

## شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان مشهد

حسین فضائلی‌گاه<sup>۱</sup> علی معقول<sup>۲</sup> احمد اکبری<sup>۳</sup> حمید رضایی‌فر<sup>۴</sup>

### چکیده

توانمندسازی روان‌شناختی مدیران آموزش و پرورش و اجرای برنامه‌های مرتبط با آن، یکی از ابزارهای مهم ایجاد تغییر و تحول در نظام آموزشی است. این ابزار به صورت مستقیم و غیرمستقیم منجر به بالا رفتن بهره‌وری و توسعه نیروی انسانی می‌شود. الگوی علمی این پژوهش براساس مصاحبه کیفی صورت گرفته با مدیران و نخبگان آموزش و پرورش انتخاب شد. روش نمونه‌گیری به دو صورت هدفمند و گلوله برفی می‌باشد. درنهایت با مراجعه به خبرگان، تعداد ۱۸ مصاحبه کیفی صورت گرفت. با استفاده از تکنیک گراند تئوری به شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی مدیران آموزش و پرورش شهرستان مشهد پرداخته شد که ضرورت هر یک از مؤلفه‌های مدل استخراج شده برای توانمندسازی روان‌شناختی بررسی گردیده. پژوهش حاضر با روش کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. نتایج نشان دادند که مجموع تعداد گره‌های کدهای بدون تکرار، ۱۴۰ مورد می‌باشند که طبق تشابهات مفهومی ترکیب و ۱۲۴ گره (کدهای مشترک) استخراج شدند. بر اساس شهود و درک پژوهشگران از موضوع مورد بررسی و با توجه به وجه اشتراک، آن‌ها در قالب ۲ مؤلفه اصلی (رویکردهای ساختاری و رویکردهای مدیریتی) و ۱۰ مؤلفه فرعی در قالب گره درختی دسته‌بندی شدند. درنهایت مؤلفه‌های اصلی و فرعی تشکیل‌دهنده توانمندسازی روان‌شناختی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان مشهد بیان شده‌اند.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، روان‌شناختی، مدیران، ساختاری، مدیریت

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران. [Meghdad.hf@gmail.com](mailto:Meghdad.hf@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران. (نویسنده مسئول) [Ali.Maghoor@yahoo.com](mailto:Ali.Maghoor@yahoo.com)

<sup>۳</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بردسکن، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسکن، ایران. [Akbari.180@gmail.com](mailto:Akbari.180@gmail.com)

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران. [H\\_rezaiefar@yahoo.com](mailto:H_rezaiefar@yahoo.com)

## مقدمه

بر هیچ‌کس پوشیده نیست که آموزش و پرورش، سرمایه امروز و آینده کشور می‌باشد. سرمایه‌ای که نمی‌توان قیمتی بر آن نهاد. آموزش و پرورش، بشر را از عصر تاریکی و جهل به عصر روشنایی و نور سوق می‌دهد. منابع انسانی نیز به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و عامل موفقیت سازمان، باید به‌طور خاص مورد توجه قرار گیرند. افرادی که در سازمان فعالیت می‌کنند در عملکرد سازمانی نقش بسزایی دارند. با توجه به مسئله مذکور، به نظر می‌رسد که احساسات و نگرش‌های مثبت افراد در رابطه با سازمان و شغل خود می‌تواند راهگشای بسیاری از مسائل و مشکلات موجود در سازمان باشد (صمدی میارکلانی، ۱۳۹۳: ۳۰)

در هزاره سوم، کارکرد دستگاه تعلیم و تربیت فراتر از پاسخ‌گویی به نیازهای سنتی (که به‌عنوان مهم‌ترین عامل بقا و رقابت در فضای متغیر و متحول به شمار می‌روند) می‌باشد. این مسئله به‌گونه‌ای است که نمی‌توان از توسعه‌یافتگی کشوری بدون برخورداری از یک نظام تعلیم و تربیت پویا، باکیفیت و پیشرفته سخن به میان آورد. در درون آموزش و پرورش نیز تعلیم و تربیت از جایگاه، حساسیت و اهمیت فراوانی برخوردار است. اغلب کشورهای پیشرفته دریافته‌اند که سرمایه‌گذاری در آموزش، اساس توسعه همه‌جانبه می‌باشد. حتی بسیاری از کشورهای کم‌درآمد نیز متوجه شده‌اند که در آموزش و پرورش باید اولویت‌ها معطوف به آموزش گردد. این امر چنان اهمیت پیدا کرده که میانگین افزایش منابع دولتی اختصاص یافته به امر آموزش در برخی کشورها در مدت پنج سال اخیر، به حدود بیست درصد رسیده است. این باور و اعتقاد را می‌توان در تفکر معمار مدرنیزاسیون ژاپن به‌وضوح مشاهده کرد که راه رسیدن به توسعه پایدار در این کشور را، صرف انرژی ملی برای ایجاد بنیادی مستحکم در آموزش می‌داند (امام قلی‌زاده، ۱۳۸۸: ۲۰)

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در مراکز آموزشی، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه مدیران مدارس است. مدیران در این مراکز به دلایل مختلفی توان بروز خلاقیت و ابتکار کافی را ندارند. یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند مدیران را ترغیب کند و باعث ایجاد انگیزه در آن‌ها شود، توانمندسازی است. برخی صاحب‌نظران می‌گویند که در کشور ما، آموزش و پرورش از کاهش کارایی و بهره‌وری پایین رنج می‌برد. معیارهای تعریف شده‌ای برای انتخاب مدیران مدارس وجود ندارد. برنامه‌های توانمندسازی مداوم و نظام‌مند، کمتر به چشم می‌خورد (بهرنگی، ۱۳۸۶)؛ آن‌گونه که معتقدند متعاقب نبودن برنامه منظم و مستمر توانمندسازی در بین مدیران مدارس، فرصت بروز خلاقیت و نوآوری کمی در مدارس ایجاد می‌کند؛ درحالی که به نظر می‌رسد توانمندسازی، راهکاری مهم برای توسعه و تطابق با روند تغییرهای محیط داخلی و خارجی سازمان آموزش و پرورش به حساب می‌آید. با این وصف، اگر نقش ممتاز مدیران مدارس را در نظام آموزشی بپذیریم، تأثیرگذاری توانمندسازی بر بهبود عملکرد آن‌ها را باور داشته باشیم و اگر آموزش و پرورش معتقد به تربیت نسلی دانا و توانا باشد؛ باید مدیرانی دانا و توانا داشته باشیم. تنها مدیران دانا و توانا می‌توانند بر معلمان و دانش‌آموزان و درنهایت بر جامعه دارای تأثیر ارزنده باشند. پیشرفت و ترقی دانش‌آموزان به وجود چنین مدیرانی وابسته است. توانمندسازی یکی از مهم‌ترین چالش‌ها برای مدیران در قرن حاضر می‌باشد؛ زیرا وجود تغییرات سریع و تغییر در شرایط، باعث وجود نگرش‌های جدید به نیروی انسانی شده است. درواقع مدیران به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی تلقی می‌شوند. توانمندسازی، واقعیتی می‌باشد که فرصت تصمیم‌گیری به‌وسیله گسترده شدن حیطه اختیارات را فراهم می‌آورد. توانمندسازی باعث شکسته شدن سلسله‌مراتب سنتی ساختارهای سازمان

می‌گردد. از آنجا که نقش آموزش و پرورش در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تعیین‌کننده است؛ کیفیت کار تمامی مدیران شاغل در رشد علمی و پرورشی دانش‌آموزان به‌طور مستقیم در سرنوشت نسل آینده جامعه تأثیر بسزایی دارد (صمدی میارکلائی، ۱۳۹۲: ۲۰). ادارات کل آموزش و پرورش با توجه به شرایط و مقتضیات خود، سازوکارهای مناسبی را جهت توانمندسازی مدیران شناسایی و به‌کار می‌گیرند. محیط آموزشی به‌طور اثربخشی بر توانمندسازی معلمان تأثیر دارد و معلمان نیز به‌طور اثربخشی بر رضایت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارند (محمدی، ۱۳۹۷: ۲۵)؛ لذا با توجه به اینکه در مدارس کشور، توجه به سطح علمی دانش‌آموزان اهمیت دوچندانی پیدا کرده و تلاش‌های زیادی جهت افزایش توان علمی معلمان برای افزایش ضریب قبولی دانش‌آموزان در آزمون‌های تئوری صورت گرفته؛ نقش معلمان این دوره در سرنوشت تحصیلی دانش‌آموز، اغلب نادیده انگاشته می‌شود. معلمان درصحنه مراقبت و توانمندسازی رفتار مناسب، به حاشیه رانده شده و این احساس پیش می‌آید که نقش آن‌ها در سرنوشت دانش‌آموزان ضعیف است (صمدی میارکلائی، ۱۳۹۲: ۴۲). با توجه به مسئله مذکور، این سؤال مطرح می‌شود که آیا تمهیداتی در زمینه توانمندسازی مدیران در جهت انجام وظایفشان به‌صورت متعهدانه در نظر گرفته شده است؟ توانمندسازی مدیران، روش جدیدی است که برای افزایش بهره‌وری از راه افزایش تعهد کارکنان به سازمان و بالعکس مورد استفاده قرار می‌گیرد. درواقع توانمندسازی کارکنان، شیوه جدیدی برای افزایش بهره‌وری و بازدهی از طریق ایجاد احساس تعهد متقابل میان کارکنان و سازمان است (شکوری، ۱۳۹۴: ۶۲) با این شیوه می‌توان اهداف فردی و سازمانی را به یکدیگر نزدیک کرده تا کارکنان باور نمایند که تلاش برای توسعه و پیشرفت سازمان، منافع آن‌ها را نیز تأمین می‌کند. محققان زیادی با برشمردن اهمیت و نقش تعهد سازمانی، لزوم توجه هرچه بیشتر سازمان‌ها جهت ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای افزایش آن را متذکر شده‌اند. در این بین، آموزش و پرورش و بالخصوص مدارس از حساسیت مضاعفی برخوردار هستند؛ زیرا که آن‌ها از حساس‌ترین و پراهمیت‌ترین سیستم‌های اجتماعی هر جامعه می‌باشد. همچنین بر تولید علم و پرورش قوای فکری و جسمی نسل گرداننده جامعه سروکار دارند. در برخی موارد گزارش شده که مدیران به دلایل مختلف از قبیل نارضایتی از حقوق و دستمزد، عدم تسهیلات کافی و... با تأخیر و بی‌میلی در محیط کار حضور پیدا می‌کنند. از طرفی به علت عدم توجه مدیران رده‌بالا به مدیران مدارس و بخش‌های آموزشی و کم‌اهمیت جلوه دادن آن، از محیط کار خود فرار کرده و این عدم‌همکاری به سایر معلمان نیز سرایت کرده است. در این راستای هدف از پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی مدیران آموزش و پرورش شهرستان مشهد می‌باشد.

در ادامه مبانی نظری و پیشینه پژوهش حاضر مطرح شده‌اند:

توانمندسازی روان‌شناختی را فرایند انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و حق انتخاب است. اسپرینزر (۱۹۹۵) توانمندسازی را به‌عنوان سازه انگیزشی شامل چهار بُعد معناداری، شایستگی خودمختاری و اثرگذاری مطرح کرد (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۸)

توانمندسازی مدیران مدارس درواقع حمایت از یک الگوی رهبری جدید آموزشی است که در آن فرایند تغییرات تسهیل می‌گردد، تصمیم‌گیری‌ها سرعت می‌یابد، تشریک‌مسابی ترویج می‌شود، بذل خلاقیت و کیفیت کاشته می‌شود و ایمنی واقعی و روحیه و اخلاق انسانی محقق می‌گردد. در طول چند دهه گذشته، توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی رهبران مدارس، برنامه بسیاری از کشورهای جهان بوده و به یک بحث مهم و محوری تبدیل شده است (هابر، ۲۰۱۳) مسئله مذکور بدین جهت می‌باشد که افزایش شناخت رهبران مدارس، تفاوت معناداری را در اثربخشی و کارایی کلاس درس

و همچنین ایجاد تغییرات به‌روز در مدرسه ایجاد می‌کند. چنین شواهدی باعث شده که نقش مدیریت و رهبری مدرسه به‌طور فزاینده‌ای در سطح بین‌المللی به‌عنوان یک عامل حیاتی در بهبود، توانمندسازی و اثربخشی مدرسه، کیفیت معلم و موفقیت دانش‌آموزان مطرح باشند (دینهام، ۲۰۱۲). باید پذیرفت که هرچند مدیران 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. مهم‌ترین چالش در این زمینه نیز توانمندی حرفه‌ای خود آن‌ها است (مفوروا اسپولز، ۲۰۱۲).

با توجه به تحقیقات صورت گرفته در این زمینه، محمدی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی پرداختند. این پژوهش باهدف ارائه الگوی توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی در کشور صورت گرفت. جامعه آماری آن شامل کلیه مدیران مستقل مدارس ابتدایی کشور به تعداد (۳۰۹۰۰) نفر بوده که نمونه آماری به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای، طی چند مرحله به تعداد ۳۳۶ نفر به‌صورت تصادفی متناسب با حجم جامعه انتخاب شد. ابزار اصلی مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که براساس نتایج یک مطالعه تطبیقی تهیه شد. روایی صوری توسط تعدادی از پاسخ‌دهندگان و روایی محتوایی براساس نظرات ۱۵ نفر از متخصصان مدیریت آموزشی انجام گرفت. پایایی این ابزار با پیش‌توزیع پرسشنامه و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به میزان (۰.۹۲۱) محاسبه شد. تحلیل آماری داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Sps18 و LISREL8.8 مبتنی بر روش‌های تحلیل آماری اکتشافی (عاملی و تأییدی)، معادلات ساختاری، محاسبه بار عاملی‌ها و تبیین واریانس‌ها انجام گرفت. الگوی ارائه‌شده در ۵ رویکرد با بار عاملی‌های به‌دست‌آمده تدوین شد که به ترتیب عبارت‌اند از مدیریتی-تکنیکی (۰.۹۸)، انگیزشی-فوق‌انگیزشی (۰.۹۷)، توانمندی‌های شخصی و معنوی (۰.۹۶)، شناختی-فراشناختی (۰.۹۵) و ساختاری-ارتباطی با (۰.۹۴). در این الگو ۵ رویکرد و ۱۵ مؤلفه به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی شناسایی شدند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و تأیید آن‌ها توسط تحقیقات قبلی و نظریه‌های موجود، می‌توان نتیجه گرفت که چارچوب ارائه‌شده از پشتوانه نظری، تجربی و اعتبار کافی برخوردار است. همچنین این الگو به‌عنوان الگویی بومی و تطبیقی می‌تواند مورد استفاده در سطح کشور قرار گیرد. کارگر و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی پرداختند. با توجه به اینکه در آموزش و پرورش ایران، مدیران آموزشی تقریباً بدون هیچ ملاک و صلاحیتی انتخاب می‌شوند و بیشتر آن‌ها فاقد توانمندی‌های لازم برای مدیریت آموزشی می‌باشند؛ این پژوهش کیفی با هدف ارائه الگویی جهت توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد صورت گرفت. روش‌شناسی مورد استفاده در این مطالعه کیفی از نوع پدیدارشناسی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد در سال تحصیلی ۹۵-۹۶ می‌باشد که تعداد آن‌ها اعم از زن و مرد شامل ۱۴۲ نفر بود. در پژوهش مذکور از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب نفر اول و برای انتخاب سایر افراد از فن گلوله برفی استفاده شد. همچنین با توجه به روش اشباع، تعداد افراد مصاحبه‌شونده ۲۰ نفر تعیین گردید. مشارکت‌کنندگان شامل ۲۰ نفر از مدیران با سابقه بالاتر از ۱۲ سال، مدیران نمونه استانی و دارای تحصیلات عالی در آموزش و پرورش بودند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده گردید. در تحلیل یافته‌ها، ابتدا با مرور و بازنگری متن مصاحبه‌ها، مفاهیم و عبارات معنادار استخراج شدند. در مرحله بعد از تجزیه و تحلیل و کدگذاری، یافته‌ها نشان دادند که ۲ مؤلفه «عوامل سازمانی و عوامل فردی» بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد دارند. بدین ترتیب محقق براساس مبانی نظری تحقیق، پیشینه توانمندسازی و تجزیه و تحلیل حاصل از مصاحبه، الگوی توانمندسازی

را ارائه نمود. هیلارد (۲۰۱۵) به ارزیابی برنامه‌های بالندگی مدیران پرداخته و نتیجه گرفت که فرصت ارائه‌شده به بهبود آموزش، یادگیری، پژوهش و مهارت‌های رهبری بیشترین تأثیر را بر بالندگی مدیران دارند.

هوسین و آل‌ابری (۲۰۱۵)، نیازهای بالندگی مدیران مدارس عمان را بررسی کردند. آن‌ها ۱۵ عامل از جمله نیازهای رهبری آموزشی، رهبری تحولی، طراحی مدل مناسب بالندگی حرفه‌ای مدیران در جهت الزامات و تغییرات آموزشی را به‌عنوان ضروری‌ترین نیاز بالندگی مدیران شناسایی کردند.

اسمیت و جرلینگ (۲۰۰۶) در پژوهشی باهدف شناسایی ابعاد توانمندسازی مدیران مدارس، نقش مؤلفه‌های مهمی مانند تصمیم‌سازی، رشد حرفه‌ای، منزلت و موقعیت، دانش و مهارت، استقلال و تأثیر را در توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی مورد تأیید قرار دادند.

### روش‌شناسی پژوهش

توجه به اینکه پژوهشگران در این مطالعه به دنبال شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان مشهد بوده و پس از اتمام کار، نتایج پژوهش می‌توانند در جامعه موردنظر به‌کار گرفته شود؛ لذا این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی می‌باشد. همچنین با توجه به ماهیت داده‌ها از روش گراند تئوری (نظریه زمینه‌ای) استفاده گردید. مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل خبرگان آموزش و پرورش (مدیران و نخبگان آموزش و پرورش دارای مقالات علمی و پژوهشی، آی‌اس‌آی، تألیف کتاب و رتبه بالاتر کنکور) هستند که نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و گلوله برفی تا حد اشباع نظری صورت گرفت. اشباع نظری رویکردی است که در پژوهش‌های کیفی برای تعیین کیفیت نمونه‌گیری استفاده می‌شود. در پژوهش حاضر، نقطه اشباع داده‌ها تا جایی ادامه یافت که پژوهشگران با پرسیدن سؤال‌های مکرر متوجه شدند که داده‌های جدید بینش تازه‌ای را آشکار نمی‌نمایند. در نهایت پس از انجام ۱۸ مصاحبه که به‌طور میانگین مدت‌زمان هر مصاحبه ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود، اشباع داده‌ها حاصل گردید. همچنین از ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده. در ابتدا با این سؤال باز "توانمندسازی روان‌شناختی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان مشهد شامل چه ویژگی‌هایی است؟" بحث شروع شد. در ادامه عوامل درونی و بیرونی مورد پرسش قرار گرفتند. برای بررسی اعتبار داده‌ها اقداماتی صورت گرفت که عبارت‌اند از:

- ۱) بخشی از یافته‌ها و مقوله‌های نهایی شناسایی‌شده در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا برداشت و تحلیل پژوهشگر را بررسی نمایند.
- ۲) تحلیل داده‌ها و نتایج آن‌ها در اختیار دو تن از متخصصان قرار گرفت تا نظر تخصصی خود را در خصوص تحلیل داده‌ها و نتایج بیان کنند.
- ۳) جهت کسب اطمینان از کدگذاری‌ها، مقوله‌های تشکیل‌دهنده و نام‌گذاری‌ها توسط پژوهشگر اول به‌وسیله پژوهشگر دوم مورد بازبینی قرار گرفت که پایایی بین دو، ۹۱ درصد به دست آمد.
- ۴) به‌منظور افزایش تأیید یافته‌ها از مصاحبه‌ها، یادداشت‌برداری انجام شد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با رویکرد تحلیل مؤلفه صورت گرفت.

در استفاده از رویکرد تحلیل مؤلفه، توجه به نکات ذیل ضروری است:

(۱) نگارش، بخش لاینفک تحلیل مؤلفه است؛ نه بخشی که در پایان فرآیند می‌بایست انجام شود. بدین ترتیب نگارش می‌بایست در گام نخست تحلیل آغاز شده و در تمامی فرآیند ادامه یابد.

(۲) باید توجه داشت که فرآیند تحلیل مؤلفه یک فرآیند خطی شامل گذار از یک مرحله به مرحله بعدی نیست؛ بلکه فرآیند تحلیل مؤلفه فرآیندی بازگشتی است که مستلزم حرکت روبه‌جلو یا رو به عقب میان مراحل مختلف تحلیل می‌باشد.

به‌طور کلی فرآیند تحلیل مؤلفه شامل ۶ گام آشنایی با داده‌ها، استخراج کدهای اولیه، جست‌وجو مؤلفه‌ها، بازبینی مؤلفه‌ها، تعریف و نام‌گذاری مؤلفه‌ها و تهیه گزارش است. در پژوهش حاضر از روش تحلیل مؤلفه به این صورت استفاده شد که ابتدا با مرور متن مصاحبه‌ها و با توجه به هدف پژوهش، کدگذاری شروع و کدهای مشابه شناسایی شدند. فرآیند شناسایی به صورت رفت و برگشتی بود؛ بدین معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی پیرامون توانمندسازی روان‌شناختی مدیران استخراج و سپس با بررسی مصاحبه‌ها و مطرح‌شدن مفاهیم جدید و جزئی‌تر مجدداً به ادبیات مراجعه شد. در ادامه براساس کدهای مشابه، کدهای اولیه انتخاب شدند. همچنین از درون کدهای هر حوزه براساس شهود و درک پژوهشگران از موضوع موردبررسی، مؤلفه‌های فرعی و تم‌های اصلی شناسایی و دسته‌بندی شدند.

### یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس گراند تئوری اقدام شد. ابتدا نکات کلیدی مربوط به هر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از طریق گوش دادن به مصاحبه ضبط‌شده و یادداشت‌برداری‌های حین مصاحبه به صورت مکتوب علامت‌گذاری شدند. همچنین نکات کلیدی و اساسی از داخل مصاحبه استخراج گردید. در ادامه با دسته‌بندی نکات کلیدی در قالب اصطلاحات حرفه‌ای، برچسب‌گذاری لازم انجام گرفت. در نهایت اصطلاحات برچسب‌گذاری شده هر مصاحبه‌شونده، در قالب جدول، سازماندهی و براساس ارتباط و تناسبی که باهم داشتند، در قالب ابعاد و مؤلفه‌ها دسته‌بندی شدند.

نتایج پژوهش نشان دادند که مجموع تعداد گره‌ها کدهای بدون تکرار، ۱۴۰ مورد می‌باشد. این موارد براساس تشابهات مفهومی ترکیب و تعداد ۱۲۴ گره (کدهای مشترک) استخراج شدند. براساس شهود و درک پژوهشگران از موضوع موردبررسی و با توجه به وجه اشتراک، آن‌ها در قالب ۲ مؤلفه اصلی (رویکردهای ساختاری و رویکردهای مدیریتی) و ۱۰ مؤلفه فرعی در قالب گره درختی دسته‌بندی شدند (جدول ۱). در ادامه مؤلفه‌های اصلی و فرعی تشکیل‌دهنده توانمندسازی روان‌شناختی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان مشهد بیان شده‌اند.

جدول ۱: شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی مدیران آموزش و پرورش شهرستان مشهد

| کدگذاری محوری                  |                   | کدگذاری انتخابی         |
|--------------------------------|-------------------|-------------------------|
| مقوله‌های فرعی                 | مقوله‌های اصلی    | پدیده محور              |
| تعامل و ارتباطات               | رویکردهای ساختاری | توانمندسازی روان‌شناختی |
| آموزش                          |                   |                         |
| شناخت مجموعه                   |                   |                         |
| پذیرش ریسک                     | رویکردهای مدیریتی |                         |
| فرهنگ سازمانی                  |                   |                         |
| مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها        |                   |                         |
| تجربه کاری                     |                   |                         |
| ویژگی‌های شخصیتی و اخلاق‌مداری |                   |                         |
| تفکر سیستماتیک و حل مسئله      |                   |                         |
| انگیزه و علاقه                 |                   |                         |

• مؤلفه اول: رویکردهای ساختاری

این مؤلفه به سازوکارهایی اشاره دارد که به صورت مستقیم بر توانمندسازی روان‌شناختی مدیران تأثیرگذار می‌باشند. در این مؤلفه پس از تحلیل مصاحبه براساس میزان تشابه مفهومی، ۴۶ کد مشترک شناسایی گردید که از درون این کدها ۳ مؤلفه فرعی «تعامل و ارتباطات، آموزش، شناخت مجموعه» اقتباس شدند.

• مؤلفه فرعی اول: تعامل و ارتباطات

این مؤلفه مبتنی بر تأثیر مستقیم شاخص‌های توانمندسازی روان‌شناختی مدیران است. در این مؤلفه پس از تحلیل مصاحبه‌ها، تعداد ۱۵ کد شناسایی شدند که عبارت‌اند از (۱) فرآیندهای ارتباطات درون‌بخشی؛ (۲) ارتباطات برون‌بخشی؛ (۳) توانایی کار با کارکنان؛ (۴) پشتیبانی روحی و روانی مدیران عالی؛ (۵) حمایت همکاران و اعضای سازمان؛ (۶) حمایت قوانین سازمانی از توانمندسازی؛ (۷) ارزیابی عادلانه از توانمندسازی؛ (۸) فرهنگ مشارکتی بین کارکنان و مدیران؛ (۹) شناخت رفتار سازمانی و درک متقابل از رفتارها؛ (۱۰) ایجاد انگیزه در کارکنان؛ (۱۱) مهارت هماهنگی؛ (۱۲) پشتیبانی روحی و روانی مدیران عالی؛ (۱۳) حمایت همکاران و اعضای سازمان؛ (۱۴) حمایت قوانین سازمانی از توانمندسازی؛ (۱۵) شناخت رفتار سازمانی؛ (۱۶) درک متقابل از رفتارها.

• مؤلفه فرعی دوم: آموزش

این مؤلفه مبتنی بر تأثیر مستقیم توانمندسازی روان‌شناختی مدیران است. در این مؤلفه پس از تحلیل مصاحبه‌ها، تعداد ۲۳ کد شناسایی شدند که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از (۱) دوره‌های نظری توانمندسازی؛ (۲) آموزش بهبود مدیریت؛ (۳) آموزش مهارت‌های فنی، انسانی و اداری و تعالی معنوی؛ (۴) کارگاه‌های عملی توانمندسازی؛ (۵) آموزش‌های بدو انتصاب؛ (۶) آموزش جهت ارتقاء سطح کیفی سرمایه انسانی انستیتو از طریق افزایش سطح توانایی دانش و مهارت منابع انسانی؛ (۷) آموزش جهت افزایش اثربخشی و کارایی در ارائه خدمات از طریق توسعه بینش، دانش و مهارت‌های متصدیان مشاغل؛ (۸) آموزش جهت افزایش سطح باور و اعتقادات منابع انسانی نسبت به ارزش‌های اسلامی و توسعه آگاهی‌های عمومی آن‌ها در ابعاد مختلف فرهنگی و اجتماعی؛ (۹) روزآمدسازی و ارتقاء سطح دانش، مهارت و نگرش منابع انسانی؛ (۱۰) آموزش توانمندسازی مدیران برای ایفای مؤثر نقش‌ها و وظایف مدیریتی؛ (۱۱) آموزش جهت آماده‌سازی کارمندان انستیتو در انتصاب به رده‌های شغلی بالاتر و یا پذیرش نقش‌های جدید؛ (۱۲) آموزش سازمانی تفویض اختیار؛ (۱۳) شناخت ساختار سازمانی پیچیده؛ (۱۴) شناخت فرایندها؛ (۱۵) شناخت ساختار و تشکیلات؛ (۱۶) شناخت تجهیزات؛ (۱۷) آشنایی با مفاهیم و اصطلاحات؛ (۱۸) دوره‌های نظری توانمندسازی؛ (۱۹) آموزش بهبود مدیریت؛ (۲۰) آموزش مهارت‌های فنی، انسانی و اداری و تعالی معنوی؛ (۲۱) کارگاه‌های عملی توانمندسازی، روزآمدسازی و ارتقاء سطح دانش، مهارت و نگرش منابع انسانی؛ (۲۲) آموزش توانمندسازی مدیران جهت ایفای مؤثر نقش‌ها و وظایف مدیریتی؛ (۲۳) آموزش جهت آماده‌سازی کارمندان انستیتو در انتصاب به رده‌های شغلی بالاتر و یا پذیرش نقش‌های جدید شناسایی شدند.

• مؤلفه فرعی سوم: شناخت مجموعه

این مؤلفه مبتنی بر شاخص درون‌سازمانی آموزش و پرورش شهرستان مشهد است. در این مؤلفه پس از تحلیل مصاحبه‌ها، تعداد ۷ کد شناسایی شدند که عبارت‌اند از (۱) شناخت منابع انسانی موردنیاز؛ (۲) شناخت ساختار سازمانی متمرکز؛ (۳) چشم‌اندازها، اهداف و مأموریت دانشگاه؛ (۴) ساختار و خط‌مشی دانشگاه؛ (۵) کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ (۶) نظام پیشنهادات؛ (۷) شناخت ساختار سازمانی منعطف.

• مؤلفه‌های اصلی دوم: رویکردهای مدیریتی

این مؤلفه به سازوکارهایی اشاره دارد که به صورت مستقیم بر توانمندسازی روان‌شناختی مدیران شهرستان مشهد تأثیرگذار است. در این مؤلفه پس از تحلیل مصاحبه‌ها و براساس میزان تشابه مفهومی، ۷۸ کد مشترک شناسایی و از درون این کدها ۷ مؤلفه فرعی اقتباس شدند.



جدول ۲: مؤلفه‌های اصلی دوم (رویکردهای مدیریتی)

| کدگذاری باز   | کدگذاری محوری           |            |
|---|-------------------------|------------|
|   | مقوله فرعی              | مقوله اصلی |
| مفاهیم  |                         |            |
| داشتن توکل  | پذیرش ریسک              |            |
| انعطاف‌پذیر بودن                                    |                         |            |
| برخورد مثبت با تغییر و همراهی با مدیریت ریسک        |                         |            |
| راهبری و برقراری تغییر و مدیریت ریسک                |                         |            |
| مداخله در ریسک و نشان دادن شجاعت در کار             |                         |            |
| احساس صداقت و صمیمیت ریسک‌پذیری                     |                         |            |
| توانایی جان‌نشین پروری                              |                         |            |
| استقبال از تغییر                                    |                         |            |
| ریسک‌پذیری  |                         |            |
| فرهنگ بوروکراتیک                                    | فرهنگ سازمانی           |            |
| هویت سازمانی  |                         |            |
| تمرکز بر نتایج                                      |                         |            |
| حمایت از مدیران                                     |                         |            |
| فرهنگ استبدادی                                      | مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها |            |
| اطلاعات درباره عملکرد سازمان                        |                         |            |
| پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی                       |                         |            |
| قدرت در اتخاذ تصمیمات مؤثر بر جهت سازمان            |                         |            |
| قدرت در اتخاذ تصمیمات مؤثر بر عملکرد سازمان         |                         |            |
| گروه‌های خودگردان                                   |                         |            |
| توسعه و بهبود عملکرد                                |                         |            |
| احساس امنیت و رضایت شغلی                            |                         |            |
| تعهد و پذیرش مسئولیت                                |                         |            |
| مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمان                    | تجربه کاری              |            |
| ارتقا کیفیت خدمات                                   |                         |            |
| دانش زبان انگلیسی                                   |                         |            |
| مهارت در برقراری ارتباط با بانک‌های خارجی           |                         |            |
| منابع و امکانات مالی برای توانمندسازی مدیران        |                         |            |
| تجهیزات و نرم‌افزارهای لازم برای توانمندسازی مدیران |                         |            |
| تفویض اختیار تصمیم‌گیری                             |                         |            |
| ریسک‌پذیری حرفه‌ای مدیران ارزی                      |                         |            |

رویکردهای مدیریتی

| کدگذاری باز                          | کدگذاری محوری                  |                           |
|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
|                                      | مقاله فرعی                     | مقاله اصلی                |
| مفاهیم                               |                                |                           |
| مهارت در انجام مذاکره                | تجربه کاری                     | رویکردهای مدیریتی         |
| مدیریت اقتضایی                       |                                |                           |
| شناخت از فناوری اطلاعات              |                                |                           |
| امنیت فناوری اطلاعات                 |                                |                           |
| تعیین هدف‌های سازمان                 |                                |                           |
| استقلال عمل مدیران                   |                                |                           |
| تسهیل ارتباطات سازمانی               |                                |                           |
| دارا بودن تجربه مدیریتی              |                                |                           |
| داشتن سابقه کار                      |                                |                           |
| دانش مدیریتی                         |                                |                           |
| آگاهی به علم مدیریت                  |                                |                           |
| پاسخ‌گو بودن مدیران                  | ویژگی‌های شخصیتی و اخلاق‌مداری |                           |
| نگرش جهانی داشتن                     |                                |                           |
| احساس برتری شخصیتی                   |                                |                           |
| قابلیت رهبری و مدیریت                |                                |                           |
| احساس توانایی انجام کارهای دشوار     |                                |                           |
| توانایی‌های ارتباطی و اجتماعی        |                                |                           |
| احساس خوداثربخشی                     |                                |                           |
| توانایی‌های استراتژیک                |                                |                           |
| احساس قابلیت انجام درست کارها        |                                |                           |
| احساس توانایی رویارویی یا چالش‌ها    |                                |                           |
| انگیزه مالی مدیران                   |                                |                           |
| انگیزه غیرمالی مدیران                |                                |                           |
| روابط انسانی                         |                                |                           |
| تعهد سازمانی                         |                                |                           |
| رضایت شغلی                           |                                |                           |
| عدالت در تصمیم‌گیری                  |                                |                           |
| اخلاق حرفه‌ای مدیر                   |                                |                           |
| اولویت منافع سازمان بر منافع شخص     |                                |                           |
| اعتماد به کارکنان                    |                                |                           |
| نگاه استراتژیک به سازمان             |                                | تفکر سیستماتیک و حل مسئله |
| احساس موقعیت آسیب‌پذیری روحیه همکاری |                                |                           |

| کدگذاری باز                          | کدگذاری محوری             |                   |
|--------------------------------------|---------------------------|-------------------|
|                                      | مقوله فرعی                | مقوله اصلی        |
| احساس سازگاری احساس مؤثر بودن        | تفکر سیستماتیک و حل مسئله | رویکردهای مدیریتی |
| اشتقاق به یادگیری                    |                           |                   |
| تحلیل و حل مسئله                     |                           |                   |
| مهارت‌های ادراکی                     |                           |                   |
| نگاه استراتژیک به سازمان             |                           |                   |
| تحلیل و حل مسئله                     |                           |                   |
| مهارت ادراکی                         |                           |                   |
| غنی‌سازی شغلی و خشنودی از کار راهه   | انگیزه و علاقه            |                   |
| ایجاد انگیزش و عزت‌نفس               |                           |                   |
| احترام و اعتبار بخشیدن به مدیران     |                           |                   |
| نظام پرداخت و پاداش                  |                           |                   |
| عزت‌نفس و خودباوری و خودشکوفایی      |                           |                   |
| انعطاف‌پذیری، خودکنترلی و خودارزیابی |                           |                   |
| آزادی عمل و خودمختاری                |                           |                   |
| مشارکت گروهی و سهمیم بودن در اطلاعات |                           |                   |
| علاقه به کار در محیط                 |                           |                   |

### بحث و نتیجه‌گیری

طبق اطلاعات جدول شماره (۲) در پاسخ به وضعیت موجود در زمینه توانمندسازی روان‌شناختی مدیران؛ این مؤلفه نسبتاً مطلوب گزارش شد. لازم به ذکر است که وجود عدم مطلوبیت در خصوص مؤلفه‌های مدیریتی (شامل پذیرش ریسک، فرهنگ سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، تجربه کاری، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاق‌مداری، تفکر سیستماتیک و حل مسئله، انگیزه و علاقه از جمله مواردی می‌باشد که باید مورد بررسی بیشتر قرار گیرد. بررسی لازم در جهت توانمندسازی مدیران مناسب می‌باشد. بیشترین عوامل مورد توجه در توانمندسازی مدیران عبارت‌اند از (۱) ارتباطات درون‌بخشی؛ (۲) ارتباطات برون‌بخشی؛ (۳) توانایی کار با کارکنان؛ (۴) پشتیبانی روحی و روانی مدیران عالی؛ (۵) حمایت همکاران و اعضای سازمان؛ (۶) حمایت قوانین سازمانی از توانمندسازی؛ (۷) ارزیابی عادلانه از توانمندسازی؛ (۸) فرهنگ مشارکتی بین کارکنان و مدیران؛ (۹) شناخت رفتار سازمانی و درک متقابل از رفتارها؛ (۱۰) ایجاد انگیزه در کارکنان؛ (۱۱) مهارت هماهنگی؛ (۱۲) پشتیبانی روحی و روانی مدیران عالی؛ (۱۳) حمایت همکاران و اعضای سازمان؛ (۱۴) حمایت قوانین سازمانی از توانمندسازی؛ (۱۵) شناخت رفتار سازمانی و درک متقابل از رفتارها؛ (۱۵) دوره‌های نظری توانمندسازی؛ (۱۶) آموزش بهبود مدیریت؛ (۱۷) آموزش مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی و تعالی معنوی؛ (۱۸) کارگاه‌های عملی توانمندسازی؛ (۱۹) آموزش‌های بدو انتصاب؛ (۲۰) آموزش جهت ارتقا سطح

کیفی سرمایه انسانی انستیتو از طریق افزایش سطح توانایی دانش و مهارت منابع انسانی؛ (۲۱) آموزش جهت افزایش اثربخشی و کارایی در ارائه خدمات از طریق توسعه بینش، دانش و مهارت‌های متصدیان مشاغل؛ (۲۲) آموزش جهت افزایش سطح باور و اعتقادات منابع انسانی نسبت به ارزش‌های اسلامی و توسعه آگاهی‌های عمومی آنان در ابعاد مختلف فرهنگی و اجتماعی؛ (۲۳) روزآمدسازی و ارتقا سطح دانش، مهارت و نگرش منابع انسانی؛ (۲۴) آموزش توانمندسازی مدیران جهت ایفای مؤثر نقش‌ها و وظایف مدیریتی؛ (۲۵) آموزش جهت آماده‌سازی کارمندان انستیتو در انتصاب به رده‌های شغلی بالاتر و یا پذیرش نقش‌های جدید؛ (۲۶) آموزش سازمانی تفویض اختیار؛ (۲۷) شناخت ساختار سازمانی پیچیده؛ (۲۸) شناخت فرایندها؛ (۲۹) شناخت ساختار و تشکیلات؛ (۳۰) شناخت تجهیزات؛ (۳۱) آشنایی با مفاهیم و اصطلاحات؛ (۳۲) دوره‌های نظری توانمندسازی (۳۳) آموزش بهبود مدیریت؛ (۳۴) روزآمدسازی و ارتقاء سطح دانش؛ (۳۵) مهارت و نگرش منابع انسانی. همچنین براساس نتایج بُعد دوم که شامل رویکردهای مدیریتی می‌باشد، بیشترین عوامل مورد توجه این عبارت‌اند از پذیرش ریسک، فرهنگ سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، تجربه کاری، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاق‌مداری، تفکر سیستماتیک و حل مسئله.

محمدی و همکاران (۱۳۹۷) جهت توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی در ۵ رویکرد مدیریتی-تکنیکی، انگیزشی-فوق-انگیزشی، توانمندی‌های شخصی و معنوی، شناختی-فراشناختی و ساختاری-ارتباطی تدوین گردید. هوسین و آل‌ابری (۲۰۱۵) نیز نیازهای بالندگی مدیران مدارس عمان را مورد بررسی قرار دارند. آن‌ها توانستند ۱۵ عامل از جمله نیازهای رهبری آموزشی، رهبری تحولی، طراحی مدل مناسب بالندگی حرفه‌ای مدیران در جهت الزامات و تغییرات آموزشی را به‌عنوان ضروری‌ترین نیاز بالندگی مدیران شناسایی کنند که این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش حاضر همسو است.

پیشنهادات اعتبارسنجی استانداردهای بین‌المللی نظام ارزشیابی دانشگاه فرهنگیان به شرح ذیل می‌باشند:

- ۱) تدوین برنامه جامع جهت توانمندسازی روان‌شناختی مدیران مدارس آموزش و پرورش با مشارکت مدیران مدارس و حمایت همه‌جانبه مدیران ارشد
- ۲) تصویب قوانین و مقررات تسهیل‌کننده توانمندسازی مدیران
- ۳) اختصاص بودجه لازم جهت اجرای برنامه‌های توانمندسازی
- ۴) توجه به مهارت‌ها و ویژگی‌هایی بالقوه افراد در فرآیند انتصاب مدیران مدارس
- ۵) تدوین سرفصل‌های آموزشی و کارگاهی با توجه به مهارت‌های مورد نیاز مدیران
- ۶) تنوع در ارائه برنامه‌های توانمندسازی مدیران آموزش و پرورش
- ۷) ایجاد انگیزه جهت شرکت در برنامه‌های توانمندسازی روان‌شناختی

## فهرست منابع فارسی

- امام قلی‌زاده، سعید، برقی، سیدرضا و زارعی متین، حسن (۱۳۸۸). بررسی رابطه میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران، فصلنامه مدیریت فرهنگ‌سازمانی، ۷(۱۹)، ۳۷-۵۸.
- بهرنگی، محمدرضا. (۱۳۸۶) مدیریت آموزشی و آموزشگاه (چاپ نهم). تهران: نشر کمال.
- سلاجقه سنجر، پور رشیدی رستم، موسایی محمود (۱۳۹۲) تحلیل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال بیست و سوم شماره ۷۲، صص ۲۲ تا ۱۱۱
- شکوری ندا، کفاش پور آذر (۱۳۹۴) رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای خراسان)، فصلنامه خیط مشی گذاری عمومی در مدیریت، مدیریت، مقاله ۵، دوره ۶، شماره ۲ (پیاپی ۱۹ و ۲۰ پاییز و زمستان ۱۳۹۴).
- کارگر فرزانه؛ فرح‌بخش سعید؛ ستار آزیتا (۱۳۹۷) ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی: پژوهشی کیفی، فصلنامه مدیریت مدرسه، مقاله ۲، دوره ۷، شماره ۱، بهار ۱۳۹۷، صص ۶۱-۸۰.
- صمدی میارکلائی، حسین، صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۳). بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان مدارس. فصلنامه علمی و پژوهشی رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه گرمسار. ۸(۲). صص: ۸۹-۱۱۴.
- صمدی میارکلائی، حسین، آقاجانی، حسنعلی، صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۲). بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (شاهد تجربی: اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر). فصلنامه علمی و پژوهشی رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه گرمسار. ۷(۱). صص: ۱۳۸-۱۱۷.
- محمدی محمد؛ سادات فدوی محبوبه؛ فرهادی هادی (۱۳۹۷) ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی، فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت مدرسه، مقاله ۱۱، دوره ۶، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۷، صص ۲۱۱-۲۲۸

### فهرست منابع انگلیسی

- Dinham, S. (2012). Walking the walk: the need for school leaders to embrace teaching as a clinical practice profession. In C. Glascoine and K-A Hoad (Eds), 2012 - School Improvement What does research tell us about effective strategies (pp. 34–39). Sydney NSW: Australian Council for Educational Research.
- Smith, E. & Greyling, A. (2006). Empowerment perceptions of educational manager's from previously disadvantaged primary and high schools: an explorative study. South African Journal of Education, 26(4), 595–607.
- Huber, S. G. (2013). Multiple learning approaches in the professional development of school leaders - Theoretical perspectives and empirical findings on self-assessment and feedback. Educational Management Administration & Leadership, 41(4), 527–540.
- 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, 227–239.