

## بسترها و راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن

مریم مومنی<sup>۱</sup>، حسن صائمی<sup>۲\*</sup>، علی اصغر بیانی<sup>۳</sup>، مریم صفری<sup>۴</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۳

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش بررسی بسترها و راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن بود.

**روش شناسی:** مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش اسناد و متون توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی و خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و مدیران آموزشی موفق استان گلستان در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۴۰۰ بودند. نمونه پژوهش شامل ۲۷ سند مکتوب و ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و مدیران آموزشی موفق بودند که طبق اصل اشباع نظری و با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری اطلاعات شامل فیش‌برداری از اسناد و متون و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بود. داده‌ها با روش تحلیل محتوا در نرم‌افزار MAXQDA-2020 تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که بسترهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن شامل سه مقوله اصلی، پنج مقوله فرعی و ۱۴ مفهوم بود که مقوله‌های اصلی شامل انسانی (با دو مقوله فرعی خودتنظیمی و برون‌تنظیمی)، اجتماعی (با دو مقوله فرعی بسترسازی محیطی و حمایت جامعه) و مدیریتی (با یک مقوله فرعی سابقه مدیریتی) بودند. همچنین، راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن شامل چهار مقوله اصلی، هفت مقوله فرعی و ۱۶ مفهوم بود که مقوله‌های اصلی شامل توسعه مدیریت (با دو مقوله فرعی فعالیت‌های عمومی و فعالیت‌های تخصصی)، پتانسیل‌های فردی (با دو مقوله فرعی روانشناختی و انسانی)، محیطی و سیاسی (با دو مقوله فرعی دیدگاه جامعه و نگاه حاکمیتی) و اعتبارات (با یک مقوله فرعی سرمایه‌گذاری مالی) بودند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج مطالعه حاضر و با استفاده از بسترهای و راهبردهای شناسایی شده می‌توان زمینه را برای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن فراهم کرد.

**واژگان کلیدی:** بسترها، راهبردها، توانمندسازی، ارتقاء، مدیران آموزشی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران. momenimaryam20@gmail.com

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران (نویسنده مسئول) saemi\_61@yahoo.com

۳. دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران. aabayani@yahoo.com

۴. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران. safarimaryam2009@gmail.com

## مقدمه

زنان در مقایسه با مردان بیشتر در معرض فقر و تبعیض جنسیتی قرار دارند و دلیل آن این است که زنان از قابلیت‌ها و امکانات لازم برای توانمندی و کاهش فقر برخوردار نیستند. بر اساس گزارش‌های جهانی بیش از ۶۶ درصد از فقرا جهان را زنان تشکیل می‌دهند، در حالی که بیش از دو سوم بار کار را برعهده دارند، اما تنها ده درصد از کل درآمد جهانی و فقط یک درصد از ثروت جهان نصیب آنان شده است (Hajizadeh & Hafezian, 2019). به دلیل اهمیت نقش مدیران، توانمندسازی و ارتقاء جایگاه آنان در اولویت برنامه‌های سازمان‌های مختلف قرار دارد که هدف نهایی آن بکارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی می‌باشد (Deininger, Nagarajan & Singh, 2020). حیات و بقا هر سازمان تا حد زیادی به توانایی‌ها، مهارت‌ها، آگاهی‌ها، دانش‌ها و تخصص‌های مختلف منابع انسانی به‌ویژه مدیران آن سازمان بستگی دارد و هرچه افراد آمادگی بیشتری داشته باشند بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کارایی سازمان سهیم شوند. امروزه که تمام سازمان‌ها به نوعی از پیشرفت سریع تکنولوژی متأثر هستند برای حفظ و ادامه حیات خود ناگزیرند دگرگونی‌هایی همسو با این پیشرفت را در همه ابعاد سازمان خود بوجود آورند و نقطه شروع همه این تغییرات، تحولات و دگرگونی‌ها توانمندسازی نیروی انسانی است (Taghipourzahir & Jahanian, 2009). محیط کاری امروز به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه حل دهند، خلاقیت داشته و پاسخگو باشند. کارکنان امروزی نیز از سازمان توقع صداقت، صراحت، تأمین نیازها و تلاش برای شکوفایی و بهبود جایگاه کارکنان دارند. در چنین شرایطی 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 (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain & Tsai, 2019). یکی از اثربخش‌ترین روش‌های مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی و ارتقاء جایگاه آنان است که جزء ابزارهای سودمند بهبود کیفیت منابع انسانی و افزایش اثربخشی سازمانی محسوب می‌شوند. امروزه سازمان‌ها برای کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب‌وکار امروزی به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کارکنان اعم از کارکنان سطح پایین تا سطح بالا (مدیران ارشد) نیازمند هستند (Koiv, Liik & Heidmets, 2019).

توانمندسازی مدیران یکی از تکنیک‌های موثر برای بهبود بهره‌وری مدیران و کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان در راستای تحقق اهداف سازمان می‌باشد (Elsetouhi, Hammad, Nagm & Elbaz, 2018). توانمندسازی مدیران زنان به معنای کسب قدرت تفکر و اقدام آزادانه، پرورش احساس ارزشمندی، باور به توانایی ایجاد تغییرات مطلوب، حق انتخاب و کنترل بر زندگی خود، برابری در جامعه و شکوفایی همه پتانسیل‌های خود است (Steimanis, Hofmann, Mbidzo & Vollan, 2020). توانمندسازی به دانش و مهارت، عملکرد فردی و حرفه‌ای، میزان درک و درجه آگاهی افراد بستگی دارد و از آنجا که مدیران آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین ارکان این نظام آموزشی بزرگ است، آنان می‌توانند از طریق توانمندسازی و کارآمد کردن خود برای سازمان یک مزیت رقابتی محسوب شوند (Mestry, 2017). همچنین، توانمندسازی به معنای فرایند تقویت شایستگی‌های افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی است که باعث احساس عدم قدرت و کنترل در آنان شده و تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و غیررسمی و تدارک دانش و اطلاعاتی که باعث کفایت سازمان شود (Lee, Lu, Yang & Chang, 2019). توانمندسازی و ارتقاء جایگاه زنان فرایندی است که به وسیله آن زنان فعالیت‌های خود را سازماندهی می‌کنند، اعتمادبه‌نفس خود را افزایش می‌دهند و از حقوق خود برای انتخاب مستقل و کنترل منابع که باعث از بین رفتن جایگاه آنها می‌شود، دفاع می‌نمایند. به عبارت دیگر، توانمندسازی فرایند چندبعدی دسترسی و کنترل افراد به منابع قدرت برای افزایش سرمایه‌ها و ظرفیت‌های فردی و گروهی برای انتخاب‌های هدفمند است (Gu & Nie, 2021). در آموزش و پرورش توانمندسازی مدیران به معنای توجه به حرفه‌گرایی، خودمختاری و داشتن آزادی عمل مدیران در طراحی و تدوین برنامه آموزشی، درسی، درگیری ذهنی، عاطفی و تعهد مدیران نسبت به آموزش و تدریس و به‌طور کلی نسبت به وظیفه خویش، توازن بین کنترل و آزادی عمل، خودکنترلی، خودمدیریتی، مسئولیت‌پذیری و انعطاف‌پذیری است (Lee & Nie, 2015).

توانمندسازی همان قدرت بخشیدن است. یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس عزت‌نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی‌های خود چیره گردند و در افراد انگیزه درونی یا شور و شوق فعالیت ایجاد گردد (Naseer, Hu, Yaseen & Tariq, 2021). مدیران سازمان‌ها در عصر رقابتی باید نسبت به توانمندسازی و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن علاقه بیشتری نشان داده و برای

توانمندسازی و ارتقاء جایگاه خود و کارکنان تلاش مضاعفی از خود نشان دهند (Bernacki, Davidson, Harman, Kutner, Lafond, Maguire & Ritchie, 2019). یکی از راهبردهای عمده سازمان‌های امروزی توانمندسازی است که بر مبنای آن واحدهای آموزش و منابع انسانی تلاش می‌کنند تا با تهیه و اجرای برنامه‌های مناسب ضمن افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران شرایط را برای بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان فراهم آورند. هنجارهای اجتماعی می‌توانند میل به توانمندی زنان را تحت تاثیر قرار دهند و دسترسی زنان به درآمد و تحصیلات بالا را متأثر سازند. گاهی این هنجارها به زنان اجازه کسب ثروت بدون حق کنترل بر آن و یا بدون کسب مقام در خانواده یا جامعه می‌دهد که در این حالت ذینفعان نهایی همان مردان هستند (Harris, Clark, Chesak, Khalsa, Salinas, Pearson & et al, 2021). توانمندسازی یک اقدام انگیزشی است که هدف آن افزایش عملکرد از طریق بهبود فرصت‌های مشارکت و درگیر شدن در تصمیم‌گیری می‌باشد و این کار عمدتاً مربوط به ایجاد اعتماد، انگیزه، مشارکت در تصمیم‌گیری و از بین بردن هرگونه مرزی بین کارکنان و مدیران است (Van Assen, 2020).

با اینکه پژوهش‌هایی درباره توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران و حتی کارکنان انجام شده، اما پژوهش کمتر به توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن توجه داشتند. برای مثال نتایج پژوهش Baker, Zareimatin & Babashahi (2021) نشان داد که عوامل علی موثر بر توانمندسازی مدیران شامل سیستم‌های آموزشی، ارتباطات موثر، قوانین و برنامه‌های سازمانی، اخلاق‌مداری و رهبری حرفه‌ای، عوامل زمینه‌ای شامل ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، گنجینه نیروی انسانی شایسته و زیرساخت‌های فناوری و فرایندهای اداری اثربخش، عوامل مداخله‌گر شامل چالش‌های مدیریتی، چالش‌های سازمانی و مسائل پرسنلی و راهبردهای آن شامل توسعه برنامه‌های انگیزشی، ساماندهی مسائل قانونی، توسعه برنامه‌های آموزشی و تقویت نظم و سازماندهی در سازمان بود.

Hajizadeh & Hafezian (2019) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مولفه‌های توانمندسازی مدیران زن آموزش‌وپرورش شامل چهار بعد اقتصادی (با ۱۰ مولفه درآمد و توانایی مالی، داشتن بودجه کافی در مدرسه برای اجرای برنامه‌ها، در دست داشتن منابع کافی، سطح تحصیلات، حمایت بیمه‌ای، کاربرد تکنولوژی جدید، تقسیم کار در سازمان، سنوات و سابقه خدمت، داشتن اطلاعات بالا و تخصص و کارایی و اثربخشی)، سیاسی (با ۱۰ مولفه مشارکت سیاسی، تلاش برای کسب حقوق برابر، حذف تبعیض، قدرت تفویض اختیار به زیردستان، بهبود اثربخشی از طریق افزایش قدرت، ایجاد توازن بین کنترل مدیریت و آزادی عمل کارکنان، انعطاف‌پذیری و آزادی در تصمیم‌گیری، شکستن مرزهای بین مدیران و کارکنان، همسو بودن اهداف فردی و سازمانی و قدرت تصمیم‌گیری به موقع)، اجتماعی (با ۱۶ مولفه نگرش به نقش زنان در مدیریت سازمان، تمایل به مشارکت در فعالیت‌های مدیریتی، منزلت اجتماعی، صداقت در رفتار سازمانی، داشتن ارتباطات قوی، هویت‌بخشی و قدردانی در گروه، مشارکت گروهی کارکنان، بهبود رفاه فردی، تجربه شغلی، میل و رغبت در انجام فعالیت‌ها، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمانی، حس نوع‌دوستی به کارکنان، آزاد عمل کارکنان، بالا بردن کیفیت کاری، ارزش و ارج نهادن به کارکنان و شرایط کاری مستقیم و غیرمستقیم) و روانی (با ۱۷ مولفه عزت‌نفس، خوداثربخشی، استقلال فکری، احساس قدرت، احساس اعتماد، تاثیرگذاری بر دیگران، معنی‌دار بودن روحیه کاری، شایستگی، بالا بودن روحیه مدیران زن، وجدان کاری، وجود جو اعتماد و صمیمیت بین افراد، احساس امنیت شغلی، خودساماندهی، داشتن تفکر خلاق، قدرت تفکر، اعتماد و انگیزه در گرفتن تصمیمات و توجه به رشد سلامت و شکوفایی استعدادها) بود.

Dortaj, Abbaspour, Delavar & Abdollahi (2019) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی‌وحرفه‌ای دارای پنج بعد مهارت فردی و قابلیت‌های ذهنی (با مولفه‌های خودکارآمدی، اعتمادبه‌نفس، ایجاد جو اعتماد، مسئولیت‌پذیری و صمیمیت، توانایی خودانگیزشی و تفکر خلاق)، مهارت ارتباطی (با مولفه‌های مهارت مذاکره و گفتگو، گروه‌سازی، انعطاف‌پذیری و مشارکت)، مهارت تخصصی (با مولفه‌های دانش، فناوری و نوآوری و تجربه)، مهارت اجرایی (با مولفه‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی و ایجاد انگیزه) و مهارت سازمانی (با مولفه‌های تمرکز بر یاددهی و یادگیری، برنامه‌ریزی جهت برگزاری کارگاه‌های تخصصی و سرمایه‌گذاری در آموزش و بهسازی) بود.

Cho & Song (2017) ضمن پژوهشی مولفه‌های توانمندسازی را شامل ایجاد جو اعتماد، مسئولیت‌پذیری، صمیمیت و ایجاد قابلیت‌های ذهنی و شخصی معرفی کردند که می‌توانند موفقیت و عملکرد شغلی مناسب را پیش‌بینی کنند و توانمندسازی سبب

توسعه عدالت در سازمان‌ها، بهبود رضایت شغلی و افزایش تعهد می‌شود. Amundsen & Martinsen (2014) ضمن پژوهشی توانمندسازی مدیران را با ابعاد محرک‌های انگیزشی، حمایت‌های موثر و کارآمد، الهام‌بخشی و مدل‌سازی معرفی کردند. Taghipourzahir & Jahanian (2009) ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی را شامل ۱۳ بعد راهکارهای مدیریتی (با هشت مولفه استفاده از فرایند چرخه‌های بهبود کیفیت به طور مستمر، اعمال مدیریت و رهبری کارآمد و اثربخش در مدارس، اعمال مدیریت مبتنی بر فرایند در مدارس، اعمال مدیریت تغییر در مدارس، تاکید بر رویکرد مشتری‌مداری در آموزش و پرورش، فراهم کردن منابع و اطلاعات مورد نیاز مدیران مدارس، برنامه‌ریزی پرورش و بالندگی مدیران مدارس و ایجاد و توسعه محیط خلاق و نوآور در مدارس)، شفاف‌سازی (با چهار مولفه شفاف نمودن وظایف و نقش‌های مدیران مدارس، پاسخگو نمودن مدیران مدارس بر برابر عملکرد خویش، مشخص کردن هدف‌ها و استراتژی‌های مدارس در راستای هدف‌های کلان آموزش و پرورش و اعمال مدیریت دانش در آموزش و پرورش)، توسعه مشارکت (با چهار مولفه هدف‌گذاری به کمک زیردستان، تشکیل گروه‌های خودگردان و خودراهبر، توسعه مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدارس و تفویض اختیارات بیشتر به مدارس)، فناوری اطلاعات و ارتباطات (با چهار مولفه یادگیری چگونگی کاربرد ابزارهای ICT، تسلط در کاربرد ICT در آموزش و پرورش، شناخت ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات و درک زمان مناسب برای کاربست ICT)، بصیرت مشترک (با چهار مولفه تسهیل و تسریع ارتباطات سازمانی در آموزش و پرورش، طراحی ساختار سازمانی پاسخگو در آموزش و پرورش، درک ضرورت جهانی‌شدن آموزش و پرورش و ایجاد بصیرت مشترک در مدیران مدارس)، روابط انسانی (با پنج مولفه افزایش رضایت شغلی مدیران مدارس، درک نیازهای مختلف مدیران، تقویت اعتماد به نفس در مدیران مدارس، افزایش امنیت شغلی مدیران و اعمال مدیریت پاسخگو و مسئولیت‌پذیر)، الگوسازی (با چهار مولفه ارائه سیستم بازخورد مناسب به عملکرد مدیران، اعمال سبک مدیریت مشارکتی در مدارس، شناخت و معرفی مدیران موفق و کارآفرین و ارائه الگوی مدیریت اثربخش و کارآمد در مدارس)، خودمدیریتی (با چهار مولفه ایجاد انگیزه رهبری در مدیران مدارس، تشویق و تقویت روحیه خودکنترلی در مدیران، ایجاد و تقویت روحیه خودارزشیابی در مدیران و افزایش روحیه خودمدیریتی و خودراهبری)، تعهد (با سه مولفه افزایش تعهد و وجدان کاری مدیران مدارس، ایجاد نگرش مثبت به کار در مدیران و افزایش روحیه مساعدت و همکاری در مدیران)، شناختی (با پنج مولفه تقویت احساس توانمندی در مدیران مدارس، تقویت احساس شایستگی در مدیران مدارس، تقویت احساس موثر بودن در مدیران، توسعه و تقویت احساس حق انتخاب در مدیران و توسعه و تقویت احساس معناداری در مدیران)، فراشناختی (با پنج مولفه تاکید بر خودآغازگری در مدیران، تاکید بر خودمشاهده‌گری در مدیران، تاکید بر خودکنترلی در مدیران، تاکید بر خودتنظیمی در مدیران و تاکید بر خودقضاوتی در مدیران)، خودکارآمدی (با هشت مولفه ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد، ارتقای توانایی ریسک‌پذیری در مدیران، دادن استقلال عمل به مدیران، تاکید بر موفقیت‌های قبلی در مدیران، اعتمادسازی در روابط متقابل، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی، برانگیختگی هیجانی مدیران مدارس و تقویت احساس خودکارآمدی در مدیران) و قدردانی (با سه مولفه شناخت و قدردانی از عملکرد مدیران مدارس، افزایش احساس تعلق مدیران به سازمان و افزایش مسئولیت‌پذیری در مدیران) معرفی کردند. تغییرات روزافزون جامعه، سازمان‌ها را به طور جدی به سمت توانمندسازی نیروی انسانی خود به‌ویژه مدیران برای کاهش هزینه‌ها، افزایش عملکرد و انعطاف‌پذیری بیشتر سازمان، غلبه بر عدم رضایت شغلی، ترک خدمت، کیفیت پایین کار و کارشکنی سوق می‌دهد و امروزه توانمندسازی و ارتقاء جایگاه یکی از اصول بنیادی در مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شود. علاوه بر آن، زنان در مقایسه با مردان در سازمان‌ها با موانع و محدودیت‌های زیادی مواجه هستند و زنانی که پست‌های مدیریتی و رهبری فکر می‌کنند از درون و بیرون سازمان با موانع زیادی روبرو می‌شوند که این امر گاهی باعث دلسردی آنها و رهایی از تفکر درباره پست‌های مدیریتی می‌گردد. در دو دهه اخیر سهم زنان از سمت‌های مدیریت میانی در سازمان‌ها افزایش چشمگیری داشته و یکی از دلایل اصلی آن افزایش جنبش‌های زنان در سطح جامعه است. از آنجایی که بسترسازی و راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران سبب بکارگیری مدیران از حداکثر توانایی‌ها و قابلیت‌های آنان در جهت تحقق وظایف می‌شود و با توجه به نقش و اهمیت مدیران زن در توسعه آموزش، هدف این پژوهش بررسی بسترها و راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن بود.

## روش شناسی

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش اسناد و متون توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی و خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و مدیران آموزشی موفق استان گلستان در سال تحصیلی ۴۰۰-۱۳۹۹ بودند. نمونه پژوهش شامل ۲۷ سند مکتوب و ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و مدیران آموزشی موفق بودند که طبق اصل اشباع نظری و با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در روش نمونه‌گیری هدفمند، پژوهشگر بر اساس ملاک‌هایی که مد نظر دارد تعدادی را به‌عنوان نمونه انتخاب می‌کند. ملاک‌های انتخاب اسناد و متون شامل تایید اساتید راهنما و مشاور درباره مرتبط بودن آنها با توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی و داشتن مقوله‌ها یا مفاهیمی درباره آنها و ملاک‌های انتخاب خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و مدیران آموزشی موفق شامل حداقل تحصیلات کارشناسی ارشد، تمایل جهت شرکت در پژوهش، موافقت با ضبط مصاحبه‌ها و حداقل پنج سال سابقه خدمت در واحدهای آموزشی بودند.

نحوه اجرای پژوهش به این صورت بود که ابتدا اسناد و متون چاپی درباره توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی مورد بررسی قرار گرفت و پس از تایید اساتید راهنما و مشاور تعداد ۲۷ سند انتخاب شد. اسناد و متون توسط پژوهشگر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت و با کمک اساتید راهنما و مشاور یک سوال اصلی و تعدادی سوال فرعی جهت مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و مدیران آموزشی موفق طراحی شد. سوال اصلی این بود که از نظر شما بسترها و راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن کدامند؟ سپس، اقدام به نمونه‌گیری از میان خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و مدیران آموزشی موفق شد و تعداد ۱۹ نفر انتخاب شد و با آنان به‌صورت حضوری یا تلفنی جهت تعیین زمان و مکان مصاحبه‌ها هماهنگی به عمل آمد. لازم به ذکر است که به آنها اهمیت و ضرورت پژوهش بیان و درباره رعایت نکات اخلاقی از جمله رازداری و محرمانه‌ماندن اطلاعات اطمینان خاطر داده شد. پژوهشگر و مصاحبه‌شونده در زمان و مکان تعیین‌شده حضور یافتند و مصاحبه‌ها انجام شد. پژوهشگر در حین مصاحبه نکات مهم و کلیدی را یادداشت و علاوه بر آن صدای آنها را نیز که قبلاً با آنها هماهنگ شده بود، ضبط کرد تا مجدد مورد بررسی قرار گیرند. میانگین مدت زمان مصاحبه با هر فرد ک حدود ۵۵ دقیقه بود.

ابزارهای گردآوری اطلاعات شامل فیش‌برداری از اسناد و متون و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بود. مصاحبه‌ها به‌صورت انفرادی صورت پذیرفت و علاوه بر یادداشت نکات کلیدی، همه آنها ضبط شد تا در فرصتی مناسب بررسی شود و اطلاعاتی از بین نرود. شاخص‌های روانسنجی مصاحبه‌ها مورد تایید قرار گرفت. متن همه مصاحبه‌ها همراه با کدگذاری، مقوله‌های اصلی و فرعی و مفاهیم برای اساتید راهنما و مشاور ارسال و نظرات تاییدی و تکمیلی آنان دریافت و اعمال شد و در نهایت به تایید متخصصین رسید. پایایی مصاحبه‌ها از طریق درصد توافق بین کدگذار پژوهش حاضر با دو کدگذار دیگر ۸۶ درصد برآورد شد که حاکی از پایایی مناسب بود. داده‌ها با روش تحلیل محتوا در نرم‌افزار MAXQDA-2020 تحلیل شدند. تحلیل محتوا روشی است که در آن پژوهشگر به آزمون دستاوردهای ارتباطات اجتماعی انسان‌ها که از جنس اسناد و مدارک نوشته یا نانوشته است، می‌پردازد. به عبارت دیگر، پژوهشگر می‌تواند محتوای اسناد و متون چاپی و غیرچاپی (برگرفته از مصاحبه) را تحلیل کند (Bayani, 2016). در واقع تحلیل محتوا از روش‌های عمده مشاهده اسناد است که به وسیله آن می‌توان اسناد و متون مربوط به گذشته و حال را مورد ارزیابی و تحلیل منظم و دقیق قرار داد و به مقوله‌های اصلی و فرعی و مفاهیم دست یافت.

## یافته‌ها

مصاحبه‌شوندگان این پژوهش ۱۹ نفر بودند؛ به‌طوری که بیشتر آنها دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد (۱۰ نفر معادل ۵۲/۶۳ درصد)، سابقه خدمت بالاتر از ۲۴ سال (۹ نفر معادل ۴۷/۳۷ درصد) و سن ۳۸-۴۲ سال (۷ نفر معادل ۳۶/۸۴ درصد) بودند (جدول ۱).

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی مصاحبه‌شوندگان

متغیرها	سطوح	تعداد	درصد فراوانی
مدرک تحصیلی	کارشناسی ارشد	۱۰	۵۲/۶۳٪
	دانشجوی دکتری	۲	۱۰/۵۳٪
	دکتری	۷	۳۶/۸۴٪
سابقه خدمت	۱۰-۴ سال	۲	۱۰/۵۳٪

۲۶/۳۱٪	۵	۱۱-۱۷ سال	
۱۵/۷۹٪	۳	۱۸-۲۴ سال	
۴۷/۳۷٪	۹	بالاتر از ۲۴ سال	
۳۶/۸۴٪	۷	۳۸-۴۲ سال	سن
۱۵/۷۹٪	۳	۴۳-۴۷ سال	
۳۱/۵۸٪	۶	۴۸-۵۲ سال	
۱۵/۷۹٪	۳	بالاتر از ۵۲ سال	

نتایج تحلیل محتوا که حاصل ترکیب اسناد و متون و مصاحبه‌ها هستند جهت شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی و مفاهیم بسترهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن نشان داد که برای آن سه مقوله اصلی، پنج مقوله فرعی و ۱۴ مفهوم شناسایی شد که مقوله‌های اصلی شامل انسانی (با دو مقوله فرعی خودتنظیمی و برون‌تنظیمی)، اجتماعی (با دو مقوله فرعی بسترسازی محیطی و حمایت جامعه) و مدیریتی (با یک مقوله فرعی سابقه مدیریتی) بودند (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج تحلیل محتوا جهت شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی و مفاهیم بسترهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
مسئولیت از سوی زنان	۱. تقویت عزت‌نفس، ۲. توانایی ابراز وجود، ۳. ارتقاء مسئولیت‌پذیری نسبت به کار خود و ۴. عدم ترس از قبول	انسانی
۱. افزایش اقتدار در زنان و ۲. مهارت و مسئولیت خانوادگی	برون‌تنظیمی	اجتماعی
۱. بستر مناسب در خانواده و مدرسه جهت پرورش و ۲. دعوت از مدرسان نخبه‌کشوری و دقت نظر در اجرای دوره	بسترسازی محیطی	اجتماعی
۱. میدان دادن و ایجاد فضای مناسب برای ارائه پست و مسئولیت، ۲. احترام به مقام زن در جامعه و حمایت فرهنگی، ۳. عوامل سازمانی و ۴. افکار، ارزش‌ها و هنجارهای جامعه	حمایت جامعه	اجتماعی
۱. انجام وظیفه طبق چارچوب تعیین‌شده در سنوات قبل و ۲. خروجی بهینه در راستای تغییر دانش	سابقه مدیریتی	مدیریتی
نتایج تحلیل محتوا که حاصل ترکیب اسناد و متون و مصاحبه‌ها هستند جهت شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی و مفاهیم راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن نشان داد که برای آن چهار مقوله اصلی، هفت مقوله فرعی و ۱۶ مفهوم شناسایی شد که مقوله‌های اصلی شامل توسعه مدیریت (با دو مقوله فرعی فعالیت‌های عمومی و فعالیت‌های تخصصی)، پتانسیل‌های فردی (با دو مقوله فرعی روانشناختی و انسانی)، محیطی و سیاسی (با دو مقوله فرعی دیدگاه جامعه و نگاه حاکمیتی) و اعتبارات (با یک مقوله فرعی سرمایه‌گذاری مالی) بودند (جدول ۳).		
جدول ۳. نتایج تحلیل محتوا جهت شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی و مفاهیم راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن		
مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱. ارتقاء سواد و اطلاعات علمی، ۲. تشکیل جلسات مشترک بین مدیران و استفاده از تجارب سایر مدیران موفق و ۳. تشکیل جلسات قطبی بین مدیران مدارس مختلف در شهر و روستا	فعالیت‌های عمومی	توسعه مدیریت
۱. تخصص مدیران رده بالا در شناسایی دوره ضمن خدمت مورد نیاز و سیاست‌ها برای مدیران و ۲. آموزش‌های مدیریتی پایه	فعالیت‌های تخصصی	توسعه مدیریت
۱. رعایت شئون آموزش در فضای آموزشی و ۲. برگزاری طرح‌ها جهت شناسایی استعداد	روانشناختی	پتانسیل‌های فردی
۱. دادن مسئولیت‌های کلان به مدیر آموزشی زن و ۲. استفاده بهینه از افراد تحصیل کرده رشته مدیریت	انسانی	انسانی
۱. تغییر نگرش به نفع مدیران زن و ۲. ایجاد موقعیت و زمینه‌سازی فرهنگی و اجتماعی در جامعه	دیدگاه جامعه	محیطی و سیاسی
۱. فراهم کردن زمینه مناسب برای تقبل پست‌های بالاتر، ۲. همراهی مدیران بالادستی با مدیران آموزشی زن و ۳. تزریق افکار مثبت از طریق رسانه جمعی	نگاه حاکمیتی	نگاه حاکمیتی
۱. تقویت بعد مالی و ۲. سرمایه‌گذاری روی مدیران زن	سرمایه‌گذاری مالی	اعتبارات مالی

## بحث و نتیجه‌گیری

توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی به‌ویژه مدیران زن به دلایل تبعیض‌های فراوان در جوامع امروزی می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکردهای سازمانی داشته باشد. در نتیجه، هدف این پژوهش بررسی بسترها و راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن بود.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بسترها توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن شامل سه مقوله اصلی، پنج مقوله فرعی و ۱۴ مفهوم بود که مقوله‌های اصلی شامل انسانی (با دو مقوله فرعی خودتنظیمی و برون‌تنظیمی)، اجتماعی (با دو مقوله فرعی بسترسازی محیطی و حمایت جامعه) و مدیریتی (با یک مقوله فرعی سابقه مدیریتی) بودند. یافته‌های پژوهش حاضر حاصل ترکیب اسناد و متون و مصاحبه‌ها است. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های Baker, et al (2021), Hajizadeh & Hafezian (2019), Dortaj, et al (2019), Fallah (2018), Mohammadi, et al (2018), Cho & Song (2018), Amundsen & Martinsen (2014) و Taghipourzahir & Jahanian (2009) همسو بودند.

در تشریح و تفسیر این یافته‌ها در خصوص مقوله انسانی می‌توان گفت که امروزه سرمایه انسانی مهم‌ترین دارای هر سازمان و جزء اصلی و اساسی سرمایه فکری در سازمان است و سرمایه‌های دیگر از جمله سرمایه‌های سازمانی و اجتماعی تابعی از سرمایه انسانی هستند. نیروی انسانی توانمند یعنی افرادی که خلاق، مبتکر، نوآور، ریسک‌پذیر، شایسته و متعهد باشند که این نیروها می‌توانند برای سازمان یک مزیت رقابتی ایجاد نمایند. یکی از روش‌های افزایش بهره‌وری و عملکرد و ارتقای سطح فعالیت سازمان، توانمندسازی نیروی انسانی است که نقش مهمی در ارائه بازخورد، مشارکت خلاق، رفتارهای نوآورانه و ارتقای رفتارهای فعالانه دارد. درباره مقوله اجتماعی باید گفت که این مقوله باعث ایجاد فرایندی می‌شود که در آن یک مدیر یا رهبر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستان می‌کند. این مقوله در همه سطوح سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد. زیرا تنها از طریق مقوله اجتماعی که ارتباط را دربرمی‌گیرد می‌توان اطلاعات مورد نیاز را جهت تصمیم‌گیری‌های موفق در سازمان فراهم کرد. دو مقوله فرعی مقوله اجتماعی شامل بسترسازی محیطی و حمایت جامعه است که برای تحقق آن بحث ارتباط و نحوه برقراری آن با شبکه‌های مدیریتی درون و بیرون سازمانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. اگر مدیران شایستگی‌های لازم را در برقراری ارتباط با سایر کارکنان داشته باشند، می‌توانند زمینه را برای رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان فراهم آورند. در رابطه با مقوله مدیریتی می‌توان گفت که اهداف سازمانی زمانی به بهترین شکل تحقق می‌یابد که کارکنان و به‌ویژه مدیران از کارآمدترین و تواناترین افراد باشند. مدیران به دلیل تاثیری که بر رفتار زیردستان دارند، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان داشته باشند و این تاثیر هم بر چگونگی اجرای مأموریت‌های سازمان و هم بر رفتار کارکنان و هم بر نوع تعامل با مردم و سایر سازمان‌ها است. در نتیجه، با توجه به توضیحات ذکر شده می‌توان انتظار داشت که مقوله‌های انسانی، اجتماعی و مدیریتی از طریق مقوله‌های فرعی و به‌ویژه مفاهیم آنها نقش مهمی در توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن داشته باشند.

دیگر یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن شامل چهار مقوله اصلی، هفت مقوله فرعی و ۱۶ مفهوم بود که مقوله‌های اصلی شامل توسعه مدیریت (با دو مقوله فرعی فعالیت‌های عمومی و فعالیت‌های تخصصی)، پتانسیل‌های فردی (با دو مقوله فرعی روانشناختی و انسانی)، محیطی و سیاسی (با دو مقوله فرعی دیدگاه جامعه و نگاه حاکمیتی) و اعتبارات (با یک مقوله فرعی سرمایه‌گذاری مالی) بودند. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های Baker (2021) و Taghipourzahir & Jahanian (2009) همسو بودند.

در تشریح و تفسیر این یافته‌ها در خصوص مقوله توسعه مدیریت می‌توان گفت که توسعه مدیریت تاثیر قابل توجه و ویژه‌ای بر توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی دارد و مدیران برای تنظیم برنامه‌های توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران نیاز دارند تا تاثیر هر یک از عوامل موثر بر توسعه مدیریت را شناسایی و از موثرترین آنها بهره ببرند و برنامه‌های سازمان را حول محور آنها تهیه و اجرا نمایند. اگر چه در حال حاضر برنامه‌های توسعه مدیریت با هدف افزایش دانش، انگیزش و توسعه مهارت‌های آنان انجام می‌شود، اما چنانچه شرایط و محیط سازمان برای بروز قابلیت‌ها و استعدادها آنان فراهم نباشد، توانمندسازی و ارتقاء جایگاه به شکل مناسبی اتفاق نخواهد افتاد. درباره مقوله پتانسیل‌های فردی باید گفت که قابلیت‌ها، استعدادها و توانمندی‌های فردی به حالت‌های روانشناختی فرد اشاره دارد که می‌تواند باعث افزایش احساس کنترل بر کار و وظایف شود. این مقوله می‌تواند باعث شود که انجام کارها با کیفیت لازم و آزادی عمل انجام گیرد و منجر به افزایش احساس ارزشمندی در کار شود. بنابراین،

سازمان‌ها همواره نیازمند کارکنانی هستند که از قضاوت خوب درباره مسائل کاری برخوردار باشند و بدانند که چه زمانی و چگونه از مهارت‌ها و قابلیت‌های خود به نحو شایسته‌ای بهره ببرند. در رابطه با مقوله محیطی و سیاسی می‌توان ذکر کرد که محیط و شرایط سیاسی حاکم بر سازمان نقش موثری در توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران دارد. زیرا مدیران در خلأ انجام وظیفه نمی‌کنند و به محیط و شرایطی نیاز دارند که آنها را تشویق کنند. مدیران به توانمندی دست نخواهند یافت، مگر آنکه نیازهای اساسی آنان در محیط ارضاء شود و جو سیاسی موجود به ارضای هر چه بهتر این نیازها کمک کند و فرهنگی وجود داشته باشد که برای متغیرهای مهمی چون اعتماد متقابل، مشارکت فراگیر، کار گروهی و ریسک‌پذیری ارزش قائل شود. در خصوص مقوله اعتبارات می‌توان گفت که هر سازمانی برای نیل به اهداف خود علاوه بر منابع انسانی به منابع مالی شامل پول و اعتبار و منابع فیزیکی شامل زمین، ساختمان و تجهیزات نیاز دارد. بنابراین، اعتبارات که منابع مالی و فیزیکی و سرمایه‌گذاری جهت بهبود شرایط اجزای آن می‌باشند، می‌توانند نقش موثری در توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی داشته باشند. در نتیجه، با توجه به توضیحات ذکر شده می‌توان انتظار داشت که مقوله‌های توسعه مدیریت، پتانسیل‌های فردی، محیطی و سیاسی و اعتبارات از طریق مقوله‌های فرعی و به‌ویژه مفاهیم آنها نقش مهمی در توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن ایفا نمایند.

هر پژوهشی در هنگام اجرا با محدودیت‌هایی مواجه است و پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد و مهم‌ترین محدودیت‌های آن شامل استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند، محدودشدن جامعه پژوهش به خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و مدیران آموزشی موفق استان گلستان و دشواری تعمیم نتایج به مدیران آموزشی دانشگاه‌ها و کارکنان از جمله معلمان هستند. با توجه به محدودیت‌ها استفاده از روش‌های نمونه‌گیری تصادفی برای کاهش خطای نمونه‌گیری و انجام پژوهش بر روی مدیران دانشگاهی و حتی معلمان پیشنهاد می‌شود. پیشنهاد دیگر انجام این پژوهش بر روی خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و مدیران آموزشی موفق سایر استان‌ها و مقایسه نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر است. به‌طورکلی، بر اساس نتایج مطالعه حاضر و با استفاده از بسترهای و راهبردهای شناسایی شده می‌توان زمینه را برای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن فراهم کرد که برای این منظور می‌توان مقوله‌های اصلی آنها شامل مقوله‌های انسانی، اجتماعی، مدیریتی، توسعه مدیریت، پتانسیل‌های فردی، محیطی و سیاسی و اعتبارات را از طریق مقوله‌های فرعی و مفاهیم آنها بهبود بخشید. علاوه بر آن، با توجه به اینکه بخش عظیمی از نیروی متخصص علمی جامعه را زنان به خود اختصاص داده و قابلیت‌های فنی و مدیریتی خود را در صحنه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی کشور به اثبات رسانده و ضمانت‌های قانونی و نهادی مورد نیاز برای مشارکت این قشر در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تا حدودی فراهم گردیده، لازم است که با رویکردی استراتژیک ضمن بررسی سیستمی توانمندسازی و اشتغال زنان، سیاست‌ها و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی مناسب از سوی تصمیم‌گیران و سیاست‌مداران اتخاذ گردد. همچنین، در زمینه حضور موثر نیروی کار زنان در پست‌های مدیریتی با مشارکت موثر تمام مراکز علمی و آموزشی و دستگاه‌های اجرایی باید ایفاء نمایند، بسیار حائز اهمیت است و لازم می‌باشد که با توجه به تجارب بین‌المللی از یک سو و شرایط فرهنگی کشور از سوی دیگر با رویکرد شایسته‌سالاری زمینه‌های حضور موثر زنان در کلیه عرصه‌ها به‌ویژه پست‌های مدیریتی فراهم گردد.



## References

- Amundsen S, Martinsen L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3): 487-511.
- Baker M, Zareimatin H, Babashahi J. (2021). Designing a model for empowering nursing managers in teaching hospitals of Tehran University. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 9(4): 96-111.
- Bayani A. (2016). Quantitative, qualitative and mixed research methods in behavioral sciences. Azadshahr: Islamic Azad University Publications.
- Bernacki R, Davidson P, Harman S, et al. (2019). Women in leadership: Pathways for empowerment, leadership, action and culture change. *Journal of Pain Symptom Management*, 57(2): 440-446.
- Cheong M, Yammarino FJ, Dionne SD, et al. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1): 34-58.
- Cho YJ, Song HJ. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. *Public Personnel Management*, 46(1): 41-65.
- Deininger K, Nagarajan H, Singh SK. (2020). Women's political leadership and economic empowerment: Evidence from public works in India. *Journal of Comparative Economics*, 48(2): 277-291.
- Dortaj A, Abbaspour A, Delavar A, Abdollahi H. (2019). Identify and prioritize effective factors in empowering in technical and vocational schools managers of Kerman. *Journal of Research in Educational Systems*, 13(46): 7-22.
- Elsetouhi AM, Hammad AA, Nagm AA, Elbaz AM. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65: 100-115.
- Fallah MR. (2018). Identifying and explaining antecedents of human resources empowerment through knowledge. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1): 133-160.
- Gu R, Nie F. (2021). Does empowering women benefit poverty reduction? Evidence from a multi-component program in the Inner Mongolia Autonomous Region of China. *Journal of Integrative Agriculture*, 20(4): 1092-1106.
- Hajizadeh A, Hafezian M. (2019). Identifying the components of empowerment of female managers in education and providing a suitable model. *Quarterly Journal of Woman & Society*, 10(37): 45-72.
- Harris CE, Clark SD, Chesak SS, et al. (2021). GRIT: Women in medicine leadership conference participants' perceptions of gender discrimination, disparity, and mitigation. *Mayo Clinic Proceedings: Innovation, Quality & Outcomes*, 5(3): 548-559.
- Koiv K, Liik K, Heidmets M. (2019). School leadership, teacher's psychological empowerment and work-related outcomes. *International Journal of Educational Management*, 33(7): 1501-1514.
- Lee AN, Nie Y. (2015). Teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviours and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2): 260-283.
- Lee Y, Lu T, Yang CC, Chang G. (2019). A multilevel approach on empowering leadership and safety behavior in the medical industry: The mediating effects of knowledge sharing and safety climate. *Safety Science*, 117: 1-9.
- Mestry R. (2017). Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. *South African Journal of Education*, 37(1): 1-11.
- Mohammadi M, Fadavi MS, Farhadi H. (2018). Presenting a model of empowering primary school managers. *Journal of School Administration*, 6(2): 204-223.
- Naseer Z, Hu H, Yaseen M, Tariq M. (2021). Rural women empowerment through social protection programs: A case of Benazir income support programme in Punjab, Pakistan. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*, 20(2): 67-74.
- Steimanis I, Hofmann R, Mbidzo M, Vollan B. (2020). When female leaders believe that men make better leaders: Empowerment in community-based water management in rural Namibia. *Journal of Rural Studies*, 79: 205-215.
- Taghipourzahir A, Jahanian R. (2009). A study of the dimensions of educational administration empowerment to provide an appropriate framework for school principals in Iran. *Journal of Future Studies Management*, 20(83): 121-136.
- Van Assen MF. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity – The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3): 435-449.

## The Substrates and Strategies of Empowerment and Promotion the Position of Female Educational Managers

Maryam Momeni<sup>1</sup>  
Hasan Saemi<sup>2\*</sup>  
AliAsghar Bayani<sup>3</sup>  
Maryam Safari<sup>4</sup>

### Abstract

**Purpose:** The aim of this research was investigate the substrates and strategies of empowerment and promotion the position of female educational managers.

**Methodology:** The present study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was qualitative. The research population was documents and texts of empowerment and promotion the position of educational managers and university experts, senior managers and successful educational managers of Golestan province in 2020-21 academic years. The research sample consisted of 27 written documents and 19 people of academic experts, senior managers and successful educational managers who were selected according to the principle of theoretical saturation and by purposive sampling method. Data collection tools included taking notes from document and text and semi-structured interview with experts. Data were analyzed by content analysis method in MAXQDA-2020 software.

**Findings:** Findings showed that the substrates of empowerment and promotion the position of female educational managers included three main categories, five sub-categories and 14 concepts, which the main categories were included of human (with two sub-categories of self-regulatory and extra-regulatory), social (with two sub-categories of environmental infrastructure and community support) and managerial (with one sub-category of managerial history). Also, the strategies of empowerment and promotion the position of female educational managers included four main categories, seven sub-categories and 16 concepts, which the main categories were included of development of management (with two sub-categories of general activities and specialized activities), individual potentials (with two sub-categories of psychological and human), environmental and political (with two sub-categories of community perspective and governance view) and credits (with one sub-category of financial investment).

**Conclusion:** Based on the results of the present study and using with the identified substrates and strategies can provide the ground for empowerment and promotion the position of female educational managers.

**Keywords:** Substrates, Strategies, Empowerment, Promotion, Educational managers

---

1. PhD Student in Curriculum Planning, Department of Educational Sciences, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran momenimaryam20@gmail.com

2 . Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran (Corresponding Author) saemi\_61@yahoo.com

3 . Associate Professor, Department of Educational Sciences, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran. aabayani@yahoo.com

4 . Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran. safarimaryam2009@gmail.com