

رابطه صفات برتر خودتوسعه‌ای، دانش و اطلاعات بنیادی مدیران و

عملکرد آنان (مطالعه موردی: مدیران مدارس شهر ری)

جواد پورکریمی^۱، ابراهیم مزاری^{۲*}، کبری خباره^۳، سمانه فرزانه^۴

تاریخ دریافت: ۹۲/۸/۶ تاریخ پذیرش: ۹۳/۶/۲۰

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه صفات برتر خودتوسعه‌ای، دانش و اطلاعات بنیادی و عملکرد مدیران مدارس شهرری و بر اساس مدل خودتوسعه‌ای مدیران موفق پیدلر و همکاران انجام شده است. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بوده که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران حجم نمونه ۱۸۰ نفر از مدیران مدارس شهرری تعیین و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص متناسب جهت انتخاب نمونه استفاده شد. از پرسش‌نامه صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی با پایایی (۰/۸۶ =)، پرسش‌نامه عملکرد شاخص محور با پایایی (۰/۸۶ =) و پرسشنامه عملکرد ادبیات محور با پایایی (۰/۹۱ =) استفاده شد. بررسی میانگین متغیرها در طیف استاندارد ارزیابی نشان داد، صفات برتر خودتوسعه‌ای نسبتاً مطلوب و دانش و اطلاعات بنیادی مدیران و عملکرد شاخص محور و ادبیات محور آنها مطلوب می‌باشد. تحلیل همبستگی نیز نشان داد، میان صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی و عملکرد ادبیات محور و شاخص محور مدیران مدارس شهرری همبستگی مثبت و معنی‌داری سطح آلفای ۰/۰۱ وجود دارد. با توجه به نتایج رگرسیون گام‌به‌گام، به ترتیب اولویت، اشراف داشتن بر واقعیات اساسی سازمان و خلاقیت با عملکرد شاخص محور و خلاقیت، اشراف داشتن بر واقعیات اساسی سازمان و دانش و اطلاعات مرتبط با مدیریت با عملکرد ادبیات محور مدیران مدارس شهرری همبستگی چندگانه معنی‌داری داشته است.

واژه‌های کلیدی: خودتوسعه‌ای، صفات برتر، دانش و اطلاعات بنیادی، عملکرد، مدیران

^۱ استادیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه تهران، تهران

^۳ کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، تهران

^۴ کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، تهران

*- نویسنده مسوول مقاله: ebrahimmazari@yahoo.com

مقدمه

رهبری و مدیریت آموزشی به عنوان یکی از عوامل مهم بهبود و اثربخشی مدارس شناخته شده است. پژوهش‌ها به طور گسترده‌ای نشان داده‌اند، مدارس موفق مدارس هستند که به وسیله‌ی رهبران موفق هدایت می‌شوند. هرچند نقش ضروری و مهم مدیران مدارس در طول تغییرات بنیادی و آشفته و چالش‌هایی که مدارس با آن روبرو هستند، پیچیدگی بیشتری پیدا کرده و دشوارتر شده‌است (Mestry & Grobler, 2004, p.3). این تغییرات شامل اصلاحات اجرایی، بازتعریف برنامه‌ها و فعالیت‌های درسی، رویکردهای نوین، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، ابعاد بزرگ‌تر و وسیع‌تر اطلاعاتی و ورود افراد بیشتری در فرایند تصمیم‌گیری می‌باشد. پیاده‌سازی این دگرگونی‌ها مدیران مدارس را با چالش‌های زیادی مواجه نموده‌است (Mushaandja, 2013, p.2). چالش‌هایی که مدیران مدارس با آن مواجه‌اند، شامل مدیریت مدارس با منابع محدود و نیازهای متنوع و گسترده، معلمان و یادگیرندگان مختلف و کم‌انضباط، توسعه فرهنگ مدیریت مشارکتی و مدیریت نمودن انتظارات متفاوت است (Ministry of Basic Education, Sport & Culture, 2001). لذا توسعه و بهسازی مدیران مدارس یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است، تا مدیران حرفه‌ای و توسعه یافته‌تری مدارس را که سازمان‌های اجتماعی بنیادی می‌باشند، به سوی سازمان‌های آموزشی حرفه‌ای و تخصصی هدایت نموده و بدین‌طریق سنگ بنای رشد و توسعه جامعه را پایه‌ریزی کنند. توسعه و توانمندسازی مدیر و رهبر عموماً از طریق سه مکانیزم اتفاق می‌افتد که عبارتند از: آموزش رسمی، تکالیف شغلی و خودتوسعه‌ای. درحالی‌که آموزش‌های رسمی به عنوان یک عامل مهم در فرایندهای توسعه رهبری مطرح شده‌اند اما فرایند پرهزینه‌ای هستند و نوعاً باعث تعطیلی موقت سایت‌های کاری شده و انتقال آموزشی محدودی دارند. براین اساس، سازمان‌های امروزی تمرکز خود را بیشتر بر فرایندهای خودتوسعه‌ای معطوف نموده‌اند (Boyce et al, 2010, p.1) به نقل از (Mazari, 2013). ریچارد و جانسون (Reichard & Johnson, 2011, p.34) نیز در تأکید بر توسعه رهبران و مدیران، بویژه توجه به خودتوسعه‌ای در مقابل دیگر رویکردهای توسعه ابراز می‌دارند که هزینه‌های زیادی برای توسعه رهبران صرف می‌شود. لذا به جای تمرکز بر برنامه‌های توسعه رهبر در یک صلاحیت و شایستگی، استراتژی‌های سازمانی باید بیشتر بر توسعه و حمایت از خودتوسعه‌ای رهبر متمرکز گردد (pedler et al, 2001, p25-26). صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی را معرفی نموده‌اند که مدیران برای موفقیت خود به آنها نیاز دارند و به وسیله‌ی تعدادی از فعالیت‌های خودتوسعه‌ای ارتقاء می‌یابند. این صفات و ویژگی‌ها شامل خودآگاهی، فراست ذهنی، عادات و مهارت‌های یادگیری متعادل، خلاقیت، اشراف داشتن بر واقعیات اساسی سازمان و دانش و اطلاعات مرتبط با مدیریت می‌باشند، که برای موفقیت مدیران ضروری می‌باشند.

لذا می‌توان با ارتقاء این صفات به وسیله فعالیت‌ها و مکانیزم‌های خودتوسعه‌ای به موفقیت مدیران مدارس کمک نمود و روند رشد حرفه‌ای آنان را جهت مدیریت اثربخش و کارآمد تسهیل نمود.

خودتوسعه‌ای: خودتوسعه‌ای رهبر به فعالیت‌های تعمدی اشاره دارد که یک فرد در حوزه رهبری انجام می‌دهد (Roberts et al, 2012, p.1). خودتوسعه‌ای، عقیده به توسعه ظرفیت‌های شخصی برای اثربخش بودن در فرایندها و نقش‌های رهبری است که رهبران را توانمند می‌سازد تا در موقعیت‌های پیچیده‌تری حضور یابند و اطلاعات بیشتری را کسب نمایند. خودتوسعه‌ای فرایندی است که افراد متعهد می‌شوند تا دانش یا مجموعه‌ای از مهارت‌های قوی را کسب نمایند (Confessore & Kops, 1998, p.367). اگرچه خودتوسعه‌ای به عنوان فرایندی که افراد مسوولیت اولیه برای تجارب یادگیری خود را بر عهده می‌گیرند، معنی شده است، اما خودتوسعه‌ای موفق اغلب به تلاش و همکاری همکاران، پیروان و سرپرستان نیز بستگی دارد (Roberts et al, 2012, p.1). بر اساس گفته دکترین ارتش آمریکا خودتوسعه‌ای می‌تواند در سراسر فعالیت‌های یک فرد اتفاق بیافتد و به وسیله‌ی آموزش‌های موسسه‌ای و سازمانی و تقاضاهای عملیاتی که از فرد انتظار می‌رود و خواسته می‌شود، تکمیل گردد (U.S.Department of the Army, 2008). به نقل از (Mazari et al, 2014). خودتوسعه‌ای نوعاً، یک تمرکز اندک بر توانمندی‌هاست که رفته‌رفته گسترش می‌یابد تا افراد به نقاط ضعف و قوت خود پی‌ببرند، نیازهایشان را تعیین کنند و استقلال خود را افزایش دهند. اعمال خودتوسعه‌ای ممکن است شامل خودمطالعه‌گری، خواندن برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی باشد که افراد را در دستیابی به اهداف حمایت می‌کند (Roberts et al, 2012, p.1).

خودتوسعه‌ای، رشد و پیشرفت فردی است که با مسوولیت‌پذیری برای افزایش یادگیری‌های خود و گزینش ابزاری برای حصول آن همراه است. لذا مواجه کردن مدیران با مسائل واقعی بهتر از آموزش دادن به صورت نظری است و این منبع مهمی برای یادگیری و توسعه در دنیای مدیریت تشخیص داده شده است. لذا خودتوسعه‌ای مدیر آغازگر تلاشی به سمت توسعه فردی و قبول پیشنهادهایی در زمینه راهبردها، تاکتیک‌ها و کار با منابع انسانی است که مدیر در اختیار دارد. به عبارت ساده‌تر، هدف عمده خودتوسعه‌ای نه‌تنها هدایت مدیر به سمت پیشرفت است بلکه همواره کردن راه پیشرفت مدیران در تمامی سطوح می‌باشد (pedler et al, 2001, p.5). خودتوسعه‌ای ابزاری کاربردی تحت عنوان برنامه توسعه فردی را به منظور منطقی و علمی نمودن تلاش‌های توسعه‌ای افراد پیشنهاد می‌نماید. اداره منابع انسانی دانشگاه مینه سوتا (Office of human resources University of Minnesota, 2009) به نقل از مزاری (Mazari, 2014) برنامه توسعه فردی را این‌گونه تعریف می‌نماید: برنامه توسعه فردی ابزاری است که به افراد کمک می‌کند تا

اهداف و استراتژی‌های مرتبط با رشد حرفه‌ای^۱ را شناسایی نمایند. این برنامه بر آن است تا افراد را تشویق نماید، مسوولیت رشد حرفه‌ای خود را بر عهده بگیرند و فرایندی را برای شناسایی و پیگیری روند پیشرفت خود ایجاد نمایند.

صفات برتر خود توسعه‌ای: پیدلر و همکاران (pedler et al, 2001, p.26) به نقل از مزاری (Mazari, 2014) چهار صفت برتر مورد نیاز مدیران موفق را به عنوان صفاتی معرفی نموده‌اند که می‌توان با استفاده از فعالیت‌های خودتوسعه‌ای این صفات را در مدیران تقویت نمود. صفات برتر خودتوسعه‌ای خودآگاهی، فراست ذهنی، عادات و مهارت‌های یادگیری متعادل و خلاقیت می‌باشند. با توجه به این مسأله که حوزه فعالیت مدیران مدارس روز به روز در حال گسترش بوده، بر تعداد کلاس‌ها، دانش‌آموزان و پیچیدگی مدارس افزوده می‌شود و نیروهای دانشگر و توانمندی وارد بدنه آموزش و پرورش می‌شوند و هم‌چنین ارتباط مدرسه با جامعه، خانواده و ادارات و سازمان‌ها در حال گسترش است، مدیران باید به صفاتی مجهز شوند تا بتوانند پاسخ‌گوی این نیازهای جدید باشند. لذا صفات برتر خودتوسعه‌ای خواهد توانست به مدیران در پاسخ‌گویی به این نیازها کمک نماید. خودآگاهی^۲: هریک از ما به وسیله‌ی دیدگاه‌مان از شغل و نقشی که ایفا می‌کنیم اهداف‌مان، ارزش‌ها، احساسات و نقاط قوت و ضعف‌ها تأثیر پذیرفته‌ایم. برای حفظ درجه نسبتاً بالایی از خودکنترلی، مدیر بایستی از این صفات شخصی و نقشی که آنها در اعمال نفوذها بازی می‌کنند آگاه باشد. از این‌رو به مدیر موفق به مهارت‌های خویشتن‌نگری نیز نیاز دارد (pedler et al, 2001, p.27). در این زمینه وتن و کامرون (Veten & Kameron, 1997) پیشنهاد کرده‌اند که در برنامه‌های توسعه مدیریت اولین مهارتی که باید آموزش داده شود توسعه خودآگاهی است. نظریه خودآگاهی^۳ عینی، نظریه خودهوشیاری^۴ (Bouss, 1980) و نظریه کنترل (Caorer shiyer, 1981) همگی خودآگاهی را بر حسب دانش مرتبط با خود تعریف می‌کنند. فراست ذهنی^۵ (سریع‌الانتقالی): فراست ذهنی اگرچه با هوش عمومی ارتباط دارد اما مفهوم فراست ذهنی شامل توانایی درک سریع مسائل، تفکر هم‌زمان درباره‌ی چندچیز، جابجایی سریع از یک مسأله با موقعیت به موقعیت دیگر و دیدن سریع کل موقعیت می‌باشد. با ماهیت پرتلاش کار مدیریت این ویژگی‌ها برای موفقیت مدیر ضروری است (pedler et al, 2001, p.26). فراست ذهنی توانایی انعطاف‌پذیری ذهنی، گرایش به پیش‌بینی و سازگاری در موقعیت‌های نامعین و تغییرپذیر است (Shelton, 2012). عادات و مهارت‌های یادگیری متعادل: پیدلر و همکاران (pedler et al, 2001) اذعان دارند که

¹ Professional development

² Self-awareness

³ Self-awareness

⁴ Self-consciousness

⁵ Mental agility

جمع‌آوری داده‌ها به وسیله مشاهده و مصاحبه با مدیران نشان‌داد یک صفت مهم برای موفقیت مدیران می‌تواند به وسیله وجود یا عدم وجود عادات و مهارت‌های مرتبط با یادگیری توضیح داده شود. **خلاقیت**^۱: به عقیده پیدلر و همکاران (pedler et al, 2001) در خلاقیت منظور توانایی فایق آمدن بر موقعیت‌ها با جواب‌های 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 عقاید خوب هنگامی که از منبع دیگری ارائه می‌شود، نیز هست. خلاقیت در سازمان دارای نقش‌ها و تأثیراتی از قبیل افزایش کیفیت راه‌حل مسائل، تحریک و ارتقاء نوآوری، افزایش انگیزش و تعهد در سازمان و افزایش عملکرد مؤثر تیم‌ها می‌باشد (Fourd, 2000).

دانش و اطلاعات بنیادی: *اشراف‌داشتن بر واقعیات اساسی سازمان:* مدیران اثربخش از آن‌چه در سازمان‌شان می‌گذرد آگاهی دارند. آنها بر واقعیاتی هم‌چون اهداف، طرح‌ها (کوتاه‌مدت و بلندمدت)، دانش تولید، افراد و کارکنانی که در سازمان‌شان هستند، نقش‌ها و ارتباطات بین بخش‌های مختلف، شغل مدیریت و انتظاراتی که از آنها می‌رود، اشراف کامل دارند و اگر احتمالاً تمامی این معلومات را ندارند هنگامی که به آن نیاز پیدا کردند می‌دانند که آن اطلاعات را از کجا بگیرند (pedler et al, 2001, p.25) به نقل از (Mazari & khabare, 2014). دانش و معلومات شغلی مرتبط با مدیریت: این ویژگی شامل دانش فنی مانند: تکنولوژی تولید، فنون فروش و بازاریابی، دانش مهندسی، قوانین و مقررات مربوطه، منابع اطلاعاتی و مالی اساسی راجع به اصول و نظریه‌های مدیریت است. این گونه معلومات برای مدیران در هر سازمانی لازم و اساسی است (pedler et al, 2001, p.25). در این پژوهش، به بررسی عملکرد مدیران نیز پرداخته شده است که در ادامه به مبانی نظری پیرامون این متغیر پرداخته شده است:

عملکرد: ایبلی (Abili, 2010p.278) عملکرد را در سازمان، میزان توفیق فرد در تحقق شرح وظایف شغلی یا برآوردن انتظارات شغلی و رفتاری تعریف نموده است. بتیل (Betil, 2001) معتقد است، عملکرد ترکیبی است از رفتارها و نتایجی که توسط مدیران مافوق مشخص می‌شوند. چنانچه کارکنان همان‌طور که راهنمایی و هدایت شده‌اند به کار خود ادامه داده و نتایج مورد نظر را به دست آورند، آن‌گاه می‌توان عملکرد آنان را مطلق تلقی نمود.

معیارهای عملکرد مدیران (عملکرد مبتنی بر ادبیات مدیریتی): عملکرد مدیران مدارس در ده مؤلفه که ادبیات مدیریت، آنها را توصیه نموده است، بررسی شده است. این مؤلفه‌ها در ادامه تشریح شده‌اند: *برنامه‌ریزی:* برنامه‌ریزی فعالیتی است که با پیش‌بینی شرایط، جهت‌گیری‌ها و رویارویی‌ها در نقطه‌ای از آینده تلاش می‌کند تا کارمندان و سازمان را در جهت انجام هر چه

¹Creativity² Performance

اثربخش تر کارها و نیل به اهداف آماده سازد. پس برنامه‌ریزی بر آینده‌نگری، هدف‌مندی، روندها و داده‌های منطقی و بهینه‌سازی انجام کارها تاکید دارد (Shirazil, 2005, p.31). سازماندهی: اسچرمرهورن (Schermerhorn, 1996) عنوان می‌کند یکی از وظایف اساسی مدیران سازماندهی^۱ امور است تا کارها به نحو مناسب انجام پذیرد. سازماندهی فرایند تعیین وظایف کاری و چیدن و تنظیم افراد و دیگر منابع با یکدیگر است تا امور به بهترین وجه انجام شود. سازماندهی را فراگرد نظم و ترتیب‌دادن به کار، تقسیم و تخصیص آن بین اعضای سازمان به طوری که هدف‌های سازمانی با اثربخشی تحقق پیداکنند تعریف نموده‌اند (Alagheband, 2011, p.77). هماهنگی: استونر (Stoner, 1996) هماهنگی^۲ را فرایند یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و هدف‌های همه واحدهای سازمان می‌داند تا بتوان به صورت موثر هدف‌های شرکت را تأمین و به آنها تحقق بخشید. به نظر بارنارد (Barnard, 1992) در هر اجتماعی لازمه بروز هر گونه فعالیت دسته‌جمعی داشتن هماهنگی است و لزوم داشتن هماهنگی در سازمان رسمی و نظام اجتماعی لازم و ضروری است. او مدیریت را همکاری دو یا چند انسان برای نیل به هدف معین و مشخص می‌داند و سیستم همکاری از نظر وی سیستمی است که از هماهنگ کردن انرژی‌های فیزیکی، مکانیکی، دینامیکی و بیولوژیکی تمام افراد و اجزاء سازمان به وجود می‌آید (Alagheband, 2011, p.86). هدایت: هیوج (Huge, 1999) هدایت^۳ را انگیزاندن افراد زیردست برای حرکت کردن و عمل در مسیر خاص به‌منظور رسیدن به اهداف مشخص می‌داند. نظارت: طراحی و تدوین برنامه‌های سازمان هر اندازه هم که با بصیرت و ملاحظه‌کاری صورت گرفته باشد، هیچ تضمینی وجود ندارد که کارکنان سازمان به‌طور شایسته و چنان‌که باید آنها را اجرا نمایند. از این‌رو لازم است که مدیریت از طریق پی‌گیری امور اطلاع حاصل کند که فعالیت‌ها و اقدامات کارکنان در جهت هدف‌های سازمان و طبق برنامه‌های آن پیش می‌روند و هدف‌های سازمانی تا چه اندازه تحقق پیدا می‌کنند؛ این پیگیری که هر سازمانی بدان نیاز دارد، نظارت یا کنترل نامیده می‌شود (Alagheband, 2011, p.149). برقراری روابط انسانی: روابط انسانی فرایند برقراری، حفظ و گسترش روابط هدفدار پویا و دوجانبه در بین اعضای یک سیستم یا سازمان اجتماعی که با تأمین نیازهای منطقی فردی، اجتماعی و روانی فرد و گروه سبب تفاهم، احساس رضایت و سودمندی متقابل و بوجود آمدن زمینه‌های انگیزش و رشد و تسهیل رسیدن به اهداف سازمان شود (Mirkamli, 2007, p.21). تصمیم‌گیری: فرایند تصمیم‌گیری، فرایند انتخاب یک راه‌حل از میان چندین راه‌حل ممکن تعریف می‌شود (SHirazi, 2011). استونر (Stoner et al, 1995) تصمیم‌گیری را فراگرد تشخیص و گزینش یک طرز عمل خاص از میان گزینه‌های

¹ Organizing

² Coordination

³ Leading

عمل، برای نیل به یک هدف ویژه یا حل یک مسئله خاص عنوان می‌کنند. گزینش تلویحاً به معنای انتخاب دقیق است. گریفت معتقد است که تصمیم‌گیری جوهره‌ی شغل مدیریت است. سایمون (Simon, 1976) بیان می‌کند، هر عملی هر چند با اهمیت یا کم اهمیت حاصل فرایند خودآگاه یا ناخودآگاه تصمیم‌گیری است. حتی عدم اقدام یا اتخاذ هیچ‌گونه تصمیمی خود مستلزم تصمیم‌گیری است. *تغییر و تحول*: هنسن (Henssen, 1991) تغییر را عبارت از فرایند تحول و دگرگونی که در رفتارها، ساختارها، خط‌مشی‌ها، منظورها و یا برون‌دادهای واحد سازمانی می‌داند. به‌زعم او تغییر عبارت است از فرایند به کار بستن یک ابداع یا نوآوری در سازمان. آگاهی از پویایی‌های تغییر، و دانایی درباره چگونگی تسهیل فراگرد تغییر، در اجرای اثربخش برنامه‌های عملیاتی در آموزش و پرورش، نقش تعیین‌کننده‌ای دارند (Herman & Herman, 1994, p.7). *ارزشیابی*: ابیلی (Abili, 1996) ارزشیابی را فرایند رسمی می‌داند که کارگر را از بازخورد تشخیصی نتایج مثبت یا منفی عملکرد شغلی خودآگاه می‌کند. فرایند ارزشیابی یا کنترل به معنای نظارت و مراقبت از چگونگی اجرای برنامه‌ها و عملیات در مقایسه با استانداردها و عملکرد مطلوب و تغییر و اصلاح در جهت جلوگیری از انحراف از اهداف و برنامه‌ها و سازمان است (Shirazil, 2005, p.36). *زمینه‌سازی یادگیری*: این متغیر ناظر بر این مسئله است که وظیفه اساسی مدیر آموزشی بهتر ساختن وضع آموختن افراد است. مدیر تا آن‌جا که می‌تواند فرصت‌های مطالعاتی و آموزشی مناسب را برای معلمان خود فراهم کند (Mirkamli, 2003).

پژوهش‌های انجام شده پیرامون خودتوسعه‌ای و مکانیزم‌ها، مهارت‌ها و صفات آن پراکنده و محدود می‌باشد و صفات برتر خودتوسعه‌ای به صورت منفرد در پژوهش‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته‌اند که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

ریچارد و جانسون (Richard & Jonson, 2011) طی بررسی خود عنوان کردند که خودتوسعه‌ای، رهبران را توانمند ساخته تا خود را با تغییرات مداوم محیطی سازگار نمایند. آنها تعاملی بین خودتوسعه‌ای رهبر و فرایندهایی که می‌تواند یک استراتژی سازمانی توسعه رهبری ایجاد کند را تشریح کردند. آنان ابراز داشتند که خودتوسعه‌ای رهبر یک روش ارزشمند و اثربخش برای سازمان است تا رهبران خود را در دوره‌های رقابتی توسعه دهند. مک کالم (McCullum, 1999) طی بررسی روابط تجربی و تئوری میان خودتوسعه‌ای و توسعه رهبر را به روش آزمایشی با دو گروه کنترل و گروه آزمایشی ۲۴ نفر از افرادی که آموزش‌های استاندارد فنون خودتوسعه‌ای رادیده بودند انجام دادند. این پژوهش نشان داد که افراد آموزش‌دیده، در رفتارهای رهبری که از خود نشان می‌دهند، رشد کرده‌اند. زیرین (Zeren, 2011) طی بررسی میان ۷۷ زن و ۱۹ مرد که به عنوان کمک معلم کار می‌کردند جهت فهم چگونگی ارزیابی کمک معلمان از توسعه خودشان

براساس تجربیات‌شان به این نتیجه رسید که فرایندهای ارزیابی فردی به آنها اجازه می‌دهد که خودآگاهی خود را افزایش دهند و بتوانند کودکان و نوجوانان را بهتر درک نمایند.

چاران و دراتر (Charan, Drotter & Noel, 2001)، گلداسمیت (Goldsmith, 2007) و مک‌کال (McCall, 1998) در پژوهش‌های خود به این نتایج دست یافته‌اند که توانایی یادگیری از تجارب سبب موفقیت مدیران می‌شود. مدیران موفق الگوهای قوی و فعال یادگیری از تکالیف مهم شغلی خود را دارند. آنها سریع‌تر یاد می‌گیرند نه به خاطر این که باهوش‌تر هستند بلکه به خاطر این مسئله که آنها استراتژی‌ها و مهارت‌های یادگیری اثربخش‌تری دارند. لامباردو و ایچینجر (Lombardo & Eichinger, 2000) و مک‌کال و هالن بک (McCall, & Hollenbeck, 2008) نیز در بررسی‌های خود عنوان می‌کنند عاملی که رهبران را متخصص می‌سازد و سبب توسعه آنها می‌شود توانایی‌های یادگیری آنان از تجارب است. لامباردو و ایچینجر (Lombardo & Eichinger, 2000) در پژوهش خود به این مسأله پی برده‌اند که فراست و بویژه فراست در یادگیری رابطه قوی با عملکرد و ظرفیت‌های سرپرستی دارد. کونالی و ویزواسورن (Connolly, & Viswesvaran, 2002) نیز در پژوهش‌های خود، فراست را در میان کارمندان حقوقی چند سازمان امریکایی مورد بررسی قرار داده است. وی به این نتیجه رسیده‌است که فراست یادگیری با عملکرد شغلی بالا ارتباط داشته و افراد را فراتر از آنچه که به وسیله‌ی آی‌کیو و شخصیت توصیف می‌نمایند، ارتقاء می‌دهد.

بویس و همکاران (Boyce et al, 2010) طی پژوهشی تعداد ۴۰۰ مدیر حقوقی را در سه مرحله طراحی مدیریتی به همکاری گرفتند تا مدل ساختاری برای خودتوسعه‌ای رهبر تدوین نمایند. نتایج نشان دادند که شخصی که دارای ویژگی‌ها و شاخص‌های فردی آشنایی در حد تسلط، آشنایی بارشدشغلی و آشنایی باکار می‌باشند، بیشترین انگیزه را برای خودتوسعه‌ای نشان می‌دهند.

همان‌طور که مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد، عملکرد مدیران و طرق بهبود آن چالش همیشگی سازمان‌ها بوده که این امر کارایی و اثربخشی اقدامات حوزه تحت مدیریت آنان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیران مدارس نیز به عنوان مدیران سازمان‌های اجتماعی بنیادین، از این قاعده مستثنی نیستند و چالش عملکرد آنان و طرق بهبود بخشیدن به آن، از جمله مهم‌ترین مسائل حوزه مدیریت و رهبری آموزشی است. بر این اساس، این پژوهش، این امر را به عنوان مسأله و محور پژوهش خود قرار داده است. از این‌رو هدف از این پژوهش، بررسی رابطه صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی مدیران و عملکرد آنان است تا بتوان بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، راه‌کارهایی جهت بهبود عملکرد مدیران مدارس ارائه داد. به منظور دستیابی به این هدف و با توجه به متغیرهای مورد پژوهش، فرضیه‌های زیر تدوین و بررسی گردید:

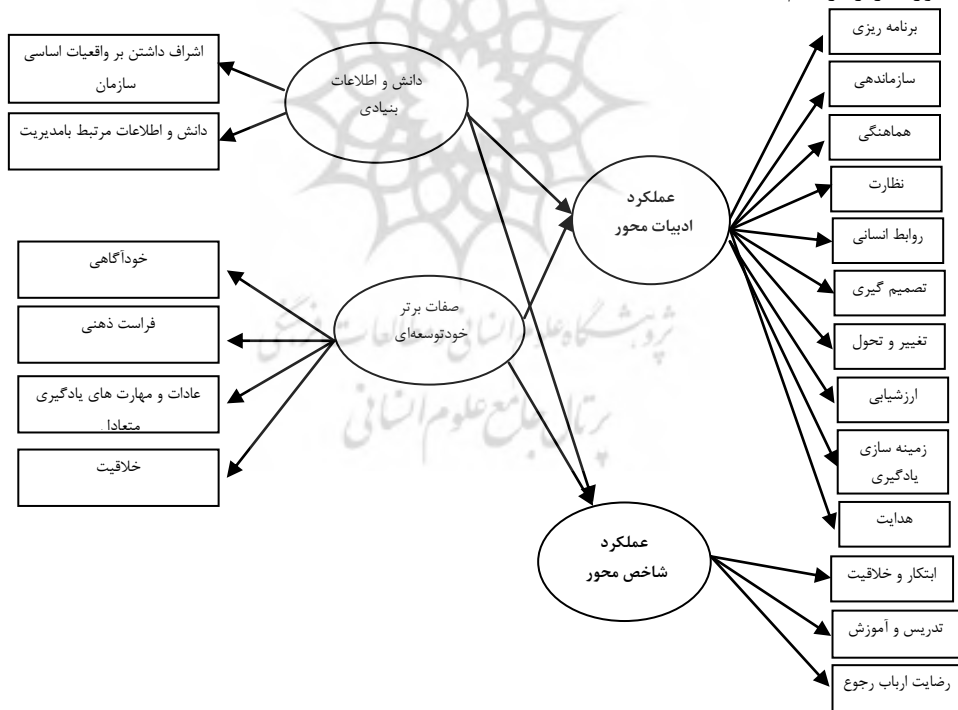
فرضیه‌های پژوهش

- ۱- صفات برتر خودتوسعه‌ای با عملکرد ادبیات محور مدیران رابطه دارد.
- ۲- دانش و اطلاعات بنیادی با عملکرد ادبیات محور مدیران رابطه دارد.
- ۳- صفات برتر خودتوسعه‌ای با عملکرد شاخص محور مدیران رابطه دارد.
- ۴- دانش و اطلاعات بنیادی با عملکرد شاخص محور مدیران رابطه دارد.
- ۵- صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی قابلیت پیش‌بینی عملکرد ادبیات محور مدیران را دارد.
- ۶- صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی قابلیت پیش‌بینی عملکرد شاخص محور مدیران را دارد.

ساختار مفهومی پژوهش

باتوجه به متغیرهای مورد پژوهش و فرضیه‌های تدوین شده، ساختار مفهومی پژوهش به

صورت زیر ترسیم شده است:



شکل (۱): ساختار مفهومی پژوهش

روش پژوهش

روش این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بوده که برای تعیین همبستگی میان متغیرهای مورد پژوهش از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شده‌است. در این پژوهش جامعه آماری شامل کلیه مدیران دبستان‌ها، آموزشگاه‌های راهنمایی، دبیرستان‌ها و مجتمع‌های آموزشی بوده که مجموعاً ۳۳۹ نفر می‌باشند. برای انتخاب تعداد نمونه آماری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص متناسب استفاده شده‌است. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به تعداد جامعه آماری از فرمول نمونه‌گیری کوکران استفاده شد و تعداد نمونه ۱۸۰ نفر تعیین شد (جدول ۱). نتایج بدست‌آمده از آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در خصوص جنسیت نشان می‌دهد که ۹۶ نفر (۵۳/۳٪) از پاسخ‌دهندگان زن و ۸۴ نفر (۴۶/۷٪) از پاسخ‌دهندگان مرد می‌باشند. نتایج بدست‌آمده در خصوص تحصیلات نشان می‌دهد که ۶ نفر (۳/۳٪) فوق‌دیپلم، ۱۴۷ نفر (۸۱/۷٪) لیسانس، ۲۶ نفر (۱۴/۴٪) فوق‌لیسانس و یک نفر (۰/۶٪) دکتری می‌باشند. در خصوص توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب متغیر سابقه خدمت، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مدیران دارای سابقه خدمت بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۵ تا ۲۰ سال، ۲۰ تا ۲۵ سال و ۲۵ سال به بالا ۳/۹٪، ۶/۷٪، ۱۶/۷٪، ۴۴/۴٪ و ۲۸/۳٪ درصد از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول (۱): جامعه و نمونه پژوهش

نمونه	جامعه	« مدیریت آموزش و پرورش ناحیه یک و دو شهر ری »
۳۱ نفر	۵۷ نفر	مرد
۴۴ نفر	۸۳ نفر	زن
۲۴ نفر	۴۶ نفر	مرد
۲۴ نفر	۴۶ نفر	زن
۲۴ نفر	۴۶ نفر	مرد
۲۳ نفر	۴۵ نفر	زن
۵ نفر	۹ نفر	مرد
۴ نفر	۷ نفر	زن

ابزار پژوهش

الف) پرسش نامه صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی: این پرسش نامه از کار (Pedler et al, 2001) اقتباس شده است که شامل ۳۳ گویه می‌باشد و چهار صفت برتر خودتوسعه‌ای و دو مؤلفه دانش و اطلاعات بنیادی توسط آن سنجیده می‌شود. همان‌طور که در

جدول شماره ۴ نشان داده شده است، ضریب پایایی پرسش نامه (۰/۸۶ =) به دست آمده است که نشان از قابلیت اعتماد مناسب پرسش نامه می باشد.

ب) پرسش نامه عملکرد شاخص محور: این پرسش نامه محقق ساخته و حاوی ۲۰ سؤال است که عملکرد مدیران را در ارتباط با شاخص های فرم ارزیابی سالانه مدیران، در سه مؤلفه کلی مورد سنجش قرار می دهد که ضریب پایایی این پرسش نامه (۰/۸۶ =) بدست آمده است.

ج) پرسش نامه عملکرد ادبیات محور: این پرسش نامه حاوی ۲۵ سؤال است و ۱۰ معیار عملکرد مدیران را که براساس ادبیات مدیریتی پیرامون عملکرد مدیران، تدوین شده را می سنجد و توسط بابایی (Babayi, 2003) و خرازیان (Kharrazian, 2006) مورد استفاده قرار گرفته است. ضریب پایایی پرسش نامه (۰/۹۱ =) بدست آمده است.

به منظور بررسی روایی هرسه پرسش نامه از روایی محتوا استفاده شده است. اگر سؤال های ابزار معرف ویژگی ها و مهارت های ویژه ای باشند که محقق قصد اندازه گیری آنها را داشته باشد، آزمون دارای اعتبار محتوا است. اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می شود (Sarmad et al, 2011). بدین منظور از نظرات متخصصان و اساتید دانشگاه استفاده شد. در این مرحله با کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمد و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسش نامه ها همان خصیصه مورد نظر تحقیق را می سنجند.

یافته ها

یافته های حاصل از پژوهش، بر اساس فرضیات مطرح شده مورد بررسی قرار گرفته و نتایج در چارچوب این فرضیات بیان شده اند. قبل از بررسی فرضیه ها، به بررسی وضعیت متغیرهای مورد پژوهش پرداخته شده است تا بتوان با توجه به وضعیت هریک از متغیرها، پیشنهادهایی ارائه نمود. به منظور بررسی وضعیت تمامی متغیرها، از طیف استاندارد ارزیابی بازگان (۱۳۸۶) در سه حالت (مطلوب، نسبتاً مطلوب و نامطلوب) استفاده شده است. از آن جا که میانگین بدست آمده برای متغیرها عددی بین ۱ تا پنج است، بدین ترتیب اعداد بین ۱ تا ۲/۳۳ وضعیت نامطلوب، ۲/۳۳ تا ۳/۶۶ نسبتاً مطلوب و ۳/۶۶ تا ۵ مطلوب ارزیابی خواهد شد. با توجه به داده های جدول شماره (۲) میانگین نمرات صفات برتر خود توسعه ای ۶۵/۴۱ و انحراف استاندارد آن ۹/۸۹ و میانگین نمرات دانش و اطلاعات بنیادی ۴۹/۰۸ و انحراف استاندارد آن ۶/۵۹ است. با توجه به میانگین به دست آمده از نمونه مورد مطالعه و براساس فرمول برآورد میانگین جامعه، چنین استنباط می شود که وضعیت متغیر صفات برتر خود توسعه ای با ۹۵ درصد اطمینان بین ۶۳/۹۷-۶۶/۸۵ قرار دارد.

$$\frac{s}{\sqrt{n}} \quad M \pm z = \begin{cases} 66/85 \\ 63/97 \end{cases}$$

هم‌چنین وضعیت متغیر دانش و اطلاعات بنیادی با ۹۵ درصد اطمینان بین ۴۸/۵۹-۴۹/۵۷ قرار دارد. علاوه بر این، مشخص شد صفات برتر خودتوسعه‌ای وضعیت نسبتاً مطلوب و دانش و اطلاعات بنیادی وضعیت مطلوبی دارند.

$$M \pm z \frac{s}{\sqrt{n}} = \begin{cases} ۴۹/۵۷ \\ ۴۸/۵۹ \end{cases}$$

جدول شماره (۲) میانگین و انحراف استاندارد هریک از مولفه‌های صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
خودآگاهی	۱۸۰	نسبتاً مطلوب (۳/۴۸) ۱۷/۴۰	۳/۱۸
فراست ذهنی	۱۸۰	مطلوب (۳/۷۳) ۱۸/۶۵	۲/۰۰
عادات و مهارت های یادگیری متعادل	۱۸۰	نسبتاً مطلوب (۲/۸۹) ۱۴/۴۵	۳/۸۹
خلاقیت	۱۸۰	نسبتاً مطلوب (۳/۵۹) ۱۷/۵۹	۳/۱۴
صفات برتر خودتوسعه‌ای	۱۸۰	نسبتاً مطلوب (۳/۲۷) ۶۵/۴۱	۹/۸۹
اشراف داشتن بر واقعیات اساسی سازمان	۱۸۰	مطلوب (۴/۱۴) ۲۰/۷۰	۳/۲۷
دانش و اطلاعات مرتبط با مدیریت	۱۸۰	نسبتاً مطلوب (۳/۵۹) ۲۸/۷۲	۴/۵۸
دانش و اطلاعات بنیادی	۱۸۰	مطلوب (۳/۷۷) ۴۹/۰۸	۶/۵۹

همان‌طور که در جدول شماره ۳ آورده شده است، صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی مدیران مرد مجتمع‌های آموزشی بیشترین میانگین (۴/۰۹) را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول شماره (۳) وضعیت و میانگین هریک از مولفه‌های صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی

مولفه	مدیر ابتدایی		مدیر راهنمایی		مدیر دبیرستان		مدیر مجتمع آموزشی	
	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد
صفات برتر خودتوسعه‌ای	میانگین وضعیت (۳/۲۰)	میانگین وضعیت (۳/۳۶)	میانگین وضعیت (۳/۴۴)	میانگین وضعیت (۳/۳۴)	میانگین وضعیت (۳/۴۶)	میانگین وضعیت (۳/۳۶)	میانگین وضعیت (۳/۵۰)	میانگین وضعیت (۳/۷۸)
خودآگاهی	نسبتاً مطلوب (۳/۴۸)	نسبتاً مطلوب (۳/۳۶)	نسبتاً مطلوب (۳/۵۹)	نسبتاً مطلوب (۳/۴۶)	نسبتاً مطلوب (۳/۵۶)	نسبتاً مطلوب (۳/۳۵)	نسبتاً مطلوب (۳/۶۶)	نسبتاً مطلوب (۴/۰۸)
فراست ذهنی	مطلوب (۳/۷۷)	نسبتاً مطلوب (۳/۵۷)	مطلوب (۳/۸۴)	نسبتاً مطلوب (۳/۵۴)	مطلوب (۳/۸۴)	نسبتاً مطلوب (۳/۶۰)	مطلوب (۳/۸۶)	مطلوب (۳/۸۸)
عادات و مهارت های	نسبتاً مطلوب (۲/۷۵)	نسبتاً مطلوب (۲/۸۴)	نسبتاً مطلوب (۲/۶۷)	نسبتاً مطلوب (۲/۹۰)	نسبتاً مطلوب (۲/۸۴)	نسبتاً مطلوب (۲/۹۷)	نسبتاً مطلوب (۲/۸۶)	نسبتاً مطلوب (۳/۳۲)

یادگیری متعادل	(۲/۸۱)	(۳/۶۶)	(۳/۶۶)	(۳/۴۴)	(۳/۶۲)	(۳/۵۳)	(۳/۶۰)	(۳/۸۴)
خلاقیت	نسبیتامطلوب	نسبیتامطلوب	نسبیتامطلوب	نسبیتامطلوب	نسبیتامطلوب	نسبیتامطلوب	نسبیتامطلوب	مطلوب
دانش و اطلاعات	مطلوب	نسبیتامطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	نسبیتامطلوب	مطلوب
بنیادی اشراف داشتن	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب
بر واقعیات اساسی سازمان	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب
دانش و اطلاعات	نسبیتامطلوب	نسبیتامطلوب	نسبیتامطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	نسبیتامطلوب	مطلوب
مرتبط با مدیریت								

بررسی وضعیت عملکرد مدیران مدارس شهرری از دو بعد عملکرد شاخص محور و ادبیات محور انجام شده است. با توجه به میانگین به دست آمده از نمونه مورد مطالعه و براساس فرمول برآورد میانگین جامعه چنین استنباط می شود که وضعیت متغیر عملکرد شاخص محور مدیران مدارس شهرری، با ۹۵ درصد اطمینان بین ۸۵/۵۷-۸۲/۸۳ قرار دارد.

$$\frac{s}{\sqrt{n}} M \pm z = \begin{cases} ۸۵/۵۷ \\ ۸۲/۸۳ \end{cases}$$

جدول شماره (۴) میانگین و انحراف استاندارد هریک از مولفه های عملکرد شاخص محور

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
ابتکار و خلاقیت	۱۸۰	مطلوب (۴/۴۱) ۴۸/۵۱	۶/۰۰
آموزش و تدریس	۱۸۰	مطلوب (۳/۶۸) ۲۲/۰۸	۳/۶۸
رضایت ارباب رجوع	۱۸۰	مطلوب (۴/۵۸) ۱۳/۷۴	۴/۵۸
عملکرد شاخص محور	۱۸۰	مطلوب (۴/۲۱) ۸۴/۲۰	۹/۴۴

جدول شماره (۵) وضعیت و میانگین هریک از مولفه‌های عملکرد شاخص محور (به تفکیک مقطع و جنسیت)

مؤلفه	مدیر ابتدایی		مدیر راهنمایی		مدیر دبیرستان		مدیر مجتمع آموزشی	
	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن
عملکرد شاخص محور	میانگین (۴/۲۷)	میانگین (۴/۲۷)	میانگین (۴/۱۸)	میانگین (۴/۲۷)	میانگین (۴/۰۵)	میانگین (۴/۳۶)	میانگین (۴/۱۳)	میانگین (۴/۴۳)
وضعیت	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب
ابتکار و خلاقیت	میانگین (۴/۴۵)	میانگین (۴/۴۵)	میانگین (۴/۳۹)	میانگین (۴/۴۵)	میانگین (۴/۲۱)	میانگین (۴/۵۶)	میانگین (۴/۲۸)	میانگین (۴/۹۶)
آموزش و تدریس	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب
رضایت ارباب رجوع	نسبتاً مطلوب (۳/۷۴)	نسبتاً مطلوب (۳/۷۴)	نسبتاً مطلوب (۳/۵۸)	مطلوب (۳/۷۳)	مطلوب (۳/۶۰)	مطلوب (۳/۸۱)	مطلوب (۳/۶۸)	مطلوب (۳/۷۲)
وضعیت	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	نسبتاً مطلوب (۴/۶۰)
وضعیت	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب (۳/۸۸)
وضعیت	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب (۴/۵۲)
وضعیت	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب (۴/۷۳)
وضعیت	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب (۴/۳۸)
وضعیت	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب (۴/۶۹)
وضعیت	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب (۴/۵۸)
وضعیت	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب (۴/۶۵)
وضعیت	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب

همان‌طور که در جدول شماره ۵ آورده شده است از میان مدیران مقاطع مختلف، مدیران زن مجتمع‌های آموزشی بیشترین میانگین (۴/۴۳) را در متغیر عملکرد مبتنی بر شاخص‌های فرم ارزیابی سالیانه مدیران کسب نموده‌اند.

جدول شماره (۶) میانگین و انحراف استاندارد هریک از مولفه‌های عملکرد ادبیات محور

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
برنامه ریزی	۱۸۰	مطلوب (۴/۳۳) ۸/۶۶	۱/۱۵
سازماندهی	۱۸۰	مطلوب (۴/۲۸) ۱۲/۸۴	۱/۵۴
هماهنگی	۱۸۰	مطلوب (۴/۳۸) ۸/۷۶	۱/۰۵
هدایت	۱۸۰	مطلوب (۴/۲۶) ۱۷/۰۴	۱/۹۰
نظارت	۱۸۰	مطلوب (۴/۳۲) ۸/۶۴	۱/۱۴
برفراری روابط انسانی	۱۸۰	مطلوب (۴/۲۴) ۱۲/۷۲	۱/۵۵
تصمیم‌گیری	۱۸۰	مطلوب (۴/۴۳) ۸/۸۶	۰/۹۷
تغییر و تحول	۱۸۰	مطلوب (۴/۳۳) ۱۲/۹۹	۱/۴۳
ارزشیابی	۱۸۰	مطلوب (۴/۳۸) ۸/۷۶	۱/۰۶
زمینه‌سازی یادگیری	۱۸۰	مطلوب (۴/۳۱) ۱۲/۹۳	۱/۴۷
عملکرد ادبیات محور	۱۸۰	مطلوب (۴/۳۱) ۱۰۷/۷۵	۹/۷۴

با توجه به جدول شماره ۶، میانگین نمرات عملکرد ادبیات محور مدیران مدارس شهری با توجه به جدول شماره ۵، با توجه به میانگین به دست آمده از نمونه مورد مطالعه ۱۰۷/۷۵ و انحراف استاندارد آن ۹/۷۴ است. با توجه به میانگین به دست آمده از نمونه مورد مطالعه و براساس فرمول برآورد میانگین جامعه چنین استنباط می‌شود که وضعیت متغیر عملکرد مبتنی

فرضیه‌های یک و دو: صفات برتر خودتوسعه‌ی و دانش و اطلاعات بنیادی با عملکرد ادبیات‌محور مدیران رابطه دارد.

به منظور بررسی این فرضیه‌ها از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شد. نتایج بدست‌آمده حاکی از آن است که صفات برتر خودتوسعه‌ای (۰/۴۴) و دانش و اطلاعات بنیادی (۰/۴۸) با عملکرد ادبیات‌محور مدیران مدارس شهری همبستگی مثبت و معنی‌داری سطح آلفای ۰/۰۱ دارند. بر این اساس، فرضیه یک و دو پژوهش تأیید می‌شود.

جدول شماره (۸) رابطه صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی و عملکرد

ادبیات‌محور

متغیرها	خودتوسعه‌ای	صفات برتر	خودآگاهی	فراست ذهنی	یادگیری متعال	عادات و مهارت‌های	خلاقیت	دانش و اطلاعات بنیادی	سازمان	واقعیت‌های اساسی	اشراف داشتن بر	مرتبط با مدیریت	دانش و اطلاعات	شاخص
عملکرد ادبیات محور	۰/۶۲**	۰/۴۰**	۰/۲۸**	۰/۳۶**	۰/۱۲	۰/۲۲**	۰/۶۲**	۰/۶۳**	۰/۵۴**	۰/۳۸**	۰/۳۹**	۰/۵۷**	۱	
برنامه ریزی	۰/۵۵**	۰/۴۰**	۰/۲۸**	۰/۳۶**	۰/۱۲	۰/۲۲**	۰/۳۸**	۰/۴۴**	۰/۳۸**	۰/۳۸**	۰/۳۹**	۰/۳۹**	۱	
سازماندهی	۰/۳۹**	۰/۳۹**	۰/۳۸**	۰/۳۲**	۰/۱۲	۰/۱۶*	۰/۵۳**	۰/۶۱**	۰/۵۸**	۰/۳۲**	۰/۳۶**	۰/۵۰**	۱	
هماهنگی	۰/۴۸**	۰/۴۸**	۰/۳۸**	۰/۴۵**	۰/۱۴*	۰/۱۴*	۰/۵۲**	۰/۴۷**	۰/۳۸**	۰/۳۸**	۰/۴۳**	۰/۴۳**	۱	
هدایت	۰/۴۹**	۰/۴۹**	۰/۴۱**	۰/۴۱**	۰/۱۴*	۰/۱۴*	۰/۵۴**	۰/۵۰**	۰/۴۴**	۰/۴۴**	۰/۴۴**	۰/۴۴**	۱	
نظارت	۰/۴۸**	۰/۴۸**	۰/۳۹**	۰/۳۶**	۰/۳۴**	۰/۳۴**	۰/۴۰**	۰/۳۵**	۰/۲۹**	۰/۳۳**	۰/۳۳**	۰/۳۳**	۱	
برقراری روابط انسانی	۰/۴۲**	۰/۴۲**	۰/۳۸**	۰/۳۸**	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۴۶**	۰/۴۱**	۰/۳۷**	۰/۳۷**	۰/۳۶**	۰/۳۶**	۱	
تصمیم‌گیری	۰/۴۴**	۰/۴۴**	۰/۳۸**	۰/۳۹**	۰/۱۴*	۰/۱۴*	۰/۴۵**	۰/۴۸**	۰/۳۹**	۰/۳۹**	۰/۴۵**	۰/۴۵**	۱	
تغییر و تحول	۰/۴۸**	۰/۴۸**	۰/۳۵**	۰/۴۵**	۰/۱۸*	۰/۱۸*	۰/۴۹**	۰/۵۱**	۰/۴۲**	۰/۴۲**	۰/۴۸**	۰/۴۸**	۱	
ارزشیابی	۰/۵۱**	۰/۵۱**	۰/۴۲**	۰/۴۶**	۰/۱۷*	۰/۱۷*	۰/۵۳**	۰/۵۸**	۰/۴۸**	۰/۴۸**	۰/۵۴**	۰/۵۴**	۱	
زمینه‌سازی یادگیری														

** معنی‌داری سطح ۰/۰۱ (p<0/01)

* معنی‌داری سطح ۰/۰۵ (p<0/05)

فرضیه‌های سه و چهار: صفات برتر خودتوسعه‌ی و دانش و اطلاعات بنیادی با عملکرد شاخص‌محور مدیران رابطه دارد.

به منظور بررسی این فرضیه‌ها نیز از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شد. نتایج بدست‌آمده حاکی از آن است که صفات برتر خودتوسعه‌ای (۰/۴۴) و دانش و اطلاعات بنیادی (۰/۴۸) با عملکرد ادبیات‌محور مدیران مدارس شهری همبستگی مثبت و معنی‌داری سطح آلفای ۰/۰۱ دارند. بر این اساس، فرضیه یک و دو پژوهش تأیید می‌شود.

جدول شماره (۹) رابطه صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی و عملکرد

شاخص محور مدیران

شاخص	متغیرها	خودتوسعه‌ای	صفات برتر	خودآگاهی	فراسر دهمی	یادگیری متعادل	عادات و مهارت‌های	خلاقیت	دانش و اطلاعات بنیادی	واقعیات اساسی سازمان	اشراف داشتن بر	مرتبط با مدیریت	دانش و اطلاعات
عملکرد شاخص محور	۲	۰/۴۴**	۰/۳۰**	۰/۴۶**	۰/۱۱	۰/۴۴**	۰/۴۴**	۰/۴۸**	۰/۴۶**	۰/۳۹**	۰/۳۹**	۰/۳۹**	
ابتکار و خلاقیت	۲	۰/۴۷**	۰/۳۰**	۰/۵۰**	۰/۱۴*	۰/۴۷**	۰/۴۷**	۰/۴۷**	۰/۴۵**	۰/۳۹**	۰/۳۹**	۰/۳۹**	
آموزش و تدریس	۲	۰/۲۶**	۰/۱۸*	۰/۲۲**	۰/۱۸*	۰/۲۴**	۰/۲۴**	۰/۳۲**	۰/۲۶**	۰/۲۹**	۰/۲۹**	۰/۲۹**	
رضایت ارباب رجوع	۲	۰/۲۴**	۰/۲۲**	۰/۲۷**	۰/۰۶	۰/۲۷**	۰/۲۷**	۰/۳۴**	۰/۴۳**	۰/۲۰**	۰/۲۰**	۰/۲۰**	

** معنی داری سطح ۰/۰۱ (p<0/01)

* معنی داری سطح ۰/۰۵ (p<0/05)

فرضیه پنجم: صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی قابلیت پیش‌بینی عملکرد ادبیات‌محور مدیران را دارد.

جهت بررسی این فرضیه از رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد. نتایج نشان داد که خلاقیت، اشراف داشتن بر واقعیات اساسی سازمان و دانش و اطلاعات مرتبط با مدیریت با عملکرد ادبیات‌محور مدیران مدارس شهر ری همبستگی چندگانه معنی‌داری دارند. با توجه به میزان ضریب تعیین بدست‌آمده می‌توان گفت این سه مؤلفه با یکدیگر ۰/۴۵ از تغییرات عملکرد ادبیات‌محور مدیران را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول شماره (۱۰) نتایج تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام مؤلفه‌های صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و

اطلاعات بنیادی و عملکرد ادبیات‌محور

متغیر پیش‌بین	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	همبستگی چندگانه	ضرایب رگرسیون
				۳
خلاقیت	۰/۳۹	۰/۳۹	۰/۶۲	۲
خلاقیت، اشراف داشتن بر واقعیات اساسی سازمان	۰/۴۳	۰/۴۳	۰/۶۶	۲
خلاقیت، اشراف داشتن بر واقعیات اساسی سازمان، دانش و اطلاعات مرتبط با مدیریت	۰/۴۵	۰/۴۵	۰/۶۷	۳

فرضیه ششم: صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی قابلیت پیش‌بینی عملکرد شاخص محور مدیران را دارد.

جهت بررسی این فرضیه نیز از رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد. نتایج نشان داد که اشراف داشتن بر واقعیات اساسی سازمان و خلاقیت با عملکرد شاخص محور مدیران مدارس شهری همبستگی چندگانه معنی‌داری دارند. با توجه به میزان ضریب تعیین بدست‌آمده می‌توان گفت این دو مؤلفه با یکدیگر ۰/۲۶ از تغییرات عملکرد شاخص محور مدیران را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول شماره (۱۱) نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام بین مولفه‌های صفات برتر خودتوسعه‌ای و

دانش و اطلاعات بنیادی و عملکرد شاخص محور

ضرایب رگرسیون		همبستگی	ضریب تعیین	متغیر پیش‌بین
۲	۱	چندگانه	تعدیل شده	تعیین شده
	۰/۴۶	۰/۴۶	۰/۲۲	۰/۲۱
	t= ۷/۹۳			اشراف داشتن بر واقعیات اساسی سازمان
۰/۲۵	۰/۳۱	۰/۵۱	۰/۲۶	۰/۲۵
t=۳/۱۷	t= ۳/۹۲			اشراف داشتن بر واقعیات اساسی سازمان، خلاقیت

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، بررسی رابطه صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی با عملکرد ادبیات محور و شاخص محور مدیران مدارس شهری بوده‌است.

نتایج بدست‌آمده در این پژوهش با یافته‌های (Charan, Drotter & Noel, 2001)، (Goldsmith, 2007)، (McCall, 1998)، (Lombardo & Eichinger, 2000)، (Connolly, & Richard, 2002)، (Viswesvaran, 2002)، (Zeren, 2011)، (McCall, & Hollenbeck, 2008) و (Jonson, 2011) که هر یک به بررسی مجزای صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی با عملکرد و موفقیت مدیران پرداخته‌اند، هم‌سو بوده‌است. میانگین صفات برتر خودتوسعه‌ای (۶۵/۴۱) وضعیت نسبتاً مطلوب و دانش و اطلاعات بنیادی مدیران (۴۹/۰۸) وضعیت مطلوبی داشته‌است. هم‌چنین متغیر صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی مدیران مرد مجتمع‌های آموزشی بیشترین میانگین را در مقایسه با سایر مدیران به خود اختصاص داده‌اند. به منظور بهبود صفات برتر خودتوسعه‌ای مدیران و دانش و اطلاعات بنیادی آنان، می‌توان با برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی خویشتن‌نگری، میزان خودآگاهی آنان را در مورد نقاط ضعف و قوت، احساسات و اهداف‌شان افزایش داد. بدین ترتیب مدیران با آگاهی بیشتر بر اندیشه و رفتار خود خواهند توانست رفتارهای کارآمدتری را از خود نشان دهند. به‌منظور ارتقاء سطح فراست ذهنی مدیران نیز، می‌توان با پیشنهاد فعالیت‌هایی نظیر تفکر سریع، توسعه تفکر هلیکوپتری و

تفکرهم‌زمان پیرامون چند موضوع، بر بالندگی ذهن مدیران افزود. این مهارت و توانمندی (فراست ذهنی)، به مدیران کمک می‌کند هنگام تصمیم‌گیری عوامل متعددی را در ذهن خود به طور یکپارچه و هم‌زمان مرور نموده و تصمیماتی جامع‌تر که عوامل متعددی از جمله دانش‌آموزان، همکاران، آموزشگاه، مقامات مافوق، هم‌ردیفان و انتظارات جامعه را در برمی‌گیرد، اتخاذ نمایند. به منظور بهبود مهارت‌های یادگیری مدیران، آشنایی با نظریه‌های یادگیری، الگوهای تدریس و روش‌های نوین ارتباطی پیشنهاد می‌گردد؛ به یقین مدیران مدارس در فرایند یاددهی-یادگیری نقش بسزایی دارند و آگاهی آنان به فلسفه و چگونگی یادگیری نه تنها به خودتوسعه‌ای آنان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند در مدرسه به عنوان الگو و راهنمای معلمان و دانش‌آموزان نیز قرار بگیرند. مدیریت مدارس، مدیریت انسان و سامانه‌های بیولوژیک هوشمند (دانش‌آموزان) است. براین اساس، یکی از ضروری‌ترین نیازهای مدیر مدرسه، خلاقیت و نوآوری وی در برخورد با موقعیت‌های متنوع است. دانش‌آموزان، همکاران و خواسته‌های متنوع آنها نیازمند مدیرانی با قدرت ابتکار، خلاقیت و نوآوری بالا است تا بدین طریق با خلق و به‌کارگیری ایده‌های جدید بتوانند پاسخ‌گوی نیازهای دانش‌آموزان، معلمان و جامعه باشند.

به منظور بهبود دانش و اطلاعات بنیادی، مدیران مدارس باید از واقعیت حوزه تحت مدیریت خود از جمله مدرسه، نوع کارکنان، دانش‌آموزان، موقعیت فرهنگی که مدرسه در آن قرار دارد، خدمات و امکانات موجود و شیوه‌های مقرون به‌صرفه و علمی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیات، آگاهی داشته‌باشند، هم‌چنین اشراف داشتن بر اصول مدیریت و توانایی به‌کارگیری آنها در محیط واقعی، الزام مدیریت علمی و اصولی مدیران خواهد بود. بهترین شیوه برای آگاهی یافتن بر این موضوعات اتکا بر رویکرد خودتوسعه‌ای و پایش و جستجوی خود مدیر و حساس بودن وی به حال خود و شرایط سازمانش (مدرسه) خواهد بود.

میانگین عملکرد شاخص محور مدیران ۸۴/۲۰ و عملکرد ادبیات محور آنها ۱۰۷/۷۵ بدست آمده‌است که هر دو وضعیت مطلوبی دارند. بررسی عملکرد به تفکیک مقطع و جنسیت نشان داد که مدیران زن مجتمع‌های آموزشی بیشترین میانگین را در عملکرد شاخص محور (۸۸/۶۰) و عملکرد ادبیات محور (۱۱۹/۵۰) به خود اختصاص داده‌اند. باتوجه به این که وضعیت عملکرد مدیران مطلوب ارزیابی شده است، اما نباید از این نکته غافل شد که همیشه نیاز به بهبود و بهترشدن وجود دارد و مدیران مدارس باید نگاهی یادگیرنده و کاوش‌گر را به عنوان رویکرد غالب خود برشمارند تا به‌طور پیوسته در حال رشد و توسعه باشند. رویکرد خودتوسعه‌ای و صفات و ویژگی‌های منبعث از آن، در جهت پیاده‌سازی چنین رویکردی نظم و نضج گرفته‌است و به‌نظر، پیشنهادی کارآمد و اثربخش برای رشد مداوم مدیران خواهد بود.

نتایج بدست‌آمده از بررسی روابط بین متغیرها نشان داد، میان صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی و عملکرد ادبیات‌محور و شاخص‌محور مدیران مدارس شهری همبستگی مثبت ($r=180, sig=0/01$) و معنی‌داری سطح آلفای ۰/۰۱ وجود دارد. براین اساس هر اقدامی که در زمینه توسعه این صفات و دانش‌ها صورت گیرد نتیجتاً بهبود عملکرد مدیران را در پی خواهد داشت. علاوه بر این، آموزش علم مدیریت به مدیران و برگزاری کارگاه‌ها به منظور بهبود وضعیت عملکرد مدیران، راه‌کاری آسان و در دسترس خواهد بود. آن‌چه در آموزش و بهسازی مدیران اهمیت دارد، توانایی به‌کارگیری آموخته‌ها در موقعیت‌های واقعی است که این‌که مدیران زیادی دانش مدیریت را به خوبی می‌دانند، اما در طراحی و پیاده‌سازی آن در حوزه تحت مدیریت خود ناتوانند.

هم‌چنین صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی در مولفه‌های عملکرد شاخص‌محور بیشترین ارتباط را با ابتکار و خلاقیت و در مولفه‌های عملکرد ادبیات‌محور با سازماندهی داشته‌اند. این یافته‌گویای این مطلب است که صفات و دانش‌های حاصل از تلاش‌های خودتوسعه‌ی مدیران به خلاق و نوآور شدن بیشتر آنها و ارتقاء قدرت سازماندهی آنان خواهد انجامید.

تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام بین خرده‌مقیاس‌های صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی و عملکرد ادبیات‌محور نشان داد خلاقیت، اشراف داشتن بر واقعیات اساسی سازمان و دانش و اطلاعات مرتبط با مدیریت با عملکرد ادبیات‌محور مدیران مدارس شهری همبستگی چندگانه معنی‌داری دارند. هم‌چنین، اشراف داشتن بر واقعیات اساسی سازمان و خلاقیت با عملکرد شاخص‌محور مدیران مدارس همبستگی چندگانه داشته‌است. لذا توجه و ارتقاء این ویژگی‌ها و دانش‌ها در مدیران عملکرد مناسب‌تر آنان را پیش‌بینی خواهند نمود.

هم‌چنان که زیرین (Zeren, 2011) عنوان نموده است خودآگاهی سبب درک بهتر دیگران می‌شود. در این پژوهش، نیز میان خودآگاهی و عملکرد مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری یافت شده است. چاران و دارتر (Charan, Drotter & Noel, 2001)، گلداسمیت (Goldsmith, 2007)، مک کال (McCall, 1998) و مک کال و هالن بک (McCall, & Hollenbeck, 2008) به این نتیجه رسیده‌اند که توانایی یادگیری از تجارب سبب موفقیت مدیران می‌شود و مدیران موفق الگوهای قوی و فعال یادگیری از تکالیف شغلی خود داشته و استراتژی‌ها و مهارت‌های یادگیری اثر بخش‌تری دارند. در این پژوهش نیز مشخص گردید عادات و مهارت‌های یادگیری متعادل که از صفات برتر خود توسعه‌ای می باشد ارتباط معناداری با عملکرد ادبیات‌محور و شاخص‌محور مدیران داشته است. همچنان که (Lombardo & Eichinger, 2000) و (Connolly, & Viswesvaran, 2002) عنوان می‌کنند فراست با عملکرد افراد رابطه مثبت و معناداری داشته است.

ریچارد و جانسون (Richard and Jonson, 2011) و مک‌کال (McCollum, 1999) نیز بین خودتوسعه‌ای مدیران و توانمندی و رشد یافتگی آنها ارتباط معناداری را مشخص کرده‌اند که نتایج این پژوهش‌ها با یافته‌های این پژوهش همسویی داشته‌است. همان‌طور که عنوان شد، یافته‌های این پژوهش و سایر پژوهش‌های انجام شده نشانگر ارتباط خودتوسعه‌ای و ویژگی‌ها و دانش‌های منبعث از آن، با عملکرد مدیران است. براین اساس، آشناسازی مدیران با این رویکرد و فراهم‌نمودن بستر پیاده‌سازی آن در سازمان‌های آموزشی از جمله مدارس، سبب پرورش افرادی خودمسئولیت‌پذیر و استقلال طلب خواهد شد که خودرهبری و خودمدیریتی رفتار را یک ارزش تلقی نمایند و خود در جهت بهبود عملکرد خویش تلاش نمایند.

تفاوت این پژوهش با سایر پژوهش‌های پیشین، در ارزیابی صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی در قالب مدلی علمی و به هم پیوسته‌بوده که رویکردی جدید در توسعه و بهسازی مدیران - خودتوسعه‌ای - را نیز معرفی نموده‌است. هم‌چنین این پژوهش به بررسی عملکرد شاخص محور (آنچه که هست) و عملکرد ادبیات محور مدیران (آنچه که باید باشد) پرداخته‌است که در سایر پژوهش‌ها به آن توجهی نشده است. این نوع نگاه به عملکرد، خواهد توانست به باز تعریف شاخص‌های عملکرد مدیران مدارس، علمی‌تر نمودن این معیارها و تعریف درست انتظارات شغلی - سازمانی آنها کمک کند.

Reference

Abili, Kh., Movaffaghi, H.(2010). *Human Resource Management (with an emphasis on new approaches)*. Tehran: Industrial Management (in Persian)

AlagheBand, A. (2011). *General Management*. Tehran: Publishing Ravan(in Persian)

Boyce L.A, Zaccaro, S. J., Wisecarver, M.Z. (2010) Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly*,1(21),159° 178

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). The leadership pipeline: How to build the leadership powered company. *San Francisco: Jossey-Bass*.

Confessore, S. J., & Kops, W. J. (1998). Self-directed learning and the learning organizations: Examining the connection between the individual and the learning environment. *Human Resource Development Quarterly*, 2(9), 365-375.

Connolly, J.A., & Viswesvaran, C. (2002). Assessing the construct validity of a measure of learning agility. Presented at the Seventeenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto.

Shelton, E.(2012). Transformational Leadership: Trust, Motivation and Engagement. Trafford Publishing, available inhttp://www.amazon.com

Enrue, M. P. M. (1989).self-development as a career management. *journal of vocational Behavior*.34,68-57

Dai, G., & De Meuse, K. P. (2007). The 2006 international voices norms: North America, Europe, Asia, and New Zealand/Australia. *Minneapolis: Lominger International*.

Goldsmith, M. (2007). What got you here won t get you there: How successful people become even more successful. New York: Hyperion.

Herman, Jerry J., Herman, J. L. (1994). Making Change Happen: practical planning for school leader. Translated by A. Alagheband, 2005, Tehran: Publication Arasbaran(in Persian)

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.

Maurer, T. J., & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to

voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology*, 4(79), 3-14

Mazari, E. (2013). Review of self-development qualities and performance management and provide solutions to improve school administrators. MS Thesis, Tehran University, Faculty of Psychology and Educational Sciences (in persion)

Mazari, E. (2014). Design individual development plan as strategic tool for human resource development. 1th International conference on accounting, management, economic and Social science, Iran, Gilan (in persion)

Mazari, E., and Khabare, K. (2014). Analysis Self-Development needs of School Principals and offering suggesstion for improvement. 1th International conference on accounting, management, economic and Social science, Iran, Gilan (in persion)

McCall, M. W., Jr. (1998). High flyers: Developing the next generation of leaders. Boston: *Harvard Business School Press*

McCall, M. W., Jr., & Hollenbeck, G. P. (2008). Developing the expert leader. *People & Strategy*, 31(1), 20-29.

McCollum, M. (1999), "Leadership development and self-development: an empirical study", *Career Development International*, 4 (3), 149 ° 154

Mestry, R. & Grobler, B. R. (2004). The Training and Development of Principals to Manage Schools Effectively Using the Competence Approach", *ISEA*, 3 (32), 2 ° 19

Ministry of Basic Education, Sport and Culture. (2001). *Education for All National Plan for Action 2001 – 2015*. Windhoek: Mbesc.

Mushaandja, J. (2013). In-Service Professional Development Approaches for Principals in Namibia. *International Journal of Social Science Tomorrow*. 2 (2), 1-9

Mirkamali, S.M. (2007). *Behavior and relationships in the organization and management*. Tehran: Publication Yastoroon (in Persian)

Orvis, k., Leffler, G. P. (2011). Individual and contextual factors: An interactionist approach to understand employee self-development. *Personality and Individual Differences*, 3(51), 172° 177

Peadler, M., burgoyne, j. and boydel, t. (2001). *a manager gauide's to sel-development*. forth edition london. Mc grawhill.

Reichard, R. J., Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(2011) 33° 42

Roberts, M. k, Halpin, S., and Brunner, J. M. (2012). Leader Identity, Individual Differences, and Leader Self-development. *United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*,1(1),1-34

Shirazi, A. (2005). *Introduction to education Management*. Mashhad: Publishing Ayin Tarbyat (in Persian)

U.S. Department of the Army, U.S. Army Combined Arms Center (2008). Training for full spectrum operations (FM 7-0). Retrieved from <http://usacac.army.mil/CAC2/digitalpublications.asp>

Van Velsor, E., & McCauley, C. D. (2004). Our view of leadership development. In E. Van Velsor & C. McCauley (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, Volume 1. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

