

پیام مدیریت

شماره 27 - تابستان 1387

صص 154 - 131

رویکردها، ابعاد و چارچوب توانمندسازی مدیران آموزشی

دکتر رمضان جهانیان*

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 تا کنون توانمندسازی منابع انسانی در سه رویکرد ارتباطی، انگیزشی و شناختی مورد مطالعه قرار گرفته است. بر همین اساس، برای دستیابی به هدف فوق، پژوهشی طی دو مرحله به روش پیمایشی در سطح ملی اجرا شد.

نتایج به دست آمده نشان می دهد که 93 درصد کارشناسان و متخصصان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش، چارچوب پیشنهادی این تحقیق برای توانمندسازی مدیران مدارس کشور را کاملاً مناسب و مناسب تشخیص دادند. 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 پشتوانه نظری و تجربی و اعتبار کافی برخوردار است و اجرای آن، به منظور توانمندسازی مدیران عملیاتی و ارتقای آنان به مدیران عالی و میانی وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می شود.

کلید واژه ها: توانمندسازی، رویکرد ارتباطی، رویکرد انگیزشی، رویکرد شناختی، تفویض اختیار، انگیزش خودکارآمدی.

تاریخ دریافت مقاله: 86/05/01، تاریخ پذیرش مقاله: 86/10/12

* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج.

مقدمه

"توانمندسازی" یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار است که اکنون به موضوع روز بدل شده است. به رغم بحث‌های فراوان دربارهٔ فواید توانمندسازی، تاکنون بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز بوده است. هرچند توانمندسازی به مدیران امکان می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربهٔ همهٔ افراد سازمان استفاده کنند، اما تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند، اندک است [بلانچارد و همکاران، 1999، 11].

پژوهش‌ها نشان می‌دهند، سازمان‌ها از انجام فرایند توانمندسازی منفعی کسب می‌کنند که افزایش رضایت شغلی اعضا، بهبود کیفیت زندگی کاری، بهبود کیفیت کالا و خدمات، افزایش بهره‌وری سازمانی و آمادگی برای رقابت از جملهٔ این منافع هستند [Bowen & Lawler, 1995, 87-95]. هم‌چنین، مطالعات نشان می‌دهند که توانمندسازی موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. دفت در تحقیقات خود نشان داد که افراد، به "خودکارآمدی"¹ نیازمند 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 بخشند، قوهٔ خلاقیتشان را به کار گیرند و شیوهٔ انجام کارها را خود انتخاب کنند [Daft, 1999, 450].

در آستانهٔ هزارهٔ سوم، سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری بیشتری برای پاسخ‌گویی به فشارها و تهدیدات درون و برون خود 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 ارائهٔ چارچوب مناسب برای

1. Self- Efficacy

مدیران مدارس کشور انجام شده و این مقاله به بررسی ضرورت، پیشینه و مبانی نظری مربوط به توانمندسازی پرداخته و نتایج به دست آمده را ارائه کرده است.

ضرورت و اهمیت توانمندسازی

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 و ابتکار و انجام فعالیت بیشتری را 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 راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده‌اند و معتقدند، توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های عصر جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است [دنیس کینلاو^۱، 1383، 3].

کوئین و اسپریتزر معتقدند، با وجود آنکه توانمندسازی می‌تواند به سازمان مزیت رقابتی بدهد و به رغم اینکه بسیاری از مدیران این واقعیت را قبول دارند که توانمندسازی مطلوب است، اما اغلب سازمان‌ها در اجرای آن دچار مشکل شده‌اند [Quinn & Speritzer, 1997, 37].

اسکات و ژافه^۲ (1991)، در مورد این که چرا کارکنان را توانمند سازیم، می‌نویسند: سازمان، هم از درون و هم از برونی مورد هجوم قرار می‌گیرد. از جنبه بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخ‌گویی سریع را از سازمان‌ها

1. Dennis Kinlaw
2. Scott & Jaffe

می‌طلبند. از جنبه درونی، کارکنان احساس می‌کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی‌شود و مایوس و سرخورده می‌شوند. سازمان نیز پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهد. در عین حال، کارکنان خواهان کار با معنی هستند، صراحت و صداقت بیشتری را خواستارند و خودیابی و خودشکوفایی بیشتری از کارشان طلب می‌کنند. مدیران باید در مقابل این فشارها، گروهی را به کار گیرد تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد. محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های تازه‌ای برای مسائل پیدا کنند، خلاقیت داشته و در مقابل کار خود پاسخ‌گو باشند [اسکات و ژافه، 1375، 20-19].

با توجه به مطالعات صورت گرفته درمی‌یابیم که افراد توانمند، سرمایه بزرگی برای سازمان و مدیریت محسوب می‌شوند. زیرا آن‌ها خود راهبر و قابل اطمینان هستند و توانایی تطابق با تغییرات برونی و درونی سازمان را دارند، پذیرای یادگیری هستند و از مشارکت در امور لذت می‌برند.

این امر در سازمان‌های 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 اخلاقی، سیاسی، اقتصادی، دینی، حقوقی، اجتماعی و فرهنگی آحاد جامعه است و ماهیت فعالیت‌ها و اهداف آن، ارتقای روحیه خلاقیت، شکوفایی و بروز استعدادها، بالابردن سطح آگاهی‌های عمومی و تخصصی، و تعیین راهبرد در دست‌یابی به تعالی، توسعه، سعادت و رشد است. اما مطالعات صورت گرفته در کشور نشان می‌دهد که در حال حاضر، نظام مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش فاقد چارچوبی مناسب برای توانمندسازی کارکنان خویش است [سند و منشور اصلاح نظام آموزش و پرورش کشور، 1382، 76].

به علاوه، تاکنون پژوهشی پیرامون توانمندسازی مدیران آموزشی صورت نگرفته و ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران مدارس، بر مدیران عالی و میانی این سازمان پوشیده است. بنابراین با توجه به مشکل بیان شده، بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی و ارائه‌ی چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس، از اهمیت و ضرورت بسیاری برخوردار است.

رویکردهای توانمندسازی

مفهوم توانمندسازی در دو دهه اخیر مورد توجه صاحب‌نظران 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 ارتباطی¹: از این دیدگاه، توانمندسازی، به معنای تفویض اختیار و فرایندی است که از طریق آن، رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود بین زیردستانش دارد. برخی از صاحب‌نظران این رویکرد عبارت‌اند از:

- بلانچارد و همکارانش، توانمندسازی را سهم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه و طراحی ساختاری سازمانی مناسب می‌دانند [بلانچارد و همکاران، 1381، 106].
- به نظر فوی، توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم‌گیری بین افرادی که آن را در سازمان ندارند (Foy, 1997, 25).
- هم‌چنین پیترز و بلاک، توانمندسازی را فرایند تقسیم قدرت بین افراد سازمان تعریف کرده است.

1. Relational Approach

- باون و لاولر، مشارکت در چهار عنصر سازمانی، اطلاعات، پاداش، قدرت تصمیم‌گیری و دانش را توانمندسازی می‌دانند.

[Bowen & Lawler, 1992, 35].

- به باور شوول و همکارانش، 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 انگیزشی¹: به نظر صاحب‌نظران این رویکرد، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر راهبردی که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خودتصمیم‌گیری) و خودکارآمدی کارکنان منجر شود، توانمندی آن‌ها را در پی خواهد داشت و برعکس، هر راهبردی که منجر به تضعیف در انگیزه قدرت بینجامد، باعث تقویت احساس بی‌قدرتی در آنها شده و عدم توانمندی را در پی خواهد داشت.

کانگر و کاننگو، 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 رویکردی انگیزشی به معنی "قادر بودن"² (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 سهم شدن در نتایج، فقط مجموعه‌ای از شرایط هستند که ممکن است (نه لزوماً) کارکنان را توانمند سازند. بدین ترتیب، علاوه بر 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

1. Motivational Approach
2. To Enable

موجب ناتوانی آنان شده است. هم‌چنین آن‌ها معتقد هستند، توانمندسازی کارکنان به عنوان یک مفهوم نظری، تأثیر زیادی بر اثربخشی سازمان، مدیریت و ابتکار سازمانی دارد [Ibid,475].

رویکرد شناختی^۱: نظریه‌پردازان این رویکرد که در رأس آن‌ها توماس و ولتهوس 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 کرده‌اند که در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی زیر متجلی می‌شود:

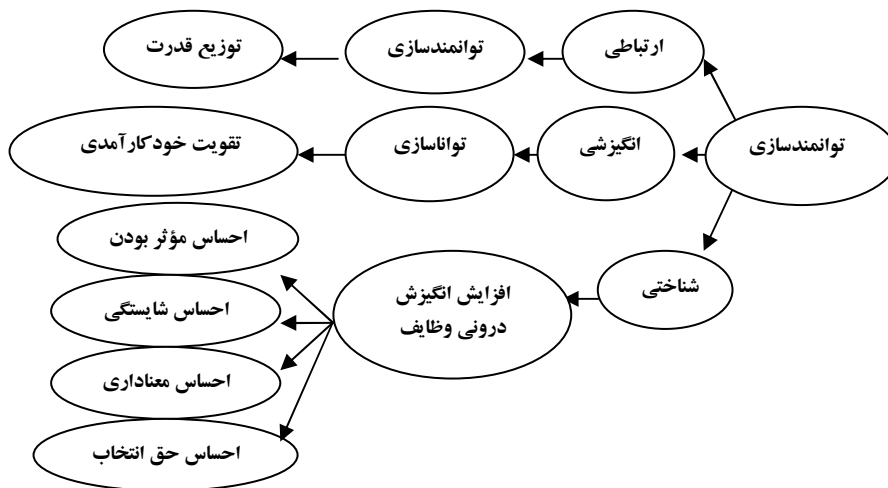
1. مؤثر بودن^۲: وظیفه‌ای که دارای ویژگی مؤثر بودن است، از سوی فرد به عنوان منشأ اثر در جهت دستیابی به اهداف و وظیفه‌ای تلقی می‌شود. به عبارت دیگر، فرد باید به این باور برسد که در انجام وظایف شغلی‌اش می‌تواند نقش مهمی در جهت تحقق اهداف تعیین شده ایفا کند.
2. شایستگی^۳: شایستگی یا کفایت نفس عبارت است از باور فرد نسبت به قابلیت‌هایش برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله. اگر وظیفه به گونه‌ای باشد که فرد بتواند با مهارت، فعالیت‌های موظف خود را به انجام رساند، بر احساس او از کفایت خود، تأثیری مثبت به جای خواهد گذاشت.
3. معناداری^۴: این شناخت به ارزش یک هدف کاری برمبنای ایده‌آل‌ها و استانداردهای فرد اشاره دارد. اگر فرد وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد با ارزش تلقی کند، آن وظیفه دارای ویژگی معناداری است.

1. Cognitive Approach
2. Impact
3. Competency
4. Meaning

4. حق انتخاب¹: این وظیفه به آزادی عمل شاغل در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی خود اشاره دارد.

[Kenneth & Velthouse, 1990, 667; Spritzer, 1995, 1443; Robbins, 1993, 680]

به طور کلی با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان رویکردهای متفاوت توانمندسازی منابع انسانی را در نمودار 1 نشان داد.



نمودار 1. رویکرد توانمندسازی

روش تحقیق

این پژوهش به روش پیمایشی با کاربرد دو نوع پرسش‌نامه صورت پذیرفت. پرسش‌نامه شماره 1 با ضریب پایایی 0/95 به منظور بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های شناسایی شده در توانمندسازی از دیدگاه رؤسا و معاونان آموزشی ادارات آموزش و پرورش و مدیران مدارس، و پرسش‌نامه شماره 2 با ضریب پایایی 0/97 به منظور اعتبارسنجی چارچوب پیشنهادی از دیدگاه کارشناسان و متخصصان حوزه‌های ستادی وزارت آموزش و پرورش بعد از تأمین روایی و پایایی آن اجرا شد.

1. Choice

جامعه آماری این پژوهش را تمامی مدیران مدارس ابتدایی کشور (66206 نفر)، تمامی مدیران مدارس راهنمایی کشور (21530 نفر)، تمامی رؤسا و معاونان ادارات آموزش و پرورش سراسر کشور (2400 نفر) و تمامی کارشناسان و متخصصان حوزه‌های ستادی وزارت آموزش و پرورش (3717 نفر) در سال تحصیلی 83-84 تشکیل می‌دادند. برای تعیین نمونه آماری، در مرحله اول، 382 نفر از مدیران مدارس ابتدایی و تعداد 380 نفر از مدیران مدارس راهنمایی براساس جدول تعیین حجم نمونه مورگان¹ به روش تصادفی "طبقه‌ای"² و 326 نفر از رؤسا و معاونان آموزش عمومی به روش مبتنی بر هدف انتخاب شدند. در مرحله دوم، 152 نفر از کارشناسان و متخصصان حوزه ستادی که دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر در رشته مدیریت آموزشی بودند، به روش مبتنی بر هدف انتخاب شدند.

داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از شاخص‌های مناسب آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل گردیدند. به منظور مقایسه میانگین نمرات گروه‌ها از "آزمون تحلیل واریانس"، برای بررسی میزان هم‌بستگی مؤلفه‌ها از "ماتریس ضرایب هم‌بستگی پیرسون" و به منظور تعیین عامل‌ها از "تحلیل عاملی اکتشافی" استفاده شد.

1. Morgan
2. Stratified

یافته‌های پژوهشی در مورد ابعاد و چارچوب توانمندسازی

1. ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران آموزشی

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران آموزشی به شرح جدول 1 هستند.

جدول 1. نتایج تحلیل عاملی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران آموزشی در پرسش‌نامه‌های

شماره 1 و 2.

رویکرد	ابعاد پرسشنامه شماره 1	میانگین بار عاملی	تعداد مؤلفه	ابعاد پرسشنامه شماره 2	میانگین بار عاملی	تعداد مؤلفه
ارتباطی	راهکارهای مدیریتی	(0/60)	10	راهکارهای مدیریتی	(0/67)	8
	شفاف‌سازی	(0/60)	5	شفاف‌سازی	(0/66)	4
	توسعه مشارکت	(0/60)	5	توسعه مشارکت	(0/72)	4
	فناوری اطلاعات و ارتباطات	(0/59)	4	فناوری اطلاعات و ارتباطات	(0/80)	4
	_____	_____	_____	بصیرت مشترک	(0/62)	4
انگیزشی	روابط انسانی	(0/73)	6	روابط انسانی	(0/74)	5
	الگوسازی	(0/61)	5	الگوسازی	(0/63)	4
	خودمدیریتی	(0/68)	5	خودمدیریتی	(0/49)	4
	_____	_____	_____	تعهد	(0/68)	3
شناختی و فراشناختی	شناختی	(0/67)	6	شناختی	(0/69)	5
	فراشناختی	(0/49)	5	فراشناختی	(0/73)	5
	خودکارآمدی	(0/63)	5	خودکارآمدی	(0/61)	8
	اعتمادسازی	(0/58)	5	قدردانی	(0/62)	3
کل رویکردها	کل ابعاد	(0/61)	61 مؤلفه در بعد 11	کل ابعاد	(0/67)	61 مؤلفه در بعد 13

طبق نتایج مندرج در جدول 1، ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران در مرحله نخست، به 11 بعد و 61 مؤلفه و در مرحله دوم، به 13 بعد و 61 مؤلفه تقسیم شده است؛ با این تفاوت که در مرحله دوم، دو بعد "بصیرت مشترک" و "تعهد"، اضافه شده‌اند. بنابراین ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران آموزشی مشتمل بر 13 بعد و 61 مؤلفه می‌باشد که در چارچوب توانمندسازی در ادامه به تفصیل آمده است.

2. چارچوب توانمندسازی مدیران آموزشی

پژوهشگر بر اساس مطالعات تطبیقی، مرور پیشینه توانمندسازی، بررسی مبانی نظری و تجربی موضوع، تجارب به دست آمده و همچنین تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه‌های شماره 1 و 2، چارچوب مناسب توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی کشور، مشتمل بر چهار بخش اصلی را به شرح زیر پیشنهاد می‌کند:

الف) فلسفه و اهداف کلی چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس (میانگین بارعاملی 0/71)

اهداف چارچوب توانمندسازی مدیران با توجه به پیشینه موضوع، تحقیقات و مطالعات انجام شده در جهان، تغییرات و تحولات صورت گرفته در سازمان و مدیریت آموزشی، برنامه چشم‌انداز 20 ساله، اهداف آموزش و پرورش، شرح وظایف مدیران مدارس و نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر به شرح زیرند:

1. ارتقای کیفیت عملکرد مدارس در راستای تربیت شهروندانی که در یک محیط جهانی و بین‌المللی قادر باشند، هویت فردی، اجتماعی، فرهنگی، حرفه‌ای و فناورانه متناسب با این محیط را کسب کنند (0/82)؛

2. افزایش سطح دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، خودکارآمدی و خودباوری در مدیران مدارس به منظور ایجاد نظام خودکنترلی، خودارزشیابی و خودراهبری در مدیریت آموزشی (0/75)؛

3. فراهم کردن زمینه‌های تربیت مدیران آموزشی عالم، آگاه، متعهد و ماهر برای ایجاد نظام آموزشی کارآفرین و پاسخ‌گو در عصر مبتنی بر دانایی (0/71)؛

4. 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 (0/71)؛

5. فراهم کردن زمینه استفاده مدیران مدارس از "فناوری اطلاعات و ارتباطات" (ICT) در دنیای مجازی به منظور تسریع در کاربرد نظام مدیریت دانش در آموزش و پرورش (0/69)؛
6. بهره‌گیری از ظرفیت‌های بالقوه مدیران مدارس در جهت ظرفیت‌سازی، ارتقای بهره‌وری و انجام بهینه وظایف گوناگون مدیریت آموزشی در مدارس (0/69)؛
7. توسعه و بهبود عملکرد مدیران مدارس در جهت پاسخ‌گویی به نیازهای روز افزون و پیچیده جامعه محلی، ملی، جهانی و بین‌المللی در هزاره سوم با حفظ ارزش‌های نظام اسلامی (0/66)؛
8. نظام‌مند کردن فرایند توانمندسازی مدیران مدارس در آموزش و پرورش کشور (0/69).

ب) راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس (میانگین بار عاملی 0/66)

نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول 2 نشان می‌دهند که راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس در رویکرد ارتباطی دارای پنج بعد مشتمل بر 24 مؤلفه است که به ترتیب میزان میانگین بار عاملی آن‌ها چنین است: بعد فناوری اطلاعات و ارتباطات (80٪)، بعد توسعه مشارکت (0/72)، بعد راهکارهای مدیریتی (0/67)، بعد شفاف‌سازی (0/66) و بعد بصیرت مشترک (0/62).

جدول 2. راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس مبتنی بر رویکرد ارتباطی (0/70)

ردیف	ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی	میزان بار عاملی
1	بعد راهکارهای مدیریتی	0/67
1-1	استفاده از فرایندهای بهره‌دهی کیفیت به طور مستمر	0/79
1-2	اعمال مدیریت و رهبری کارآمد و اثر بخش در مدارس	0/78
1-3	اعمال مدیریت مبتنی بر فرایندها در مدارس	0/77
1-4	اعمال مدیریت تغییر در مدارس	0/73
1-5	تأکید بر رویکرد مشتری مداری در آموزش و پرورش	0/61
1-6	فراهم کردن منابع و اطلاعات مورد نیاز مدیران مدارس	0/60
1-7	برنامه ریزی پرورش و بالندگی مدیران مدارس	0/57
1-8	ایجاد و توسعه محیط خلاق و نوآور در مدارس	0/51
2	بعد فناوری اطلاعات و ارتباطات	0/80
2-1	یادگیری چگونگی کاربرد ابزارهای ICT	0/84
2-2	تسلط در کاربرد ICT در آموزش و پرورش	0/84
2-3	شناخت ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات	0/83
2-4	درک زمان مناسب برای کار بست ICT	0/72
3	بعد توسعه مشارکت	0/72
3-1	هدف گذاری به کمک زبردستان	0/80
3-2	تشکیل گروه‌های خودگردان و خود راهبر	0/77
3-3	توسعه مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدارس	0/74
3-4	تفویض اختیارات بیشتر به مدارس	0/59
4	بعد شفاف سازی	0/66
4-1	شفاف کردن وظایف و نقش‌های مدیران مدارس	0/77
4-2	پاسخ گو کردن مدیران مدارس در برابر عملکرد خویش	0/77
4-3	مشخص کردن هدف‌ها و راهبردهای مدارس در راستای هدف‌های کلان آموزش و پرورش	0/56
4-4	اعمال مدیریت دانش در آموزش و پرورش	0/54
5	بعد بصیرت مشترک	0/62
5-1	تسهیل و تسریع ارتباطات سازمانی در آموزش و پرورش	0/73
5-2	طراحی ساختار سازمانی پاسخ گو در آموزش و پرورش	0/63
5-3	درک ضرورت جهانی شدن آموزش و پرورش	0/62
5-4	ایجاد بصیرت مشترک در مدیران مدارس	0/50

نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول 3 نشان می‌دهند که راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس در رویکرد انگیزشی دارای چهار بعد مشتمل بر 16 مؤلفه است که به ترتیب میزان میانگین بار عاملی آنها بدین شرح است: بعد روابط انسانی (0/74)، بعد تعهد (0/68)، بعد الگوسازی (0/63) و بعد خودمدیریتی (0/49).

جدول 3. راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس مبتنی بر رویکرد انگیزشی (0/63)

ردیف	ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی	میزان بار عاملی
1	بعد روابط انسانی	0/74
1-1	افزایش رضایت شغلی مدیران مدارس	0/81
1-2	درک نیازهای گوناگون مدیران	0/80
1-3	تقویت اعتماد به نفس در مدیران مدارس	0/75
1-4	افزایش امنیت شغلی مدیران	0/69
1-5	اعمال مدیریت پاسخ‌گو و مسئولیت‌پذیر	0/62
2	بعد تعهد	0/68
2-1	افزایش تعهد و وجدان کاری مدیران مدارس	0/79
2-2	ایجاد نگرش مثبت به کار در مدیران	0/73
2-3	افزایش روحیه مساعدت و همکاری در مدیران	0/52
3	بعد الگوسازی	0/63
3-1	ارائه نظام بازخورد مناسب به عملکرد مدیران	0/73
3-2	اعمال سبک مدیریت مشارکتی در مدارس	0/63
3-3	شناخت و معرفی مدیران موفق و کارآفرین	0/60
3-4	ارائه الگوی مدیریت اثر بخش و کارآمد در مدارس	0/57
4	بعد خود مدیریتی	0/49
4-1	ایجاد انگیزه رهبری در مدیران مدارس	0/60
4-2	تشویق و تقویت روحیه خود کنترلی در مدیران	0/46
4-3	ایجاد و تقویت روحیه خود ارزش‌یابی در مدیران	0/51
4-4	افزایش روحیه خود مدیریتی و خود راهبری	0/38

نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول 4 نشان می‌دهند که راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس مبتنی بر رویکرد شناختی و فراشناختی دارای چهار بعد مشتمل بر 21 مؤلفه است که به ترتیب میزان میانگین بار عاملی آنها چنین است: بعد فراشناختی (0/72) بعد شناختی (0/69) بعد قدردانی (0/62) و بعد خودکارآمدی (0/61).

جدول 4. راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس مبتنی بر رویکرد شناختی و

فراشناختی (0/66)

ردیف	ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی	میزان بار عاملی
1	بعد شناختی	0/69
1-1	تقویت احساس توانمندی در مدیران مدارس	0/78
1-2	تقویت احساس شایستگی در مدیران مدارس	0/73
1-3	تقویت احساس مؤثر بودن در مدیران	0/72
1-4	توسعه و تقویت احساس حق انتخاب در مدیران	0/61
1-5	توسعه و تقویت احساس معناداری در مدیران	0/59
2	بعد خودکارآمدی	0/61
2-1	ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد	0/82
2-2	ارتقای توانایی ریسک پذیری در مدیران	0/78
2-3	دادن استقلال عمل به مدیران	0/64
2-4	تأکید بر موفقیت‌های قبلی مدیران	0/62
2-5	اعتماد سازی در روابط متقابل	0/62
2-6	ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی	0/57
2-7	برانگیختگی هیجانی مدیران مدارس	0/44
2-8	تقویت احساس خودکارآمدی در مدیران	0/37
3	بعد فراشناختی	0/72
3-1	تأکید بر خود آغازگری در مدیران	0/80
3-2	تأکید بر خود مشاهده‌گری در مدیران	0/77
3-3	تأکید بر خود کنترلی در مدیران	0/72
3-4	تأکید بر خود تنظیم کنترلی در مدیران	0/68

0/65	تأکید بر خود قضاوتی در مدیران	3-5
0/62	بعد قدردانی	4
0/78	شناخت و قدردانی از عملکرد مدیران مدارس	4-1
0/74	افزایش احساس تعلق مدیران به سازمان	4-2
0/33	افزایش مسؤلیت‌پذیری در مدیران	4-3

ج) مراحل اجرایی چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس (میانگین

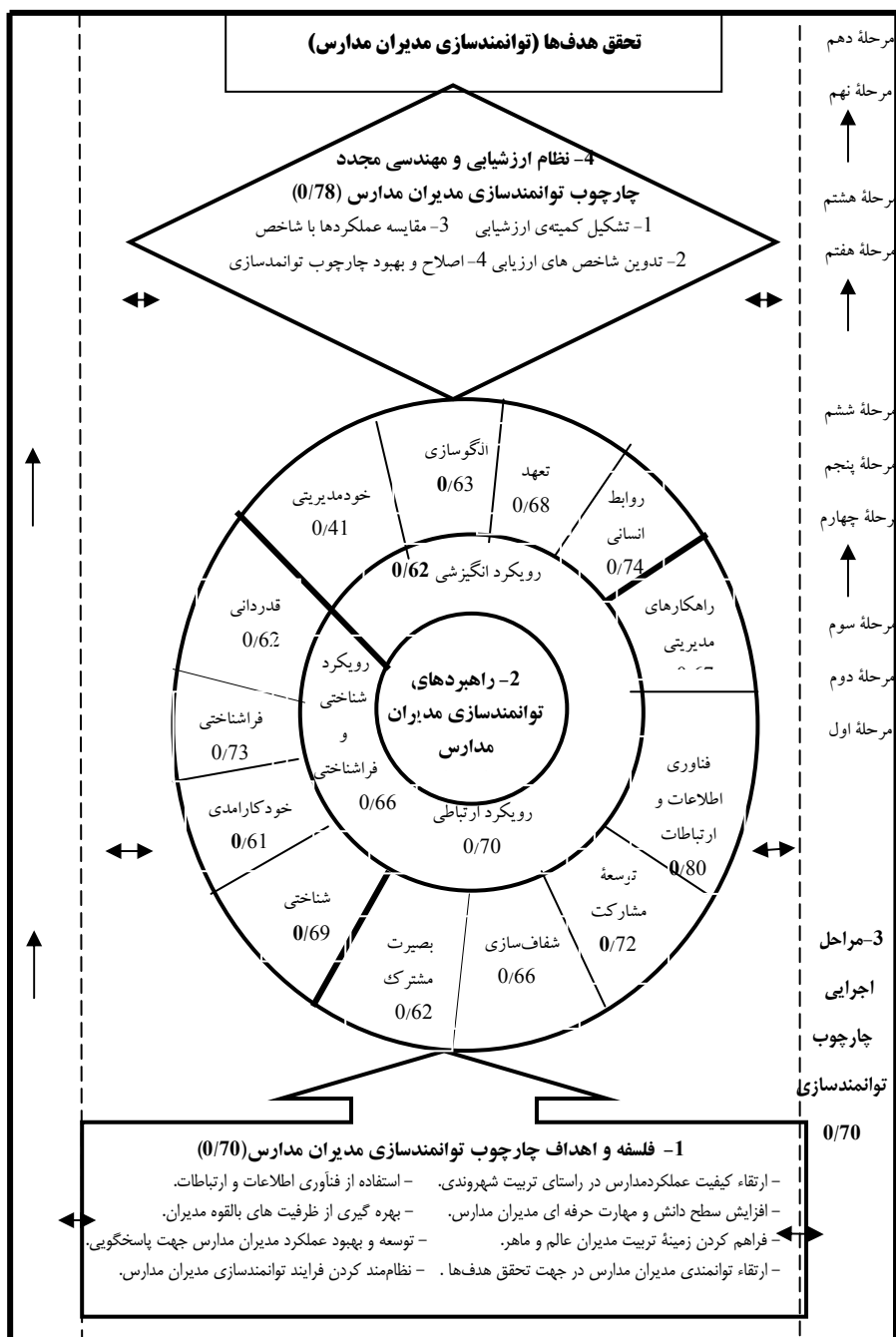
بار عاملی 0/70)

1. تشکیل کمیته اجرایی توانمندسازی مدیران مدارس، متشکل از متخصصان و کارشناسان در رشته‌های علوم تربیتی و روان‌شناسی در ستاد و سازمان آموزش و پرورش استان‌ها (0/69)؛
2. شناسایی و تجزیه و تحلیل نقاط ضعف، قوت و تعیین فرصت‌ها و تهدیدها (ترسیم وضع موجود) برای اجرای چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس در آموزش و پرورش (0/71)؛
3. ترسیم وضعیت مطلوب توانمندی‌های مورد نیاز مدیران مدارس بر اساس نتایج تحقیقات، تئوری‌ها، فلسفه و اهداف تعیین شده برای چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس (0/64)؛
4. بررسی و تعیین راهبردهای توانمندسازی مدیران مدارس برای دستیابی به وضعیت مطلوب بر پایه بررسی‌های صورت گرفته در مرحله دوم (0/78)؛
5. فراهم آوردن منابع خودکارآمدی مدیران مدارس به عنوان تضمینی برای مؤثر بودن اقدامات و فعالیت‌های توانمندسازی، از قبیل مهارت تجربه شده، مشاهده تجربیات دیگران، ترغیب‌های کلامی و حمایت‌های عاطفی از مدیران مدارس (0/70)؛
6. تهیه و تدوین بسته‌های آموزشی مورد نیاز مدیران مدارس پس از طی مراحل روایی و اعتبار آن‌ها (0/68)؛

7. اجرای کارگاه‌های آموزشی به منظور ایجاد وحدت رویه و اشاعه راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس در آموزش و پرورش (0/69)؛
8. برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات و فعالیت‌های توانمندسازی مدیران مدارس (0/71)؛
9. فراهم آوردن زمینه شناخت و کسب تجربه مدیران نسبت به توانمندی‌های خود و تقویت احساس خودکارآمدی از طریق تقویت احساس مؤثر بودن، شایستگی، با معنی بودن و حق انتخاب در مدیران مدارس (0/71)؛
10. ارزیابی مراحل اجرایی چارچوب توانمندسازی و اصلاح و بهبود برنامه‌های آتی (0/64).

د) نظام ارزش‌یابی و مهندسی مجدد چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس (میانگین بار عاملی 0/78)

1. تشکیل کمیته تخصصی ارزش‌یابی از چارچوب و برنامه‌های توانمندسازی مدیران مدارس (0/75)؛
 2. تهیه و تدوین معیارها و شاخص‌های توانمندسازی مدیران مدارس بر اساس هدف‌های چارچوب (0/84)؛
 3. بررسی عملکرد مدارس و مدیران بر اساس شاخص‌ها و معیارهای تعیین شده (0/87)؛
 4. اعمال اصلاحات، تجدید نظر و طراحی‌های مجدد در چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس (0/70).
- 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 نمودار 2 ارائه کرد.



نمودار 2. چارچوب پیشنهادی توانمندسازی مدیران مدارس کشور (0/71)

هم‌چنین، نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه شماره 2، مبنی بر تعیین درجه تناسب چارچوب پیشنهادی هریک از بخش‌های اصلی آن، به شرح زیر است:

- 94 درصد آزمودنی‌ها، درجه تناسب فلسفه و اهداف چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس را "کاملاً مناسب" و "مناسب" تشخیص داده‌اند. میانگین بار عاملی مؤلفه‌های این بخش 0/70 است.
- 93 درصد آزمودنی‌ها، درجه تناسب راهبردها و راهکارهای توانمندسازی پیش‌بینی شده در چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس را "کاملاً مناسب" و "مناسب" می‌دانند. میانگین بار عاملی مؤلفه‌های این بخش 0/67 است.
- 91 درصد آزمودنی‌ها، مراحل اجرایی چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس را "کاملاً مناسب" و "مناسب" می‌دانند. میانگین بار عاملی مؤلفه‌های این بخش 0/70 است.
- 95 درصد آزمودنی‌ها، نظام ارزش‌یابی و مهندسی مجدد چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس را "کاملاً مناسب" و "مناسب" می‌دانند. میانگین بار عاملی مؤلفه‌های این بخش 0/78 است.
- به طور کلی، 93 درصد کارشناسان و متخصصان حوزه‌های ستادی وزارت آموزش و پرورش، چارچوب پیشنهادی توانمندسازی مدیران مدارس را "کاملاً مناسب" و "مناسب" تشخیص داده‌اند. میزان ضریب هم‌بستگی بین مؤلفه‌های هر بخش در سطح 0/01 معنادار و میانگین بار عاملی کل چارچوب 0/71 است.

نتیجه گیری

این پژوهش با هدف تعیین ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه 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 عبارت‌اند از: فناوری اطلاعات و ارتباطات (0/80)، روابط انسانی (0/74)، فراشناختی (0/73)، توسعه مشارکت (0/72)، شناختی (0/69)، تعهد (68)، راهکارهای مدیریتی (0/67)، شفاف‌سازی (0/66)، الگوسازی (0/63)، بصیرت مشترک (62)، قدردانی (0/62)، خودکارآمدی (0/61) و خودمدیریتی (0/49).

هم‌چنین، نتایج به دست آمده از اعتبارسنجی چارچوب پیشنهادی توانمندسازی، نشان می‌دهد که 93 درصد کارشناسان و متخصصان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش، چارچوب پیشنهادی این تحقیق برای توانمندسازی مدیران مدارس کشور را "کاملاً مناسب" و "مناسب" تشخیص دادند. میانگین بار عامل چارچوب 0/71 و میزان ضریب هم‌بستگی بین مؤلفه‌های هر بخش چارچوب در سطح 0/01 معنادار است. 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 همه جانبه، تمام زمینه‌ها و سازوکارهای مورد نیاز برنامه‌ریزی برای توانمندسازی مدیران را مورد مطالعه قرار داده و نتایج به دست آمده در قالب چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس کشور ارائه شده است. این چارچوب ضمن تعیین هدف‌ها، راهبردهای دستیابی به هدف‌ها را نیز مشخص و برنامه عملیاتی و

اجرای راهبردها را تعیین و نظام ارزش‌یابی برای اصلاح و بهبود چارچوب را پیش‌بینی کرده 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 پشتوانه 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 و مدیران عالی و میانی وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که با تشکیل کمیته توانمندسازی مدیران مدارس در ستاد و هر یک از استان‌ها، نسبت به عملیاتی کردن چارچوب ارائه شده به منظور دست‌یابی به هدف‌های تعیین شده در چارچوب، از طریق راهبردهای مشخص شده و مراحل اجرایی در نظر گرفته شده، برابر رهنمودهای چارچوب پیشنهادی اقدام کنند. با توجه به نتایج حاصله، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد.

1. برنامه‌ریزی مستمر در جهت بهبود کیفیت عملکرد مدیران، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات، شفاف‌سازی، پاسخ‌گویی، ایجاد بصیرت مشترک، تجدیدنظر در ساختار سازمانی، به‌کارگیری اصول روابط انسانی، تقویت اعتماد به نفس مدیران و الگوسازی و ارائه الگوهای موفق در قلمرو مدیریت، از جمله راهکارهایی است که مدیران عالی و میانی وزارت آموزش و پرورش می‌توانند به کمک آن، نسبت به توانمندسازی مدیران مدارس اقدام کنند؛

2. تشویق و تقویت روحیه خودکنترلی، خودارزش‌یابی و خودراهبری در مدیران آموزشی و تقویت ابعاد شناختی آن‌ها، از جمله تقویت احساس توانمندی، تقویت احساس شایستگی، تقویت احساس مؤثر بودن، توسعه و تقویت احساس حق انتخاب، تقویت و توسعه احساس معناداری و پرورش روحیه خودکارآمدی از دیگر

راهکارهایی هستند که برای توانمندسازی مدیران آموزشی به دست اندرکاران نظام آموزشی پیشنهاد می‌شود؛

3. شناخت و ارزیابی دقیق عملکرد مدیران آموزشی و قدردانی و ارائه پاداش بر پایه عملکرد به آنان موجب افزایش احساس تعلق مدیران به سازمان و افزایش مسئولیت‌پذیری آنها می‌شود. لذا پیشنهاد می‌شود که وزارت آموزش و پرورش نظام مناسب ارزیابی عملکرد را طراحی و شاخص‌های عملکردی را تدوین کند و بر پایه عملکرد مدیران مدارس به ارتقا و تشویق آنها اقدام نمایند؛

4. با توجه به استعدادهای متعدد خدادادی که هر انسان دارای آن است، توجه به ابعاد روان‌شناختی انسان و شناخت این استعدادهای بالگوه نقش بسیار مهمی در افزایش توانمندسازی انسان دارد. لذا توصیه می‌شود که مدیران قبل از این که خواسته باشند کارکنان خود را از بیرون توانمند سازند، به توانمندی کارکنان از درون، یعنی تقویت خودکارآمدی، احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس کنندگی و احساس تأثیرگذار بودن در فرایند توانمندسازی اهمیت دهند؛

5. از جمله راهکارهایی که مدیران می‌توانند در راستای توانمندسازی منابع انسانی از آن استفاده کنند، موضوع خود توانمندی است. معیارهایی که به خود توانمندی افراد کمک می‌کنند عبارت‌اند از: زندگی آگاهانه، خودپذیری، مسئولیت در قبال خود، زندگی هدفمند، انسجام شخصی و ابراز وجود. بنابراین مدیران عالی و میانی می‌توانند، با عنایت به شاخص‌های خود توانمندی، به مدیران اجرایی کمک کنند تا خود را توانمند سازند؛

6. در این زمینه، از جمله موضوعاتی که به تحقیق بیشتری نیاز دارند، عبارت‌اند از: نقش خودکارآمدی در توانمندسازی، تدوین استانداردهای سنجش میزان توانمندی‌های مدیران، نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در توانمندسازی و بررسی

میزان تأثیر هر یک از رویکردهای ارتباطی، انگیزشی و شناختی در توانمندسازی مدیران.

منابع

1. اسکات، سینیتا، و دنیس، ژافه (1375)، "توانمندسازی کارکنان"، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ اول، تهران: توسعه تحقیقات و آموزش مدیریت.
2. بلانچارت، کنت؛ کارلوس، جان، و راندولف، آلن (139)، "سه کلید توان افزایی"، ترجمه فضل‌ا... نبی، چاپ اول، تهران: نشر رسا.
3. بلانچارد، کنت، کارلوس، جان و راندولف، آلن (181)، "مدیریت تواناسازی کارکنان"، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ دوم، تهران: نشر مدیران.
4. "سند و منشور اصلاح نظام آموزش و پرورش" (1382)، چاپ اول، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت، وزارت آموزش و پرورش.
5. کنیلا، دنیس (1383)، "توانمندسازی منابع انسانی"، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمیان، چاپ اول، تهران: نشر ایران.
6. وتن، دیوید، و کیم اس، کمرون، (1381)، "تواناسازی و تفویض اختیار"، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، چاپ اول، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
7. وتن، دیوید، و کیم اس، کمرون (1382)، "پرورش مهارت‌های مدیریت: انگیزش کارکنان"، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ دوم، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
8. Bowen, D. E., and Lawler, E. E. (1992), "The Empowerment of Service Works: What, Why, How, and When?", *Sloan Management Review*. Vol. 33, pp. 31-39.
9. Bowen, D. E., and Lawler, E. E. (1995), "Empowering Service Employees", *Sloan Management*, Vol. 36, pp. 87-95.

10. Conger, J. Rabindra, and Kanungo, N. H. (1998), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 41-78.
11. Deft, R. (1999), *"Organization Theory and Design"*, USA: South-Western College Publishing.
12. Foy, N. (1997), *"Empowering People at Work"*, Cambridge: Gower.
13. Hawkes, T. H. (2004), "Empowerment in Nursing Education: Concept Analysis and Application to Philosophy", *Learning and Instruction Review*, Vol. 13, pp. 56-90.
14. Quinn, R. E., and Gretchen M. S. (1997), "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamic*, Vol. 2, No. 2, pp. 37-51.
15. Robbins, S. P. (1999), *"Organizational Behavior"*, USA: Prentice-Hall.
16. Shoell, W. ; Dessler, G., and Reinecke, J. (1993), *"Introduction to Business"*, USA: Allyn & Bacon.
17. 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.
18. Spreitzer, G. M. (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504.
19. Kenneth, T. W., and Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.