایجاد کرد (دهقانی‌پور، ۱۳۹۷). در الگوی رهبری تحولی، قدرت رهبر از ایجاد درک متقابل و اعتماد ناشی می‌شود (اسکندری، ۱۳۹۳). رهبر با تشویق پیروان به گذشتن از منافع شخصی خود به نفع سازمان، اعتماد و انگیزش کارکنان را برای کسب عملکرد فراتر از حد انتظار افزایش می‌دهد. رهبری تحولی بر جهت‌گیری آینده، نوآوری، تغییر و اصلاح تأکید می‌کند (عابدینی‌نیا، ۱۳۹۹).

1. Bush

در این نوع رهبری، یک مدیر چشم‌انداز وضع مطلوب را ترسیم کرده و افراد را جهت تحقق این چشم‌انداز تشویق می‌کند (به نقل از باقری و همکاران، ۱۴۰۰). رهبری توزیعی نیز شکلی از رهبری است مبتنی بر اعتماد و تفویض کامل وظایف با تأکید بر نقش اعضا در پیشبرد اهداف (ایلز و فنگ، ۲۰۱۱). به زعم مک‌بیس^۲ و همکاران (۲۰۰۴) این سبک تنها به تفویض اختیار اشاره ندارد، بلکه به محیطی توجه دارد که افراد بتوانند درون آن رشد کنند و برای رهبری کردن توانمند شوند. در رهبری توزیعی به روابط انسان‌گرایانه مانند کار تیمی، مشارکت، توانمندسازی، ریسک‌پذیری و کنترل‌اندک روی دیگران تأکید و تمرکز می‌شود (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۲). ساختار رهبری اخلاقی نیز با این فرض که پیروان از طریق تقلید و یادگیری مشاهده‌ای رفتار رهبران، از آنها پیروی می‌کنند (براون و تروینیو، ۲۰۰۶) ناظر به نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری، از طریق اعمال شخصی و روابط میان - فردی و ترویج این‌گونه رفتارها در میان پیروان از طریق ارتباطات دو جانبه (والومبوا^۴ و همکاران، ۲۰۱۰) است. محور اصلی رهبری مدرسه، رهبری آموزشی^۵ است که بر ایفای نقش مدیر مدرسه در بهبود فرایند آموزش و یادگیری به مثابه فعالیت‌های اصلی مدرسه و رفتار معلمان در ارتباط با دانش‌آموزان تأکید می‌شود (بوش، ۲۰۱۱). در الگوی رهبری آموزشی، بر بهبود آموزش و یادگیری در سطح کلاس درس و ایفای نقش رهبری آموزشی برای مدیران مدارس تأکید شده است (امینی‌که‌ریزسنگی و حسین‌قلی‌زاده، ۱۴۰۲).

⑤ فرهنگ ملی و ابعاد آن

از نظر بسیاری از پژوهشگران چارچوب مفید و جامع برای تحلیل فرهنگی، مدل هافستد (۱۹۸۴) است. هافستد به‌طور کلی در مطالعات خود به بررسی تفاوت میان فرهنگ‌های ملی پرداخته و معتقد است که تفاوت‌های فرهنگی ملی و خرده‌فرهنگها مانند دیگر سطوح باید مورد توجه و تحلیل و بررسی قرار گیرند. پژوهش‌های او نشان داد که فرهنگ ملی در بروز تفاوت در رفتار افراد نقشی اساسی دارد و در پنج بعد فاصله قدرت، فردگرایی/ جمع‌گرایی، زن‌سالاری/ مردسالاری، اجتناب از عدم قطعیت و جهت‌گیری بلندمدت/ کوتاه‌مدت قابل بررسی است (هافستد، ۲۰۱۰؛ ۲۰۱۱).

فاصله قدرت ناظر به حدی است که افراد و مدیران آگاهانه در یک جامعه اعمال قدرت می‌کنند و مورد پذیرش سایر افراد قرار می‌گیرند، به این معنا که هرچه فاصله قدرت میان اعضای جامعه بیشتر شود، پذیرش اعضا از توزیع نابرابر قدرت سهل‌تر و اعضا مطیع‌تر می‌شوند. بنابراین سبک مدیریتی در نظام آموزشی با فاصله قدرت بالا غیرمشارکتی و سلسله‌مراتبی است. فردگرایی/ جمع‌گرایی به ماهیت روابط میان فرد با دیگران مربوط می‌شود، یعنی در جوامع فردگرا فرد مسئول کارهای خویش است و تشویق

1. Iles & Feng
2. MacBeath
3. Brown & Treviño
4. Walumbwa
5. Instructional leadership

به تأمین آسایش خود می‌شود، درمقابل در جوامع جمع‌گرا منافع جمعی بر منافع فردی ترجیح داده می‌شود و گروه مهم‌ترین واحد جامعه محسوب می‌شود. مرد/زن سالاری بر تعابیر نسبی به ویژگیهای زنانه و مردانه دلالت دارد، بدین معنا که در جوامع مردسالار ارزشهای حاکم با خلق و خوی مردانه مانند جسارت، قاطعیت، رقابت سازگار است و در جوامع زن سالار ارزشهای غالب در جامعه مراقبت از دیگران، فروتنی و مهربانی است. اجتناب از عدم قطعیت ناظر به نحوه برخورد جامعه با این واقعیت است که آینده را نمی‌توان شناخت، بنابراین در جوامعی که اجتناب از عدم قطعیت بالاست افراد در شرایط نامطمئن احساس خطر می‌کنند و می‌کوشند که با اقداماتی مانند قوانین رسمی احساس امنیت بیشتری را در خود شکل دهند. سرانجام، جهت‌گیری بلندمدت/کوتاه‌مدت به این مهم اشاره دارد که چگونه هر جامعه باید ضمن برخورد با چالش‌های حال و آینده، پیوند با گذشته خود را حفظ کند، یعنی در جوامعی که نگرش به سمت جهت‌گیری بلندمدت گرایش دارد رویکردشان عمل‌گرایانه‌تر و توجه‌شان به آینده بیشتر است و نظام آموزشی آنان به‌گونه‌ای تنظیم می‌شود که فراگیران برای آینده آماده شوند و در این مسیر موفقیت و شکست خود را به عدم تلاش نسبت می‌دهند. هافستد همچنین اظهار می‌کند که جوامع مختلف را می‌توان بر اساس موقعیتهایشان در یکی از این ابعاد قرارداد (هافستد، ۲۰۱۱).

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ ملی می‌تواند رهبری آموزشی را تحت تأثیر قرار دهد و الگوهای متنوعی از رهبری آموزشی را در جوامع گوناگون شکل دهد و حتی ماهیت آنها را متفاوت سازد. به‌بیان دیگر، نگرشهای فرهنگی می‌تواند بسیاری از کارکردهای مدیریت و رهبری مانند نظارت و ارزیابی دستورالعملها، مدیریت و تخصیص زمان آموزش، اولویت‌بندی امور، تشویق معلمان، نظارت بر ساعات یادگیری، بهبود رفاه معلمان، توجه به خودکارآمدی و یادگیری حرفه‌ای معلمان، تمرکز بر پرورش شخصیت دانش‌آموزان، تشویق دانش‌آموزان به مشارکت در برنامه‌های فوق‌برنامه، تقویت استانداردها و مشارکت با ذی‌نفعان را تحت تأثیر قرار دهد (شاکد^۱، ۲۰۲۱؛ شنگنان^۲ و هالینگر، ۲۰۲۰؛ جاواس^۳، ۲۰۱۷؛ گر^۴، ۲۰۱۴). شواهد پژوهشی موجود الگوی پنج بعدی فرهنگ ملی هافستد به ویژه فرد/جمع‌گرایی، مرد/زن‌سالاری، اجتناب از عدم قطعیت و فاصله قدرت را در سنجش ویژگیهای فرهنگی جوامع گوناگون به‌ویژه در قلمرو مدیریت آموزشی مورد تأیید قرار می‌دهد (تان^۵، ۲۰۲۲؛ شاکد و همکاران، ۲۰۲۰؛ شنگنان و هالینگر، ۲۰۲۰). چنانکه مشخص شد بعد فاصله قدرت و فرد/جمع‌گرایی عامل مهم در روابط میان مدیر با مافوقان خود و معلمان به‌شمار می‌رود، با این توضیح که فردگرایی و فاصله قدرت زیاد، منجر می‌شود به مقاومت مدیران در برابر انتظارات جدیدی که از آنها در نقش رهبری آموزشی وجود دارد. این امر سبب کسب اطلاعات ناقص معلمان و مدیران در زمینه مأموریت‌های تحصیلی مدارسشان

1. Shaked
2. Shengnan
3. Jawas
4. Gurr
5. Tan

شده است (تان، ۲۰۲۲؛ لاو، ۲۰۱۳). درک ماهیت رهبری آموزشی و الگوهای آن در فرهنگهای متفاوت محور دیگری از مطالعات انجام شده در این زمینه بود. پژوهشگران در این زمینه توصیه‌هایی مبنی بر رهایی از ساختارهای تحلیلی اثبات‌گرایانه در مطالعه رهبری آموزشی و مفهوم‌سازی آن دربارهٔ ویژگیهای فرهنگی مورد نظر ارائه کرده‌اند (اپلاتکا و آزار، ۲۰۱۶؛ هالینگر و کانتامارا، ۲۰۰۰).

■ روش پژوهش

در این پژوهش از روش توصیفی - همبستگی از نوع رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شده است. در تحلیل رگرسیون هدف پیش‌بینی تغییرات یک یا چند متغیر وابسته (ملاک) با توجه به تغییرات متغیرهای مستقل (پیش‌بین) است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۱). جامعه آماری را همه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی شهر مشهد در سه ناحیه ۴، ۵ و ۶ و منطقه تبادلکان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به‌منزلهٔ نواحی نیمه برخوردار، کمتر برخوردار و ناحیه برخوردار از نظر وضعیت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی شهر مشهد تشکیل دادند. از مجموع ۵۱۰ مدرسه (دخترانه و پسرانه دولتی)، با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، ۲۱۹ مدرسه ابتدایی شهر مشهد به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. در نهایت ۱۸۴ مدیر مدرسه با در نظر گرفتن وجه اشتراک یک مدیر در دو نوبت تحصیلی مدرسه و ۸۰۸ معلم، حجم نمونه مورد نظر را تشکیل دادند. به این ترتیب، ۴۹ مدرسه از ناحیه ۴، ۵۸ مدرسه از ناحیه ۵، ۳۹ مدرسه از ناحیه ۶ و ۷۳ مدرسه از منطقه تبادلکان که در هر مدرسه مدیر و حداقل چهار نفر از معلمان که سابقه همکاری بیشتر با مدیر در مدرسه فعلی را دارند، نمونه مورد مطالعه را تشکیل دادند.

به‌منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از دو پرسشنامه استفاده شد. برای سنجش ابعاد فرهنگ ملی هافستد از پرسشنامه تین ۳ و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شد که به بافت و زمینه مدرسه و ضرورت سنجش نگرشهای فرهنگی مدیران در این زمینه توجه نموده‌اند. این پرسشنامه ۲۰ گویه دارد. همچنین، برای سنجش الگوهای رهبری مدرسه از پرسشنامه محقق‌ساخته الگوهای رهبری مدرسه آمینی و حسین‌قلی‌زاده (۱۴۰۲) استفاده شد. این پرسشنامه بر مبنای طبقه‌بندی تونی بوش از الگوهای رهبری (۲۰۱۱) ساخته شده است. مؤلفه‌های این پرسشنامه شامل رهبری مدیریتی، تحولی، توزیعی، اخلاقی و آموزشی است. تعداد گویه‌ها برابر با ۹۳ است و پاسخ هر گویه بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) نمره‌گذاری شده است. این پرسشنامه را مدیران مدارس و پرسشنامه الگوهای رهبری مدرسه را معلمان مدارس تکمیل کردند، با این توضیح که معلمان مناسب‌ترین افراد برای ارزیابی الگوی رهبری مدیران مدارس خودند.

1. Law
2. Kantamara
3. Thien

در این پژوهش به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب پایایی این پرسشنامه‌ها بالای ۰/۷ محاسبه شد. همچنین، برای تعیین روایی پرسشنامه نگرشهای فرهنگی هافستد و الگوهای رهبری مدرسه از روایی سازه به شیوه تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. برای بررسی برازش مدل‌های عاملی از شاخصهای نسبت مجذور کای به درجه آزادی، شاخص بنتلر- بونت (NFI)، شاخص ریشه میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) و معیارهای دیگر (CFI, AGFI, GFI, RMR) استفاده شد. نتایج حاکی از برازش مناسب مدل‌های موردنظر بود. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده همه سازه‌ها از قابلیت اطمینان ساختاری بالا و مقیاسهای موردنظر از روایی همگرایی بالا برخوردار بودند.

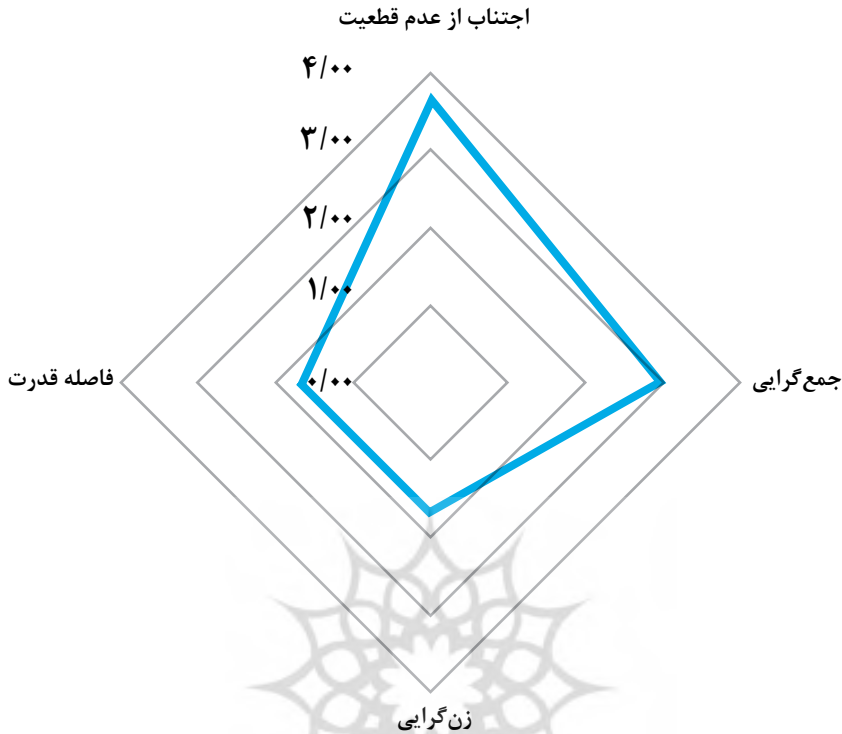
■ یافته‌های پژوهش

◎ میزان نگرشهای فرهنگی مدیران مدارس ابتدایی شهر مشهد

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده، نگرشهای فرهنگی مدیران مدارس ناظر به اجتناب از عدم قطعیت با میانگین ۴/۶۱ و انحراف معیار ۰/۴۸، جمع‌گرایی با میانگین ۳/۸۹ و انحراف معیار ۰/۸۶، مرد/زن‌سالاری با میانگین ۲/۵۳ و انحراف معیار ۰/۹۸ و فاصله قدرت پایین در روابط با معلمان با میانگین ۲/۴۶ و انحراف معیار ۰/۸۵ است. به بیان دیگر، مدیران مورد مطالعه با تلاش برای تبعیت از دستورالعملها و قوانین استاندارد تلاش می‌کنند از عدم قطعیت اجتناب کنند، با گرایش به فعالیتهای جمعی و گروهی، موفقیت گروهی را به موفقیت فردی ترجیح می‌دهند. در این میان، مدیران با ارزش قائل شدن برای همبستگی و کیفیت زندگی کاری خویش به نگرشی مبتنی بر زن‌سالاری گرایش نشان دادند. در همسویی با این نتایج، مدیران صرفاً قدرت خود را به‌صورت مطلق و تصمیمات یک‌جانبه نمی‌دانند و معمولاً در انجام دادن کارها با معلمان مشورت می‌کنند. در جدول و نمودار شماره ۱ نتایج مربوط به شاخصهای توصیفی نگرشهای فرهنگی ملی از دیدگاه مدیران مدارس نشان داده شده است.

جدول ۱. توصیف نتایج مربوط به نگرشهای فرهنگی مدیران مدارس در ابعاد مختلف آن

ابعاد فرهنگ ملی	گروه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
اجتناب از عدم قطعیت	مدیر	۱۸۴	۴/۶۱	۰/۴۸	۲/۲	۵
جمع‌گرایی	مدیر	۱۸۴	۳/۸۹	۰/۸۶	۱/۶۷	۵
فاصله کم قدرت	مدیر	۱۸۴	۲/۴۶	۰/۸۵	۱	۵
زن‌سالاری	مدیر	۱۸۴	۲/۵۳	۰/۹۸	۱	۵



نمودار ۱. نمودار عنکبوتی نگرشهای فرهنگی مدیران مدارس

بر اساس نتایج به دست آمده، نگرشهای فرهنگی مدیران مرد ناظر به اجتناب از عدم قطعیت با میانگین ۴/۵۶ و انحراف معیار ۰/۵۳، جمع گرایی با میانگین ۳/۹ و انحراف معیار ۰/۸۷، مرد/زن سالاری با میانگین ۲/۷۳ و انحراف معیار ۰/۹۱ و فاصله قدرت با میانگین ۲/۲۴ و انحراف معیار ۰/۷۶ است. نگرش فرهنگی مدیران زن نیز ناظر به اجتناب از عدم قطعیت با میانگین ۴/۶۵ و انحراف معیار ۰/۴۳، جمع گرایی با میانگین ۳/۹ و انحراف معیار ۰/۸۵، فاصله قدرت با میانگین ۲/۶۳ و انحراف معیار ۰/۸۸ و مرد/زن سالاری با میانگین ۲/۳۹ و انحراف معیار ۱ است. بر اساس نتایج آزمون t مستقل مشاهده شد که تفاوتی معنادار میان مدیران مرد و زن در بعد اجتناب از عدم قطعیت و جمع گرایی وجود ندارد. در حالی که تفاوت میانگین این دو گروه در بعد فاصله قدرت و مرد سالاری در مقابل زن سالاری معنادار است. با این توضیح که در میان مدیران مرد، گرایش به مرد سالاری و در میان مدیران زن، گرایش به مرد سالاری وجود دارد. در فاصله قدرت نیز ملاحظه می شود که میانگین این بعد در میان مدیران زن بیشتر از مدیران مرد است. در جدول شماره ۲ نتایج مقایسه میانگین ابعاد فرهنگ ملی به تفکیک جنسیت که با استفاده از آزمون تی مستقل به دست آمده، نشان داده شده است.

جدول ۲. توصیف نتایج مربوط به ابعاد فرهنگ ملی به تفکیک جنسیت

متغیر	گروه	جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	نتایج آزمون t مستقل	
								مقدار معناداری	آماره t
اجتناب از عدم قطعیت	مدیر	مرد	۸۰	۴/۵۶	۰/۵۳	۲/۲	۵	-۱/۳۲	۰/۱۸۸
	زن	زن	۱۰۴	۴/۶۵	۰/۴۳	۳			
جمع‌گرایی	مدیر	مرد	۸۰	۳/۹	۰/۸۷	۱/۶۷	۵	۰/۰۷	۰/۹۴۴
	زن	زن	۱۰۴	۳/۸۹	۰/۸۵	۲			
فاصله قدرت	مدیر	مرد	۸۰	۲/۲۴	۰/۷۶	۱	۵	-۳/۱۳	۰/۰۰۲
	زن	زن	۱۰۴	۲/۶۳	۰/۸۸	۱			
مرد/زن‌سالاری	مدیر	مرد	۸۰	۲/۷۳	۰/۹۱	۱	۵	۲/۳۷	۰/۰۱۹
	زن	زن	۱۰۴	۲/۳۹	۱/۰۰۶	۱			

از آنجا که مقادیر چولگی بین ۲- و ۲+ و کشیدگی بین ۵- و ۵+ به‌دست آمد، فرض نرمال بودن برای این متغیرها محرز شد و از آزمونهای پارامتری (آزمون t تک‌نمونه‌ای و ضریب همبستگی پیرسون) بهره گرفته شد. برای شناخت و بررسی نگرشهای فرهنگی مدیران ابتدا با توجه به نرمال بودن ابعاد فرهنگ ملی، از آزمون t تک‌نمونه‌ای برای بررسی تفاوت میانگین این ابعاد با مقدار متوسط ۳ استفاده شد. در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود که مقادیر معناداری برای همه ابعاد نگرشهای فرهنگ ملی مدیران کمتر از ۰/۰۵ است. از طرفی هم همان‌طور که مشاهده می‌شود ابعاد اجتناب از عدم قطعیت و جمع‌گرایی با میانگین‌های ۴/۶۱ و ۳/۸۹ بیشتر از مقدار متوسط (۳) است، اما دو بعد فاصله قدرت و مرد/زن‌سالاری به ترتیب با میانگینهای ۲/۴۶ و ۲/۵۳ کمتر از مقدار متوسط (۳) هستند. بنابراین دو بعد اجتناب از عدم قطعیت و جمع‌گرایی در نگرشهای فرهنگی مدیران مدارس ابتدایی شهر مشهد میانگین بالایی را به خود اختصاص دادند. در این دو بعد با توجه به اینکه میانگین آنها بالاتر از (۳) است مدیران مدارس مشهد اجتناب از عدم قطعیت را در حد بالا تجربه می‌کنند و معمولاً تمایل به تبعیت از قوانین و مقررات و فعالیت در وضعیتهای قابل پیش‌بینی دارند. همچنین تمایل مدیران به جمع‌گرایی به نشانه وفاداری به جمع بالاتر محاسبه شد، اما در دو بعد دیگر با توجه به اینکه میانگین کمتر از ۳ است، نگرش فرهنگی مدیران مدارس مشهد به سمت فاصله کم قدرت گرایش داشته و جامعه‌ای نسبتاً زنانه می‌باشد. نتایج در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای نگرشهای فرهنگی مدیران

نگرشهای فرهنگی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره t	درجه آزادی	مقدار معناداری
اجتناب از عدم قطعیت	۱۸۴	۴/۶۱	۰/۴۸	۴۵/۵۷	۱۸۳	۰/۰۰۱
جمع/ فردگرایی	۱۸۴	۳/۸۹	۰/۸۶	۱۴/۰۸	۱۸۳	۰/۰۰۱
فاصله قدرت	۱۸۴	۲/۴۶	۰/۸۵	-۸/۴۸	۱۸۳	۰/۰۰۱
مرد/ زن‌سالاری	۱۸۴	۲/۵۳	۰/۹۸	-۶/۳۷	۱۸۳	۰/۰۰۱

بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون لون در جدول شماره ۴، مقادیر معناداری نگرشهای فرهنگی مدیران مدارس در چهار ناحیه ۴، ۵، ۶ و منطقه تبادل‌کن بیش‌تر از ۰/۰۵ است. از این رو فرض همگنی واریانسهای چهار گروه برای همه ابعاد فرهنگ ملی تأیید شد. با توجه به نتایج تحلیل واریانس ملاحظه می‌شود که با ۹۵ درصد اطمینان میان بعد اجتناب از عدم قطعیت در چهار ناحیه تفاوت معنادار وجود دارد. میانگین اجتناب از عدم قطعیت مربوط به تبادل‌کن و ناحیه ۵ به ترتیب برابر ۴/۷۳ و ۴/۶۶ است که بیش‌تر از میانگین مربوط به ناحیه ۶ و ناحیه ۴ به ترتیب برابر ۴/۵۱ و ۴/۴۷ است؛ بنابراین بعد اجتناب از عدم قطعیت در میان مدیران مدارس منطقه تبادل‌کن نسبت به سایر نواحی بیش‌تر قابل مشاهده است. با این توضیح که مدیران در برابر قوانین و مقررات رسمی مطیع‌ترند، اما انعطافشان در این زمینه کمتر است و در مقابل، در ناحیه ۴ با وجود اینکه این بعد از حد متوسط سه بیش‌تر است اما به نسبت سایر نواحی کمتر به چشم می‌آید و مدیران مورد نظر نسبت به دستورالعملها منعطف‌ترند. از طرفی هم سه بعد جمع‌گرایی و فاصله قدرت و مردسالاری در مقابل زن‌سالاری در میان چهار گروه تفاوت معنادار وجود ندارد.

جدول ۴. نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه برای تفاوت ابعاد فرهنگ ملی در چهار ناحیه

ابعاد فرهنگ ملی	ناحیه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	نتایج آزمون لون		نتایج تحلیل واریانس
					آماره آزمون	مقدار معناداری	
اجتناب از عدم قطعیت	تبادل‌کن	۶۰	۴/۷۳	۰/۳۸	۱/۸۶	۰/۱۳۷	۳/۲۲
	ناحیه ۴	۴۰	۴/۴۷	۰/۵۸			
	ناحیه ۵	۴۸	۴/۶۶	۰/۳۵			
	ناحیه ۶	۳۶	۴/۵۱	۰/۵۸			
							۰/۰۲۴

جدول ۴. (ادامه)

فرهنگ ملی	ناحیه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	نتایج آزمون لون		نتایج تحلیل واریانس	
					آماره آزمون	مقدار معناداری	آماره t	مقدار معناداری
جمع‌گرایی	تبادکان	۶۰	۴/۰۶	۰/۷۰	۱/۶۶	۰/۲۷	۲/۶۰۱	۰/۰۵۴
	ناحیه ۴	۴۰	۳/۷	۰/۷۶				
	ناحیه ۵	۴۸	۳/۷۲	۱/۰۹				
	ناحیه ۶	۳۶	۴/۰۵	۰/۷۹				
فاصله قدرت	تبادکان	۶۰	۲/۵۳	۰/۸۷	۱/۰۴	۰/۳۷۲	۱/۳	۰/۲۷۵
	ناحیه ۴	۴۰	۲/۲۳	۰/۶۷				
	ناحیه ۵	۴۸	۲/۵۲	۰/۹۴				
	ناحیه ۶	۳۶	۲/۵۴	۰/۸۵				
مردسالاری	تبادکان	۶۰	۲/۵۳	۰/۹۸	۰/۴۰۹	۰/۷۴۷	۰/۰۰۷	۰/۹۹
	ناحیه ۴	۴۰	۲/۵۴	۰/۸۶				
	ناحیه ۵	۴۸	۲/۵۴	۰/۹۸				
	ناحیه ۶	۳۶	۲/۵۵	۱/۱۲				

نقش نگرشهای فرهنگی ملی در پیش‌بینی الگوهای رهبری مدرسه

۱. نقش نگرشهای فرهنگی در پیش‌بینی الگوی رهبری آموزشی

بنابر نتایج جدول شماره ۵، میزان ضریب تعیین تعدیل‌شده ($ADJ.R^2$) نشان می‌دهد که نگرشهای فرهنگی ملی در ابعاد مختلف آن قادر به پیش‌بینی ۰/۷۱ درصد از واریانس الگوی رهبری آموزشی است. همچنین با توجه به میزان بتای مربوط به هر یک از زیرمقیاسها، به نظر می‌رسد با افزایش یک انحراف استاندارد در نمره اجتناب از عدم قطعیت، جمع/فردگرایی، فاصله قدرت و مرد/زن‌سالاری، به ترتیب نمره الگوی رهبری آموزشی ۰/۷۱۴، ۰/۵۸۹، ۰/۲۴۲ و ۰/۱۷۷ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. لذا با در نظر گرفتن مقادیر F و P -Value و t می‌توان نتیجه گرفت که دو بعد اجتناب از عدم قطعیت و جمع/فردگرایی در سطح معناداری مطلوب قرار دارند ($P\text{-Value} \leq 0/05$) و می‌توانند دو بعد پیش‌بینی‌کننده مناسب برای الگوی رهبری آموزشی باشند.

جدول ۵. ضرایب رگرسیونی ابعاد نگرشهای فرهنگ ملی در پیش‌بینی الگوی رهبری آموزشی

متغیرهای پیش‌بین	B	SE	Beta	t	P
اجتناب از عدم قطعیت	۰/۲۷۷	۰/۰۷۸	۰/۷۱۴	۳/۵۵۰	۰/۰۱۶
جمع/فردگرایی	۰/۱۹۸	۰/۰۶۸	۰/۵۸۹	۲/۹۲۵	۰/۰۳۳
فاصله قدرت	۰/۰۳۷	۰/۰۶۳	۰/۲۴۲	۰/۲۹۱	۰/۷۹۰
مرد/زن‌سالاری	۰/۰۳۰	۰/۰۴۴	۰/۱۷۷	۰/۶۶۶	۰/۵۴۲
R=۰/۸۹۴ F=۹/۹۱۰ R ^۲ =۰/۷۹۹ ADJ.R ^۲ =۰/۷۱۸					

۲. نقش نگرشهای فرهنگی در پیش‌بینی الگوی رهبری توزیعی

براساس نتایج جدول شماره ۶، میزان ضریب تعیین تعدیل‌شده (ADJ.R^۲) حاکی از آن است که نگرشهای فرهنگ ملی در ابعاد مختلف، ۰/۸۲ درصد از واریانس رهبری توزیعی را پیش‌بینی می‌کنند. با توجه به میزان بتای مربوط به هر یک از زیرمقیاسها چنین به نظر می‌رسد که با افزایش یک انحراف استاندارد در نمره اجتناب از عدم قطعیت، جمع/فردگرایی، فاصله قدرت، مرد/زن‌سالاری، به ترتیب نمره رهبری توزیعی ۰/۶۸۱، ۰/۶۸۸، ۰/۲۴۴ و ۰/۲۴۰ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. لذا با در نظر گرفتن مقادیر P-Value، F، t می‌توان نتیجه گرفت که دو بعد اجتناب از عدم قطعیت و جمع/فردگرایی در سطح معناداری مطلوب قرار دارند (P-Value ≤ ۰/۰۵) و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای رهبری توزیعی باشند.

جدول ۶. ضرایب رگرسیونی ابعاد نگرشهای فرهنگ ملی در پیش‌بینی الگوی رهبری توزیعی

متغیرهای پیش‌بین	B	SE	Beta	t	P
اجتناب از عدم قطعیت	۰/۴۵۲	۰/۱۰۶	۰/۶۸۱	۴/۲۵۹	۰/۰۰۸
جمع/فردگرایی	۰/۳۹۶	۰/۰۹۲	۰/۶۸۸	۴/۳۰۷	۰/۰۰۸
فاصله قدرت	۰/۱۹۷	۰/۱۱۵	۰/۲۴۴	۰/۹۹۶	۰/۳۷۶
مرد/زن‌سالاری	۰/۰۹۶	۰/۰۷۱	۰/۲۴۰	۰/۹۶۳	۰/۴۰۷
R=۰/۹۳۴ F=۱۷/۱۶۳ R ^۲ =۰/۸۷۳ ADJ.R ^۲ =۰/۸۲۲					

۳. نقش نگرشهای فرهنگ ملی در پیش‌بینی الگوی رهبری تحولی

بر اساس نتایج جدول شماره ۷، میزان ضریب تعیین تعدیل شده ($ADJ.R^2$) حاکی از آن است که نگرشهای فرهنگ ملی در ابعاد مختلف قادر به پیش‌بینی ۰/۹۰ درصد از واریانس الگوی رهبری تحولی است. با توجه به میزان بتای هر یک از زیرمقیاسها می‌توان گفت که با افزایش یک انحراف استاندارد در نمره اجتناب از عدم قطعیت، جمع/فردگرایی، فاصله قدرت، مرد/زن‌سالاری، به ترتیب نمره رهبری تحولی ۰/۵۹۶، ۰/۶۹۳، ۰/۲۰۰ و ۰/۴۹۳ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. لذا با در نظر گرفتن مقادیر F ، P -Value و t چنین نتیجه می‌شود که سه بعد اجتناب از عدم قطعیت، جمع/فردگرایی و مرد/زن‌سالاری در سطح معناداری مطلوبی قرار دارند ($P\text{-Value} \leq 0.05$) و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده‌های مناسبی برای الگوی رهبری تحولی باشند.

جدول ۷. ضرایب رگرسیونی ابعاد نگرشهای فرهنگ ملی در پیش‌بینی الگوی رهبری تحولی

متغیرهای پیش‌بین	B	SE	Beta	t	P
اجتناب از عدم قطعیت	۰/۴۵۲	۰/۰۶۲	۰/۵۹۶	۴/۴۳۳	۰/۰۱۱
جمع/فردگرایی	۰/۳۹۶	۰/۰۴۹	۰/۶۹۳	۵/۶۷۵	۰/۰۰۵
فاصله قدرت	۰/۱۹۷	۰/۰۷۳	-۰/۲۰۰	-۰/۸۹۶	۰/۴۳۶
مرد/زن‌سالاری	۰/۰۹۶	۰/۰۲۹	۰/۴۹۳	۳/۴۶۲	۰/۰۲۶

$R = 0.974$ $F = 24.294$ $R^2 = 0.948$ $ADJ.R^2 = 0.82909$

۴. نقش نگرشهای فرهنگ ملی در پیش‌بینی الگوی رهبری مدیریتی

بر اساس نتایج به‌دست آمده در جدول شماره ۸، میزان ضریب تعیین تعدیل‌شده ($ADJ.R^2$) نشان می‌دهد که نگرشهای فرهنگ ملی در ابعاد مختلف، ۰/۶۸ درصد از واریانس الگوی رهبری مدیریتی را پیش‌بینی می‌کند. با توجه به میزان بتای هر یک از زیرمقیاسها، باید گفت که با افزایش یک انحراف استاندارد در نمره اجتناب از عدم قطعیت، جمع/فردگرایی، فاصله قدرت، مرد/زن‌سالاری، به ترتیب نمره رهبری مدیریتی ۰/۱۸۴، ۰/۸۵۷، ۰/۱۰۴ و ۰/۳۶۳ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. لذا با در نظر گرفتن مقادیر F ، P -Value و t می‌توان نتیجه گرفت که بعد جمع/فردگرایی در سطح معنادار مطلوبی قرار دارد ($P\text{-Value} \leq 0.05$) و می‌تواند پیش‌بینی‌کننده‌ای مناسب برای رهبری مدیریتی باشد.

جدول ۸. ضرایب رگرسیونی ابعاد نگرشهای فرهنگ ملی در پیش‌بینی الگوی رهبری مدیریتی

متغیرهای پیش‌بین	B	SE	Beta	t	P
اجتناب از عدم قطعیت	۰/۱۰۷	۰/۱۲۷	۰/۱۸۴	۰/۸۵۰	۰/۴۳۴
جمع/فردگرایی	۰/۴۳۷	۰/۱۰۷	۰/۸۵۷	۴/۰۶۶	۰/۰۰۷
فاصله قدرت	۰/۰۴۳	۰/۱۸۰	۰/۱۰۴	۰/۲۴۱	۰/۸۲۵
مرد/زن‌سالاری	۰/۰۸۷	۰/۰۶۳	۰/۳۴۳	۱/۳۸۵	۰/۲۳۸
R=۰/۸۵۷ F=۱۶/۵۳۱ R ² =۰/۷۳۴ ADJ.R ² =۰/۶۸۹					

۵. نقش نگرشهای فرهنگ ملی در پیش‌بینی الگوی رهبری اخلاقی

بنابر نتایج جدول شماره ۹، میزان ضریب تعیین تعدیل شده (ADJ.R²) نشان می‌دهد که ابعاد نگرشهای فرهنگ ملی، ۹۴٪ درصد از واریانس رهبری اخلاقی را پیش‌بینی می‌کنند. همچنین براساس میزان بتای هر یک از زیرمقیاسها باید گفت که با افزایش یک انحراف استاندارد در نمره اجتناب از عدم قطعیت، جمع/فردگرایی، فاصله قدرت، مرد/زن‌سالاری، به ترتیب نمره رهبری اخلاقی ۰/۷۰۵، ۰/۶۵۵، ۰/۱۵۸ و ۰/۴۹۶ و انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. لذا با در نظر گرفتن مقادیر P-Value، t می‌توان نتیجه گرفت که سه بعد اجتناب از عدم قطعیت، جمع/فردگرایی و مرد/زن‌سالاری در سطح معناداری مطلوب قرار دارند (P-Value ≤ ۰/۰۵) و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده‌های مناسبی برای الگوی رهبری اخلاقی باشند.

جدول ۹. ضرایب رگرسیونی ابعاد نگرشهای فرهنگ ملی در پیش‌بینی الگوی رهبری اخلاقی

متغیرهای پیش‌بین	B	SE	Beta	t	P
اجتناب از عدم قطعیت	۰/۳۹۵	۰/۰۶۱	۰/۷۰۵	۶/۵۲۸	۰/۰۰۳
جمع/فردگرایی	۰/۳۱۹	۰/۰۴۸	۰/۶۵۵	۶/۶۷۶	۰/۰۰۳
فاصله قدرت	۰/۰۶۳	۰/۰۷۱	۰/۱۵۸	۰/۸۷۸	۰/۴۴۵
مرد/زن‌سالاری	۰/۱۲۰	۰/۰۲۸	۰/۴۹۶	۴/۳۳۳	۰/۰۱۲
R=۰/۹۸۳ F=۳۸/۳۳۴ R ² =۰/۹۶۶ ADJ.R ² =۰/۹۴۱					

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

هدف اصلی این مقاله، تبیین الگوهای رهبری مدیران مدارس براساس نگرش‌های فرهنگی آنان در ابعاد پنجگانه مدل هافستد است. براساس نتایج به‌دست‌آمده، نگرش فرهنگی غالب مدیران مورد مطالعه مبتنی بر اجتناب از عدم قطعیت است. هرچند در میان مدیران نواحی مختلف، اجتناب از عدم قطعیت در تبادکان که از لحاظ وضعیت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جزو مناطق کمتر برخوردار یا نابرخوردار محسوب می‌شود، بیشتر از سایر نواحی به چشم می‌خورد و در ناحیه ۴ و ۶ که جزو نواحی برخوردار محسوب می‌شوند، انعطاف نسبت به دستورالعمل‌های رسمی بیشتر مشاهده می‌شود، اما به‌طور کلی گرایش مدیران به تبعیت از قوانین و دستورالعمل‌های معین و عدم انعطاف‌پذیری شغلی در بسیاری از مطالعات صورت گرفته پیرامون ویژگی‌های فرهنگ ملی ایران قابل ملاحظه است. به‌طور نمونه، مظلومی و همکاران (۱۳۹۷) و نوقابی (۱۳۹۵)، علوی و یداللهی (۱۳۸۲)، حقیقی و مؤمنی مایانی (۱۳۸۴) و بیرمی (۱۳۸۹) در مطالعات خود به گرایش مدیران به اجتناب از عدم قطعیت اشاره کرده‌اند که براساس آن دستورالعمل‌ها و قوانین خط‌مشی مدیران را ترسیم کرده‌اند و مدیران با کارکردی خودکار گونه هرنوع تغییر در رویه‌های موجود را نمی‌پسندند. همچنین، به استناد یافته‌های این پژوهش، گرایش به جمع‌گرایی بالاترین میزان را در میان مدیران مورد مطالعه به خود اختصاص داده و در میان مدیران زن و مرد و مدیران نواحی مختلف تفاوتی معنادار در این بعد قابل مشاهده نیست. همسو با نتایج پژوهش لسانی و اسدی (۱۳۹۹) به نظر می‌رسد مدیران مدارس دولتی متمایل به جمع‌گرایی‌اند و مدیران در هدایت مدرسه گرایش به فعالیت‌های جمعی و گروهی را به نسبت فعالیت‌های فردی مدنظر خود قرار می‌دهند. این در حالی است که بیرمی (۱۳۸۹) در پژوهشی دیگر نتیجه گرفته است که مدارس شهر مشهد به نسبت شهرستان‌های تایباد و تربت‌جام گرایشی کمتر به جمع‌گرایی دارند. علیون (۱۳۸۷) نیز اظهار کرده است که گرایش به فردگرایی به نسبت جمع‌گرایی در میان مدیران سازمان‌های دولتی بیشتر است و مدیران زن نسبت به مدیران مرد جمع‌گراترند. براساس نتایج این پژوهش مبنی بر فاصله زیاد قدرت به نظر می‌رسد که مدیران صرفاً قدرت خود را به‌صورت مطلق و تصمیمات یک‌جانبه بدون مشورت با معلمان قلمداد نمی‌کنند، هرچند در میان مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد گرایش به فاصله زیاد قدرت به چشم می‌خورد. در حالی که، مطالعات شیپکی‌تاش و منصور (۱۳۹۹)، پاشایی و اخوان علوی (۱۳۹۷)، مظلومی و همکاران (۱۳۹۷)، هادی‌زاده‌مقدم و عصار (۲۰۰۸)، علوی و یداللهی (۱۳۸۲)، قلاوندی (۱۳۹۳)، نوقابی (۱۳۹۵)، اعرابی و هدایتی (۱۳۸۸) حاکی از نگرش فاصله کم قدرت در جامعه است. به‌رغم نتایج این پژوهش که حکایت از عدم فاصله قدرت زیاد دارد، اما به نظر می‌رسد مدیران در تلاش برای کاهش فاصله قدرت به‌منظور اتحاد و یکپارچه‌سازی ارکان مدرسه‌اند. لسانی و اسدی (۱۳۹۹) و بیرمی (۱۳۸۹) نیز بر این باورند که فاصله زیاد قدرت در نگرش فرهنگی مدیران مدارس دولتی و به‌طور کلی در میان مدیران عالی و میانی و معلمان حاکم است. همان‌طور که بیرمی

(۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود گرایش مدارس شهر مشهد را به سمت مردسالاری در مقابل زن سالاری نشان داده است. فرهنگ ملی ایران به استناد یافته‌های حاصل از پژوهش نیز متمایل به زن سالاری بوده است و نسبتاً زنانه محسوب می‌شود، هرچند که در میان مدیران مرد مدارس مورد مطالعه نسبت به مدیران زن گرایش به سمت مردسالاری بیشتر بوده است؛ چنانچه لسانی و اسدی (۱۳۹۹) نشان داده‌اند که گرایش مدیران مرد در مدارس دولتی و سایر سازمانها متمایل به مردسالاری است. در پایان می‌توان به این نکته اشاره کرد که مرور ادبیات و نتایج پژوهش حاکی از تفاوت در نتایج حاصل از پژوهش‌های گوناگون روی نگرش‌های فرهنگی مدیران است، هادی‌زاده‌مقدم و عصار (۲۰۰۸) تبیین کردند که متغیر بودن فرهنگ در طول زمان و تأثیرگذاری سیاسی و اجتماعی روی فرهنگ می‌تواند سبب بروز نتایج متفاوت در پژوهش‌های مختلف حوزه نگرش فرهنگی باشد.

بر اساس یافته این پژوهش، همبستگی همه ابعاد نگرش فرهنگی با الگوهای رهبری مدرسه معنادار شده است. مطالعات دیویس^۱ (۲۰۰۴) و جاواس (۲۰۱۷) نیز نشان داده که الگوی رهبری آموزشی به‌ویژه با تمرکز بر بهبود کیفیت آموزش در مدرسه متأثر از فرهنگ ملی آن جامعه است. با این توضیح که مدیر مدرسه در جامعه با فاصله کم قدرت با تصمیم‌گیری مشارکتی، حمایت از نوآوری و اشتراک آنها سعی در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارد. همچنین با اجتناب از عدم قطعیت بالا مأموریت‌های هر یک از ارکان مدرسه را تبیین می‌کند و با ابلاغ رسالت‌های مدرسه مسئولیت‌های هر یک از کارکنان مدرسه را مشخص می‌کند، از این رو برای پیشرفت اهداف و بهبود مدرسه به توانمندسازی معلمان توجه و نظارت می‌کند و به ارائه بازخورد می‌پردازد. به استناد یافته‌های این پژوهش، مدیر مدرسه با رویکرد جمع‌گرایی بر راهبردهای آموزشی نیز تمرکز دارد و تلاش می‌کند تا با ایفای نقش آموزشی خود، برنامه توسعه حرفه‌ای معلمان را در چارچوب اهداف آموزشی مدرسه تنظیم و اجرا کند. این در حالی است که رابطه بعد مردسالاری در مقابل زن سالاری با هیچ‌یک از الگوهای رهبری معنادار نشد و زن سالاری با الگوی رهبری اخلاقی همبستگی بالاتری نشان داد. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که فرهنگ ملی در ابعاد مختلف اجتناب از عدم قطعیت، جمع/فردگرایی و مرد/زن سالاری قادر به پیش‌بینی الگوهای رهبری مدرسه است. این در حالی است که نقش فاصله قدرت در این تحلیل معنادار نشد. با وجود این، یافته‌های برخی پژوهشگران مانند شاکد و همکاران (۲۰۲۰) و لیث‌وود و سیشور-لویی^۲ (۲۰۱۱) حاکی از آن است که فاصله قدرت پایین نقشی بسزا در توصیف و تبیین فرهنگ ملی ایفا می‌کند و به تبع آن الگوی رهبری آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در همین راستا هالینگر و مورفی (۱۹۸۵)؛ به نقل از شاکد و همکاران، (۲۰۲۰) فاصله کم قدرت را از ملزومات شکل‌دهی به بعد توسعه جو یادگیری مثبت در رهبری آموزشی می‌دانند. دیموک و همکاران (۲۰۲۱) نیز تبیین کرده‌اند که

1. Davis

2. Leithwood & Seashore-Louis

فاصله قدرت بر رهبری توزیعی تأثیر می‌گذارد؛ افراد در فرهنگهای فاصله‌ای با قدرت بالا می‌پذیرند که قدرت به‌طور نابرابر توزیع می‌شود، بنابراین از مخالفت با افراد بالادستی یا تصمیم‌گیری بدون تأیید مافوق خود اجتناب می‌کنند. همچنین نگوین^۱ و همکاران (۲۰۱۷) با اذعان به همبستگی بعد اجتناب از عدم قطعیت با رهبری آموزشی مدعی شدند که افراد در فرهنگهای اجتنابی با عدم قطعیت بالا، اگر رفتارهایشان هنجارهای تجویز شده را نقض کند، دچار اضطراب می‌شوند، بنابراین از قوانین روشن استقبال می‌کنند. لذا در این پژوهش با توجه به بافت و زمینه نگرشهای فرهنگ ملی مدیران مدارس، به نظر می‌رسد مدیران مورد مطالعه با استقبال از قوانین و چارچوبهایی که مقامات و اسناد بالادستی تدوین کرده‌اند، از عدم قطعیت اجتناب می‌جویند. مطالعه تان (۲۰۲۲) نیز مؤید اثرگذاری جمع‌گرایی بر رهبری مدرسه است. به این صورت که بعد جمع‌گرایی سبب توسعه فرهنگ آموزش و یادگیری مثبت در مدرسه می‌شود. همچنین با استناد به یافته‌های این پژوهش می‌توان چنین نتیجه گرفت که زن‌سالاری غالب در سطح نگرشهای فرهنگی مدیران موجبات حکمرانی الگوی رهبری اخلاقی را در میان مدیران مدارس فراهم می‌آورد. هرچند فرهنگ ملی کشورهای گوناگون متناسب با موقعیتهای جغرافیایی قابل‌مقایسه با یکدیگر نیست، اما کو و پارک^۲ (۲۰۱۸) سوق پیدا کردن فرهنگ ملی به سمت مردسالاری در مقابل زن‌سالاری را عامل اصلی سلطه رهبری تحولی می‌دانند و اشاره دارند که در رهبری تحولی مدیر در پی رسیدن به نوآوری برای اصلاح است. با نظر به یافته‌های پژوهش می‌توان اذعان داشت که مدیران مدارس بیش از حد تابع قوانین و دستورالعملهای ابلاغی‌اند و تغییر رویه را نمی‌پسندند. اگرچه در کشور ما که آموزش و پرورش متمرکز هدایت می‌شود و کمتر می‌توان قوانین را اجرایی نکرد، اما پیشنهاد می‌شود که با اعطای اختیارات بیشتر به مدیران مدارس، امکان انعطاف‌پذیری در اجرای قوانین متناسب با شرایط و زمینه‌های خاص مدارس فراهم شود. همچنین، با استناد به یافته‌های این پژوهش مبنی بر سهم قابل‌توجه نگرشهای فرهنگی مدیران در بهره‌گیری از انواع الگوهای رهبری مدرسه، می‌توان یادآوری این مهم را در دستور کار سیاستگذاران آموزشی با ملاحظه نگرشهای فرهنگی مدیران متناسب با مختصات موقعیتی مدارس قرار داد.

1. Nguyen
2. Koo & Park

- اسکندری، مجتبی. (۱۳۹۳). تحلیل و نقدی بر نظریه رهبری تحول آفرین. دو فصلنامه علمی تخصصی اسلام و مدیریت، ۳ (۵)، ۱۲۳-۱۴۵.
- عربی، سید محمد و هدایتی، سید هاشم. (۱۳۸۸). ارائه مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ-مورد ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱ (۳)، ۱۴۵-۱۲۷.
- امینی کهریزسنگی، قاسم و حسین‌قلی‌زاده، رضوان. (۱۴۰۲). تحلیل الگوهای رهبری مدرسه در پیوند با متغیرهای زمینه‌ای (مورد: مدارس منطقه رضویه مشهد). مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، ۳۰ (۱)، ۳۸-۲۱.
Doi: <https://doi.org/10.22055/edus.2022.39135.3301>
- ایران‌زاده، سلیمان. (۱۳۸۰). جهانی شدن و تحولات استراتژیک در سازمان و مدیریت. تبریز: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی تبریز.
- باقری، مریم؛ حنیفی، فریبا و ایمانی، محمدنقی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی مفهومی رهبری تحول آفرین مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. فصلنامه توسعه آموزش جندی‌شاپور، ۱۲، ۳۳۸-۳۲۷.
Doi: 10.22118/edc.2021.280983.1765
- بیرمی، محبوبه. (۱۳۸۹). بررسی فرهنگ سازمانی مدارس متوسطه آموزش و پرورش ناحیه هفت مشهد براساس مدل هوفستد و مقایسه آن با مدارس متوسطه در شهرستان‌های تایباد و تربت‌جام. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- پاشایی، منصور و اخوان علوی، سیدحسین. (۱۳۹۷). بررسی رابطه فرهنگ ملی و حقوق مدیران ارشد دولتی در کشورهای ج.ا.ایران، ترکیه و مالزی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶ (۳)، ۵۴۵-۵۶۷.
Doi: 10.22059/jomc.2018.250545.1007440
- حسینی، فرشید؛ رایج، حمزه؛ استیری، مهرداد و شریفی، سید محمد. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر - پیرو. مجله مدیریت دولتی، ۲ (۴)، ۵۵-۷۲.
Dor: 20.1001.1.20085877.1389.2.4.4.2
- حقیقی، محمدعلی و مومنی‌مایانی، زهرا. (۱۳۸۴). مدیریت تطبیقی. تهران: انتشارات ترمه.
- دهقانی‌پور، فروغ. (۱۳۹۷). شناسایی زمینه‌های استقرار رهبری توزیعی در مدارس ابتدایی شهر مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- راجی، سامان. (۱۳۹۷). مقایسه تطبیقی فرهنگ ملی کشورهای مختلف دنیا از منظر مدل فرهنگی شش‌بعدی هافستد. پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران. تهران.
<https://civilica.com/doc/787827>
- زارع، سمیه؛ حسین‌قلی‌زاده، رضوان و مهram، بهروز. (۱۳۹۸). شناسایی و توصیف الگوی رهبری غالب و ویژگی‌های آن در مدارس دوره دوم متوسطه شهر بیرجند. مدیریت و برنامه‌ریزی نظام‌های آموزشی، ۱۲ (۱)، ۳۳۹-۳۶۸.
Doi: 10.29252/mpes.12.1.339
- سبزیان‌پور، زهره و اسلام‌پناه، مریم. (۱۳۹۸). بازگشت به مدیریت: طراحی و تبیین الگوی نوین صلاحیتهای مدیران آموزشی با روش تحلیل مضمون. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۷ (۱)، ۲۲۹-۲۵۱.
- سرمد، زهره؛ بازارگان عباس و حجازی، الهه. (۱۳۹۱). روشهای تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر آگه.
- شیهکی‌تاش، مهیم و منصور، لقمان. (۱۳۹۹). تحلیل و بررسی شاخص‌های فرهنگی هافستد و بررسی تأثیر آن بر اکوسیستم کارآفرینی دانش‌بنیان (مطالعه موردی: استان سیستان و بلوچستان). جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، ۹ (۲)، ۲۳۳-۲۵۱.
Doi: 10.22034/jeds.2020.11479
- عابدینی‌نیا، افشین. (۱۳۹۹). رابطه بین سبک‌های رهبری راهبران آموزشی و تربیتی با رضایت شغلی معلمان مدارس چندپایه دوره ابتدایی شهرستان تالش. مجله علمی رهبری آموزشی کاربردی، ۱ (۱)، ۴۲-۲۹.

علوی، سید حمیدرضا و یداللهی، حسین. (۱۳۸۲). بررسی فرهنگ و روش اداره تعارض‌های درون‌پرسنلی بر طبق الگوی هافستد و توماس. *مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز*، ۲۰ (۱)، ۸۱-۹۳.

علیون، آرزو. (۱۳۸۷). مدیریت میان فرهنگی: ابعاد فرهنگی هافستد در سازمانهای دولتی ایران (با تمرکز بر بررسی تفاوت ابعاد فرهنگی در دو جنس «زن» و «مرد»). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی. دانشگاه تهران.

قلاوندی، حسن. (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر استفاده از رایانه در بین آموزگاران: آزمون نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۱ (۳)، ۲۷-۹.

Doi: 10.22051/jontoe.2015.2081

لسانی، مهدی و اسدی، محبوبه. (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی نگرش‌های فرهنگی مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی شهر کرمان بر اساس الگوی هافستد. *توسعه و سرمایه*، ۵ (۱)، ۱۳۱-۱۴۶.

Doi: 10.22103/jdc.2019.14861.1082

مردیها، مرتضی. (۱۳۹۵). معنا و مبنای تبیین در علوم اجتماعی. *فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*، ۸ (۴)، ۷۹-۱۰۴.

Doi: <https://doi.org/10.22035/isih.2016.242>

مظلومی، سید سعید؛ ساکی، مریم و عبدلی مهرجردی، علی. (۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد از دیدگاه اعضای هیئت علمی بر مبنای مدل هافستد سال ۱۳۹۴. *دوماهنامه علمی - پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۱ (۳)، ۱۷-۱۳.

Doi: 10.29252/edcbmj.11.03.02

معصومیان میانداوب، پرویز. (۱۳۹۵). تأثیرگذاری ارزش‌های فرهنگی سطح فردی بر سبک رهبری مدیران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

مهدوی شکیب، علی و آهنچیان، محمدرضا. (۱۳۹۳). نقش سبک‌های تفکر مدیران آموزشی در انطباق رفتار آنان با شاخص‌های رهبری تحولی. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۸ (۲۶)، ۹۹-۱۲۶.

Dor: 20.1001.1.23831324.1393.8.26.4.5

نوقایی، مهدی. (۱۳۹۵). واکاوی رابطه‌های ابعاد فرهنگی هافستد و توسعه اقتصادی (شاخص‌های اشتغال، درآمد، سرمایه‌گذاری و شاخص‌های زندگی مردم) ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.

یاسینی، علی؛ عباسیان، عبدالحسین و یاسینی، طاهره. (۱۳۹۲). نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران: ارائه یک مدل. *فصلنامه علمی - پژوهشی رهبریتی نو در مدیریت آموزشی*، ۴ (۱)، ۳۳-۵۰.

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>.

Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. Sage.

Davies, B. (Ed.). (2004). *The essentials of school leadership*. Paul Chapman Educational Publishing.

Dimmock, C. (2020). Connecting research and knowledge on educational leadership in the West and Asia: Adopting a cross-cultural comparative perspective. *Comparative Education*, 56(2), 257-277. <https://doi.org/10.1080/03050068.2019.1703393>

Dimmock, C., Tan, C. Y., & Chiong, C. (2021). Social, political and cultural foundations of educational leadership in Singapore. In R. Normand, L. Moos, M. Liu, et al. (Eds.), *The cultural and social foundations of educational leadership: An international comparison* (pp. 215-233). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74497-7_12

Dimmock, C., & Walker, A. (2000). Developing comparative and international educational leadership and management: A cross-cultural model. *School Leadership & Management*, 20(2), 143-160. <https://doi.org/10.1080/13632430050011399>

- Gurr, D. (2014). Successful school leadership across contexts and cultures. *Leading and Managing*, 20(2), 75-88.
- Hadizadeh Moghadam, A. H., & Assar, P. (2008). The relationship between national culture and e-adoption: A case study of Iran. *American Journal of Applied Sciences*, 5(4), 369-377. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2008.369.377>
- Hallinger, P., & Kantamara, P. (2000). Leading at the confluence of tradition and globalization: The challenge of change in Thai schools. *Asia Pacific Journal of Education*, 20(2), 46-57. <https://doi.org/10.1080/02188791.2000.10600182>
- Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., & Kouhsari, M. (2018). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 800-819. <https://doi.org/10.1177/1741143217700283>
- Hallinger, P., Walker, A., & Bajunid, I. (2005). Educational leadership in East Asia: Implications for education in a global society. *UCEA Review*, 46(1), 1-4.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99. <https://doi.org/10.1007/BF01733682>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw Hill Professional.
- Iles, P., & Feng, Y. (2011). Distributed leadership, knowledge and information management and team performance in Chinese and Western groups. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 26-42. <https://doi.org/10.1108/17468771111105640>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1366440>
- Koo, H., & Park, C. (2018). Foundation of leadership in Asia: Leader characteristics and leadership styles review and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 697-718. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9548-6>
- Law, W. W. (2013). Culture, gender and school leadership: School leaders' self-perceptions in China. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 43(3), 295-322. <https://doi.org/10.1080/03057925.2012.687891>
- Leithwood, K., & Seashore-Louis, K. (2011). *Linking leadership to student learning*. John Wiley & Sons.
- MacBeath, J., Oduro, G. K. T., & Waterhouse, J. (2004). *Distributed leadership in action: A study of current practice in schools*. National College for School Leadership, Nottingham.
- Miller, P. (2018). 'Culture', 'context', school leadership and entrepreneurialism: Evidence from sixteen countries. *Education Sciences*, 8(2), 76. DOI:10.3390/educsci8020076
- Nguyen, D. T., Ng, D., & Yap, P. S. (2017). Instructional leadership structure in Singapore: A co-existence of hierarchy and heterarchy. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 147-167. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2016-0060>
- Oplatka, I., & Arar, K. (2016). The field of educational administration as an arena of knowledge production: Some implications for Turkish field members. *Research in Educational Administration and Leadership*, 1(2), 161-186. DOI:10.30828/real/2016.2.1
- Shaked, H. (2021). Instructional leadership in higher education: The case of Israel. *Higher Education Quarterly*, 75(2), 212-226. <https://doi.org/10.1111/hequ.12274>

- Shaked, H., Benoliel, P., & Hallinger, P. (2020). How national context indirectly influences instructional leadership implementation: The case of Israel. *Educational Administration Quarterly*, 57(3), 437-469. <https://doi.org/10.1177/0013161X20944217>
- Shapira-Lishchinsky, O., & Litchka, P. R. (2018). The relationship between teachers' perceptions of transformational leadership practices and the social ecological model: Universal vs national culture. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1118-1134. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0110>
- Shengnan, L., & Hallinger, P. (2020). Unpacking the effects of culture on school leadership and teacher learning in China. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 214-233. <https://doi.org/10.1177/1741143219896042>
- Tan, C. Y. (2022). Influence of cultural values on Singapore school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(2), 280-303. <https://doi.org/10.1177/17411432211073414>
- Thien, L. M., Thurasamy, R., & Abd Razak, N. (2014). Specifying and assessing a formative measure for Hofstede's cultural values: A Malaysian study. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 48(6), 3327-3342. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9959-5>
- Truong, T. D., Hallinger, P., & Sanga, K. (2016). Confucian values and school leadership in Vietnam: Exploring the influence of culture on principal decision making. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 77-100. <https://doi.org/10.1177/1741143215607877>
- Vampa, M. (2017). Cultural influence on educational leadership in Albania. *European Journal of Social Science Education and Research*, 4(1), 62-67.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015> (Retraction published 2014, *The Leadership Quarterly*, 25[5], 1071-1072)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

Reflection of Hofstede's Dimensions of National Culture in the Patterns of School Leadership among Mashhad's School Principals

F. Kamaali¹ © R. Hosaingholizaadeh, Ph.D.^{2*}

Abstract

Given the Hofstede's theory of cultural dimensions, it was deemed necessary to determine the extent to which these dimensions are reflected in the ways that elementary school principals in Mashhad run their schools. To this end, a sample of 184 principals and 808 teachers were selected from among all teachers and principals in three school districts differing in levels of SES. The internal consistency of the two questionnaires used was determined, as was their construct validity. The overall results of data analysis show that the participating principals exhibit four of Hofstede's cultural dimensions in their style of leadership: uncertainty avoidance, collectivism, femininity, and low power distance. Path analyses also show high correlation between these dimensions and different aspects of leadership.

Keywords: Educational leadership, national culture, school principal

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

Date Received: Dec. 10, 2022

Date Accepted: April 25, 2023

This article is derived from the first author's Master's thesis.

1. M.A. in Educational Administration, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran (Corresponding Author).

E-mail: rhgholizadeh@um.ac.ir