

## رابطه بین متغیرهای زمینه‌ای و توانمندسازی مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان

حبیب‌الله گودرزی دورکی<sup>۱</sup>  
حسین مهرداد<sup>۲</sup>  
ابراهیم پور حسینی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۵  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۷

### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی رابطه بین متغیرهای زمینه‌ای (جنسیت، تحصیلات، سن و سنوات خدمت) با توانمندسازی مدیران متوسطه دوم شهر اصفهان در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بود. روش تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی و از نظر نوع نیز تحقیقی کاربردی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران متوسطه دوم شهر اصفهان به تعداد ۹۰۸ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران ۲۷۰ نفر از آنان به عنوان حجم نمونه و با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود و پایایی آن بر اساس آزمون آلفای کرونباخ ۰/۷۹ حاصل شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی استفاده شد. یافته‌ها نشان دادند متغیرهای زمینه‌ای جنسیت، تحصیلات، سن و سنوات خدمت با توانمندسازی مدیران رابطه مثبت و معناداری داشتند ( $p \leq 0/05$ ). نتایج رگرسیون همزمان نیز حاکی از این بود که متغیرهای زمینه‌ای می‌توانند حدود ۰/۳۴ واریانس متغیر ملاک یعنی توانمندسازی را پیش‌بینی کنند.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی مدیران، آموزش و پرورش، متغیرهای زمینه‌ای

---

<sup>۱</sup> - دانشجوی مدیریت آموزشی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران.  
<sup>۲</sup> - استادیار مدیریت آموزشی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران.  
<sup>۳</sup> - استادیار مدیریت آموزشی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران.

## مقدمه

نیروی انسانی رکن اساسی همه سازمان‌ها برای تحقق اهداف سازمانی است. در سازمانی مانند آموزش و پرورش با پیچیدگی‌های خاص خود، نیروی انسانی اهمیت مضاعفی دارد. مدیران یکی از عناصر انسانی در نظام آموزش و پرورش هستند که از آنها انتظار می‌رود مأموریت‌های متنوعی از آموزش تا تربیت و پرورش و نظارت بر کارکنان و دانش‌آموزان و از طرفی تعامل با نیروی‌های بیرون مدرسه مانند اولیاء و ارباب رجوع را نیز مدیریت نمایند. طبیعی است این حجم زیاد کارها در کنار تغییرات مداوم روش‌های آموزشی مستلزم توانمندی‌های متعدد و مدیریت مطلوب است. به همین خاطر، صاحب‌نظران در ارزیابی ابعاد آموزشی برای سال ۲۰۲۰ مدیران این نظام را دارای کارکردهای اساسی به شمار آورده و برای توانمندسازی آنان برنامه‌ریزی و اقدام می‌نمایند (ساپویتز، سریندس و می، ۲۰۱۰: ۵). لذا در این رویکرد، نقش مدیران مدارس بسیار حیاتی است؛ زیرا اجرای موفق برنامه‌ها در مدارس نیازمند مدیران شایسته‌ای است که متعهد به دستیابی و تحقق این چشم‌انداز برای ملت خود باشند. بدیهی است با پذیرش این جایگاه برای آموزش و پرورش و با باور به این نقش برای مدیریت آن، مدیران مدارس برای حرکت در این مسیر نیاز به صفات، قابلیت‌ها و توانمندی‌های جدی برای رهبری در سازمان‌های آموزشی دارند (کمپبل، ۲۰۱۰: ۲).

توانمندسازی مدیران آموزش و پرورش در واقع حمایت از یک الگوی رهبری جدید آموزشی است که در آن فرایند تغییرات تسهیل می‌گردد، تصمیم‌گیری‌ها سرعت می‌یابد، تشریک مساعی ترویج می‌شود، بذخلاقیت و کیفیت کاشته می‌شود و ایمنی واقعی و روحیه و اخلاق انسانی محقق می‌گردد (مفورا و اسچولز، ۲۰۱۲: ۸). صاحب‌نظران متعددی اظهار می‌دارند که از طریق توانمندسازی، مدیران واقعاً اثر بخشی خود را چند برابر کرده، آن‌ها و سازمان‌هایشان کارآمدتر شده و می‌توانند طور دیگری باشند (رجایی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۳۳). توانمندسازی می‌تواند در ترویج فرهنگ یادگیری نقش مهمی ایفا کند، زیرا از مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های یادگیرنده تأکید بر توانمندسازی منابع انسانی است. دیگر اینکه توانمندسازی مدیران موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد (تقوایی یزدی، ۱۳۹۱: ۹۹).

1 Supovitz, Sirinides & May

2 Campbell

3 Mafora & Schulze

توانمندسازی مدیران آموزشی دارای دو نتیجه آنی و آتی است. نتیجه آنی به افزایش بهره‌وری سازمان آموزش و پرورش مربوط می‌شود. مدیران توانمند، کارمندان توانمندی خواهند داشت و این دو سیستمی توانمند و کارآمد خواهند ساخت. نتیجه آتی توانمندی مدیران آموزش و پرورش، به پیامدهایی که توفیق این نظام در پیشرفت و موفقیت کشور خواهد داشت مربوط است. پیامدهای تقویت و باروری نظام آموزش و پرورش، تا ریزترین اتفاقات اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی کشور رسوخ کرده و در کمال یک ملت خودنمایی می‌کند (عبداللهی و اشرفی، ۱۳۹۱: ۹۸).

صاحب‌نظران از سه دیدگاه ارتباطی، انگیزشی و شناختی به موضوع توانمندسازی پرداخته‌اند:

### ۱- رویکرد ارتباطی: شامل مؤلفه‌های راهکارهای مدیریتی، شفاف‌سازی، توسعه مشارکت،

بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌شود. از این دیدگاه، توانمندسازی، به معنای تفویض اختیار می‌باشد و آن فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد. برخی از صاحب‌نظران این رویکرد عبارتند از:

- بلانچارد، کارلوس و راندولف<sup>۱</sup> که توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه و طراحی ساختاری سازمانی مناسب می‌دانند؛
- فوی<sup>۲</sup> که توانمندسازی را اعطای قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن را در سازمان ندارند قلمداد می‌کند؛

▪ و باون و لاونر که توانمندسازی را مشارکت در چهار عنصر سازمانی اطلاعات، پاداش، قدرت تصمیم‌گیری و دانش معرفی می‌نمایند (وتن و کامرون، ۱۳۹۱: ۱۴).

### ۲- رویکرد انگیزشی: شامل مؤلفه‌های روابط انسانی، الگوسازی و خود مدیریتی است. از

نظر معتقدین به این رویکرد، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر استراتژی که منجر به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری خودتصمیم‌گیری و خودکارآمدی کارکنان گردد، توانمندی آنها را در پی خواهد داشت و برعکس هر استراتژی که منجر به تضعیف در انگیزه قدرت گردد، باعث تقویت احساس بی‌قدرتی در آنها شده و عدم توانمندی را در پی خواهد داشت (منتظری، ۱۳۹۵: ۱۱).

<sup>۱</sup> Blsnhard, Karlos & Randolf

<sup>۲</sup> Foy

**۳- رویکرد شناختی و فراشناختی:** شامل مؤلفه‌های شناختی، فراشناختی، خودکارآمدی و اعتمادسازی است. نظریه‌پردازان این رویکرد که در رأس آنها توماس و لتهوس<sup>۱</sup> قرار دارند معتقدند که توانمندسازی موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. از همین رو، توانمندسازی را به عنوان افزایش انگیزش درونی وظایف محوله به کارکنان تعریف می‌کنند که در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی مانند مؤثر بودن، شایستگی، معناداری و حق انتخاب متجلی می‌شود (منتظری، ۱۳۹۵: ۱۳).

مرور پژوهش‌ها حاکی از این است که پژوهش‌های اندکی به بررسی ویژگی‌های فردی یا زمینه‌ای مدیران با توانمندسازی آنان انجام شده است و بیشتر تحقیقات به بررسی رابطه توانمندسازی با متغیرهای دیگر پرداخته‌اند. ایرانزاده (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان شناسایی و سطح‌بندی روابط مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان نتیجه گرفت مؤلفه‌های «مسئولیت‌پذیری» و «توجه به شایسته‌سالاری» در سطح اول توانمندسازی قرار دارند که نشان دهنده تأثیرپذیری بالای این دو متغیر است. نصیری و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان رابطه بین فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی مدیران مدارس نتیجه گرفتند بین فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی رابطه‌ای مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، در بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی به جز «توجه به اعضا» و «سبک رهبری»، سایر شاخص‌ها رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار با ادراک توانمندی داشتند. نجفی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران مدارس شهرستان اسلام آباد غرب نتیجه گرفت خودکارآمدی، خلاقیت، مهارت شغلی و خود مختاری به صورت مستقیم با توانمندی مدیران رابطه معناداری دارند. سید جوادین، حیدری و شهباز مرادی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بانکی توجه به رشد فردی و طراحی شغل، توجه به مسائل نیروی انسانی و تیم‌های کاری، توجه به سبک رهبری، رسمیت و شفافیت، توجه به محیط و عدم تمرکز و نیز دانش و آگاهی به عنوان تأثیرگذارترین عوامل بر توانمندسازی افراد در مشاغل خدماتی هستند. یی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان توانمندسازی مدیران و سرمایه اجتماعی معلمان نتیجه گرفت توانمندسازی مدیران با سرمایه اجتماعی معلمان رابطه مثبتی دارد. آیکن<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران نتیجه گرفت عوامل درون‌زای

<sup>1</sup> Thomas & Welthose

<sup>2</sup> Yi

<sup>3</sup> Aiken

مدرسه (امنیت حرفه‌ای، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد و کارگاه‌های همفکری) بیش‌ترین تأثیر را بر توانمندسازی مدیران داشته‌اند. همچنین عوامل محیطی (جو سازمانی و ساختار سازمانی) تأثیر متوسطی بر توانمندسازی مدیران نشان دادند. سان<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان توانمندسازی و خلاقیت نتیجه گرفتند ارتباط مداوم با ذینفعان و درک خواسته‌های آنان، مهارت مدیریت اقتضایی، تحول‌گرایی، مدیریت بحران، خلاقیت و نوآوری و مهارت حل مسئله توانمندسازی مدیران را پیش‌بینی می‌کنند. ژانگ و بارتول<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان ارتباط توانمندسازی و خلاقیت نتیجه گرفتند مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران شامل توانمندسازی کارکنان، تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری مؤثر، مهارت‌های زبانی، شناخت موقعیت‌های استراتژیک، رفتارشناسی، قدرت الگوسازی و استقلال کاری و تخصص بالا با خلاقیت کارکنان رابطه معنادار و مثبتی دارند.

نوآوری پژوهش حاضر این است که به نقش متغیرهای فردی و زمینه‌ای در توانمندسازی به صورت مستقل پرداخته است این در حالی است که مبانی نظری نیز بسیار اندک به این موضوع پرداخته‌اند. این در حالی است که خصایص فردی می‌تواند از عوامل مهم در توانمندسازی مدیران واحدهای آموزشی باشند. از بعد تجربی نیز پژوهش‌های اندکی وجود دارند که مستقیم به بررسی متغیرهای زمینه‌ای در ارتباط با توانمندسازی مدیران پرداخته باشند. بنابراین برای برنامه‌ریزی در امر مدیریت آموزش و پرورش و شناخت توانمندسازی مدیران در کلان شهر اصفهان این موضوع یک ضرورت است تا اداره کل این شهر بتواند شناخت اولیه از موضوع پیدا نمایند و در تصمیمات و برنامه‌ریزی‌ها لحاظ نمایند.

بر این اساس مطالب مطروحه، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی متغیرهای زمینه‌ای و توانمندسازی مدیران متوسطه شهر اصفهان است و فرضیات تحقیق نیز عبارتند از:

- ۱- بین سن و توانمندسازی مدیران متوسطه شهر اصفهان رابطه وجود دارد.
- ۲- بین سطح تحصیلات و توانمندسازی مدیران متوسطه شهر اصفهان رابطه وجود دارد.
- ۳- بین جنسیت و توانمندسازی مدیران متوسطه شهر اصفهان رابطه وجود دارد.
- ۴- بین سنوات خدمت و توانمندسازی مدیران متوسطه شهر اصفهان رابطه وجود دارد.

---

1 Sun

2 Zhan & Bartol

## روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی-همبستگی و از نظر نوع نیز، کاربردی است. جامعه آماری شامل ۹۰۸ مدیر متوسطه دوم در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۷ شهر اصفهان بودند که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای (ابتدا سطح شهر بر مبنای نقشه جغرافیایی شهرداری به ۶ قسمت بر حسب سطح توسعه یعنی ۲ منطقه توسعه یافته، ۲ منطقه توسعه مطلوب و ۲ منطقه شهر در حال توسعه و توسعه نیافته تقسیم شد سپس از هر کدام یک منطقه انتخاب شد و در نهایت ۳ منطقه توسعه یافته، توسعه مطلوب و در حال توسعه به عنوان نمونه نهایی تعیین شدند و تمام مدیران به استثنای مدیران ابتدایی ملاک عمل قرار گرفتند) و بر اساس فورمول کوکران تعداد ۲۷۰ نفر مورد پرسش قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که بر اساس ادبیات موجود نظری و مصاحبه با خبرگان (۱۲ استاد دانشگاه) حاصل شد. تعداد ۴۱ مؤلفه شناسایی شد که با روش تحلیل عاملی اکتشافی در نهایت متغیر توانمندسازی مدیران در ۵ بعد (شامل فردی، نگرشی، مهارتی، دانش و آگاهی و سازمانی) و ۱۰ مؤلفه تدوین شد. پرسشنامه دارای ۴۳ سوال و بر اساس طیف ۵ قسمتی لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) سنجیده شد. برای پایایی آن نیز از آزمون آلفای کرونباخ مطابق جدول (۱) استفاده شد که به تفکیک میزان آلفای هر بعد ارائه شده است.

جدول ۱- میزان آلفای کرونباخ برای ابعاد مختلف پرسشنامه

ابعاد	ضریب آلفا
فردی	۰/۷۶۹
نگرشی	۰/۸۰۱
مهارتی	۰/۷۵۳
دانش و آگاهی	۰/۷۸۸
سازمانی	۰/۸۳۶
کل پرسشنامه	۰/۷۹۴

## یافته‌ها

جدول (۲) نشان می‌دهد ۰/۵۵ نمونه مرد و ۰/۴۵ زن هستند. ۱۱۰ نفر معادل (۴۴ درصد) مدیران متوسطه اول، ۱۱۴ نفر متوسطه دوم معادل (۴۲ درصد) و ۳۷ نفر معادل (۱۴ درصد) مدیران هنرستان و کار دانش بودند. از نظر سن، بیش‌ترین مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال ۱۲۷ معادل (۰/۴۶) و

کم‌ترین گروه سنی نیز مربوط به بالای ۵۰ سال با ۱۸ نفر معادل ۰/۱۰ است. وضعیت تحصیلات نیز مدرک کارشناسی ارشد تعداد ۱۰۰ نفر معادل ۰/۳۷ بالاترین درصد داشت و از نظر سابقه خدمت نیز مدیران بین ۱۱ تا ۱۵ سال با ۰/۲۷ بیش‌ترین بودند.

جدول ۲- جدول فراوانی و درصد متغیرهای جنسیت، سن، سابقه خدمت و تحصیلات پاسخگویان

کل	درصد	فراوانی	متغیر	جنسیت
۲۷۰	۰/۵۵	۱۴۹	مرد	جنسیت
	۰/۴۵	۱۲۱	زن	
	۰/۱۳	۳۶	بین ۲۰-۳۰	سن
	۰/۴۶	۱۲۷	بین ۳۱-۴۰	
	۰/۳۱	۸۹	بین ۴۱-۵۰	
	۰/۱۰	۱۸	بیش‌تر از ۵۰	
	۰/۱۶	۴۵	زیر ۵ سال	سابقه خدمت
	۰/۲۲	۶۹	۵ تا ۱۰ سال	
	۰/۲۷	۶۰	۱۱ تا ۱۵ سال	
	۰/۶	۱۶	۱۶ تا ۲۰ سال	
	۰/۱۵	۴۱	۲۱ تا ۲۵ سال	
	۰/۱۴	۳۹	بیش از ۲۵ سال	
	۰/۲۰	۵۴	کمتر از کارشناسی	تحصیلات
	۰/۳۳	۸۷	کارشناسی	
۰/۳۷	۱۰۰	ارشد		
۰/۱۰	۲۹	دکتری		

جدول (۳): تحلیل عاملی و بارعاملی گویه‌ها

معنی داری	مقداره t	بار عاملی	واریانس	میانگین	شاخص (گویه‌ها)	مؤلفه	بعد
۹۹ درصد	۲۲/۰۷۰۹۴	۰/۷۵۰۴۰۹	۰/۷۱۳	۴/۳۲	انتقادی و انتقادپذیری	تفکر انتقادی	فردی
۹۹ درصد	۸/۸۲۷۲۵۸	۰/۶۴۲۹۰۹	۰/۶۸۴	۳/۸۴	انعطاف‌پذیری فکری و رفتاری		
۹۹ درصد	۶/۸۱۶۶۸۶	۰/۶۵۳۳۱۴۷	۰/۷۷۳	۳/۸۳	ذکاوت سیاسی		
۹۹ درصد	۶/۶۲۵۵۴۳	۰/۶۸۰۹۲۷	۰/۷۴۶	۳/۸۳	پذیرش مسئولیت تصمیمات	توان عملی	
۹۹ درصد	۶/۵۳۳۴۲۳	۰/۶۸۲۲۳۹	۰/۶۶	۴	روابط انسانی وسیع		
۹۹ درصد	۹/۹۵۵۴۴	۰/۷۱۱۲۸۸	۰/۷۶	۳/۹۸	ریسک‌پذیری موثر		
۹۹ درصد	۹/۶۳۴۵۳۴	۰/۷۲۵۶۵۸	۰/۶۱۴	۳/۸۹	هدف‌مداری		

بعد	مؤلفه	شاخص (گویه‌ها)	میانگین	واریانس	بار عاملی	مقداره t	معنی داری
نگرشی	درونی	برانگیختگی هیجانی	۳/۳۶	۰/۷۹۲	۰/۷۹۶۶۵۶	۱۵/۹۷۷۵۶	۹۹ درصد
		بینش و بصیرت عمیق	۴	۰/۷۴	۰/۷۹۶۹۸۸	۱۵/۲۲۰۴۳	۹۹ درصد
		نگرش جامع به مسائل تعلیم و تربیت	۳/۷۷	۰/۷۲۱	۰/۷۲۸۴۷۶	۹/۲۵۱۷۴۳	۹۹ درصد
		روحیه پژوهشگری	۳/۴۹	۰/۷۵۶	۰/۸۱۸۷۴۵	۱۹/۶۶۱۳۲	۹۹ درصد
	مدیریتی	مشارکت جویی و مشارکت پذیری	۳/۷۸	۰/۸۵۲	۰/۵۹۹۹۳۵	۵/۶۹۲۱۹۳	۹۹ درصد
		تحولگرایی	۴/۵	۰/۷۱۱	۰/۷۶۷۷۷۵	۱۶/۷۳۴۵۶	۹۹ درصد
		ترویج فرهنگ توانمندی	۳/۷۷	۰/۷۸۵	۰/۵۵۵۳۶۲	۵/۳۷۹۳۷۹	۹۹ درصد
مهارتی	اجرایی	به اشتراک گذاری موثر تجربیات	۳/۷۴	۰/۷۵۷	۰/۷۱۴۵۲۳	۹/۰۶۰۰۷	۹۹ درصد
		توانمندسازی کارمندان	۳/۰۶	۰/۷۵۳	۰/۸۴۶۸۹۱	۱۱/۲۵۶۶۴	۹۹ درصد
		مهارت پاسخگویی سریع	۳/۹۷	۰/۷۵۲	۰/۶۵۷۵۵۱	۷/۵۱۱۴۹۴	۹۹ درصد
		مهارت بکارگیری موثر فناوری اطلاعات	۳/۱۳	۰/۴۹۲	۰/۷۰۹۳۷۲	۱۱/۶۹۱۴۳	۹۹ درصد
		مهارت جانشین پروری	۴/۰۵	۰/۷۶۷	۰/۷۰۶۸۷۸	۵/۷۰۵۳۱۲	۹۹ درصد
		مهارت مدیریت تغییر	۳/۵۷	۰/۷۳	۰/۶۹۴۸۳۴	۷/۱۷۰۰۸۴	۹۹ درصد
		مهارت حل مسئله	۴/۴	۰/۶۶۵	۰/۷۷۹۶۱۵	۸/۲۵۰۰۷۱	۹۹ درصد
		برقراری ارتباط با دیگران	۳/۹۷	۰/۸۱۶	۰/۷۵۲۲۷	۴/۲۶۱۵۱۴	۹۹ درصد
		اشراف بر قوانین و مقررات	۳/۷	۰/۷۵۷	۰/۹۰۸۳۸۱	۲۲/۴۲۳۰۸	۹۹ درصد
		دانش و آگاهی	شناخت	شناخت صحیح از فرایندهای تربیتی	۴/۱۶	۰/۶۸۵	۰/۸۴۱۷۱۹
شناخت مسائل و الزامات اجتماعی اقتصادی	۳,۹			۰/۸۴	۰/۷۱۱۳۱۸	۹/۹۵۴۹۴	۹۹ درصد
شناخت مسائل و الزامات اخلاقی، مذهبی و فرهنگی	۳/۶۱			۰/۸۹۱	۰/۸۲۶۶۳۱	۸/۵۸۲۲۰۵	۹۹ درصد
فهم درست مامورت و رسالت سازمان و تعهد به آن	۳/۷۷			۰/۷۱۳	۰/۹۰۸۳۸۱	۲۲/۴۲۷۰۸	۹۹ درصد
دانایی	تخصص بالا		۳/۹۷	۰/۶۷۲	۰/۶۵۷۵۵۱	۷/۵۱۱۴۹۴	۹۹ درصد
	دانش حرفه ای کارآمد و به روز		۳/۹۵	۰/۷۳۹	۰/۷۱۱۲۸۸	۹/۹۵۵۴۴	۹۹ درصد



معنی داری	مقداره t	بار عاملی	واریانس	میانگین	شاخص (گویه‌ها)	مؤلفه	بعد
۹۹ درصد	۴/۵۹۸۳۰۶	۰/۶۷۸۵۸۲	۰/۷۸۳	۳/۳۹	دانش رفتارشناسی		
۹۹ درصد	۱۱/۸۷۱۳۴	۰/۸۴۱۷۱۹	۰/۷۱۴	۴/۱۸	دانش فناوری اطلاعات		
۹۹ درصد	۴/۴۲۱۴۹۴	۰/۶۵۷۵۵۱	۰/۶۸	۳/۹۶	استقلال کاری و آزادی عمل	زمینه	سازمانی
۹۹ درصد	۱۲/۹۸۹۴۳	۰/۸۳۵۱۶۶	۰/۶۹۵	۳/۸۴	اعتمادسازی		
۹۹ درصد	۲۲/۴۸۷۰۸	۰/۹۰۸۳۸۱	۰/۷۰۱	۳/۹۱	الگوسازی موثر		
۹۹ درصد	۱۱/۲۵۸۴۶	۰/۸۴۶۸۹۱	۰/۸۵	۴/۷	آموزش مستمر		
۹۹ درصد	۹/۲۱۴۹۹۹	۰/۷۸۰۳۹۵	۰/۶۹۱	۴	جریان باز اطلاعات		
۹۹ درصد	۶/۸۱۶۸۷۶	۰/۶۵۳۳۱۴	۰/۷۸۲	۳/۴۸	فراهم آوردن امکانات مالی و تجهیزاتی لازم		
۹۹ درصد	۱۴/۳۶۸۵۷	۰/۷۴۸۵۹۷	۰/۷۲۷	۳/۱۴	حذف موانع ساختاری	ساختار	
۹۹ درصد	۱۵/۹۷۷۶۶	۰/۷۹۶۶۵۶	۰/۶۹۸	۳/۸۹	حمایت قوانین		
۹۹ درصد	۱۵/۶۵۵۹	۰/۷۸۵۹۵۹	۰/۸۷	۴/۸	فرهنگ سازمانی توانمندساز		
۹۹ درصد	۹/۹۵۳۴۴	۰/۷۱۱۲۸۸	۰/۶۹۷	۳/۸۹	نظام ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی موثر		

جدول (۴) نتایج بار عاملی و سطح معناداری مؤلفه‌ها با ابعاد توانمندسازی

سطح معناداری	مقدار آماره t	مقدار بار عاملی	میانگین	مؤلفه	بعد
۹۹ درصد	۵۰/۱۰۲۴۳	۰/۹۴۸۵۹	۳/۹۹۶۶۶۷	تفکر انتقادی	فردی
۹۹ درصد	۶/۷۲۴۸۶۶	۰/۷۹۹۴۱۹	۳/۹۲۵	توان عملی	
۹۹ درصد	۲۹/۲۲۵۸۱	۰/۹۲۰۲۹۶	۳/۸۷۱۶۶۷	درونی	نگرشی
۹۹ درصد	۹/۳۲۲۹۹۷	۰/۷۸۸۳۲۸	۴/۰۱۶۶۶۷	مدیریتی	
۹۹ درصد	۸/۱۲۳۹۱۲	۰/۷۴۶۰۶	۳/۸۴۰۵۸۸	اجرایی	مهارتی
۹۹ درصد	۱۴/۸۱۷۷۷	۰/۸۵۶۲۸۲	۳/۸۱۱۴۲۹	ذهنی	
۹۹ درصد	۳۰/۶۶۹۸	۰/۸۹۸۱۱۱	۳/۷۸۶۶۶۷	شناخت	دانش و آگاهی
۹۹ درصد	۳۲/۷۸۷۶۵	۰/۸۹۴۸۶۶	۳/۸۷۲۵	دانایی	
۹۹ درصد	۵/۹۸۶۵۸	۰/۷۷۵۲۳۴	۳/۹۶۵۷۱۴	زمینه	سازمانی
۹۹ درصد	۴/۲۱۲۴۰۶	۰/۸۰۵۸۴۷	۳/۹۳	ساختار	

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که با توجه به نتایج آزمون t تمامی مؤلفه‌های پژوهش با ابعاد آنها در سطح ۹۹ درصد رابطه معناداری دارند و با توجه به بار عاملی مؤلفه‌ها بر ابعاد، می‌توان نتیجه گرفت که تمامی مؤلفه‌ها با ابعاد همبستگی بالایی دارند. بیش‌ترین میزان همبستگی بین ابعاد و مؤلفه‌ها مربوط به رابطه مؤلفه تفکر انتقادی با بعد فردی به میزان ۰/۹۴۸ و سپس به ترتیب بین بعد نگرشی و مؤلفه درونی با بار عاملی ۰/۹۲۰ و بعد دانش و آگاهی با مؤلفه شناخت با بار عاملی ۰/۸۹۸ است. همچنین کم‌ترین میزان همبستگی به مؤلفه اجرایی با بعد مهارتی به میزان ۰/۷۴۶ و بعد سازمانی و مؤلفه زمینه با بار عاملی ۰/۷۷۵ است.

### بررسی فرضیات

**فرضیه (۱): بین جنسیت و توانمندسازی مدیران مدارس شهر اصفهان تفاوت وجود**

**دارد.**

برای بررسی آزمون این فرضیه از آزمون آماری t مستقل استفاده شد. بر اساس خروجی جدول (۵) فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت دو گروه رد و فرض تحقیق مبنی بر تفاوت دو گروه تأیید می‌شود. یعنی می‌توان نتیجه گرفت بین جنسیت مدیران و توانمندسازی آنها اختلاف معناداری وجود دارد.

جدول ۵- نتایج آزمون t مستقل بین جنسیت و توانمندسازی مدیران

نتیجه	Sig	اختلاف میانگین‌ها	میانگین	نوع آزمون	متغیر وابسته	متغیر مستقل
پذیرش فرض تحقیق	۰/۰۰۱	۱/۲۴	۳۰/۱۲	زن	توانمندسازی	جنسیت
			۸	مر		
			۲۸/۸	د		

**فرضیه (۲): بین سطح تحصیلات و توانمندسازی مدیران مدارس شهر اصفهان رابطه معناداری وجود دارد.**

جدول ۶- همبستگی بین سطح تحصیلات و توانمندسازی مدیران

نتیجه	Sig	جهت ضریب	شدت ضریب	r	متغیر وابسته	متغیر مستقل
پذیرش فرض تحقیق	۰/۰۰۱	مستقیم	متوسط	۰/۴۱	توانمندسازی	سطح تحصیلات

بر اساس جدول ۶، بین سطح تحصیلات و توانمندسازی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به سطح معناداری  $p \leq 0/001$  و میزان همبستگی، می‌توان گفت هر چه سطح تحصیلات بالاتر باشد توانمندسازی بیشتر و هر چه سطح تحصیلات پایین‌تر باشد سطح توانمندسازی مدیران پایین‌تر است. بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود.

**فرضیه (۳): بین سنوات خدمت و توانمندسازی مدیران مدارس شهر اصفهان رابطه معناداری وجود دارد.**

جدول ۷- همبستگی بین سنوات خدمت و توانمندسازی مدیران

نتیجه	Sig	جهت ضریب	شدت ضریب	r	متغیر وابسته	متغیر مستقل
پذیرش فرض تحقیق	۰/۰۰۳	مستقیم	متوسط	۰/۵۵	توانمندسازی	سنوات خدمت

با توجه به سطح معناداری که  $p \leq 0/05$  است نتیجه گرفته می‌شود دو متغیر رابطه معناداری با هم دارند. بنابراین می‌توان انتظار داشت با افزایش سنوات خدمت، مدیران از سطح توانمندسازی بالاتری برخوردار شوند.

**فرضیه (۴): بین سن و توانمندسازی مدیران مدارس شهر اصفهان رابطه معناداری وجود دارد.**

جدول ۸- همبستگی بین سن و توانمندسازی مدیران

نتیجه	Sig	جهت ضریب	شدت ضریب	r	متغیر وابسته	متغیر مستقل
پذیرش فرض تحقیق	۰/۰۰۱	مستقیم	متوسط	۰/۴۶	توانمندسازی	سن

مطابق جدول (۸)، سطح معناداری  $p \leq 0/05$  است که می‌توان نتیجه گرفت بین دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد و میزان این رابطه با  $r = 0/46$  است. به عبارتی با افزایش سن میزان توانمندسازی مدیران مدارس افزایش و با کاهش سن میزان توانمندسازی پایین‌تر است.

## رگرسیون همزمان

جدول ۹- آزمون تحلیل واریانس یک طرفه برای معناداری مدل رگرسیون

معناداری	F	میانگین مربع	df	جمع مجزورات	مدل
<sup>a</sup> /۰۰۰	۱۶/۵۶۷	۵۶۹/۲۳۳	۴	۲۲۷۶/۹۳۱	رگرسیون
		۳۴/۳۵۹	۲۶۵	۶۷۰۰/۰۸۹	باقیمانده
			۲۶۹	۸۹۷۷/۰۲۰	کل

جدول ۱۰- خلاصه مدل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی توانمندسازی مدیران توسط متغیرهای زمینه‌ای

آماره واتسون	خطای	ضریب تعدیل	ضریب تعیین	همبستگی	مدل
	استاندارد برآورد یافته			چندگانه	
۱/۸۶۶	۵/۸۶۱۶۹	۱/۲۳۸	۱/۳۴۸	<sup>a</sup> /۵۹	۱

برای پیش‌بینی متغیر ملاک یعنی توانمندسازی مدیران از رگرسیون همزمان استفاده شد. ابتدا آماره دوربین واتسن جهت بررسی استقلال تمامی داده‌ها بر روی باقیمانده‌ها انجام گرفت که مقدار بسیار نزدیک به ۲ برای آن (۱/۸۶) نشانگر نبود همبستگی بین داده‌های متوالی است و مورد تأیید است. در جدول (۹) نیز سطح معناداری تحلیل واریانس یک طرفه (کمتر از ۰/۰۵) معنادار است و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. نتایج جدول (۱۰) نشان می‌دهد متغیرهای مستقل پیش‌بین کننده یعنی تحصیلات، سنوات خدمت، سن و جنسیت به میزان ۰/۵۹ با متغیر ملاک همبستگی دارند. همچنین توانسته‌اند ۰/۳۴ از واریانس متغیر ملاک را تبیین نمایند ( $R^2=0/34$ ).

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر بررسی رابطه بین متغیرهای زمینه‌ای (جنسیت، تحصیلات، سنوات خدمت و سن) با توانمندسازی مدیران شاغل در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ در شهر اصفهان بود. همه متغیرها با توانمندسازی رابطه معناداری داشتند و توانستند حدود ۳۴ درصد واریانس متغیر ملاک را پیش‌بینی کنند. در ادامه به تشریح نتایج پرداخته شده است.

**فرضیه (۱): بین جنسیت و توانمندسازی مدیران مدارس شهر اصفهان تفاوت وجود****دارد.**

یافته‌ها نشان داد بین جنسیت و توانمندسازی مدیران مرد و زن تفاوت معناداری وجود دارد ( $P \leq /000$ ). میانگین توانمندسازی برای مدیران زن و مرد به ترتیب  $30/12$  و  $28/88$  حاصل شد که اختلاف میانگین  $1/24$  به معنای میانگین بیشتر برای مدیران زن بود. این یافته با نتایج تحقیقات ناصحی فر و همکاران (۱۳۹۵) که نتیجه گرفتند بین جنسیت و توانمندسازی مدیران تفاوت وجود دارد سازگار است. همچنین نتیجه تحقیق گودرزوند چگینی و رودپشتی (۱۳۹۱) که نتیجه گرفتند جنسیت با تعهد سازمانی و بعد عاطفی رابطه معناداری دارد را تأیید می‌کند. اما با نتیجه تحقیق حنیفی و کرملی (۱۳۹۲) و شادالویی و نوروزی (۱۳۹۱) که نتیجه گرفته بودند جنسیت با مدیریت رابطه ندارد را تأیید نمی‌کند. در این رابطه می‌توان گفت اگرچه هنوز نیاز به پژوهش‌های متعددی برای قضاوت متقن‌تر وجود دارد اما می‌توان گفت زنان نسبت به نظم و انضباط گرایش بیشتری دارند. آنها به مانند نقش خانه‌داری، در محیط کار نیز تلاش می‌کنند در تمام امورات مدیریتی نقش مسلط داشته باشند و احساس مسئولیت بیشتری کنند. از زوایه دیگری می‌توان گفت جدا از جنسیت، وضعیت رضایت شغلی می‌تواند بین این دو متغیر رابطه برقرار کند. بدین شکل که اگر چنانچه مدیران از رضایت شغلی برخوردار باشند در حوزه مدیریت خود تلاش بیشتری کنند و در ابعاد مختلف مدیریت توانمند باشند. بنابراین اگر چنین باشد جنسیت نمی‌تواند عامل تعیین کننده در توانمندسازی تلقی شود. روی هم رفته برای نتیجه‌گیری دقیق بین رابطه جنسیت و توانمندسازی باید نتایج تحقیقات متعددی را با هم مقایسه نمود.

**فرضیه (۲): بین سطح تحصیلات و توانمندسازی مدیران مدارس شهر اصفهان رابطه****معناداری وجود دارد.**

نتیجه آزمون همبستگی نشان داد بین سطح تحصیلات و توانمندسازی مدیران رابطه وجود دارد ( $p \leq /05$  و  $r = 0/41$ ). این یافته با نتایج تحقیقات حنیفی و کرملی (۱۳۹۲) سازگار است. این محققان نیز دریافتند که مدیرانی که سطح تحصیلات بالاتری دارند در حوزه مدیریت توانمندتر هستند. گودرزوند چگینی و رودپشتی (۱۳۹۱) نیز نتیجه گرفتند سطح تحصیلات بالاتر با توانمندسازی مدیران رابطه معناداری دارد. همچنین با نتیجه تحقیق رانا و سینف<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) که نتیجه گرفتند بین سن

<sup>۱</sup> Rana & Singh

و توانمندسازی رابطه وجود دارد همسو است. بنابراین می‌توان گفت هرچه مدیران از سطح تحصیلات بیشتری برخوردار باشند احتمال توانمندسازی در آنها بیشتر می‌رود لذا توانمندسازی تحت تأثیر سطوح تحصیلی مختلف قرار می‌گیرد. امروزه مدیریت مبتنی بر دانش و آگاهی است. بنابراین به واسطه تحصیلات بالاتر می‌توان انتظار داشت تجارب مدیریتی و علمی مدیران تقویت شود و همین در ارتقای توانمندسازی اثرگذار باشد.

### فرضیه (۳): بین سنوات خدمت و توانمندسازی مدیران مدارس شهر اصفهان رابطه

#### معناداری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی نشان داد بین سنوات خدمت و توانمندسازی مدیران رابطه وجود دارد ( $p \leq 0/05$  و  $r=0/55$ ). بنابراین هر چه سنوات خدمت مدیر بالاتر باشد توانمندسازی بالاتری می‌توان انتظار داشت. گودرزوند چگینی و رودپشتی (۱۳۹۱) نیز نتیجه گرفته بودند سنوات خدمت با توانمندسازی رابطه معناداری دارند. حنیفی و کرمعلی، (۱۳۹۲) نیز در تحقیق خود با عنوان عملکرد مدیران دبیرستان‌های شهر تهران بر مبنای مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران نتیجه گرفتند سوابق بیشتر با توانمندسازی مدیران رابطه معناداری دارد. به نظر می‌رسد مدیران با کسب مهارت‌های بیشتر در طول دوران خود روبه رو می‌شوند و این می‌تواند با توانمندسازی بیشتر آنها در ارتباط باشد. سنوات بیشتر آنها را با چالش‌ها و تجارب جدید آشنا می‌کند و همین تجارب و چالش‌ها می‌تواند به توانمندسازی مدیران بینجامد. بنابراین می‌توان گفت هر چه سنوات خدمت بیشتر شود توانمندسازی در مدیران بیشتر شود.

### فرضیه (۴): بین سن و توانمندسازی مدیران مدارس شهر اصفهان رابطه معناداری

#### وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سن و توانمندسازی حاکی از رابطه معناداری بین آنها بود ( $p \leq 0/05$  و  $r=0/46$ ). در نتیجه فرضیه تحقیق تأیید شد. رانا و سینف (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان توانمندسازی کارفرمایان و رضایت شغلی نتیجه گرفتند بین سن و توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد. در این رابطه می‌توان گفت هر چه سن بالاتر می‌رود تجارب افراد نیز بیشتر می‌شود. این تجارب می‌تواند به افراد کمک کند به تدریج توانمندتر شده و نسبت به افراد کم تجربه‌تر از سطح توانمندسازی بالاتری برخوردار شوند.

پژوهش حاضر به بررسی برخی ویژگی‌های فردی توانمندسازی مدیران مدارس پرداخت با این وجود هنوز تحقیقات اندکی در کشور موجود هستند و جا برای پژوهش‌های بیشتر برای بررسی رابطه متغیرهای فردی و زمینه‌ای با توانمندسازی مدیران مدارس کشور وجود دارد. شناخت ویژگی‌های مدیران می‌تواند در ترسیم الگوها و لحاظ کردن ابعاد و نقش این ویژگی‌ها بر دانش ما بیفزاید. این تحقیق به دلیل محدودیت‌هایی که به لحاظ زمان، هزینه و دسترسی با آن مواجه بود، پراکندگی مدارس و دشواری مراجعه به مدیران مدارس در ساعات آموزشی و در دسترس نبودن آنها در ساعات غیرکاری، از جمله چالش‌های دیگری بود که این مطالعه با آن مواجه شد. بر اساس یافته‌ها می‌توان یک پیشنهاد برای محققان آتی ارائه داد اینکه توانمندسازی مدیران بر حسب دوره تحصیلی با هم مقایسه و یافته‌ها با هم مقایسه شوند. نتایج نشان داد جنسیت با توانمندسازی رابطه دارد و زنان مدیر در این عرصه توانمندتر هستند. بر این اساس باید به مدیران مرد توجه بیشتری کرد و دوره‌های آموزشی مرتبط برای آنان برگزار کرد و حتی به موشکافی جامع جنسیت از منظر مدیریت و توانمندسازی پرداخت. یافته‌ها نشان داد بین سطح تحصیلات و توانمندسازی رابطه برقرار است بنابراین باید برای ارتقای مدرک تحصیلی مدیران از طریق دانشگاه فرهنگیان به طور خاص و سایر دانشگاه‌ها سازوکاری اندیشیده شود. پیشنهاد دیگر این است با توجه به معناداری سن و توانمندسازی، از مدیران با سنوات خدمت بالاتر در پست‌های مدیریت مدارس استفاده شود زیرا نتایج نشان داد دو متغیر سن و سنوات خدمت هر دو با توانمندسازی رابطه دارند.

## کتابنامه

- ایرانزاده، سلیمان. (۱۳۹۵). شناسایی و سطح بندی روابط مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با استفاده از رویکرد ISM، فصلنامه مدیریت منابع انسانی، ۷(۲۷)، ۲۳-۱
- تقوایی یزدی، مریم. (۱۳۹۱). رابطه فن آوری اطلاعات و توانمندسازی روان شناختی مدیران آموزش و پرورش منطقه یک ساری، مجله نو آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی ۴(۲۰)، ۹۷-۱۱۶
- حنیفی، فریبا، کرملی، اکرم. (۱۳۹۲). بررسی عملکرد مدیران دبیرستانهای شهر تهران بر مبنای مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران، مجله تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۵(۴۲)، ۱۱۲-۱۰۱
- رجایی‌پور، سعید، شعبانی، احمد، نیازپور زیلابی، محمد. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران مدارس شهرستان ایزده»، مجله پژوهش در برنامه‌ریزی درسی. ۱(۲۷)، ۲۴۶-۲۳۱
- سارلی، زبیده، صفایی، طیبه. (۱۳۹۶). ویژگی‌های رهبری اثربخش در مدیریت آموزشی مدارس، مجله مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، ۲۰، ۶۰-۴۳
- سید جوادین، سید رضا؛ حیدری، حامد؛ شه‌باز مرادی، سعید. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی، نشریه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۷۵-۸۸
- عبداللهی، بیژن، اشرفی فشی، سکینه. (۱۳۹۱). بررسی رابطه شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی با توانمندسازی مدیران مدارس، مجله اندیشه‌های نوین تربیتی، ۸(۲)، ۹۱-۱۱۴
- کمالی، یحیی. (۱۳۹۵). ارائه مدلی برای بررسی عوامل توانمندسازی منابع انسانی»، مجله توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۳۴، ۹۵-۱۱۹.
- گودرزوند چگینی، مهرداد و امین رودپشتی، زهرا. (۱۳۹۱). رابطه بین جنسیت و تعهد سازمانی با توجه به سن، فصلنامه علمی - پژوهشی زن و جامعه، ۳(۱۲)، ۴۳-۶۸.
- منتظری، الهام. (۱۳۹۵). توانمندسازی (ویژه مدیریت دولتی) شامل: (واگذاری کار و تفویض اختیار)»، تهران: انتشارات سرافراز
- نجفی، مریم. (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران مدارس شهرستان اسلام آبادغرب»، پایان‌نامه دانشگاه پیام نور مرکز تهران.



ناصحی‌فر، وحید، عبوضی، محمدرحیم و شهریاری، هاشم. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین عوامل توانمندسازی مدیران با افزایش عملکرد نیروی انسانی مطالعه موردی: وزارت دادگستری، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، تهران، موسسه سرآمد همایش کارین، [https://www.civilica.com/Paper-ICMAE01-ICMAE01\\_212.html](https://www.civilica.com/Paper-ICMAE01-ICMAE01_212.html)، نصیری، فخر السادات، قنبری، سیروس، نیکنامی، مصطفی، آخوندی، معصومه. (۱۳۹۱). رابطه بین فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی مدیران مدارس متوسطه شهر همدان، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳(۹)، ۲۰-۱

وتن دیوید. ای، کمرون کیم. اس (۱۳۹۱). تیم سازی، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

Aik,,, ,, (2)14) fff fctive tttt rrrs in ttttt tllll || ggrrr's  
mmwwwriggJJ Jrrr lll ff Orgiii ztt illll Baaavirr (21(3(9 249)269.

Arnold, J. A. , Arad, S. , Rhoades, J. A. , & Drasgow, F. (2011). The empowering leadership Australian Institute for Teaching and School Leadership. , Australian professional standards for principals. Canberra: Australian Government.

Brundrett, M. Sc Dering, A. (2016). The rise of leadership development programmes: A global phenomenon and a complex web. *School Leadership & Management*, 26(2), 89-99.

Bush, T. , & Glover, D. (2016). School leadership and management in South Africa: Findings from a systematic literature review. *International journal of educational management*, 30(2), 211-231.

Bush, T. , & Oduro, G. K. (2015). New principals in Africa: preparation, induction and practice. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 359-375.

Campbell, P. (2010). Against the tide challenges of leading a sustainable school. Retrieved from <http://dera.ioe.ac.uk/2089/1/against-the-tide.pdf>.

Mafora, T. P. & Schulze, S. (2012). The job satisfaction of principals of previously disadvantaged schools: new light on an old issue. *South African Journal of Education*, 3, 227a239.

Muth, R. & Browne, T (2016). Leadership mentoring and situated learning: Catalysts for principalship readiness and lifelong learning. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 14(3), 275-295.

Rrrrr , Rllll ,, (2)13) mmmmm Rssrrr ee Ammiii ttrtt inn in ttttt t,,, , k:  
pearson

Robbins, S. P. , Organisational behaviour: global and Southern African perspectives. Pearson South Africa.

Rana, S., & Singh, V. (2016). Employee empowerment and job satisfaction: An empirical study in IT industry. *IOSR Journal of Humanities And Social Science*, 21(10), 23-29.

Siglero, H. & Pearson, C. M. (2010). Creating an Empowerment: Examine the Relationship between Organizational Culture and Perception of Empowerment. *Journal of quarterly management*, 5 (1), Pp. 27-52.

Smith, E. & Greyling, A. (2016). Empowerment perceptions of educational managers

from previously disadvantaged primary and high schools: an explorative study. *South African Journal of Education*, 26(4), 595-607.

Y., Z., Qi, J., & C., . X. (2012) " Creativity: A cross-level investigation of the relationship between organizational culture and employee creativity" *Journal of Business Psychology*, 23(1), 55-65.

Supovitz, J. Sirinides, P. & May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56.

Yi, C., (2011) " Managerial empowerment and employee creativity: A cross-level investigation of the relationship between organizational culture and employee creativity" *Journal of Business Psychology*, 23(1), 55-65.

Z., & K., . (2011) " The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and organizational culture on employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and organizational culture on employee creativity" *Journal of Business Psychology*, 23(1), 55-65.

## The Relationship between Background Variables and Empowerment of high school principals in the City of Isfahan

### Abstract

The present paper mainly aims to study the background variables relationship (gender, education, age and service life years) with empowerment of the secondary intermediate-level directors of Isfahan during schooling year of 1397-98 (2018-2019). The research is being conducted descriptively and is of a correlational type and an applied one. The statistical population size includes 908 of all secondary intermediate-level directors of Isfahan, of whom 270 were selected as the sample size by applying multi-phased cluster sampling method based on Cochran formula

Data collection tools included researcher-made questionnaire, dimensions and indices of which were obtained according to theoretical sources and interview with the elite; finally, empowerment of directors was established in 5 main dimensions and 10 components through exploratory factor analysis. Two educational administration professors (one male and one female) and one psychology professor approved of questionnaire validity and the reliability was obtained based on 0.79 Cronbach Alpha Test. Pearson correlational test and linear regression were applied for data analysis. Findings showed that background variables of gender, education, age and service life years built positive and a meaningful regression results relationship with empowerment of ii rectrr s ( $\leq$ ))5) ) Tyyy ii mll teee llll y iiiii aatdd tttt cckgrddddd drr iables can predict about 0.34 variance measure, that is empowerment.

**Keywords:** Empowerment of Directors, Education, Background Variables



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی