

Providing a model for empowering high school principals in Isfahan

Habibollah Goodarzi Duraki ¹, Hossein Mehrdad ^{2*}, Ebrahim Pourhosseini ³

1. PhD student in Islamic Azad University, Khorramabad Branch

2. Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Khorramabad Branch

3- Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Khorramabad Branch.

Received:2020/3/6

Accepted:2020/6/24

PP:137-151

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2022.24343.4886

Keywords:

Manager Empowerment,
Education, Components, Model

Abstract

Introduction: The purpose of this study was to design and present an empowerment model for high school principals in Isfahan **research**

methodology: The method of the present study was a combination (qualitative-quantitative) and the type of applied research. In the qualitative section, by studying the literature, the components of managers' empowerment were identified and Delphi technique was used to localize them in Isfahan. In this section, the participants in the research were experts (key informants, university professors, staff experts and staff managers) in the field of 10 people. First, by exploratory-comparative approach and study of the existing literature, related components were extracted from various components of managers' empowerment. In the first step, the identified components were classified using theoretical foundations and based on the views of experts. In the second step, using the Delphi technique, based on the identified components, a researcher-made questionnaire was designed and compiled and provided to the panel members. The Delphi technique rounds continued until an acceptable agreement was reached between the experts.

Findings: Findings showed that 5 personal, attitudinal, skill, knowledge and awareness, organizational dimensions of managers' empowerment dimensions as well as 10 components of intellectual, knowledge, cognitive, mental, structure, practical, managerial, contextual and executive capabilities are the components of managers' empowerment. Since the importance and necessity of empowering managers, has long attracted the attention of experts. The use of traditional management methods leads to the deprivation of the power to innovate the employees, increase the workload and limitations for them, and the complete freedom of the employees also leads to irregularities in both cases. The desired effectiveness is not achieved.

Conclusion: Therefore, it can be said that the proposed model is 99% confidently approved by experts and has a good fit.

Citation: Goodarzi Duraki Habibollah, Mehrdad Hossein, Pourhosseini Ebrahim. (2022). Providing a model for empowering high school principals in Isfahan. Journal of New Approaches in Educational Administration; 12(6):137-151

Corresponding author: Hossein Mehrdad

Address: Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad

Email: Sinamhr@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

: Managers of education, in addition to serious adherence to the principles and values of the system, need a deep understanding of the importance and sensitivity of the system and be armed with all the necessary knowledge and insight tools in the contemporary era. Some experts say that in our country, education suffers from reduced efficiency and low productivity. There are no defined criteria for selecting school principals. Continuous and systematic empowerment programs are less common. All of this indicates the need to empower educational administrators extensively and comprehensively. The main purpose of this study is to identify and design an empowerment model for high school principals in Isfahan. Research questions also include: 1- What are the components of empowerment of high school principals in Isfahan? 2- What is the optimal model for empowering high school principals in Isfahan? And 3- What is the appropriateness of the proposed model for empowering high school managers in Isfahan?.

Context:

method is integrated. In the qualitative method, by studying the theoretical foundations and using the interview and the Delphi method, the theoretical framework.

Goal:

The goal of present study is explaining the Findings showed that 5 personal, attitudinal, skill, knowledge and awareness, organizational dimensions of managers

'empowerment dimensions as well as 10 components of intellectual, knowledge, cognitive, mental, structure, practical, managerial, contextual and executive capabilities are the components of managers' empowerment. Since the importance and necessity of empowering managers, has long attracted the attention of experts

Method:

The present research method is integrated. In the qualitative method, by studying the theoretical foundations and using the interview and the Delphi method, the theoretical framework and theoretical model of the research was formed. In the quantitative method, using the qualitative findings, a questionnaire was developed and the theoretical model was approved.

Findings:

The high average score of education of managers and the role it plays in their empowerment from the point of view of the participants in this study shows that the importance of education among the people of education in our country is well explained and they also need continuous teaching and learning among Supervisors are considered high.

Results:

In addition, the high ranking that education has achieved among the indicators of empowerment of managers, indicates that the view of education people to the category of education is not a static and mechanical view and there is a dynamic and quality-oriented mentality in this field

مقاله پژوهشی

ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران دوره متوسطه شهر اصفهان

حبيب اله گودرزی دورکی^۱، حسین مهرداد^{۲*}، ابراهیم پورحسینی^۳

۱. دانش آموخته دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم آباد
۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم آباد
- ۳- استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم آباد.

چکیده

مقدمه و هدف: هدف از پژوهش حاضر طراحی و ارائه مدل توانمندسازی مدیران دوره متوسطه شهر اصفهان بود. روش پژوهش حاضر ترکیبی (کیفی کمی) و نوع پژوهش کاربردی بود. در بخش کیفی، با مطالعه ادبیات موضوع، مولفه های توانمندسازی مدیران شناسایی و برای بومی سازی آن ها در شهر اصفهان از تکنیک دلفی استفاده گردید. در این بخش مشارکت کنندگان در پژوهش، خبرگان (آگاهی دهندگان کلیدی استادان دانشگاهی، کارشناسان ستادی و مدیران ستادی) حوزه ۱۰ نفر بودند. ابتدا با رویکرد اکتشافی تطبیقی و مطالعه ادبیات موجود، از بین مولفه های متعدد و متنوع توانمندسازی مدیران، مولفه های مرتبط استخراج شد، در گام اول با بهره گیری از مبانی نظری و بر اساس دیدگاه خبرگان مولفه ها شناسایی شده طبقه بندی شدند

روش شناسی پژوهش: در این پژوهش نیز شامل مصاحبه و پرسشنامه بودند که اعتبار آن از دیدگاه متخصصان و آزمون آلفای کرونباخ ($\alpha=0/80$) مطلوب ارزیابی شدند. یافته ها نشان دادند شاخص ها و مولفه های توانمندسازی مدیران در ۵ بعد شامل (دانش و آگاهی با میانگین ۴/۱۸، بعد نگرشی با میانگین ۲/۹۱، فردی ۲/۸۳، سازمانی ۲/۶۶ و مهارتی ۲/۴۳) ۱۰ مولفه و ۶۱ شاخص قابل طبقه بندی هستند

یافته ها: تحلیل نتایج آزمون t نشان داد تفاوت میانگین الگو ارائه شده در همه ی بخش ها با میانگین مورد انتظار در سطح خطای ۱ درصد معنادار است ($P>0/01$).

بحث و نتیجه گیری: الگوی ارائه شده با اطمینان ۹۹ درصد از نظر متخصصان مورد تأیید قرار گرفته و از برازش مناسبی برخوردار است

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۴/۴

شماره صفحات: ۱۳۷-۱۵۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2022.24343.4886

واژه های کلیدی:

توانمندسازی مدیران، آموزش و پرورش، مولفه ها، مدل

استناد: گودرزی دورکی حبيب اله، مهرداد حسین، پورحسینی ابراهیم، (۱۴۰۰). ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران دوره متوسطه شهر اصفهان. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۲ (۶): ۱۳۷-۱۵۱

* نویسنده مسوول: حسین مهرداد

نشانی: استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم آباد

پست الکترونیکی: Sinamhr@gmail.com

مقدمه

سازمانی مانند آموزش و پرورش بیش از سایر سازمان‌های دیگر درگیر تغییرات است؛ زیرا که ماهیت آموزش پیوسته در حال دگرگونی و تغییرات جدید است (Deniz, & Borgerding, 2018). در این بین، مدیران از عناصر اصلی و کلیدی موفقیت برنامه‌ها هستند. در واقع هر گونه تغییرات و پیاده‌سازی از موفقیت تا ناکامی برنامه‌ها، تابع عملکرد و نگرش مدیران است. تحقیقات و شواهد زیادی حاکی از این مطلب هستند که مدیران تأثیر زیادی بر چشم‌اندازها، مأموریت‌ها، افزایش انگیزه معلمان، بهبود کیفیت آموزشی مدرسه، توسعه سازمانی و تخصیص منابع مالی مدرسه دارند (Horng & Kalasik, 2010). بدیهی است با پذیرش این جایگاه برای آموزش و پرورش و با باور به این نقش برای مدیریت آن، مدیران مدارس برای حرکت در این مسیر نیاز به صفات، قابلیت‌ها و توانمندی‌های جدی برای رهبری در سازمان‌های آموزشی دارند (Campbell, 2010: 2).

از طرفی صاحب نظران در ارزیابی ابعاد آموزشی برای سال ۲۰۲۰ معتقدند، آموزش و پرورش در هزاره سوم با موضوعات مهمی چون جهانی‌سازی، توانمندسازی و فناوری قابل تعریف است. با همین نگاه متعالی است که اندیشمندان نهاد مدرسه را اصلی‌ترین جایگاه تحقق بخشیدن به هدف‌های نظام آموزش و پرورش رسمی هر کشور می‌دانند و مدیران این نظام را دارای کارکردهای اساسی به شمار آورده و برای توانمندسازی آنان برنامه‌ریزی و اقدام می‌کنند (Supovitz & etal, 2010:5).

یکی از مهم‌ترین مسائل آموزش و پرورش توانمندسازی مدیران است. توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسوولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران جهت تصمیم‌گیری انجام برخی فعالیت‌ها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است (Brundrett, 2016:90). توانمندسازی مدیران آموزش و پرورش در واقع حمایت از یک الگوی رهبری جدید آموزشی است که در آن فرایند تغییرات تسهیل می‌گردد، تصمیم‌گیری‌ها سرعت می‌یابد، تشریک مساعی ترویج می‌شود، بذر خلاقیت و کیفیت کاشته می‌شود و ایمنی واقعی و روحیه و اخلاق انسانی، محقق می‌گردد. بنابراین هرچند مدیران مدارس نقشی کلیدی در تأمین و تحقق کیفیت تحصیلی دانش‌آموزان دارند، اما در راه تحقق این هدف و انجام این نقش، نیازمند مبارزه جدی با چالش‌های درونی و بیرونی در این زمینه هستند که مهم‌ترین آن‌ها توانمندی حرفه‌ای خود آن‌هاست (Mafora & Schulze, 2012:8). توانمندسازی مدیران فرایندی است که از طریق آن فرهنگی توسعه می‌یابد که در آن آرمان‌ها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیرات و تلاش‌های آنان در کل شبکه آموزش و پرورش به اشتراک گذاشته می‌شود. چنین فرهنگی کمک می‌کند تا وظایف خطیر آموزش و پرورش، در سراسر سازمان نهادینه شده و در تک تک فعالیت‌ها جریان یابد (Torsten & etal, 2010:775). در فضای جدید حاکم بر سازمان‌ها، مدیران و به خصوص مدیران آموزشی، نسبت به توانمندسازی و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن علاقه زیادی نشان می‌دهند. این علاقه از چندین عامل ناشی شده است. اول این که توانمندسازی می‌تواند در ترویج فرهنگ یادگیری نقش مهمی ایفا کند، زیرا از مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های یادگیرنده تأکید بر توانمندسازی منابع انسانی است و دیگر اینکه توانمندسازی مدیران موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد (Taghvae Yazdi, 2012:99).

در مورد موضوع توانمندسازی مدیران پژوهش‌هایی انجام شده است اما بیشتر مدیران صنایع مختلف مورد مطالعه قرار گرفته‌اند و مدیران آموزش و پرورش کمتر مورد پژوهش بوده از سوی دیگر بیشتر مطالعات قبلی فقط با روش کمی انجام گرفته‌اند اما پژوهش حاضر با روش ترکیبی انجام شده است. رضایی و تارین (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان فراتحلیل پژوهش‌های انجام شده درباره توانمندسازی مدیران مدارس نتیجه گرفتند نگرش جامع به مسائل تعلیم و تربیت، نگرش و اعتقاد خادمانه، تماس با ذینفعان، خودآموزی، مهارت مدیریت اقتضایی، مهارت حل مسئله، توان فکری بالا، شناخت صحیح از فرایندهای تربیتی و توجه به الزامات اخلاقی از مهم‌ترین متغیرهای توانمندسازی مدیران هستند. تقی‌پور ظهیر و جهانیان (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی نتیجه گرفتند ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی در ۱۳ بعد و ۶۱ مؤلفه قابل تقسیم است. حنیفی و کرملی (۱۳۹۲) نتیجه گرفتند مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران شامل ساختار سازمانی، جو سازمانی، ویژگی‌های فردی مدیریت و مهارت‌های مدیریت است مؤلفه مهارت‌های مدیریت بیش‌ترین تأثیر و ساختار سازمانی کم‌ترین تأثیر را در توانمندسازی مدیران دارد. چهارلنگ بختیاری (۱۳۹۰) نتیجه گرفت رضایت شغلی بیش‌ترین تأثیر را در توانمندسازی مدیران دارد و پس از آن مشارکت‌پذیری و انگیزش و آموزش قرار دارند. همچنین فناوری اطلاعات کمترین تأثیر را در توانمندسازی مدیران آموزش و پرورش دارد. نجفی (۱۳۹۰) در پژوهشی نشان داد بین خودکارآمدی، خلاقیت، مهارت شغلی و خودمختاری با توانمندی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. سید جوادین و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی ۲۰ عامل اثرگذار بر توانمندسازی از جمله اطلاعات، اختیار، تیم کاری، شیوه رهبری، آموزش، تعلق سازمانی، تجربه اندوزی، روشن بودن اهداف و خط مشی‌ها، مشارکت، عدم تمرکز، دسترسی به منابع، مسوولیت، تشویق، غنی سازی شغل، هدایت و حمایت، معنادار بودن شغل، اعتماد به نفس، ابهام نقش و اهمیت قائل شدن برای کارکنان را شناسایی کردند. تین داون (Tindown, 2019) در پژوهشی با عنوان تأثیر توانمندسازی مدیران و معلمان بر رفتارها و نگرش سازمانی نتیجه گرفت برنامه

توانمندسازی معلّمان به بهبود و تأثیر مثبت بر رفتارهای سازمانی مدیران و معلّمان می‌انجامد. المازی (Elmazi, 2018) در پژوهشی نتیجه گرفت معلّمان یکی از عوامل توانمندسازی مدیران را استفاده از قدرت مشروع قانونی در محیط کار می‌دانند. یی (Yi, 2017) در پژوهشی نتیجه گرفت میزان سرمایه اجتماعی شناختی و رابطه‌ای معلّمان، پس از ارتقای توانمندسازی مدیران، به میزان قابل توجهی (بالا تر از میانگین دوره قبل از اجرای برنامه) افزایش یافت. اوزارالی (Ozarally, 2015) در پژوهشی نشان داد توانمندی رهبر، با خلاقیت کارکنان ارتباط معناداری دارد. بیمن و همکاران (Biemann et al., 2015) در پژوهشی نتیجه گرفتند توانمندسازی رهبران بر احساس خودکارآمدی کارکنان تأثیر مثبتی دارد. همچنین این عامل، با رضایت شغلی کارکنان نیز همبستگی نشان داد. آیکن (Aiken, 2014) در پژوهش خود نتیجه گرفت عوامل درونزای مدرسه (امنیت حرفه ای، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد و کارگاه‌های همفکری) بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی مدیران دارند و عوامل محیطی (جو سازمانی و ساختار سازمانی) تأثیر متوسطی بر توانمندسازی مدیران دارند.

پس از انقلاب اسلامی و گذشت چهار دهه، جامعه ایران نیازمند مدیریت انتقال عظیم فرهنگی به نسل‌های جدید بوده و در این میان، مهم‌ترین نقش را نظام آموزش و پرورش ایفا می‌کند. مدیران آموزش و پرورش، در کنار پایبندی جدی به اصول و ارزش‌های نظام، نیازمند درکی عمیق از اهمیت و حساسیت سیستم و مسلح شدن به تمامی ابزارهای دانشی و بینشی لازم در دوران معاصر می‌باشند (Asgariyan, 2013:45). برخی صاحب نظران می‌گویند در کشور ما آموزش و پرورش از کاهش کارایی و بهره‌وری پایین رنج می‌برد. معیارهای تعریف شده ای برای انتخاب مدیران مدارس وجود ندارد. برنامه‌های توانمندسازی مداوم و نظام‌مند کمتر به چشم می‌خورد. همه این‌ها نشان دهنده ضرورت پرداختن به توانمندسازی مدیران آموزشی آن هم به شکلی گسترده و همه جانبه است (Mohammadi & etal, 2017). بنا بر آنچه گفته شد، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و طراحی مدل توانمندسازی مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان است. سوالات پژوهش نیز عبارتند از: ۱- مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران دوره متوسطه شهر اصفهان کدامند؟ ۲- مدل مطلوب توانمندسازی مدیران دوره متوسطه شهر اصفهان کدام است؟ و ۳- تناسب برازش مدل پیشنهادی توانمندسازی مدیران متوسطه شهر اصفهان چه میزان است؟

روش شناسی پژوهش

مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته در مورد توانمندسازی نشان می‌دهد که از منظرهای مختلف و با رویکردهای متنوع به این موضوع نگریسته شده است. با توجه به نوع اقبال صاحب نظران به موضوع توانمندسازی، این مقوله از سه دیدگاه ارتباطی، انگیزشی و شناختی مورد توجه قرار گرفته است: ۱- رویکرد ارتباطی: شامل مؤلفه‌های راهکارهای مدیریتی، شفاف سازی، توسعه مشارکت، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات است. از این دیدگاه، توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد (Thomas & Welthose, 1990). ۲- رویکرد انگیزشی: شامل مؤلفه‌های روابط انسانی، الگوسازی و خود مدیریتی است. از نظر معتقدین به این رویکرد، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر استراتژی که منجر به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری خود تصمیم‌گیری و خودکارآمدی کارکنان گردد، توانمندی آن‌ها را در پی خواهد داشت و بر عکس هر استراتژی که منجر به تضعیف در انگیزه قدرت گردد، باعث تقویت احساس بی‌قدرتی در آن‌ها شده و عدم توانمندی را در پی خواهد داشت (Montazeri, 2016). ۳- رویکرد شناختی و فراشناختی: نظریه پردازان این رویکرد که در رأس آنها توماس و لتهوس (Thomas & Welthose) قرار دارند معتقدند که توانمندسازی موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. از همین رو، توانمندسازی را به عنوان افزایش انگیزش درونی وظایف محوله به کارکنان تعریف می‌کنند که در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی زیر متجلی می‌گردد: (۱) مؤثر بودن: فرد باید به این باور برسد که در انجام وظایف شغلی‌اش می‌تواند نقش مهمی را در جهت تحقق اهداف تعیین شده ایفا کند. (۲) شایستگی: شایستگی یا کفایت نفس، عبارت است از باور فرد در خصوص قابلیت‌هایش برای انجام موفقیت آمیز وظایف محوله. (۳) معناداری: این شناخت اشاره به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده‌آل‌ها و استانداردهای فرد دارد. اگر فرد وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد با ارزش تلقی کند، آن دارای ویژگی معناداری است و (۴) حق انتخاب: این وظیفه اشاره به آزادی عمل شاغل در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی دارد (Montazeri, 2016).

یافته‌ها

روش تحقیق حاضر تلفیقی است. در روش کیفی، با مطالعه مبانی نظری و استفاده از مصاحبه و روش دلفی، چارچوب نظری و مدل نظری تحقیق شکل گرفت و در روش کمی با بهره گرفتن از یافته‌های کیفی، پرسشنامه تدوین شد و مدل نظری تأیید شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل همه ی مدیران سطوح مختلف معاونت‌های پژوهش، برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی و آموزش متوسطه و حوزه مدیر کل اداره کل آموزش و پرورش اصفهان در سال ۱۳۹۸ به تعداد ۳۵ نفر و همه ی مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان به تعداد ۹۰۸ نفر است. روش نمونه‌گیری بر اساس نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی بود بدین شکل که بر اساس جامعه آماری (متوسطه اول ۱۱۹ نفر، متوسطه دوم ۱۱۴

نفر، دوره فنی و حرفه‌ای ۲۰ نفر و دوره کاردانش ۱۷ نفر) ۲۷۰ تعیین شد. ابزارهای پژوهش در بخش کیفی با تکنیک دلفی-مصاحبه و در بخش کمی تدوین پرسشنامه بر اساس یافته‌های بخش کیفی بود. برای اعتبار ابزار ابتدا پرسشنامه در اختیار برخی از صاحب نظران و استادان مدیریت آموزشی قرار داده شد که این اقدام به برخی تغییرات جزئی (حذف و تعدیل) انجامید و سپس توزیع مقدماتی ۲۰ پرسشنامه انجام شد که برخی اشکالات نگارشی و محتوایی در پایان اصلاح گردیدند. برای روایی سازه نیز از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد تا اطمینان از سنجش درست سازه‌های مدنظر محقق شود. هم چنین وضعیت پایایی متغیرهای پژوهش بر اساس آزمون آلفای کرونباخ در جدول (۱) نشان داده شده است که در سطح مطلوبی قرار دارند.

جدول ۱- آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

ابعاد	ضریب آلفا
فردی	۰,۷۶۹
نگرشی	۰,۸۰۱
مهارتی	۰,۷۵۳
دانش و آگاهی	۰,۷۸۸
سازمانی	۰,۸۳۶
کل پرسشنامه	۰,۷۹۴

جدول (۲) وضعیت درصد و فراوانی به تفکیک هر متغیر را نشان می دهد.

جدول ۲- جدول فراوانی و درصد متغیرهای جنسیت، موقعیت سازمانی و تحصیلات پاسخگویان

متغیر	فراوانی	درصد	کل
جنسیت			
مرد	۱۴۹	۰/۵۵	
زن	۱۲۱	۰/۴۵	
موقعیت سازمانی			
ستاد	۳۵	۰/۱۳	
صف	۲۳۵	۰/۸۷	
زیر ۵ سال	۴۵	۰/۱۷	
۱۰ تا ۵ سال	۶۹	۰/۲۵	۲۷۰
۱۵ تا ۱۱ سال	۷۶	۰/۲۸	
بیش از ۱۵ سال	۸۰	۰/۳۰	
تحصیلات			
کارشناسی	۸۷	۰/۳۳	
ارشد	۱۵۴	۰/۵۷	
دکتری	۲۹	۰/۱۰	

مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی مدیران دوره متوسطه شهر اصفهان کدامند؟

برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل دهنده توانمندسازی مدیران دوره متوسطه، با روش کیفی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و بهره‌گیری از تکنیک دلفی فهرستی که در ابتدا ۱۶۷ کد مفهومی بود شناسایی شدند. در ادامه در طی چند مرحله و راند، مفاهیم مورد بازبینی و پالایش قرار گرفت و با تعدیل و حذفیات متغیرهای هم پوشان، در نهایت تعداد ۶۱ شاخص باقی ماندند. این شاخص‌ها و مؤلفه‌ها در قالب جدول (۳) نشان داده شده‌اند.

جدول ۳- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شکل‌دهنده توانمندسازی مدیران

بعد	مؤلفه	شاخص
فردی	توان فکری	انتقادجویی و انتقادپذیری
		انعطاف‌پذیری فکری و رفتاری
		ذکاوت سیاسی
		پذیرش مسئولیت تصمیمات
		روابط انسانی وسیع
	توان عملی	ریسک‌پذیری موثر
		هدف‌مداری
		برانگیختگی هیجانی
		بیش و بصیرت عمیق
		نگرش جامع به مسائل تعلیم و تربیت
گروهی	درونی	داشتن توکل
		نگرش و اعتقاد خادمانه
		روحیه پژوهشگری
		مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری
		تحولگرایی
	مدیریتی	ترویج فرهنگ توانمندی
		به اشتراک‌گذاری موثر تجربیات
		تماس با ذی‌نفعان و حساسیت به پیامدهای کار
		توانایی مدل‌سازی از روی وقایع
		توانمندسازی کارمندان
مهارتی	اجرائی	توجه به ارسال و دریافت بازخورد
		تیم‌سازی
		خودآموزی و دیگرآموزی مستمر
		درک صحیح انتظارات ذی‌نفعان
		رشد و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای
	مهارتی	مهارت پاسخگویی سریع
		مهارت بالای مدیریت بحران
		مهارت بکارگیری موثر فناوری اطلاعات
		مهارت جانشین‌پروری
		مهارت مدیریت اقتضایی
ذهنی	مهارت مدیریت تغییر	مهارت مدیریت مالی هدفمند
		مهارت هدایتگری، مربی‌گری و تسهیلگری
		مهارت‌های زبانی
		مهارت حل مساله
		تفکر سیستمی

توان افزایشی (توانمندسازی روانشناختی)		
خلاقیت و نوآوری		
خودکنترلی و خودمدیریتی		
مهارت تصمیم گیری موثر		
اشراف بر قوانین و مقررات		
شناخت صحیح از فرایندهای تربیتی		
شناخت مسائل و الزامات اجتماعی اقتصادی	شناخت	
شناخت مسائل و الزامات اخلاقی، مذهبی و فرهنگی		
شناخت موقعیتهای استراتژیک		
فهم درست مامورت و رسالت سازمان و تعهد به آن		
تخصص بالا		
دانش حرفه ای کارآمد و به روز	دانایی	
دانش رفتارشناسی		
دانش فناوری اطلاعات		
استقلال کاری و آزادی عمل		
اعتمادسازی		
الگوسازی موثر		
آموزش مستمر	زمینه	
تدوین و پیگیری اهداف متعالی و چالش برانگیز		
جریان باز اطلاعات		
فراهم آوردن امکانات مالی و تجهیزاتی لازم		
حذف موانع ساختاری		
حمایت قوانین	ساختار	
فرهنگ سازمانی توانمندساز		
نظام ارزیابی عملکرد و پاداش دهی موثر		

دانش و آگاهی

سازمانی

مدل مطلوب توانمندسازی مدیران دوره متوسطه شهر اصفهان کدام است؟

برای پاسخ به این سؤال در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که بین افراد نمونه توزیع شد و داده‌های حاصل از آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این کار از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. در تحلیل عاملی اکتشافی می‌توان تعداد زیادی از متغیرها را برحسب تعداد کمی از ابعاد یا سازه‌ها نشان داد. برای اطمینان از اینکه می‌توان از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده کرد ابتدا باید از دو آزمون کی ام او (K.M.O) و بارتلت (Bartlett) استفاده شود. جدول (۴) نتایج این آزمون را نشان می‌دهد. مقدار کی. ام. او. ۰/۵۴۱ تعیین شده که بیش ۰/۵ است و این نشان می‌دهد که نمونه مورد آزمون از کفایت قابل قبولی برخوردار بوده و داده‌های پژوهش قابل تقلیل به تعداد عامل‌های زیربنایی و بنیادی است.

جدول ۴- نتایج آزمون کی ام او و بارتلت

۰/۵۴۱	اندازه‌گیری کفایت نمونه KMO	
۱۸۷۸۰/۲۸۰	کای اسکویر	
۱۲۲۵	درجه آزادی	آزمون همبستگی بین گویه‌های بارتلت
۰/۰۰۰	سطح خطای معنی داری	

مرحله بعدی پژوهش، بررسی معناداری و شدت رابطه بین مؤلفه‌ها با ابعاد مربوط است. بدین منظور با استفاده از روش تجمعی، میانگین امتیاز هر یک از گویه‌های مرتبط با مؤلفه‌ها، محاسبه شده و این میانگین، نمره هر یک از ابعاد پژوهش را مشخص می‌کند.

جدول ۵- نتایج بار عاملی و سطح معناداری مؤلفه‌ها با ابعاد پژوهش

بعد	مؤلفه	میانگین	مقدار بار عاملی	مقدار آماره t	P
فردی	توان فکری	۳/۹۹	۰/۹۴	۵۰/۱۰	۹۹ درصد
	توان عملی	۳/۹۲	۰/۷۹	۶/۷۲	۹۹ درصد
نگرشی	درونی	۳/۸۷	۰/۹۲	۲۹/۲۲	۹۹ درصد
	مدیریتی	۴/۰۱	۰/۷۸	۹/۳۲	۹۹ درصد
مهارتی	اجرایی	۳/۸۴	۰/۷۴	۸/۱۲	۹۹ درصد
	ذهنی	۳/۸۱	۰/۸۵	۱۴/۸۱	۹۹ درصد
دانش و آگاهی	شناخت	۳/۷۸	۰/۸۹	۳۰/۶۶	۹۹ درصد
	دانایی	۳/۸۷	۰/۸۹	۳۲/۷۸	۹۹ درصد
سازمانی	زمینه	۳/۹۶	۰/۷۷	۵/۹۸	۹۹ درصد
	ساختار	۳/۹۳	۰/۸۰	۴/۲۱	۹۹ درصد

یافته‌های جدول (۵) نشان می‌دهد که با توجه به نتایج آزمون t تمامی مؤلفه‌های پژوهش با ابعاد مربوطه در سطح ۹۹ درصد رابطه معناداری دارند و با توجه به نتایج آزمون بار عاملی مؤلفه‌ها بر ابعاد، می‌توان نتیجه گرفت که تمامی مؤلفه‌ها با ابعاد همبستگی بالایی دارند. بیشترین میزان همبستگی مربوط به رابطه مؤلفه توان فکری با بعد فردی به میزان ۰/۹۴۸ و کمترین میزان همبستگی مربوط به مؤلفه اجرایی با بعد مهارتی به میزان ۰/۷۴۶ است.

در گام بعدی برای طراحی مدل پژوهش با استفاده از آزمون رتبه بندی فریدمن، رتبه ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران دوره متوسطه مشخص گردید. هدف از این آزمون تبیین جایگاه هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها در شکل‌دهی توانمندی مدیران دوره متوسطه است. یافته‌های این بخش از پژوهش وزن هر یک متغیرهای مستقل در تأثیر بر متغیر وابسته را مشخص می‌کند. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های پژوهش که در جدول (۶) ارائه شده نشان می‌دهد که مؤلفه توان فکری با میانگین رتبه ۷,۵۵، نگرش درونی با میانگین رتبه ۶,۸۷، دانایی با میانگین رتبه ۶,۳۴، شناخت با میانگین رتبه ۵,۸۸، مهارت ذهنی با میانگین رتبه ۵,۶۱، ساختار با میانگین رتبه ۴,۹۴، توان عملی با میانگین رتبه ۴,۵۹، نگرش مدیریتی با میانگین رتبه ۴,۵۸، زمینه سازمانی، ۴,۴۲ و مهارت اجرایی با میانگین رتبه ۴,۲۱، به ترتیب رتبه‌های یک تا ده را به خود اختصاص داده‌اند که این اختلاف با توجه به نتایج آزمون کای اسکویئر در سطح خطای زیر ۰/۰۰۱ معنی دار است.

جدول ۶- نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران

مؤلفه‌های پژوهش	میانگین رتبه
توان فکری	۷/۵۵
درونی	۶/۸۷
دانایی	۶/۳۴
شناخت	۵/۸۸
ذهنی	۵/۶۱
ساختار	۴/۹۴
توان عملی	۴/۵۹
مدیریتی	۴/۵۸
زمینه	۴/۴۲
اجرایی	۴/۲۱

جدول ۷- نتایج آزمون کای اسکویئر برای رتبه بندی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران

تعداد	کای اسکویئر	درجه آزادی	سطح معناداری
۲۷۰	۵۹۳/۹۳۳	۹	۰/۰۰۰

هم چنین نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی ابعاد پژوهش که در جدول (۸) ارائه شده نشان می‌دهد که بعد دانش و آگاهی با میانگین رتبه ۴،۱۸، بعد نگرشی با میانگین رتبه ۲،۹۱، بعد فردی با میانگین رتبه ۲،۸۳، بعد سازمانی با میانگین رتبه ۲،۶۶ و بعد مهارتی با میانگین رتبه ۲،۴۳ به ترتیب رتبه‌های اول تا پنجم را به خود اختصاص داده‌اند که این اختلاف با توجه به نتایج آزمون کای اسکویئر در سطح خطای زیر ۰/۰۰۱ معنی دار است.

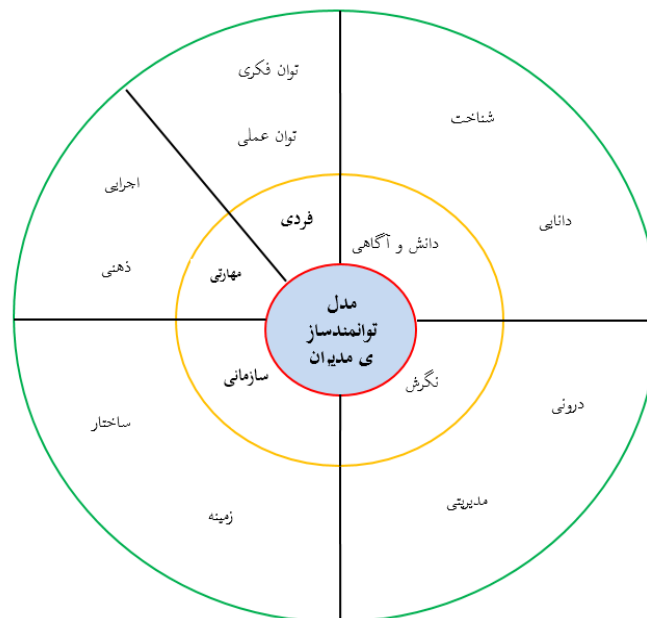
جدول ۸- نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی ابعاد توانمندسازی مدیران

میانگین رتبه	ابعاد پژوهش
۴/۱۸	دانش و آگاهی
۲/۹۱	نگرشی
۲/۸۳	فردی
۲/۶۶	سازمانی
۲/۴۳	مهارتی

جدول ۹- نتایج آزمون کای اسکویئر برای رتبه‌بندی ابعاد توانمندسازی مدیران

تعداد	کای اسکویئر	درجه آزادی	سطح معناداری
۲۷۰	۳۳۰/۰۲۲	۴	۰/۰۰۰

در مرحله نهایی، ترسیم مدل با استفاده نتایج آزمون‌های مراحل قبلی مدل توانمندسازی مدیران دوره متوسطه به شکل زیر ترسیم شد.



شکل ۱- مدل توانمندسازی مدیران

آیا مدل طراحی شده برای توانمندسازی مدیران دوره متوسطه شهر اصفهان از برازش لازم برخوردار است؟

در این مرحله، اطلاعات جمع‌آوری شده از متخصصان با استفاده آزمون t تک نمونه‌ای، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه حداقل نمونه مورد نیاز برای آزمون t ۳۰ نفر است، نظر ۳۰ نفر از متخصصان جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل گردید. نتایج این آزمون نشان

می‌دهد تفاوت میانگین الگو ارائه شده در کلیه بخش‌ها با میانگین مورد انتظار در سطح خطای ۱ درصد معنادار است ($P > 0.01$). بنابراین می‌توان گفت که الگوی ارائه شده با اطمینان ۹۹ درصد از نظر متخصصان مورد تأیید قرار گرفته است. جدول (۹) نتایج آزمون t و میانگین هر یک از بخش‌های مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۹- نتایج آزمون t برای ارزیابی تناسب مدل

بخش‌های مدل	مقدار t	P	میانگین	اختلاف میانگین
رابطه مؤلفه توان فکری با بعد فردی	۱۱/۳۶	/۰۰۰	۴/۴۰	۱/۴۰
رابطه مؤلفه توان عملی با بعد فردی	۱۳/۳۲	/۰۰۰	۴/۲۶	۱/۲۶
رابطه مؤلفه درونی با بعد نگرشی	۸/۵۰	/۰۰۰	۴/۱۳	۱/۱۳
رابطه مؤلفه مدیریتی با بعد نگرشی	۸/۴۹	/۰۰۰	۴/۳۰	۱/۳۰
رابطه مؤلفه اجرایی با بعد مهارتی	۹/۱۳	/۰۰۰	۴/۰۶	۱/۰۶
رابطه مؤلفه ذهنی با بعد مهارتی	۷/۹۴	/۰۰۰	۴/۱۰	۱/۱۰
رابطه مؤلفه شناخت با بعد دانش و آگاهی	۷/۶۶	/۰۰۰	۴/۱۶	۱/۱۶
رابطه مؤلفه دانایی با بعد دانش و آگاهی	۷/۹۹	/۰۰۰	۴/۱۳	۱/۱۳
رابطه مؤلفه زمینه با بعد سازمانی	۱۵/۰۹	/۰۰۰	۴/۵۶	۱/۵۶
رابطه مؤلفه ساختار با بعد سازمانی	۷/۹۴	/۰۰۰	۴/۱۰	۱/۱۰
رابطه بعد فردی با توانمندسازی مدیران	۱۱/۳۶	/۰۰۰	۴/۴۰	۱/۴۰
رابطه بعد نگرشی با توانمندسازی مدیران	۱۰/۹۳	/۰۰۰	۴/۳۰	۱/۳۰
رابطه بعد مهارتی با توانمندسازی مدیران	۸/۵۰	/۰۰۰	۴/۱۳	۱/۱۳
رابطه بعد دانش و آگاهی با توانمندسازی مدیران	۹/۱۴	/۰۰۰	۴/۱۶	۱/۱۶
رابطه بعد سازمانی با توانمندسازی مدیران	۱۲/۷۷	/۰۰۰	۴/۴۶	۱/۴۶
درجه تناسب کل مدل	۱۱/۹۳	/۰۰۰	۴/۲۰	۱/۲۰

مدل نهایی تحقیق:

مدل توماس و ولتهوس! ایشان در یک پژوهش ارزشمند چهار بعد از توانمندسازی روانی را در یک مدل مفهومی مشخص کرده اند: ۱- تأثیر ۲- عزم شخصی و ۳- شایستگی و ۴- معنا داشتن (Dastgah, 2016: 46).

مدل باون و لاونر: در این مدل دسترسی به اطلاعات نقش مهمی در تصمیم گیری ایفا می‌کند که موجب توانمندی می‌شود این صاحب نظران عامل توانمندی را در چهار جزء سازمانی اطلاعات درباره عملکرد سازمان، پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی، قدرت در تصمیمات مؤثر بر سازمان و قدرت در اخذ تصمیمات مؤثر بر عملکرد سازمانی (Dastgah, 2016: 46).

مدل باندورا! باندورا اعتقادات خود اثربخشی و نقش آن را در احساس توانمندی شخص مفهوم سازی کرده است. حاصل پژوهش وی معرفی مدلی با چهار عنصر به این شرح است:

استفاده از حمایت احساسی مثبت در فشارها و هیجانات کاری، استفاده از ترغیب و تشویق مثبت، داشتن مدل از افراد موفق که اعضا آن ها را می شناسند و تحقق تجارب واقعی از تسلط در انجام موفق کارها (تجربه موفق) (Montazeri, 2016: 73).

مدل رابینز و کرینو و فرندال: به اعتقاد این پژوهشگران اگر چه در بسیاری از مطالعات، توانمندسازی به منزله یک محرک غریزی یا واکنش فرد در برابر یک محرک غریزی تعریف شده است، ولی در واقع توانمندسازی پذیرش یک طرح خاص است؛ پذیرش ساختار جدید شغل، انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و مشارکت در منابع. این سه پژوهشگر معتقدند با تمرکز بر روی عوامل محیطی و عناصر فردی می توان به بهترین حالت توانمندسازی دست یافت. اساسی ترین قدم در این خلق محیط های داخلی کار با بافت سازمانی وسیع است تا فرصتی برای به کارگیری تمام زمینه ها و جنبه های توانمندسازی ایجاد و انگیزه های لازم برای پیشبرد آن حاصل شود (Woten & Cameron, 2012: 76).

مدل کامالی: این محقق مدلی برای توانمندسازی ارائه کرده است که از سه بعد تشکیل می شود: شرایط سازمانی (اهداف روشن، دسترسی به منابع، نظام پاداش دهی و ساختار سازمانی)، راهبردهای مدیریتی (ارزیابی عملکرد، آموزش، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، فراهم کردن اطلاعات، تشکیل گروه و دادن استقلال) و منابع خودکارآمدی (الگوسازی، حمایت کردن و برانگیختگی هیجانی) (Kamali, 2016).

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی و آزمون مدلی برای توانمندسازی مدیران آموزش و پرورش در دوره متوسطه انجام گرفت. ابتدا با روش کیفی - دلفی مهم ترین شاخص های توانمندسازی استخراج شدند. اتمام این مرحله نشان داد معیارهای توانمندسازی مدیران در ۵ بعد، ۱۰ مؤلفه و ۶۱ شاخص قابل تقسیم بندی است.

در بعد فردی، این یافته با نتایج پژوهش هایی نظیر کانگر و گانگو (۲۰۰۹) کوئن و اسپریتز (۲۰۱۲) مدل کامالی (۱۳۹۵)؛ سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸) و حنیفی و کامالی (۱۳۹۲) همخوان است. در بعد نگرشی، با نتایج پژوهش های کامالی (۱۳۹۵)؛ رحیمیان و همکاران (۱۳۹۸)؛ سلیمانی و مطهری (۱۳۸۸)؛ ایرانزاده (۱۳۹۶)؛ مدل کامالی (۲۰۱۳)؛ وتن و کامرون (۲۰۱۲) و باون و لاونر (۲۰۰۶) همخوان است. بعد مهارتی با پژوهش ژانگ و بارتون (۲۰۱۰)؛ کانگر و گانگو (۲۰۱۴)؛ صالحی کوئن و اسپیتزر (۲۰۰۸)؛ بلانچارد و همکاران (۲۰۱۷) و تقی پورظهیر و جهانیان (۱۳۹۲) همخوانی نشان می دهد. در بعد دانش و آگاهی، این یافته نتایج پژوهش های رضایی و تارین (۱۳۹۶)؛ ژانگ و بارتول (۲۰۱۰)؛ فلاح (۱۳۹۶)؛ صالحی و همکاران (۱۳۹۲)؛ بخشی زاده و امینی (۱۳۹۱) و سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸) را مورد تایید قرار می دهد. بالا بودن میانگین نمره آموزش مدیران و نقشی که در توانمندسازی آنان ایفا می کند از دیدگاه شرکت کنندگان در این مطالعه نشان می دهد که اهمیت آموزش در میان اهالی آموزش و پرورش کشورمان، به خوبی تبیین شده و آنان هم نیاز به یاددهی و یادگیری مستمر در بین مدیران آموزشی را بالا قلمداد می کنند. افزون بر این، رتبه بالایی که آموزش در میان شاخص های توانمندسازی مدیران به دست آورده است، حکایت از آن دارد که نگاه اهالی آموزش و پرورش به مقوله ی آموزش، نگاهی ایستا و مکانیک نبوده و ذهنیتی پویا و کیفیت مدار در این زمینه وجود دارد؛ و این نکته ای بسیار حائز اهمیت و امیدوار کننده محسوب می گردد که دست اندرکاران آموزش و پرورش در کشور ما، خود و همکارانشان را بی نیاز از افزایش دانش و آگاهی نمی دانند.

مسأله دیگری که یافته های این سؤال بدان پرداخت، رابطه مؤلفه های پژوهش با بحث توانمندسازی مدیران بود که در واقع برای این منظور، میزان همبستگی بین هر مؤلفه با توانمندسازی مدیران محاسبه شد. نتایج نشان داد تمام مؤلفه ها همبستگی بالایی با توانمندسازی مدیران دارند. بیشترین همبستگی را مؤلفه توان فکری دارد. این بدان معناست که از نظر پاسخ دهندگان، توان فکری یک مدیر، بیشترین نقش را در توانمندی او بازی می کند. به عبارتی مدیران مدارس، بر اهمیت فکر و اندیشه افراد در موفقیت آن ها و توان مقابله با مسائل در نظام آموزشی، اهمیت قائل هستند.

دومین مؤلفه ای که به زعم پاسخ دهندگان، از نظر همبستگی با توانمندسازی مدیران، رتبه بالایی به دست آورد، نگرش های درونی افراد است. این مؤلفه شامل برانگیختگی هیجانی، بینش و بصیرت عمیق، داشتن توکل، نگرش و اعتماد خادمانه و روحیه پژوهشگری است. این یافته نشان می دهد که اهالی آموزش و پرورش اینگونه می پندارند که در کنار توان فکری، نگرش و نوع نگاه مدیران هم در قابلیت آنان برای افزایش توانمندی، تأثیر بالایی دارد. این پنداره می تواند حاوی حاکمیت ارزش های بسیار مهمی در سطوح آموزش و پرورش باشد.

بحث و نتیجه گیری براساس یافته های مهارت های مدیریت و رهبری :

در رتبه بندی ابعاد توانمندسازی مشخص شد که بعد دانش و آگاهی بالاترین جایگاه دارند. به عبارت دیگر، شرکت کنندگان معتقدند مهم ترین عاملی که موجبات توانمندسازی مدیران را فراهم می آورد، دانش و آگاهی مدیران است. مدیران آموزش و پرورش معتقدند دو نیروی دانش

و نگرش، در کنار هم و پایاپای هم می‌توانند در رأس برنامه‌های توانمندسازی مدیران قرار بگیرند. دانش می‌تواند با توجه به نگرش فرد، جهت‌دهی شود. اگر نگرش‌های مخرب در ذهن یک فرد وجود داشته باشد، دانش او به سمت فعالیت‌های مخرب جهت‌دهی می‌شود. برعکس، نگرش‌های مثبتی مثل توکل و خدمت، می‌تواند دانش انباشته شده در ساخت شناختی یک مدیر متعهد را به بهترین شکل ممکن جهت‌دهی کرده و در راه مقاصد والای تعلیم و تربیت، به کارگیرد. جالب است که بعد سازمانی، در رتبه پایینی قرار گرفته است. معنای این یافته آن است که دست اندرکاران آموزش و پرورش، اهمیت و اصالت را به افراد می‌دهند تا به سیستم و ساختار؛ و این خود نکته بسیار قابل تأملی است. زمینه و ساختار سازمانی که بستر فعالیت‌های نیروی انسانی را فراهم می‌کند، نمی‌تواند بی اهمیت باشد. ولی با نگاه دقیق به نظام آموزش و پرورش می‌توان متوجه شد که معلمین، مدیران، دانش آموزان و خانواده‌های آنان بیش‌ترین تأثیر را بر عملکرد نظام آموزشی دارند. در اغلب موارد دیده می‌شود که نارسایی‌های ساختاری و سازمانی در آموزش و پرورش، با تدبیر و از خودگذشتگی و رفتار ارزش مدار معلمان و مدیران، تا حد قابل توجهی پوشش داده شده و خروجی مجموعه سازمان آموزش و پرورش کشور، برآیند بسیار بالاتری از جمع امکانات سازمانی خود دارد.

بحث و نتیجه گیری بر اساس یافته های توانایی های شخصیتی

عدم مطالعه مدیران دوره ابتدایی به خاطر توان مالی محقق و محدودیت‌های دسترسی به تمام مدیران و نیز عدم مطالعه کل مدیران دوره متوسطه کشور از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر بودند. اما با این وجود می‌توان به نتایج تا حد زیادی اعتماد کرد و پژوهشگران در آینده در پژوهش‌های خود منطقه بزرگتری را مورد مطالعه قرار دهند. بر اساس نتایج به دست آمده، انجام پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

۱) اشاعه فرهنگ توانمندی علمی و عملی و ترویج ارزش‌های توان افزایی در بین مدیران آموزش و پرورش براساس برنامه‌ریزی‌های دقیق.

۲) برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند و برنامه‌ریزی شده برای آموزش نحوه دستیابی مدیران به مهارت‌های انعطاف فکری و اجرای آنها در قالب یک رفتار منعطف.

برگزاری جلسات هم اندیشی به منظور تمرین انعطاف فکری و شبیه‌سازی موقعیت‌های بروز رفتار منعطف

بحث و نتیجه گیری بر اساس یافته های مهارت های ارتباطی:

بر مبنای تجزیه و تحلیل انجام گرفته، مهارت‌های ارتباطی دربرگیرنده، کدهایی همچون توانایی ارتباط فردی، ایجاد هماهنگی، اعتبار و اعتماد،

پیشنهاد های کاربردی پژوهش

افزایش زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در تمام بخش‌های آموزش و پرورش از جمله دانش و ابزار و مهارت‌های مور نیاز این حوزه. اولویت دادن به انتقال دانش و شکل‌دهی به نگرش‌های سازنده موجود در زمینه توانمندسازی مدیران. در صورت برخورداری از حمایت مالی یا معنوی و مشارکت موسسات و دانشگاه‌ها و اشخاص و ... به آنها اشاره گردد

نتیجه گیری

رابطه مؤلفه‌های پژوهش با بحث توانمندسازی مدیران بود که در واقع برای این منظور، میزان همبستگی بین هر مؤلفه با توانمندسازی مدیران محاسبه شد. نتایج نشان داد تمام مؤلفه‌ها همبستگی بالایی با توانمندسازی مدیران دارند. بیشترین همبستگی را مؤلفه توان فکری دارد

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: دکتر حسین مهرداد؛ روش شناسی و تحلیل داده‌ها: دکتر ابراهیم پورحسینی، حبیب الله گودرزی دورکی

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

1. Aiken, Ema, (2014), "Effective Factors in Educational Manager's Empowering", *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
2. Asgariyan, M. (2013). *Organization and administration of Education*. Tehran: Amirkabir Pub. [in persian]
3. Bakhshizadeh, A., & Amini, M. (2012). *Organizational and Employee Empowerment Management*. Tehran: Termeh Pub. [in persian]
4. Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 775-789.
5. Blanchard, K. H., Fowler, S., & Hawkins, L. (2017). *Self Leadership and the One Minute Manager: Gain the mindset and skillset for getting what you need to succeed*. William Morrow.
6. Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing innovation and change*, 33, 155-169.
7. Brundrett, M. Sc Dering, A. (2016). The rise of leadership development programmes: A global phenomenon and a complex web. *School Leadership & Management*, 26(2), 89-99.
8. Campbell, P. (2010). Against the tide challenges of leading a sustainable school. Retrieved from <http://dera.ioe.ac.uk/2089/1/against-the-tide.pdf>.
9. Chaharlang Bakhtiyari, M. (2011). Identifying and prioritizing the factors affecting the managers' empowerment in elementary and middle schools of Tehran, district 7. Thesis, Payame Noor University, Tehran branch. [in persian]
10. Conger, J., & Kanungo, A. (2009). *The charismatic leaders*. NY: Jersey Bass. Retrieved 25th Feb, 2009 from the internet sources.
11. Dastgah, Abbas, (2016), "Empowering Human Resources with New Strategies in the Third Millennium", Tehran, pub: Mahvareh. [in persian]
12. Deniz, H., & Borgerding, L. A. (Eds.). (2018). *Evolution education around the globe*. Springer.
13. Elmazi, E. (2018). The Role of Principal's Power and Teacher Empowerment, *European Scientific Journal* October 2018 edition 14(28):96-114
14. Hanifi, F., & Karamali, A. (2013). Investigation of the managers' performance in terms of the components of managers' empowerment in Tehran high schools. *Journal of Educational Management Studies*, 3 (15), 11-101. [in persian]
15. Horng, E. L., Klasik, D., & Loeb, S. (2010). Principal's time use and school effectiveness. *American journal of education* 116, (4) 491-523.
16. Iranzadeh, S. (2017). Identifying and prioritizing the relationship between employee empowerment components by ISM approach. *Journal of Human Resource Management*, 7 (27), 1-23. [in persian]
17. Kamali, Y. (2016). Proposing a model for investigation of human resource empowerment factors. *Journal of Human Resource Management Development and Support*, 2015 (36), 95-120 [in persian]
18. Mafora, T. P. & Schulze, S. (2012). The job satisfaction of principals of previously disadvantaged schools: new light on an old issue. *South African Journal of Education*, 3(2): 227-239.
19. Mohammadi, M.; Fadavi, M.; and Farhadi, H. (2017). Comparative study of the concept and dimensions of managers' empowerment in elementary schools of Iran and several developed countries. *Journal of Educational innovations*, 16 (4), 25-56. [in persian]
20. Montazeri, E. (2016). *Empowerment (in public administration) including assignment and authorization*. Tehran: Sarafray Pub. [in persian]
21. Najafi, M. (2011). Investigation of the factors affecting empowerment of school managers in Islamabad-e Gharb city. Thesis, Payame Noor University, Tehran branch. [in persian]
22. Ozarally Nurdan, (2015), "Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 22(181): 366-376
23. Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 6(1), 337-396.
24. Rahimiyan, H.; Abbaspour, A.; Ghiyasi Nodoshan, S.; and Akbari, M. (2019). Design and validation of the model of university chancellors' competencies in public universities of Kabul. *Scientific-Research Journal of New Approach in Educational Administration*, 10 (40), 1-29. [in persian]

25. Rezaei, B., & Tarin, H. (2017). Meta-analysis of the studies investigating the factors affecting school managers' performance and empowerment. *Journal of School Management*, 5 (2), 121-142. [in persian]
26. Salehi, M.; Ghaltash, A.; and Mortezaei, H. (2013). The relationship of creativity and participation with faculty members' empowerment in Islamic Azad University: case study of Marvdasht branch. *Scientific-Research Journal of New Approach in Educational Administration*, 4 (3), 99-116. [in persian]
27. Seyyed Javadin, S. R.; Heidari, H.; and Shahbaz Moradi, S. (2009). Investigation of the factors affecting human force empowerment in service areas: case study of banking system. *Journal of Public Administration*, 1 (2), 75-88. [in persian]
28. Soleimani, N & Motahhari, A.S.(2009) The Relationship between Empowerment and Job Commitment of Principals in Secondary Schools in Semnan Province. *Quarterly Journal of Research in Curriculum Planning*, 1(23).
29. Supovitz, J. Sirinides, P. & May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56.
30. Taghipour Zahir, A., & Jahanian, R. (2013). Investigation of the dimensions of educational managers' empowerment to propose a useful framework to be adopted by school managers. *Journal of Management Studies*, 20 (4), 121-136. [in persian]
31. Taghvaei Yazdi, M. (2012). The relationship between information technology and psychological empowerment of educational managers in Sari, district one. *Journal of Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 4 (20), 97-116. [in persian]
32. Thomas K, Welthose B.A(1990). Cognitive element of empowerment. *Academy of management review*, Vol 15.No 4.
33. Tindowen, D. J. (2019). Influence of Empowerment on Teachers' Organizational Behaviors. *European Journal of Educational Research*, 8(2), 617-631. doi: 10.12973/eu-jer.8.2.617
34. Torsten B, Eric K, Kathrin M, (2010), "Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level", *The Leadership Quarterly*, 26(12): 775-789.
35. Woten, D., & Cameron, K. (2012). *Empowerment and Authorization*. Translated by Orei Yazdi, B., Tehran: Management Education & Research Institute. [in persian]
36. Yi, C., (2017), "Manager's Empowerment and Teacher's Social Capital", *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
37. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010), "Linking manager's empowerment and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement in School", *Academy of educational management journal*, 53(1), 107-128..