

ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس

متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران

Presentation of the Pattern Empowerment Management for Secondary School Administrators in Tehran City

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۱۴، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۹/۰۳/۲۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۱۱

Z.Arbabian., (Ph.D student), A.Khorshidi., (Ph.D)., M.R.Shahryari., (Ph.D)., & M.Sharifi., (Ph.D)

زهرا اربابیان^۱، عباس خورشیدی^۲، محمدرضا شهریاری^۳ و مانی شریفی^۴

چکیده

ABSTRACT
Aim: The purpose of this study was to present a model of empowerment management for secondary school administrators in Tehran city. Methods: This research was applied in terms of purpose, qualitative in terms of data and data base in terms of research method. Academic experts and educational managers were considered as the study population that using the debt snowball method with 18 interviews, the researcher found that the collected information had reached saturation point. The data collection tool was a review of national and international documents related to the subject as well as a semi-structured exploratory interview. Results: The findings indicated that the identified dimensions for the model of empowerment of for secondary school administrators in Tehran include some dimensions such as general abilities, puberty abilities, intellectual perceptual abilities, leadership abilities, interpersonal abilities, and organizational-managerial abilities. In order to validate the final model, the Delphi technique was used, which confirms the research findings. Conclusion: It could be said that the dimensions of empowerment model in this study was a complete combination of internal and external researches that none of them has achieved beyond these 6 dimensions.

Keywords: Managers Empowerment Model, General Abilities, Maturity Abilities, Intellectual-Perceptual Abilities, Leadership Abilities, Interpersonal Abilities, Organizational-Managerial Abilities

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران انجام شده است. روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع داده بنیاد است. صاحب نظران و خبرگان دانشگاهی و مدیران آموزشی فعال در میدان عمل به‌عنوان جامعه پژوهش در نظر گرفته شدند که با روش هدفمند گلوله برفی با انجام ۱۸ مصاحبه، تشخیص محقق این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده است. ابزار گردآوری داده‌ها بررسی اسناد ملی و بین المللی مرتبط با موضوع و همچنین مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته بود. یافته‌ها: یافته‌های پژوهش بیانگر آن بود که ابعاد شناسایی شده برای الگوی توانمندسازی مدیران دوره متوسطه شهر تهران شامل ابعادی چون توانایی‌های عمومی، توانایی‌های بلوغی، توانایی‌های عقلانی-ادراکی، توانایی‌های رهبری، توانایی‌های بین فردی و توانایی‌های سازمانی-مدیریتی می‌باشند. به منظور اعتباریابی الگوی نهایی، از تکنیک دلفی استفاده شد که بیانگر تأیید یافته‌های پژوهش می‌باشد. نتیجه‌گیری: به گونه‌ای که می‌توان گفت ابعاد الگوی توانمندسازی بدست آمده در این پژوهش ترکیب کاملی از پژوهش داخلی و خارجی است که در هیچ یک از آنها بعدی فراتر از این ۶ بعد بدست نیامده است.

کلیدواژه: الگوی توانمندسازی مدیران، توانایی‌های عمومی، توانایی‌های بلوغی، توانایی‌های عقلانی-ادراکی، توانایی‌های رهبری، توانایی‌های بین فردی و توانایی‌های سازمانی-مدیریتی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارت متحده عربی.

۲. نویسنده مسئول: استاد گروه مدیریت آموزشی واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Khorshidi90@yahoo.com

۳. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی.

۴. دانشیار گروه مهندسی صنایع، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

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. اساساً بین عوامل تولید: زمین، نیروی انسانی، تکنولوژی، سرمایه، با ارزش‌ترین، کمیاب‌ترین و نادرترین عامل، نیروی انسانی است. عدم توجه به بهره‌وری نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل نه تنها باعث کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌گردد، بلکه باعث افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی نیز خواهد شد. از مهمترین چالش‌های مدیران حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند به عبارتی دیگر افراد، توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری در محیط سازمانی دارند، اما به دلایلی از این قابلیت‌ها بهره‌برداری نمی‌شود (طوطیان، ۱۳۹۳). با این اوصاف 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 درباره 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 (نبوی، ۱۳۹۴). اساساً در آستانه هزاره سوم سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری 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. توانمندسازی در دهه ۱۹۸۰ با مقوله آموزش آغاز گردید (ادوارد^۱ و دیگران، ۲۰۰۲) و هنوز هم بحث در مورد ابعاد مختلف این رویکرد بطور پویا ادامه دارد (گرسلی^۲ و همکاران، ۲۰۱۶).

پژوهش‌ها نشانگر آن است که سازمان‌ها از انجام فرایندهای 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 (باون و لالر^۳، ۲۰۱۱: ۸۷). همچنین مطالعات نشان می‌دهد که توانمندسازی

1 . Edwards

2 . Greasley

3 . Bowen & Lawler

ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران

موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. هاشیاما^۱ (۲۰۱۳) در تحقیقات خود نشان داد که افراد، نیازمند به خودکارآمدی هستند. افزایش قدرت کارکنان، افزایش خودکارآمدی آنها را در پی خواهد داشت. زیرا، آنها در پرتو قدرت به دست آمده قادر خواهند بود اثربخشی شان را بهبود بخشیده، قوه خلاقیت شان را به کار گرفته و شیوه انجام کارها را خود انتخاب نمایند.

اساساً محیط کاری امروز به مدیرانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه حل ارائه دهند، خلاقیت داشته باشند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند. کارکنان امروزی نیز از سازمان خود توقع بیشتری دارند، خواهان صداقت و صراحت‌اند و خودیابی و خودشکوفایی بیشتری می‌خواهند. بنابراین مدیران باید به گونه‌ای رفتار کنند که هم انتظارات کارکنان و هم اهداف سازمان را برآورده سازند و این امر از طریق توانمندسازی مدیران و کارکنان محقق می‌گردد و در صورت بهره‌گیری از آن، نه تنها تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان بیشتر می‌شود، بلکه رفتارهایی مانند انصاف، سازگاری و همنوایی با گروه نیز در آنها دیده خواهد شد (ناظم و علیزاده-رنجبر، ۱۳۹۳).

از آنجا که موضوع توانمندسازی مدیران در همه سازمانها مهم و ضروری است، و آشنایی و فرهنگ‌سازی این موضوع در افراد از سنین پایین آغاز می‌شود لذا توانمندسازی مدیران شاغل در نظام آموزش و پرورش کشور از هر جای دیگری حیاتی‌تر است. توانمندسازی ایجاد شرایط و فضایی تعریف شده است که کارکنان بتوانند وظایف شان را بخوبی درک و به بهره‌وری مطلوب به انجام رسانند (لوکس و ساروی، ۲۰۰۱). توانمندسازی مدیران مدارس در شناخت نیازهای دانش-آموزان، افزایش شفافیت در مدرسه، صرفه‌جویی به مقیاس، افزایش کیفیت فعالیتهای آموزشی و یادگیری در مدرسه به وجود می‌آید. در این راستا مدارس برای اینکه بتوانند در ارائه خدمات خود انعطاف‌پذیر بوده و پاسخگوی نیازهای متنوع دانش‌آموزان باشند و به مدرسه‌ای یادگیرنده تبدیل شوند، نیازمند توجه به توانمندسازی مدیران و معلمان دارند. لذا تلاش جهت توسعه توانمندی این سرمایه‌های انسانی ارزشمند امری ضروری است (مرادی، ۱۳۹۳).

پیشینه نظری

اولین گام در تعریف توانمندسازی کارکنان^۲، پرداختن به حدود و مرزهای آن است. برخی بر این باورند که توانمندسازی دادن قدرت به کارکنان است، برخی دیگر، این مفهوم را رد کرده و

1 . Hishiyama

2 . Employees Empowering

معتقدند با توجه به این که کارکنان، سرمایه‌ای از دانش و انگیزه هستند بنابراین به خودی خود، قدرت انجام کار به نحو عالی را دارا می‌باشند و بر این اساس، توانمندسازی را، فراهم کردن زمینه، در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه تعریف می‌نمایند (کونزاک، ۲۰۰۰).

تاریخچه اولین تعریف توانمندسازی، به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن، توانمندسازی را به‌عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که در این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی، به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت، واژه‌ای بود که برای اولین بار به‌طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شده است (ویلیکینسون، ۱۹۹۳).

گانز، توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم‌سازی کرده است، اما زایمرمن، به سهل و ممتنع بودن ارائه‌ی تعریفی از آن اشاره می‌کند و معتقد است زمانی ارائه‌ی تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند در ماندگی، بی‌قدرتی و بیگانگی، مورد توجه قرار دهیم و هر گاه آن را با توجه به افراد گوناگون بخواهیم تعریف کنیم بسیار مشکل است (گانز، ۱۳۷۸ و زایمرمن، ۱۹۹۰).

باون توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند (باون و همکاران، ۲۰۰۶). ویلیکینسون، توانمندسازی را به‌عنوان راه حلی برای مشکل کهنه و قدیمی سازمانها و شرکتهای بوروکراتیک می‌داند که در آنها، خلاقیت نادیده گرفته شده است و کارگران چه به صورت جمعی و چه به صورت فردی با نشان دادن رفتارهای بی محتوا از خود بیگانه می‌شوند (ویلیکینسون، ۱۹۹۳). کمرون، توانمندسازی را فرایند قدرت بخشیدن به افراد تعریف می‌کند. در این فرایند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و در ماندگی خود چیره شوند. توانمندسازی در این معنی، به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد (کمرون، ۱۳۷۸). فرای، توانمندسازی را توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن را ندارند، تعریف کرده است (فرای، ۲۰۰۵).

اسپریتزر، اذعان کرد که توانمندسازی، مفهومی چند بعدی است و برای افراد مختلف، معانی متفاوتی دارد و این نوع نگاه، به توانمندسازی را رویکرد ارگانیکی نامیدند. بر اساس این رویکرد، توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان، درباره‌ی نقش خویش در شغل و سازمان است. در عین حال، مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم کنند (اسپریتزر، ۱۹۹۷).

بلانچارد، آماده ساختن شرایط، جهت عرضه‌ی بهترین منابع فکری، در هر زمینه از عملکرد سازمان را به توانمندسازی مربوط می‌داند. به نظر وی، هدف از توانمندسازی این است که شایسته‌ترین کارکنان، بیشترین نفوذ را با مناسب‌ترین شیوه‌ها اعمال کنند (بلانچارد، ۱۳۷۸).

ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران

پوسیان(۱۹۹۸) نیز، توانمندسازی را شامل تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثر بخشی فعالیت‌های سازمان می‌داند و ترلاکسن(۱۹۹۹)، توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان، از وضعیت آن چه که به آنها گفته شود انجام دهند، به آن چه که نیاز است انجام دهند، تعریف می‌نماید(به نقل از بابایی، ۱۳۸۱). اسمیت^۱(۲۰۰۰)، توانمندسازی را، تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی می‌داند که بر فعالیت‌های آنان تاثیر گذار است. از این طریق می‌توانیم فرصت‌های را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند(باتس و همکاران، ۲۰۰۹).

ادبیات توانمندسازی، دگرگونی‌های زیادی به خود دید، تا این که سرانجام، لی، توانمندسازی را زمینه‌ی برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه‌های کوچک تعریف کرد و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی در جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند(لی، ۲۰۰۱).

در هر حال، توانمندسازی را می‌توان، در برگیرنده‌ی مجموعه‌ی تدابیر و روش‌هایی دانست که به کمک آن، رفتار کارکنان را دچار تغییر نموده و آن‌ها را قادر می‌سازد تا با توجه به شرایط سازمان، بهترین تصمیمات را اتخاذ و با ارئه‌ی خلاقیت در قالب فعالیت‌های تیمی، سازمان را در جهت بهره‌وری هدایت نمایند. تعاریف ارائه شده، ما را به این حقیقت رهنمون می‌سازد، که اگر مفهوم توانمندسازی، به درستی درک گردد و با ایده‌ی بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود، بیشترین بهره‌برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد نمود. به عبارت دیگر، توانمندسازی یک فرایند موثر و پیش‌گام است که هم برای سازمان مزیت راهبردی ایجاد می‌کند و هم برای کارکنان، فرصت مشارکت در کامیابی سازمان می‌آفریند. این مشارکت، نگرشی است جمعی که از یک حس توانمندی نشات گرفته و اعتلای کیفی سازمان را به ارمغان خواهد آورد(لو، ۲۰۰۳).

همان‌گونه که از تعریف توانمندسازی بر می‌آید شایسته بودن، توان بالقوه‌ای را تشریح می‌کند که افراد باید برای اعمال نفوذی که عملکرد را بهبود می‌بخشد، دارا باشند. همچنین برابر تعریف توانمندسازی، نفوذ، شایستگی در عمل را بیان می‌کند. البته هر سازمانی این تعریف را با نیازها و فرهنگ خودش تطبیق خواهد داد. در هر حال ضروری است که یک ارتباط روشن بین توانمندسازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیت و بهبود مستمر حفظ شود. این تعریف، شالوده و بنیان شناخت و ارتباط مفهوم توانمندسازی را فراهم می‌کند. هر عنصری در الگوی مدیریت فرایند

1 . Smith

توانمندسازی مانند دستاوردها، اهداف، راهبردها و کنترل‌های توانمندسازی، به توسعه و شناخت کامل توانمندسازی کمک می‌کند (هان، مون و یان، ۲۰۰۹).

الگوهای زیادی به تبیین مفهوم توانمندسازی می‌پردازند. این الگوها درصد هستند تا در قالب پازل‌های در کنار هم که در نهایت یک مفهوم را ارائه می‌دهند، به تبیین مفهوم توانمندسازی مبادرت ورزند. از جمله می‌توان به الگوی توانمندسازی آرمسترانگ اشاره داشت. آرمسترانگ (۲۰۰۱)، شکل‌گیری گروه‌های کاری و خود-مدیریتی را یکی از راه‌های عبور از شرایط بحرانی می‌داند و بر این اعتقاد است که کاهش نیروی انسانی تنها راهبرد برخورد در شرایط پر تلاطم سازمانی نیست. او معتقد است که بیشتر سازمان‌های متعالی، راه به حداکثر رساندن اثربخشی منابع انسانی را به واسطه ساختار و نظام سازمانی، به‌عنوان جایگزین مناسب، در پرهیز و گریز از شرایط نامطلوب برگزیده‌اند. نقطه محوری مطالعات آرمسترانگ، راهبرد بهره-گیری حداکثری از منابع انسانی در یافتن راه‌حل‌های مناسب و درگیری آنان در مدیریت روزمره است. به نظر وی کارکنان در صورت واگذاری کنترل بخشی از کار خود، سخت‌تر کار کرده‌اند. اشتیاق بیشتری نشان خواهند داد و تعهد بیشتری نیز خواهند داشت (نیک‌زاد، ۱۳۸۴، ۳۲). وی فناوری‌هایی همچون مدیریت کیفیت فراگیر، ایزو ۲۰۰۰، شش سیگما و ... را بسیار سودمند می‌داند و بر این عقیده است که شرکت‌ها در شرایط نامطلوب کاری، بسیاری از این روش‌ها را نادیده می‌گیرند و به فراموشی می‌سپارند.

هولوسکو، لسلی و کازانو (۲۰۰۱: ۱۲۶) در الگوی خود به این مساله اشاره دارند که فقط همراهی فکری ساختاری با سیاست‌های داخلی و روش‌های هماهنگی با تغییرات اجتماعی در سازمان کافی نیست؛ بلکه باید روش‌های جدید و سازنده‌ای را نیز برای خدمت‌رسانی که فرضیات جدیدی را درباره نظام‌های خدمات‌رسانی مطرح می‌کند، پیشنهاد داد. همچنین ارتقای سطح توانمندسازی نیازمند ارائه شفاف نقش داده‌کاربر خدمات در تصمیم‌گیری است، که به‌عنوان یک پدیده منفی و یا مثبت در نتیجه نهایی قابل مشاهده است. به عقیده این سه پژوهشگر، توانمندسازی یک فرایند ایستا نیست؛ بلکه یک فرایند پویا و رو به جلو است که قابل بررسی یا آزمون کردن هم هست. مدل توانمندسازی آنان، نمای آشکاری از نیازها را ارائه کرده است تا نهاده‌کاربر خدمات و توانمندسازی را به‌عنوان جنبه‌های مهم مدیریت رفاه اجتماعی پردازش کند. ماهیت این مدل نظام‌مند است و روی ارتباط درونی و قراردادهای بین کاربران خدمات و سطوح مختلف در سازمان و محیط آن تاکید می‌کند. هولوسکو معتقد است باید در سازمان مشارکت و اتحادی بر اساس اعتماد و حمایت بین کاربران خدمات و مدیران ایجاد شود.

گلن لاوراک (۲۰۰۳)، کارشناس برجسته بهداشت انگلستان، در پژوهش در مناطق روستایی جزایر فیجی مدلی از توانمندسازی جوامع کوچک ارائه داده است. این مدل، رویکردی جدید به

ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران

توانمندسازی است که در آن نقش افراد در تبیین و اجرای مدل بسیار پررنگ‌تر است. مراحل چهارگانه اجرای این مدل با اصول نه گانه توانمندسازی و گام‌های هفت گانه به شرح نمودار ذیل منطبق است. لاوراک معتقد است مشاهده و مباحثه قبل از ارزیابی می‌تواند انطباق هرچه بیشتر الگو با نیازمندی‌های اجتماعی و فرهنگی را تضمین کند و ضروری است در همین حین تعریف روشنی از توانمندسازی نیز ارائه گردد تا فهم مشترکی از موضوع میان اعضا ایجاد شود.

والاس استورم (۲۰۰۳)، در مدل خود ارتباط تنگاتنگ این چهار عنصر را به منزله موفقیت در مرحله انتقالی تغییر در سازمان‌های اداری و در راستای پاسخگو بودن هرچه بیشتر، که بر خدمت‌رسانی به مراجعه‌کنندگان و کسب مزیت رقابتی متمرکز است، می‌داند. به باور والاس و استورم، همچنین یادگیری سازمانی به توانمندسازی وابسته است و توانمندسازی را نیز از طریق آفرینش سبک مناسب مدیریت بر نیروی متنوع کار پژوهشگر میدانند که در نهایت در مرحله انتقال و تحول سازمان اداری بسیار اثرگذار است. به‌طور خلاصه، الگوی والاس و استورم ایجاد کار گروهی در قالب ساختار ماتریسی و هدایت تنوع فرهنگی کارکنان و خلق وحدت رویه رشد در تمام سازمان در راستای یادگیری سازمانی است. محور اصلی فعالیت‌ها نیز توانمندسازی هرچه بیشتر کارکنان است. به اعتقاد این دو پژوهشگر، ساختار ماتریسی (ساختارهایی با حضور کارکنان توانمند و تیم پروژه) با رخنه در سلسله مراتب اداری و با تمرکز بر مشتری در راستای راهبرد سازمان، ساختارهایی توانمند هستند (والاس و استورم، ۲۰۰۳: ۵۲-۵۵).

کریکمن (۲۰۰۷) در پژوهشی به ارائه الگویی اثربخشی رهبری توانمندسازی و تاثیر آن بر اثربخشی کار تیمی پرداختند. در این الگو رهبری توانمندسازی از چهار مولفه شایستگی، معناداری شغل، استقلال و تاثیر تشکیل شده است و رهبری اثربخش توانمندسازی منجر به اثربخشی کار تیمی شده است که در دو حوزه نتایج عملکردی (شامل بهره‌وری، فعال، خدمات مشتری) و نتایج نگرشی (شامل رضایت شغلی و تعهد سازمانی) موثر واقع شده است. راب و روبرت (۲۰۱۰) در پژوهشی به ارائه الگویی اثربخشی رهبری توانمندسازی پرداختند. آنها در این الگو رفتار رهبری توانمندساز را ناشی از سه عامل می‌دانند. این سه عامل عبارتند از: ۱. رفتار نقش متفاوت، ۲. رفتار خارجی چالشی و ۳. رفتار خارجی وابستگی.

هیشی‌یاما (۲۰۱۳) در پژوهشی یک الگوی توانمندسازی پایدار برای جوامع روستایی در کنیا ارائه نمود. این پژوهش با هدف ارائه الگویی برای توانمندسازی پایدار برای جوامع روستایی کشورهای در حال توسعه در راستای بهبود وضعیت اجتماعی-اقتصادی و ارائه آموزش به حمایت از تلاشگران دانش انجام شده است. این الگو به‌عنوان یک پل بین نیازهای جوامع و اعمال سازمانهای مردم نهاد عمل می‌کند. برای تأیید این الگو، مطالعات میدانی مشارکتی در یک سازمان غیرانتفاعی محلی در کنیا انجام شده است. نتایج نشان داد: ۱. در پروژه‌های موفق، بهره-

وری منابع محدود محلی مانند مردم و کالاها بسیار بالاست. ۲. فرایند آموزش جامعه یا آگاهی- بخشی، مهمترین کلید حفظ سیستم توانمندسازی پایدار است.

فولیک-جاگییلا و همکاران(۲۰۱۵) در پژوهشی یک الگویی مفهومی برای توانمندسازی شاگردان با دخالت دادن مربی‌گری ارتباطی بعنوان یک کاتالیزور ارائه کردند. آنها توانمندسازی را بر مبنای ارتباطاتش با سازه‌های توانمندسازی روانشناختی در زمینه مربی‌گری مطرح کردند. همچنین یک چشم‌انداز جدید برای بررسی توانمندسازی روانشناختی معرفی کردند که از حمایت‌های شاگردان، تاثیر رابطه‌ای، معناداری توسعه‌ای، شایستگی بین‌فردی و خودمختاری رابطه‌ای نشأت می‌گیرند و با مربی‌گری رابطه‌ای افزایش می‌یابند. با استفاده از این چشم‌انداز توانمندسازی به مربی‌گری رابطه‌ای، یک مدل مفهومی برای بررسی فرایندهای فردی انتقادی و کشف بیشتر در مورد چگونگی روابط توسعه کار ارائه شده است.

با توجه به آنچه گفته شد و با وجود مرور ادبیات توانمندسازی کارکنان و مدیران که بیانگر ارائه الگوهای زیادی برای مدیران است. اما آنچه که جالب توجه است به جز دو پژوهش در زمینه مدیران آموزش عالی، سایر الگوهای ارائه شده بیشتر بر توانمندسازی مدیران سازمانی تاکید دارند تا مدیران آموزشی از جمله می‌توان به الگوهای رجایی پور و همکاران(۱۳۸۷)، بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران(۱۳۸۷)، طارحی گودرزی(۱۳۸۸)، افجه و میری(۱۳۸۸)، پورظهیر و جهانیان(۱۳۸۸)، انصاری و همکاران(۱۳۹۰)، کرکه آبادی(۱۳۹۰)، جزئی و رستمی(۱۳۹۰)، حمیدی‌زاده و براموند(۱۳۹۰)، فرهی و همکاران(۱۳۹۲)، میرکمالی(۱۳۹۳)، جزینی و نوایی(۱۳۹۳) و فراهانی، فردوسی و کشاورز(۱۳۹۴) اشاره داشت. با این وجود الگوی کاربردی مناسبی در زمینه توانمندسازی مدیران مدارس بطور عام و مدارس متوسطه به‌طور خاص وجود ندارد و تاکنون چارچوب بومی کارآمد و مناسبی برای تدوین الگوی توانمندسازی مدیران مدارس متوسطه تدوین و ارائه نشده است، لذا پژوهشگر درصدد پاسخگویی به این سوال است که الگوی بهینه توانمندسازی مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران از چه ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌هایی برخوردار است؟ پایه و اساس پژوهش حاضر را الگوی توانمندی- های مدیران آموزشی میرکمالی(۱۳۹۳) تشکیل می‌دهد. این الگو توانمندی‌های مورد نیاز مدیران آموزشی را در سه دسته توانایی‌های عمومی، توانایی‌های بلوغی و توانایی‌های رهبری قرار داده است. باین اوصاف برای شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی توانمندسازی مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران سوالات زیر طراحی شده است.

الف) سوال اصلی

الگوی مدیریت توانمندسازی مناسب برای مدیران آموزش و پرورش در مقطع متوسطه در شهر تهران کدام است؟

ب) سوال‌های فرعی

۱. مولفه‌های سازنده الگوی مدیریت توانمندسازی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران کدامند؟
۲. شاخص‌های سازنده هر یک از مولفه‌های مذکور کدامند؟
۳. اولویت مولفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگوی مذکور چگونه است؟
۴. اعتباریابی الگوی مذکور از دیدگاه خبرگان چگونه است؟

روش

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع داده بنیاد است. صاحب نظران و خبرگان دانشگاهی (اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت آموزشی) و مدیران آموزشی فعال در میدان عمل (مدرسه) به‌عنوان جامعه پژوهش در نظر گرفته شدند که با روش هدفمند گلوله برفی با انجام ۱۸ مصاحبه، تشخیص محقق این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده است. ابزار گردآوری داده‌ها بررسی اسناد ملی و بین المللی مرتبط با موضوع و همچنین مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته بود. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری در مقوله‌ها و معرف‌های پژوهش پیش رفت و سپس با تصمیم محقق متوقف شدند. در نهایت پس از جمع‌آوری اطلاعات از بخش‌های مصاحبه و بررسی منابع، در این مرحله از روش داده بنیاد و کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)، برای طبقه بندی داده‌ها استفاده شد. برای تعیین اعتبار درونی (قابلیت اعتبار) یافته‌ها، علاوه بر اینکه داده‌ها با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، منابع، مصاحبه با افراد کانونی انتخاب و تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد. برای تأیید دقت و صحت داده‌ها، در مورد اعتبار مطالعه^۱ از شیوه بررسی به وسیله اعضای پژوهش استفاده گردید. جهت تعیین اعتبار بیرونی (انتقال پذیری) یافته‌ها از تکنیک‌های حصول اشباع نظری، استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه‌ها و توصیف غنی داده‌ها، بهره گرفته شد.

یافته‌ها

مفاهیم و نکات کلیدی بدست آمده در خصوص شایستگی مدیران از فرایند مطالعه ادبیات نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور بررسی و فهرست شدند. عبارات، مفاهیم و گویه‌های مستخرج شده از پژوهش‌ها، با انجام تحلیل‌های دقیق، یکسان‌سازی (انتخاب واژگان صحیحتر، حذف مفاهیم مشترک) شد و در این بخش ۱۹۲ گویه بدست آمد. گویه‌های بدست آمده در قالب چک لیستی برای انجام مصاحبه تنظیم شد. با انجام مصاحبه با خبرگان برخی از گویه‌های بدست آمده حذف و اصلاح شدند که در مجموع ۱۶۹ گویه از مصاحبه‌ها بدست آمد.

جدول ۱: گویه‌های بدست آمده طی کدگذاری باز

شخص‌ها (گویه‌ها)	شخص‌ها (گویه‌ها)	شخص‌ها (گویه‌ها)
اعطای مسئولیت‌پذیری فردی و آزادی عمل به مدیران در ایفای نقش‌ها و وظایف خود(استقلال داخلی)	۸۶	انجام آزمایش‌ها و تست‌های مختلف پزشکی قبل از بکارگماری افراد به سمت مدیریت مدارس
دادن بازخور به عملکرد شغلی برتر مدیران قبل از اطلاع مدیران مافوق آنان(بازخورد)	۸۷	اطمینان از سلامت کامل جسمی مدیران مدارس از طریق آزمایش‌های مستمر سالانه
دادن وظایف مختلف به مدیران که مستلزم مهارت‌های مختلف است(تنوع مهارت)	۸۸	برنامه ریزی و اجرای برنامه‌های ورزشی و آمادگی جسمانی برای مدیران مدارس
ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار به گونه‌ای که مدیران تاثیر وظایف و کارشان در تولید را حس کنند(شناسایی وظیفه)	۸۹	اطمینان از صحت و سلامتی روحی و روانی مدیران از طریق اجرای تست‌های شخصیت، روانی و عاطفی
ایجاد شرایط به منظور درک وظایف انجام شده روی افراد دیگر(اهمیت وظیفه)	۹۰	ایجاد زمینه و کمک به مدیران فعلی برای رفع اختلالات روانی و عاطفی
طراحی مطلوب شرح وظایف و مسئولیت‌های مدیران مدارس متوسطه در ساختار نظام آموزش و پرورش	۹۱	داشتن تصور صحیح و منطقی از خود(خودشناسی)
افزایش توانایی و پاسخگویی بهتر مدیران در قبال مسائل و مشکلات در سایه ساختار سازمانی موجود آموزش و پرورش(مدارس متوسطه)	۹۲	رفتار اجتماعی مناسب
انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی موجود آموزش و پرورش(مدارس متوسطه)	۹۳	توانایی ابراز وجود
امکان دسترسی مدیران مدارس متوسطه به منابع مادی(بودجه، فضا، زمان و تجهیزات)	۹۴	توانایی سازگاری منطقی با خود، دیگران و محیط

ردیف	شاخص‌ها (گویه‌ها)	ردیف	شاخص‌ها (گویه‌ها)	ردیف
۱۰	انعطاف پذیری و قدرت سازگاری با انواع شرایط	۹۵	امکان بکارگیری منابع انسانی متخصص و توانمند توسط مدیران مدارس متوسطه به واسطه قوانین و مقررات	
۱۱	توانایی در خودخواه نبودن برای خدمت به سایرین یا ارتباط با آنها	۹۶	امکان ارتباط مستقیم و جذب منابع مادی و انسانی موجود برای مدیران مدارس متوسطه	
۱۲	افزایش عمق و رضایت در ارتباطات صمیمی	۹۷	مدیریت منابع مادی در اختیار در راستای انجام وظایف محوله توسط مدیران مدارس متوسطه	
۱۳	حس کنترل بر ذهن و بدن	۹۸	نظام ارزشیابی مدیران مدارس متوسطه مبنایی برای اعطای مسئولیت و پاداش	
۱۴	مصمم بودن مدیران مدارس برای تعقیب و اجرای تصمیمات اخذ شده تا رسیدن به نتیجه	۹۹	آشنایی مدیران مدارس متوسطه با نظام ارزشیابی مدیران و دبیران	
۱۵	تقویت اراده انجام و اجرای تصمیمات	۱۰۰	بکارگیری مدیران مدارس در تدوین قوانین و مقررات ارزشیابی	
۱۶	توجه به هدف و نظارت بر راه‌ها و روشهای رسیدن به اهداف	۱۰۱	ارائه بازخورد مناسب و به موقع جهت رفع ضعفها و بهبود قوتها	
۱۷	تعقیب هدف توسط مدیران و استمرار در فعالیت و پیگیری فعالیت‌ها و امور در راستای تحقق اهداف	۱۰۲	نقش و حمایت مدیران مدارس متوسطه در تدوین قوانین و دستورالعمل‌های موجود نظام ارزشیابی	
۱۸	آگاهی و شناخت مدیران مدارس از زمان مناسب تربیت، تصمیمات و رفتارهای تربیتی	۱۰۳	دادن پاداش بر اساس عملکرد و شایستگی به مدیران مدارس متوسطه	
۱۹	توانایی مدیران مدارس در استفاده صحیح و به موقع از زمان در اختیار	۱۰۴	تشویق و قدردانی از عملکرد موفقیت آمیز مدیران مدارس متوسطه	
۲۰	توانایی مدیران مدارس در پیش‌بینی زمان برای انجام هر کار و تعیین اولویت امور آموزشی مدرسه	۱۰۵	دادن مسئولیت بیشتر به مدیران مدارس متوسطه	
۲۱	توانایی مدیران مدارس در سازماندهی وظایف و فعالیت‌های آموزشی مدرسه	۱۰۶	داشتن حسن خلق و سلوک	
۲۲	اعتماد و ایمان مدیران مدارس به فلسفه و رسالت سازمانی مدارس و نظام آموزشی	۱۰۷	داشتن روحیه عدالت و برابری	
۲۳	پذیرفتن نقش آموزش و پرورش در تحول و سازندگی انسانها و جامعه توسط مدیران مدارس	۱۰۸	نشان دادن صداقت در اظهارات	
۲۴	پذیرفتن نقش آموزش و پرورش در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ...	۱۰۹	پرهیز از رفتارهای زننده و دوگانه با همکاران	
۲۵	تلاش برای یادگیری اهداف آموزش و پرورش، روشهای آموزش و یادگیری توسط مدیران مدارس	۱۱۰	حاکمیت روابط انسانی در مدرسه	

ردیف	شاخص‌ها (گویه‌ها)	ردیف	شاخص‌ها (گویه‌ها)	ردیف
۲۶	داشتن اعتقاد راسخ به یک منشاء یگانه برای جهان هستی توسط مدیران مدارس	۱۱۱	شناخت شخصیت دیگران و احترام به آن	
۲۷	حفظ خود از خطاها و باز کردن راه برای انجام کارهای خیر	۱۱۲	برقراری ارتباط غیر کلامی به معلمان و همکاران	
۲۸	پایبندی مدیران مدارس به اصول و فلسفه و یا قراردادهای انسانی و حفظ و رعایت آنها	۱۱۳	درک موقعیت دیگران و پرهیز از پیش داوری	
۲۹	وفاداری و پایبندی مدیران مدارس به عهد و پیمان	۱۱۴	تشریک مساعی، حمایت، احترام به مواضع اعضاء و تشویق آنها به همکاری	
۳۰	داشتن اطلاعات لازم برای درک مسائل عمومی و فهم کلی آنها	۱۱۵	تقویت اعتماد به نفس و خودباوری در تیم	
۳۱	درک روابط منطقی پدیده‌ها و تفسیر و تعبیر اطلاعات	۱۱۶	داشتن روحیه همکاری با سایرین	
۳۲	بارز بودن در درک عمومی، خوش فکری و توانایی در ارائه راه حل‌ها	۱۱۷	توانایی توسعه کار تیمی	
۳۳	آشنایی مدیران مدارس با مکاتب فلسفی و علمی و دیدگاه‌های آنها	۱۱۸	تقسیم شفاف کارها بین اعضای تیم	
۳۴	آشنایی مدیران مدارس با اصول سازمان و مدیریت و چگونگی شکل‌گیری پدیده‌های سازمانی	۱۱۹	مشارکت مدیران مدارس متوسطه در هدف‌گذاری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها	
۳۵	تسلط مدیران مدارس به بافت آموزش و پرورش جامعه، فلسفه، اهداف و اصول آن	۱۲۰	تشکیل گروه‌های خودگردان و خود راهبر توسط مدیران مدارس متوسطه	
۳۶	شناخت دقیق وظایف، کارها و پدیده‌های آموزشی یک مدرسه و یا سیستم آموزشی جامعه توسط مدیران	۱۲۱	توسعه مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدارس متوسطه	
۳۷	برخوردراری مدیران مدارس از تجربه کاری لازم برای انجام وظایف محوله	۱۲۲	اعمال سبک مدیریت مشارکتی در اصلاح قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های آموزشی مقطع متوسطه	
۳۸	همسویی و تناسب پست مدیریت با تجربه کاری مدیران مدارس متوسطه	۱۲۳	ایجاد نگرش مثبت به کار در مدیران مدارس متوسطه	
۳۹	فراهم نمودن قوانین و مقررات و شرایط لازم جهت استفاده حداکثری مدیران مدارس از تجارب علمی و عملی خود	۱۲۴	فراهم کردن فضایی جهت در میان گذاشتن صادقانه موفقیت‌ها و ناکامی‌های مدیران مدارس متوسطه با مدیران بالاتر، کارکنان و معلمان	
۴۰	تدوین برنامه‌های مدون و مشخص جهت افزایش مهارت و تجربه کاری مدیران مدارس متوسطه	۱۲۵	اعتقاد مدیران مدارس متوسطه به شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان و معلمان مدرسه	
۴۱	توانایی انجام برنامه ریزی آموزشی برای مدارس توسط مدیران	۱۲۶	ایجاد و تقویت روحیه قضاوت منصفانه و بدون تبعیض در مدیران نسبت به کارکنان و معلمان	
۴۲	تسلط به روشهای تدریس و یادگیری (فنون تدریس) برای رفع ضعفهای آموزشی معلمان	۱۲۷	حساسیت نسبت به نیازها، خواسته‌ها و مشکلات شخصی کارکنان مدرسه	

ردیف	شاخص‌ها (گویه‌ها)	ردیف	شاخص‌ها (گویه‌ها)	ردیف
۴۳	توانایی حل تعارضات	۱۲۸	توانایی مدیریت منابع و تخصیص صحیح منابع محدود به فعالیتهای ضروری	۴۳
۴۴	رفتار و برخورد مناسب با افرادی که زمینه‌ها و سوابق متفاوتی دارند.	۱۲۹	آشنایی با روانشناسی اجتماعی، شخصیت و بالینی برای کشف مشکلات دانش آموزان و معلمان	۴۴
۴۵	توانایی کار کردن در شرایط تحت فشار	۱۳۰	توانایی انجام ارزشیابی آموزشی	۴۵
۴۶	توانایی فکر کردن در زمان وقوع مشکلات	۱۳۱	توانایی انجام راهنمایی آموزشی	۴۶
۴۷	بکارگیری صبر و حوصله در تفهیم موضوعات و مسائل آموزشی به معلمان و دانش آموزان	۱۳۲	ارائه آموزش‌های لازم جهت انجام وظایف شغلی محوله توسط مدیران مدارس متوسطه	۴۷
۴۸	توانایی کنترل خود در زمان بروز مشکلات در محیط مدرسه	۱۳۳	افزایش توانایی‌های مدیران مدارس و بهبود سطح عملکرد و شایستگی آنها از طریق آموزش و بهسازی	۴۸
۴۹	تقویت توان نفوذ در همکاران و زیردستان	۱۳۴	ایجاد بینش و بصیرت عمیق تر، دانش و معرفت بالاتر در اثر ارائه آموزش و بهسازی	۴۹
۵۰	توانایی جلب حمایت و یافتن متحدان	۱۳۵	درگیری بیشتر مدیران در کار و ایجاد اعتماد به نفس بیشتر در آنها از طریق آموزش و توانمندسازی	۵۰
۵۱	استفاده از گروه‌های غیررسمی برای نفوذ در کارکنان	۱۳۶	توانایی تشخیص و درک محیط و مسائل آموزشی	۵۱
۵۲	داشتن قدرت اقناعی	۱۳۷	توانایی درک رفتار انسانها و تشخیص علل رفتار آنها	۵۲
۵۳	اطمینان نسبت به توانایی‌ها و نقاط مثبت خود	۱۳۸	داشتن قدرت تجزیه و تحلیل جهت تشخیص درست مسائل	۵۳
۵۴	انتقادپذیری و نترسیدن از اظهار نظر دیگران	۱۳۹	توانایی قضاوت درست در خصوص رفتارها و علت آن رفتارها	۵۴
۵۵	استقلال در عمل و رفتار	۱۴۰	توانایی منسجم کردن ایده‌ها و شیوه‌های مختلف برای تحقق اهداف	۵۵
۵۶	واکنش سریع نسبت به اختلافات	۱۴۱	آشنایی با تکنیک‌های حل مسئله و جمع-آوری اطلاعات	۵۶
۵۷	خودکنترلی در شرایط دشوار	۱۴۲	توانایی توجه همه جانبه به ابعاد یک مسئله	۵۷
۵۸	انعطاف پذیری و پذیرش تغییرات	۱۴۳	درک اصول تصمیم‌گیری منطقی و توانایی بکارگیری فرایند و اصول آن	۵۸
۵۹	ارائه سیستم بازخورد مناسب به عملکرد مدیران مدارس متوسطه	۱۴۴	اعتقاد به اصول، اهداف و فلسفه حاکم بر جامعه و نظام آموزشی	۵۹
۶۰	شناخت و معرفی مدیران موفق و خلاق در مدارس متوسطه	۱۴۵	داشتن طرز تفکر و نگرش صحیح نسبت به فعالیتهای خود(که انجام می‌دهد)	۶۰
۶۱	ارائه الگوی مدیریت اثربخش و کارآمد در مدارس متوسطه	۱۴۶	منطبق نمودن ذهنیت فلسفی خود با فلسفه حاکم بر نظام آموزشی	۶۱
۶۲	داشتن روح قدرشناسی از ایده‌ها و افکار جدید و توان تحمل آنها	۱۴۷	پاسخگو نمودن مدیران مدارس متوسطه در برابر عملکرد خویش	۶۲

شماره	شاخص‌ها (گویه‌ها)	شماره	شاخص‌ها (گویه‌ها)	شماره
۶۳	مشخص کردن هدفها و استراتژی‌های مدارس متوسطه در راستای هدفهای کلان آموزش و پرورش	۱۴۸	داشتن فکر باز و منعطف برای رسیدن به راه‌های متنوع انجام کار	
۶۴	ترسیم روشن و واضح چشم انداز مدارس متوسط و نظام آموزشی	۱۴۹	تقویت روح خلاقیت و تشویق افراد به تشریح مساعی	
۶۵	همخوانی چشم‌انداز و اهداف نظام آموزشی با چشم‌انداز و اهداف ترسیمی مدیران مدارس	۱۵۰	داشتن روحیه انتقادی به روشها و سبکها معمول انجام کار	
۶۶	اعتمادسازی در روابط متقابل جهت پذیرش مسئولیت وظایف تفویض شده توسط مدیران	۱۵۱	توانایی گرفتن نتایج جدید از ربط ایده‌ها و تجربیات مختلف	
۶۷	ایجاد و تقویت تعهد و وجدان کاری در مدیران مدارس متوسطه	۱۵۲	داشتن قدرت ترکیب و تولید ترکیب‌های نو	
۶۸	فراهم نمودن اعتماد و اطمینان خاطر برای مدیران مدارس متوسطه از طریق رویه‌ها و دستورالعمل‌های موجود	۱۵۳	ارتباط دادن مسائل روز به اهداف بزرگ آینده (جامعیت فکری)	
۶۹	فراهم نمودن فضای اعتماد و اطمینان خاطر برای مدیران مدارس متوسطه	۱۵۴	داشتن حساسیت نسبت به امور و مورد سوال قرار دادن آنچه بدیهی و مسلم فرض شده است (تعمق در تفکر)	
۷۰	تشویق و تقویت روحیه خودکنترلی در مدیران مدارس متوسطه	۱۵۵	توجه همه جانبه فکر به جهات مختلف مسئله (انعطاف پذیری)	
۷۱	ایجاد و تقویت روحیه خودارزیابی/خودقضاوتی در مدیران مدارس متوسطه	۱۵۶	توانایی فهم نسبتاً سریع روابط علت و معلولی عوامل در وقایع و مسائل و پیدا کردن راه حل‌های مناسب برای آنها	
۷۲	افزایش روحیه خودمدیریتی و خودراهبری	۱۵۷	توانایی پیش‌بینی کنندگی وقایع از روی شواهد و قراین	
۷۳	تاکید بر موفقیت‌های قبلی مدیران مدارس متوسطه	۱۵۸	توانایی تصمیم‌گیری و دستوردهی در خصوص انجام امور (قدرت قانونی)	
۷۴	ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی مدیران مدارس متوسطه	۱۵۹	توانایی استفاده از قدرت پاداش دهی خود در زمان مناسب (قدرت پاداشی)	
۷۵	تقویت حس خودکارآمدی در مدیران مدارس متوسطه	۱۶۰	توانایی استفاده از دانش و تخصص فردی و پیدا کردن راه حل‌های علمی برای مشکلات (قدرت تخصصی)	
۷۶	فراهم نمودن شرایط و فرصتهای لازم برای پرورش حس خودکارآمدی مدیران مدارس متوسطه	۱۶۱	توانایی استفاده از ویژگیهای فردی مجذوب کننده (قدرت مرجعیت)	
۷۷	تاکید بر ایجاد و تقویت خودآغازگری در مدیران مدارس متوسطه	۱۶۲	توانایی پذیرش منطقی روشها و راه‌های جدید در انجام امور	
۷۸	فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز مدیران مدارس متوسطه در زمان مناسب	۱۶۳	پرهیز از مقاومت غیرمنطقی در مقابل تغییرات	
۷۹	تاثیرگذاری انتقال به موقع اطلاعات به مدیران مدارس متوسطه بر افزایش توانایی و	۱۶۴	توانایی استفاده از نظرات، ایده‌ها و پیشنهادات معلمان و کارکنان در بهبود	

شماره	شاخص‌ها (گویه‌ها)	شماره	شاخص‌ها (گویه‌ها)	شماره
	فرایندهای آموزشی		اعتماد به نفس آنها	
۸۰	توانایی بکارگیری دانش و تکنولوژی جدید در راستای بهبود فعالیتهای یاددهی یادگیری در مدرسه	۱۶۵	تاثیرگذاری انتقال به موقع اطلاعات به مدیران مدارس متوسطه بر افزایش رضایت خدمات گیرندگان از مدارس متوسطه	
۸۱	توانایی دفاع از حقیقت و درستی در مشکلات بوجود آمده در مدرسه	۱۶۶	بهبود(شناخت) نقش مدیران مدارس متوسطه از طریق انتقال(فراهم نمودن) اطلاعات به آنها	
۸۲	توان مقابله و مقاومت در برابر فشارها جهت تجدید نظر در تصمیمات	۱۶۷	تسهیل دسترسی مدیران مدارس متوسطه به اطلاعات به واسطه قوانین و مقررات موجود	
۸۳	توانایی خطرپذیری و قبول عواقب احتمالی ناشی از انجام یک کار	۱۶۸	دادن استقلال عمل(قدرت تصمیم گیری و آزادی عمل) به مدیران مدارس متوسطه	
۸۴	از خودگذشتگی، جرات و جسارت در تصمیم گیری	۱۶۹	آگاهی از میزان اختیارات و مسنولیت‌های تفویض شده به مدیران مدارس متوسطه	

با توجه به راهنمای ارائه شده توسط استراوس و کوربین(۱۹۹۸) با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط و پاراگراف‌ها تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند. حاصل دو فرایند بررسی پیشینه پژوهش و مصاحبه با خبرگان، شناسایی ۱۶۹ گویه(نکته کلیدی) بود که طی فرایند کدگذاری باز و محوری در قالب ۳۶ مقوله اصلی(مولفه) دسته بندی شدند. در نهایت ۳۶ مقوله اصلی در قالب ابعاد ۶ گانه جای گرفتند و به‌عنوان الگوی توانمندسازی مدیران ارائه شدند که خروجی فرایند کدگذاری باز و محوری در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲: ابعاد و مولفه‌ها بدست آمده طی کدگذاری محوری و انتخابی

توانایی‌های عقلانی-ادراکی				توانایی‌های بلوغی				توانایی‌های عمومی					
خودمدیریتی و خودکارآمدی	اعتماد سازی	نگرش و جهان بینی درست	قدرت تشخیص و قضاوت	آموزش و کار آموزش	مهارت‌های فنی	تجربه کاری	دانش تخصصی	دانش عمومی	تقوا و تعهد	ایمان تشکیلاتی	پشتکار و جدیت	سلامت روانی	سلامت جسمی

جدول ۳: ابعاد و مولفه‌ها بدست آمده طی کدگذاری محوری و انتخابی

توانایی‌های بین فردی						وانایی‌های سازمانی-مدیریتی							
تحمل ابهام و صبر	حساسیت	احساس اعتماد به دیگران	توسعه مشارکت	کار تیمی	برقراری ارتباط موثر	اخلاق و رفتار مناسب	نظام پاداش دهی	نظام ارزش یابی	دسترسی به منابع	ساختار سازمانی	غنی سازی شغلی	تفویض اختیار	دسترسی به اطلاعات

جدول ۴: ابعاد و مولفه‌ها بدست آمده طی کدگذاری محوری و انتخابی

توانایی‌های رهبری							
شجاعت	بهبود و انعطاف پذیری	اقتدار	بصیرت و قدرت پیش‌بینی کنندگی	ابتکار و خلاقیت	الگو سازی	اعتماد به نفس	نفوذ شخصی

در پژوهش حاضر پس از طی روش کدگذاری و مقوله‌بندی و همچنین تدوین الگوی نظریه داده بنیاد یا به عبارت دیگر تدوین الگوی مفهومی تحقیق، پرسشنامه‌ای بر حسب الگوی بدست آمده طراحی شده و به منظور نهایی‌سازی الگوی مفهومی تحقیق و تعیین ابعاد، مولفه‌ها، شاخص‌ها و مفاهیم شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی با استفاده از روش دلفی مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. شرکت کنندگان در روش دلفی شامل ۳۰ نفر از متخصصان و خبرگان

بحث و نتیجه‌گیری

پیش از پرداختن به نتیجه‌گیری نهایی ذکر موضوع همسویی نسبی نتایج بدست آمده با سایر پژوهش‌های انجام شده قابل توجه است. به گونه‌ای که می‌توان گفت ابعاد الگوی توانمندسازی بدست آمده در این پژوهش ترکیب کاملی از پژوهش داخلی و خارجی است که در هیچ یک از آنها بعدی فراتر از این ۶ بعد بدست نیامده است. همچنین مولفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده نیز با سایر پژوهش‌های انجام شده مقایسه شده و به جرأت می‌توان گفت کامل‌ترین الگوی توانمندسازی مدیران در بین الگو و مدل‌های شناسایی شده، چه به لحاظ کمی و تعداد مولفه‌ها و چه به لحاظ کیفی و عناوین نامگذاری شده برای هر یک از آنها می‌باشد از حیث همسویی یافته‌های پژوهش می‌توان گفت یافته بدست آمده با یافته‌های پژوهشگرانی همچون پورظهیر و جهانیان (۱۳۸۸) انصاری و همکاران (۱۳۹۰)، فراهانی، فردوسی و کشاورز (۱۳۹۴)، کالبرت و مک‌دونو (۱۹۸۶)، کریکمن (۲۰۰۷) فولیک-جاگییلا و همکاران (۲۰۱۵) اولیو و همکارانش (۲۰۰۴) جزنی و رستمی (۱۳۹۰) جزینی و نوایی (۱۳۹۳) حمیدی‌زاده و براموند (۱۳۹۰) بریکمن (۲۰۰۷)، بریتس (۲۰۱۲)، برگستروم (۲۰۱۲)، صالح و سلیمان (۲۰۱۵) که در صدد طراحی الگوهایی برای ارتقاء توانمندسازی مدیران حوزه‌های مختلف بوده‌اند. به لحاظ روش گردآوری اطلاعات و نتایج حاصل شده، همخوانی دارد و حمایت‌کننده یافته‌های این پژوهش می‌باشند.

از بین پژوهش‌های انجام شده در زمینه شایستگی مدیران توسط پژوهشگران داخلی و خارجی به لحاظ الگوی شناسایی شده، الگوی میرکمالی (۱۳۹۳) از نظر یافته‌های بدست آمده قابلیت مقایسه با یافته‌های مزبور را دارند که تفاوت، اهمیت و ضرورت الگوی ارائه شده را برای مدارس دو چندان می‌کند و از طرف دیگر می‌تواند با اندک اصلاحات محدودی آن را در نظام آموزشی کشور بکار گرفت. در پژوهش میرکمالی ۳ بعد و ۱۲ مولفه است حال آنکه در الگوی حاضر ۶ بعد و ۳۶ مولفه شناسایی شده است. یک نکته نیز در خصوص سایر پژوهش‌ها قابل اشاره است و آن اینکه هر پژوهشی متناسب با جامعه هدف خود و اخذ نظرات خبرگان موضوعی اقدام به طراحی الگو نموده است و لذا اگر تفاوتی به لحاظ کمی و کیفی در الگوهای بدست آمده باشد ناشی از تفاوت در جامعه، روش و فرایند انجام پژوهش، اعتباریابی و ... می‌باشد.

بر اساس یافته‌های بدست آمده می‌توان چنین بیان کرد که یافته‌ها شامل ابعاد و مولفه‌ها قابل تقسیم به سه وجه عمومی، تخصصی و نیمه تخصصی است. وجه عمومی با اندکی ملاحظه در هر جامعه آماری تقریباً مشابه می‌باشد. به عبارت دیگر برخی از توانایی‌ها، برای مدیران در هر سازمانی لازم است که از جمله به توانایی‌های سازمانی-مدیریتی، بلوغی و بین فردی اشاره کرد. یافته‌های این پژوهش با سایر پژوهش‌های انجام شده شباهت‌های زیادی دارد، هر چند از حیث

ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران

جامعیت با یکدیگر متفاوت هستند. اما یافته‌های بدست آمده به لحاظ وجه تخصصی نقطه عطف پژوهش حاضر است.

با توجه به نتایج حاصل از بررسی ادبیات و یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، و محدودیت‌های پژوهش پیشنهاداتی مطرح و ارائه گردد، تا از یک طرف مسئولان و تصمیم گیرندگان ذیربط با بهره برداری از این پیشنهادات، ضمن برنامه ریزی و سیاست‌گذاری‌های لازم، اقدامات اجرایی مورد نیاز را به نحوی به عمل آورند، که ظرف مدت زمان مشخصی، امکان توسعه علمی و نظری در خصوص مقوله توانمندسازی و اجرایی شدن الزامات قانونی در خصوص استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر توانمندسازی (نظام شایسته سالار) در کلیه مدارس به ویژه مدارس دوره متوسطه فراهم گردد و از طرف دیگر برای پژوهشگرانی که قصد دارند در این زمینه به پژوهش بپردازند، راهنمایی باشد و مواردی که در این پژوهش به آن پرداخته نشده است را مورد بررسی قرار دهند. اهم این پیشنهادات عبارتند از:

۱. تدوین سند راهبرد توسعه سرمایه انسانی شایستگی محور در نظام آموزشی
 ۲. انجام مطالعات تطبیقی با محوریت کشورهای موفق در حوزه مدیریت آموزشی با رویکرد الگوهای توانمندسازی مدیریت مدارس به منظور اصلاح و بروزرسانی مدل نهایی این پژوهش
 ۳. پیش بینی گروه‌های مشاوره‌ای در خصوص اجرای مدل نهایی در مدارس شهر تهران.
 ۴. بازنگری الگوی تدوین شده هر پنج سال یکبار به منظور به روز رسانی آن.
 ۵. راه اندازی مراکز ارزیابی و توسعه برای مدیران نظام آموزشی.
- توسعه علمی و نظری موضوع توانمندسازی از طریق:

الف) تشکیل بانک اطلاعات شایستگی‌های مدیریتی در آموزش و پرورش به ویژه شهر تهران
ب) برگزاری کارگاه و دوره‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران با توانمندی‌های مورد نیاز مدیران در نظام آموزشی کشور.

ج) برگزاری کارگاه‌های آموزشی در نظام آموزشی به منظور ترویج فرهنگ و دانش مرتبط با توانمندسازی و ایجاد آمادگی‌های لازم به منظور طراحی و استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (نظام شایسته سالار).

۱. نظامند نمودن الگوی بدست آمده جهت بکارگیری مدیران و ایجاد ضمانت اجرایی لازم برای آن.
۲. طراحی و ایجاد مرکز سنجش و ارزیابی نیروی انسانی مبتنی بر ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی توانمندسازی مدارس شهر تهران
۳. یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنای مناسبی برای ارزیابی و سنجش توانمندی مدیران مدارس شهر تهران مبتنی بر الگوی توانمندسازی باشد تا بتوان بر این اساس سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان را ارتقاء، اصلاح و بازنگری نمود.

زهرا اربابیان، عباس خورشیدی، محمدرضا شهریاری و مانی شریفی

۴. برای کلیه شایستگی‌های تعیین شده در الگوی مزبور، دوره آموزشی استاندارد در سه حوزه دانش، مهارت و نگرش طراحی شود تا افراد بر اساس سلسله مراتب در نظام آموزشی بتوانند توانمندی‌های لازم را کسب کنند.

۵. رتبه بندی مدیران و کارکنان مبتنی بر شاخص‌های طراحی شده.

منابع

ابطحی، سیدحسین، عابسی، سعید. (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان*. کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

اسکندری، مجتبی. (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران «بررسی موردی مدیران کاروان‌های حج جمهوری اسلامی ایران» سازمان حج و زیارت. *پایان نامه کارشناسی ارشد*. دانشگاه تهران.

اسمیت، جین. (۱۳۸۱). *توانمندسازی کارکنان*. ترجمه سعید باقریان. تهران: انتشارات خرم. افجه، سید علی‌اکبر، میری، عبدالرضا. (۱۳۸۸). الگوی توانمندی برای ارتقای عملکرد کارکنان صنعت قطعه‌سازی خودرو در ایران. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*. ۱۴: ۱۶۹-۱۴۹.

بلانچارد، کارلوس و راندولف. (۱۳۷۸). *مدیریت توان‌سازی کارکنان*. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: نشر مدیران.

بلانچارد، کارلوس و راندولف. (۱۳۷۹). *سه کلید توان افزایی*. ترجمه فضل الله امینی. تهران: نشر افرا. بهشتی، احمد. (۱۳۸۸). اندیشه سیاسی تربیتی علوی در نامه‌های نهج‌البلاغه. چاپ اول. قم: بوستان کتاب.

پورظهیر، علی‌تقی. جهانیان، رمضان. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور. پژوهش‌های مدیریت. ۸۳: ۱۳۶-۱۲۱.

پورمحسنی کلوری، فرشته. (۱۳۸۹). طراحی برنامه توانمندسازی زوجین بر مبنای الگوی رضایتمندی زناشویی و مقایسه آن با برنامه توانمندسازی انریچ. رساله دکتری روانشناسی. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه تربیت مدرس.

تقی‌پور، علی، جهانیان، رضانیان. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی. *مجله پژوهش مدیریت*. شماره ۸۳. ۶.

جزنی، نسرین. رستمی، علی. (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۳(۱): ۵۴-۲۴.

جزینی. علیرضا. نوایی، مجید. (۱۳۹۳). طراحی مدل توانمندسازی‌های پویا برای ارتقا شایستگی کارکنان و عملکرد مدیران در ناجا. *فصلنامه نظارت و بازرسی*. ۲۷: ۳۶-۱۳.

جعفری تبریزی، محمدتقی. (۱۳۸۶). *حکمت اصول سیاسی اسلام*. چاپ اول. تهران: به نشر؛ آستان قدس رضوی.

ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران

مکارم شیرازی، ناصر. (۱۳۹۰). پیام امام(ع). چاپ اول. قم: انتشارات امام علی بن ابی طالب(ع).
منصف، سید محمود. (۱۳۸۳). اصول سرپرستی و مدیریت. رشت: انتشارات کتیبه گیل.
موحدی لنکرانی، محمدفاضل. (۱۳۸۲). آیین کشورداری از دیدگاه امام علی(ع). حسین کریمی زنجانی.
چاپ اول. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
موسوی خمینی، سید روح الله. (۱۳۸۶). صحیفه امام. چ چهارم. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام
خمینی ره

- Askaripoor galoyak, Hossein. Mousavi tabatabaei, Seyed reza. Amini, Mohammadreza. (2013). Provide Three-dimensional model of employees empowerment evaluation Case study: an automotive manufacturer. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. 4(8): 2393-2403.
- Bandura A. (1997). Self efficacy: the exercise of control. W.H. Freeman New York.100-151-517.
- Bennins, W. and Nanus, B. (1985). Leaders :the strategies for taking charge. New York :Harper &Row.
- Bowen, D. E., & Lawler, E.E. (۲۰۱۱). The Empowerment of Service Workers: What, Why, When. *Sloan Management Review*.
- Bradford, D.L. & Cohen, A.R. (1984). *Managing for Excellence: the Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations*. New York: John Wiley.
- Burgess, Rita Elizabeth. (2014). A Correlational Analysis of Empowerment and Experience with Resistance to Change. Thesis for Doctor of Business Administration. College of Management and Technology. Walden University.
- Butts, Marcus M., et al. (2009). Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol.14. No. 2: 122-136.
- Chen, Gilad. Kirkman, Bradley L. Kanfer, Ruth. Allen, Don. Rosen, Benson. (2007). A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. *Journal of Applied Psychology*. 92(2): 331-346.
- Lee, J.A. (2001). *The Empowerment Approach to Social Work Practice: Building The Beloved Community* (2 ended). New York: Columbia University Press.
- Lishchinsky- Shapira, Orly. Tsemach, Sigalit. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly*. 50(4): 675-712.
- Luks, J. Alan & Savery, Lawson K. (2001). The relationship Levels: between Empowerment, Job satisfaction and Reported Stress Some Australian Evidence. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 22. No, 3.
- Mallak, L. A., & Kurstedt, H.A. JR. Non/Dec. (1996). Understanding & Using Empowerment to Change Organizational Culture. *Industrial Management*. Vol.38. No.6: 8-40.
- Saremi, Hamid. (2015). Empowerment as a New Approach in the Management. *Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences*. Bangkok, Thailand.

- Siegall, M. & Gardner, S. (2000). Contextual Factors of Psychological Empowerment. *Personal Review*. Vol. 29. No, 6: 703-722.
- Skinner, J. Fleener, B. Rinchiuso, M. (2003). Examining The Relationship Between Supervisors and Subordinate Feeling of Empowerment With LMX As A Possible Moderator. 24th Annual Conference For Industrial Organizational Behavior.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. Vol.3. No.1:1372-1445.
- Vacharakiat, Marayart. (2008). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
- Vogt, j. F., Murrel. K. L. (1990). Empowerment In Organization How To Spark Exceptional Performance University Associates. San Diego, CA..
- Wang, J.L. Zhang, D. J. (2012). An exploratory investigation on psychological empowerment among Chinese teachers. *Advances in Psychology Study*. 1: 13-21.
- Zeglat, D. Aljaber, M. Alrawabdeh, W. (2014). Understating the impact of employee empowerment on customer oriented behavior. *Journal of Business Studies Quarterly*. 6: 55-67.
- Zimmerman, M.A. (1990). Taking Aim on Empowerment Research: on The Distinction Between Individual and Psychological Conceptions. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 18: 169 – 177.