

تاریخ دریافت مقاله: ۸۳/۹/۱۰

بررسی مقاله: ۸۴/۱۰/۲۶

پذیرش مقاله: ۸۴/۱۲/۲۲

مجله علوم تربیتی و روانشناسی
دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۳۸۴
دوره سوم، سال دوازدهم، شماره ۳
صص: ۷۰-۵۱

تأثیر باورهای نظارتی مدیران مدارس ابتدائی بر سبکهای مدیریت تعارض آنان

بختیار شعبانی ورکی*

احمد پورافشاری**

چکیده

این پژوهش به منظور بررسی تأثیر باورهای نظارتی مدیران مدارس ابتدائی بر سبکهای مدیریت تعارض آنان صورت پذیرفته است. برای انجام این تحقیق از روش پس رویدادی استفاده شده است. به منظور گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه سنجش باورهای نظارتی و سبک مدیریت تعارض مورد استفاده قرار گرفتند. داده‌های جمع آوری شده با استفاده از آزمون آماری تحلیل واریانس چند مستفیره تجزیه و تحلیل شدند و نتایج زیر بدست آمده است؛ باورهای نظارتی مدیران در اتخاذ سبکهای معین برای مدیریت تعارض توسط مدیران مؤثر بوده، به طوری که مدیران برخوردار از باورهای نظارتی غیرمستقیم به ترتیب از سبک همکاری، سپس سبکهای مصالحه و ایثار بیشتر استفاده می‌نمایند. همچنین مدیران برخوردار از باورهای نظارتی مشارکتی نیز به ترتیب از سبکهای مصالحه و ایثار و سپس همکاری استفاده می‌کنند، در حالی که مدیران برخوردار از باورهای نظارتی مستقیم ترجیح می‌دهند بیشتر سبکهای اجتناب و رقابت را اعمال نمایند.

کلید واژگان: باورهای نظارتی، مدیریت تعارض، سبک همکاری، سبک ایثار، سبک مصالحه

* عضو هیأت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد

** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه

ضامن بهبود و پیشرفت وضعیت آموزشی می‌باشند، مشهود است، از جمله این نظامها، نظام رفتاری مدیریت و رهبری متناسب و مبتنی بر باورهای صحیح و کارآمد در حالت کلی و در بعد نظارت به طور ویژه می‌باشد. مدیریت اثربخش و برخوردار از اعتقادات و باورهای صحیح و کارساز پیش نیاز اساسی و ضرورت جدی برای تدوین و اجرای برنامه آموزش و پرورش پویا و ثمربخش است. چه بسا مدیران به سبب اعتقاد به پاره‌ای از باورهای نادرست درباره طبیعت بشر و گروههای انسانی، ارتباطات و نحوه نظارت با اشکال و محدودیتهای فراوانی مواجه شوند (وایلز، ۱۳۷۷).

فرآیند نظارت قطع نظر از اعمال روشهای کارآمد یا ناکارآمد، کمیت و کیفیت آن همواره در نظام آموزشی جاری بوده است. نظام آموزشی بدون فرآیندها و خدمات نظارتی قابل تصور نیست. از طرفی یکی از مسائل مهم در سازمانها از جمله مدارس وجود تعارض است. تعارض یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر در زندگی سازمانی است و مدیران ناگزیر از اتخاذ تدابیری در برابر آن می‌باشند. «مهارتهای

نظام آموزش و پرورش در جوامع معاصر گسترش زیادی پیدا کرده است، پی آمد این رشد روزافزون، تبدیل نظام آموزشی به سازمان عظیمی است که با تعداد قابل ملاحظه‌ای از دانش‌آموزان سرروکار دارد؛ معلمان و کارکنان فراوانی را به خدمت می‌گیرد، وظایف متنوعی را به انجام می‌رساند و خلاصه نتایج گسترده‌ای را به بار می‌آورد. ثمربخشی فعالیتهای چنین سازمانی مستلزم هدایت و راهبری مدیران لایقی است که از اندیشه جامع^۱ و عمیق^۲ و قابل انعطاف^۳ برخوردار باشند. نقش مدیریت در تمام زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و علمی محسوس و حیاتی است، اما این نقش با توجه به اهمیت و پیچیدگی نظامهای آموزشی به نحو مهم‌تری جلوه می‌کند (میرکمالی، ۱۳۷۵). در تأکید بر همین اهمیت و پیچیدگی بارز مدیریت آموزشی است که می‌گینز^۴ می‌نویسد.

«هیچ سازمان و مقرراتی نمی‌تواند در زمینه رشد و توسعه همه جانبه مؤثر افتد، مگر مردانی که آنرا اداره می‌کنند بدانند چه کارهایی می‌خواهند انجام دهند» (نقل از: قرائی، ۱۳۷۵، ص ۱۰).

در نظام آموزشی کشورمان نیاز به تقویت و توسعه بعضی از نظامهای رفتاری اساسی که

- 1- comprehensiveness
- 2- penetration
- 3- flexibility
- 4- Migyins

تدریس که مستلزم تحریک رشد و پیشرفت حرفه‌ای معلمان و انتخاب هدفهای آموزشی و تجدیدنظر در آنها، مواد آموزشی روشهای تدریس و ارزشیابی آنهاست» (نیکنامی، ۱۳۷۷، ص ۱۰).

کیمبل وایلز (۱۳۷۷) مفهوم نظارت و راهنمایی آموزشی را به منزله فعالیتی خدماتی تلقی می‌کند که برای بهبود روش تدریس معلمان طراحی شده است. مارکس و استویس^۱ نیز هر گونه فعالیتی را که عمدتاً برای اصلاح آموزش در کلاس درس صورت گیرد در حوزه نظارت و راهنمایی آموزشی تلقی می‌کند (نقل از وایلز، ۱۳۷۷).

باورهای نظارتی^۲

باورهای نظارتی نظامی از عقاید کم و بیش مستقل نسبت به نظارت هستند که گلیک من^۳ آنها را به سه دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی کرده است. منظور از نظام این است که بیش از یک عقیده وجود دارد و منظور از کم و بیش مستقل آن است که ممکن است فرد نسبت با آن آگاه باشد یا نباشد. این طبقه‌بندی بر پایه مفروضات سه فلسفه تربیتی

مدیران در برخورد با تعارض یک عامل پیش‌گویی‌کننده مهم در مورد میزان موفقیت آنان محسوب می‌شود» (نلسون، ۱۹۹۷، ص ۳۷۸).

اگرچه یافته‌های پژوهشی به طور کلی تأثیر باورها را بر عملکرد تا حدودی روشن نموده‌اند، معذالک انجام پژوهشی برای بررسی تأثیر باورهای نظارتی مدیران بر سبکهای مدیریت تعارضی آنان در مدارس با نظر به مطالعات پیشین ضروری بوده و انتظار می‌رود نتایج این پژوهش بتواند به تصریح اهمیت و جایگاه باورهای نظارتی در قلمرو مدیریت آموزشی، به ویژه در پیوند با سبکهای مدیریت تعارضی بیانجامد.

مفاهیم و دیدگاهها

نظارت و راهنمایی آموزشی

درباره نظارت و راهنمایی آموزشی تعاریف گوناگونی ارائه شده است. با وجود این محور تمام تعاریف بر اصلاح فرآیند آموزش و پرورش استوار است.

این ویژگی مشترک در تعاریف زیر نیز قابل مشاهده است: در فرهنگ تعلیم و تربیت، نظارت و راهنمایی چنین تعریف شده است: «کوششهای مسئولان منتخب مدرسه برای راهنمایی و هدایت معلمان و دیگر کارکنان آموزشی در اصلاح وضع آموزش و روشهای

1- Markes & Stops

2- supervisory beliefs

3- Glickman

تدریس در درجه اول تجربه‌ای خصوصی است که در آن معلم بنیستی برای بهبود تجربیات کلاس درس بکارگیرد تا دانش آموزان به راه‌های خاص خودشان دست یابند. در این صورت نقش راهنمای تعلیماتی یا مدیر در امر نظارت این است که گوش کند ولی ارزیابی و قضاوت نکند بلکه موجبات خودآگاهی و توضیح و تشریح تجربیات را برای معلم فراهم آورد. این باورها با نظر به دیدگاه اگزیستانسیالیسم مطرح شده‌اند.

مفهوم تعارض، سبک و مدیریت تعارضی

تعارض^۸ به فرآیند ادراک و یا احساس هرگونه ناسازگاری اطلاق می‌شود که در درون، و یا بین افراد، گروه‌ها و یا سازمانها به وجود می‌آید و به رفتار پنهان و یا آشکار متعارض در دو طرف

- 1- existentialism 2- experimentalism
3- essentialism 4-

۵- فلسفه تربیتی ماهیت‌گرایی ناظر بر نظریه تربیتی است که از فلسفه‌های سنتی ایده‌آلیسم و رئالیسم انتزاع شده است (گریز، ۱۳۸۴).

- 6- collaborative supervision
7- non directive supervision
8- conflict

(اگزیستانسیالیسم^۱، تجربه‌گرایی^۲ و ماهیت‌گرایی^۳) صورت پذیرفته است.

۱. نظارت مستقیم^۴: رویکردی مبتنی بر این اعتقاد که تدریس شامل مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی با ملاکها و قابلیت‌های شناخته شده است و اثربخشی معلمان مستلزم برخورداری آنها از این مهارت‌ها و قابلیت‌هاست. در این صورت نقش مدیر یا معلم راهنما مطلع ساختن از این مهارت‌ها و هدایت معلمان در کسب این مهارت‌ها و بالاخره ارزیابی میزان برخورداری از این قابلیت‌ها و مهارت‌ها می‌باشد. این دسته از باورها بر پایه مفروضات فلسفه تربیتی ماهیت‌گرایی^۵ استوار است.

۲. نظارت مشارکتی^۶: مبتنی بر این فرض است که تدریس در درجه اول حل مسأله است که در آن دو نفر یا افرادی بیشتر از راه مشارکت به روش حل مسأله (روش علمی) فرضیه‌های پیرامون مسأله را مورد بررسی قرار داده و راهبردهای متناسب را به کار می‌بندد. در این صورت نقش مدیر یا راهنمای تعلیماتی هدایت و مشارکت در فرآیند حل مسأله می‌باشد. این باورها بر بنیاد فلسفه تربیتی تجربه‌گرا بنا نهاده شده‌اند.

۳. نظارت غیرمستقیم^۷: مبتنی بر این فرض است که یادگیری و بهبود روشها و نحوه

منتهی می‌گردد (میرکمالی، ۱۳۷۵). پوتنام و پول^۱ نیز تعارض را تعامل افراد وابسته به هم تعریف کرده‌اند به نحوی که ادراک متفاوتی از اهداف، مقاصد و ارزشها دارند و هر کدام، دیگری را طرف مخالف این اهداف تلقی می‌کند (به نقل از: میلر، ۱۳۷۷، ص ۲۴۴).

سبک^۲ عبارتست از «الگوی رفتاری خاص که افراد هنگام هدایت کردن فعالیتهای دیگران از خود بروز می‌دهند. مدیریت تعارض، فرآیند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروهها و استفاده از فنون برطرف کردن تعارض یا تحریک برای اثربخشی سازمان می‌باشند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۵۷، ص ۱۳۵).

در واقع سبکهای مدیریت تعارض^۳ شیوه‌هایی یا الگوهای رفتاری خاصی است که مدیران در مواجهه با تعارض مطابق با آن عمل می‌کنند (الوانی، ۱۳۷۳، ص ۳۶۲) به استناد نظریه توماس^۴، شیوه‌های حل تعارض در سازمانها را می‌توان به پنج سبکهای رقابت^۵، همکاری^۶، ایثار^۷ و مصالحه^۸ و اجتناب^۹

در یک راستا به کار می‌گیرند.

۲. مصالحه: در این سبک مدیر به مذاکره پرداخته و سعی می‌کند با دادن برخی امتیازات و گرفتن برخی از امتیازات مسأله را حل کند. در این سبک هر دو طرف تعارض مسئولیت نتیجه را مشترکاً می‌پذیرند.

۳. ایثار: سبکی است که مدیر می‌کوشد تا طرف مقابل را تسکین دهد. وی تلاش می‌کند منافع طرف مقابل را بر منافع خود ترجیح دهد، و تسلیم خواسته طرف مقابل شود.

۴. رقابت: سبکی که مدیر از قدرت خود برای سرکوب کردن طرف مقابل استفاده می‌کند و درصدد تأمین هدفهای خود بر می‌آید و می‌خواهد به منافع خود بیافزاید.

۵. اجتناب: در این سبک مدیر متوجه تعارض شده ولی آن را نادیده می‌گیرد. مدیران در این حالت نه به نظر دیگری توجه می‌کنند و نه دنبال نظر خود می‌روند بلکه حالتی بی تفاوت

1- Putnam & Poole

2- style

3- conflict management style

4- Thomas 5- competing

6- collaborating 7- accommodating

8- compromising 9- avoiding

تفکیک نمود (رابینز، ۱۳۷۸، صص ۷۹۶-۷۹۷).

۱. همکاری: در این سبک مدیر و طرف مقابل می‌کوشند خواسته‌های یکدیگر را تأمین کنند، آنان برای یافتن راه حل مناسب نیروهایشان را

در پیش می‌گیرند.

پیشینه

علاوه بر دیدگاههای مورد بررسی، پژوهشهای انجام شده نشان می‌دهند که نقش باورهای نظارتی در سبک مدیریت تعارض هنوز به روشنی تعیین نشده است. معذک با اتکاء به نتایج حاصل از بررسی این تحقیقات می‌توان ضرورت بررسی این نقش را تصریح کرد.

کلوت^۱ (۱۹۹۰) در تحقیقی به بررسی ادراک مدیران مدارس متوسطه از مسئولیتها و شایستگیهایشان در ارتباط با نظارت آموزشی پرداخته است. محقق سعی داشته بر اساس یافته‌های تحقیق فهرستی از وظایف و راهکارهایی که مدیران باید در تصمیمات آینده به عنوان هدف برگزینند تا نظارت آموزشی مفید میسر گردد، را تدوین نماید (نقل از: پرنیان، ۱۳۷۸). پاترسون^۲ (۱۹۹۰) مشخص نمود که ادراکات معلمان با مدیران و راهنمایان تعلیماتی از شیوه‌های موجود نظارت آموزشی کاملاً متفاوت است. کلی^۳ (۱۹۹۸) در پژوهشی به بررسی شیوه‌های نظارت آموزشی در مدارس پرداخته است؛ نتایج به دست آمده نشان می‌دهد مدیران

نیازهای نظارت فردی معلمان را تشخیص نمی‌دادند و چون معلمان باز خورد سودمندی را از این نظر کسب نکرده‌اند تقویت فعالیتهای آموزشی و برنامه‌های بهبود حرفه‌ای در نظارت مسووقیت‌آمیز نبوده است (نقل از: پرنیان، ۱۳۷۸). کولانچی (۱۳۷۴) نیز با هدف بررسی شیوه‌های نظارت و کنترل مدیران کارآمد، به بررسی نظرات معلمان دخترانه درباره شیوه‌های نظارت و کنترل مدیران کارآمد پرداخته است که نتایج نشان دادند از نظر معلمان، مدیران کارآمد، خودکنترلی، نظارت و کنترل پیشگیرانه و اقتضائی را بیشتر اعمال می‌کنند. اعزازی (۱۳۷۶) تأثیر دیدگاه فلسفی معلمان راهنما را بر عملکرد آنان مورد بررسی و تأیید قرار داد. نتایج این پژوهش نشان داد که بین عملکرد معلمان راهنما بر پایه فلسفه تربیتی آنها تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین در ارتباط با تعارض، شیلینگ^۴ (۱۹۹۸) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه بین جو سازمانی با سطوح تعارض» به این نتیجه دست یافت که هر چه جو مدرسه بازتر باشد میزان تعارض کمتر است. نتایج

1- Kelot

2- Poterson

3- Kelly

4- Schilling

پژوهش، با تکیه بر بنیادهای نظری مطرح شده به شرح زیر تدوین شده‌اند:

۱. بسین باورهای نظارتی مدیرانی که از سبکهای همکاری، مصالحه و ایثار استفاده می‌کنند و مدیرانی که بیشتر به سبکهای اجتناب و رقابت رو می‌آورند، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

۲. بسین باورهای نظارتی مدیران مدارس دخترانه و پسرانه تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

۳. بسین باورهای نظارتی مدیران مدارس ابتدایی بر حسب رشته تحصیلی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

۴. بین سبکهای مدیریت تعارض مدیران مدارس دخترانه و پسرانه تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

۵. بین سبکهای مدیریت تعارض مدیران مدارس ابتدایی بر حسب رشته تحصیلی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

روش

روش پژوهش در این تحقیق پس رویدادی^۲ است. منطق‌گزینش این روش آن

مطالعه رابطه بین شایستگیهای ضروری و مدیریت تعارض بیانگر این بود که شیوه‌هایی که مبتنی بر ایجاد وحدت (همکاری و تشریک مساعی) بودند رابطه مستقیمی با شایستگی فردی داشتند و شیوه‌های مبتنی بر احتراز و جدایی با شایستگی فردی رابطه معکوس داشتند. لوتانز^۱ (۱۹۸۹) شیوه‌های حل تعارض را بین مردان و زنان مورد مقایسه و بررسی قرار داده است. نتیجه تحقیق حاکی از آن است که اگر چه مردان و زنان در کمک کردن به گروهها برای حل تعارض مهارت تقریباً برابری دارند، لکن زنان بیشتر از مردان تمایل به تلاش در به وجود آوردن تغییراتی در رفتارهای آینده دارند.

بر پایه نظریه‌ها و تحقیقات مربوط به موضوع این پژوهش می‌توان انتظار داشت که پیش فرضها، ادراکات و باورهای افراد بر عملکرد آنها تأثیر بگذارد و در نتیجه موجب شود افراد به گونه متفاوتی عمل کنند. بنابراین سرخورداری از باورهای نظارتی متفاوت، سبکهای مدیریتی تعارض متفاوتی را نیز در پی داشته باشد. در این پژوهش با نظر به این مقدمات و با نظر به نقش تعارض و کیفیت اداره آن در زندگی بشر، نسبت میان باورهای نظارتی با سبکهای مدیریت تعارض مورد بررسی قرار گرفته است. فرضیه‌های این

1- Luthans

2- Ex Post facto research

که چگونگی و میزان استفاده مدیران از پنج سبک مدیریت تعارض را تفکیک و مشخص می‌سازد.

پایایی^۲ پرسشنامه باورهای نظارتی به کمک روش بازآزمایی^۳ محاسبه شد و ضریب $0/91$ به دست آمد. همچنین به منظور تعیین میزان هماهنگی درونی این ابزار از آلفای کراباخ استفاده شده است و ضریب $0/87$ حاصل شد. ضریب محاسبه شده برای سنجش پایایی پرسشنامه سبکهای مدیریت تعارض با نظر به هر یک از سبکها به شرح زیر: همکاری $0/92$ ، مصالحه $0/88$ ، رقابت $0/84$ ، اجتناب $0/81$ و ایثار $0/88$ به دست آمد. برای سنجش پایایی این ابزار نیز از روش باز آزمایی استفاده شده است. و ضریب $0/90$ به دست آمده است. روائی^۴ ابزارهای مورد وصف بر پایه توافق متخصصان رشته‌های ذیربط مورد بررسی قرار گرفته است. این توافق توسط رهسپاردار (۱۳۸۰) درباره باورهای نظارتی و شمسی‌پور (۱۳۷۹) در مورد سبکهای مدیریت تعارض گزارش شده است. هر دو پژوهشگر از روایی سازه استفاده کرده‌اند

است که متغیر مستقل (باورهای نظارتی) قبلاً در مدیران شکل گرفته و با نظر به تأثیری که بر متغیر وابسته (سبکهای مدیریت تعارض) بر جای گذاشته است مورد بررسی قرار گرفته است (دلاور، ۱۳۷۴، ص ۳۹۳). جامعه آماری در این پژوهش عبارتست از کلیه مدیران مدارس ابتدایی نواحی آموزش و پرورش یک و چهار مشهد ($N=139$) که با روش سرشماری شناسایی و مورد مطالعه قرار گرفتند.

برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده شده است. (۱) پرسشنامه سنجش باورهای نظارتی مدیران که با نظر به سه فلسفه تربیتی ماهیت‌گرایی، تجربه‌گرایی و اگزیستانسیالیسم تدوین شده است و بر پایه آن باورهای مدیران به سه گروه مستقیم، غیرمستقیم و مشارکتی طبقه‌بندی شده است. این پرسشنامه توسط گلیک من و تاماشیرو^۱ تدوین شده است و توسط پرداختچی (۱۳۷۶) به فارسی برگردانده شد و مجدداً توسط نویسندگان این مقاله با متن اصلی مطابقت داده شد. این پرسشنامه شامل ۳۰ سؤال است که هر یک از آنها بیانگر نوع باور مدیران در ارتباط با نحوه نظارت بر عملکرد معلمان است. (۲) پرسشنامه سبکهای مدیریت تعارض حاوی پانزده سوال پنج گزینه‌ای است

1- Glickman & Thamashiro

2- reliability

3- test-retest

4- validity

جدول ۱. باورهای نظارتی مدیران بر حسب جنس

جنس	باورهای مستقیم		باورهای مشارکتی		باورهای غیرمستقیم		کل
	مطلق	نسبی	مطلق	نسبی	مطلق	نسبی	
زن	۱۴	۱۰	۲۱	۱۵	۳۳	۲۴	۶۸
مرد	۹	۶	۲۳	۲۴	۲۹	۲۱	۷۱
کل	۲۳	۱۶	۵۴	۳۹	۶۲	۴۵	۱۳۹

است. ب) باورهای غالب ۲۱ نفر (۱۵ درصد) از مدیران مدارس دخترانه و ۳۳ نفر (۲۴ درصد) از مدیران مدارس پسرانه مشارکتی است. ج) باورهای غالب ۳۳ نفر (۲۴ درصد) از مدیران مدارس دخترانه و ۲۹ نفر (۲۱ درصد) از مدیران مدارس پسرانه غیرمستقیم است.

۲. میانگین و انحراف معیار نمره‌های مدیران در هر یک از باورهای نظارتی نیز در جدول ۲ ارائه شده است. یافته‌های مندرج در جدول ۲ نشان می‌دهد که میانگین نمره‌های باورهای نظارتی مستقیم مدیران زن بالاتر از مدیران مرد است. بدین معنی که مدیران زن بیش از مدیران مرد از باورهای نظارتی مستقیم برخوردارند. از سوی دیگر میانگین باورهای نظارتی مشارکتی و غیرمستقیم مدیران مرد از مدیران زن بیشتر

و برای تصریح میزان توافق متخصصان رشته‌های مرتبط در خصوص تناسب میان گویه‌های پرسشنامه و سازه‌های مورد نظر از تحلیل عاملی با چرخش واریماکس استفاده کرده‌اند.

یافته‌ها

توصیف یافته‌ها

۱. داده‌های حاصل از پرسشنامه باورهای نظارتی مدیران به شرح جدول شماره (۱) ارائه شده است. این جدول وضعیت باورهای نظارتی مدیران را به طور کلی و به تفکیک جنس نشان می‌دهد.

یافته‌های حاصل از جدول ۱ نشان می‌دهد: الف) باورهای غالب ۱۴ نفر (۱۰ درصد) از مدیران مدارس دخترانه و ۹ نفر (۶ درصد) از مدیران مدارس پسرانه مستقیم

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار نمره‌های بارهای نظارتی مدیران

انحراف معیار	میانگین	بارها	
۲/۳۲	۳	زن	بار مستقیم
۱/۹۰	۱/۷۷	مرد	
۱/۷۹	۵/۷۶	زن	بار مشارکتی
۱/۶۰	۵/۸۳	مرد	
۲/۱۰	۶/۰۵	زن	بار غیرمستقیم
۱/۹۷	۶/۷۱	مرد	

است. یافته‌های مربوط به سبک‌های مدیریت تعارض، به تفکیک مدیران زن و مرد در جدول ۳ به تصویر کشیده شده است. جدول ۳ نشان می‌دهد، بین نمره‌های مدیران زن و مرد تفاوت اندکی وجود دارد. معذک، مدیران مرد بیش از مدیران زن از سه سبک همکاری، مصالحه و ایثار استفاده می‌کنند، در حالی که مدیران زن از سبک‌های رقابت و اجتناب بیشتر بهره می‌گیرند.

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار نمره‌های سبک‌های مدیریت تعارض بر حسب جنس

انحراف معیار	میانگین	جنس	بارها
۲/۳۵	۱۲/۱۹	زن	همکاری
۱/۷۷	۱۲/۶۵	مرد	
۳/۲۹	۵/۱۲	زن	رقابت
۳/۱۲	۳/۶۲	مرد	
۳/۹۲	۶/۶۲	زن	اجتناب
۲/۸۰	۵/۵۱	مرد	
۲/۶۵	۱۱/۶۵	زن	مصالحه
۲/۲۹	۱۱/۸۹	مرد	
۲/۲۹	۱۰/۶۵	زن	ایثار
۲/۰۲	۱۱/۸۶	مرد	

جدول ۴. تحلیل واریانس چند متغیری باورهای نظارتی مدیران بر مبنای سبکهای مدیریت تعارض

نام آماره ^۱	ارزش ^۲	درجه آزادی فرضیه ^۳	درجه آزادی خطا ^۴	سطح معناداری ^۵
هتلینگز ^۶	۱۶/۸۱۸	۵	۱-۹	۰/۰۰۰

جدول ۵. باورهای غالب نظارتی مدیران برخوردار از سبکهای مدیریت مختلف

مدیران با سبکهای مدیریت تعارض	همکاری		رهابت		احتیاط		مصالحه		ایثار		کل
	فراوانی درصد مطلق	فراوانی درصد نسبی	فراوانی درصد مطلق	فراوانی درصد نسبی	فراوانی درصد مطلق	فراوانی درصد نسبی	فراوانی درصد مطلق	فراوانی درصد نسبی	فراوانی درصد مطلق	فراوانی درصد نسبی	
باور نظارتی مستقیم	۳	۲	۷	۵	۸	۶	۶	۶	۴	۴	۲۰
باور نظارتی مشارکتی	۱۵	۱۱	۱	۰/۷	۳	۲	۲۴	۱۷	۱۷	۱۲	۴۳
باور نظارتی غیرمستقیم	۲۵	۱۸	۱	۰/۷	۲	۱	۱۲	۹	۱۱	۸	۳۷
کل	۴۳	۳۱	۹	۶	۱۳	۹	۴۲	۳۰	۳۲	۲۳	۱۰۰

یافته‌های مندرج در جدول ۴ نشان می‌دهد که بین باورهای نظارتی مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که باورهای نظارتی مدیران بر سبکهای مدیریت تعارض آنان مؤثرند. نحوه اثرگذاری

یافته‌های مربوط به فرضیه‌های پژوهش ۱. باورهای نظارتی مدیران و سبکهای مدیریت تعارض یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه نخست در جدول ۴ و جدول ۵ مشخص شده است.

1- Test name

3- hypothesis D.F.

5- significance

2- Value

4- Error D.F.

6- hotelings

این باورها در جدول ۵ به تصویر کشیده شده است.

با استناد به یافته‌های مستخرج در جدول ۵ می‌توان تصریح کرد که مدیرانی بیشتر از سبک همکاری بهره می‌گیرند که از باور نظارتی غیرمستقیم غالب برخوردارند، ضمن اینکه تا حد نسبتاً بالایی باورهای نظارتی مشارکتی را نیز دارند. از دگر سو، مدیرانی سبکهای اجتناب و رقابت را بیشتر اعمال می‌کنند که از باورهای نظارتی مستقیم به طور غالب برخوردارند.

همچنین جدول ۵ نشان می‌دهد مدیرانی که از سبکهای مصالحه و ایثار بیشتر استفاده می‌کنند از باور نظارتی مشارکتی به طور غالب برخوردارند، هر چند از باورهای نظارتی غیرمستقیم نیز تا حدودی برخوردار بوده باشند.

با نگاهی به نظریه‌ها و تحقیقات انجام شده در این زمینه، می‌توان نشان داد که باورهای نظارتی بر ابعاد مختلف نظام آموزشی تأثیر می‌گذارد. نظریه X و Y مک گریگور (۱۹۶۰)، نظریه گریز (۱۳۸۳) و پژوهشهای شعبانی و رکعی (۲۰۰۳)، شومر

(۱۹۹۰، ۱۹۹۳، ۱۹۹۸، ۱۹۹۴)، هسرسی و سیلانچارد (۱۳۷۵)، کیمل و ایلز (۱۳۷۷) و بهرنگی (۱۳۷۱) تأکید می‌ورزند که باورها تأثیرگذار بر نگرشها و رفتار عینی قوه بوده و در عملکرد وی متجلی می‌شوند.

به علاوه تحقیقات انجام شده در این زمینه، ساعتچی (۱۳۷۰)، اهزازی (۱۳۷۶)، کلی، کلوت، پاترسون نشان می‌دهند که بین نظارت، دیدگاه مدیران نسبت به نظارت و روشهای نظارتی با جوانب مختلف آموزش و پرورش مانند اثربخشی و عملکرد و... رابطه معنی‌داری وجود دارد. بدین ترتیب نتایج این پژوهش به این مواضع صراحت بخشیده و ادله تازه‌ای را در خصوص پیوند میان نظریه و عملکرد در قلمرو مدیریت آموزشی عرضه می‌دارد.

۲. مقایسه باورهای نظارتی مدیران مدارس دخترانه و پسرانه

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه دوم در جدول ۶ و جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۶ نتایج تحلیل واریانس چندمتغیری باورهای نظارتی مدیران بر حسب جنس

نام اماره	لرزش	درجه آزادی زوجیه	درجه آزادی خطا	سطح معنی‌داری
هتلینگر	۳۱۵/۶۳۶	۳	۱۳۵	۰/۰۰۰

جدول ۷. میانگین باورهای نظارتی مدیران بر مبنای جنس

باورها	تعداد	میانگین	تعارض معیار
باور مستقیم	زن	۶۸	۲/۳۲
	مرد	۷۱	۱/۹۰
باور مشارکتی	زن	۶۸	۱/۷۹
	مرد	۷۱	۱/۶۰
باور غیر مستقیم	زن	۶۸	۲/۱۰
	مرد	۷۱	۱/۹۷

مدارس پسرانه از باورهای نظارتی مشارکتی و غیر مستقیم بیش از مدیران مدارس دخترانه است.

پژوهشهای متعدد، متغیرهایی نظیر جو سازمانی، اثربخشی و... را در ارتباط با مدیریت آموزشی بر حسب جنسیت مورد بررسی قرار داده‌اند (مزدارانی ۱۳۷۸ و پرنیان ۱۳۷۸). اگر چه نتایج این پژوهشها در مواردی بعضاً متعارض به نظر می‌رسد. با وجود این، در مجموع نتایج این پژوهشها نشان می‌دهند که باورهای زنان و مردان در زمینه‌های مختلف، متفاوت هستند. نتیجه به دست آمده در این پژوهش با تحقیقات وایزنک و ویلسون در زمینه شخصیت و تفاوت‌های بیولوژیکی و جنسیت، همچنین تحقیقات لوین در زمینه رفتار همسو می‌باشد.

یافته‌های حاصل از تحلیل واریانس چندمتغیری در جدول ۶ نشان می‌دهد که بین باورهای نظارتی مدیران مدارس دخترانه و مدیران مدارس پسرانه تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۷ نشان می‌دهد که میانگین نمره‌های باورهای نظارتی مستقیم مدیران مدارس دخترانه، از میانگین نمره‌های باورهای نظارتی مستقیم مدیران مدارس پسرانه بالاتر بوده، در حالی که میانگین نمره‌های نظارتی مشارکتی و غیر مستقیم مدیران مدارس پسرانه بالاتر از میانگین نمره‌های مدیران مدارس دخترانه می‌باشد. این بدین معنی است که مدیران مدارس دخترانه بیش از مدیران مدارس پسرانه از باورهای نظارتی مستقیم استفاده می‌کنند، اما میزان استفاده مدیران

۳. باورهای نظارتی مدیران و رشته تحصیلی آنان

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه سوم در جدول ۸ و جدول ۹ ارائه شده است.

یافته‌های مندرج در جدول ۹ که به مقایسه میانگین نمره‌های هر یک از باورهای نظارتی مدیران بر حسب رشته تحصیلی پرداخته، خاطر نشان می‌سازد که میانگین نمره‌های باورهای نظارتی مستقیم مدیرانی که رشته تحصیلی آنان غیرمرتبط می‌باشد پایین‌تر

است؛ از طرفی میانگین نمره‌های نظارتی مشارکتی و غیرمستقیم مدیران با رشته تحصیلی مرتبط با مدیریت آموزشی بالاتر از گروه دیگر مدیران می‌باشد.

مدیرانی که رشته تحصیلی آنان مجموعه علوم تربیتی و روانشناسی (مرتبط) می‌باشند، در طول تحصیلات دروس متعددی را از جمله روابط انسانی، نظارت و راهنمایی، مدیریت، آراء و نظریه‌های تربیتی می‌گذرانند، که انتظار می‌رود این دروس در نگرشها، باورها و همچنین عملکرد آنها مؤثر باشند. به عبارت

جدول ۸. نتایج تحلیل واریانس چندمتغیری باورهای نظارتی مدیران بر حسب رشته تحصیلی

نام آماره	ارزشی	درجه آزادی فرضیه	درجه آزادی خطا	سطح معنی داری
هتلینگز	۲۰۲/۱۲۳	۳	۱۳۵	۰/۰۰۰

جدول ۹. باورهای نظارتی مدیران بر حسب رشته تحصیلی

باورها	رشته تحصیلی	تعداد	میانگین	انحراف معیار
باور نظارتی مستقیم	مرتبط	۱۱۰	۱/۶۹	۱/۵۱
	غیرمرتبط	۲۹	۴/۸۹	۲/۴۸
باور نظارتی مشارکتی	مرتبط	۱۱۰	۳/۰۳	۱/۷۰
	غیرمرتبط	۲۹	۲/۸۵	۱/۳۴
باور نظارتی غیرمستقیم	مرتبط	۱۱۰	۶/۷۵	۱/۹۵
	غیرمرتبط	۲۹	۵/۳	۱/۸۸

دیگر مدیران دانش آموخته در رشته‌های مرتبط، به موجب گذراندن این دوره‌ها واجد باورها، مهارت‌های علمی و فنی خاصی می‌شوند که پیش از گذراندن این دوره‌ها، فاقد آنها بوده‌اند. یافته‌های این پژوهش با دستاوردهای پژوهشگرانی نظیر شومر، کالورت، مزروقی و دیگران در زمینه نقش تحصیلات و رشته تحصیلی در باورهای مؤثر شناختی هماهنگی دارد. به طور کلی یافته‌های این تحقیق از رشته تحصیلی به عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر باورهای نظارتی حمایت می‌کند.

۵. جنسیت و سبکهای مدیریت تعارض یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه چهارم در جدول ۱۰ و جدول ۱۱ ارائه شده است. در جدول ۱۰ نشان داده شده است که بین

جدول ۱۰. نتایج تحلیل واریانس چندمتغیری سبکهای مدیریت تعارض بر حسب تعارض

نام آماری	اوردش	درجه آزادی فرضیه	درجه آزادی خطا	سطح معنی داری
هتلینگر	۱۲۲/۸۷۹	۵	۱۳۳	۰/۰۰۰

جدول ۱۱. میانگین نمره‌های سبکهای مدیریت تعارض بر حسب جنس

سبک	جنس	تعداد	میانگین	انحراف معیار
همکاری	زن	۶۸	۱۲/۱۹۱۲	۲/۳۵۱۶
	مرد	۷۱	۱۲/۶۴۷۹	۱/۷۵۷۴
رقابت	زن	۶۸	۵/۱۱۷۶	۳/۴۹
	مرد	۷۱	۳/۶۱۹۷	۳/۱۲
اجتناب	زن	۶۸	۶/۶۱۶۷	۳/۹۲
	مرد	۷۱	۵/۵۰۷۰	۲/۸۰
مصالحه	زن	۶۸	۱۱/۶۴۷۱	۲/۶۵
	مرد	۷۱	۱۱/۸۸۷۳	۱/۷۵
اینار	زن	۶۸	۱۰/۶۴۷۱	۲/۲۹
	مرد	۷۱	۱۱/۸۵۹۲	۲/۰۲

۶. رشته تحصیلی و سبکهای مدیریت
تعارض
سبکهای مدیریت تعارض مدیران مدارس دخترانه و سبکهای مدیریت تعارض مدیران مدارس پسرانه تفاوت معنی دار وجود دارد. یافته‌های مندرج در جدول ۱۱ نیز نشان می‌دهد که مدیران مرد بیش از مدیران زن از سبک همکاری، مصالحه و ایثار استفاده می‌کنند در حالی که مدیران زن بیش از مدیران مرد نسبت به اعمال دو سبک رقابت و اجتناب اهتمام ورزیده‌اند.

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه پنجم در جدول ۱۲ و جدول ۱۳ ارائه شده است. جدول ۱۲ نشان می‌دهد که بین سبکهای مدیریت تعارض بر حسب رشته تحصیلی آنان تفاوت معنی دار وجود دارد. یافته‌های مندرج در جدول ۱۳ نیز به

جدول ۱۲. نتایج تحلیل واریانس چندمتغیری سبکهای مدیریت تعارض بر حسب رشته تحصیلی

نام آماره	آزمون	درجه آزادی فرضیه	درجه آزادی خطا	سطح معنی داری
هتلینگز	۸۰/۶۵۷	۵	۱۳۳	۰/۰۰۰

جدول ۱۳. میانگین نمره‌های سبکهای مدیریت تعارض بر حسب رشته تحصیلی

سبک	رشته تحصیلی	تعداد	میانگین	انحراف معیار
همکاری	مرتبط	۱۱۰	۱۲/۹	۱/۶۳
	غیرمرتبط	۲۹	۱۰/۵۸	۲/۵۱
رقابت	مرتبط	۱۱۰	۳/۳۹	۲/۶۰
	غیرمرتبط	۲۹	۸	۲/۵۳
اجتناب	مرتبط	۱۱۰	۵/۱۷	۲/۷۶
	غیرمرتبط	۲۹	۹/۳۸	۳/۶۹
مصالحه	مرتبط	۱۱۰	۱۲/۱۴	۱/۲
	غیرمرتبط	۲۹	۱۰/۳۴	۲/۴۸
ایثار	مرتبط	۱۱۰	۱۱/۵۴	۲/۱۴
	غیرمرتبط	۲۹	۱۰/۲	۲/۲۸

همواره در نظام آموزشی جاری بوده و خواهد بود. تصور محیط آموزشی بدون تعارض ممکن نیست. بنابراین، تعارض جزء لاینفک هر نظام آموزشی است و در نتیجه آشنایی با سبکهای مواجهه یا تعارض و میزان اثرپذیری آن از عوامل مختلف برای ساماندهی به نظام آموزشی ضرورتی حیاتی به نظر می‌رسد.

این پژوهش به بررسی یکی از مهمترین عواملی معطوف شده است که با تکیه بر نظریه‌های تربیتی ماهیت‌گرایی، تجربه‌گرایی و آگزیستانسیالیسم تحت عنوان باورهای نظارتی مدیران مفهوم سازی شده‌اند. منطبق این ادعا این است که به طور کلی باور یکی از موضوعات اصلی در روانشناسی اجتماعی و رفتار سازمانی است که بسیاری از متخصصان این حوزه‌ها نظیر هورنای و ماکسول تصریح کرده‌اند که در عملکرد انسان تأثیر دارد (خواجه نوری و مشفق، ۱۳۶۷). به تعبیر ساعتچی (۱۳۷۰) باور آمادگی برای انجام کار به شیوه‌ای خاص را در افراد ایجاد می‌کند و در نهایت رفتارهای انسان را در مواجهه با واقعیتها هدایت می‌کند. باورهای نظارتی مورد بررسی در این پژوهش، با نظر به تکیه گاههای فلسفی‌شان، توسط گلیک من تحت سه مقوله، مستقیم، مشارکتی و غیرمستقیم معرفی شده‌اند. به طور کلی این پژوهش با هدف‌گیری تصریح میزان تأثیر این باورها بر سبکهای

مقایسه میانگین نمره‌های هر یک از سبکهای مدیریت تعارض بر حسب رشته تحصیلی پرداخته است و تصریح می‌کند که میانگین نمره‌های مدیرانی که رشته تحصیلی مرتبط دارند در سه سبک همکاری و مصالحه و ایثار در مدیریت تعارض بالاتر از میانگین نمره‌های مدیرانی است که رشته غیرمرتبط دارند، اما میانگین نمره‌های مدیرانی که رشته تحصیلی غیرمرتبط داشتند در دو سبک رقابت و اجتناب بالاتر از میانگین نمره‌های مدیران گروه دیگر است.

نتیجه گیری

تعارض در بسیاری از سازمانها به عنوان مسأله‌ای مهم وجود دارد، به نحوی که می‌تواند بر عملکرد سازمانها و رفتارهای مدیران و کارکنان اثرات نامطلوب بگذارد یا شرایطی را به وجود آورد که این سازمانها، بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد. مدارس نیز به عنوان سازمانهای اجتماعی از این قاعده مستثنی نیستند. یکی از مهمترین عواملی که می‌تواند باعث رفع تعارض به نحوی مطلوب گردد، توانایی مدیران در انتخاب سبکهای کارآمد و اثربخش در حل این تعارضات است. معذک، خاطر نشان می‌گردد که تعارض قطع نظر از کم و کیف آن در سطوح مختلف و اشکال گوناگون،

بیاورهای نظارتی غالب مستقیم دارند، به ترتیب تمایل بیشتری به اعمال سبکهای مدیریت تعارض اجتناب، رقابت و مصالحه داشته و پس از آن از سبک ایثار استفاده می‌کنند. این گروه از مدیران کمترین تمایل را به استفاده از سبک همکاری از خود نشان داده‌اند. بدین ترتیب با استناد به نتایج این پژوهش و سایر دستاوردهای پژوهشی همسو می‌توان انتظار داشت که اصلاح عملکرد مدیران در پیوند با باورهای آنها امکان‌پذیر است. در نتیجه لازم است در انتخاب مدیران و نیز در تنظیم برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، فصل مشخصی به باورها و عقاید اختصاص یابد که در پیوند با عمل مورد انتظار هستند. و بالاخره بر صورت گسترش یافته نظر ویلسون (۱۹۹۸) درباره نسبت میان نظریه و عملکرد تأکید می‌شود که: بدون اتکا به نظریه امکان ساماندهی عملکرد به طور کلی و در عرصه آموزش و پرورش به نحو خاص، وجود ندارد.

مدیریت تعارض مدیران مدارس ابتدایی، انجام شده است. نتایج برگرفته از یافته‌های این پژوهش، بیانگر تأثیر بیاورهای نظارتی بر سبکهای مدیریت تعارض مدیران می‌باشد، به طوری که مدیران بر حسب برخورداری از باورهای نظارتی متفاوت از سبکهای متفاوتی نیز بهره می‌گیرند. در نتیجه مدیرانی که باورهای غالب غیرمستقیم دارند از سبک مدیریت تعارض همکاری بیشترین بهره را می‌برند و سپس از سبکهای مصالحه و ایثار استفاده می‌کنند، در حالی که این گروه از مدیران تمایلی به اعمال سبکهای رقابت و اجتناب از خود نشان نمی‌دهند. مدیرانی که باورهای نظارتی مشارکتی دارند از سبک مدیریت تعارض مصالحه بیشترین بهره را می‌برند، آنگاه به ترتیب از سبکهای ایثار و همکاری بیشتر استفاده می‌کنند. این گروه از مدیران نیز تمایل چندانی به اعمال سبکهای رقابت و اجتناب از خود نشان نداده‌اند و بالاخره مدیرانی که

منابع

فارسی

- اسمیت، فلیپ جی (۱۳۷۳). فلسفه آموزش و پرورش، ترجمه سعید بهشتی. مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۳). مدیریت عمومی. تهران، نشر نی.

- اعزازی، مهتری (۱۳۷۶). بررسی رابطه فلسفه تربیتی معلمان راهنما با عملکرد آنان، دانشگاه شهید بهشتی تهران، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- بهرنگی، محمدرضا (۱۳۷۳). مدیریت آموزشی و آموزشی و آموزشگاهی. تهران: انتشارات گلچین.
- پرنیان، علیرضا (۱۳۷۸). بررسی برابری ادراک کارکنان بر اساس نظریه آدامز و رابطه آن با تعهد سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- دلاور، علی (۱۳۷۴). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، چاپ دوم. تهران، انتشارات رشد.
- رایینز، استیفن (۱۳۷۶). تئوری سازمان، ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانائی فرد. چاپ اول. تهران: انتشارات صفار.
- رایینز، استیفن (۱۳۷۸). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۶). روانشناسی کاربردی برای مدیران، در خانه، مدرسه و سازمان، چاپ سوم. تهران، مؤسسه نشر ویرایش.
- شمسی پور، سید محمود (۱۳۷۹). رابطه سبکهای مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- قزایی مقدم، امان... (۱۳۷۵). مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات ابجد.
- کولانچی، محبوبه (۱۳۷۴). بررسی نظارت معلمان مدارس دخترانه درباره شیوههای نظارت و کنترل، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- گریز، آرنولد (۱۳۸۳). فلسفه تربیتی شما چیست؟ ترجمه بختیار شعبانی ورکی و همکاران. مشهد: انتشارات به نشر.
- مزدارانی، کامران (۱۳۷۹). بررسی رابطه بین جو سازمانی و تعارض معلمان مدارس راهنمایی دماوند، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- مشکبی، اصغر (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران: انتشارات ترمه.
- میرکمالی، محمد (۱۳۷۵). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: نشر رامین.
- میلر، کاترین (۱۳۷۷). ارتباطات سازمانی، رویکردها و فرایندها، ترجمه آذر قبادی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

- نیکنامی، مصطفی (۱۳۷۷). نظارت و راهنمایی آموزشی. تهران: انتشارات سمت.
- وایلز، کیمبل (۱۳۷۶). مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمدعلی طوبونی، چاپ دوم، تهران: انتشارات آموزش مدیریت دولتی.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت (۱۳۷۵)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند. تهران: انتشارات امیرکبیر.

لاتین

- Canary, D. & Spitsberg, A. (1999). Model of the perceived competence of conflict strategies, *Psychology Abstract*, 77(1).
- Glickman, C. (1990). *Supervision of Instruction; A Developmental Approach*, Boston: Allyn and Bacon.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behaviour*, 5th Ed. New York: McGraw Hill.
- Nelson, D. & Quick, J. (1997). *Organizational Behaviour*. New York: West Publishing Company.
- Shabani Varaki, B. (2003). Epistemological Beliefs and Leadership Style among School Principals. *International Education Journal*, 4(3), 224-231.
- Schilling, J. (1988). The relationship among the conflict management styles utilized by the elementary school administrations, *The Organizational Climate of an Elementary School*, DAL. A49/06 p. 1336.DEC.
- Schommer, M. (1990). The effects of beliefs about the nature of knowledge on comprehension. *Journal of Educational Psychology*, 82, 498-504.
- Schommer, M. (1993). Epistemological development and academic performance among secondary students. *Journal of Educational Psychology*, 85, 406-411.
- Schommer, M. (1998). The influence of age and schooling on epistemological beliefs. *The British Journal of Educational Psychology*, 68, 551-562.
- Schommer, M., & Dunnell, P.A. (1994). A comparison of epistemological beliefs between gifted and non-gifted high school students. *Roeper Review*, 16, 207-210.