

۱۴۱۱ھ



بررسی رابطه تسلط سبک تفکر رابع های مغزی مدیران آموزشی بر سطح اثربخشی آنها در  
مقطع متوسطه شهر مشهد

اکرم مقدسی

دانشکده ادبیات و علوم انسانی

زمستان ۱۳۸۸

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد  
مدیریت آموزشی

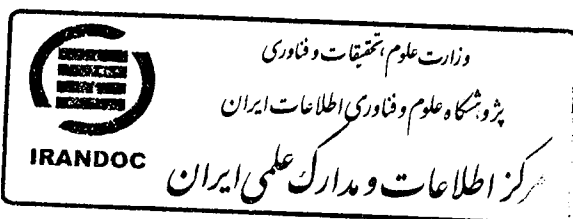
استاد راهنمای اول :

پروفسور میر محمد سید عباس زاده

استاد راهنمای دوم :

دکتر علی غنائی چمن آباد

۱۳۸۹/۱۰/۱۱



۱۴۸۸۹۳

پایان نامہ خاتم الحرم مقدس بہ تاریخ ۱۵/۱۰/۸۸ شماره ۱۰۵-۳ مورد پذیرش هیات محترم  
داوران با رتبہ عالی و نمبرہ ۲۰ قرار گرفت.

1- استاد راہنما و رئیس ہیئت داوران :

پروفیسر میر سہرید عباس زارہ

2- استاد مشاور :

علی عثمانی

3- داور خارجی :

دکتر عبد رضا حسین پوری

4- داور داخلی :

دکتر فیروز پیریان آذر

5- نمایندہ تحصیلات تکمیلی :

دکتر سہیل بیگ

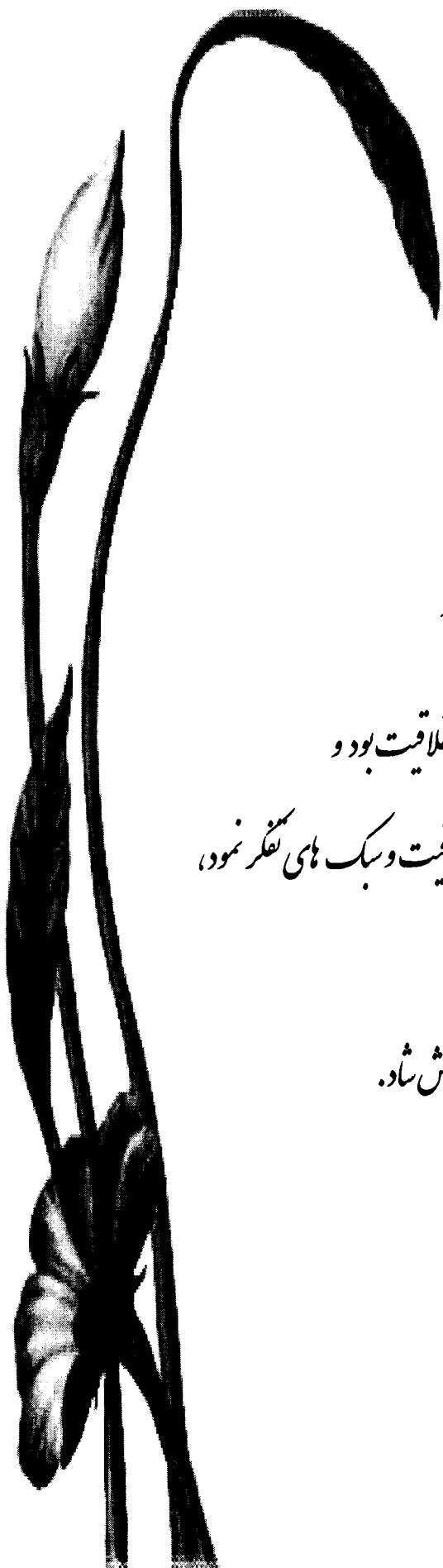
تقدیم به:

«مذہر من» پدر تکنولوژی مغز

انسان وارسته‌ای که در طول زندگیش نمونه‌ای از خلاقیت بود و  
سراسر عمر شریف خویش را صرف شناخت از تسلط مغز، خلاقیت و سبک‌های تفکر نمود،

امید که پژوهش کوچک ما

بتواند قطره‌ای بردیای معرفت بیفزاید. روحش شاد.



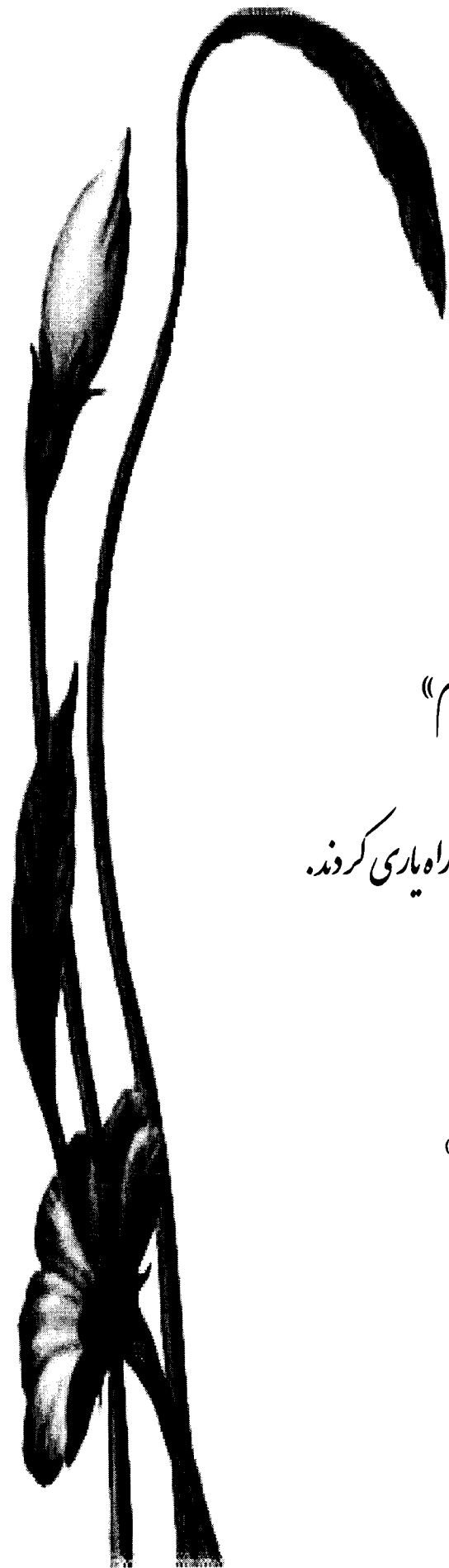
تقدیم به:

سرچشمه‌های عشق و محبت،

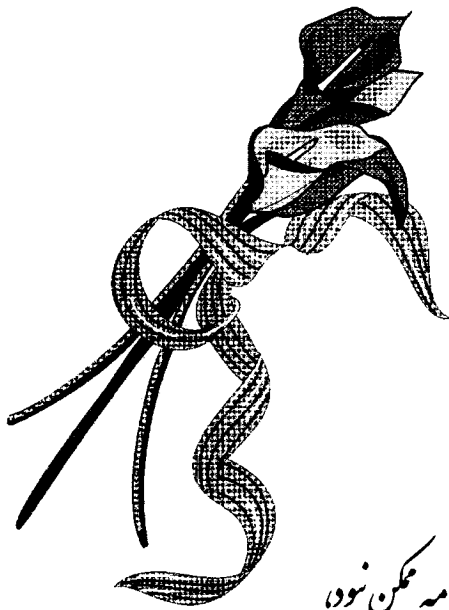
«پدر و مادر مهربانم و همسر عزیزم»

که از صمیم قلب مرادیه سمودن این راه‌یاری کردند.

و گلهای زندگی ام: «نیلوفر و محمد»



تقدیر و شکر از:



«استاد ارجمند جناب آقای پروفور میرمحمد سید عباس زاده»

که این پایان نامه بهانه‌ای شد برای شناخت خصایص و ویژگی‌های والای انسانی ایشان استاد صبور و فرزانه‌ای که جز با بلند نظری و هدایت ایشان ارائه این پایان نامه ممکن نبود.

و «استاد ارجمند جناب آقای دکتر علی غنائی چمن آباد»

استاد بزرگواری که صیماز با صرف وقت ارزشمندشان و با سه صدر، همواره یاری و راهنمایی ام نمودند

استاد بزرگواری که با راهنمایی‌های ارزنده خود مرا در تدوین این پایان نامه یاری نمودند و موجبات بالا رفتن کیفیت این پایان نامه را فراهم نمودند  
از صمیم قلب شکر و قدر دانی می‌نمایم.

همچنین از کلیدی عزیزانی که به نحوی یاریگر تدوین این پایان نامه بوده اند بالخصوص استاد کرامت‌قدر «جناب آقای دکتر پور میرزا» که راهنمایی‌های این بزرگواری را هکشتای موانعی بود که به دلیل تازگی موضوع در زمینه آمار و پرورش حاضر به وجود می‌آمد و جناب آقای عباس نوازی عزیز دور از وطن، که با ارسال دو جلد از منابع اصلی این پایان نامه موجبات اعتلای این پرورش را فراهم آوردند، صیماز شکر کرده و به روزی به مکان را از خدای متعال خواستارم.

## فهرست مطالب

### فصل اول: کلیات طرح تحقیق

مقدمه.....	۱
۱-۱ بیان مسئله.....	۲
۱-۲ اهمیت و ضرورت مساله.....	۴
۱-۳ اهداف پژوهش.....	۶
۱-۴ فرضیه‌های پژوهش.....	۷
۱-۵ تعریف اصطلاحات پژوهش.....	۷

### فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مقدمه.....	۹
بخش اول: مدیریت.....	۱۰
۲-۱ تعاریف مدیریت.....	۱۰
۲-۱-۱ مدیریت آموزشی.....	۱۰
۲-۱-۲ ماهیت کار مدیران.....	۱۲
۲-۱-۳ تمایز رهبری و مدیریت.....	۱۳
۲-۱-۴ خصوصیات رهبری مدیران آموزشی.....	۱۴
۲-۱-۵ مطالعه خصوصیات رهبری.....	۱۵
۲-۱-۶ نقوش مدیران.....	۱۶
۲-۱-۷ وظایف مدیران.....	۱۸
۲-۱-۸ عملکردهای مدیران آموزشی.....	۱۸
۲-۱-۹ مهارت‌های مورد نیاز مدیران.....	۱۹
۲-۱-۱۰ مدیران آموزشی و تاثیر احساسات مثبت و منفی آنان در کار با معلمان، دانش آموزان و والدین.....	۲۲
۲-۱-۱۱ نقش مدیران در یادگیری حرفه‌ای معلمان.....	۲۳
۲-۱-۱۲ نقش مدیران در اثر بخشی مدارس.....	۲۳
۲-۱-۱۳ اهمیت تفکر اخلاقی مدیران.....	۲۳
بخش دوم: اثر بخشی.....	۲۴
۲-۲ تعاریف اثر بخشی.....	۲۴
۲-۲-۱ تمایز اثر بخشی و کارایی.....	۲۵
۲-۲-۲ عوامل اثر بخشی.....	۲۵
۲-۲-۳ تنوری سه بعدی شبکه مدیریت.....	۲۷
۲-۲-۴ رویکرد تنوریک به اثربخشی سازمان.....	۲۷
۲-۲-۵ معیارهای اثربخشی.....	۲۹
۲-۲-۶ فنون تعیین اثربخشی مدارس.....	۳۰

۳۱	..... ۲-۲-۷ مدیریت اثربخش
۳۲	..... ۲-۲-۸ عامل اثربخشی رفتار مدیر
۳۲	..... ۲-۲-۹ ویژگی‌های رفتاری مدیران اثربخش
۳۵	..... بخش سوم: تئوری تسلط ربع‌های مغزی
۳۵	..... ۲-۳ تئوری تسلط ربع‌های مغزی و سبک تفکر هر یک از ربع‌های مغز
۳۶	..... ۲-۳-۱ الگوی تمایلات تفکر در مغز چهارربعی
۴۱	..... ۲-۳-۲ اکتشافات هرمن پیرامون تسلط مغز
۴۳	..... ۲-۲-۳ فهم ربع‌های شخصی
۴۳	..... ۲-۲-۴ ویژگی‌های سبک تفکر تحلیلی ربع A
۴۴	..... ۲-۲-۵ سبک تفکر با توالی ربع B
۴۶	..... ۲-۲-۶ سبک تفکر بین فردی ربع C
۴۸	..... ۲-۲-۷ سبک تفکر خلاق ربع D
۴۹	..... ۲-۲-۸ فهم انواع نیمرخ
۴۹	..... ۲-۲-۹ نیمرخ‌های تک تسلط
۵۰	..... ۲-۲-۱۰ نیمرخ‌های تسلط دو گانه در نیمکره یکسان
۵۲	..... ۲-۲-۱۱ نیمرخ‌های تسلط سه گانه
۵۳	..... ۲-۲-۱۲ نیمرخ تسلط چهار گانه
۵۳	..... ۲-۲-۱۳ مطابقت مدل چهار ربعی ند هرمن با عملکرد مغز
۵۴	..... ۲-۲-۱۴ مطابقت نمای تسلط مغزی افراد با منحنی نرمال هوش
۵۵	..... ۲-۲-۱۵ مفهوم تسلط مغز
۵۵	..... ۲-۲-۱۶ نمای تسلط مغز
۵۶	..... ۲-۲-۱۷ اساس تسلط یافتن مغز (عدم تقارن مغز)
۵۷	..... ۲-۲-۱۸ اساس تئوری ند هرمن
۵۷	..... ۲-۲-۱۹ مدل مغزی تثلیث مک لین
۵۹	..... ۲-۲-۲۰ تئوری تسلط مغز راجراسپری
۶۰	..... ۲-۲-۲۱ مدل تلفیقی هرمن
۶۱	..... ۲-۲-۲۲ ابزار سنجش تسلط مغز هرمن HBDI
۶۱	..... ۲-۲-۲۳ اساس ابزار سنجش هرمن HBDI
۶۲	..... ۲-۲-۲۴ شاخص نوع مایرز بریگز
۶۴	..... ۲-۲-۲۵ ارتباط مدل ند هرمن HBDI و شاخص مایرز بریگز MBTI
۶۵	..... ۲-۲-۲۶ همبستگی HBDI با سایر ابزارهای سنجش
۶۶	..... ۲-۲-۲۷ اعتبار تئوری تسلط مغز
۶۶	..... ۲-۲-۲۸ مطالعه اعتبار HBDI
۷۱	..... بخش چهارم: تعامل تسلط ربع‌های مغزی با کارکردهای مدیریتی و اثربخشی
۷۱	..... ۲-۴ تعامل تسلط ربع‌های مغزی با کارکردهای مدیریتی و اثربخشی
۷۱	..... ۲-۴-۱ تعامل تسلط ربع‌های مغزی با کارکردهای مدیریتی



۷۵	۲-۴-۲ تعامل تسلط مغز با مفهوم وکسب کیفیت و اثربخشی
۷۷	بخش پنجم: تحقیقات مرتبط با موضوع
۷۷	۲-۵ تحقیقات مرتبط با موضوع
۷۷	۲-۵-۱ تحقیقات خارجی در ارتباط با مولفه اثربخشی
۷۹	۲-۵-۲ تحقیقات خارجی در ارتباط با مولفه تسلط ربع‌های مغزی
۸۷	۲-۵-۳ تحقیقات داخلی در ارتباط با مولفه اثربخشی
۹۰	۲-۵-۴ تحقیقات داخلی در ارتباط با مولفه تسلط ربع‌های مغزی
۹۱	بخش ششم: خلاصه و نتیجه‌گیری
۹۱	۲-۶ خلاصه و نتیجه‌گیری

### فصل سوم: روش‌شناسی تحقیق

۹۳	۳-۱ روش پژوهش
۹۳	۳-۲ جامعه آماری
۹۴	۳-۳ نمونه و روش نمونه‌گیری
۹۵	۳-۴ متغیرهای پژوهش
۹۵	۳-۵ ابزار جمع‌آوری داده‌ها
۹۶	۳-۶ روش امتیازدهی پرسشنامه
۹۶	۳-۷ روایی و پایایی پرسشنامه‌ها
۹۷	۳-۸ روش جمع‌آوری اطلاعات
۹۷	۳-۹ روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

### فصل چهارم: یافته‌های تحقیق

۹۸	مقدمه
۹۸	۴-۱ توصیف آزمودنی‌ها و قلمرو پژوهش
۹۸	۴-۱-۱ توصیف نوع مدارس از نظر دولتی، غیرانتفاعی، هنرستان و بزرگسالان
۹۹	۴-۱-۲ توصیف مدیران مورد پژوهش از نظر متغیرجنس
۱۰۰	۴-۱-۳ توصیف مدیران مورد پژوهش از نظر متغیر سابقه کار
۱۰۱	۴-۱-۴ توصیف مدیران مورد پژوهش از نظر سابقه مدیریت
۱۰۲	۴-۱-۵ توصیف مدیران مورد پژوهش از نظر متغیر سن
۱۰۳	۴-۱-۶ توصیف مدیران مورد پژوهش از نظر سطح تحصیلات
۱۰۴	۴-۱-۷ توصیف قلمرو پژوهش بر اساس نواحی آموزش و پرورش
۱۰۵	۴-۲ توصیف و تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق
۱۰۵	۴-۲-۱ توصیف داده‌ها در ارتباط با نیمرخ تسلط ربع‌های مغزی مدیران مورد پژوهش
۱۰۶	۴-۲-۲ توصیف داده‌ها در ارتباط با مؤلفه‌های اثربخشی مدیران مورد پژوهش
۱۰۷	۴-۳ آزمون فرضیه‌های تحقیق
۱۰۷	۴-۳-۱ یافته‌های مربوط به فرضیه اصلی

- ۲-۳-۴ فرضیه فرعی اول: بین تسلط ربع‌های مغزی مدیران و قابلیت انطباق آنها رابطه وجود دارد. ۱۰۸.....
- ۳-۳-۴ فرضیه فرعی دوم: بین تسلط ربع‌های مغزی مدیران و تحقق اهداف آموزشی توسط آنها رابطه وجود دارد. ۱۱۰.....
- ۴-۳-۴ فرضیه فرعی سوم: بین تسلط ربع‌های مغزی مدیران و قدرت انسجام یا یگانگی آنها رابطه وجود دارد. ۱۱۲.....
- ۵-۳-۴ فرضیه فرعی چهارم: بین تسلط ربع‌های مغزی مدیران و قدرت تداوم یا مداومت آنها رابطه وجود دارد. ۱۱۴.....
- ۶-۳-۴ فرضیه فرعی پنجم: بین تسلط سبک تفکر تحلیلی ربع مغزی A مدیران و سطح اثربخشی آنها رابطه وجود دارد. ۱۱۶.....
- ۷-۳-۴ فرضیه فرعی ششم: بین تسلط سبک تفکر با توالی ربع مغزی B مدیران و سطح اثربخشی آنها رابطه وجود دارد. ۱۱۷.....
- ۸-۳-۴ فرضیه فرعی هفتم: بین تسلط سبک تفکر بین فردی ربع مغزی C مدیران و سطح اثربخشی آنها رابطه وجود دارد. ۱۱۷.....
- ۹-۳-۴ فرضیه فرعی هشتم: بین تسلط سبک تفکر خلاق ربع مغزی D مدیران و سطح اثربخشی آنها رابطه وجود دارد. ۱۱۸.....
- ۴-۴-۴ سؤالات پژوهشی..... ۱۱۸.....
- ۱-۴-۴ سوال پژوهشی اول: آیا بین تسلط ربع مغزی A مدیران در کرانه بالای اثربخشی با تسلط ربع مغزی A مدیران در کرانه‌ی پایین اثربخشی تفاوت معنی داری وجود دارد؟..... ۱۱۸.....
- ۲-۴-۴ سوال پژوهشی دوم: آیا بین تسلط ربع مغزی B مدیران در کرانه بالای اثربخشی با تسلط ربع مغزی B مدیران در کرانه‌ی پایین اثربخشی تفاوت معنی داری وجود دارد؟..... ۱۲۰.....
- ۳-۴-۴ سوال پژوهشی سوم: آیا بین تسلط ربع مغزی C مدیران در کرانه بالای اثربخشی با تسلط ربع مغزی C مدیران در کرانه‌ی پایین اثربخشی تفاوت معنی داری وجود دارد؟..... ۱۲۱.....
- ۴-۴-۴ سوال پژوهشی چهارم: آیا بین تسلط ربع مغزی D مدیران در کرانه بالای اثربخشی با تسلط ربع مغزی D مدیران در کرانه‌ی پایین اثربخشی تفاوت معنی داری وجود دارد؟..... ۱۲۲.....
- ۵-۴-۴ سوال پژوهشی پنجم: آیا نیمرخ مدیران در کرانه‌ی بالای اثربخشی با نیمرخ مدیران در کرانه‌ی پایین اثربخشی تفاوت معنی داری وجود دارد؟..... ۱۲۳.....
- ۵-۴-۴ نتیجه‌گیری..... ۱۲۵.....

## فصل پنجم: بحث و بررسی

- ۱-۵-۵ مقدمه..... ۱۲۶.....
- ۱-۱-۵ بحث و نتیجه‌گیری..... ۱۲۶.....
- ۲-۵-۵ محدودیت‌های پژوهش..... ۱۲۹.....
- ۳-۵-۵ پیشنهادات پژوهش..... ۱۳۰.....

## فهرست منابع

- فهرست منابع فارسی..... ۱۳۱.....
- فهرست منابع لاتین..... ۱۳۵.....

## پیوست‌ها

- پیوست ۱: فرم اطلاعات شخصی مدیران..... ۱۴۳.....
- پیوست ۲: فرم پرسشنامه سنجش تسلط سبک تفکر ربع‌های مغزی مدیران..... ۱۴۴.....
- پیوست ۳: فرم مخصوص همکاران..... ۱۴۶.....
- پیوست ۴: پرسشنامه سنجش اثربخشی عملکرد مدیران..... ۱۴۷.....

## فهرست جداول

- جدول ۱-۲ تلاقی سه بعد اصلی مدیریت با ابعاد فرعی مدیریت آموزشی (فرجی ارمکی، ۱۳۸۴: ۴۰)..... ۱۲
- جدول ۲-۲ مطالعه خصوصیات رهبری مدیران آموزشی (هوی و سیکل، ۱۳۸۲: ۵۶۳)..... ۱۴
- جدول ۲-۳ طرح متغیرها برای مطالعه رهبر (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۱: ۱۹۶)..... ۲۶
- جدول ۲-۴ مدل تلفیقی برای شناخت مدارس اثربخش (میرکمالی، ۱۳۸۲: ۶۴)..... ۳۱
- جدول ۲-۵ الگوی کلی توسعه مدیران اجرایی (لگوی شایستگی) (غفاریان، ۱۳۷۹: ۱۷)..... ۳۴
- جدول ۲-۶ نمایش درصد فعلیت نیمکره‌ها در فعلیت‌های تعیین شده..... ۳۷
- جدول ۲-۷ مقایسه دیدگاه‌های کیفیت (دیو، ۱۹۹۶: ۹۲)..... ۷۵
- جدول ۳-۱ شرح جامعه آماری پژوهش..... ۹۳
- جدول ۳-۲ حجم نمونه انتخاب شده از میان مدیران و دبیران به تفکیک جنسیت..... ۹۴
- جدول ۳-۳ شرح متغیرها..... ۹۵
- جدول ۳-۴ شرح نمره گذاری پرسشنامه تسلط ربع‌های مغزی..... ۹۶
- جدول ۳-۵ شرح نمره گذاری پرسشنامه سنجش اثر بخشی..... ۹۶
- جدول ۴-۱ توصیف نوع مدارس مورد پژوهش..... ۹۸
- جدول ۴-۲ توصیف مدیران مورد پژوهش از نظر متغیر جنس..... ۹۹
- جدول ۴-۳ توصیف مدیران مورد پژوهش از نظر متغیر سابقه کار..... ۱۰۰
- جدول ۴-۴ توصیف مدیران مورد پژوهش از نظر متغیر سابقه مدیریت..... ۱۰۱
- جدول ۴-۵ توزیع فراوانی سن مدیران مورد پژوهش..... ۱۰۲
- جدول ۴-۶ توزیع فراوانی سطح تحصیلات مدیران مورد پژوهش..... ۱۰۳
- جدول ۴-۷ توزیع فراوانی نواحی آموزشی مدارس مورد پژوهش..... ۱۰۴
- جدول ۴-۸ توزیع فراوانی نیمرخ تسلط ربع‌های مغزی مدیران مورد پژوهش..... ۱۰۵
- جدول ۴-۹ توصیف داده‌ها در ارتباط با مؤلفه‌های اثربخشی مدیران مورد پژوهش..... ۱۰۶
- جدول ۴-۱۰ همبستگی متغیرهای پیش بین (تسلط ربع‌های مغزی A,B,C,D) و متغیر ملاک (اثربخشی)..... ۱۰۷
- جدول ۴-۱۱ مجذور همبستگی و تعدیل شده آن و ANOVA متغیرهای پیش بین (تسلط ربع‌های مغزی A,B,C,D) و متغیر ملاک (اثربخشی)..... ۱۰۷
- جدول ۴-۱۲ ضرایب رگرسیون مربوط به فرضیه اصلی (مدل ۱)..... ۱۰۸
- جدول ۴-۱۳ همبستگی متغیرهای پیش بین (تسلط ربع‌های مغزی A,B,C,D) و متغیر ملاک (قابلیت انطباق)..... ۱۰۸
- جدول ۴-۱۴ مجذور همبستگی و تعدیل شده آن و ANOVA متغیرهای پیش بین (تسلط ربع‌های مغزی A,B,C,D) و متغیر ملاک (قابلیت انطباق)..... ۱۰۹
- جدول ۴-۱۵ ضرایب رگرسیون مربوط به فرضیه اول (مدل ۱)..... ۱۱۰
- جدول ۴-۱۶ همبستگی متغیرهای پیش بین (تسلط ربع‌های مغزی A,B,C,D) و متغیر ملاک (تحقق اهداف)..... ۱۱۰
- جدول ۴-۱۷ مجذور همبستگی و تعدیل شده آن و ANOVA متغیرهای پیش بین (تسلط ربع‌های مغزی A,B,C,D) و متغیر ملاک (تحقق اهداف)..... ۱۱۱
- جدول ۴-۱۸ ضرایب رگرسیون مربوط به فرضیه دوم (مدل ۱)..... ۱۱۲

- جدول ۱۹-۴ همبستگی متغیرهای پیش بین (تسلط ربع‌های مغزی A,B,C,D) و متغیر ملاک (انسجام یا یگانگی) ..... ۱۱۲
- جدول ۲۰-۴ مجذور همبستگی و تعدیل شده آن و ANOVA متغیرهای پیش بین (تسلط ربع‌های مغزی A,B,C,D) و متغیر ملاک (انسجام یا یگانگی) ..... ۱۱۳
- جدول ۲۱-۴ ضرایب رگرسیون مربوط به فرضیه سوم (مدل ۱) ..... ۱۱۴
- جدول ۲۲-۴ همبستگی متغیرهای پیش بین (تسلط ربع‌های مغزی A,B,C,D) و متغیر ملاک (تداوم یا مداومت) ..... ۱۱۴
- جدول ۲۳-۴ مجذور همبستگی و تعدیل شده آن و ANOVA متغیرهای پیش بین (تسلط ربع‌های مغزی A,B,C,D) و متغیر ملاک (تداوم یا مداومت) ..... ۱۱۵
- جدول ۲۴-۴ ضرایب رگرسیون مربوط به فرضیه چهارم (مدل ۱) ..... ۱۱۶
- جدول ۲۵-۴ مجذور همبستگی و تعدیل شده آن و ANOVA متغیر پیش بین (تسلط ربع مغزی A,B,C,D) و متغیر ملاک (اثربخشی) ..... ۱۱۶
- جدول ۲۶-۴ مجذور همبستگی و تعدیل شده آن و ANOVA متغیر پیش بین (تسلط ربع مغزی B) و متغیر ملاک (اثربخشی) ..... ۱۱۷
- جدول ۲۷-۴ مجذور همبستگی و تعدیل شده آن و ANOVA متغیر پیش بین (تسلط ربع مغزی C) و متغیر ملاک (اثربخشی) ..... ۱۱۷
- جدول ۲۸-۴ مجذور همبستگی و تعدیل شده آن و ANOVA متغیر پیش بین (تسلط ربع مغزی D) و متغیر ملاک (اثربخشی) ..... ۱۱۸
- جدول ۲۹-۴ آزمون T توصیف مقایسه میانگین تسلط ربع مغزی A مدیران در دو گروه اثربخشی بالا و پایین ..... ۱۱۸
- جدول ۳۰-۴ خلاصه آزمون T مقایسه میانگین تسلط ربع مغزی A مدیران دردو گروه اثربخشی بالا و اثربخشی پایین ..... ۱۱۹
- جدول ۳۱-۴ آزمون T توصیف مقایسه میانگین تسلط ربع مغزی B مدیران در دو گروه اثربخشی بالا و پایین ..... ۱۲۰
- جدول ۳۲-۴ خلاصه آزمون T مقایسه میانگین تسلط ربع مغزی B مدیران دردو گروه اثربخشی بالا و اثربخشی پایین ..... ۱۲۰
- جدول ۳۳-۴ آزمون T توصیف مقایسه میانگین تسلط ربع مغزی C مدیران در دو گروه اثربخشی بالا و پایین ..... ۱۲۱
- جدول ۳۴-۴ خلاصه آزمون T مقایسه میانگین تسلط ربع مغزی C مدیران دردو گروه اثربخشی بالا و اثربخشی پایین ..... ۱۲۱
- جدول ۳۵-۴ آزمون T توصیف مقایسه میانگین تسلط ربع مغزی D مدیران در دو گروه اثربخشی بالا و پایین ..... ۱۲۲
- جدول ۳۶-۴ خلاصه آزمون T مقایسه میانگین تسلط ربع مغزی D مدیران دردو گروه اثربخشی بالا و اثربخشی پایین ..... ۱۲۲
- جدول ۳۷-۴ آزمون T توصیف مقایسه میانگین نیمرخ تسلط ربع‌های مغزی مدیران در دو گروه اثربخشی بالا و پایین ..... ۱۲۳
- جدول ۳۸-۴ خلاصه آزمون T مقایسه میانگین نیمرخ تسلط ربع‌های مغزی مدیران دردو گروه اثربخشی بالا و اثربخشی پایین ..... ۱۲۳
- جدول ۳۹-۴ توصیف نیمرخ تسلط ربع‌های مغزی مدیران در گروه اثربخشی بالا ..... ۱۲۴
- جدول ۴۰-۴ توصیف نیمرخ تسلط ربع‌های مغزی مدیران در گروه اثربخشی پایین ..... ۱۲۴

## فهرست نمودار

- نمودار ۱-۲ نقش‌های مدیران و ارتباط آنها (عاصی پور، ۱۳۷۱: ۳۶)..... ۱۸
- نمودار ۲-۲ نیمرخ ترجیح ربع A (هرمن، ۱۹۹۲)..... ۴۳
- نمودار ۲-۳ نیمرخ ترجیح ربع B (هرمن، ۱۹۹۲)..... ۴۴
- نمودار ۲-۴ نیمرخ ترجیح ربع C (هرمن، ۱۹۹۲)..... ۴۶
- نمودار ۲-۵ نیمرخ ترجیح ربع D (هرمن، ۱۹۹۲)..... ۴۸
- نمودار ۲-۶ نیمرخ تسلط دوگانه نیمکره چپ (هرمن، ۱۹۹۲)..... ۵۰
- نمودار ۲-۷ نیمرخ تسلط دوگانه سربال (هرمن، ۱۹۹۲)..... ۵۱
- نمودار ۲-۸ نیمرخ تسلط دوگانه مورب (هرمن، ۱۹۹۲)..... ۵۱
- نمودار ۲-۹ نیمرخ های تسلط سه گانه (هرمن، ۱۹۹۲)..... ۵۲
- نمودار ۲-۱۰ نیمرخ تسلط چهارگانه (تمام مغزی) (هرمن، ۱۹۹۲)..... ۵۳
- نمودار ۲-۱۱ توزیع فراوانی تسلط مغز..... ۵۴
- نمودار ۲-۱۲ توزیع منحنی نرمال هوش..... ۵۴
- نمودار ۲-۱۳ نمای تسلط مغز مهندسين دانشگاه تولدو..... ۵۶
- نمودار ۴-۱ توزیع فراوانی نوع مدارس از نظر دولتی، غیرانتفاعی، بزرگسالان و هنرستان..... ۹۸
- نمودار ۴-۲ توزیع فراوانی جنس مدیران مورد پژوهش..... ۹۹
- نمودار ۴-۳ توزیع فراوانی سابقه کار مدیران مورد پژوهش..... ۱۰۰
- نمودار ۴-۴ توزیع فراوانی سابقه مدیریت مدیران مورد پژوهش..... ۱۰۱
- نمودار ۴-۵ توزیع فراوانی سن مدیران مورد پژوهش..... ۱۰۲
- نمودار ۴-۶ توزیع فراوانی سطح تحصیلات مدیران مورد پژوهش..... ۱۰۳
- نمودار ۴-۷ توزیع فراوانی نواحی آموزشی مدارس مورد پژوهش..... ۱۰۴
- نمودار ۴-۸ توزیع فراوانی نیمرخ تسلط ربع‌های مغزی مدیران مورد پژوهش..... ۱۰۵
- نمودار ۴-۹ نمودار مقایسه میانگین نمای تسلط ربع مغزی A مدیران دردو گروه اثربخشی بالا و پایین..... ۱۱۹
- نمودار ۴-۱۰ نمودار مقایسه میانگین نمای تسلط ربع مغزی B مدیران دردو گروه اثربخشی بالا و پایین..... ۱۲۰
- نمودار ۴-۱۱ نمودار مقایسه میانگین تسلط ربع مغزی C مدیران دردو گروه اثربخشی بالا و پایین..... ۱۲۱
- نمودار ۴-۱۲ نمودار مقایسه میانگین تسلط ربع مغزی D مدیران در دو گروه اثربخشی بالا و پایین..... ۱۲۲

## فهرست اشکال

- شکل ۲-۱ عناصر اصلی قابلیت‌های مدیران ..... ۱۹
- شکل ۲-۲ نموداری از مغز با مدل چهار ربعی ند هرمن ..... ۴۰
- شکل ۲-۳ ترکیب تئوری نیمکره راست و نیمکره چپ با تئوری تثلیث مغز (هرمن، ۱۹۹۲: ۴۰) ..... ۶۰
- شکل ۲-۴ مدل تسلط سبک تفکر ربع‌های مغزی هرمن ..... ۶۲
- شکل ۲-۵ رابطه مدل چهار ربعی ند هرمن با شاخص مایرز-بریگز (پاور، کومرو ولاندستن، ۱۹۹۷) ..... ۶۴
- شکل ۲-۶ مدل مغز کامل برگرفته شده از کتاب مغزخلاق (هرمن ۱۹۹۲: ۴۱۱) ..... ۷۲
- الگوی ۲-۷ تحلیل اثربخشی مدیریت (امیرحسینی، ۱۳۸۲) ..... ۷۷
- شکل ۲-۸ الگوی سه بعدی رفتار مدیران اثربخش (امیرحسینی، ۱۳۸۲) ..... ۷۸
- شکل ۲-۹ الگوی مدل نظری پژوهش ..... ۹۲

## چکیده

در پژوهش حاضر که تحت عنوان "بررسی رابطه تسلط سبک تفکر ربع های مغزی مدیران آموزشی با سطح اثربخشی آنها در مقطع متوسطه شهر مشهد" در سال ۸۸-۱۳۸۷ انجام شد به بررسی رابطه بین تسلط سبک تفکر چهار ربع مغز (سبک تفکر تحلیلی ربع A، سبک تفکر با توالی ربع B، سبک تفکر بین فردی ربع C و سبک تفکر خلاق ربع D) با هر یک از مولفه های اثربخشی (قابلیت انطباق، تحقق اهداف، انسجام یا یگانگی و تداوم یا مداومت) پرداخته شد. به همین منظور از پرسشنامه ۶۰ سوالی سنجش تسلط ربع های مغزی هرمن برای سنجش تسلط سبکهای تفکر استفاده شد و برای سنجش مولفه های اثربخشی عملکرد مدیران از پرسشنامه ای که بر اساس مدل پارسونز ساخته شده بود، استفاده گردید. در این پژوهش با استفاده از روش آلفای کرونباخ ضرایب پایایی (۸۴/۴۲) برای پرسشنامه سنجش تسلط ربع های مغزی مدیران و (۹۵/۶۰) برای پرسشنامه سنجش اثربخشی عملکرد مدیران بدست آمد. جامعه آماری شامل تمام مدیران و دبیران مقطع متوسطه شهر مشهد می باشد که یک نمونه ۱۰۳ نفری از مدیران و یک نمونه ۴۱۲ نفری از دبیران با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی انتخاب گردید. در این پژوهش از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون و آزمون T مستقل استفاده شده است. و بین اثربخشی عملکرد مدیران با تسلط سبک تفکر تحلیلی ربع مغزی A، سبک تفکر بین فردی ربع مغزی C و سبک تفکر خلاق ربع مغزی D رابطه مثبت و معنی داری مشاهده شد و نقش تسلط سبک تفکر خلاق ربع مغزی D در اثربخشی مدیران تعیین کننده است. همچنین در این پژوهش با توجه به نمرات اثربخشی و حداقل نمونه ( $n=30$ ) تسلط ربع های مغزی مدیران در کرانه بالای اثربخشی با تسلط ربع های مغزی مدیران در کرانه پایین اثربخشی مقایسه شد و نتایج زیر حاصل گردید: بین میانگین تسلط سبک تفکر تحلیلی ربع مغزی A مدیران در دو گروه با اثربخشی بالا و پایین در سطح اطمینان ۰/۹۹ تفاوت معناداری وجود داشت.

بین میانگین تسلط سبک تفکر با توالی ربع مغزی B مدیران در دو گروه با اثربخشی بالا و پایین در سطح اطمینان ۰/۹۹ تفاوت معناداری وجود نداشت.

بین میانگین تسلط سبک تفکر بین فردی ربع مغزی C مدیران در دو گروه با اثربخشی بالا و پایین در سطح اطمینان ۰/۹۹ تفاوت معناداری وجود داشت.

بین میانگین تسلط سبک تفکر خلاق ربع مغزی D مدیران در دو گروه با اثربخشی بالا و پایین در سطح اطمینان ۰/۹۹ تفاوت معناداری داشت.

در پایان نیمرخ مدیران در کرانه بالای اثربخشی با نیمرخ مدیران در کرانه پایین اثربخشی مقایسه شده و نتایج زیر نمایان شد.

۰/۶۰ از مدیران سطح بالای اثربخشی از نیمرخ تسلط چهارگانه و ۰/۴۰ آنها از نیمرخ تسلط سه گانه ربع های (A, C, D) برخوردار بودند.

۱۳/۳ از مدیران سطح پایین اثربخشی از نیمرخ تک تسلط ربع مغزی B، ۵۳/۳ از تسلط دوگانه ربع های مغزی B و C مربوط به سبک لیمبیک و ۳۳/۳ از تسلط سه گانه ربع های مغزی (A, B, C) برخوردار بودند.

کلید واژه ها: مدیریت، اثربخشی، مدل مغزی ندهرمن، تسلط ربع های مغزی، سبک های تفکر، ابزار سنجش تسلط مغز هرمن

## فصل اول

### کلیات طرح تحقیق

#### مقدمه

مدیریت در سازمان گسترده‌ی آموزش و پرورش در حقیقت کوششی است بخردانه برای بالا بردن کیفیت تعلیم و تربیت انسانهایی که بار سنگین تحول و پیشرفت فردی و جمعی را به دوش دارند (صافی، ۱۳۸۰: ۴۴).

شاید یکی از اساسی‌ترین تلاشها در زندگی جمعی انسان امروزی را می‌توان مدیریت دانست. در عصر حاضر به کمک این فعالیت است که ماموریت‌ها و اهداف سازمان تحقق می‌یابند، از منابع و امکانات موجود بهره برداری می‌شود و توانایی و استعداد انسان‌ها از قوه به فعل در می‌آید (میرابی، ۱۳۸۰: ۱۰).

در بحث از لزوم و اهمیت آموزش و پرورش می‌توان بسیار سخن راند، اما سخن این است که چگونه می‌توان آموزش و پرورش را کار آمدتر ساخت؟ چگونه می‌توان زمینه پیشرفت علم تعلیم و تربیت را مهیا نمود؟ با توجه به مشکلات عدیده سیستم‌های آموزشی همچون افزایش نرخ ترک تحصیل، مردودی، افت تحصیلی، روحیه ضعیف کارکنان، جو ناسالم آموزشی و ... چگونه می‌توان راه را بر وقوع چنین حوادثی بست؟ چگونه می‌توان اصولی بنا کرد تا مرهمی بر آلام مسائل آموزش و پرورش باشد، مگر نه این است که اصول آموزش و پرورش کشف کردنی است نه وضع کردنی! (شکوهی، ۱۳۸۲: ۱۲).

قدر مسلم این است که موفقیت سازمان‌ها و مدیران همواره مرهون یک سری عوامل کلیدی است که شناسایی و تقویت چنین عواملی کامیابی هرچه بیشتر سازمان‌ها را به دنبال خواهد داشت. شناخت این عوامل و بررسی نحوه‌ی اثر گذاری آن‌ها بر اجزای مختلف سازمان‌ها و راههای تقویت و پرورش آنها بر عهده‌ی پژوهشگران رشته‌های مختلف به ویژه مدیریت بوده و لازمه‌ی حضور موثر در این دنیا، آگاهی از شرایط محیطی و داشتن ابزارهای لازم برای ورود به عرصه‌های جهانی می‌باشد. به همین منظور مدیران در هر سازمانی به منظور هماهنگی، افزایش اثر بخشی و کارایی کارکنان سازمان‌ها و دستیابی به اهداف در راس سازمان قرار دارند، واضح است که چگونگی اداره سازمان‌ها و عملکرد مدیران، رکود یا پیشرفت اجتماعی را به دنبال خواهد داشت. اعمال مدیریت توسط مدیر در موفقیت یک سازمان نقش حیاتی دارد، در واقع هر چه آنها پیچیده‌تر باشند نقش مدیریت در آن سازمان نیز دشوارتر خواهد شد (میرابی، ۱۳۸۰: ۱۰). مدیران مدارس می‌توانند با فراهم آوردن زمینه‌های مناسب یادگیری، نقش مهمی را در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان داشته باشند. تاثیر نحوه‌ی عملکرد مدیریت مدارس در امور مربوط به کارکنان آموزشی و معلمان نیز قابل توجه می‌باشد. چنانچه گری دسلر<sup>۱</sup> مدیریت مدارس را یکی از عوامل موثر در افزایش روحیه معلمان می‌داند (دسلر، ۱۳۶۸: ۳).

چگونه است که برخی مدیران کار آمدتر و اثر بخش ترند و قادر به ایجاد جوی باز همراه با سینرژی، روحیه و رضایت شغلی بالای کارکنان و همچنین در دانش آموزان مدارس خود می‌شوند و کادر آموزشی آن‌ها همیشه خلاق‌تر و به روزتر عمل می‌نمایند و اهداف بالاتر آموزشی را مد نظر قرار می‌دهند و دانش آموزان مدارس آن‌ها نیز در زمینه‌های مختلف علمی، هنری، ورزشی و ... سر آمد هستند و این مدیران حمایت لازم از دبیران خود در سطح ناحیه را به خوبی اعمال نموده و در گرفتن امتیازات لازم جهت آنان پیشرو هستند و کادر آموزشی آنها فارغ از هرگونه دغدغه عدم حمایت و ترس از سرزنش مدیر به علت شکست در اجرای برنامه‌های نو و به روز، در استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته آموزشی و ابداع روش‌های جدید در رسیدن دانش آموزان به سطوح بالاتر یادگیری فعال هستند اما در مقابل مدیرانی که تعداد آنها نیز کم نمی‌باشد وجود دارند که با سبک رهبری خود منجر به ایجاد جوی بسته با محدودیت زیاد و حمایتگری کم که منجر به وقت کشی و تظاهر به اشتغال



نیروها شده، صمیمیت، روحیه و رضایت شغلی را کاهش داده و روابط غیر همکارانه را گسترش داده و در نهایت کیفیت آموزش را تحت تاثیر قرار داده صدماتی برپیکره نظام وارد می‌سازند که قابل جبران نمی‌باشد زیرا مثل نظام آموزش و پرورش مثل آب رفته‌ای است که به جوی باز نمی‌گردد!

## ۱-۱ بیان مسئله

در تحقیق پیش رو، مساله اصلی که بدان پرداخته شده است، عبارت از بررسی رابطه بین تسلط سبک تفکر ربع‌های مغزی مدیران آموزشی و اثر بخشی آنان در مقطع متوسطه شهر مشهد می‌باشد. همان گونه که بسیاری از دانش پژوهان اطلاع دارند سازمان موفق به کمک مدیر پویا از سازمان ناموفق متمایز می‌گردد. کمبود مدیریت موثر به موسسات تجاری محدود نمی‌شود، بلکه در سازمان‌های دیگر از جمله سازمان آموزش و پرورش نیز این معضل و مشکل وجود دارد. هنگامی که از کمبود استعداد در جامعه سخن به میان می‌آید، از فقدان افرادی که مقام‌های اداری و اجرایی را پر کنند، سخن گفته نمی‌شود. مدیران زیادی وجود دارند، ولی آنچه که بسیار رنج آور است، کمبود افرادی می‌باشد که آماده پذیرش نقش‌های مدیریتی مهم در جامعه بوده و کار خود را به طور موثر به ثمر برسانند. در اعمال مدیریت سبک‌های گوناگون وجود دارد که توسط مدیران در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود برخی از این شیوه‌ها اثر بخش و بعضی دیگر فاقد اثر بخشی لازم است (هوی و بلانچارد، ۱۳۸۱: ۷۱).

از سوی دیگر تلاش برای اثر بخشی وجه اشتراک اصلی همه سازمان‌هاست به گونه‌ای که اکثریت تحقیقات انجام شده در حوزه سازمان و مدیریت، آگاهانه و یا ناآگاهانه و یا مستقیم یا غیر مستقیم به آن پرداخته اند. واقعیت این است که سازمان با فشارهای گوناگون، عوامل متعدد و محدود کننده و هدف‌های متناقضی رو به رو است که به ناچار باید به همه آنها به نحو مطلوب و متناسبی پاسخ گوید همچنین لازم است چارچوب‌های زمانی متفاوتی را در نظر آورد و با ابواب جمعی داخلی و خارجی گسترده و غالباً متنوعی در ارتباط باشد از این رو پدیده اثر بخشی مفهوم گسترده‌ای به خود می‌گیرد و دارای ابعاد گوناگونی می‌باشد و مدارس از این قاعده مستثنی نیستند. به عنوان مثال، مدارس نه تنها باید به اهداف تدریس و یادگیری دست یابند بلکه باید با کارایی و به روشی کار کنند که روحیه هیات آموزشی را نیز سالم نگه دارند و نظم و ترتیب در مدرسه و صلح و آرامش در اجتماع را نیز حفظ نمایند (ترک زاده، ۱۳۷۷: ۳۷).

بشریت اکنون در هزاره سوم، قرن پر تلاطم، عصر مجازی شدن و جهانی شدن، فرامردن و فراشناخت، عصر مهاجرت‌های اطلاعاتی و عصر فرایپیچیدگی‌ها به سر می‌برد. وضعیت آموزش و پرورش هر لحظه غیر خطی، غیر قابل پیش‌بینی و فرا پیچیده می‌شود (خدیبوی، ۱۳۸۳: ۳). قرن جدید همواره نشانه‌های تغییرات زندگی را منعکس می‌کند و آموزش و پرورش نمی‌تواند استثنایی بر این قاعده باشد. به نظر می‌رسد در دو دهه گذشته قرن بیستم، فشارهای تغییر، شدت حرکتی بیشتری گرفته است. ندای اصلاحات در کلاسهای درس، مدارس، شورای عالی آموزش و پرورش و مجلس قانونگذاری طنین افکننده است (جان وایلز، ۱۳۸۲: ۴۵۷). همچنین متغیرهای اقتصادی، سیاسی و شرایط اجتماعی، تغییرات مهمی را در نقش مدیران ایجاد نموده است (گرو، ۲۰۰۲: ۲۱۰-۱۸۹، اسپیک، ۱۹۹۹، اسپیک و کنیپ، ۲۰۰۱). ویژگیهای جمعیت شناسی (دموگرافیک) مدارس، تقاضا جهت بهبود عملکرد دانش آموزان، افزایش تهدیدات ایمنی و سلامت کودکان و تقاضای مشارکت بیشتر والدین، معلمان و دانش آموزان در اداره مدارس از تغییرات گسترده و چالشهای پیش روی مدیران است. سی فارو<sup>۱</sup> معتقد است نقش مدیران بدلیل تغییر دانش و مفاهیم رهبری آموزشی در حال تغییر است (سی فارو، ۱۹۹۹: ۱۸). به نظر می‌رسد که شخصیت، انگیزه و نشانه‌های مهارت، به طور سیستماتیک با رهبری در مدارس مرتبط است. رهبری اغلب به عنوان مهمترین عامل در پیروزی و یا شکست نهادهایی چون مدارس محسوب می‌شود (باس، ۱۹۹۰، هوی و میسکل، ۱۳۸۷: ۵۰۸). مسائل

مربوط به اثر بخشی و کیفیت سازمانی نشان دهنده‌ی چالش‌های بنیادی نسبت به مدیریت مدارس می‌باشد. به طرز صحیح می‌توان گفت که مدیران، مسئول اثر بخشی مدارس و کیفیت تعلیم و تربیت دانش آموزان هستند. از یک طرف آنان باید پاسخ گوی انتظارات و اطلاعاتی که به حلقه بازخورد منتقل می‌شود، باشند و از طرف دیگر باید رفتار هدفمند معلمان، دانش آموزان و دیگر کارمندان را حفظ کرده و یا افزایش دهند (همان: ۵۶۴).

مغز از لحظه تولد، خود را دقیقاً با شیوه‌ی خاص زندگی فرد می‌سازد و پس از مدت کمی سلول‌های مازاد و بلیسون‌ها پیوند غیر قابل استفاده را حذف می‌کند و این، زمان فرایند خارق‌العاده‌ی پذیرش گزینش است. زیرا آن را برای دنیای خاص خودمان پرورش داده و ساخته ایم (اریک جنسن، ۱۳۸۳: ۵۳).

سوال این است: آیا مدیران آموزشی، جهت تصدی این پست تسلط مغزی مناسب با این شغل را دارند؟ آیا سبک تفکر و تسلط ربع‌های مغزی آنها مناسب شغلشان پرورش یافته است؟

بررسی مغز با اسکن نشان داده است که تفکر به روشی نا آشنا و غیر مسلط، انرژی بیشتری را می‌طلبد اگر مجبور باشید که طی مدت زمانی از آن روش استفاده کنید، برایتان توانفرسا خواهد بود (لامزدین‌ها، ۱۳۸۱: ۴۵). عمل کردن به شیوه‌ای که آن را کمتر ترجیح می‌دهیم مانند این است که به کشوری بیگانه سفر کرده باشیم و یک شوک فرهنگی را تجربه کنیم. وقتی فعالیت‌ها و نیازهای شغلی افراد با تمایلات تفکر آنان هماهنگ باشد آنها رضایت بیشتری دارند و معمولاً کارشان را به خوبی انجام می‌دهند (همان: ۷۱-۷۰). در این صورت ترجیحات فکری افراد می‌تواند با شرایط کاریشان سازگاری بیشتر پیدا کرده و به شایستگی، اشتیاق، انرژی و بهره‌وری بیشتر منجر شود. هرمن معتقد است بهره‌وری بالقوه در حدود ۳۰ درصد است (هرمن، ۱۹۹۲: ۱۵۷).

مدیریت آموزشی در ایران از جهات زیر دچار فقر علمی است:

- ۱- تحقیقات تجربی (آزمایشی) گسترده‌ای در این رشته وجود ندارد.
- ۲- معلومات و نوشتجات علمی نظامدار به ویژه با رنگ و بوی ایرانی بسیار نادر است.
- ۳- مملو از عاریه‌های تئوریک از رشته‌های دیگر به خصوص از مدیریت صنعتی و بازرگانی است.
- ۴- مدیریت آموزشی در ایران تحت تولیت حرفه‌ای مدیریت آموزشی یعنی «حرفه‌ای‌ها» قرار ندارد.
- ۵- بسیاری از مدیران فعلی که ابقای دراز مدت آنان مورد نظر است در نهایت «مدیر آموزشی» به معنای مجری قوانین و مقررات جاری در موسسه تحت اداره خود هستند نه «رهبر آموزشی». لازمی این کار جا افتادن خط فکری مدیریت آموزشی است که مستلزم تربیت مدیران آموزشی و گماردن آنان در پستهای مدیریت در موسسات آموزشی می‌باشد (سید عباس‌زاده، ۱۳۸۶: ۲۰۶-۲۰۲).

با توجه به این که جهت گزینش پست مدیریت به طور عموم و در کشور ما به طور اخص، اصول علمی مدون و شناخته شده‌ای که کلیت و پیچیدگی انسان را مورد توجه قرار داده و بر گرفته از سیستم‌های آموزشی و بر اساس علوم انسانی و روانشناختی بوده باشد، تدوین نشده است و ناگزیر تصدی این پست در اکثر موارد غیر اصولی و علمی می‌باشد. همچنین در سیستم آموزشی ما جهت تقویت مدیران آموزشی برنامه‌ی خاصی که منطبق با تسلط کارکردهای مغزی مرتبط با شغل مدیریت باشد تدارک دیده نشده است، درصد کمی از مدیران آموزشی کارآمد و اثر بخش می‌باشند و فعالیت‌ها و نیازهای شغلی بسیاری از مدیران با نمای مغزی آنان هماهنگ نبوده طبیعتاً نمی‌توانند کار آمد باشند و کادر آموزشی خود را به درستی هدایت نموده و جو مناسبی جهت رشد همه جانبه بروندهای خود که سرمایه‌های کشور می‌باشند ایجاد بنمایند و بروندهای سیستم آموزشی اینگونه مدیران پس از گذراندن سالهای متمادی در درون سیستم آموزشی و صرف هزینه‌های سنگین سرانه کشور در جهت آموزش آنان، تک بعدی بارآمده و مهارت‌های لازم جهت استفاده از توانایی‌های مغزی خود در حل مشکلات خود و کشورشان را کسب ننموده و کشور ما هر روز بیشتر از گذشته با انبوه قشر تحصیل کرده بیکار طالب پشت میز و فاقد خلاقیت در گره‌گشایی و ابداع راه حل‌های نوین مواجه می‌گردد.

متاسفانه علیرغم وقوف به اهمیت جایگاه مدیران در اداره موثر سازمان‌های آموزشی، ما هنوز در گزینش مدیران معیارهای غیر اصولی را مورد استفاده قرار می‌دهیم نتیجه اینکه مسئولیت اداره سازمان‌ها و واحدهای آموزشی، به عهده کسانی گذاشته می‌شود که نه از دانش تخصصی و تجربه بهره‌ای برده‌اند و نه از نظر خصوصیات فردی، روانی و مهارت‌های اجتماعی واجد شرایط کافی و لازم برای احراز مشاغل مدیریتی هستند. در این میان ویژگی تسلط مغزی افراد که در تفکر، نگرش و عملکرد فرد تاثیر بسزایی دارد می‌تواند مورد بررسی و آزمون و تحلیل قرار گیرد و از میان افراد، اشخاصی که نمای تسلط مغزی آنها با مدیریت سازگار بوده و احتمال اثر بخشی آنان در این پست بالاتر می‌باشد برگزیده شوند.

هرگاه در گزینش مدیران سازمان چنین مسائلی رعایت شود و افراد واجد شرایط از نظر ویژگی تسلط مغزی مرتبط با مدیریت اثر بخش در پست مدیریت گماشته شوند احتمال اثر بخشی عملکرد مدیران به نحو مطلوبی افزایش خواهد یافت.

## ۲-۱ اهمیت و ضرورت مساله

کارکرد اثربخش سیستم‌های اجتماعی، از انجمن اولیا و مربیان محلی گرفته تا ایالات متحده امریکا، به کیفیت رهبری آنها متکی است. ویکتور اچ و روم (هوی و میسکل، ۱۳۸۷: ۵۰۷).

نظام آموزش و پرورش رسالت‌های متعددی بر عهده دارد و به علت همگانی شدن تعلیم و تربیت و تخصصی شدن امر آموزش و پرورش در سطوح بالاتر و تنوع برنامه‌های آموزشی و انتظاری که از این سازمان در رشد و توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه می‌رود، اهمیت و ضرورت سازماندهی، مدیریت و نظارت بر امور آموزش و پرورش افزون گشته است. بنابراین مدیریت در سازمان آموزش و پرورش نقش حیاتی و حساسی در تحقق اهداف تعلیم و تربیت دارد و اگر گفته شود که موفقیت برنامه‌های آموزش و پرورش به توانمندی مدیران و نحوه سازماندهی و مدیریت آنها بستگی دارد سخنی به گزاف نخواهد بود (صافی، ۱۳۸۰: ۴۴).

در عصر ارتباطات و اطلاعات عنصر حیاتی مدیریت نقش بنیادی را ایفاء می‌کند. علم نه چندان بالغ مدیریت در اندک زمانی گستره گیتی را فرا گرفته و در کلیه شئون بشری از ساده‌ترین تا پیچیده‌ترین آن را شامل می‌شود. مدیریت در هر نوع و فرمی که باشد. یک نیاز عمومی و مشکل جهانی و همگانی است و کلیه جوامع بشری اعم از پیشرفته یا عقب مانده، غنی یا فقیر بدان نیاز دارند و خواهند داشت. دانشمندان عرصه مدیریت به طور کلی و مدیریت آموزشی به طور اخص تحلیل‌ها و نظریه‌های بدیع و تازه ای، ارائه داده‌اند و موضوع‌های جدید و قاطعی مطرح کرده‌اند که باعث تحولات شگرف و بنیادی در این زمینه شده و اثرات مستقیم و موثری برای اداره امور به جا گذاشته‌اند که مدیران را از به کارگیری آنان در حوزه مدیریت گریز و گزیری نیست از سوی دیگر پیشرفت تکنولوژی و ارتباطات و سرعت انتشار آن مدیریت را دچار تحولات و دگرگونی‌های فراوانی ساخته است.

مدیران آموزشی در مدارس با جوهر چالش و در حال تغییری روبه رو هستند. در گذشته کتابهای درسی در مدیریت آموزشی به طور عمده در تئوری و تحقیق به عنوان راهی برای تهیه بنیادی برای دانش و آمادگی دانش آموزان و حرفه ای‌ها متمرکز بود. برای اینکه با دانش روز جلوتر رفته و خود را برای آینده‌ای همیشه در حال تغییر آماده نمائیم تلاش در راستای گذر از سنت‌های معمول و دیرین را باید مضاعف نموده و حضور در وادی تحول و نوآوری را امری حیاتی به حساب آورد (لاننبرگ، ۱۳۸۲: ۱۰).

رهبران آموزشی در رویارویی با فشار روزافزون بر شکل مدارس جدید دریافته‌اند که الگوهای مهارت آموزی بازرگانی و صنعتی همه پاسخ‌ها به بازسازی ابزار کارکنان آموزشی را ندارد. ما در آموزش و پرورش، ناهمسان با صنعت که می‌تواند از طریق روایات، افزایش فن آوری و وسایل نو بهبود یابد، برای انجام وظایف لازم در بهبود مدرسه به مقدار بسیار به انسان‌ها متکی هستیم. فن آوری می‌تواند بهبود آموزش درسی را آسان سازد ولی بهسازی کارکنان چیزی است که دانش مهارت‌های معلم برای بهبود مدارس را پرورش می‌دهد (جان وایلز، ۱۳۸۲: ۲۵۸). در مدارس، مدیر به عنوان یک رهبر با بیشترین نفوذ،

آغازگر، الهام بخش یا بازدارنده تغییر است (همان: ۳۲۴). از آنجا که رهبران به عنوان تکیه گاه عمل کرده، در مواقع تغییر راهنمایی کرده و مسئول اثربخشی سازمان‌ها هستند، مهم هستند (هوی و میسکل، ۱۳۸۷: ۵۰۷). شانکر<sup>۱</sup> و هوشک<sup>۲</sup> عقیده دارند برای بهتر کردن اثربخشی سازمانی به صورت عمده و اصولی تغییرات اساسی می‌بایست در روش‌هایی که مدارس سازماندهی و اداره می‌شوند ایجاد گردد (همان: ۳۸۹). همچنین گود و برافی<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) ادعای می‌کنند که تقریباً تمام مطالعات مدارس اثربخش بر اهمیت رهبری مدیر مدرسه تأکید می‌ورزند (همان: ۳۹۳).

با توجه به نظرات جاناتان کوزول<sup>۴</sup>، هدف این است که مدیران مدارس اینگونه فرض کنند که رهبران تمام مدارس هستند. در این صورت آنها بایستی نگران این باشند که چگونه می‌توان فرصت‌های آموزشی مناسب را برای تمام دانش آموزان به وجود آورد (فیور، ۲۰۰۴: ۲۳۶). بلیس و بلیس<sup>۵</sup> دریافته‌اند که مدیران موفق بصورت مداوم فرصت‌های یادگیری را ارائه داده و نیازهای آموزشی را سریعاً گزارش داده و اثرات عمیقی بر معلمان داشته‌اند (بلیس و بلیس، ۲۰۰۴: ۵۳).

به علت قربت مدیریت آموزشی با تعلیم و تربیت یعنی حیطه‌ای که علاوه بر ضرورت امروزی آن برای تأمین نیروهای متخصص و ماهر مورد نیاز جامعه، از قداست و حرمت خاصی نیز برخوردار است، مدیریت آموزشی می‌بایست مرکز توجه مسئولان و کارورزان باشد (سید عباس زاده، ۱۳۸۶: ۲۰۲). افزایش روزافزون پیچیدگی مؤسسات آموزشی به تبع افزایش انتظارات انسان از تعلیم و تربیت، مستلزم توجه ویژه به مدیران آموزشی و متخصص به عنوان عوامل اجرایی این انتظارات می‌باشد (همان: ۳۰۷). چنانچه مؤسسات آموزشی ما از مدیریت اثربخش برخوردار شوند، اهداف تعلیم و تربیت کشور به صورت مطلوب و با صرف حداقل وقت و انرژی و امکانات، تحقق می‌یابند. محدودیت منابع مختلف به طور اخص منابع مالی در جوار افزایش کمی مؤسسات آموزشی مستلزم مدیریت اثربخش می‌باشد که آن هم تنها با تربیت مدیران متخصص و در نتیجه افزایش توجه به مدیریت آموزشی امکان‌پذیر می‌باشد (همان: ۲۰۸).

رهبری در مدارس فرایند پیچیده‌ای است و مستلزم چیزی بیش از تسلط بر مجموعه‌ای مهارت‌های رهبری یا تطبیق رفتار مناسب رهبر یا موفقیت خاص می‌باشد (هوی و میسکل، ۱۳۸۷: ۵۶۶). بعید است که هر رهبر، توانایی درگیری در همه یا حتی بیشتر از ۱۰ مجموعه‌ی رفتاری را داشته باشد. بر پایه‌ی ویژگی‌های فردی و فهرست توانایی‌هایشان، هاوس<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) ادعا می‌کند که رهبران اثربخش، رفتارهایی را که با آنها بیشتر راحت هستند انتخاب خواهند کرد (همان: ۲۵۸). تحقیق از این نظر حمایت می‌کند که اکثر رهبران و مسئله حل‌کنندگان مؤثر افرادی هستند که می‌توانند از تمام مغز خود استفاده کنند (لامدین‌ها، ۱۳۸۱: ۸۴).

تکنولوژی مغز کامل<sup>۷</sup> مدل قدرتمندی از درک خود و دیگران، ارتباطات قوی‌تر و تصمیم‌گیری بهتر و محکم‌تر، افزایش ظرفیت گروهی و موفقیت گروهی را فراهم می‌آورد. زمانی که این تکنولوژی به صورت عملکردی مورد استفاده قرار گیرد تفکر همه‌ی مغز می‌تواند از افراد به گروه‌ها انتقال یابد. زمانی که افراد تسلط رابع‌های مغزی و سبک تفکر خود را بفهمند، دری به روی ارتباطات، راهنمایی‌ها، مدیریت و حل مسائل، تصمیم‌گیری و پیشرفت‌های فردی دیگر باز می‌شود (هرمن بین المللی، ۲۰۰۸).

تسلط مغزی افراد منجر به ترجیح سبک تفکری در آنها می‌شود که مورد تأثیر قرار می‌دهد چیزهای را که آنها مورد توجه قرار می‌دهند و اینکه چگونه و چه چیزی را یاد می‌گیرند. همچنین راه و روشی که ما با بقیه افراد ارتباط برقرار می‌کنیم و برداشتی که از این ارتباط داریم، به چگونگی تفسیر و تحلیل مغز ما از این کار دارد. برداشت ما از موضوعات اطراف بستگی

- 1- Shanker
- 2- Hanushek
- 3- Good, T.L. and Brophy, J.E
- 4- Jonathan Kozol
- 5- Blasé & Blasé
- 6- House, R.J.
- 7- whol brain