

## بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور

دکتر علی تقی پورظهير\*

دکتر رمضان جهانبان\*\*

### چکیده

این پژوهش با هدف تعیین ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب، برای مدیران مدارس کشور انجام پذیرفته است. بررسی ادبیات تحقیق در جهان، نشان می دهد که توانمندسازی منابع انسانی در سه رویکرد ارتباطی، انگیزشی و شناختی مورد مطالعه قرار گرفته است. بر همین اساس جهت دستیابی به هدف فوق، پژوهشی طی دو مرحله به روش پیمایشی در سطح ملی اجرا گردید. در مرحله نخست، ۱۰۸۸ نفر از مدیران مدارس ابتدایی، راهنمایی و رؤسای و معاونان آموزش عمومی ادارات آموزش و پرورش کشور، بر اساس جدول تعیین حجم نمونه مورگان با روش تصادفی طبقه ای، انتخاب و نسبت به تکمیل پرسشنامه‌ی شماره یک (با پایایی ۰/۹۵) اقدام نمودند. نتایج به دست آمده نشان می دهد که ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی در ۱۳ بعد و ۶۱ مؤلفه تقسیم شده و میانگین بار عاملی آنها ۰/۶۷ می باشد. در مرحله دوم چارچوب پیشنهادی توانمندسازی مدیران مدارس یعنی پرسشنامه‌ی شماره‌ی دو (با پایایی ۰/۹۷)، توسط ۱۵۲ نفر از کارشناسان و متخصصان حوزه‌ی ستادی وزارت آموزش و پرورش به روش مبتنی بر هدف انتخاب و نسبت به تعیین درجه‌ی تناسب چارچوب اقدام نمودند. نتایج به دست آمده نشان می دهد که ۹۳ درصد کارشناسان و متخصصان حوزه‌ی ستادی وزارت آموزش و پرورش، چارچوب پیشنهادی این تحقیق جهت توانمندسازی مدیران مدارس کشور را کاملاً مناسب و مناسب تشخیص دادند و میانگین بار عاملی چارچوب ۰/۷۱ می باشد. همچنین با اطمینان ۹۹٪ میزان ضریب همبستگی بین مؤلفه های هر بخش چارچوب معنا دار است. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده و تأیید آن توسط تحقیقات قبلی و نظریه های موجود، می توان نتیجه گرفت که چارچوب ارائه شده از یک پشتوانه‌ی نظری و تجربی و اعتبار کافی برخوردار است و اجرای آن، جهت توانمندسازی مدیران عملیاتی به مدیران عالی و میانی وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می گردد.

### واژگان کلیدی:

توانمندسازی، رویکرد ارتباطی، رویکرد انگیزشی، رویکرد شناختی، تفویض اختیار، انگیزش خودکارآمدی و چارچوب.

\* دانشیار، عضو هیات علمی نیمه وقت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

تهران- بزرگراه اشرفی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران  
\*\* دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (Jahanian\_Ramezan@yahoo.com)  
تهران- بزرگراه اشرفی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: دکتر علی تقی پور ظهير

## مقدمه

حیات و بقا هر سازمان تا حد زیادی به توانایی‌ها، مهارت‌ها، آگاهی‌ها، دانش و تخصص‌های مختلف منابع انسانی، به ویژه مدیران آن سازمان بستگی دارد و هرچه افراد آمادگی بیشتری داشته باشند بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کارایی سازمان سهیم باشند. امروزه که تمام سازمان‌ها به نوعی از پیشرفت سریع تکنولوژی متأثر هستند، برای حفظ و ادامه حیات خویش ناگزیرند دگرگونی‌هایی همسو با این پیشرفت را در همه‌ی ابعاد سازمان خود به وجود آورند. زیربنا و نقطه‌ی شروع همه‌ی این تغییر و تحولات، توانمندسازی<sup>۱</sup> و به کارگیری صحیح منابع انسانی می‌باشد.

توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر به آن توجه شده، ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است. به رغم بحث‌های فراوان درباره‌ی فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز بوده است. هرچند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند اما تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است (بلاچارد و همکاران، ۱۹۹۹، ۱۱).

پژوهش‌ها نشانگر آن است که سازمان‌ها از انجام فرایند توانمندسازی منافعی کسب می‌کنند که افزایش رضایت شغلی اعضا، بهبود کیفیت زندگی کاری، بهبود کیفیت کالا و خدمات، افزایش بهره‌وری سازمانی و آمادگی برای رقابت از جمله این منافع هستند (Bowen & Lawler, 1995, 87-95). همچنین مطالعات نشان می‌دهد که توانمندسازی موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. «دفت» در تحقیقات خود نشان داد که افراد، نیازمند به خودکارآمدی<sup>۲</sup> هستند. افزایش قدرت کارکنان، افزایش خودکارآمدی آنها را در پی خواهد داشت. زیرا، آنها در پرتو قدرت به دست آمده قادر خواهند بود اثربخشی‌شان را بهبود بخشیده، قوه خلاقیت‌شان را به کار گرفته و شیوه انجام کارها را خود انتخاب نمایند. (Daft, 1999, 450).

در آستانه هزاره سوم سازمان‌ها به انعطاف پذیری بیشتری برای پاسخگویی به فشارها و تهدیدات درون و برون سازمان نیاز دارند و مدیران مجبور به بازنگری و بازاندیشی در سبک‌ها، روش‌ها و رفتارهای مدیریت خویش هستند. یکی از راهبردهای بقای سازمان و افزایش عملکرد در برابر این تهدیدات، توانمندسازی منابع انسانی تشخیص داده شده است. در همین راستا این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران آموزشی و ارائه چارچوب مناسب برای مدیران مدارس کشور انجام شده است که این مقاله به بررسی ضرورت، پیشینه و مبانی نظری مربوط به توانمندسازی پرداخته و نتایج به دست آمده را ارائه کرده است.

## بیان مسئله و ضرورت پژوهش

یکی از مهمترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت‌های بالقوه آنان را به کارگیرند. به عبارت دیگر، با اینکه افراد توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده‌اند و معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های عصر جدید است که امروز توسط سازمان‌ها به کارگرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است (دنیس کینلا، ۱۳۸۳، ۳).

«کوئین و اسپریتزر» معتقدند با وجود آن که توانمندسازی می‌تواند مزیت رقابتی به یک سازمان بدهد و به رغم این که بسیاری از مدیران این واقعیت را قبول دارند که توانمندسازی مطلوب است، اما اغلب سازمان‌ها در اجرای آن دچار مشکل شده‌اند (Quinn & Spritzer, 1997, 37).

1. Empowerment

2. Self-efficacy

3. Dennis Kinlaw

پذیرای یادگیری هستند و از مشارکت در امور لذت می برند.

این امر در سازمان های آموزشی به ویژه آموزش و پرورش و مدیریت آن از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا آموزش و پرورش نهادی فراگیر، پویا و تأثیرگذار بر رفتارها و هنجارهای آشکار و نهان همه جانبه ای اخلاقی، سیاسی، اقتصادی، دینی، حقوقی، اجتماعی و فرهنگی آحاد جامعه است. ماهیت فعالیت ها و اهداف آن ارتقای روحیه خلاقیت، شکوفایی و بروز استعدادها، بالابردن سطح آگاهی های عمومی، تخصصی و تعیین راهبرد در دستیابی به تعالی، توسعه، سعادت و رشد می باشد. اما مطالعات صورت گرفته در کشور نشان می دهد که در حال حاضر نظام مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش فاقد چارچوبی مناسب برای توانمندسازی کارکنان خویش می باشد (سند و منشور اصلاح نظام آموزش و پرورش کشور ۱۳۸۲، ۷۶). و تاکنون پژوهشی پیرامون توانمندسازی مدیران آموزشی صورت نگرفته است. و ابعاد و مولفه های توانمندسازی مدیران مدارس بر مدیران عالی و میانی این سازمان پوشیده می باشد. بنابراین با توجه به مشکل بیان شده، بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی و ارائه ی چهارچوب توانمندسازی مدیران مدارس از اهمیت و ضرورت بسیاری برخوردار می باشد.

### مروری بر ادبیات و پیشینه ی پژوهش

مفهوم توانمندسازی در دو دهه ی اخیر مورد توجه صاحب نظران علم مدیریت و سازمان قرار داشته است بررسی ادبیات موضوع، حاکی از آن است که توانمندسازی منابع انسانی از سه رویکرد ارتباطی، انگیزشی و شناختی به شرح زیر مورد مطالعه قرار گرفته است:

**رویکرد ارتباطی<sup>۱</sup>:** از این دیدگاه، توانمندسازی، به معنای تفویض اختیار می باشد و آن فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد. برخی از صاحب نظران این رویکرد عبارتند از:

«باون و لاولر» در مورد اهمیت توانمندسازی منابع انسانی می نویسند، کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان سریع و به موقع پاسخ می دهند؛ احساس تعهد نسبت به خود و شغل شان دارند؛ با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می کنند. و می توانند منبع بزرگی برای ارائه خدمات مناسب در سازمان باشند (Bowen & Lawler, 1992, 31-39).

«کانگر و کانگو» در جهت ضرورت توجه به توانمندسازی معتقد هستند که، توانمندسازی زیردستان موجب اثربخشی سازمان و مدیریت می گردد و سهم نمودن آنها در قدرت اثربخشی سازمان را افزایش می دهد و همچنین تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد (Conger & Kanungo, 1998, 471-182).

«اسکات و ژاف»<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، در مورد این که چرا کارکنان را توانمند سازیم، می نویسند که سازمان، هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می گیرد. از جنبه ی بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخ گویی سریع را از سازمان ها می طلبند. از جنبه ی دورنی، کارکنان احساس می کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی شود، مایوس و سرخورده شده و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می دهد. درعین حال، کارکنان خواهان کار با معنی بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند و خودیابی و خودشکوفایی بیشتر از کارشان طلب می کنند. مدیران باید در مقابل این فشارها، گروهی را به کارگیرد تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد، محیط کار امروزی، به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم گرفته، راه حل های تازه ای برای مسائل پیدا کنند، خلاقیت داشته و در مقابل کار خود پاسخگو باشند.

مطالعات صورت گرفته نشان می دهد که افراد توانمند سرمایه ی بزرگی برای سازمان و مدیریت محسوب می شوند. زیرا آنها خود رهبر و قابل اطمینان هستند و توانایی تطابق با تغییرات برون و درونی سازمان را دارند،

تفویض اختیار، شرایط دیگری برای توانمندسازی وجود دارد. بنابراین توانمندسازی، عبارت است از فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در میان کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است. همچنین آنها معتقد هستند که توانمندسازی کارکنان به عنوان یک مفهوم نظری تأثیر زیادی بر اثربخشی سازمان، مدیریت و ابتکار سازمانی دارد (Ibid, 475).

**رویکرد شناختی:**<sup>۴</sup> نظریه پردازان این رویکرد که در رأس آنها «توماس و ولتهوس» قرار دارند، معتقدند که توانمندسازی موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه‌ی یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. از همین رو، توانمندسازی را به عنوان افزایش انگیزش درونی وظایف محوله به کارکنان تعریف نمودند که در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی زیر متجلی می‌گردد:

**مؤثر بودن،**<sup>۵</sup> وظیفه‌ای که دارای ویژگی مؤثر بودن است از سوی فرد به عنوان منشأ اثر در جهت دستیابی به اهداف وظیفه‌ای تلقی می‌گردد. به عبارت دیگر، فرد باید به این باور برسد که در انجام وظایف شغلی‌اش می‌تواند نقش مهمی را در جهت تحقق اهداف تعیین شده ایفا کند. **شایستگی،**<sup>۶</sup> شایستگی یا کفایت نفس، عبارت است از باور فرد نسبت به قابلیت‌هایش برای انجام موفقیت آمیز وظایف محوله. اگر وظیفه به گونه‌ای باشد که فرد بتواند با مهارت، فعالیت‌های وظیفه‌ایش را به انجام رساند به احساس او از کفایت خود تأثیری مثبت به جای خواهد گذاشت.

**معناداری،**<sup>۷</sup> این شناخت اشاره به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده آل‌ها و استانداردهای فرد دارد. اگر فرد وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد با ارزش تلقی کند، آن دارای ویژگی معناداری است.

**حق انتخاب،**<sup>۸</sup> این وظیفه اشاره به آزادی عمل شاغل در

تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی دارد (Thomas & Velthouse, 1990, 667, Spritzer, 1995: 1443, Robbins, 1999, 680)

• «بلانچارد»، کارلوس و راندولف<sup>۱</sup>، توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه و طراحی ساختاری سازمانی مناسب می‌دانند (بلانچارد و همکاران، ۱۳۸۱، ۱۰۶).

• به نظر «فوی»، توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن را در سازمان ندارند (Foy, 1997, 25).

• «باون و لاولر»، مشارکت در چهار عنصر سازمانی، اطلاعات، پاداش، قدرت تصمیم‌گیری و دانش را توانمندسازی می‌دانند (Bowen & Lawle, 1992, 1935).

• به باور «شوول» و همکاران، توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون آن که در ابتدا به تأیید مقامات بالاتر سازمان برسد (Schoell & et.al, 1993, 213).

**رویکرد انگیزشی:**<sup>۲</sup> به نظر صاحب نظران این رویکرد، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر استراتژی که منجر به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خودتصمیم‌گیری) و خودکارآمدی کارکنان گردد، توانمندی آنها را در پی خواهد داشت و برعکس هر استراتژی که منجر به تضعیف در انگیزه‌ی قدرت گردد باعث تقویت احساس بی‌قدرتی در آنها شده و عدم توانمندی را در پی خواهد داشت.

«کانگر و کانگو»، معتقد هستند که توانمندسازی عبارت است از فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد، از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است (Conger & Kanungo, 1998, 474). آنها توانمندسازی را به عنوان یک رویکرد انگیزشی به معنی قادر بودن<sup>۳</sup> (نه تفویض اختیار) می‌دانند. توانمند بودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزش انجام وظایف محوله از طریق تقویت احساس خودکارآمدی شخصی اشاره دارد. تفویض اختیار یا قدرت و یا سهیم شدن در نتایج، فقط مجموعه‌ای از شرایط هستند که ممکن است (نه لزوماً) کارکنان را توانمند سازند بدین ترتیب علاوه بر

4. Cognitive Approach

5. Impact

6. Competency

7. Meaning

8. Choice

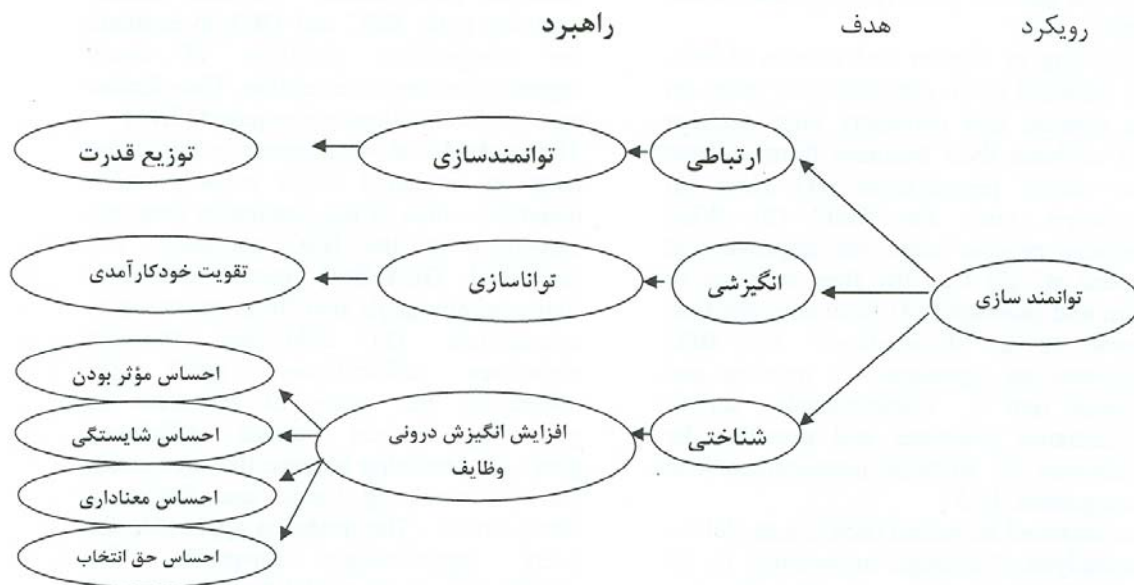
1. Kenneth Blanchard & John Carlos & Alan Randolph

2. Motivational Approach

3. to enable

به طور کلی با توجه به آنچه گفته شد، می توان رویکردهای مختلف توانمندسازی منابع انسانی را در شکل

شماره ( ۱ ) نشان داد.



شکل شماره (۱) رویکردهای توانمندسازی

مورد نیاز،<sup>۱۰</sup> ۸- پیوند دادن با نتایج و<sup>۱۱</sup> ۹- ایجاد اعتماد به نفس<sup>۱۲</sup> (وتن و کمرون ۱۳۸۱، ۳۷-۳۸).

• «هاویکز»، در تحقیقات خود ابعاد توانمندسازی را شامل: اعتماد، درستی، ارتباطات باز، اصالت، مهارت های بین فردی، مهارت های ارتباطی، اقدام چندجانبه، قبول دیگران، بصیرت مشترک و تعهد می دانست (Hawkes, 2004, 120-125).

• «راینز»، در مطالعات خود استراتژی هایی را که منجر به توانمندسازی کارکنان می گردد، به شرح زیر مشخص نموده است: تفویض اختیار، رهبری کاریزماتیک، رهبری تحولی، تصمیم گیری مشارکتی، تشویق به خود مدیریتی، غنی سازی شغلی، تشکیل گروه های خودگردان، ایجاد وظایفی که دارای بازخورد درونی باشد، کاهش رسمیت، ایجاد یک فرهنگ حمایتی در سازمان، تشویق به هدف

همچنین نتایج برخی از تحقیقات صورت گرفته در جهان نشان می دهد که راهبردها و راهکارهای توانمندسازی منابع انسانی و مدیران به شرح زیر می باشد:

- پژوهش های کانتر<sup>۱</sup> (۱۹۸۳)، باندورا<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)، هاکنم والدهام<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) و دیگران، حداقل نه دستور مشخص را برای پرورش توانمندی یعنی ایجاد احساس شایستگی، انتخاب، اثر گذاشتن، ارزش و امنیت تجویز کرده اند. این نه دستور، عبارتند از: ۱- مشخص کردن شفاف دیدگاه و اهداف،<sup>۴</sup> ۲- پرورش تجارب تسلط شخصی،<sup>۵</sup> ۳- الگوسازی،<sup>۶</sup> ۴- فراهم آوردن حمایت،<sup>۷</sup> ۵- برانگیختگی احساسی،<sup>۸</sup> ۶- فراهم آوردن اطلاعات لازم،<sup>۹</sup> ۷- تأمین منابع

1. Kanter  
 2. Bandura  
 3. Haackman & oldham  
 4. Articulating a Clear vision and Goals  
 5. Fostering Personal Mastery Experiences  
 6. Modeling  
 7. Providing Support  
 8. Emotional Arousal  
 9. Providing Information

10. Providing Resources  
 11. Connecting to outcomes  
 12. Creating Confidence

• «عبدالهی»، در پژوهشی عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی روان شناختی را به سه دسته به شرح زیر ارائه نمود:

۱- راهبردهای مدیریتی، شامل فراهم نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، دادن استقلال و آزادی عمل و تشکیل گروه می باشد.

۲- شرایط سازمانی، شامل: نظام پاداش دهی، ساختار سازمانی و دسترسی به منابع می باشد.

۳- منابع خودکارآمدی، شامل: الگوسازی، حمایت کردن و برانگیختگی هیجانی می باشد (عبدالهی، ۱۳۸۳، ۱۸۶).

• «اسکندری»، در تحقیقات خود عوامل مؤثر در توانمندسازی مدیران را براساس مدل سه شاخگی ساختار، رفتار و زمینه، دسته بندی نمود.

- منظور از ساختار سازمانی، همه‌ی عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می باشد، که شامل: ساختار سازمانی، طراحی شغل و سیستم پاداش است.

- منظور از رفتار، انسان و روابط انسانی در سازمان می باشد، که شامل توانایی، مهارت، نگرش، سبک رهبری و شخصیت است.

- منظور از زمینه، تمام شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی است که بر سازمان محیط بوده و ابر سیستم های سازمان را تشکیل می دهند، که شامل جو سازمانی و فرهنگ سازمانی است. (اسکندری، ۱۳۸۳، ۱۸۶).

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش به روش پیمایشی با کاربست دو نوع پرسشنامه- پرسشنامه‌ی شماره‌ی یک باضرب پایایی ۰/۹۵ به منظور بررسی میزان تأثیر مؤلفه های شناسایی شده در توانمندسازی از دیدگاه رؤسا و معاونان آموزشی ادارات آموزش و پرورش و مدیران مدارس و پرسشنامه‌ی شماره‌ی دوباضرب پایایی ۰/۹۷ به منظور اعتبارسنجی چارچوب پیشنهادی از دیدگاه کارشناسان و متخصصان حوزه‌های ستادی وزارت آموزش و پرورش بعد از تأمین روایی و پایایی آن اجرا گردید. جامعه‌ی آماری این پژوهش عبارتند از: کلیه‌ی مدیران مدارس ابتدایی کشور (۶۶۲۰۶ نفر)، کلیه‌ی مدیران مدارس راهنمایی کشور (۲۱۵۳۰ نفر)، کلیه‌ی رؤسا و معاونان ادارات آموزش و پرورش

گذاری، آموزش و کارآموزی کارکنان وارائه سیستم های پاداش (Robbins, 1999.983).

• «وتن و کمرون»، در تحقیقات خود بدین نتیجه رسیده اند که برای غلبه بر مسایل عملکرد ضعیف ناشی از نبود توانمندی، پنج ابزار عمده وجود دارد: عرضه‌ی مجدد منابع،<sup>۱</sup> آموزش دوباره،<sup>۲</sup> متناسب ساختن دوباره شخص با شغل،<sup>۳</sup> واگذاری شغل دیگر و<sup>۴</sup> اخراج<sup>۵</sup> (وتن و کمرون، ۱۳۸۲، ۱۲).

• «کانگر و کانگو»، در تحقیقات خود مراحل توانمندسازی را به شرح زیر ارائه داده اند:

مرحله‌ی اول: شناسایی شرایط سازمانی که موجب حالت بی قدرتی در کارکنان می شود و آن شامل: تغییرات سازمان، ساختار سازمان، نظام پاداش ها و ماهیت شغل است.

مرحله‌ی دوم: راهبردهای مدیریتی شامل: مدیریت مشارکتی، هدف گذاری، نظام بازخورد، الگوسازی و پاداش مبتنی بر عملکرد است.

مرحله‌ی سوم: فراهم آوردن اطلاعات خود کارآمدی برای زیردستان با استفاده از، تجربه‌ی موفق، تجربه‌ی جانشینی، ترغیب های کلامی و برانگیختگی هیجانی.

مرحله‌ی چهارم: تجربه توانمندسازی شامل تقویت انتظار تلاش، عملکرد یا اعتقاد به کارآمدی شخصی است.

مرحله‌ی پنجم: نتایج رفتاری شامل انجام وظایف شغلی و داشتن پشتکار و استقامت در انجام آنها (Conger & Kanungo, 1998.475).

• «توماس و ولتهوس»، معتقد هستند که توانمندسازی عنوانی برای پارادایم جدید انگیزش است. همچنین به دلیل تحولات به وجود آمده، جستجوی جایگزین مناسب برای انواع مدیریتی که تعهد، ریسک پذیری و ابداع را ترغیب می کند، در قالب پارادایم جدید ضرورت یافته است. پارادایم جدید شامل کنترل های ساده و تأکید بر تعهد درونی می باشد (Thomas & Velthouse, 1990,675).

1. Resupply

2. Retrain

3. Refit

4. Reassign

5. Release

از آزمون تحلیل واریانس و جهت بررسی میزان همبستگی مولفه ها از ماتریس ضرایب همبستگی پیرسون و برای تعیین عامل ها از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است .

### یافته های پژوهشی

#### سؤال اول: ابعاد و مؤلفه های توانمندسازی مدیران آموزشی کدامند؟

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها نشان می دهد که ابعاد و مؤلفه های توانمندسازی مدیران آموزشی به شرح جدول شماره (۱) می باشند.

سراسر کشور (۲۴۰۰ نفر) و کلیه کارشناسان و متخصصان حوزه های ستادی وزارت آموزش و پرورش (۳۷۱۷ نفر) در سال تحصیلی ۸۴-۸۳. نمونه آماری در مرحله اول ، تعداد ۳۸۲ از مدیران مدارس ابتدایی و تعداد ۳۸۰ نفر از مدیران مدارس راهنمایی براساس جدول تعیین حجم نمونه مورگان<sup>۱</sup> به روش تصادفی طبقه ای<sup>۲</sup> انتخاب و تعداد ۳۲۶ نفر از رؤسا و معاونان آموزش عمومی به روش مبتنی بر هدف انتخاب شده اند. در در مرحله دوم ، تعداد ۱۵۲ نفر از کارشناسان و متخصصان حوزه های ستادی که دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر در رشته مدیریت آموزشی بودند، به روش مبتنی بر هدف انتخاب شده اند. داده های جمع آوری شده با استفاده از شاخص های مناسب آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل گردیدند . به منظور مقایسه میانگین نمرات گروهها

رویکرد	ابعاد پرسشنامه ی شماره ی یک (۱)	میانگین بار عاملی	تعداد مؤلفه	ابعاد پرسشنامه ی شماره ی دو (۲)	میانگین بار عاملی	تعداد مؤلفه
ارتباطی	راهکارهای مدیریتی	(۰/۶۰)	۱۰	راهکارهای مدیریتی	(۰/۶۷)	۸
	شفاف سازی	(۰/۶۰)	۵	شفاف سازی	(۰/۶۶)	۴
	توسعه ی مشارکت	(۰/۶۰)	۵	توسعه مشارکت	(۰/۷۲)	۴
	فناوری اطلاعات و ارتباطات	(۰/۵۹)	۴	فناوری اطلاعات و ارتباطات	(۰/۸۰)	۴
انگیزشی	روابط انسانی	(۰/۷۳)	۶	روابط انسانی	(۰/۷۴)	۵
	الگوسازی	(۰/۶۱)	۵	الگوسازی	(۰/۶۳)	۴
	خودمدیریتی	(۰/۶۸)	۵	خودمدیریتی	(۰/۴۹)	۴
	_____	_____	_____	تعهد	(۰/۶۸)	۳
شناختی و فراشناختی	شناختی	(۰/۶۷)	۶	شناختی	(۰/۶۹)	۵
	فراشناختی	(۰/۴۹)	۵	فراشناختی	(۰/۷۳)	۵
	خودکارآمدی	(۰/۶۳)	۵	خودکارآمدی	(۰/۶۱)	۸
	اعتمادسازی	(۰/۵۸)	۵	قدردانی	(۰/۶۲)	۳
کل رویکردها	کل ابعاد	(۰/۶۱)	جمعاً ۶۱ مؤلفه در ۱۱ بعد	کل ابعاد	(۰/۶۷)	جمعاً ۶۱ مؤلفه در ۱۳ بعد

جدول شماره (۱)، نتایج تحلیل عاملی مؤلفه های توانمندسازی مدیران آموزشی در پرسشنامه ی شماره ی یک و دو.

۱- ارتقاء کیفیت عملکرد مدارس در راستای تربیت شهروندانی که در یک محیط جهانی و بین‌المللی قادر باشند هویت فردی، اجتماعی، فرهنگی، حرفه‌ای و تکنولوژیکی متناسب با این محیط را کسب کنند (۰/۸۲).

۲- افزایش سطح دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، خودکارآمدی و خودباوری در مدیران مدارس به منظور ایجاد نظام خودکنترلی، خودارزشیابی و خودراهبری در مدیریت آموزشی (۰/۷۵).

۳- فراهم کردن زمینه‌های تربیت مدیران آموزشی عالم، آگاه، متعهد و ماهر برای ایجاد نظام آموزشی کارآفرین و پاسخگو در عصر مبتنی بر دانایی (۰/۷۱).

۴- ارتقای توانمندی‌های مدیران مدارس در جهت تحقق رسالت‌ها و تعهدات بین‌المللی و هدف‌های آموزش و پرورش کشور در ابعاد بین‌المللی، اقتصادی، معنوی، اخلاقی، علمی آموزشی، فرهنگی، اجتماعی، زیستی، هوشی (فکری)، سیاسی و فناوری (۰/۷۱).

۵- فراهم کردن زمینه‌های استفاده‌ی مدیران مدارس از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) در دنیای مجازی به منظور تسریع در کاربرد نظام مدیریت دانش در آموزش و پرورش (۰/۶۹).

۶- بهره‌گیری از ظرفیت‌های بالقوه مدیران مدارس در جهت ظرفیت‌سازی، ارتقاء بهره‌وری و انجام بهینه‌ی وظایف مختلف مدیریت آموزشی در مدارس (۰/۶۹).

۷- توسعه و بهبود عملکرد مدیران مدارس در جهت پاسخگویی به نیازهای روز افزون و پیچیده‌ی جامعه‌ی محلی، ملی، جهانی و بین‌المللی در هزاره‌ی سوم با حفظ ارزش‌های نظام اسلامی (۰/۶۶).

۸- نظام مند کردن فرایند توانمندسازی مدیران مدارس در آموزش و پرورش کشور (۰/۶۹).

ب- راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس (میانگین بار عاملی ۰/۶۶)

جدول شماره (۲) راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس مبتنی بر رویکرد ارتباطی (۰/۷۰)

نتایج مندرج در جدول شماره (۱) نشان می‌دهد که ابعاد مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران در مرحله‌ی نخست، به ۱۱ بعد و ۶۱ مؤلفه و در مرحله‌ی دوم، به ۱۳ بعد و ۶۱ مؤلفه تقسیم شده است با این تفاوت که در مرحله دوم دو بعد بصیرت مشترک و تعهد، اضافه گردیده است بنابراین ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران آموزشی مشتمل بر ۱۳ بعد و ۶۱ مؤلفه می‌باشد که در چارچوب توانمندسازی در ادامه به تفصیل آمده است.

سؤال دوم تحقیق: چه چارچوبی را می‌توان برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی کشور ارائه داد؟

پژوهشگر بر اساس مطالعات تطبیقی، مرور پیشینه‌ی توانمندسازی، بررسی مبانی نظری و تجربی موضوع، تجارب به دست آمده و همچنین تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه‌های شماره‌ی یک و دو، چارچوب مناسب توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی کشور، مشتمل بر چهار بخش اصلی را به شرح زیر پیشنهاد می‌نماید.

۱- فلسفه و اهداف کلی چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس.

۲- راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس .

۳- مراحل اجرایی چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس.

۴- نظام ارزشیابی و مهندسی مجدد چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس.

الف- فلسفه و اهداف کلی چارچوب توانمندسازی

مدیران مدارس (میانگین بار عاملی ۰/۷۱)

اهداف چارچوب توانمندسازی مدیران با توجه به پیشینه‌ی موضوع، تحقیقات و مطالعات انجام شده در جهان، تغییرات و تحولات صورت گرفته در سازمان و مدیریت آموزشی، برنامه‌ی چشم انداز ۲۰ ساله، اهداف آموزش و پرورش، شرح وظایف مدیران مدارس و نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر به شرح زیر می‌باشد.



میزان بار عاملی	ابعاد و مولفه های توانمندسازی	ردیف
۰/۶۷	بعد راهکارهای مدیریتی	۱
۰/۷۹	استفاده از فرایند چرخه های بهبود کیفیت به طور مستمر	۱-۱
۰/۷۸	اعمال مدیریت و رهبری کارآمد و اثر بخش در مدارس	۱-۲
۰/۷۷	اعمال مدیریت مبتنی بر فرایند در مدارس	۱-۳
۰/۷۳	اعمال مدیریت تغییر در مدارس	۱-۴
۰/۶۱	تأکید بر رویکرد مشتری مداری در آموزش و پرورش	۱-۵
۰/۶۰	فراهم کردن منابع و اطلاعات مورد نیاز مدیران مدارس	۱-۶
۰/۵۷	برنامه ریزی پرورش و بالندگی مدیران مدارس	۱-۷
۰/۵۱	ایجاد و توسعه‌ی محیط خلاق و نوآور در مدارس	۱-۸
۰/۸۰	بعد فناوری اطلاعات و ارتباطات	۲
۰/۸۴	یادگیری چگونگی کاربرد ابزارهای ICT	۲-۱
۰/۸۴	تسلط در کاربرد ICT در آموزش و پرورش	۲-۲
۰/۸۳	شناخت ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات	۲-۳
۰/۷۲	درک زمان مناسب برای کار بست ICT	۲-۴
۰/۷۲	بعد توسعه‌ی مشارکت	۳
۰/۸۰	هدفگذاری به کمک زیردستان	۳-۱
۰/۷۷	تشکیل گروه‌های خودگردان و خود راهبر	۳-۲
۰/۷۴	توسعه‌ی مشارکت مدیران در تصمیم گیری‌های مربوط به مدارس	۳-۳
۰/۵۹	تفویض اختیارات بیشتر به مدارس	۳-۴
۰/۶۶	بعد شفاف سازی	۴
۰/۷۷	شفاف نمودن وظایف و نقش های مدیران مدارس	۴-۱
۰/۷۷	پاسخگو نمودن مدیران مدارس در برابر عملکرد خویش	۴-۲
۰/۵۶	مشخص کردن هدف‌ها و استراتژی‌های مدارس در راستای هدف‌های کلان آموزش و پرورش	۴-۳
۰/۵۴	اعمال مدیریت دانش در آموزش و پرورش	۴-۴
۰/۶۲	بعد بصیرت مشترک	۵
۰/۷۳	تسهیل و تسریع ارتباطات سازمانی در آموزش و پرورش	۵-۱
۰/۶۳	طراحی ساختار سازمانی پاسخگو در آموزش و پرورش	۵-۲
۰/۶۲	درک ضرورت جهانی شدن آموزش و پرورش	۵-۳
۰/۵۰	ایجاد بصیرت مشترک در مدیران مدارس	۵-۴

جدول شماره (۲) راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس مبتنی بر رویکرد ارتباطی (۰/۷۰)

بعد فناآوری اطلاعات و ارتباطات (۰/۸۰)، بعد توسعه مشارکت (۰/۷۲)، بعد راهکارهای مدیریتی (۰/۶۷) بعد شفاف‌سازی (۰/۶۶) و بعد بصیرت مشترک (۰/۶۲) است.

نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول شماره ۲ نشان می دهد که راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس در رویکرد ارتباطی در پنج بعد مشتمل بر ۲۴ مؤلفه می باشد که به ترتیب میزان میانگین بار عاملی آنها،

جدول شماره (۳): راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس مبتنی بر رویکرد انگیزشی (۰/۶۳)

ردیف	ابعاد و مولفه های توانمندسازی	میزان بار عاملی
۱	بعد روابط انسانی	۰/۷۴
۱-۱	افزایش رضایت شغلی مدیران مدارس	۰/۸۱
۱-۲	درک نیازهای مختلف مدیران	۰/۸۰
۱-۳	تقویت اعتماد به نفس در مدیران مدارس	۰/۷۵
۱-۴	افزایش امنیت شغلی مدیران	۰/۶۹
۱-۵	اعمال مدیریت پاسخگو و مسئولیت پذیر	۰/۶۲
۲	بعد تعهد	۰/۶۸
۲-۱	افزایش تعهد و وجدان کاری مدیران مدارس	۰/۷۹
۲-۲	ایجاد نگرش مثبت به کار در مدیران	۰/۷۳
۲-۳	افزایش روحیه مساعدت و همکاری در مدیران	۰/۵۲
۳	بعد الگو سازی	۰/۶۳
۳-۱	ارائه سیستم بازخورد مناسب به عملکرد مدیران	۰/۷۳
۳-۲	اعمال سبک مدیریت مشارکتی در مدارس	۰/۶۳
۳-۳	شناخت و معرفی مدیران موفق و کارآفرین	۰/۶۰
۳-۴	ارائه الگوی مدیریت اثر بخش و کارآمد در مدارس	۰/۵۷
۴	بعد خود مدیریتی	۰/۴۹
۴-۱	ایجاد انگیزه‌ی رهبری در مدیران مدارس	۰/۶۰
۴-۲	تشویق و تقویت روحیه‌ی خود کنترلی در مدیران	۰/۴۶
۴-۳	ایجاد و تقویت روحیه‌ی خود ارزشیابی در مدیران	۰/۵۱
۴-۴	افزایش روحیه‌ی خود مدیریتی و خود راهبری	۰/۳۸

مؤلفه می باشد که به ترتیب میزان میانگین بار عاملی آنها، بعد روابط انسانی (۰/۷۴)، بعد تعهد (۰/۶۸)، بعد الگوسازی (۰/۶۳) و بعد خودمدیریتی (۰/۴۹) است.

نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول شماره (۳) نشان می دهد که راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس در رویکرد انگیزشی در چهار بعد مشتمل بر ۱۶

جدول شماره (۴) راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس مبتنی بر رویکرد شناختی و فراشناختی (۰/۶۶)

میزان بار عاملی	ابعاد و مولفه های توانمندسازی	ردیف
۰/۶۹	بعد شناختی	۱
۰/۷۸	تقویت احساس توانمندی در مدیران مدارس	۱-۱
۰/۷۳	تقویت احساس شایستگی در مدیران مدارس	۱-۲
۰/۷۲	تقویت احساس مؤثر بودن در مدیران	۱-۳
۰/۶۱	توسعه و تقویت احساس حق انتخاب در مدیران	۱-۴
۰/۵۹	توسعه و تقویت احساس معناداری در مدیران	۱-۵
۰/۶۱	بعد خودکار آمدی	۲
۰/۸۲	ارائه ی پاداش مبتنی بر عملکرد	۲-۱
۰/۷۸	ارتقای توانایی ریسک پذیری در مدیران	۲-۲
۰/۶۴	دادن استقلال عمل به مدیران	۲-۳
۰/۶۲	تأکید بر موفقیت های قبلی در مدیران	۲-۴
۰/۶۲	اعتماد سازی در روابط متقابل	۲-۵
۰/۵۷	ترغیب های کلامی یا اجتماعی	۲-۶
۰/۴۴	برانگیختگی هیجانی مدیران مدارس	۲-۷
۰/۳۷	تقویت احساس خودکار آمدی در مدیران	۲-۸
۰/۷۲	بعد فراشناختی	۳
۰/۸۰	تأکید بر خود آغازگری در مدیران	۳-۱
۰/۷۷	تأکید بر خود مشاهده گری در مدیران	۳-۲
۰/۷۲	تأکید بر خود کنترلی در مدیران	۳-۳
۰/۶۸	تأکید بر خود تنظیم کنترلی در مدیران	۳-۴
۰/۶۵	تأکید بر خود قضاوتی در مدیران	۳-۵
۰/۶۲	بعد قدردانی	۴
۰/۷۸	شناخت و قدردانی از عملکرد مدیران مدارس	۴-۱
۰/۷۴	افزایش احساس تعلق مدیران به سازمان	۴-۲
۰/۳۳	افزایش مسئولیت پذیری در مدیران	۴-۳

میانگین بار عاملی آنها، بعد فراشناختی (۰/۷۲) بعد شناختی (۰/۶۹) بعد قدردانی (۰/۶۲) و بعد خودکارآمدی (۰/۶۱) است.

نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول شماره (۴) نشان می دهد که راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس مبتنی بر رویکرد شناختی و فراشناختی در چهار بعد مشتمل بر ۲۱ مؤلفه می باشد که به ترتیب میزان

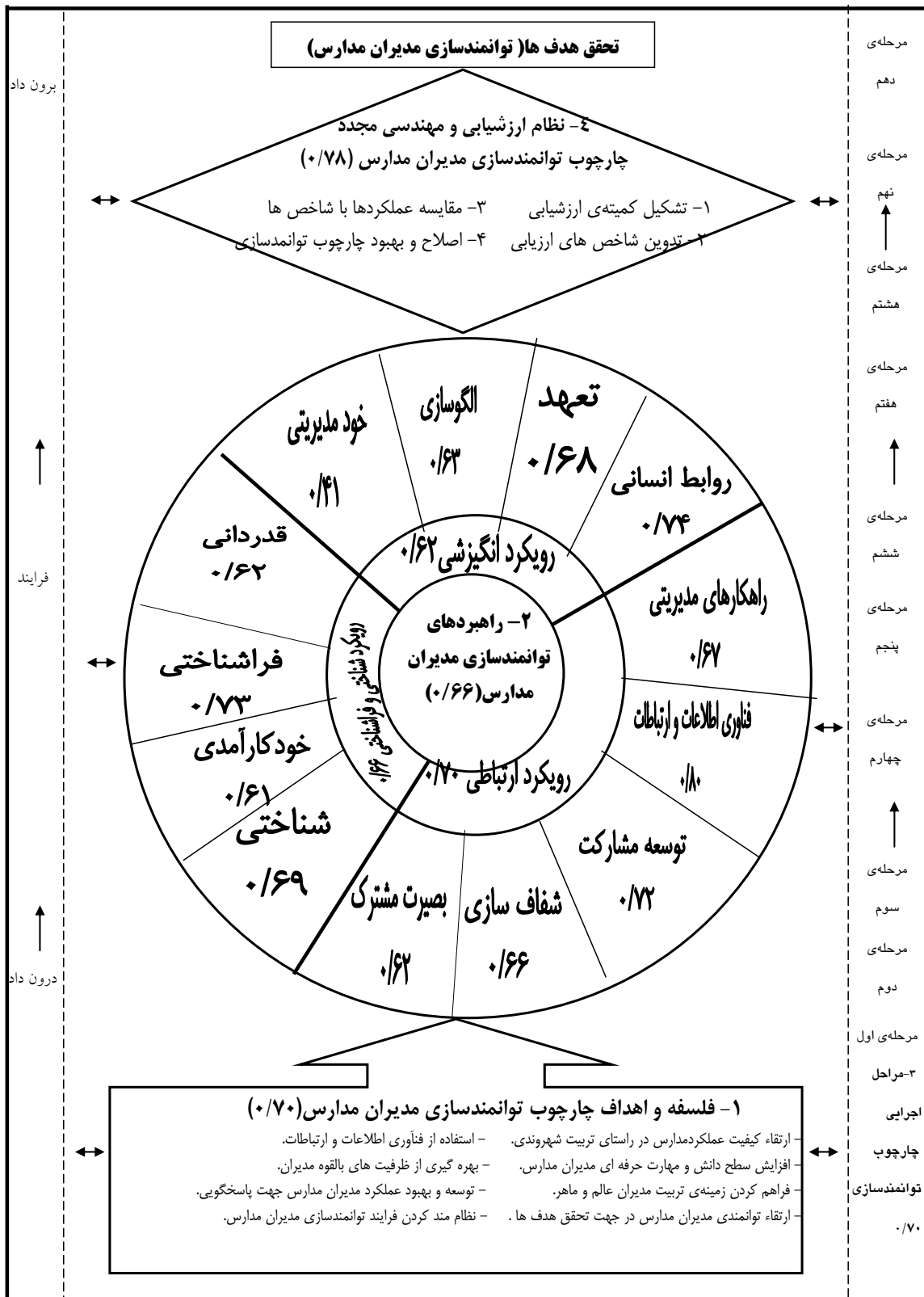
### چ- نظام ارزشیابی و مهندسی مجدد چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس (میانگین بار عاملی ۰/۷۸)

- ۱- تشکیل کمیته‌ی تخصصی ارزشیابی از چارچوب و برنامه‌های توانمندسازی مدیران مدارس (۰/۷۵).
  - ۲- تهیه و تدوین معیارها و شاخص‌های توانمندسازی مدیران مدارس بر اساس هدف‌های چارچوب (۰/۸۴)
  - ۳- بررسی عملکرد مدارس و مدیران بر اساس شاخص و معیارهای تعیین شده (۰/۸۷)
  - ۴- اعمال اصلاحات، تجدید نظر و طراحی‌های مجدد در چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس (۰/۷۰)
- بنابراین، با توجه به نتایج به دست آمده چارچوب پیشنهادی توانمندسازی مدیران مدارس کشور و چگونگی ارتباط هر یک از عناصر این چارچوب را می‌توان به شرح شکل‌های شماره (۲) و (۳) ارائه نمود.

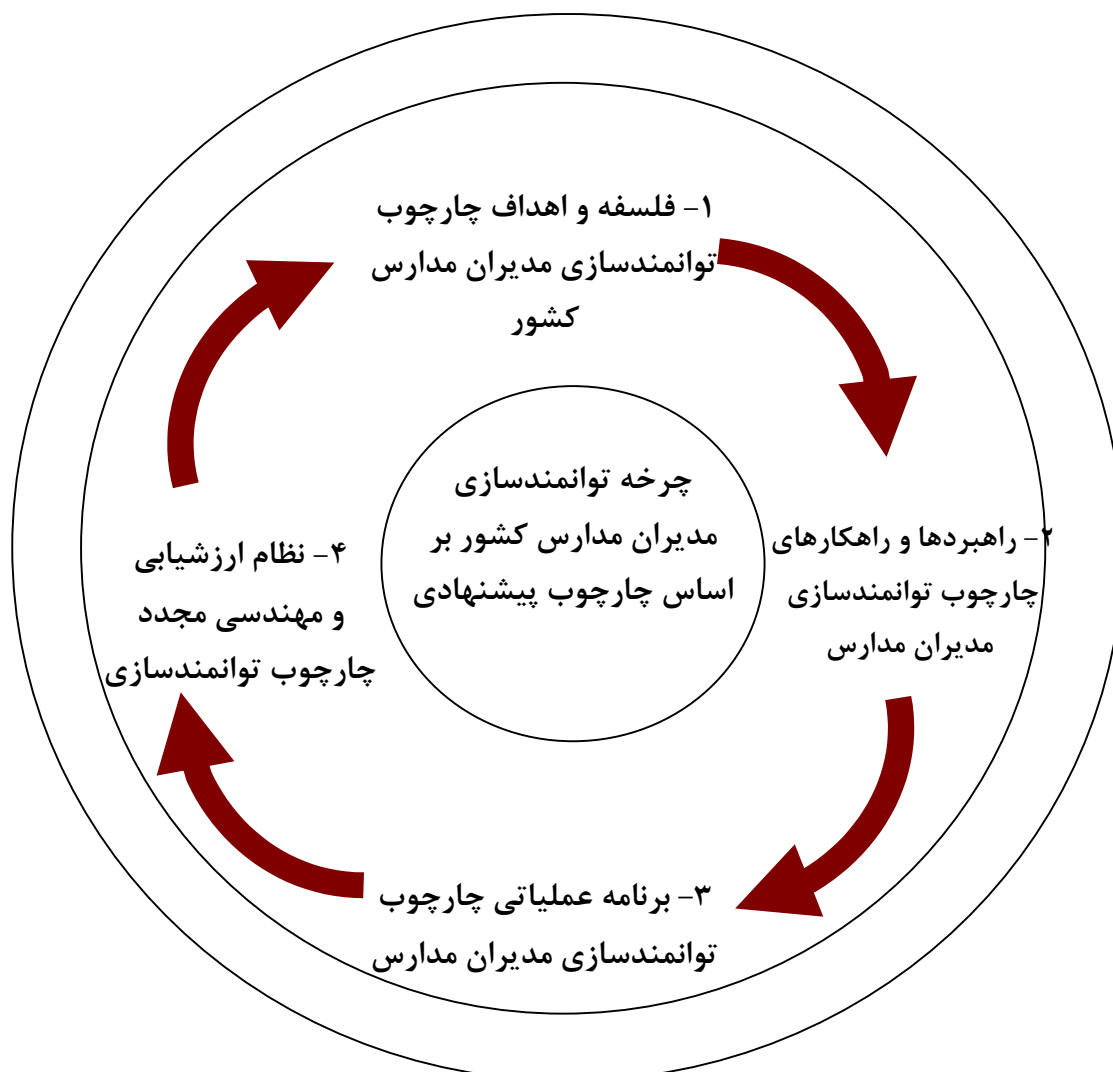
### ج- مراحل اجرایی چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس (میانگین بار عاملی ۰/۷۰)

- ۱- تشکیل کمیته‌ی اجرایی توانمندسازی مدیران مدارس، متشکل از متخصصین و کارشناسان در رشته‌های علوم تربیتی و روان‌شناسی در ستاد و سازمان آموزش و پرورش استان‌ها (۰/۶۹).
- ۲- شناسایی و تجزیه و تحلیل نقاط ضعف، قوت و تعیین فرصت‌ها و تهدیدها (ترسیم وضع موجود) جهت اجرای چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس در آموزش و پرورش (۰/۷۱).
- ۳- ترسیم وضعیت مطلوب توانمندی‌های مورد نیاز مدیران مدارس بر اساس نتایج تحقیقات، تئوری‌ها، فلسفه و اهداف تعیین شده برای چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس (۰/۶۴).
- ۴- بررسی و تعیین راهبردهای توانمندسازی مدیران مدارس جهت دستیابی به وضعیت مطلوب بر پایه‌ی بررسی‌های صورت گرفته در مرحله‌ی دوم (۰/۷۸).
- ۵- فراهم نمودن منابع خودکار آمدی مدیران مدارس برای مؤثر بودن اقدامات و فعالیت‌های توانمندسازی از قبیل مهارت تجربه شده، مشاهده تجربیات دیگران، ترغیب‌های کلامی و حمایت‌های عاطفی از مدیران مدارس (۰/۷۰).
- ۶- تهیه و تدوین بسته‌های آموزشی مورد نیاز مدیران مدارس پس از طی مراحل روایی و اعتبار آنها (۰/۶۸).
- ۷- اجرای کارگاه‌های آموزشی به منظور ایجاد وحدت رویه و اشاعه‌ی راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس در آموزش و پرورش (۰/۶۹).
- ۸- برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات و فعالیت‌های توانمندسازی مدیران مدارس (۰/۷۱).
- ۹- فراهم کردن زمینه‌ی شناخت و کسب تجربه‌ی مدیران نسبت به توانمندی‌های خود و تقویت احساس خودکار آمدی از طریق تقویت احساس مؤثر بودن، شایستگی، با معنی بودن و حق انتخاب در مدیران مدارس (۰/۷۱).
- ۱۰- ارزیابی مراحل اجرایی چارچوب توانمندسازی و اصلاح و بهبود برنامه‌های آتی (۰/۶۴).

شکل شماره (۲)، چارچوب پیشنهادی توانمندسازی مدیران مدارس کشور (۰/۷۱)



شکل شماره ۳)، چگونگی ارتباط عناصر اصلی چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس کشور



همان طوری که چرخه توانمندسازی نشان می‌دهد، چارچوب پیشنهادی توانمندسازی مدیران مدارس کشور در این پژوهش به عنوان یک ابرسیستم، دربرگیرنده حداقل چهار زیر سیستم اصلی مرتبط با هم هست. که شامل فلسفه و اهداف، راهبردها، برنامه‌ی عملیاتی و نظام ارزشیابی چارچوب توانمندسازی مدیران، مدارس می‌باشد. دست اندرکاران و مدیران، جهت برنامه ریزی توانمندسازی منابع انسانی در گام نخست می‌باید فلسفه و هدف‌های توانمندسازی را به خوبی شناسایی و درک

نمایند و سپس با توجه به نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدها، راهبردهای مناسب توانمندسازی را انتخاب و به دنبال آن بر اساس برنامه عملیاتی پیش بینی شده در چارچوب، نسبت به اجرای استراتژی اقدام و در نهایت بر اساس شاخص‌های تعیین شده، کل چارچوب و بخش‌های مختلف آن را ارزشیابی و اصلاح نماید.

## سؤال سوم تحقیق: درجه‌ی تناسب چارچوب پیشنهادی از نظر کارشناسان و متخصصان حوزه‌های ستادی وزارت آموزش و پرورش چگونه است؟

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه‌ی شماره ۵، مبنی بر تعیین درجه‌ی تناسب چارچوب پیشنهادی هریک از بخش‌های اصلی آن، به شرح زیر می‌باشد:

- ۹۴ درصد آزمودنی‌ها، درجه تناسب فلسفه و اهداف چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس را کاملاً مناسب و مناسب تشخیص داده‌اند و میانگین بار عاملی مؤلفه‌های این بخش ۰/۷۰ می‌باشد.

- ۹۳ درصد آزمودنی‌ها درجه تناسب، راهبردها و راهکارهای توانمندسازی پیش‌بینی شده در چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس را کاملاً مناسب و مناسب می‌دانند و میانگین بار عاملی مؤلفه‌های این بخش ۰/۶۷ می‌باشد.

- ۹۱ درصد آزمودنی‌ها، مراحل اجرایی چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس را کاملاً مناسب و مناسب می‌دانند و میانگین بار عاملی مؤلفه‌های این بخش ۰/۷۰ می‌باشد.

- ۹۵ درصد آزمودنی‌ها نظام ارزشیابی و مهندسی مجدد، چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس را کاملاً مناسب و مناسب می‌دانند و میانگین بار عاملی مؤلفه‌های این بخش ۰/۷۸ می‌باشد.

- به طور کلی ۹۳ درصد کارشناسان و متخصصان حوزه‌های ستادی وزارت آموزش و پرورش چارچوب پیشنهادی توانمندسازی مدیران مدارس را کاملاً مناسب و مناسب تشخیص داده‌اند و میزان ضریب همبستگی بین مؤلفه‌های هر بخش در سطح ۰/۰۱ معنادار است و میانگین بار عاملی کل چارچوب ۰/۷۱ می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تعیین ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه‌ی چارچوب مناسب توانمندسازی مدیران مدارس در سطح کشور اجرا گردید. نتایج به دست

آمده نشان می‌دهد که مهمترین ابعاد توانمندسازی مدیران مدارس به ترتیب میزان بار عاملی آنها عبارتند از: فناوری اطلاعات و ارتباطات (۰/۸۰)، روابط انسانی (۰/۷۴)، فراشناختی (۰/۷۳)، توسعه‌ی مشارکت (۰/۷۲)، شناختی (۰/۶۹)، تعهد (۰/۶۸)، راهکارهای مدیریتی (۰/۶۷)، شفاف‌سازی (۰/۶۶)، الگوسازی (۰/۶۳)، بصیرت مشترک (۰/۶۲)، قدردانی (۰/۶۲)، خودکار آمدی (۰/۶۱) و خود مدیریتی (۰/۴۹) همچنین نتایج به دست آمده از اعتبار سنجی چارچوب پیشنهادی توانمندسازی، نشان می‌دهد که ۹۳ درصد کارشناسان و متخصصان حوزه‌ی ستادی وزارت آموزش و پرورش، چارچوب پیشنهادی این تحقیق جهت توانمندسازی مدیران مدارس کشور را کاملاً مناسب و مناسب تشخیص دادند و میانگین بار عامل چارچوب ۰/۷۱ است و میزان ضریب همبستگی بین مؤلفه‌های هر بخش چارچوب در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد. مقایسه نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات انجام شده پیرامون توانمندسازی منابع انسانی، نشان می‌دهد که عمده یافته‌های آنها را مورد تأیید قرار می‌دهد با این تفاوت که هر یک از تحقیقات انجام شده در جهان به صورت محدود به بخشی از فرایند توانمندسازی منابع انسانی پرداخته و بخش دیگر را نادیده گرفته‌اند. اما تحقیق حاضر به صورت همه‌جانبه تمام زمینه‌ها و ساز و کارهای مورد نیاز برنامه‌ریزی جهت توانمندسازی مدیران را مورد مطالعه قرار داده است و نتایج بدست آمده در قالب چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس کشور ارائه شده است. این چارچوب ضمن تعیین هدفها، راهبردهای دستیابی به هدف‌ها را مشخص و برنامه‌عملیاتی، اجرای راهبردها را تعیین و نظام ارزشیابی جهت اصلاح و بهبود چارچوب را پیش‌بینی نموده است.

بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر و تأیید نتایج آن توسط تحقیقات قبلی و نظریه‌های موجود می‌توان نتیجه گرفت که چارچوب پیشنهادی از یک پشتوانه‌ی نظری و تجربی و اعتبار کافی برخوردار است و طراحی این چارچوب می‌تواند گام مؤثری در جهت توانمندسازی مدیران مدارس کشور باشد. بر این اساس، به برنامه‌ریزان، مدیران عالی و میانی وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می‌گردد که با تشکیل کمیته

راهبردهای مشخص شده و مراحل اجرایی در نظر گرفته شده برابر رهنمودهای چارچوب پیشنهادی اقدام نمایند.

توانمندسازی مدیران مدارس درستاد و هر یک از استان‌ها نسبت به عملیاتی نمودن چارچوب ارائه شده به منظور دستیابی به هدف‌های تعیین شده در چارچوب، از طریق

#### منابع و مأخذ:

۱. اسکات، سینیتا و ژاف، دنیس «توانمندسازی کارکنان» مهدی ایران نژاد پاریزی، توسعه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران، ۱۳۷۵، چاپ اول، ص ۱۹-۲۰.
۲. اسکندری، مجتبی «طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران کاروان‌های حج و اوقاف» دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۱.
۳. بلانچارد، کن، جان کارلوس و آلن راندولف (۱۹۹۹) «سه کلید توان افزایشی» فصل ۱۱... نی، نشر رسا، تهران، چاپ اول، ۱۳۷۹، ص ۱۱.
۴. بلانچارد، کن، جان کارلوس و آلن راندولف (۱۹۹۶) «مدیریت توانمندسازی کارکنان» مهدی ایران نژاد پاریزی نشر مدیران، تهران، ۱۳۸۱، چاپ دوم، ص ۱۰۶.
۵. کنیلا، دنیس «توانمندسازی منابع انسانی» مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمیان، نشر ایران، تهران، ۱۳۸۳، چاپ اول، ص ۳، و ۱۶-۱۴.
۶. عبدالهی، بیژن، «طراحی الگوی توانمندسازی روان شناختی کارکنان حوزه ستادی وزارت علوم تحقیقات و فناوری» دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران، ۱۳۸۳.
۷. وتن، دیوید و کیم اس، کمرون، «توانمندسازی و تفویض اختیار»، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران، ۱۳۸۱، چاپ اول، ص ۳۷-۳۸.
۸. وتن، دیوید و کیم اس، کمرون «پرورش مهارت‌های مدیریت: انگیزش کارکنان»، مهدی ایران نژاد پاریزی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران، ۱۳۸۲، چاپ دوم، ص ۱۲.
۹. وزارت آموزش و پرورش «سند و منشور اصلاح نظام آموزش و پرورش» پژوهشکده تعلیم و تربیت، چاپ اول ۱۳۸۲، ص ۷۶-۷۳.

10. Bowen, D. E, and E. E. Lawler (1992). "The Empowerment of Service Works: What, Why, How, and When?" Sloan Management. vol. 33. pp. 31-39.
11. Bowen, D. E, and E. E. Lawler (1995). "Empowering Service Employees." Sloan Management. vol. 36. pp. 87-95.
12. Conger, J. Rabindra, N, and H. Kanungo (1998). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice." Academy of Management Review. vol. 13, No 3. pp. 41-782.
13. Daft, R. (1999). Organization Theory and Design. South-Western College Publishing: USA.
14. Foy, N. (1997). Empowering People at Work. Cambridge: Gower.
15. Hawkes, T. H. (2004). "Empowerment in Nursing Education: Concept Analysis and Application to Philosophy." Learning and Instruction Review. Vol. 13. pp. 56-9.
16. Quinn, R. E, and. Spretzer M.G (1997). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider." Organizational dynamic. vol. 2. No.2, pp. 37-51.
17. Robbins, S. P. (1999). Organizational behavior. Prentice Hall: USA.
18. Schoell, W. Dessler, G. & Reinecke, J. (1993). Introduction to Business. Allyn & Bacon: USA.
19. Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation." The Academy of Management Journal. vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
20. Spreitzer, G. M. (1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment." Academy of Management Journal. vol. 39. No.2, pp.483-504
21. Thmas, and Velthouse (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation." Academy of Management Journal. Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.