

بررسی رابطه سبک‌های تفکر و خودبالندگی با شایستگی مدیران آموزشی در مدارس ابتدایی منطقه تبادکان

سیده شیما میرشجاعیان حسینی*^۱، نازیآ سادات ناصری^۲، الهام فریبرز^۳

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۳/۱۱ تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۷/۲۱

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه سبک‌های تفکر و خودبالندگی با شایستگی مدیران آموزشی در مدیران مدارس ابتدایی منطقه تبادکان بود. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی مدیران مدارس ابتدایی منطقه تبادکان مشهد که شامل ۳۲۰ نفر است. نمونه‌گیری بر اساس جدول مورگان و کرجسی ۱۷۰ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر ماهیت، توصیفی و از نظر روش، همبستگی است. در این پژوهش پرسشنامه شایستگی مدیران مصلحی (۱۳۹۰)، پرسشنامه سبک‌های تفکر استرنبرگ و واگنر (۱۹۹۲) و پرسشنامه خودبالندگی پیدلر و همکاران (۲۰۰۱) بر روی گروه نمونه اجرا شد؛ برای تجزیه و تحلیل آماری نیز از تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفت. در آمار توصیفی از میانگین، انحراف معیار و جدول استفاده شد و در آمار استنباطی نیز از همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین سبک‌های قانونی، اجرائی، قضائی، جزئی، محافظه‌کار، تفکر سلسله‌مراتبی، آناشیسست و تفکر بیرونی با شایستگی کل در مدیران رابطه منفی و معناداری و بین سبک‌های تفکر کلی، آزاداندیش، الیگارش و بیرونی با شایستگی در مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و نیز بین خرده‌مقیاس‌ها بازبودن و شفافیت سازمان، اعتماد به همدیگر، شمول با شایستگی کل در مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، بین ساختار سازمانی با لایه کم با شایستگی کل در مدیران رابطه معناداری وجود ندارد. در نهایت، هیچ سبکی را نمی‌توان به‌منزله بهترین سبک توصیه کرد بلکه سبک‌های تفکر با توجه به موقعیت و شغل افراد تغییر می‌کنند. یک مدیر کارآمد فردی است که با تکیه بر سبک مناسب

۱. کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

(smirshojaiyan@yahoo.com).

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

بهترین بازده را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. مدیران نه تنها یک سبک تفکر خاص ندارند، بلکه الگویی از سبک‌های متفاوت و متعدد را برای رسیدن به بهترین نتیجه به کار می‌برند.

واژگان کلیدی: سبک‌های تفکر، خودبالندگی، شایستگی مدیران آموزشی

مقدمه

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و داشتن شرایط جامع مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمان‌ها نیز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمانی منوط به وجود مدیران کاردان و لایق است؛ بنابراین انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح، سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب آن‌ها در نظر گرفته شود (عارف نژاد، ۱۳۹۶). با توجه به اینکه در دنیای رقابتی و نوآورانه امروز، برای تحقق هر آرمانی در سازمان در گرو مؤثرترین نیروی انسانی که مدیر است و عامل اجرائی آرمان‌ها در محیط است که احتمالاً اعمال مدیریت اثربخش و کارا ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و راهبردهای خود است. پاپس^۱ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان تغییر سریع راهبردهای خودبالندگی برای زندگی روزمره به این نتایج دست یافتند که خودبالندگی نتایج امیدوارکننده‌ای است مبنی بر اینکه خودبالندگی به پیشرفت دانش‌آموزان در زمینه‌های آگاهی و انگیزه منجر شده است و نیز پارک^۲ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان مسیرهای رشد و متغیرهای درون فردی تعیین شده برای ارزیابی شایستگی مدیران در آموزش به این نتایج دست یافتند که تأثیر مثبت سطح تحصیلات در برآورد کلی مدیران مسیر شایستگی و همبستگی منفی بین سطح تحصیلات و نبود انطباق شایستگی درون فردی مدیران در طول زمان است. همچنین مک-کال^۳ و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان خودتوسعه رهبری متخصص به این نتایج دست یافتند که ویژگی‌های خودبالندگی مدیران مدارس به نسبت مطلوب و عملکرد آنان مطلوب است.

1. Pappas
2. Park
3. Mac Call

هرسی و بلانچارد^۱ (۱۹۹۸) اظهار داشتند سازمان موفق مشخصه‌ای دارد که به وسیله آن از سازمان ناموفق شناخته می‌شود و آن چیزی نیست به جز «مدیریت، رهبری پویا و اثربخش». چنانچه مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، باتجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت، در رأس سازمان‌ها قرار گیرند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد. یکی از سرمایه‌های اصلی و معنوی هر سازمانی سرمایه نیروی انسانی آن سازمان است. سیستم ارزیابی شایستگی‌های آموزشی مدیران یکی از حوزه‌های مهم مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند به‌طور قابل ملاحظه‌ای عملکرد سازمان و مزیت رقابتی را تحت تأثیر قرار دهد (به نقل از حافظی و مرادی، ۱۳۹۶). شایستگی در لغت به معنای درخور، سزاوار، کفایت‌کننده، قابل پذیرش، توانا و دارنده آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه خاص مطرح شده است و ارتباط مستقیمی با داشتن گواهی در آن حرفه است. شایستگی داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است (محمودی، زارعی و بحیرایی، ۱۳۹۱). بهرامیان و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که رابطه مثبت و معنادار میان شایستگی مدیران در ابعاد مختلف آموزش وجود دارد.

برای شناخت مدیران شایسته و کارآمد باید به مهارت‌ها، شناخت‌ها، نگرش‌ها، عواطف و شخصیت آن‌ها توجه کرد. از آنجا که شایستگی مانند سایر جریان‌های ذهنی تحت تأثیر نوع نگرش و تفکر فرد است؛ به نظر می‌رسد سبک‌های تفکر که شیوه ترجیحی تفکر فرد را مطرح می‌کنند با شایستگی مرتبط باشند □ (هاشمی، محمدی و سنچولی، ۱۳۹۶). سبک‌های تفکر ابزاری قوی هستند که به وسیله آن‌ها افراد می‌توانند خود و دیگران را درک کرده و مهارت‌های اجتماعی خود را بهبود بخشند. تئوری سبک‌های تفکر استرنبرگ^۲ (۱۹۸۸) که درباره خود مدیریتی ذهنی است، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. استرنبرگ اعتقاد دارد افراد از روش‌های متفاوتی برای کاربرد توانایی‌هایشان استفاده می‌کنند. رجحان کاربرد توانایی‌های ذهنی توسط افراد، به عنوان سبک‌های تفکر نامیده می‌شود (آهنچیان و حسینیان، ۱۳۹۳). سبک‌ها می‌توانند بر حسب ساختارهای اندیشه بشری از حکومت درک شوند. بر اساس این دیدگاه سبک‌ها نه تنها تصادفی نیستند، بلکه بیشتر بازتاب‌های بیرونی شیوه‌هایی

1. Hersey & Blanchard

2. Sternberg

می‌باشند که افراد می‌توانند خودشان را سازمان‌داده و اداره کنند. افراد تمایل دارند فعالیت‌هایشان را به‌وسیله انتخاب سبک‌هایی که برایشان خوشایند است، اداره کنند. با وجود این، سبک‌ها به‌خودی خود خوب یا بد نیستند، بلکه سودمندی یک سبک برای فرد، متقابلاً تحت تأثیر وظیفه‌ای است که فرد در حال انجام آن و موقعیتی که وظیفه در آن انجام می‌شود، است (محمدی و پورقاز، ۱۳۹۲).

هاشمی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان دادند که سبک‌های تفکر توانستند شایستگی مدیران را تبیین و پیش‌بینی کنند. همچنین صداقت و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که بین شایستگی مدیران و سبک‌های تفکر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. توسعه و توانمندسازی مدیر و رهبر عموماً از طریق سه مکانیزم اتفاق می‌افتد که عبارت است از: آموزش رسمی، تکالیف شغلی و خودتوسعه‌ای. درحالی‌که آموزش‌های رسمی در قالب یک عامل مهم در فرایندهای توسعه رهبری مطرح شده‌اند؛ اما فرایند پُرهزینه‌ای هستند و نوعاً باعث تعطیلی موقت سایت‌های کاری شده و انتقال آموزش محدودی دارند. بر این اساس، سازمان‌های امروزی تمرکز خود را بیشتر بر فرایندهای خودبالندگی (خودتوسعه‌ای) معطوف کرده‌اند (پورکریمی، مزاری، خباره و فرزانه، ۱۳۹۵). دپارتمان ارتش آمریکا^۱ (۲۰۰۸) خودبالندگی را یکی از سه رکن توسعه رهبری عنوان کرده‌اند. این سه رکن حالت پویا داشته و با یکدیگر روابط درونی دارند. آن‌ها خودبالندگی را فرایندی تعریف کردند که برای سه منظور استفاده می‌شود: ۱. افزودن بر مهارت‌ها، دانش و تجربه‌های پیشین کسب‌شده، ۲. کاستن از نقاط ضعف، ۳. دستیابی به اهداف توسعه فردی. به گفته این دپارتمان خودبالندگی می‌تواند در سراسر فعالیت‌های یک فرد اتفاق بیفتد و به‌وسیله آموزش‌های مؤسسه‌ای و تقاضاهای عملیاتی که از فرد انتظار می‌رود، تکمیل شود (ایلی، پورکریمی، مزاری، خباره و باده‌بان، ۱۳۹۳)؛ بنابراین خودبالندگی یا خودتوسعه مجموعه‌ای از فعالیت‌های داوطلبانه و غیررسمی کارکنان است که تلاش می‌کنند تا دانش و مهارت‌های شغلی لازم را کسب و حفظ کنند؛ بنابراین خودتوسعه‌ای کارکنان: ۱. داوطلبانه و فراتر از وظیفه است، ۲. به اثربخشی سازمان مربوط می‌شود، ۳. شغل‌مدار است و برای وظایف آینده

1. American Army Department

یا کنونی هدف گذاری می‌شود، ۴. خودمحمور است و بر بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فردی تمرکز می‌کند (فروتی، آذر، احمدی، مبارکی و عسکری‌نژاد، ۱۳۹۲).

طبق نظر پرنیک^۱ (۲۰۰۱) پیگیری این موضوع که چه چیزی یک مدیر را کارآمدتر می‌کند، مأموریت بسیاری از متخصصان مدیریت و پرسشی دائمی برای سازمان‌ها بوده است. شایستگی مدیران به‌مثابه رمز پیروزی حرکت‌ها توسعه‌ای، در درون سازمان‌هاست؛ به شکلی که مدیران نباید در هیچ شرایطی خود را بی‌نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه‌های و همچنین عوامل تأثیرگذار در آن بدانند؛ شناسایی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های مدیران آموزشی کمک می‌کند که سازمان‌ها در راستای به‌کارگیری مدیرانی با توانایی‌های شناخته‌شده و بالقوه در مسیر رشد و شکوفایی قرار گیرند و با دقت و سرعت بیشتری به اهداف خود برسند (حافظی و مرادی، ۱۳۹۶). پیترسون^۲ (۲۰۰۴) معتقد است شایستگی‌های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت شده و به کمک آن سازمان به اهداف خود نائل می‌شود. بر اساس نظر گیلسینگ و گایسنر^۳ (۲۰۰۸) مدیران برای کسب موفقیت‌های متوالی و به‌دست‌آوردن فرصت‌های جدید، باید به‌دنبال پژوهش‌ها و اطلاعات راه‌گشا باشند. همچنین مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سامانه تحت مدیریت خویش به‌وجود آورند؛ بنابراین بنیان نهادن رویکردهای مدیریت مبتنی بر شایستگی از طریق عوامل مؤثر بر آن در سطح کارکنان در سازمان آموزش و پرورش، ضرورت نیاز به بررسی عوامل و تأثیرات آن است، حال با توجه به مطالبی که گفته شد و از آنجا که پژوهش‌های اندکی در رابطه با سبک‌های تفکر و خودبالندگی با شایستگی مدیران آموزشی انجام گرفته است، پژوهش پیش‌رو به‌دنبال پاسخگویی به این پرسش است: آیا بین سبک‌های تفکر و خودبالندگی با شایستگی مدیران آموزشی در مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنادار وجود دارد؟

-
1. Pernik
 2. Peterson
 3. Gilsing & Geissner

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر ماهیت، توصیفی و از نظر روش، همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش کلیه مدیران مدارس ابتدایی منطقه تبادل تبادکان مشهد که شامل ۳۲۰ نفر است. نمونه‌گیری بر اساس جدول مورگان و کرجسی ۱۷۰ نفر به صورت تصادفی ساده انجام گرفت. گردآوری اطلاعات در دو سطح صورت می‌گیرد: سطح میدانی و سطح کتابخانه‌ای. ابتدا در سطح کتابخانه‌ای به مطالعه منابع مورد نظر پرداخته می‌شود و سپس در سطح میدانی با استفاده پرسشنامه شایستگی مدیران مصلحی (۱۳۹۰)، پرسشنامه سبک‌های تفکر استرنبرگ و واگنر (۱۹۹۲) و پرسشنامه خودباندگی پیدلر و همکاران (۲۰۰۱) اقدام به گردآوری کمی متغیرها می‌شود. در انتها پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته و بحث و بررسی می‌شود.

ابزار پژوهش حاضر از قرار زیر است:

۱. پرسشنامه شایستگی‌های مدیران مصلحی. این پرسشنامه پژوهشگر ساخته توسط مصلحی (۱۳۹۰) ساخته شد و هدف آن سنجش شایستگی مدیران و رؤسای سازمان‌ها و ادارات است. آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ارزیابی شایستگی مدیران و رؤسا برابر با $0/83$ است که نشان از قابلیت اعتماد مناسب پرسشنامه دارد (مصلحی، ۱۳۹۰). تعداد پرسش‌های آن ۵۹ پرسش بوده که شایستگی مدیران را از هشت جنبه مختلف ارزیابی می‌کند. شیوه امتیازدهی آن به صورت پنج درجه‌ای (هرگز ۱، به ندرت ۲، بعضی اوقات ۳، اغلب ۴ و همیشه ۵) و دارای هشت بُعد مهارت‌های ارتباطی (۱ تا ۱۰)، تصمیم‌گیری (۱۱ تا ۱۷)، تشویق، نوآوری و تغییر (۱۸ تا ۲۵)، ارتباطات کاری (۲۶ تا ۳۲)، مهارت‌های رهبری (۳۳ تا ۴۱)، مهارت‌های حرفه‌ای (۴۲ تا ۴۷)، به کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران (۴۸ تا ۵۳) و توسعه فعالیت‌های تیمی (۵۴ تا ۵۹) است.

به منظور به دست آوردن امتیاز مربوط به هر بُعد، امتیاز تک-تک پرسش‌های مربوط به آن بُعد را با هم جمع کرده و در قالب امتیاز آن بُعد در نظر می‌گیریم. برای به دست آوردن امتیاز کلی پرسشنامه، امتیاز همه بُعدها را با هم جمع می‌کنیم. بدیهی است که هرچه نمره فرد پاسخ‌دهنده در بُعد بالاتر باشد، بیانگر شایستگی بیشتر وی در آن

بعد است. پایانی پرسشنامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ محاسبه شد.

۲. پرسشنامه سبک‌های تفکر استرنبرگ و واگنر. آلفای کرونباخ برای پرسشنامه سبک‌های تفکر استرنبرگ و واگنر^۱ (۱۹۹۲) برابر با ۰/۸۷ است که نشان از قابلیت اعتماد مناسب پرسشنامه دارد. این پرسشنامه شامل ۶۵ پرسش و توسط استرنبرگ و واگنر طراحی شده است و هدف آن بررسی سبک‌های تفکر (قانونی، اجرائی، قضائی، کلی، جزئی، آزاداندیش، محافظه‌کار، سلسله‌مراتبی، سلطنتی، الیگارش‌ی، آنارش‌یست، درونی و بیرونی) مختلف در افراد است. شیوه نمره‌دهی این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت چهار گزینه‌ای بوده و این که پرسشنامه دارای ۱۳ بُعد است. در جدول زیر امتیاز مربوط به هر گزینه ارائه شده است:

کاملاً مخالفم	مخالفم،	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
۱	۲	۳	۴	۵

۳. پرسشنامه بالندگی سازمانی توسط اسپایدز. ضریب پایایی پرسشنامه بالندگی سازمانی ۰/۹۵ است که نشان از قابلیت اعتماد مناسب پرسشنامه دارد پرسشنامه بالندگی سازمانی توسط اسپایدز^۲ (Espayds) ساخته شده که دارای شش مؤلفه (بازبودن و شفافیت سازمان، اعتماد به همدیگر، شمول و درگیری با همدیگر، بازخورد درونی و بیرونی، پرورش و توانمندسازی و ساختار سازمانی با لایه کم) و ۳۰ پرسش است و هدف اصلی آن سنجش توسعه و بالندگی از نظر کارکنان سازمان است و نمره‌گذاری به صورت پنج درجه‌ای از کاملاً مخالفم، ۱ تا کاملاً موافقم ۵ که حد پایین ۳۰ و حد بالای نمرات ۱۵۰ است. در مرحله نخست پس از گردآوری مجموعه‌ای از مؤلفه‌های مربوطه که توسط صاحب‌نظران و پژوهشگران در مطالعات و پژوهش‌های پیشین ارائه شده و پژوهشگران آن‌ها را طبقه‌بندی کرده و پس از تأیید استادان و افراد صاحب‌نظر، روایی محتوایی این گویه‌ها بررسی شد. در مرحله دوم این گویه‌ها در قالب طیف لیکرت سازماندهی شده و توسط مدیران آموزشی مدارس ابتدایی پاسخ داده شد. در مرحله سوم به منظور بررسی پایایی این مقیاس از میان پاسخنامه‌ها، ۳۰ پاسخنامه مربوط به مدیران آموزشی انتخاب و با استفاده از آلفای کرونباخ تحلیل شد و

1. Sternberg & Vagner
2. Espayds

در نهایت در مرحله چهارم، روایی این مقیاس به کمک روش تحلیل گویه و روایی سازه (شیوه همسانی درونی یا زیرمقیاس) و پایایی کل آزمون و تمامی خرده‌آزمون‌ها با روش آلفای کراباخ محاسبه شده است و در مجموع کل آزمون و تمامی خرده‌آزمون‌ها از پایایی خوبی برخوردار بوده و نشان‌دهنده ساختار خوب پرسشنامه است و اینکه متغیرهای ما را با دقت بالا و خطای قابل قبول، اندازه‌گیری می‌کند.

جدول ۱. مدل مفهومی بررسی رابطه سبک‌های تفکر و خودبالندگی با شایستگی مدیران آموزشی در مدیران مدارس ابتدایی منطقه تبادکان



یافته‌های پژوهش

جدول ۲. آماره‌های توصیفی خرده‌مقیاس‌های سبک‌های تفکر، باندگی سازمانی و شایستگی سازمانی

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
سبک تفکر قانونی	۱۵۰	۱۴/۳۶	۵/۲۴
سبک تفکر اجرائی	۱۵۰	۱۲/۱۶	۵/۳۴
سبک تفکر قضائی	۱۵۰	۱۴/۴۴	۴/۱۵
سبک تفکر کلی	۱۵۰	۱۲/۹۷	۳/۸۷
سبک تفکر جزئی	۱۵۰	۱۲/۵۴	۵/۱۰
سبک تفکر آزاداندیش	۱۵۰	۱۴/۱۲	۴/۷۷
سبک تفکر محافظه‌کار	۱۵۰	۱۲/۸۳	۴/۹۸
سبک تفکر سلسله مراتبی	۱۵۰	۱۳/۳۴	۴/۶۶
سبک تفکر سلطنتی	۱۵۰	۱۲/۸۰	۴/۹۸
سبک تفکر الیگارشویی	۱۵۰	۱۳/۵۶	۴/۶۶
سبک تفکر آنارشویست	۱۵۰	۱۳/۱۱	۵/۳۹
سبک تفکر درونی	۱۵۰	۱۳/۲۸	۵/۰۷
سبک تفکر بیرونی	۱۵۰	۱۳/۸۸	۵/۶۰
سبک‌های تفکر کل	۱۵۰	۱۷۳/۴۳	۲۵/۹۰
بازبودن و شفافیت سازمان	۱۵۰	۱۳/۰۴	۴/۶۱
اعتماد به همدیگر	۱۵۰	۱۱/۹۱	۳/۶۷
شمول و درگیری با همدیگر	۱۵۰	۱۳/۱۴	۵/۵۱
بازخورد درونی و بیرونی	۱۵۰	۱۳/۳۸	۴/۲۶
پرورش و توانمندسازی	۱۵۰	۱۳/۶۳	۵/۳۸
ساختار سازمانی با لایه کم	۱۵۰	۱۳/۶۷	۳/۶۳
باندگی سازمانی کل	۱۵۰	۷۸/۸۰	۱۶/۱۲
مهارت‌های ارتباطی	۱۵۰	۲۲/۴۶	۱۰/۹۷
تصمیم‌گیری	۱۵۰	۱۷/۱۹	۷/۹۰
تشویق و نوآوری	۱۵۰	۱۸/۲۰	۹/۰۰
تغییر ارتباطات کاری	۱۵۰	۱۶/۴۰	۵/۷۱
مهارت‌های رهبری	۱۵۰	۱۷/۱۸	۷/۳۴
مهارت‌های حرفه‌ای	۱۵۰	۱۷/۲۶	۶/۴۸
به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت	۱۵۰	۱۸/۷۵	۶/۲۸
توسعه فعالیت‌های تیمی	۱۵۰	۱۶/۹۳	۶/۳۴
شایستگی سازمانی کل	۱۵۰	۱۴۴/۳۹	۲۸/۱۶

مطابق با جدول (۲)، میانگین و انحراف استاندارد هر کدام از متغیرها محاسبه شده است. میانگین و انحراف استاندارد در شایستگی سازمانی کل به ترتیب (۱۴۴/۳۹) و (۲۸/۱۶) به دست آمد. همچنین میانگین و انحراف استاندارد سبک‌های تفکر کل به ترتیب (۱۷۳/۴۳) و (۲۵/۹۰) و خودبالندگی کل به ترتیب (۷۸/۸۰) و (۱۶/۱۲) محاسبه شد.

با توجه به اطلاعات حاصل شده جدول (۲)، بیشترین میانگین به دست آمده در رابطه با سبک‌های تفکر مربوط به سبک‌های قضائی، قانونی، آزاداندیش و تفکر بیرونی به ترتیب با میانگین ۱۴/۴۴، ۱۴/۳۶، ۱۴/۱۲، ۱۳/۸۸ است، همچنین با توجه به محاسبه‌های انجام شده انحراف استاندارد چهار سبک پیش گفته به ترتیب ۴/۱۵، ۵/۲۴، ۴/۷۷، ۵/۶۰ است و عوامل خودبالندگی با بیشترین میانگین ساختار سازمانی با لایه کم، پرورش و توانمندسازی، بازخورد درونی و بیرونی، شمول و درگیری با همدیگر که به ترتیب ۱۳/۶۷، ۱۳/۶۳، ۱۳/۳۸، ۱۳/۱۴ است و انحراف استاندارد عوامل پیش گفته ۳/۶، ۵/۳۸، ۴/۲۶، ۵/۵۱ است و با توجه به اطلاعات به دست آمده از آماره‌های توصیفی خرده‌مقیاس‌های سبک‌های تفکر، بالندگی سازمانی و شایستگی سازمانی می‌توان بیان کرد که عوامل سبک‌های تفکر و خودبالندگی بر خرده‌مقیاس‌های شایستگی‌های مدیران آموزشی تأثیرگذار است و میانگین بیشترین مقیاس‌ها مربوط به مهارت‌های ارتباطی، به کارگیری قابل‌ها، تشویق و نوآوری و مهارت‌های حرفه‌ای به ترتیب ۲۲/۴۶، ۱۸/۷۵، ۱۸/۲۰، ۱۷/۲۶ و میانگین شایستگی سازمانی کل ۱۴۴/۳۹ است. این نشان می‌دهد مدیران آموزشی در مقطع ابتدایی به این سبک‌ها بیشتر گرایش دارند؛ از این رو، در راستای گسترش و توسعه چنین سبک‌هایی و خرده‌مقیاس‌های خودبالندگی بایستی به سایر مدیران آموزشی مقطع ابتدایی از طریق کارگاه‌های آموزشی و در راستای آشنایی و کسب مهارت‌های عملکردی و در نتیجه بینش حاصل شده، کمک کرد.

جدول ۳. کجی، کشیدگی و آزمون کالموگراف اسمیرنف برای مقیاس‌ها

متغیرها	کجی	خطای استاندارد کجی	خطای کشیدگی	خطای استاندارد کشیدگی	□ □	□
سبک تفکر قانونی	۰/۲۴	۰/۱۹	-۰/۶۸	۰/۳۹	۰/۱۲	۰/۲۰۰
سبک تفکر اجرایی	۰/۷۰	۰/۱۹	-۰/۳۰	۰/۳۹	۰/۱۱	۰/۲۰۰
سبک تفکر قضائی	-۰/۱۰	۰/۱۹	-۰/۷۰	۰/۳۹	۰/۱۳	۰/۱۷۱

متغیرها	کجی	خطای استاندارد کجی	کشیدگی	خطای استاندارد کشیدگی	□ □ □	□
سبک تفکر کلی	۰/۳۱	۰/۱۹	۰/۸۱	۰/۳۹	۰/۱۱	۰/۲۰۰
سبک تفکر جزئی	۰/۷۶	۰/۱۹	-۰/۱۰	۰/۳۹	۰/۱۱	۰/۲۰۰
سبک تفکر آزاداندیش	۰/۲۴	۰/۱۹	-۰/۴۷	۰/۳۹	۰/۱۱	۰/۲۰۰
سبک تفکر محافظه کار	۰/۵۹	۰/۱۹	-۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۱۲	۰/۲۰۰
سبک تفکر سلسله مراتبی	-۰/۰۵	۰/۱۹	-۰/۸۵	۰/۳۹	۰/۱۰	۰/۲۰۰
سبک تفکر سلطنتی	۰/۳۳	۰/۱۹	-۰/۷۵	۰/۳۹	۰/۱۱	۰/۲۰۰
سبک تفکر الیگارش‌ی	۰/۴۳	۰/۱۹	-۰/۲۶	۰/۳۹	۰/۱۲	۰/۲۰۰
سبک تفکر آنارش‌یست	۰/۴۹	۰/۱۹	-۰/۷۱	۰/۳۹	۰/۱۳	۰/۲۰۰
سبک تفکر درونی	۰/۴۹	۰/۱۹	-۰/۵۶	۰/۳۹	۰/۲۰	۰/۱۵۰
سبک تفکر بیرونی	۰/۲۹	۰/۱۹	-۱/۰۷	۰/۳۹	۰/۱۴	۰/۱۱۱
سبک‌های تفکر کل	۰/۶۵	۰/۱۹	۰/۰۹	۰/۳۹	۰/۱۲	۰/۲۰۰
بازبودن و شفافیت سازمان	۰/۴۸	۰/۱۹	-۰/۰۳	۰/۳۹	۰/۱۴	۰/۱۱۲
اعتماد به همدیگر	۰/۲۷	۰/۱۹	-۰/۱۳	۰/۳۹	۰/۱۰	۰/۲۰۰
شمول و درگیری با همدیگر	۰/۳۳	۰/۱۹	-۰/۹۶	۰/۳۹	۰/۰۸	۰/۲۰۰
بازخورد درونی و بیرونی	۰/۵۶	۰/۱۹	۰/۱۵	۰/۳۹	۰/۱۳	۰/۱۵۰
پرورش و توانمندسازی	۰/۲۵	۰/۱۹	-۰/۸۵	۰/۳۹	۰/۱۴	۰/۲۰۰
ساختار سازمانی با لایه کم	۰/۳۴	۰/۱۹	۰/۴۱	۰/۳۹	۰/۱۳	۰/۲۰۰
بالندگی سازمانی کل	۰/۲۹	۰/۱۹	-۰/۴۰	۰/۳۹	۰/۱۱	۰/۲۰۰
مهارت‌های ارتباطی	۰/۸۸	۰/۱۹	-۰/۲۴	۰/۳۹	۰/۱۱	۰/۲۰۰
تصمیم‌گیری	۰/۴۸	۰/۱۹	-۰/۸۶	۰/۳۹	۰/۰۹	۰/۲۰۰
تشویق و نوآوری	۰/۶۳	۰/۱۹	-۰/۶۳	۰/۳۹	۰/۱۲	۰/۱۵۰
تغییر ارتباطات کاری	۰/۹۸	۰/۱۹	۱/۶۲	۰/۳۹	۰/۱۳	۰/۱۱۱
مهارت‌های رهبری	۰/۵۷	۰/۱۹	-۰/۴۳	۰/۳۹	۰/۱۴	۰/۲۰۰
مهارت‌های حرفه‌ای	۰/۴۶	۰/۱۹	-۰/۷۳	۰/۳۹	۰/۱۲	۰/۱۱۲
به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت	۰/۲۸	۰/۱۹	-۰/۸۱	۰/۳۹	۰/۰۹	۰/۰۶۰
توسعه فعالیت‌های تیمی	۰/۵۸	۰/۱۹	-۰/۳۵	۰/۳۹	۰/۱۲	۰/۲۰۰
شایستگی سازمانی کل	۰/۴۸	۰/۱۹	۰/۱۰	۰/۳۹		

چنانچه در جدول دیده می‌شود، مقیاس موردنظر در پژوهش حاضر از کجی و کشیدگی کمتر از ۱۲۱ برخوردار است؛ این نشان از آن دارد که به‌لحاظ کجی و کشیدگی در نمونه

مورد مطالعه، مشکلی ندارد. از سوی دیگر، همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود آزمون کالموگراف - اسمیرنف نیز که به‌منظور بررسی نرمال‌بودن داده‌ها استفاده شده است؛ نشان می‌دهد که فرضیه نرمال‌بودن داده‌ها برقرار است ($p=0/05$).

تحلیل استنباطی داده‌ها (آزمون فرضیه‌ها)

حال، پس از انجام تحلیل توصیفی داده‌ها به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. فرضیه‌های اصلی: بین سبک‌های تفکر و خودبالندگی با شایستگی مدیران آموزشی در مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنادار وجود دارد

جدول ۴. ضرایب همبستگی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۱	۱														
۲	۰/۴۱**	۱													
۳	۰/۴۰**	-۰/۳۴**	۱												
۴	۰/۷۵**	-۰/۴۳**	۰/۴۴**	۱											
۵	۰/۵۰**	-۰/۴۲**	۰/۵۷**	۰/۵۷**	۱										

سبک تفکر قانونی. سبک تفکر اجرایی. سبک تفکر قضایی. سبک تفکر کلی. سبک تفکر جزئی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
سبک‌های تفکر کل خودبالندگی کل	۰/۶۹	۰/۸۰	۰/۵۴	۰/۲۰	۰/۸۱	۰/۳۲	۰/۳۶	۰/۳۷	۰/۴۷	۰/۴۱	۰/۵۲	۰/۳۸	۰/۳۹	۰/۳۹	۰/۳۹	۰/۳۹
سبک‌های تفکر کل شایستگی کل	۰/۶۹	۰/۸۰	۰/۵۴	۰/۲۰	۰/۸۱	۰/۳۲	۰/۳۶	۰/۳۷	۰/۴۷	۰/۴۱	۰/۵۲	۰/۳۸	۰/۳۹	۰/۳۹	۰/۳۹	۰/۳۹
سبک‌های تفکر کل خودبالندگی کل	۰/۶۹	۰/۸۰	۰/۵۴	۰/۲۰	۰/۸۱	۰/۳۲	۰/۳۶	۰/۳۷	۰/۴۷	۰/۴۱	۰/۵۲	۰/۳۸	۰/۳۹	۰/۳۹	۰/۳۹	۰/۳۹
سبک‌های تفکر کل شایستگی کل	۰/۶۹	۰/۸۰	۰/۵۴	۰/۲۰	۰/۸۱	۰/۳۲	۰/۳۶	۰/۳۷	۰/۴۷	۰/۴۱	۰/۵۲	۰/۳۸	۰/۳۹	۰/۳۹	۰/۳۹	۰/۳۹

همانگونه که جدول (۴) نشان می‌دهد بین سبک‌های تفکر قانونی، سبک تفکر اجرائی، سبک تفکر قضائی، سبک تفکر جزئی، سبک تفکر محافظه‌کار، سبک تفکر سلسله‌مراتبی، سبک تفکر سلطنتی، سبک تفکر آثارشیست، سبک تفکر درونی با شایستگی کل در مدیران رابطه منفی و معناداری وجود دارد. همچنین بین سبک تفکر کلی، سبک تفکر آزاداندیش، سبک تفکر الیگارش‌ی و سبک تفکر بیرونی با شایستگی کل در مدیران رابطه مثبت و معناداری ($p < 0/01$) وجود دارد. همچنین بین خودبالندگی کل و شایستگی کل در مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. چهار سبک تفکر که بیشترین میانگین را در بین مدیران آموزشی مقطع ابتدایی موردنظر بوده عبارت است از: سبک‌های تفکر قضائی، قانونی، آزاداندیش و تفکر بیرونی است و این نشان می‌دهد که مدیران آموزشی در مقطع ابتدایی به این سبک‌ها بیشتر گرایش دارند. در بیان این مسئله می‌توان گفت که سبک تفکر قضایی به دلیل دارا بودن ویژگی‌هایی اعم از توجه بر قضاوت و ارزیابی افراد و کارها و غیره که بیشتر در بین مدیران آموزشی و محیط مدرسه حاکم است، موردنظر است؛ از این‌رو، در راستای گسترش و توسعه چنین سبکی بایستی به سایر مدیران آموزشی مقطع ابتدایی از طریق کارگاه‌های آموزشی و در راستای آشنایی و کسب مهارت‌های عملکردی و در نتیجه بینش حاصل‌شده، کمک کرد.

سبک تفکر قانونی؛ حاکی از آن است از اجرای ضوابط و رعایت چارچوب عملکردی در محیط آموزشی را مشخص می‌کند، از این رو، مدنظر است تمامی عوامل انسانی علاقه‌مند به اجرای قوانین و نظم سازمانی هستند و رفتارهای سازمانی را به شکل مطلوب‌تری هویت می‌بخشند و این امر کمک به تحقق اهداف بالادست است.

سبک تفکر آزاداندیش؛ مدیران آموزشی میزان توانمندی خویش را با توجه به تجربه‌های حاصل شده و زیسته‌های دانشی مدرسه در راستای حل مشکلات و مسائل در چارچوب قوانین و قواعد مرسوم به شکل نو و جدید بروز می‌دهند؛ در نتیجه ماحصل بهتر و ریش سریع‌تری انجام می‌شود، به همان سان که قوانین را مدنظر داشته‌اند بلکه رویکردهای جدید مورد توجه قرار می‌گیرد.

سبک تفکر بیرونی؛ مدیران آموزشی بیش از پیش به پیامدها و تعامل با محیط توجه و زمینه ارتباط را مهیا می‌کنند؛ بدین روی، مدرسه را در یک سیستم باز و منعطف قرار می‌دهند و آثار بیرونی و درونی را کنترل و متناسب با آن بازخورد لازم را ایجاد می‌کنند؛ در نتیجه عملکرد چنین سیستمی (باز) مرتب مورد ارزیابی و بازخوردهای اصلاحی از طرف مدرسه و محیط پیرامون تبادل می‌شود.

جدول ۵. خلاصه مدل

مدل	R	مجذور R	R تعدیل شده	خطای انحراف استاندارد
۱	الف ۰/۵۱	۰/۲۶	۰/۱۹	۲۵/۲۴

الف) پیش‌بین: سبک‌های تفکر

ب) ملاک: شایستگی

چنانچه در جدول (۵) می‌توان دید، در مدل ۱ متغیر سبک‌های تفکر وارد مدل شده است. این متغیر ۲۶ درصد از تغییرات شایستگی مدیران آموزشی در مدارس ابتدایی را پیش‌بینی می‌کند.

جدول ۶. خلاصه نتایج تحلیل رگرسیون شایستگی مدیران با توجه به سبک‌های تفکر

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مدل
۰/۰۰۰	۳/۸۰	۲۴۲۵/۹۴	۱۳	۳۱۵۳۷/۲۹	رگرسیون
		۶۳۷/۱۵	۱۳۶	۸۶۶۵۲/۵۰	باقی مانده
			۱۴۹	۱۱۸۱۸۹/۷۹	کل

با توجه به مقادیر مندرج در جدول (۶)، نسبت F محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین شایستگی مدیران با متغیر سبک‌های تفکر رابطه معناداری وجود دارد و مدل ۱ معنادار خواهد بود.

جدول ۷. ضرایب رگرسیون پیش‌بینی شایستگی مدیران با توجه به سبک‌های تفکر آنان

سطح معناداری	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		مدل
	T	Beta	B	خطای استاندارد	
۰/۰۰۰	۷/۱۴	-	۲۰/۸۱	۱۴۸/۷۸	ثابت
۰/۴۲	-۰/۷۹	-۰/۰۸	۰/۶۰	-۰/۴۷	سبک تفکر قانونی
۰/۵۶	۰/۵۸	۰/۰۹	۰/۸۱	۰/۴۷	سبک تفکر اجرائی
۰/۸۲	۰/۲۲	۰/۰۲	۰/۶۷	۰/۱۵	سبک تفکر قضائی
۰/۶۸	-۰/۴۰	-۰/۰۴	۰/۸۴	-۰/۳۳	سبک تفکر کلی
۰/۷۳	۰/۳۴	۰/۰۶	۱/۰۴	۰/۳۵	سبک تفکر جزئی
۰/۲۱	۱/۲۴	۰/۱۵	۰/۷۴	۰/۹۲	سبک تفکر آزاد اندیش
۰/۴۴	۰/۷۷	-۰/۱۴	۱/۰۲	-۰/۷۹	سبک تفکر محافظه کار
۰/۱۲	-۱/۵۶	-۰/۱۴	۰/۵۵	-۰/۸۷	سبک تفکر سلسله مراتبی
۰/۳۸	-۰/۸۷	-۰/۰۸	۰/۵۴	-۰/۴۷	سبک تفکر سلطنتی
۰/۲۱	۱/۲۴	۰/۱۶	۰/۷۸	۰/۹۸	سبک تفکر الیگارشسی
۰/۸۸	-۰/۱۴	-۰/۰۲	۰/۸۳	۰/۱۱	سبک تفکر آنارشسیست
۰/۷۴	-۰/۳۲	-۰/۰۴	۰/۸۰	-۰/۲۶	سبک تفکر درونی
۰/۹۱	۰/۱۰	۰/۰۱	۰/۶۷	۰/۰۷	سبک تفکر بیرونی

همان‌گونه که در جدول (۷) ملاحظه می‌شود با توجه به مقادیر (F و P) بدست آمده؛

شایستگی مدیران از روی سبک‌های تفکر آنان قابل پیش‌بینی است.

فرضیه دوم: بین خودبالندگی با شایستگی مدیران آموزشی در مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنادار وجود دارد.

جدول ۸. ضرایب همبستگی بین متغیرها

شایستگی کل	توسعه فعالیت‌ها	به‌کارگیری قابلیت‌ها	مهارت‌های حرفه‌ای	مهارت‌های رهبری	تغییر ارتباطات	تشویق و نوآوری	تصمیم‌گیری	ارتباطی	مبغیر ک
۰/۲۲**	۰/۲۹**	۰/۱۸*	-۰/۴۵**	-۰/۴۷**	۰/۲۰*	۰/۴۴**	۰/۴۹**	۰/۰۶	بازبودن و شفافیت
۰/۲۸**	۰/۴۲**	۰/۲۷**	-۰/۴۲**	-۰/۳۶**	۰/۱۵	۰/۳۵**	۰/۴۵**	۰/۱۱	اعتماد به همدیگر
۰/۳۷**	۰/۵۰**	۰/۳۲**	-۰/۵۴**	-۰/۵۶**	۰/۱۴	۰/۴۹**	۰/۵۴**	۰/۳۰**	شمول و درگیری
-۰/۱۸**	-۰/۲۰**	-۰/۰۷	۰/۱۱	۰/۱۴	-۰/۰۷	-۰/۲۲**	-۰/۲۰*	-۰/۱۰	بازخورد
۰/۳۸**	۰/۴۸**	۰/۳۲**	-۰/۴۹**	-۰/۵۱**	۰/۱۶*	-۰/۴۵**	۰/۴۸**	۰/۳۳**	پرورش و توانمندسازی
۰/۰۶	۰/۰۳**	۰/۰۴	۰/۱۲	۰/۰۴	-۰/۰۵	-۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۴	ساختار سازمانی
۰/۳۴**	۰/۴۶**	۰/۳۲**	-۰/۵۱**	-۰/۵۳**	۰/۱۶*	۰/۴۶**	۰/۵۴**	۰/۲۳**	بالندگی سازمانی کل

همان‌گونه که جدول (۸) نشان می‌دهد بین خرده‌مقیاس‌ها بازبودن و شفافیت سازمان، اعتماد به همدیگر، شمول و درگیری با همدیگر با شایستگی کل در مدیران رابطه مثبت و معناداری ($p < ۰/۰۱$) و بین خرده‌مقیاس پرورش و توانمندسازی با شایستگی در مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، بین ساختار سازمانی با لایه کم با شایستگی کل در مدیران رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول ۹. خلاصه مدل

مدل	R	مجذور R	R تعدیل شده	خطای انحراف استاندارد
۱	الف ۰/۴۱	۰/۱۷	۰/۱۴	۲۶/۰۴

(الف) پیش‌بین: خرده‌مقیاس‌های خودبالندگی

(ب) ملاک: شایستگی

چنانچه در جدول (۹) می‌توان دید، در مدل ۱ خرده‌مقیاس‌های خودبالندگی وارد مدل شده است. این متغیر ۱۷ درصد از تغییرات شایستگی در مدیران مدارس ابتدایی را پیش‌بینی می‌کند.

جدول ۱۰. خلاصه نتایج تحلیل رگرسیون شایستگی مدیران با توجه به خرده‌مقیاس‌های خودبالندگی

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
۱ رگرسیون	۲۰۴۸۶/۸۷	۵	۴۰۹۷/۳۷	۶/۰۳	۰/۰۰۰
باقیمانده	۹۷۷۰۲/۹۲	۱۴۴	۶۷۸/۴۹		
کل	۱۱۸۱۸۹/۷۹	۱۴۹			

با توجه به مقادیر مندرج در جدول (۱۰)، نسبت F محاسبه‌شده در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت بین شایستگی مدیران با خرده‌مقیاس‌های خودبالندگی رابطه معناداری وجود دارد و مدل ۱ معنادار خواهند بود.

جدول ۱۱. ضرایب رگرسیون پیش‌بینی شایستگی مدیران با توجه به خرده‌مقیاس‌های خودبالندگی

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		سطح معناداری
	B	خطای استاندارد	Beta	T	
ثابت	۱۱۹/۴۰	۱۱/۶۳	-	۱۰/۲۶	۰/۰۰۰
بازبودن و شفافیت سازمان	۰/۲۸	۰/۵۳	۰/۰۴	۰/۵۲	۰/۵۹۹
۱ اعتماد به همدیگر	۰/۸۵	۰/۷۰	۰/۱۱	۱/۲۰	۰/۲۳۰
شمول و درگیری با همدیگر	-۰/۰۰	۱/۳۸	-۰/۰۰	-۰/۰۰	۰/۹۹۷
بازخورد درونی و بیرونی	-۰/۷۲	۰/۵۱	-۰/۱۱	-۱/۴۱	۰/۱۵۹
پرورش و توانمندسازی	۱/۵۳	۱/۳۸	۰/۲۹	۱/۱۱	۰/۲۶۸

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه سبک‌های تفکر و خودبالندگی با شایستگی مدیران آموزشی در مدیران مدارس ابتدایی منطقه تبادکان بود. نتایج نشان داد بین سبک‌های تفکر قانونی، سبک تفکر اجرائی، سبک تفکر قضائی، سبک تفکر جزئی، سبک تفکر محافظه‌کار، سبک تفکر سلسله‌مراتبی، سبک تفکر سلطنتی، سبک تفکر آنارشیزم، سبک تفکر درونی با شایستگی کل در مدیران رابطه منفی و معناداری وجود دارد. همچنین بین سبک تفکر کلی، سبک تفکر آزاداندیش، سبک تفکر الیگارش و سبک تفکر بیرونی با

شایستگی کل در مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین خودبالندگی کل و شایستگی کل در مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه با نتایج هاشمی و همکاران (۱۳۹۶)؛ قرونه و همکاران (۱۳۹۴)؛ صداقت و همکاران (۱۳۹۳)؛ حقیقت جو و همکاران (۱۳۸۷)؛ جمشیدی (۱۳۸۶) هم‌سو است.

در تبیین فرضیه نخست: بین سبک‌های تفکر با شایستگی مدیران آموزشی در مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنادار وجود دارد.

نتایج نشان داد بین سبک‌های تفکر قانونی، اجرائی، قضائی، جزئی، محافظه‌کار، سلسله‌مراتبی، آنارشیست و بیرونی با شایستگی کل در مدیران رابطه منفی و معناداری و بین سبک‌های تفکر کلی، آزاداندیش، الیگارش و بیرونی با شایستگی کل در مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه با نتایج هاشمی و همکاران (۱۳۹۶)؛ صداقت و همکاران (۱۳۹۳)؛ حقیقت جو و همکاران (۱۳۸۷) هم‌سو است.

در تبیین این فرضیه می‌توان گفت افراد دارای تفکر درون‌نگر با امور درونی سروکار دارند و به درون توجه می‌کنند. این افراد به درون‌نگری، وظیفه‌مداری، کناره‌گیری از دیگران و گاهی ناآگاهی اجتماعی گرایش دارند؛ بنابراین دور از انتظار نیست در مشاغل مدیریتی که به هوشیاری، آگاهی اجتماعی و ارتباطات مردمی نیاز دارد افراد دارای این سبک امکان داد موفق نشوند. افراد کلی‌نگر ترجیح می‌دهند مسائل را در حد بسیار وسیع و انتزاعی مورد بررسی قرار دهند، این افراد به جزئیات توجهی ندارند و مایلند به جهت‌های عملی یک موقعیت هدایت شوند. هر چند افراد کلی‌نگر و جزئی‌نگر به خوبی می‌توانند با هم کار کنند و برای موفقیت یک سازمان لازم است تا هر دو گروه افراد حضور داشته باشند. افراد سلسله‌مراتبی، هدف‌ها را به صورت سلسله‌مراتبی تنظیم می‌کنند و نیاز به اولویت‌بندی هدف‌ها را درک می‌کنند. از آنجا که همیشه تمامی هدف‌ها تحقق پیدا نمی‌کنند یا دست کم به یک اندازه تحقق نمی‌یابند این افراد مایلند خود را با سازمان وفق دهند زیرا نیاز به اولویت‌ها را درک می‌کنند. نتایج کسب‌شده از پژوهش حاضر نیز نشان داد که این سبک تفکر می‌تواند شایستگی مدیران را پیش‌بینی کند. افراد قانون‌گذار، به ایجاد، اختراع و طراحی تمایل دارند و کارها را با روش خود انجام می‌دهند. این گروه مولد

خلاقیت بوده و انجام آن‌ها مستلزم پردازش اطلاعات پیچیده‌ای است یعنی سطوح بالاتری از پیچیدگی شناختی را طلب می‌کنند. افراد قانون‌گذار دوست دارند قوانین را خود وضع کنند و به مسائلی پردازند که پیش‌تر طرح‌ریزی و سازماندهی نشده باشند. از این رو، می‌توان انتظار داشت چنین افرادی بتوانند سطح مطلوبی از شایستگی را از خود نشان دهند و این پژوهش نیز نشان داد که سبک تفکر قانون‌گذار می‌تواند شایستگی مدیران را پیش‌بینی کند. افراد با سبک تفکر اجرایی مایلند از مقررات پیروی کرده و کارهایی را به‌عهده بگیرند که از پیش طرح‌ریزی و سازماندهی شده است. کسانی که چنین سبکی دارند به پردازش اطلاعات ساده نیاز دارند، افرادی که این سبک را به کار می‌گیرند، متمایل به حفظ هنجارها و اقتدار-محور می‌باشند. افراد اجرایی دوست دارند در سازمان‌هایی کار کنند که قوانین و خط‌مشی‌های آن کاملاً مشخص است. این افراد سازمان‌های بروکراتیک را می‌پذیرند و به راحتی به ایفای نقش خود می‌پردازند؛ علاقه دارند قوانین و مقررات خودشان یا دیگری را تحمیل کنند، به دنبال پیروی از قوانین هستند. آن‌ها سرنخ را گرفته و دنبال می‌کنند تا به هدف برسند. قوانین موجود را دوست دارند و آن‌چنان در چارچوب فرو می‌روند که تغییر را نمی‌توانند بپذیرند. ثبات در پیروی از قوانین یکی از ویژگی‌های مدیران برجسته است و از این رو می‌توان گفت، افرادی با سبک تفکر اجرایی می‌توانند مدیران شایسته‌ای باشند همان‌گونه که پژوهش حاضر پیش‌بینی می‌کند؛ افراد دارای سبک قضائی، میزان دقت، صحت و تطابق قوانین اجرا شده با قوانین وضع شده را ارزیابی می‌کنند. طبق نتایج مطالعه پورکیانی و شاهیلو (۱۳۹۰) چنین افرادی بیشتر دچار اتلاف وقت می‌شوند؛ زیرا مایلند هم ساختار و هم محتوا را مورد قضاوت قرار داده و دائم در حال نقد و انتقاد از دیگران و ارزیابی مراحل انجام کار هستند و شاید به همین دلیل اصولی را که لازمه مدیریت شایسته و اداره زمان است را کمتر به کار می‌برند. احتمالاً فرد قضاوتگر در واگذاری امور به دیگران محتاط است و دیگران نیز متقابلاً همین احساس را دارند، چراکه این افراد دائماً در حال ارزیابی هستند، همه چیز و همه کس؛ حتی خودشان را نیز به دقت زیر نظر دارند؛ بنابراین به نظر می‌رسد چنین افرادی به راحتی درگیر تلاش بیش‌ازحد، نبود تفویض اختیار و ارتباطات ضعیف شوند. این افراد ساعت‌های زیادی از وقت خود را تنها به دلیل اینکه به جای انجام دادن و متمرکز شدن بر

کارهای مهم و اصولی، مشغول اموری می‌شوند که از درجه اهمیت بسیار زیادی برخوردار نیستند، چراکه مدیر دارای سبک تفکر قضائی فکر می‌کند که خودش امور را بهتر و سریع‌تر از دیگران انجام می‌دهد.

در نهایت، هیچ سبکی، سبک بهترین نیست و سبک‌های تفکر با توجه به موقعیت و شغل افراد تغییر می‌کنند. یک مدیر کارآمد فردی است که با تکیه بر سبک مناسب بهترین بازده را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. افراد فقط یک سبک تفکر خاص ندارند، بلکه الگویی از سبک‌های متفاوت و متعدد را برای رسیدن به بهترین نتیجه به کار می‌برند.

و در تبیین فرضیه دوم: بین خودبالندگی با شایستگی مدیران آموزشی در مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنادار وجود دارد. نتایج نشان داد که بین خرده‌مقیاس‌های بازبودن و شفافیت سازمان، اعتماد به همدیگر، شمول و درگیری با همدیگر با شایستگی کل در مدیران رابطه مثبت و معناداری و بین خرده‌مقیاس پرورش و توانمندسازی با شایستگی در مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، بین ساختار سازمانی با لایه کم با شایستگی کل در مدیران رابطه معناداری وجود ندارد. این نتیجه با نتایج قرونه و همکاران (۱۳۹۴) و جمشیدی (۱۳۸۶) هم‌سو است.

در تبیین این فرضیه می‌توان گفت از آنجا که پژوهش‌های اندکی در رابطه با این فرضیه یافت شد که خود نشان از کم‌توجهی پژوهشگران در زمینه خودبالندگی مدیران دارد؛ پیدلر و همکاران (۲۰۰۱) مهارت‌های مورد نیاز مدیران موفق را در قالب مهارت‌هایی معرفی کرده‌اند که می‌توان با استفاده از فعالیت‌های خودبالندگی آن‌ها را در مدیران تقویت کرد. مهارت‌های ویژه خودبالندگی عبارت است از: فراکنشی (برخورد هدفمند یا رویدادها)، تاب‌آوری عاطفی، حساسیت مداوم به رویدادها، مهارت‌های تحلیلی (قضاوت، تصمیم‌گیری و حل مسئله)، مهارت‌ها و توانایی‌های اجتماعی.

فراکنشی (برخورد هدفمند با رویدادها): مدیران اثربخشی اهداف یا مقاصدی برای خود دارند تا اینکه صرفاً مراجعان جواب دهند. آن‌ها نمی‌توانند هر چیزی را از پیش به دقت طراحی کنند و در شرایطی آن‌ها بایستی به نیازهای موقعیت‌های فوری و اضطراری پاسخ دهند. هنگام دادن چنین پاسخی، مدیران مؤثر دوره طولانی‌تری را در نظر می‌گیرند؛ رفتار فراکنشی عمل

پیش‌بینی‌کننده‌ای است که کارکنان انجام می‌دهند تا بر خود و محیط پیرامون‌شان تأثیر بگذارند، همچنین پیدلر و همکاران (۲۰۰۱) چهار صفت برتر مورد نیاز مدیران موفق را به‌منزله صفاتی معرفی کرده‌اند که می‌توان با استفاده از فعالیت‌های خودبالندگی، این صفات را در مدیران تقویت کرد. صفات برتر خودبالندگی خودآگاهی، فراست ذهنی، عادات و مهارت‌های یادگیری متعادل و خلاقیت می‌باشند. خودآگاهی: هر یک از ما به‌وسیله دیدگاه‌مان از شغل و نقشی که ایفا می‌کنیم در اهدافمان، ارزش‌ها، احساسات، نقاط قوت و ضعف‌ها تأثیر پذیرفته‌ایم. برای حفظ درجه به‌نسبت بالایی از خودکنترلی، مدیر بایستی از این صفات شخصی و نقشی که آن‌ها در اعمال نفوذها بازی می‌کنند، آگاه باشد. از این رو، مدیر موفق، به مهارت‌های خویشتن‌نگری نیاز دارد. در این زمینه، وتن و کارمرون^۱ (۱۹۹۷) پیشنهاد کرده‌اند، در برنامه‌های توسعه مدیریت، نخستین مهارتی که باید آموزش داده شود عبارت است از: توسعه خودآگاهی. فراست ذهنی (سریع‌الانتقالی): شلتون^۲ (۲۰۱۲) فراست ذهنی را توانایی انعطاف‌پذیری ذهنی، گرایش به پیش‌بینی و سازگاری در موقعیت‌های نامعین و تغییرپذیر تعریف کرده است. مفهوم فراست ذهنی، شامل توانایی درک سریع مسائل، تفکر هم‌زمان درباره چندچیز، جابه‌جایی سریع از یک مسئله یا موقعیت به موقعیت دیگر و دیدن سریع کل موقعیت است. با ماهیت پرتلاش کار مدیریت، اینها ویژگی‌های ضروری برای موفقیت مدیر است. عادات و مهارت‌های یادگیری متعادل: این عادات و مهارت‌ها را می‌توان این‌گونه بیان کرد: الف: مدیران موفق همانند یادگیرندگان مستقل عمل می‌کنند؛ آن‌ها برای حقانیت آنچه یاد گرفته می‌شود، قبول مسئولیت می‌کنند. ب: مدیران موفق، قابلیت تفکر انتزاعی، عینی و تفکر عملی دارند، آن‌ها قادر هستند ایده‌های محسوسی را به ایده‌های انتزاعی و برعکس، سریعاً ارتباط دهند. خلاقیت: خلاقیت را شاید بتوان برترین سطح یادگیری بشر، بالاترین توانمندی تفکر و محصول نهایی ذهن و اندیشه انسان دانست در خلاقیت منظور توانایی فائق‌آمدن بر موقعیت‌ها با پاسخ‌های جدید و بی‌همتا و داشتن وسعت بینش برای تشخیص و قبول راهکارهای جدید و مفید است و این نه تنها شامل داشتن عقاید جدید است بلکه توانایی تشخیص و قبول راهکارهای جدید و مفید است و هنگامی که از منع دیگری ارائه می‌شود نیز شامل است (ایبلی و همکاران، ۱۳۹۳).

1. Veten & Kameron
2. Shelton

از این رو، در درجه نخست لازم است پژوهشگران علاقه‌مند در آینده علاوه بر بررسی نتایج نهایی مطرح شده در پژوهش حاضر در سایر مدارس و متغیرهای متعدد دیگری نیز می‌تواند در رابطه با سبک‌های تفکر و خودبالندگی به کار روند متغیرهای رفتاری دیگری را نیز در قالب متغیر پیامد و واسطه‌ای در این رابطه بررسی کنند. باور دیگری که به نظر می‌رسد لازم است در سازمان‌ها و شهرهای دیگری پژوهش‌های متعدد و در حجم بزرگتری پژوهش شود و نتایج پژوهش‌های متعدد با هم مقایسه شود تا بتوان به دانش وسیع‌تر و علمی‌تری در راستای بهبود شایستگی مدیران آموزشی در مدارس دست یافت. همچنین روابط متغیرها تغییراتی هستند و نیز نبودن پژوهشی در زمینه سبک‌های تفکر و خودبالندگی در شایستگی‌های مدیران آموزشی در ایران توجه لازم را داشته باشند.

مدیران آموزشی نسبت به ساختار سازمانی با لایه کم، موقعیت‌های رشد و تعالی مدرسه را مورد توجه قرار می‌دهد و در ارتباطات سازمانی هرچه میزان تعاملات اعضا مناسب و همسان‌تر است کارآیی و اثربخشی را افزایش می‌دهد؛ از این رو، مدیران با ساختارهای سازمانی که پیچیدگی‌های کمتری دارد در محیط‌های آموزشی بهتر می‌توانند وظایف مدیریتی را به سرانجام برسانند.

مدیران آموزشی با زمینه‌های تربیتی و توانمندسازی خود را همواره آماده می‌کنند می‌توانند زمینه بهتری را برای رشد و تعالی مجموعه خویش فراهم کنند؛ بنابراین توانمندسازی مدیران با رویکرد تربیتی در نحوه سازگاری و ارتقای سطح مدیران آموزشی مؤثر است.

در توانمندسازی مدیران به نقش خودبالندگی و تأثیر سبک‌های تفکر زمینه توجه به بازخوردهای بیرونی اعم از همکاران مدرسه، دانش‌آموزان، اولیا و سایر بخش‌های حاضر، زمینه ارتقا در مدیریت آموزشی را فراهم می‌کند و از این رو، مدیران آموزشی از یک فضای باز و متناسب با پیامدها و بازخوردهای محیطی می‌توانند رفتارهای سازمانی را متناسب‌سازی و اصلاح رفتار را انجام دهند.

مدیران آموزشی بایستی در تعامل با یکدیگر در محیط آموزشی زمینه لازم را فراهم کنند و خود در این زمینه فعال و راه‌گشا باشند؛ آن‌گاه خودباندگی با خرده شاخص شمول و تعامل با یکدیگر سبب افزایش کار گروهی، درک متقابل افراد در محیط مدرسه و در نتیجه، عملکردهای اجتماعی و جمعی مدرسه پُررنگ می‌شود و تمامی اعضا تلاش دارند با عملکرد خویش؛ کمک به دیگران و در یک فعالیت جمعی مدرسه نقش به‌سزایی داشته باشند. بدون تردید توجه به صفات و ویژگی‌های سبک‌های تفکر و خودباندگی در مدیران آموزشی و اعمال دقت در هنگام گزینش و انتخاب افراد برای مناصب مدیریتی، میزان موفقیت و توسعه سازمانی را افزایش می‌دهد. از این رو، همان‌طور که پیش از این گفته شد یک مدیر کارآمد فردی است که با تکیه بر سبک مناسب، بهترین بازده را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. افراد صرفاً یک سبک تفکر خاص ندارند، بلکه الگویی از سبک‌های متفاوت و متعدد را برای رسیدن به بهترین نتیجه به کار می‌برند.

پیشنهاد

- در راستای کاربرد مدیریت مبتنی بر شایستگی، خودباندگی و سبک‌های تفکر در مدارس ابتدایی می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد:
- در راستای فرضیه نخست که در مورد سبک‌های تفکر در قالب یکی از متغیرهای اثرگذار بر شایستگی مدیران مطالعات بیشتری و در جوامع دیگر انجام گیرد.
 - در راستای فرضیه دوم که در مورد خودباندگی یا خودتوسعه‌ای پژوهش‌های کمی وجود داشت، در قالب یکی از متغیرهای اثرگذار بر شایستگی مدیران مطالعات بیشتری و در جوامع دیگر انجام گیرد.
 - مدیران تا آنجا که امکان دارد بر اساس ویژگی‌های سبک‌های تفکر و خودباندگی در مدیریت مدارس انتخاب شوند.
 - دوره‌های آموزشی مبتنی بر سبک‌های تفکر برای مدیران آموزشی در طول سال تحصیلی و تابستان به صورت اردوهای آموزشی و دانش‌افزایی زمینه‌آشنایی و کاربردی را ایجاد کند.

- از طریق آموزش‌های درون‌خطی و کانال‌های تخصصی موردنظر، به مدیران آموزشی توجه شود.
- برگزاری نشست‌های تشکیل انجمن‌های علمی مدیران آموزشی سبب افزایش تأثیرگذاری سبک‌های تفکر در عمل خواهد شد.
- برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌ها، با حضور استادان و صاحب‌نظران زمینه عملکردی آرا و نتایج جدید در مورد سبک‌های تفکر و خودبالندگی را در بین مدیران آموزشی و مسئولان امر محقق سازیم.
- اجرای برنامه‌های مدیریت مبتنی بر شایستگی، سبک‌های تفکر و خودبالندگی بدون تعهد و تمایل مدیران ارشد سازمان‌ها، امکان‌پذیر نیست. باید در وهله نخست نگرش مدیران نسبت به منابع انسانی، ضرورت اهمیت‌دادن به مباحث مدیریت شایستگی و خودبالندگی برای موفقیت شغل‌شان بهبود پیدا کند.

محدودیت‌ها

- گروه نمونه این پژوهش را تمامی مدیران مدارس ابتدایی منطقه تبادل‌کننده مشاهده تشکیل می‌دهند، از این رو، برای تعمیم نتایج به سایر مدیران در ادارات و مدارس دیگر با احتیاط عمل شود.
- شیوه نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی ساده انتخاب شده بود، در نتیجه در تعمیم نتایج با احتیاط عمل شود.
- در این پژوهش متغیرهایی از جمله کل اعضای خانواده مدیران، مشکلات خانوادگی و اختلالات روان‌شناختی آن‌ها بررسی نشد.
- کمبود وقت بعضی مدیران و توجیه آن‌ها در راستای پاسخ‌گویی هرچه بهتر پرسش‌های پرسشنامه‌ها.
- کم‌انگیزه بودن بعضی از مدیران آموزشی در پاسخ‌گویی به پرسش‌های پرسشنامه‌ها.
- کمبود پژوهش‌های کل‌نگر نسبت به موضوع پژوهش.

منابع

- ابیلی، خدایار؛ پور کریمی، جواد؛ مزاری، ابراهیم؛ خباره، کبری و باده‌بان، سودابه (۱۳۹۳). تبیین نقش خودبالندگی مدیران مدارس در بهبود عملکرد. فصلنامه آموزش و ارزشیابی، ۲۶(۷)، ۱۰۳-۱۲۴.
- آهنچیان، محمدرضا و حسینیان، زهرا (۱۳۹۳). ارتباط بین سبک تفکر و سبک حل مشکل در دانشجویان پرستاری. مجله آموزش پرستاری، ۲(۳): ۳۸-۴۸.
- بهرامیان، بهاره؛ صلواتی، شهرام و رحیم آقایی، فلورا (۱۳۹۳). رابطه شایستگی مدیران مدارس با پذیرش نوآوری در امر آموزش آنان. همایش بین‌المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین، ۵(۲): ۱۴-۱۸.
- پور کریمی، جواد؛ مزاری، ابراهیم؛ خباره، کبری و فرزانه، سمانه (۱۳۹۵). رابطه صفات برتر خودتوسعه‌ای، دانش و اطلاعات بنیادی مدیران و عملکرد آنان. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷(۱): ۶۳-۸۶.
- جمشیدی، لاله (۱۳۸۶). بررسی وضعیت بالندگی اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی و ارائه الگویی به‌منظور بهبود مستمر آن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، ۲۳(۶): ۶۳-۶۸.
- حافظی، مریم و مرادی، فاطمه (۱۳۹۶). شناسایی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های آموزشی مدیران شهرداری تهران. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۴): ۱۳۵-۱۵۰.
- حقیقت جو، زهرا؛ شفیق پور، محمدرضا؛ سلطانی، علیرضا و حقیقت جو، زینب (۱۳۸۹). رابطه سبک تفکر و کارآفرینی مدیران با سلامت سازمانی کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، ۷(۱): ۱۳-۲۰.
- صداقت، مریم؛ پور کریمی، جواد و محمدی، راحله (۱۳۹۳). رابطه شایستگی و سبک‌های تفکر مدیران مطالعه موردی جهاد دانشگاهی. فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۴(۲): ۲۸۲-۲۹۶.

عارف نژاد، محسن (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی. دو فصلنامه مدیریت توسعه، ۵(۱): ۱۵۱-۱۷۲.
فروتنی، زهرا؛ آذر، عادل؛ احمدی، سیدعلی؛ مبارکی، حسین و عسکری نژاد، منیره (۱۳۹۲). بررسی رابطه عوامل فردی و سازمانی با رفتار خودتوسعه‌ای پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۲(۲): ۹-۱۸.

محمدی، امین و پورقاز، عبدالوهاب (۱۳۹۲). رابطه سبک‌های تفکر با منابع قدرت مدیران مدارس. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۴(۳): ۱۱۷-۱۳۷.

محمودی، سیدمحمد؛ زارعی، حسن و بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه. مجله مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱(۱): ۱۱۵-۱۴۳.
مصلحی، محمد (۱۳۹۰). بررسی رابطه شایستگی مدیران و توانمندسازی کارکنان در کارمندان ادارات دولتی شهرستان پاوه، پایان‌نامه کارشناسی. دانشگاه پیام نور پاوه، ۱۸(۹): ۳۹-۴۶

هاشمی، سیداحمد؛ محمدی، عصمت و سنچولی، حسین (۱۳۹۶). بررسی شایستگی و سبک‌های تفکر مدیران در بانک ملی. سومین کنفرانس علوم انسانی ایران، تهران، ۲۰(۸): ۵۰-۵۶.

- Gilting, V., Guysters. (2008). Understanding Novelty Creation in Exploration Networks Structural and Relational Embeddedness Jointly Considered. *Technavation*, 28, 693-708.
- Pappas E, Lynch R, Pappas J& Chamberlin M. (2018). Fast Change: Immersive Self-Development Strategies for Everyday Life. *Journal of Advances in Education Research*, 3(3): 190-177.
- Park C, Kang K& Yun S. (2018). Growth Trajectories and DE trended Intraindividual Variability to Assess Case Managers' Competency in Continuing Education. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 48(5): 230-238.
- Peddler, M., Burgoyne, J. and boydel, T. (2001). *A manager guide's to self-development*. Fourth edition London. McGraw-Hill. ۱8, 63-78.
- Peterson, T. (2004). The Ongoing Legacy of R. L. Katz. *Journal of management Decision*, 42(10), 1297-1308.
- Roberts, m. k, Stanley Halpin, and Jason M. Brunner (2012). *Leader Identity, Individual Differences, and Leader Self-development*. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 13(4), 1-34.

- Roberts, m. k, Stanley Halpin, and Jason M. Brunner (2012). Leader Identity, Individual Differences, and Leader Self-development. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 13(4), 1-34
- Shelton, E. (2012). Transformational Leadership: Trust, Motivation and Engagement. Trafford Publishing, available in <http://www.amazon.com>
- Shokri, O. Khodayee, A. Daneshvarpour, Z. Toulabi, S & Fouladvand, K. (2009).
- Sternberg, R. J. & Zhang, L. F. (2005). Styles of Thinking as a Basis of Differentiated Instruction. *Theory into Practice*, 44(3), 245–253.