

تأثیر کارکردهای رهبری مدیران بر توانمندسازی معلمان

■ فریده حمیدی*

■ ربابه سعادتى**

چکیده:

معلمان سرمایه‌های اجتماعی نظام آموزشی در هر کشوری محسوب می‌شوند، از این رو توانمندسازی آنان زمینه شکوفایی نسل آتی کشور را تضمین می‌نماید. این امری است که با کارکردهای مدبرانه مدیران آموزشی در مدارس امکان پذیر می‌شود. هدف پژوهش حاضر تجزیه و تحلیل همبستگی کانونی کارکردهای رهبری مدیران و توانمندسازی معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران بود. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود و جامعه آماری شامل کلیه آموزگاران دوره ابتدایی دخترانه شهر تهران می‌شد که در سال تحصیلی ۹۲-۹۱ مشغول انجام وظیفه بودند. نمونه آماری نیز ۳۶۶ نفر بود که به صورت نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند و با تکمیل مقیاس کارکردهای رهبری و مقیاس توانمندسازی در این پژوهش شرکت کردند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از میانگین، انحراف استاندارد و همبستگی کانونی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین کارکردهای رهبری مدیران و توانمندسازی معلمان به مقدار ۵۳٪ همبستگی کانونی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که ۲۸ درصد از واریانس توانمندسازی معلمان به وسیله کارکردهای رهبری مدیران تبیین می‌شود. با توجه به این یافته‌ها می‌توان گفت که کارکردهای رهبری مدیران می‌تواند توانمندی معلمان را افزایش دهد.

کارکردهای رهبری، توانمندسازی معلمان، مدیران.

کلید واژه‌ها:

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۱۲/۱۲ □ تاریخ شروع بررسی: ۹۲/۱۲/۲۵ □ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۳/۱۱/۶

* دانشیار روان‌شناسی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی fhamidi@srutu.edu
** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

تأثیر کارکردهای رهبری مدیران بر توانمندسازی معلمان

مقدمه

نیروی انسانی مهم‌ترین، گران‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی و تنها عنصر هماهنگ‌کننده ذی‌شعوری است که، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد. می‌توان به سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. از این‌رو منابع انسانی نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی و یا شکست و نابودی سازمان‌ها دارند. در دو دهه اخیر توانمندسازی^۱ کارکنان به یکی از مهم‌ترین دل‌مشغولی‌های مدیران تبدیل گردیده است. تاریخچه اولین تعریف از اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ میلادی برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را عبارت از تفویض اختیار^۲ در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده می‌شد (پاک‌طینت و فتحی‌زاده، ۱۳۸۷). این توانمندسازی، به معنی «اشتقاق فرد برای مسئولیت» واژه‌ای بود که برای اولین بار به‌طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. گروف^۳ (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار، واگذاری مأموریت و قدرت بخشی است. ادبیات توانمندسازی دگرگونی‌های زیادی به خود دید تا اینکه لی^۴ در سال ۲۰۰۱ توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش گفتمان‌ها، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک تعریف و اشاره کرد که اجازه دادن به فعالیت‌هایی در جهت حرکت به‌سوی مبادله، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفت‌وگو، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند (نادری، رجایی‌پور، جمشیدیان و عبدالرسول، ۱۳۸۶).

توانمندسازی یک راهکار مهم برای گسترش سازمان‌ها و انطباق با تغییرات خارجی است. از طرفی دیگر کارکردهای رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آن‌ها با کارکنان تحت سرپرستی است. رفتار صحیح مدیر می‌تواند زمینه‌های بلوغ و توانمندی معلمان را فراهم سازد. در واقع مدیر است که می‌تواند با اتخاذ سبک مناسب، زمینه‌های تشویق افراد را به قبول مسئولیت‌های بیشتر و سنگین‌تر فراهم آورد و معلمان را به طرف توانمند شدن سوق دهد (حق‌شناس، ۱۳۷۸). محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه‌حل ارائه دهند، خلاقیت داشته باشند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند. کارکنان امروزی نیز از سازمان خود توقع بیشتری دارند، طالب کار با معنی هستند، خواهان صداقت و صراحت‌اند و خودیابی و خودشکوفایی بیشتری می‌خواهند. بنابراین، مدیران باید به‌گونه‌ای رفتار کنند که هم انتظارات کارکنان و هم اهداف سازمان را برآورند. این امر از طریق توانمندسازی کارکنان محقق می‌گردد و در صورت بهره‌گیری از آن، نه تنها تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان بیشتر خواهد شد، بلکه رفتارهایی مانند انصاف، سازگاری و هم‌نوایی با گروه نیز در آنان دیده خواهد شد (گمینیان، ۱۳۸۱). لذا انتظار می‌رود در برنامه‌های توانمندسازی مواردی از قبیل؛ جلب تعهد و مشارکت سازمان، ایجاد انتظارات صریح و واقع‌بینانه، تأکید بر اهمیت توان‌افزایی، تفویض اختیار، کارکردهای رهبری مدیران لحاظ گردد. بر اساس نظریه مدیریت بر مبنای هدف، چنانچه کارکنان یا معلمان در

تعیین هدف مشارکت و مسئولیت بیشتری را تقبل نمایند، با رضایت بیشتری کار را دنبال می‌کنند، همچنین بر اساس یافته‌های کلکر و لودمن^۵ (۱۹۹۸)، معلمان برای گرفتن نقش‌های جدید (مشارکت در تصمیم‌سازی) و مدیران برای مهیا نمودن زمینه مشارکت باید جدیت و تلاش بیشتری را تقبل نمایند تا زمینه توانمندسازی آنان فراهم گردد. اگرچه توانمندسازی به باورها و احساسات کارکنان و معلمان در مورد شغل و سازمان مربوط می‌شود، عوامل محیط سازمانی در باورهای افراد نقش اساسی دارند. بنابراین، توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای معلمان یا کارکنان انجام دهند، بلکه باور آن‌ها درباره نقش خود در سازمان است. آن‌ها باید خودشان احساس کنند که دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری هستند. باید احساس تعلق به سازمان کنند، درباره توانایی‌های خود احساس شایستگی و تبحر داشته باشند و شایسته تأثیرگذاری بر سیستمی باشند که در آن کار می‌کنند (مک آرتور^۶، ۲۰۰۲؛ کوین و اسپریتزر^۷، ۱۹۹۷). پژوهشگران عواملی مانند: رهبری دموکراتیک، سهیم شدن در اطلاعات، آگاهی از اهداف و نقش خود در مدرسه، داشتن اختیار و قدرت بیشتر، انجام دادن کارها به صورت گروهی، فرصت بیشتر برای رشد حرفه‌ای، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی در توانمندسازی کارکنان مدرسه مؤثر دانسته‌اند (زادا و گاماج^۸، ۲۰۰۹). بنابراین، می‌توان گفت مهم‌ترین عامل در توانمندسازی کارکنان، مدیر سازمان است. زیرا هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، ایجاد فرهنگ کار گروهی و فراهم نمودن جو مشارکتی با حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند.

تحقیقات گذشته (حسن‌پور و نوروزی، ۱۳۸۸؛ هاشم‌سمیعی، ۱۳۸۷) نشان می‌دهد که عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می‌تواند در توانمندسازی افراد اثر داشته باشد. از جمله عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی معلمان نحوه ارتباط آنان با مدیر مدرسه است. اینکه مدیر چگونه مدرسه را مدیریت می‌کند؟ تعامل او با معلمان چگونه است؟ چه قدر به معلمان اعتماد دارد و به آن‌ها آزادی عمل می‌دهد؟ این‌طور به نظر می‌رسد که همه این عوامل می‌تواند بر توانمندسازی معلمان اثر داشته باشد. نتایج چندین پژوهش (برای نمونه ضیائی، نرگسیان و آبی‌اغی اصفهانی، ۱۳۸۷؛ حسن‌پور و نوروزی، ۱۳۹۰؛ هاشم‌سمیعی، ۱۳۸۷؛ عبدالهی و اشرفی فشی، ۱۳۹۱؛ کولینز^۹، ۲۰۰۷؛ اولیو، کان و باتیا^{۱۰}، ۲۰۰۴؛ علامه، حیدری و داودی، ۲۰۱۲؛ گامس‌لاگل و سی^{۱۱}، ۲۰۰۸؛ خان‌محمدی و محسنی، ۲۰۱۰؛ وود^{۱۲}، ۲۰۰۸) به طور کلی نشان داده است که کارکردهای رهبری و توانمندسازی کارکنان با یکدیگر رابطه دارند. علاوه بر این نتایج پژوهش (شلتون^{۱۳}، ۲۰۰۱) نشان داد که بین ادراکات کارکنان از توانمندسازی روان‌شناختی و اعتماد کارکنان به مدیران ارتباط قوی وجود دارد. ویلهلم^{۱۴} (۲۰۱۱)، به نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم، (۱۳۸۵) که وضعیت توانمندسازی کارکنان را در کشور اردن بررسی نموده است بیان می‌دارد که در طی دهه‌ها مدیران دریافته‌اند که در رهیافت‌های مردمی‌تر، آن‌ها باید تصمیم‌گیری را در بین

تأثیر کارکردهای رهبری مدیران بر توانمندسازی معلمان

کارکنان تسهیل نمایند. یک مفهوم ذاتی برای تمامی این رهیافت‌های جدید برای مدیریت، توانمندی است. توانمندسازی به آن‌ها اجازه می‌دهد کنترل و مسئولیت بیشتری بر کارشان داشته باشند؛ درحالی‌که نقش مدیران، از کنترل به تسهیل و هماهنگی فرایندهای کاری تغییر می‌یابد تمرکز خیلی کم بر روی تصمیم‌گیری و تمرکز بیشتر بر روی ارتباطات خوب، آموزش، کارورزی و رهبری صورت گرفته است. علاوه بر آن یکی از نقش‌های اولیه مدیران، کمک به اعضای گروه برای ارتقای اعتماد به نفس و افزایش مهارت‌ها برای تصمیم‌گیری مؤثر و افزایش ظرفیتشان است. توانمندسازی با دادن اختیار بیشتر به کارکنان و قدرت تصمیم‌گیری در وظایف و زمینه مرتبط با موضوع ارتباط دارد و در نهایت کارکنان توانمند با بهره‌گیری از پنج بعد اصلی توانمندسازی (خوداثربخشی، خودسازمانی، تأثیرگذاری، معنی‌دار بودن، اعتماد) قادر خواهند بود سازمان‌ها را از بحران‌ها نجات دهند و برای آن‌ها فرصت‌های طلایی در کسب‌وکار ایجاد نمایند (وتن و کامرون^{۱۵}، ۱۳۸۳/۱۹۹۸).

یکی از عوامل مهم و حیاتی برای کارایی و اثربخشی هر سازمان نیروی انسانی کارآمد است. در سازمان‌های آموزشی معلمان اکثریت نیروی انسانی را تشکیل می‌دهند و چون به‌طور مستقیم با دانش‌آموزان در ارتباط هستند نقش بزرگی در کارایی نظام آموزش و پرورش ایفا می‌کنند. معلمان عامل اصلی هدایت یادگیری در سطح کلاس درس هستند، بنابراین همه اجزا و عناصر مدرسه باید در جهت کمک به انجام رسالت آنان عمل کنند. مدارس، بدون ایفای نقش مؤثر معلمان، به موفقیت دست نخواهند یافت. در یک مدرسه اثربخش، معلم مورد حمایت همه‌جانبه است تا بتواند نقش خود را در مسیر یادگیری اثربخش به‌خوبی ایفا کند (ساکی، ۱۳۸۸). نوع برخورد مناسب مدیران سبب ایجاد روحیه قوی در دبیران می‌شود و میزان خشنودی آن‌ها را در کار و حرفه بالا می‌برد. طبیعتاً این روحیه بالا و این میزان خشنودی در کار کارکنان تأثیر بسزایی دارد و موجب توانمندسازی آن‌ها می‌شود و در نتیجه سبب می‌گردد که کارکنان با جدیت بیشتری فعالیت نمایند. به‌علاوه توانمندسازی محیطی را به‌وجود می‌آورد تا کارکنان بتوانند با اختیارات بیشتر کار کرده و در فرایند تغییر و بهبود تولید نقش داشته باشند، نیازشان به سرپرست مستقیم کاهش یافته و در تحقق اهداف سازمان مشارکت داشته باشند (امامی، ۱۳۸۷). با توجه به اینکه رکن اصلی رشد و توسعه و پیشرفت هر جامعه‌ای نیروی انسان ماهر و متخصص آن جامعه است، در عرصه تعلیم و تربیت نیز رکن اصلی پرورش منابع انسانی آن می‌باشند و در بین این منابع انسانی، معلمان به‌عنوان نیروهای صف مهم‌ترین وظیفه و تأثیرگذاری را در امر فرایند یاددهی، یادگیری دارا می‌باشند. بنابراین هر چه معلمان با توانمندی بالاتری به فعالیت پردازند کارایی بهتری خواهند داشت. کانگر و کانانگو^{۱۶} (۱۹۸۸)؛ به نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). دلایل زیر را برای ضرورت و اهمیت توجه به توانمندسازی برمی‌شمرند:

۱. مطالعات سبک مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی

سازمانی و مدیریتی است.

۲. تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.

۳. تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقای گروه دارد. با توجه به مطالب بالا ضرورت توانمندسازی مشخص می‌گردد و جا دارد که این مهم مورد توجه قرار گیرد تا از پیامدهای نامطلوب آن پیشگیری شود.

بنابراین اطلاع و آگاهی از روش‌ها و کارکردهای رهبری مدیران به منظور شناسایی تأثیر آن بر توانمندسازی معلمان می‌تواند گامی مؤثر در جهت ارتقاء و بهبود بهره‌وری مدارس آموزش و پرورش باشد. از این رو پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که «آیا بین کارکردهای رهبری مدیران، و به عبارت ساده‌تر، بین عملکرد مدیران مدارس ابتدایی و توانمندسازی معلمان رابطه معناداری وجود دارد؟ و آیا مؤلفه‌های کارکرد رهبری مدیران مدارس در نهایت چند درصد از واریانس توانمندسازی معلمان را تبیین می‌کند؟»

روش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی است. هدف محقق از انجام این پژوهش توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است؛ پژوهش حاضر به دنبال بررسی رابطه کارکردهای رهبری مدیران با توانمندسازی معلمان بوده است. از این رو طرح پژوهشی حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است.

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری شامل کلیه معلمان دوره ابتدایی دخترانه شهر تهران بود که در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ مشغول انجام وظیفه بودند. تعداد افراد جامعه آماری مطابق جدول ۶۶۰۹ نفر بود که طبق جدول کرجسی مورگان حجم نمونه، ۳۶۶ نفر برآورد شد. در پژوهش حاضر به دلیل عدم دسترسی به تمام اعضای جامعه و توزیع جغرافیایی پراکنده اعضا، از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد. ابتدا پنج منطقه از مناطق آموزش و پرورش شهر تهران که به لحاظ رفاه در حد متوسط محسوب می‌شدند (۴، ۵، ۸، ۱۳ و ۱۵) به روش تصادفی ساده در نظر گرفته شد. سپس از ۸۰ مدرسه و هر مدرسه ۵ معلم به روش تصادفی خوشه‌ای سه مرحله‌ای انتخاب شدند. از آنجا که حجم نمونه ۳۶۶ نفر تعیین شده بود و پیش‌بینی می‌شد که تعدادی از پرسش‌نامه‌های توزیع شده به‌طور کامل تکمیل نگردد، برنامه‌ریزی برای تکمیل ۴۰۰ پرسش‌نامه انجام شد. سپس از بین پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده ۳۶۶ پرسش‌نامه که کامل پر شده بود، مورد استفاده قرار گرفت.

ابزار پژوهش**۱. پرسش‌نامه کارکردهای رهبری:**

به منظور سنجش کارکرد رهبری، از پرسش‌نامه استاندارد رنسیس لیکرت^{۱۷} (۱۹۶۷) که روایی ترجمه و همچنین روایی سازه آن به روش تحلیل عاملی توسط سلیمانی (۱۳۸۶) نیز تأیید شده است، استفاده شد. در این پرسش‌نامه شش مؤلفه رهبری با شماره سؤالات مربوط به آن سنجیده می‌شود.

۱. فراگرد رهبر: ۱-۲-۳-۴-۵-۶ انگیزه: ۷-۸-۹-۱۰

۳. ارتباطات: ۱۱-۱۲-۱۳-۱۶-۱۷ تعامل و نفوذ: ۱۴-۱۵-۱۸-۱۹-۲۰

۵. تصمیم‌گیری: ۲۱-۲۲-۲۳-۲۴-۲۵-۲۶ کنترل: ۲۷-۲۸-۲۹-۳۰

این پرسش‌نامه شامل ۳۰ سؤال است که به صورت مقیاس درجه‌بندی لیکرت تنظیم شده است. درجات پاسخ عبارت‌اند از: کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم. برای نمره‌گذاری به ترتیب از سمت چپ ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ تعلق می‌گیرد. به طور مثال به پاسخ کاملاً موافقم ۵ و کاملاً مخالفم ۱ داده می‌شود. بنابراین کل نمره حداکثر ۱۵۰ و حداقل ۳۰ است. برای تعیین روایی و حصول اطمینان از قابلیت اجرای پرسش‌نامه با استفاده از روایی صوری، ابتدا با اساتید راهنما و مشاور و چند تن از متخصصین مدیریت و معلمان و مدیران مجرب مدارس مشورت شد و نظر آنان در تهیه و اصلاح پرسش‌نامه‌ها مدنظر قرار گرفت و پس از تأیید آنها فرم نهایی دو پرسش‌نامه تهیه گردید. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ برای کل آزمون ۰/۹۲ و برای مؤلفه‌ها از ۰/۷۸ الی ۰/۹۷ به دست آمد.

۲. پرسش‌نامه ارزیابی ادراک توانمندی

این پرسش‌نامه، شامل بیست سؤال است که توسط (وتن و کمرون، ۱۳۸۳/۱۹۹۸) تهیه شده است. مؤلفه‌هایی که توسط این پرسش‌نامه سنجیده می‌شود و رابطه این مؤلفه‌ها با سؤالات در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. پرسش‌نامه ارزیابی ادراک توانمندی (وتن و کمرون، ۱۳۸۳/۱۹۹۸)

تعداد سؤالات	شماره سؤالات مربوط به هر عامل	مؤلفه‌های مربوط به توانمندسازی روان‌شناختی
۴	۱۷، ۱۲، ۷، ۲	خودسودمندی (تجرب، اعتماد به نفس)
۴	۱۸، ۱۳، ۴، ۳	خودسامانی (انتخاب)
۴	۱۹، ۱۴، ۹، ۴	کنترل (تأثیر)
۴	۱۶، ۱۱، ۶، ۱	معنی‌دار بودن (ارزش)
۴	۲۰، ۱۵، ۱۰، ۵	اعتماد (تأمین)

روش نمره‌گذاری پرسش‌نامه در طیف لیکرتی از دامنه ۱ تا ۵ به صورت کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم را شامل می‌شود، بنابراین حداکثر نمره $100 = 20 \times 5$ و حداقل نمره $20 = 1 \times 20$ است.

پرسش‌نامه وتن و کمرون (۱۳۸۳/۱۹۹۸) در ایران توسط باقرزاده اجرا شده که برای ارزیابی پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ضریب برابر با ۰/۸۴، به دست آمد (باقرزاده، ۱۳۸۴). این پرسش‌نامه همچنین در پژوهش عبدالهی (۱۳۸۳) مورد استفاده قرار گرفته و روایی سازه (روش تحلیل عاملی) روی آن انجام گرفته است و برای ضریب پایایی محاسبه همسانی درونی گویه‌های پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ $0/728$ به دست آمد (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). آبتین، عبدالعزیز، یاراحمدزهی، محمدحسین و توماج (۱۳۹۰) نیز روایی سازه این پرسش‌نامه را به روش چرخش متعامد بررسی کردند و برای پنج بعد پرسش‌نامه با ضرایب پایایی $0/89$ برای بعد معنی‌داری، $0/89$ برای بعد مؤثر بودن، $0/65$ برای بعد شایستگی، $0/58$ برای بعد اعتماد، $0/54$ برای بعد خودمختاری، $0/87$ برای بعد استقلال و برای کل آزمون ضریب پایایی $0/82$ به دست آمد. برای تعیین میزان پایایی پرسش‌نامه تحقیق حاضر تعداد ۲۶ پرسش‌نامه بین اعضای نمونه توزیع شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای عامل‌های مختلف به شرح زیر به دست آمد:

ضریب پایایی بعد معناداری ($0/89$) بعد مؤثر بودن ($0/65$) بعد شایستگی ($0/58$)، بعد اعتماد ($0/54$)، بعد خودمختاری یا استقلال ($0/87$) و برای کل ابعاد توانمندسازی ($0/82$) است.

برای سنجش مجدد اعتبار پرسش‌نامه از روش قضاوت خبرگان بهره‌گیری به عمل آمد، به این ترتیب که پرسش‌نامه از نظر محتوا به رؤیت ۱۰ تن از اعضای علمی دانشگاه‌ها که سابقه پژوهش و مطالعه در زمینه موضوع و همچنین سابقه مدیریت داشتند، رسید و نظرات آنان در مورد محتوا، شکل ظاهری و نحوه نگارش پرسش‌نامه لحاظ شد. پایایی نیز به روش آزمون - بازآزمون بررسی گردید. ضریب همبستگی بین دو مرحله $0/90$ محاسبه شد.

■ یافته‌های پژوهش

به منظور بررسی رابطه بین کارکردهای رهبری و توانمندسازی، به دلیل وجود چندین مؤلفه، از ضریب همبستگی کانونی استفاده شده است. تحلیل همبستگی کانونی یک تابع کانونی با مجذور همبستگی کانونی $0/28$ به بار آورد. این تابع با توجه به مقدار لامبدای ویلکز $0/66$ و $F_{(30, 1222)} = 5/35$ ، $p < 0/01$ از نظر آماری معنادار است. زیرا مقدار لامبدای ویلکز نشان‌دهنده واریانس تبیین نشده است (شری و هسنون^{۱۸}، ۲۰۰۵) و بنابراین، مقدار $(1 - 0/66)$ یعنی $0/34$ نشان می‌دهد که مدل می‌تواند در حدود 34% واریانس مشترک بین مجموعه متغیرها را تبیین کند.

تحلیل کاهش ابعاد به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که آرایش سلسله مراتبی تابع‌های کانونی را از نظر معناداری آماری بیازماید. از آنجایی که تنها تابع اول از نظر آماری معنادار بود در جدول ۱ ضرایب کانونی استاندارد شده و ضرایب ساختاری تابع اول ارائه می‌شود.

تأثیر کارکردهای رهبری مدیران بر توانمندسازی معلمان

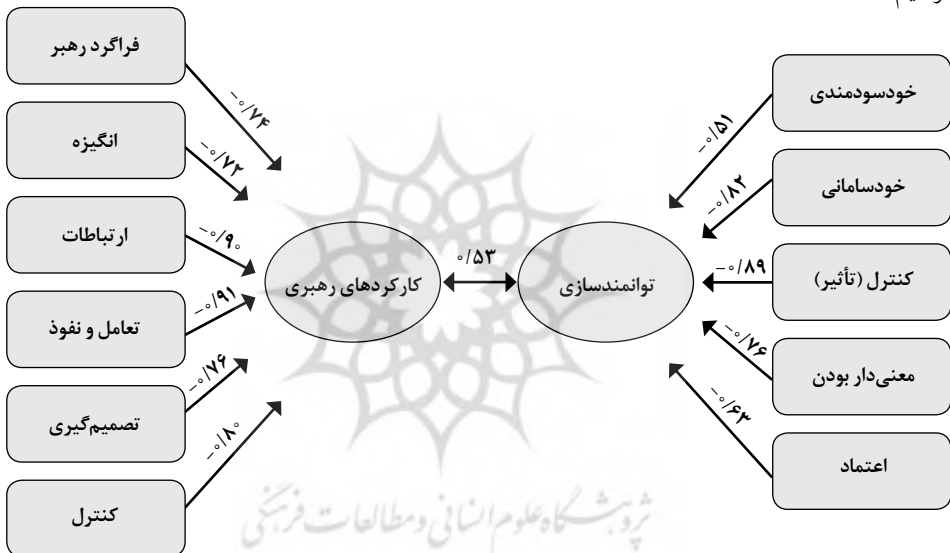
جدول ۲. نتایج تحلیل همبستگی کانونی توانمندی معلمان و راهبردهای مدیریت

مجموعه متغیر	متغیر	coef	r_s	r_c^2	بارهای میان کانونی
ملاک (توانمندی معلمان)	فراگرد رهبر	-۰/۲۵	-۰/۷۴	۰/۵۵	۱۹-۰/۴۰
	انگیزه	۰/۱۹	-۰/۷۲	۰/۵۲	-۰/۳۸
	ارتباطات	-۰/۴۹	-۰/۹۰	۰/۸۱	-۰/۴۸
	تعامل و نفوذ	-۰/۵۰	-۰/۹۱	۰/۸۳	-۰/۴۹
	تصمیم‌گیری	۰/۲۵	-۰/۷۶	۰/۵۸	-۰/۴۱
	کنترل	-۰/۳۰	-۰/۸۰	۰/۶۴	-۰/۴۳
R_c^2	۰/۲۸				
پیش‌بین (راهبردهای مدیریت)	خودسودمندی	۰/۱۰	-۰/۵۱	۰/۲۶	-۰/۲۷
	خودسامانی	-۰/۳۲	-۰/۸۲	۰/۶۷	-۰/۴۴
	کنترل (تأثیر)	-۰/۱۹	-۰/۷۶	۰/۵۸	-۰/۴۱
	معنی‌دار بودن	-۰/۲۷	-۰/۶۳	۰/۴۰	-۰/۳۴
	اعتماد	-۰/۵۲	-۰/۸۹	۰/۷۹	-۰/۴۸

coef: ضریب کانونی استاندارد شده؛ r_s : ضریب ساختاری و r_c^2 : مجذور ضریب ساختاری یا واریانس تبیین شده؛ بار میان کانونی برابر حاصل ضرب ضریب ساختاری متغیر مورد نظر در ضریب همبستگی کانونی

با توجه به مجموعه متغیرهای ملاک و بر اساس ضرایب ساختاری همبستگی، توانمندی معلمان با فراگرد رهبر (-۰/۷۴)، انگیزه (-۰/۷۲)، ارتباطات (-۰/۹)، تعامل و نفوذ (-۰/۹۱)، تصمیم‌گیری (۰/۷۶) و کنترل (-۰/۸) مقدار منفی دارد و همگی آن‌ها در متغیر ترکیبی ملاک، یعنی توانمندی معلمان نقش عمده‌ای دارند. مجذور ضرایب ساختاری و همچنین ضرایب کانونی این نتیجه‌گیری را تأیید می‌کنند. از سوی دیگر مقدار ضریب کانونی استاندارد شده مجموعه متغیرهای ملاک تا اندازه‌ای از ضریب ساختاری آن‌ها کوچک‌تر است. این امر نشان‌دهنده این است که این متغیرها در مقداری از واریانس با یکدیگر مشترک هستند و این واریانس مشترک مقداری از نقش آن‌ها را در متغیر ترکیبی ملاک تبیین می‌کند (شری و هنسون، ۲۰۰۵). با در نظر گرفتن مجموعه متغیرهای پیش‌بین و براساس ضرایب ساختاری می‌توان گفت که مجموعه متغیرهای پیش‌بین یعنی خودسودمندی (۰/۵۱)، خودسامانی (-۰/۸۲)، کنترل (تأثیر) (-۰/۷۶)، معنادار بودن (ارزش) (-۰/۶۳)، و اعتماد (-۰/۸۹) نیز به صورت منفی با راهبردهای مدیریت رابطه دارند و همه آن‌ها در متغیر پیش‌بین ترکیبی، راهبردهای مدیریت،

نقش مهمی دارند. در مجموعه متغیرهای پیش‌بین هم مقدار ضریب کانونی استاندارد شده تا اندازه‌ای از ضریب ساختاری آن‌ها کوچک‌تر است که نشان می‌دهد مقداری از واریانس این متغیرها با یکدیگر مشترک بوده و این واریانس مشترک مقداری از نقش آن‌ها را در متغیر ترکیبی پیش‌بین تبیین می‌کند. به‌طور کلی، می‌توان گفت که برای تابع اول هر چه مقدار مؤلفه کنترل در معلم بیشتر باشد اعتماد نیز بیشتر خواهد بود. علاوه بر این، هر چه فراگرد رهبر، انگیزه، ارتباطات، تعامل و نفوذ، تصمیم‌گیری و کنترل معلمان بیشتر باشد، آن‌ها بیشتر از راهبردهای مدیریتی خودسودمندی، خودسامانی، کنترل (تأثیر)، معنادار بودن (ارزش)، و اعتماد استفاده خواهند کرد. در شکل ۱ رابطه بین متغیرها در تابع کانونی اول ترسیم شده است.



شکل ۱. اولین تابع کانونی در تحلیل همبستگی کانونی با پنج متغیر پیش‌بین و شش متغیر ملاک

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

هدف این مطالعه بررسی رابطه بین کارکردهای رهبری مدیران و توانمندسازی معلمان بود. کارکردهای رهبری دارای شش مؤلفه فراگرد رهبر، انگیزه، ارتباطات، تعامل و نفوذ، تصمیم‌گیری و کنترل بود. توانمندسازی معلمان نیز دارای پنج مؤلفه خودسودمندی، خودسامانی، کنترل (تأثیر)، معنادار بودن و اعتماد بود. برای پیدا کردن رابطه بین کارکردهای رهبری و توانمندسازی به دلیل وجود چندین مؤلفه از ضریب همبستگی کانونی استفاده شد. مقدار همبستگی کانونی بین کارکرد رهبری مدیران و

تأثیر کارکردهای رهبری مدیران بر توانمندسازی معلمان

توانمندسازی معلمان ۵۳٪ بود که نشان می‌دهد ۲۸٪ درصد از واریانس توانمندسازی معلمان به وسیله کارکردهای رهبری مدیران تبیین می‌شود.

نتایج این پژوهش به‌طور کلی با نتایج پژوهش‌های علامه، حیدری و داودی (۲۰۱۲)؛ گامس لاگل و سی، (۲۰۰۸)؛ اولیو و همکاران (۲۰۰۴)؛ وود (۲۰۰۸)؛ کولینز (۲۰۰۷)، خانمحمدی و محسنی (۲۰۱۰)؛ حسن‌پور، عباسی و نوروزی (۱۳۹۰)؛ هاشم‌سمیعی (۱۳۸۷)؛ ضیائی، نرگسیان و آیباغی اصفهانی (۱۳۸۷)؛ عبدالحی و اشرفی فشی (۱۳۹۱) همسو است. در تبیین این مطلب می‌توان گفت هر چه ارتباط افراد با سازمان بیشتر باشد، افراد وابستگی بیشتری از خود در سازمان نشان می‌دهند و نیز باعث بالا رفتن انگیزش آن‌ها برای کار در سازمان می‌گردد. چون افراد خود را عضوی از سازمان می‌دانند، توانمندی‌های بیشتری از خود نشان می‌دهند و در این موقع مدیران می‌توانند تصمیم‌گیری‌های بهتری اتخاذ کنند که باعث تغییر و تحول در سازمان گردد. از سوی دیگر هنگامی که مدیران بتوانند ویژگی‌های توانمندی در افراد یعنی خودسودمندی (احساس شایستگی شخصی)، خودسامانی (احساس داشتن حق انتخاب)، کنترل (تأثیر)، معنادار بودن (احساس ارزشمندی) و اعتماد (احساس امنیت)، را در دیگران پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته‌اند. افراد توانمند شده نه تنها می‌توانند وظایف خود را انجام دهند، بلکه آنان درباره خودشان نیز به‌گونه‌ای متفاوتی اندیشمند. یافته‌های پژوهش مربوط به هر یک از این پنج بعد توانمندی نشان می‌دهند که وقتی افراد احساس توانمندی کنند، هم مزایای شخصی و هم منافع سازمانی حاصل می‌شود (وتن و کمرون، ۱۳۸۳/۱۹۹۸). همان‌طور که از نتایج این پژوهش برمی‌آید، از طریق نمره مؤلفه‌های فراگرد رهبر، انگیزه، ارتباطات، تعامل و نفوذ، تصمیم‌گیری و کنترل می‌توان تغییرات مربوط به توانمندسازی را تبیین نمود. بر این اساس است که تأثیر آن دسته از مؤلفه‌های رهبری که در ایجاد خودسودمندی، خودسامانی، کنترل (تأثیر)، معنادار بودن (ارزش)، و اعتماد (مؤلفه‌های توانمندسازی) نقش بسزایی دارند باید تقویت شوند.

یافته‌های حاصل از پژوهش‌های عبدالحی و اشرفی فشی (۱۳۹۱)، ضیائی، نرگسیان و آیباغی اصفهانی (۱۳۸۷) و وود (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که بین کارکردهای رهبری و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. تأیید تجربی مطالعات انجام‌شده بیانگر آن است که کارکردهای رهبری در صورت برخوردار بودن از مؤلفه‌های بارز آن موجب رضایت شغلی و عملکرد مطلوب و اثربخشی و بروز توانایی افراد می‌شود. رضایت معلمان از مؤلفه‌های فراگرد رهبر، انگیزه، ارتباطات، تعامل و

نفوذ، تصمیم‌گیری و کنترل که مؤلفه‌های رهبری هستند تأثیر حائز اهمیتی بر توانمندی دارد. به نظر می‌رسد وقتی رهبری قوی و بانفوذ باشد، معلمان نسبت به هدف‌های خود آگاه‌تر و به آن متعهدتر می‌شوند و میان اهداف فردی و سازمانی هماهنگی به وجود می‌آید و این مهم، عاملی مثبت در بهبود عملکرد آنان و اثربخشی و بروز توانمندی‌های درونی و مطلوب آنان می‌گردد. یافته‌های تحقیق در کل مبین این مطلب است که کارکرد رهبری مدیران به صورت مثبت توانمندی معلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. عملکرد مدیران بیشترین اثر را بر احساس اعتماد معلمان دارد و برای آن‌ها چشم‌انداز روشن و جذاب ارائه می‌کند؛ آن‌ها با اشتیاق در خصوص آنچه باید انجام شود صحبت می‌کنند و مهم بودن حس قوی نسبت به هدف را بیان می‌کنند. چنین رفتارهایی حس ارزشمندی در کار ایجاد می‌کند که انتظار می‌رود بر ادراکات معلمان از احساس اعتماد تأثیرات مثبتی داشته باشد.

همچنین مؤلفه‌های کارکرد رهبری بر احساس شایستگی معلمان و احساس داشتن اعتماد به دیگران تأثیرگذار است. احساس شایستگی در واقع همان خودکارآمدی است که به عنوان قابلیت فرد برای انجام وظایف به خصوص تعریف می‌شود. با توجه به این پژوهش مدیران دارای قدرت رهبری به توسعه نقاط قوت معلمان کمک می‌کنند، برای آموزش آن‌ها وقت صرف می‌کنند؛ به آن‌ها کمک می‌کنند تا مسائل را از زوایای متفاوت و مختلف ببینند و ارزیابی کنند. از طرف دیگر نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که این مدیران با شفاف صحبت کردن، با صداقت برخورد کردن و ایجاد فضای باز ارتباطی، احساس داشتن اعتماد به دیگران را در معلمان ایجاد و تقویت می‌کنند.

نوع برخورد مناسب مدیران سبب ایجاد روحیه قوی در معلمان می‌شود و میزان خشنودی آن‌ها را در کار و حرفه بالا می‌برد. طبیعتاً این روحیه بالا و این میزان خشنودی در کار کارکنان تأثیر بسزایی دارد و موجب توانمندسازی آن‌ها می‌شود که خود سبب می‌گردد کارکنان با جدیت بیشتری فعالیت نمایند. علاوه بر این مطالعه حاضر نشان می‌دهد که دیگر مؤلفه‌های فراگرد رهبر، انگیزه، ارتباطات و تصمیم‌گیری مدیران اثر مهمی بر ادراکات معلمان در زمینه خودسودمندی، خودسامانی و کنترل (تأثیر) دارند. معلمانی که سطح بالایی از خودسودمندی، خودسامانی و کنترل را حس می‌کنند کسانی هستند که حس آزادی عمل و کنترل شخصی بالایی از انجام وظایف خود دارند. همچنین رفتار مدیران بر ادراکات معلمان از احساس مؤثر بودن تأثیر می‌گذارد. معلمانی که دارای تجربه قوی از احساس مؤثر بودن دارند، حس پیشرفت نسبت به اهداف را تجربه می‌کنند. در مدارس مورد پژوهش، چنانچه مشاهده گردید،

تأثیر کارکردهای رهبری مدیران بر توانمندسازی معلمان

میانگین نمره توانمندی معلمان مورد پژوهش در حد متوسط به پایین بوده و لذا برای اینکه وضعیت معلمان مورد پژوهش خوب و مثبت ارزیابی شود لازم است مدیران و دیگر مسئولان این عوامل را مدنظر قرار دهند:

۱. اعتبار بخشیدن به معلمان؛
۲. احترام به معلمان؛
۳. انعطاف داشتن برای ارضای نیازهای آنان؛
۴. تشویق به بهسازی و کسب مهارت‌های جدید آموزش؛
۵. داشتن اطلاعات کافی؛
۶. آگاهی از امور درونی سازمان؛
۷. مشارکت معلمان در تعیین اهداف؛
۸. روابط دوستانه مدیر با معلمان؛
۹. شفاف بودن اهداف؛
۱۰. واگذاری مسئولیت به معلمان؛
۱۱. سیستم مدیریتی غیر متمرکز؛
۱۲. پاداش و قدردانی بر اساس لیاقت و عملکرد کارکنان، به دور از هرگونه تبعیض.

بنابراین مدیران باید بتوانند هم به اهداف سازمان و هم به انتظارات معلمان توجه کنند، و در صورتی که اختیار و مسئولیت به آنان داده شود از توانمندی‌هایشان در جهت بهینه استفاده نمایند تا پیشرفت آنان فراهم گردد و در نتیجه رضایت و کارایی معلمان را موجب گردد.

منابع

- آبتین، عبدالعزیز، یاراحمدزهی، محمدحسین و توماج، یحیی. (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. ماهنامه کار و جامعه، ۱۴۰، ۴۴-۵۸
- امامی، علی حسین. (۱۳۸۷). مبانی سازمان مدیریت. تهران: آیلار - ادبستان
- باقرزاده، داود. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین جو تواناسازی و ادراک توانمندی اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید بهشتی.
- پاک‌طینت، اقبال، فتحی زاده، علیرضا. (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها. فصلنامه مدیریت، ۵(۱۱)، ۳۳-۴۷
- حسن‌پور، اکبر؛ عباسی، طیبه؛ نوروزی، مجتبی. (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان. مجله پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۵(۱)، ۱۵۹-۱۸.
- حق‌شناس، مرجان. (۱۳۸۷). خلاقیت در آموزش و پرورش فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۶(۹)، ۲۴-۲۳.
- ساکی، رضا. (۱۳۸۸). رهبری در مدرسه یادگیری محور. تهران: انتشارات سازمان آموزش و پرورش شهر تهران.
- سلیمانی، امیرعلی. (۱۳۸۶). سبک رهبری با رضایت شغلی معلمان (پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد). دانشگاه خوارزمی کرج.
- ضیائی، محمدصادق؛ نرگسیان، عباس؛ آبیاضی اصفهانی، سعید. (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران. نشریه مدیریت دولتی، ۱(۱)، ۶۷-۸۶.
- عبدالهی، بیژن. (۱۳۸۵). نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان. مجله تدبیر، ۱۶۸، ۳۵-۴۰
- عبدالهی، بیژن؛ اشرفی فشی، سکینه. (۱۳۹۱). بررسی شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی با توانمندسازی مدیران مدارس. اندیشه‌های نوین تربیتی، ۸(۱۱)، ۹۱-۱۱۴.
- عبدالهی، بیژن. (۱۳۸۳). طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (پایان‌نامه دکترا). دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تربیت‌معلم.
- عبدالهی، بیژن و عبدالرحیم نوه ابراهیم. (۱۳۸۵). توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: ویرایش
- گمینیان، وجیه (۱۳۸۱). بررسی رابطه آزادی عمل دبیران مدارس متوسطه شهر اصفهان با تعهد شغلی آنان (پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد). دانشگاه اصفهان.
- نادری، ناهید و رجایی پور، سعید و جمشیدیان، عبدالرسول. (۱۳۸۶). مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، مجله تدبیر، ۱۸۶، ۶۵-۷۰
- وتن، دیوید. ای و کمرون، کیم اس. (۱۳۸۳). تواناسازی و تقویض اختیار (ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی). کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- هاشم سمعی، فتنه. (۱۳۸۷). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری با توجه به بلوغ کارکنان بر توانمندسازی آن‌ها در سازمان تأمین اجتماعی (پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
- Alameh. S. M, Heydari. M, Davodi. S. M. R. (2012). *Studying the relationship between transformational leadership and psychological of teachers in Abade Township. Social and Behavioral Science, 31, 224-230.*
- Avolio, B., Kon, w., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational Behavior, 25, 951-968.*
- Collins, M.D. (2007). *Understanding, the relationships between leader-member exchange (LMX), psychological empowerment, job satisfaction, and turnover intent in a limited_ service restaurant environment* (Doctoral dissertation). Human Nutrition and food management. Ohio link END.
- Grove, P.B. (ed.), (1971). *Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged.* Springfield, MA: G&C Merriam.
- Gumuslugle, J. and Sey, A. (2008). Transformational, Leadership, Creativity, and organizational innovation, *Journal of business research. 62, 461-473.*
- Khanmohamadi, M, Mohseni. A. (2010). *Studying the impact of leadership style (transformational, transactional, noninterference) on psychological empowerment, 24th international electricity conference.*

تأثیر کارکردهای رهبری مدیران بر توانمندسازی معلمان

- Klecker, B.J. & Loadman, W. E. (1998). Defining and measuring the deminsions of teacher empowerment in restructuring public schools. *Education*, 118(3), 358-371.
- McArthur, C. R. (2002). Democratic leadership and facul empowerment at the community college. A theoretical model for the department chair. *Community College review*, 30(3), 1-10.
- Quinn, R. E & Spreitzer, G. (1997). The rood to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamic*, 26(2), 37-51.
- Sherry, A., & Henson, R. K. (2005). Conducting and interpreting canonical correlations analysis in personality research: A user-friendly primer. *Journal of Personality Assessment*, 84, 35-46.
- Shelton, S. T. (2002). *Employee, supervisors, and empowerment in the public sector: the role of Employee trust* (Published Doctoral Dissertation). North Carolina State University
- Wood, NE. (2008). *A study on the relationship between perceived leadership styles of hospital clinical leaders and perceived empowerment, organizational commitment, and job satisfaction of subordinate hospital nurses in a management position* (Published Doctoral Dissertation). Capella University.
- Zajda, J., & Gamage, D. T. (2009). Decentralisation and school-based management and quality. In J. Zajda & D. T. Gamage (Eds.), *Decentralisation, school-based management, and quality* (pp. xv-xxv). New York: Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-2703-0>



پی‌نوشت‌ها

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Empowerment 2. Delegation 3. Grove 4. Lee 5. Klecker & Loadman 6. McArthur 7. Quinn & Spreitzer 8. Zajda & Gamage 9. Collins 10. Avolio , Kon & Bhatia 11. Gumuslugle & Sey | <ol style="list-style-type: none"> 12. Wood 13. shelton 14. Wilhelm 15. Whettin and Cameron 16. Conger & Kanungo 17. Renesis Likert 18. Sherry & Henson <p>۱۹. محاسبات تا دو رقم اعشار صورت گرفته است. برای مثال، بار میان کانونی متغیر فراگرد رهبر به صورت $0/3922 = 0/53 \times 0/74$ محاسبه شده که با دو رقم اعشار به صورت $0/40$ گزارش می‌شود.</p> |
|--|---|