

ارائه مدل توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی یک پژوهش کیفی

فرزانه کارگر^۱ سعید فرح‌بخش^{۲*}، آرزیتا ستار^۳

Received: 13/01/2019
Accepted: 05/01/2020

صفحات: ۲۳۰-۲۱۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۲۳
پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۱۵

چکیده

روش‌شناسی مورد استفاده در این مطالعه کیفی از نوع پدیدارشناسی است. جامعه آماری، شامل کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد در سال تحصیلی ۹۶-۹۵ بود که تعداد آن‌ها اعم از زن و مرد شامل ۱۴۲ نفر بودند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب نفر اول و برای انتخاب سایر افراد از فن گلوله برفی استفاده شد و با توجه به روش اشباع، تعداد افراد مصاحبه‌شونده ۲۰ نفر تعیین شد. مشارکت‌کنندگان ۲۰ نفر از مدیران مجرب و با سابقه مدارس آموزش و پرورش استان لرستان بودند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته بود و جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده گردید. در تحلیل یافته‌ها ابتدا با مرور و بازنگری متن مصاحبه‌ها، مفاهیم و عبارات معنی‌دار استخراج شدند؛ در مرحله بعد از تجزیه و تحلیل و کدگذاری، یافته‌ها نشان داد که ۲ مؤلفه (عوامل سازمانی و عوامل فردی) بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد دارد. بر این اساس، محقق بر اساس مبانی نظری تحقیق، پیشینه‌ی توانمندسازی و تجزیه و تحلیل حاصل از مصاحبه، الگوی توانمندسازی را ارائه نمود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پایه جامع علوم انسانی

کلید واژگان: توانمندسازی، مدیر، مدارس ابتدایی

Email: Farahbakhsh.s@lu.ac.ir

- ۱- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران
- ۲- دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران
* نویسنده مسئول:
- ۳- استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

مقدمه

از آنجاکه نیروی انسانی برخلاف سایر منابع سازمانی به‌عنوان صاحب عقل و هماهنگ‌کننده سایر عوامل شناخته می‌شود و مهم‌ترین عامل در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان هست، بنابراین از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت (Allah vardi, 2009:78). برای رفع این مشکلات و چالش‌های پیش روی منابع انسانی از قبیل کمبود نیروی کار متعهد و ماهر، هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، نبود برنامه‌ی مناسب (Hashemi & Pour Aminzad, 2011:4) و فراهم آوردن وضعیتی به‌منظور حداکثر بهره‌وری سازمان از دانایی، مهارت، تجربه و استعدادهای افراد، بحث جدیدی با عنوان توانمندسازی^۱ مطرح که به‌سرعت به مهم‌ترین و نویدبخش‌ترین موضوع حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (Van, 2005). توانمندسازی فرایند توسعه است، فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود درآورند. (Cartwright, 2002) توانمندسازی مفهومی ناظر به‌غایت انسانی است. بنابراین در سیاست‌گذاری و راهبردهای عملی ناظر به آن باید با تفکیک میان ابزار و غایت، مصادیقی را هدف‌گذاری کرد که به‌غایت به‌روزی انسان و فعلیت یافتن توان‌های فرد منجر شود. رایبِنز^۲، در مطالعات خود استراتژی‌های تفویض اختیار، رهبری تحولی، تشویق به خود‌مدیریتی و... را منجر به توانمندسازی کارکنان می‌داند (Robbins, 1999).

بهبود آموزش و پرورش بدون مدیریت صحیح، درست و توانمند امکان‌پذیر نیست. بهبود شرایط کار، افزایش رضایت و ایمنی خاطر کارکنان و هماهنگ ساختن تلاش‌ها در شکل‌دهی به امکانات و منابع موجود جهت تحقق اهداف و در نتیجه تقویت روحیه کارکنان و آمادگی برای شکوفایی، خلاقیت و نوآوری استعدادهای بالقوه دانش‌آموزان از جمله وظایف مدیران مدارس است (Behrangi, 2008). تحقیقات زیادی در خصوص ناکارآمدی آموزش و پرورش صورت گرفته است، عوامل زیادی باعث ناکارآمدی نظام آموزشی می‌شود از جمله ناکارآمدی مدیران به‌ویژه در سطح ادارات آموزش و پرورش (اعم از ستادی، استانی و منطقه‌ای)، عدم پویایی در مدیریت آموزشگاه‌ها به‌ویژه در زمینه‌ی جلب مشارکت اولیا و معلمان برای اداره بهتر مدارس، ناکارآمدی نظام کنترل، نظارت و ارزشیابی علمی از برنامه‌ها، طرح‌ها، روش‌ها و عملکردها، کم‌اثربخش بودن برنامه‌های درسی موجود، به علت مبتنی نبودن بر نتایج تحقیقات علمی و عدم

1. Empowerment

2. Robbins

انطباق با دانش و فناوری روز (Hajj Frosh, 2013). از سوی دیگر مدارس در ایران، نسبت به سایر سازمان‌ها، دارای ویژگی‌های سازمانی متفاوتی (از جمله تفاوت در نقش مدیر مدرسه، تدارکات و امکانات در اختیار، سبک ارزشیابی‌ها و...) می‌باشند. در واقع در ایران، نگاه سازمانی ضعیفی به مدارس وجود داشته و تفاوت‌های زیادی بین سازمان مدرسه با سایر سازمان‌ها وجود دارد. (Hajipour Abai, 2017). بنابراین هر فرایندی که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی گردد، فرایندی سرمایه‌افزا است که نتیجه آن به‌طور مستقیم در کیفیت و کمیت خدمات نمودار می‌شود. سازمان‌های آموزشی به‌ویژه آموزش ابتدایی و مدیریت آن از اهمیت بسیاری برخوردار است، زیرا آموزش و پرورش نهادی فراگیر، پویا و تأثیرگذار است. ماهیت فعالیت‌ها و اهداف آن ارتقای روحیه‌ی خلاقیت، شکوفایی و بروز استعدادها... هست (Document and charter of reforming the country's education system, 2003:76)

در پژوهشی (Suri et al (2015) که در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور انجام دادند، دریافتند، کارکنانی که بیشتر مورد حمایت سازمانی قرار گیرند، توانایی کنترل تغییرات محیطی را دارند و تغییرات مختلف سازمانی توانمندسازی آن‌ها را به دنبال دارد. (2014) Karimi et al در پژوهشی که باهدف بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت برق منطقه آبیگ انجام دادند، دریافتند که با اطمینان ۹۵٪ بین ساختار سازمانی و توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد. (Fouladi (2014) در پایان‌نامه خود با عنوان تأثیر عوامل سازمانی بر مدیریت توانمندسازی کارکنان بانک ملت نشانگر تأثیر مثبت و معنادار عوامل سازمانی بر روی توانمندسازی کارکنان است. (Shaemi (2013) در پژوهشی که انجام داد به این نتیجه رسید که رابطه‌ی معناداری بین توانمندسازی با فرهنگ سازمانی وجود دارد. با افزایش فرهنگ سازمانی میزان توانمندی شغلی رو به افزایش است. (Hosseini (2013) در پژوهش خود با عنوان بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در معاونت توسعه وزارت جهاد کشاورزی نشان داد که بین توانمندسازی کارکنان با عوامل سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. (Giorian et al (2013) در پژوهش خود با عنوان تأثیر عوامل مؤثر (درون سازمان) ساختاری و رفتاری بر توانمندسازی کارکنان بانک کشاورزی به این نتیجه رسیدند که بین توانمندسازی کارکنان با کلیه عوامل سازمانی ارتباط معنادار وجود دارد. پژوهش (2004) Abdullahi با عنوان طراحی الگوی توانمندسازی کارشناسان ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به بررسی میزان توانایی‌های کارشناسان بر اساس ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی،

مشخص کردن سازوکارهای تواناسازی و درنهایت طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی برای کارکنان پرداخته است.

در پژوهش خود (Miri et al (2010) به این نتیجه رسیدند که دسترسی به اطلاعات بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی دارد. (Buon & Laufer (2001) توانمندسازی را تنها نوعی راهبرد در سهیم کردن هر چه بیشتر کارکنان در قدرت می‌دانند. در مدل توانمندسازی باون و لاولر دسترسی به اطلاعات نقشی مهم در تصمیم‌گیری ایفا می‌کند. موسسه گائو^۱ (۲۰۰۱) به نمایندگی از کمیته‌ی امور دولتی سنای آمریکا پژوهشی را تحت عنوان سرمایه‌ی انسانی، اقداماتی را که به توانمندسازی کارکنان منجر گردیده، اجرا کرد. این موسسه نتیجه مطالعات خود را در شش گام اساسی برای توانمندسازی کارکنان ارائه کرد. و معتقد است توجه به توانمندسازی کارکنان و درگیر کردن آنان در امور اجرایی، تغییر را آسان‌تر می‌کند (Thomas & Volthaus،^۲ روش کلی را که کانگر و کانگو در سال ۱۹۸۱ ارائه کرده بودند بسط و گسترش دادند و پیشنهاد کردند که توانمندسازی بهتر است به منزله‌ی ساختاری چندبعدی موردتوجه قرار گیرد. این دو پژوهشگر در مدل مفهومی خود از توانمندسازی کارکنان به تحلیل ابعاد چهارگانه توانمندسازی یعنی تأثیر، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن پرداخته‌اند. بر طبق نظر توماس و ولتهاوس سطوح بالای چهار بعد توانمندسازی باهم ترکیب می‌شوند تا سطوح بالایی از انرژی، ابتکار عمل، انعطاف‌پذیری و پایداری رفتارهای کاری ایجاد شود (Thomas and Volthaus, 1990:667). آینده‌ی ملتها به توانایی نظام آموزشی و توانمندسازی مدیران و معلمان در تربیت فرزندان آن کشور بستگی دارد. لذا اولویت اول برای افزایش بهره‌وری در مدرسه، توجه همه‌جانبه به توانمندسازی مدیران و معلمان در مدارس است. مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که افراد توانمند سرمایه بزرگی برای سازمان و مدیریت محسوب می‌شوند. زیرا آنها خود راهبر و قابل‌اطمینان هستند و توانایی تطابق با تغییرات برونی و درونی سازمان را دارند، پذیرای یادگیری هستند و از مشارکت در امور لذت می‌برند.

نتایج حاصل از اجرای این پژوهش می‌تواند در تدوین مدلی جهت کمک به توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی مورداستفاده قرار گیرد و لذا سؤالاتی که در این پژوهش مطرح می‌شود، آن است که: مدل توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی چگونه است؟ مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی کدامند؟ پیشینه‌های توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی کدامند؟

2. Gao

3. Thomas and Volthaus

روش

در این تحقیق به منظور دستیابی به الگویی جامع در رابطه با توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی از استراتژی کیفی نظریه پردازی پدیدارشناسی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد در سال تحصیلی ۹۶-۹۵ بود که تعداد آن‌ها اعم از زن و مرد شامل ۱۴۲ نفر بودند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب نفر اول و برای انتخاب سایر افراد از فن گلوله برفی استفاده شد و معیار ورود افراد به مطالعه، سابقه مدیریتی آن‌ها بود. شرکت‌کنندگان در طول مطالعه اجازه داشتند که در صورت عدم تمایل به همکاری در پژوهش از مطالعه خارج شوند. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در روش تحقیق کیفی به صورت مداوم و هم‌زمان بود. روش اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود و این امکان را برای شرکت‌کنندگان فراهم می‌کند که تجربیات خود را در مورد پدیده تحت بررسی به طور کامل توضیح دهند. قبل از شروع مصاحبه از شرکت‌کنندگان جهت ضبط مصاحبه‌ها اجازه گرفته شد و هدف تحقیق برای آن‌ها شرح داده شد، همچنین در مورد محرمانه بودن اطلاعات به آنان اطمینان داده شد. جلسات مصاحبه ابتدا با سؤالات کلی آغاز و به تدریج بر اساس تحلیل داده‌ها با سؤالات ژرف‌کاو و پیگیر ادامه می‌یافت. طول مدت مصاحبه‌های انجام‌شده بین ۴۵-۴۰ دقیقه بر اساس حوصله و تحمل شرکت‌کنندگان متغیر بود. پس از انجام ۱۸ مصاحبه‌ی عمیق و نیمه ساختاریافته، اشباع^۱ نظری حاصل شد، اما جهت اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها تا ۲۰ نفر ادامه یافت. با توجه به این‌که ثبت فوری داده‌ها در پژوهش کیفی لازمه کار محققین است، متن مصاحبه‌ها پس از چندین بار گوش کردن به صورت کلمه به کلمه دست‌نویس شد تا تحت تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در این مطالعه از روش تحلیل محتوا برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است که به ترتیب عبارت‌اند از کدگذاری باز^۲، کدگذاری محوری^۳ و کدگذاری گزینشی^۴.

1. Saturation
2. Open coding
3. Axial coding
4. Selective coding

روایی و پایایی مطالعه حاضر ریشه در چهار محور (موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)^۱، انتقال پذیری^۲، اطمینان پذیری^۳ و تائید پذیری) داشت. برای دستیابی به هر یک از این معیارها، کارهای زیر انجام گرفت.

اعتبار: صرف زمان کافی برای پژوهش، تائید فرایند پژوهش توسط دو تن از استادان گروه علوم تربیتی دانشگاه لرستان، اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران با استفاده از دو کدگذار دیگر برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه.

انتقال پذیری: کسب نظر و تائید چند مدیر که در پژوهش مشارکت نداشتند در مورد یافته‌های پژوهش.

اطمینان پذیری: ثبت و ضبط تمامی جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری در تمامی گام‌های کار.

تائید پذیری: مستندسازی و حفظ تمامی گام‌های پژوهش و مستندات در فرایند پژوهش.

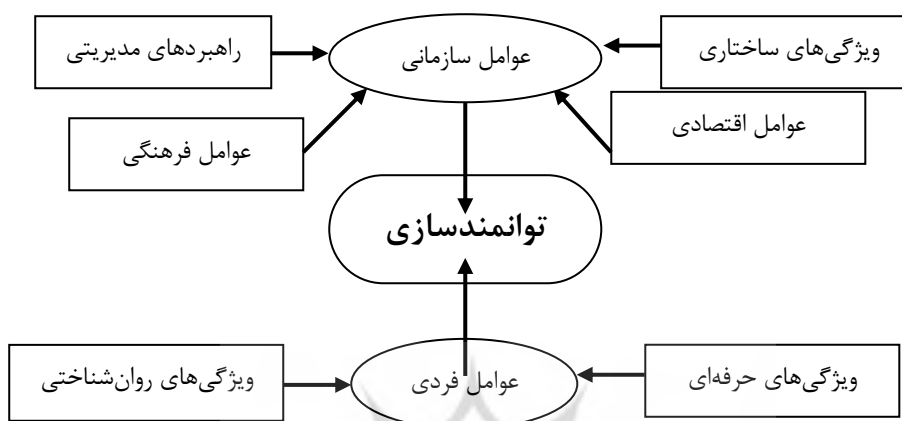
یافته‌ها

پرسش کلی در این پژوهش آن بود که مدل توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی چگونه است؟ برای جمع‌آوری یافته‌های کیفی مصاحبه‌ی هدفمند با ۲۰ نفر از مدیران مجرب و با سابقه مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد صورت پذیرفت. داده‌های به دست آمده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها پیرامون توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی در ۳۴ کدباز ۶ مقوله عمده و ۲ مقوله محوری (شامل عوامل فردی و عوامل سازمانی) جمع‌آوری شد که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره (۱). مفاهیم، مقولات محور و مقوله انتخابی استخراج شده از داده‌های کیفی

کدهای انتخابی	کدهای محور	کدهای باز (فراوانی)
عوامل سازمانی	ویژگی‌های مدیریتی	ایجاد انگیزش در مدیران (۱پ) دسترسی آسان به اطلاعات سازمانی موردنیاز جهت انجام امور (۱۴) بازخورد عملکرد (۱۲) امنیت شغلی (۱۵) عدم جابجایی مکرر مدیر (۱۶) آموزش (۱۸) نظارت (۶)
	ساختار سازمانی	عدم تمرکز قدرت در سطح سازمان آموزشی (۱۴) انعطاف‌پذیری ساختار سازمان (۱۲) سادگی ساختار سازمانی (۱۲)، دادن آزادی عمل به مدیران (۱۹)، تفویض اختیار (۱۵)، مشارکت دادن مدیر در انجام بهتر امور (۱۵)، تناسب مسئولیت و اختیار (۱۴)
	فرهنگ سازمان	وجود فضای مشارکت جویانه (۱۰) حمایت از شأن و منزلت مدیر (۱۸) آگاهی از اهداف و مأموریت‌های سازمان (۱۲) ضابطه مداری و پرهیز از رابطه مداری در انتصاب مدیر (۱۴) بهینه‌سازی روش‌ها و فرایندها (۱۲)
	منابع مادی و مالی سازمان	توجه به منابع مالی، فیزیکی و بودجه مدارس (۱۸) امکان دسترسی آسان مدیران به منابع و ملزومات (۱۶) توجه به حقوق و مزایای مدیران (۲۰) دادن پاداش و قدردانی از مدیرانی (۱۸)
عوامل فردی	ویژگی‌های روان‌شناختی	قاطعیت (۱۴) صداقت و صمیمیت (۱۲) قابلیت انعطاف مدیر (۱۲) اعتمادبه‌نفس (۶) احساس اعتماد به افراد (۷) داشتن روحیه نوآوری (۸) چالش‌پذیر بودن (۴) آشنایی با علم روانشناسی (۳)
	مهارت‌های حرفه‌ای	دانایی و توانایی مدیر در انجام دادن وظایف خاص (۱۲) کسب مهارت‌های رهبری و روابط انسانی (۱۶) درک پیچیدگی‌های ازمان (۱۲)
۲	۶	۳۴

مدل پیشنهادی تحقیق بر اساس داده‌های کیفی



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها با ۲۰ نفر از مدیران مجرب مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد در جوی کاملاً دوستانه و با مشارکت فعال افراد، مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته صورت گرفت. از تجزیه و تحلیل متن دست‌نوشته‌ها پیرامون توانمندسازی دو مؤلفه مهم استخراج شد. مؤلفه‌هایی که می‌تواند کلیه مقولات و مباحث را پوشش داده و نیز جنبه تحلیلی داشته باشد. عوامل سازمانی که خود برگرفته از چهار مفهوم راهبردهای مدیریتی، ساختار سازمانی، عوامل اقتصادی و محیط فرهنگی است یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی است که تمام مشارکت‌کنندگان به آن اشاره کرده‌اند. این یافته با تحقیقات

Abtahi & Abbasi (2007)، Fuladi (2014)، Hosseini (2013)، Giorian et al (2013)، Abdullahi (2004) و Miri (2010) هم‌راستا است. تمامی این پژوهشگران دریافته‌اند که بین توانمندسازی کارکنان با کلیه عوامل سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد؛ و عوامل سازمانی موجب خودکارآمدی یا قدرت شخصی می‌شود.

این بدان معناست که در مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد باید به این مؤلفه‌ها توجه لازم و کافی شود تا مدیران به کارایی لازم دست یابند. ولی با توجه به گفته‌های مصاحبه‌شوندگان به این مؤلفه‌ها در شهر خرم‌آباد توجه لازم می‌شود اما کافی نیست. ریشه‌ی این مسئله را می‌توان در کمبود بودجه و حاکم بودن جو سلسله‌مراتبی بر مدارس ایران نسبت داد که به تبع آن آموزشی

برای ارتقای مدیران صورت نمی‌گیرد و مدیران خود نقشی در تعیین اهداف، چشم‌انداز و مأموریت مدرسه حتی در راستای پیشبرد اهداف آموزشی مدرسه و دانش آموزان ندارند. مدیران ملزم به رعایت دستورالعمل‌های صادره از مدیران سطوح بالای نظام آموزشی می‌باشند. در واقع نوعی ساختار سنتی با ویژگی‌هایی چون تمرکز، تقسیم‌کار شدید، عدم انعطاف در برابر تغییرات محیط، کنترل محیط بر نظام آموزشی شهر خرم‌آباد حاکم است که هر نوع پویایی را از مدیران می‌گیرد و آنان انگیزه‌ای برای افزایش کارایی و توانمندی خود ندارند. در حال حاضر، عدم تمرکز و میل به خودگردانی یکی از مشخصه‌های اصلی کارآمدی مدارس به شمار می‌آید (Saki, 2003:43). به‌طور کلی مدیریت آزادی عمل لازم را ندارند تا با بررسی شرایط و امکان‌سنجی بتواند ایده‌ها و نوآوری‌های خود و همکاران را به‌کارگیرند. با تکیه بر تجربه‌های ناموفق نظام آموزش و پرورش ایران در انجام اقدامات اصلاحی و نیز شواهد موجود، سیاست‌گذاری و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های معطوف به توسعه و بهبود مدیریت مدرسه را می‌توان ناموفق توصیف کرد (Hossein Gholizadeh, 2012) از طرف دیگر استان لرستان، استان محرومی است و در این استان کمک‌های مردمی بسیار کم صورت می‌گیرد. با توجه به بیانات مصاحبه‌شوندگان بیشتر مدارس از تجهیزات و امکانات رفاهی بسیار کمی برخوردارند. همچنین به دلیل کمبود بودجه بیشتر مدیران از نظر مالی احساس نارضایتی دارند. همین امر باعث کاهش کارایی در مدیران می‌شود. در شهرستان خرم‌آباد اکثر فعالیت‌ها بر اساس سیاست و رابطه انجام می‌شود. ضابطه‌ها در نظر گرفته نمی‌شود و بیشتر به رابطه‌ها اهمیت می‌دهند. اکثر مدیران خود را رقیب یکدیگر می‌پندارند و با یکدیگر همکاری نمی‌کنند؛ و نظام آموزشی دارای فرهنگ حامی و تقویت‌کننده نیست. با بررسی فرهنگ سازمان می‌توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی برد (Harrabadi Farahani, 2005).

این مؤلفه نقطه قوتی را برای آموزش و پرورش و جامعه نشان می‌دهد. عوامل سازمانی یکی از عوامل شناخته‌شده در زمینه‌ی کسب موفقیت و آینده آموزش و پرورش است. اگر سازمان به مشکلات کارکنان توجه کنند، در برابر مسائل و مشکلات فردی و سازمانی از آنان حمایت نمایند، انتقادات آن‌ها را بپذیرند و بالاخره حامی و پشتیبان آن‌ها باشند، می‌توانند در آن‌ها نوعی پشت گرمی و اطمینان را به وجود آورند و در نهایت موجب توانمندسازی آن‌ها شوند. به‌طور کلی رفتار و اعمال افراد تحت تأثیر نگرش و نوع تفکر فرد نسبت به خود و محیطش است. در صورتی که محیط سازمان به‌گونه‌ای باشد که افراد خود را در آن به‌عنوان عناصر ارزشمند و مهم سازمانی ببینند این نگرش منجر به بهبود عملکرد و افزایش سطح سازگاری فرد در درون سازمان می‌شود.

تعدادی از مشارکت‌کنندگان ابراز کردند، افرادی که داوطلب اخذ پست مدیریت مدارس می‌شوند، باید انگیزه و علاقه به کار در مدرسه را داشته باشد و باید با مهارت‌های مدیریت آشنایی کافی داشته باشند و دانش کافی در تمام زمینه‌ها و حوزه‌های آموزشی را دارا باشند. این مؤلفه شامل ویژگی‌های روان‌شناختی و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران است. این یافته با نتایج تحقیق (Mansoori khah, 2014) که نشان داد بین ویژگی‌های شخصیتی و توانمندسازی رابطه معناداری وجود ندارد، در تناقض است؛ و از طرفی با مطالعات (Arshadi, 2016) مبتنی بر این که بین ویژگی‌های شخصیتی و توانمندسازی رابطه وجود دارد هم‌راستا است. همچنین این یافته با نتایج تحقیقات (Almasi, 2013) و پژوهش (Karimi, 2008) که نشان داد مهارت‌های مدیریتی مخصوصاً مهارت در برقراری روابط انسانی بیشترین نقش را در توانمندسازی دارد، همسو است. با توجه به گفته‌های مصاحبه‌شوندگان به این نتیجه می‌رسیم که ساختارهای سنتی حاکم بر تعیین مدیران در شهر خرم‌آباد باعث شده است که برخی مدیران انتخاب‌شده بدون هیچ‌گونه آزمون روانشناسی و آزمودن‌های شخصیتی انتخاب شوند و فاقد حالات روحی و جسمی مناسب مدیریت می‌باشند. اگر نوع شخصیت با شغل همخوانی داشته باشد فرد در عملکرد سازمانی خود نیز موفق‌تر خواهد بود. بنابراین مدیرانی که دارای ویژگی‌های شخصیتی مدیریتی باشند در پست خود و افزایش کارایی، موفق‌تر هستند. از طرف دیگر به دلیل عدم انتخاب درست مدیران، افراد باصلاحیت انتخاب نمی‌شوند و اکثراً فاقد مهارت حرفه‌ای می‌باشند؛ بنابراین برای دستیابی به اهداف سازمان، توجه به این عوامل ضرورت دارد. از طرف سازمان آموزش و پرورش باید آموزش‌هایی برای مدیران صورت گیرد تا بتوانند به مهارت‌ها و دانش روز آگاهی یابند. کمبود بودجه آموزش دستگاه‌های اجرایی سازمان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موانع است (Harrabadi Farahani, 2005). بنابراین مدیرانی که دانش حرفه‌ای بالایی دارند، از آنجایی که احساس شایستگی و خود ارزشمندی بیشتری به‌عنوان یک عضو توانای سازمانی دارند، باعث اثربخشی بیشتر فعالیت‌هایشان می‌شود. بنا بر نتایج این پژوهش مؤلفه‌ی عوامل سازمانی بیشترین نقش را در توانمندسازی مدیران شهر خرم‌آباد دارد. امید است که نتایج این تحقیق مورد توجه مسئولان و مدیران آموزش و پرورش قرار گیرد.

پیشنهادها

بررسی‌های انجام‌شده در این پژوهش پیشنهادهایی را برای برنامه ریزان و مسئولان آموزش و پرورش دارد: با استفاده از اهرم اقتصادی از قبیل مسکن، امکانات رفاهی، برقراری ارتباط مناسب بین حجم کاری و حق مدیریت، مرخصی تشویقی برای مدیران و همچنین افزایش

اعتبارات مدارس جهت تأمین ضروریات آموزشی و پرورشی در مدارس انگیزه بیشتری در مدیران ایجاد کنند. از تعویض و جابجایی مکرر مدیران جلوگیری شود. جهت تشویق نیروهای توانمند به قبول پست مدیریت و استفاده کارآمد و مؤثر از آن‌ها اختیارات بیشتری به آنان واگذار نمایند. بدون هیچ‌گونه باندبازی در سازمان صرفاً افراد وظیفه‌شناس و افراد موفق به‌عنوان مدیران ساعی معرفی شوند تا این امر باعث تشویق سایرین گردد.

منابع

- Abtahi, S. H., & Abbasi, S. (2007). Empowering employees. Karaj: *Management Research and Training Institute*. [in Persian]
- Abolghasemi, M., & Hajipour Abai, N. (2018). "Review and comparison of Kerman secondary school management based on Tony Bush's management models". *Scientific-Research Quarterly of School Management*, 6, 1, [in Persian]
- Ahmadi, S. A. A., Salehi, A., & Faridi, M. R. (2010). *Research Methods in Management (Management disciplines)*, Tehran: Payame Noor University. [in Persian]
- Allah Vardi, M., Farahabadi, S. M. E., and Sajjadi, H. S. (2009). Prioritizing the factors affecting human resource productivity from the perspective of middle managers of Isfahan University of Medical Sciences. *Hospital Quarterly*, No. 35, 77-85. [in Persian]
- Alwani, M. (2000). *Government decision-making and determination*. Tehran: Organization for the Study and Compilation of Humanities Books, Samat. [in Persian]
- Amirkabiri, A., & Fathi, M. (2010). Investigating the Relationship between Dimensions of Psychological Empowerment and Organizational Creativity (Case Study: Tehran Information Technologists Complex), *Quarterly Journal of Industrial Management Studies*, 1 (16), 99-124. [in Persian]
- Bani Asad, S., Hossein Gholizadeh, R., & Amin Khandaghi, M. (2018). Valuation of school management excellence program based on free goal model. *Scientific-Research Quarterly of School Management*, 6(2). [in Persian]
- Bazargan, A. (2015). *Introduction to qualitative and mixed research methods*. Ch 5, Tehran: Didar Publishing. [in Persian]
- Barati, O., Khmernia, M., Sadeghi, A., & Siavashi, E. (2016). Skills, Capabilities and Requirements Needed by Hospital Managers: A Qualitative Study, *Journal of Qualitative Research in Health Sciences* 2016: 5 (1): 28-17. [in Persian]
- Barry, M. (2005). "Assessing job satisfaction and personality traits in teachers". Islamic Azad University of Roodehen, Faculty of Psychology and Educational Sciences

- Bandura, A. (1997) Self-efficacy: The exercise of control, New York: Freeman behavioral Sciences, 15, 2907-2911. behavioral Sciences, 31, 224-230.
- Bradford, D. I., & Cohen, A. R. (1984) Managing for excellence, Toronto: John State. Pearson.
- Branchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1999). *Human Resource Empowerment Management*, translated by Mehdi Iranjadnejad Parizi, Tehran: Managers Publishing.[in Persian]
- Erstad M. (1997). Empowerment and Organizational Change International Journal of Contemporary Hospitality management empowerment of human resources, *Social and behavioral Sciences*, 31, 829-833
- Eskandari, M. (2004). Designing a systematic model for empowering managers, *Quarterly Journal of Humanities Teacher*, 8(2).[in Persian]
- Fouladi, N. (2014). "The impact of organizational factors on the empowerment management of Bank Mellat employees". Master Thesis of Allameh Tabatabai University.[in Persian]
- Fook, C. Y., Brinten, L., Sidhu, G. K., & Fook, F. S. (2011). Relationships between psychological empowerment with work motivation and withdrawal intention among secondary school principals in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 2907-2911. 9.
- GAO. (2001). Human Resource Management in The Hospitality Industry. Wiley.
- Giorian, H., Sadraei, S., & Vadadi, A. (2013). Comparison of the effect of structural and behavioral factors (within the organization) on empowerment of agricultural bank employees. *Second National Conference on Modern Management Sciences*. [in Persian]
- Hajj Forosh, A. (2013). The present and future of Iran's ,*education Vista e-magazine* :support@vista.ir.[in Persian]
- Hashemi, S. H., & Pour Aminzad, S. (2011). Challenges facing human resource development and solutions. *Quarterly Journal of Labor and Society*, 136, 4-21.[in Persian]
- Hosseini, S. T. (2013). Investigating the organizational factors affecting the empowerment of human resources in the Deputy for Agricultural Jihad Development. *Scientific-Research Quarterly Journal of Educational Management Research*. [in Persian]
- Harrabadi Farahani, M. (2006). International Counseling of the Organizational and Empowering Organization of Master's Thesis. University of Tehran
- Iranzadeh, S., & Babaei Heravi, S. (2010). "Identification and prioritization of effective factors in empowerment using TOPSIS method (Case study: Gas Company of East Azerbaijan Province)". *Beyond Management*. 4(13).
- Azar, A., & Mo'meni, M. (2008). Statistics and its application in management. Eleventh Edition, Tehran: Samat Publications.[in Persian]
- Miri, A., & Sabzikaran, I. (2010). Investigating the factors affecting the empowerment of human resources of the National Iranian Petroleum Products

Distribution Company (Tehran region). *Journal of Development and Transformation Management*, 6 (2011), 56-49.[in Persian]

Ministry of Education (2003). Document and charter for reforming the education system. Tehran: Research Institute of Education. Pp. 76-73.[in Persian]

Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human resource management review*, 12(3), 419-443.

Suri, A., Yousefi, B., & Shabani Moghadam, K. (2015). Determining the relationship between perceived organizational support and empowering employees of sports departments and youth in the west of the country. *Journal of Human Resource Management in Sports*. 2 (2), 80-71.[in Persian]

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

Wan, E. (2005). Teacher Empowerment: Concepts, Strategies, and Implications for Schools in Hong Kong. *Teachers College Record*, 107(4), 842-861.

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American journal of community psychology*, 23(5), 581-599.