

الگوی توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران مدارس

حسین فضائی گاه^۱، دکتر علی معقول^{*}، دکتر احمد اکبری^۲، دکتر حمیدرضایی فر^۳

۱. گروه علوم تربیتی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

۲. گروه علوم تربیتی، واحد بردسکن، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسکن، ایران.

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

(تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۰۹/۱۹، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۹)

چکیده

زمینه: این پژوهش با هدف ارائه الگوی توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان مشهد انجام شد. **روش:** پژوهش حاضر کاربردی و با رویکرد آمیخته انجام شد. در بخش کیفی جامعه مدیران خبره و با تجربه مدارس آموزش و پرورش مشهد بودند که ۱۸ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن قانون اشباع انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها فیش و مصاحبه ساختاریافته بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. در بخش کمی جامعه کلیه مدیران عالی و میانی و عملیاتی آموزش و پرورش مشهد بودند که تعداد ۱۰۴ نفر با روش تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. ابزار، پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از نتایج مصاحبه در بخش کیفی بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از معادلات ساختاری انجام شد.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل کیفی ۹۳ شاخص را شناسایی نمود که در ۹ عامل اصلی (بعد) قرار گرفت. در بخش کمی مقادیر t آزمون از $۸/۳۴$ تا $۱/۹۹$ تخمین زده شده است که بیشتر از مقدار t مفروض ($۱/۹۶$) محاسبه شده است و نشانگر این است که تمام ابعاد بر توانمندسازی اخلاقی و روانی اثر مثبت دارند.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد که در توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران، قبل از هر چیزی باید به تقویت مهارت‌ها توجه نمود که از دید کارکنان سازمان بیشترین تاثیر را دارد. پس از آن تقویت قابلیت‌های رهبری و مدیریتی، شایسته‌سالاری، فرهنگ‌سازمانی، شناخت منابع انسانی، خودشکوفایی، ایجاد انگیزه در کارکنان، اخلاق‌مداری و ارتباطات مبتنی بر احترام و ویژگی‌های شخصیتی در درجه اهمیت بعد قرار دارند.

کلیدواژه‌گان: توانمندسازی اخلاقی، فرهنگ سازمانی، شایسته‌سالاری

سر آغاز

مدارس امری جدی و قابل توجه است چرا که آینده هر جامعه‌ای در مدارس شکل می‌گیرد و گسترش بی اخلاقی در مدارس بی شک نسل آینده را با مشکلات جدی مواجه می‌سازد (۳ و ۴).

رویکرد توانمندسازی روانشناختی به ادراک فرد از خود یا محیط کارش اشاره دارد. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، در مراکز آموزشی عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه مدیران مدارس است. (۵ و ۶). توانمندی روان‌شناختی به عنوان مجموعه‌ای از حالت‌های روان‌شناختی تعریف می‌شود و بر این نکته متمرکز است که چگونه کارکنان درباره کارشان فکر می‌کنند و چه مقدار به نقش و نفوذ خود در سازمان باور دارند (۷). همچنین، به آماده‌سازی نیروی کار با درجه بالایی از انعطاف‌پذیری و آزادی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی^۵

توانمندسازی اخلاقی^۱ و روانشناختی^۲ عاملی نجاتبخش به یکی از مهمترین مباحث در حوزه مدیریت بدل شده است.

رویکرد توانمندسازی اخلاقی بیانگر اهمیت اخلاق و ارزش‌های اخلاقی^۳ در توانمندی‌های افراد جامعه است و در زندگی فردی، اجتماعی و شغلی افراد جامعه تاثیری غیر قابل انکار دارد. توانمندسازی اخلاقی مدیران به طور عام و مدیران مدارس به شکل خاص به عنوان مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌های اخلاقی درونی شده آنها برای پذیرش مسئولیت اخلاقی^۴ و قانونی در حرفه آنها می‌باشد (۱ و ۲). با گسترش رفتارهای غیر اخلاقی و پایمال کردن اصول اخلاقی توسط مدیران سبکی به دور از اخلاق در سازمان‌ها شکل می‌گیرد که شالوده سازمان را با خطر جدی مواجه می‌سازد و این امر در حوزه مدیریت

عنوان متغیری که دارای ساختارهای نوآورانه و مشارکتی است، بررسی کرده است. با توجه به این پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان مشهد شکل گرفت.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است که با رویکرد آمیخته با طرح اکتشافی انجام شده است.

در بخش کیفی جامعه مدیران خیره و با تجربه مدارس آموزش و پرورش مشهد بودند که ۱۸ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن قانون اشباع انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها فیش و مصاحبه ساختاریافته بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد.

در بخش کمی جامعه کلیه مدیران عالی و میانی و عملیاتی آموزش و پرورش مشهد بودند که تعداد ۱۰۴ نفر با روش تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. بر اساس معیارهای استخراج شده از مرحله کیفی به طراحی پرسش‌نامه محقق ساخته برای متغیر الگوی توانمندسازی روانشناختی مدیران مدارس آموزش و پرورش جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز استفاده شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از معادلات ساختاری انجام شد.

یافته‌ها

بخش کیفی

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا نکات کلیدی مربوط به هر مصاحبه، از طریق گوش دادن به مصاحبه ضبط شده و مطالعه یادداشت برداری‌های حین مصاحبه به صورت مکتوب علامت گذاری شد، سپس نکات کلیدی و اساسی از داخل مصاحبه استخراج شد در ادامه با دسته‌بندی نکات کلیدی در قالب اصطلاحات حرفه‌ای، برچسب گذاری لازم انجام شد و مفاهیم بر اساس ارتباط و تناسب که با هم داشتند در قالب ابعاد دسته بندی شدند.

اشاره دارد؛ چرا که معنی اصل توانمندی به تفویض قدرت برمی‌گردد لذا ایجاد راهی برای افزایش تصمیم‌گیری، حتی در سطوح پایین سازمان و تقویت تجارب کاری کارکنان ضرورت دارد (۸ و ۹). به باور برخی صاحب‌نظران توانمندی روانی یک سازه انگیزشی است که خود را از طریق چهار بعد شناختی در انسان نمایان می‌سازد: ۱- معنا (به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد برمی‌گردد و کارکنان به اهمیت شغلی‌شان در سازمان پی می‌برند)؛ ۲) شایستگی^۶ (اعتماد به نفس در توانایی برای انجام عملکرد شغلی)؛ ۳- خودمختاری^۷ (به معنای کنترل ادراک شده کارمند به کارش است؛ یعنی آزادی و اختیار لازم در تصمیم‌گیری برای عمل در موقعیت‌های مختلف را دارد) و ۴- تأثیر یا نفوذ (احساس فرد درباره توانایی‌هایش برای نفوذ بر نتایج و پیامدهای مهم درون سازمان، سازمان آموزش و پرورش، به منظور تحقق اهداف والای خود؛ یعنی تعلیم و تربیت انسان‌ها، نیازمند برخورداری از مدیران و معلمان کوشا، دلسوز و متعهد است که با داشتن التزام عملی و احساس مسؤلیت، وظایف خود را به بهترین شکل انجام دهند و موجب افزایش کارایی و اثربخشی نظام آموزشی گردند (۱۰). با توجه به آنچه گفته شد؛ در مدیریت تحول، توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی منابع انسانی، به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی شده است. توانمندی اخلاقی و روان‌شناختی، فرایندی است که موجبات مشارکت فعال مدیران، برای دستیابی به اهداف سازمان و همکاری و احترام متقابل بین مدیریت و کارکنان است. افراد توانمند، سرمایه بزرگی برای سازمان و مدیریت محسوب می‌شوند. آنان راهبر، قابل اطمینان و پذیرای یادگیری هستند و از مشارکت در امور لذت می‌برند. این امر در آموزش و پرورش و مدیریت آن اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا آموزش و پرورش نهادی فراگیر، پویا و تأثیرگذار بر همه جنبه‌های اخلاقی، سیاسی، اقتصادی، دینی، حقوقی، اجتماعی و فرهنگی آحاد جامعه است (۱۱). اما مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد، نظام مدیریت منابع انسانی^۸ وزارت آموزش و پرورش، فاقد چارچوبی مناسب برای توانمندی مدیران خویش است پژوهش حاضر، از این نظر دارای اهمیت است که بر اساس همین نگرش، توانمندسازی اخلاقی و روان‌شناختی و ابعاد آن را به

جدول ۱: عوامل و مضامین توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران بر اساس رویکرد تحلیل محتوا

عوامل	مضامین
تقویت مهارت‌ها	آموزش مهارت‌های فنی، انسانی و اداری و تعالی معنوی
	دوره های نظری توانمندسازی
	دانش فنی
	دانش زبان انگلیسی
	آموزش بهبود مدیریت
	پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی
	تقویت مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات
	آموزش‌های بدو انتصاب
	کارگاه های عملی توانمندسازی
قابلیت های رهبری و مدیریتی	آموزش توانمندسازی مدیران جهت ایفای موثر نقش‌ها و وظایف مدیریتی
	شناخت فرایندها

به روز بودن علم و دانش مدیریتی	
قدرت در اخذ تصمیمات موثر بر جهت سازمان	
مهارت در انجام مذاکره	
مهارت در برقراری ارتباط با بانکهای خارجی	
مدیریت اقتضایی	
قدرت در اخذ تصمیمات موثر بر عملکرد سازمان	
مدیریت ریسک ^۹	
دارا بودن تجربه مدیریتی	
شناخت ساختار سازمانی منعطف	
شناخت ساختار سازمانی متمرکز	
شناخت ساختار و تشکیلات	
حمایت از مدیران	
شناخت تجهیزات	
آشنایی با مفاهیم و اصطلاحات	
تفویض اختیار	
مهارت هماهنگی	
انتصاب به رده‌های شغلی بالاتر و یا پذیرش نقش‌های جدید بر اساس توانمندی و شایستگی	شایسته سالاری ^{۱۰}
جانشین پروری	
حمایت قوانین سازمانی از توانمندسازی	فرهنگ سازمانی ^{۱۱}
فرهنگ بوروکراتیک	
هویت سازمانی ^{۱۲}	
نظام پیشنهادات	
چشم انداز ها، اهداف و مأموریت سازمان	
ساختار و خط مشی سازمان	
شناخت ساختار سازمانی پیچیده	
فرهنگ استبدادی ^{۱۳}	
فرهنگ مشارکتی بین کارکنان و مدیران	
توانایی کار با کارکنان	شناخت منابع انسانی
شناخت رفتار سازمانی و درک متقابل از رفتارها	
توجه به رضایت شغلی کارکنان	
توسعه بینش، دانش و مهارت‌های متصدیان مشاغل	
روزآمدسازی و ارتقاء سطح دانش، مهارت و نگرش منابع انسانی	
افزایش سطح توانایی دانش و مهارت منابع انسانی.	
شناخت منابع انسانی مورد نیاز	
توسعه و بهبود عملکرد	خودشکوفایی ^{۱۴}
منابع و امکانات مالی برای توانمندسازی	
پشتیبانی روحی و روانی	ایجاد انگیزه در کارکنان
حمایت همکاران و اعضای سازمان	
ایجاد انگیزه در کارکنان	
احساس امنیت و رضایت شغلی	
مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمان	
ارزیابی عادلانه	اخلاق مداری و ارتباطات مبتنی بر احترام
آموزش اخلاقی	
تعهد و پذیرش مسوولیت	
احساس صداقت و صمیمیت	
ارتباطات مبتنی بر احترام درون بخشی	

ارتباطات مبتنی بر احترام برون بخشی	ویژگی های شخصیتی
تعهد سازمانی ^{۱۵}	
عدالت در تصمیم گیری	
اخلاق حرفه ای مدیر	
اعتماد به کارکنان	
پاسخگو بودن	
احترام و اعتبار بخشیدن به مدیران	
اولویت منافع سازمان بر منافع شخص	
داشتن توکل	
انعطاف پذیر بودن	
برخورد مثبت با تغییر	
ریسک پذیری	
شجاعت در کار	
تمرکز بر نتایج	
استقلال عمل	
احساس برتری شخصیتی	
احساس توانایی انجام کارهای دشوار	
تواناییهای ارتباطی و اجتماعی	
احساس خود اثربخشی	
تواناییهای استراتژیک	
احساس قابلیت انجام درست کارها	
احساس اطمینان توانایی رویارویی با چالشها	
شخصیت و پرستیژ مدیریتی	
سازگاری	
تاثیر گذاری	
توانایی خودسامانی توانایی در ضربه های روانی	
اشتیاق به یادگیری	
تحلیل و حل مساله	
مهارت های ادراکی	
انگیزه و علاقه مدیریتی	
عزت نفس و خودباوری	
خودکنترلی و خودارزیابی	
آزادی عمل و خودمختاری	
مشارکت گروهی و سهیم بودن در اطلاعات	
علاقه به کار در محیط	

بخش کمی:

۱- ابعاد و مولفه های توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان مشهد چیست؟ جهت بررسی و پاسخ گویی به این سؤال پژوهش از پرسشنامه ی محقق ساخته توانمندسازی روانشناختی مدیران که در مرحله ی کیفی تدوین گردید، به عنوان ابزار گردآوری داده ها در بخش کمی پژوهش استفاده شد. ابتدا کفایت نمونه و همبسته بودن آنها با آزمون *KMO* و بارتلت بررسی شد و سپس از تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی مؤلفه ها و تحلیل عاملی تاییدی برای معنی داری رابطه ی بین متغیرها استفاده شد.

برای تشخیص کفایت و شرایط لازم داده ها برای اجرای تحلیل عاملی اکتشافی، از آزمون های تناسب کایزر-مایر-الکین و بارتلت استفاده شد.

جدول ۲: مقادیر آزمون های *KMO* و بارتلت برای بررسی

مناسبت داده های توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی

مدیران

ضریب کفایت نمونه گیری کی. ام. او	۰/۷۴۹
آزمون کرویت بارتلت	کای. اسکور ۳۳۷۴۳/۳۳۸
درجه آزادی	۵۳۵۶
سطح معناداری	۰/۰۰۰

در جدول تبیین واریانس کل عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی مدیران نه عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هستند و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا حدود ۷۴ درصد واریانس شاخص-های موجود متغیر مورد نظر را تبیین می‌کنند. از آنجا که ماتریس به دست آمده یکه نیست، خروجی به دست آمده جهت تعیین متغیرهای مورد نظر نیاز به چرخش دارد.

ماتریس شاخص‌های شناسایی شده توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران را با چرخش نشان می‌دهد از آنجایی که تفسیر بارهای عاملی بدون چرخش ساده نیست بنابراین عامل‌ها را می‌چرخانیم تا قابلیت نتایج تفسیر آنها افزایش یابد. نتایج حاصل از تحلیل اکتشافی نشان می‌دهد که از میان ۹۳ شاخص موجود، ۹ عامل اصلی (بعد) قابل شناسایی است. در جدول ۵ ابعاد شناسایی شده آمده است، که برای هر یک از این ابعاد با نظر اساتید آگاه به موضوع تحقیق نام‌گذاری صورت گرفت و در نهایت ۹ بعد: تقویت مهارت‌ها، قابلیت‌های رهبری و مدیریتی، شایسته‌سالاری، فرهنگ سازمانی، شناخت منابع انسانی، خودشکوفایی، ایجاد انگیزه در کارکنان، اخلاق مداری و ارتباطات مبتنی بر احترام و ویژگی‌های شخصیتی شناسایی گردید.

جدول ۵: درصد تبیین واریانس هر یک از بعدها

درصد تبیین واریانس	ردیف	بعد
۲۶/۶۶۸	۱	تقویت مهارت‌ها
۱۲/۳۹۷	۲	قابلیت‌های رهبری و مدیریتی
۹/۵۶۲	۳	شایسته‌سالاری
۸/۵۰۴	۴	فرهنگ سازمانی
۷/۲۵۳	۵	شناخت منابع انسانی
۵/۴۷۷	۶	خودشکوفایی
۵/۴۱۸	۷	ایجاد انگیزه در کارکنان
۴/۵۲۴	۸	اخلاق مداری و ارتباطات مبتنی بر احترام
۴/۵۰۴	۹	ویژگی‌های شخصیتی

۲- درجه تناسب مدل ارائه شده با توجه به مولفه‌های پژوهش چگونه است؟

چنانکه نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد، شاخص‌های برازش، الگوی اصلاح شده پژوهش را تأیید کردند. شاخص‌های برازش نشان می‌دهند که نسبت خی دو به درجه آزادی برابر ۱/۸۳۹ و $(P=۰/۰۰۰)$ معنادار است. شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۷، شاخص هنجار شده برازندگی (NFI) برابر ۰/۹۳، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر ۰/۹۶ و شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب $(RMSEA)$ برابر ۰/۰۴۷ است که همگی در حد بسیار مطلوبی قرار دارند.

بر اساس جدول ۲ مقدار آزمون KMO و بارتلت - که برای بررسی انسجام درونی داده‌ها استفاده می‌شود- نشان می‌دهد که در داخل این نشانگرها یا همان سوالات پرسشنامه، همبستگی بین داده‌ها در ماتریس همبستگی به شکلی است که از بین آنها عامل‌هایی قابل شناسایی است. زیرا که مقدار KMO بالاتر از ۰/۷ محاسبه شده و آزمون بارتلت در سطح یک درصد معنادار است. لذا انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای سازه‌های زمینه‌ای یا صفت مکنون که عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی روانشناختی مدیران است ممکن است. در ادامه به بررسی تحلیل عاملی اکتشافی و تعیین میزان بار عاملی هر سؤال پرداخته شده است. در بررسی میانگین ۹۳ عامل بررسی شده مهمترین عوامل با بالاترین امتیاز و کم اهمیت‌ترین عوامل با پایین‌ترین امتیاز مطابق جداول ۳ و ۴ مشخص شد.

جدول ۳: مهمترین عوامل موثر در توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران با بالاترین میانگین امتیاز

ردیف	عامل	میانگین امتیاز
۱	آموزش مهارت‌های فنی، انسانی و اداری و تعالی معنوی	۴/۴۲
۲	روزآمدسازی و ارتقاء سطح دانش، مهارت و نگرش منابع انسانی	۴/۳۹
۳	عدالت ورزی	۴/۲۴

جدول ۴: کم اهمیت‌ترین عوامل موثر در توانمندسازی
اخلاقی و روانشناختی مدیران با پایین‌ترین میانگین امتیاز

ردیف	عامل	میانگین امتیاز
۱	فرهنگ بوروکراتیک	۲/۸۲
۲	نظام پیشنهادات	۲/۹۵
۳	احساس خود اثربخشی	۲/۹۸

همچنین برای پیدا کردن متغیرهای مکنون یا سازه‌های یک مجموعه متغیر اندازه‌گیری شده از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و ماتریس همبستگی استفاده شده است.

تحلیل عاملی اکتشافی توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران

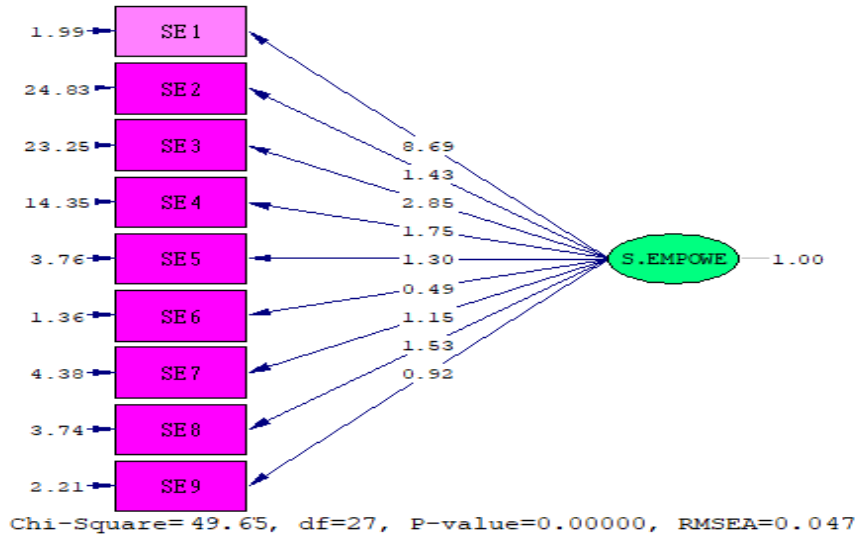
برای داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌های توانمندسازی روانشناختی مدیران بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی روی ۹۳ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد.

جدول ۶: شاخص های برازندگی الگوی نهایی

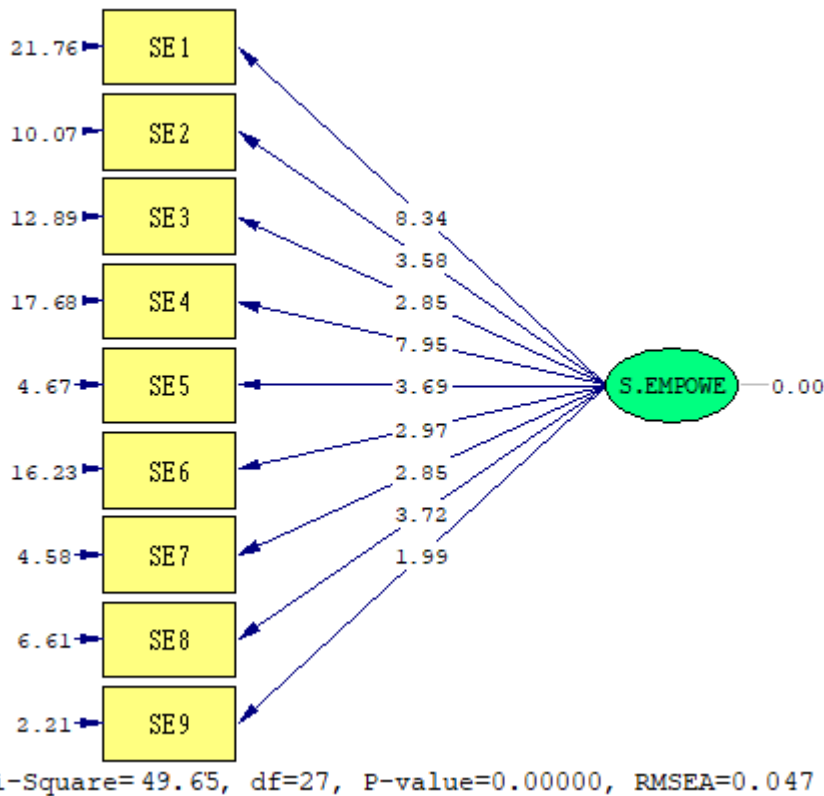
RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	χ^2/df	Df	χ^2	شاخص های برازندگی الگوی نهایی
۰/۰۴۷	۰/۹۳	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۷	۱/۸۳۹	۲۷	۴۹/۶۵	

معنی داری بالای رابطه ابعاد توانمندسازی اخلاقی روانشناختی مدیران را با آن نشان می دهد.

نگاره ۱ ضرایب اصلاح شده را در الگوی نهایی نشان می دهد. بیشترین ضریب مربوط به بعد (SE₁) با مقدار ۸/۶۹ و کمترین آن مربوط به بعد (SE₆) با مقادیر ۰/۴۹ است که همگی ضرایب بیشتر از ۰/۳ بوده و



نگاره ۱: الگوی نهایی رابطه ابعاد توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران



نگاره ۲: مقادیر t ابعاد توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران

همانطور که شکل ۲ مقادیر t آزمون را نشان می‌دهد، در این پژوهش مقدار t ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران از $۸/۳۴$ تا $۱/۹۹$ تخمین زده شده است که بیشتر از مقدار t مفروض ($۱/۹۶$) محاسبه شده است. لذا با توجه به معنی داری و مثبت بودن این ضریب با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان بیان نمود که تمام ابعاد فوق بر آن اثر مثبت و غیر مسقیم می‌گذارد. بیشترین مقدار t مربوط به بعد (SE_1) و کمترین آن بعد (SE_9) است.

نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری (نگاره ۱) نشان می‌دهد که در زمینه توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران در مدارس آموزش و پرورش شهرستان مشهد باید قبل از هر چیزی به تقویت SE_1 توجه نمود که از دید کارکنان سازمان بیشترین تاثیر را در تحقق توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران دارد. پس از آن تقویت SE_3 ، SE_4 ، SE_8 ، SE_2 ، SE_5 ، SE_7 ، SE_9 و SE_6 در درجه اهمیت بعد قرار دارند چرا که به ترتیب دارای ضرایب همبستگی پایین‌تری هستند.

بحث

اجرای برنامه‌های توانمندسازی در مدارس و تکیه بر توانمندسازی مدیران مدارس می‌تواند رفتار معلمان را تغییر دهد و در نهایت موفقیت دانش‌آموزان را بهبود بخشد. این اساسی‌ترین رسالت مدیران مدارس است. اهمیت موضوع توانمندسازی مدیران مدارس باعث شده است که در حال حاضر این امر به یکی از چالش‌ها و تعهدات جدی کشورها تبدیل شود و پژوهش‌های زیادی در این زمینه صورت پذیرد و به ابعاد مختلف آن توجه شود. در این پژوهش پس از انجام تحلیل اکتشافی، نه بعد «تقویت مهارت‌ها، قابلیت‌های رهبری و مدیریتی، شایسته سالاری، فرهنگ سازمانی، شناخت منابع انسانی، خودشکوفایی، ایجاد انگیزه در کارکنان، اخلاق مداری و ارتباطات مبتنی بر احترام و ویژگی‌های شخصیتی» مشخص و مورد بررسی قرار گرفت. مدیران آگاه و همگام با زمان می‌دانند که لازمه سودمندی تصمیمات پیچیده، مشارکت کارکنان است و اگر قرار باشد این تصمیمات به نتایج مورد نظر بیانجامد، باید تلاش گروهی همه افراد ذینفع باشد. بنابراین مدیران آموزشی برای توانمندی در اداره مدرسه باید در زمینه رهبری، روابط انسانی، روابط گروهی و ارزشیابی، مهارت‌های لازم را کسب کنند.

آزمون معادلات ساختاری نشان داد که؛ بین بعد تقویت مهارت و توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان مشهد با بار عاملی $۸/۶۹$ ، قابلیت‌های رهبری و مدیریتی و توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان مشهد با بار عاملی $۱/۴۳$ ، شایسته سالاری و توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان مشهد با بار عاملی $۲/۸۵$ ، فرهنگ سازمانی و توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان مشهد با بار عاملی $۱/۷۵$ ، شناخت منابع انسانی و توانمندسازی اخلاقی روانشناختی

مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان مشهد با بار عاملی $۱/۳۰$ ، خودشکوفایی و توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان مشهد با بار عاملی $۰/۴۹$ ، ایجاد انگیزه در کارکنان و توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان مشهد با بار عاملی $۱/۱۵$ ، اخلاق مداری و ارتباطات مبتنی بر احترام و توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان مشهد با بار عاملی $۱/۵۳$ ، ویژگی‌های شخصیتی و توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان مشهد با بار عاملی $۰/۹۲$ ، نیز ارتباط مستقیم و معنی‌داری دارند. اگرچه تفاوت در اهداف و شرایط و محیط کاری توانمندسازی مدیران در آموزش و پرورش را با سایر سازمان‌ها متفاوت کرده است اما در ادامه می‌توان به تحقیقاتی اشاره کرد که تا حدودی نتایج تحقیق حاضر را تایید می‌کنند:

برخی محققان (۱۲) به بررسی ارائه الگویی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد در سال تحصیلی ۹۶-۹۵ پرداختند. یافته‌ها نشان داد که ۲ مؤلفه (عوامل سازمانی و عوامل فردی) بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد دارد. 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. نتایج این تحقیق نیز اهمیت بالای قابلیت‌های رهبری و مدیریتی، فرهنگ سازمانی، و ویژگی‌های شخصیتی و اخلاق مداری را در توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران تایید نموده است. گروهی دیگر از محققان (۱۳) به بررسی ارائه مدل ادراکی توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش در مدیران متوسطه دوره دوم شهر تهران پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که مدل ادراکی توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش شامل ابعاد هشتگانه (یادگیری سازمانی، انگیزه سازمانی، مشارکت سازمانی، خودراهبری سازمانی، خلاقیت سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، حافظه سازمانی و مسؤلیت‌پذیری سازمانی) بوده است که تا حدودی با پژوهش حاضر همخوان است.

در پژوهشی دیگر (۱) محققان دریافتند توانمندسازی اخلاقی در خانواده‌ها بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تاثیر دارد. در این پژوهش ذیلاً بر اهمیت توانمندسازی معلمان نیز تاکید شده بود که تا حدودی با نتایج پژوهش حاضر همسو است.

مبتنی بر داده‌ها و نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود مدارس برای توانمندسازی مدیران کلیه متغیرهای فردی و سازمانی را مورد توجه قرار دهند. توانمندسازی مدیران بر عملکرد مثبت دانش‌آموزان تاثیر دارد.

نتیجه‌گیری

حیات و بقای هر سازمان تا حد زیادی به توانمندی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی به ویژه مدیران آن بستگی دارد. این امر به ویژه در سازمان

- emotional harassment of students. *Journal of Management Research in the Islamic World*; 3(2). (In Persian).
- Maleki H, Jafari M. (2017). Analyzing the relationship between spiritual leadership & organizational citizenship behavior; mediating role of psychological empowerment & positive ethical ambience. *Ethics in Science and Technology*; 11 (4) :70-80. (In Persian).
 - Nasiri Valikbani F, Navidi P. (2016). Relationship between professional ethics & organizational agility: empowerment cognitive as mediator. *Ethics in Science and Technology*; 11(2) :61-68. (In Persian).
 - Fazel A, Kamalian A, Roushan SA. (2017). Relationship between ethical leadership and student's empowerment. *Ethics in Science and Technology*; 11(3) :59-68. (In Persian).
 - Moosivand M, Faraziyani F, Karimi A, Viseh S. (2017). Explain the impact of psychological factors on the development of entrepreneurial behavior among workers Empowering Youth and Sports Kermanshah Province. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*; 4(4): 71-80. (In Persian)
 - Daniyan Fard H, Amollahi Boyuki N, Fani A, Rezaeian A (2013). Inquiry about
 - Variables Affecting on the Formation the Phenomenon of Organizational Well-being (Case Study: public organizations). *Management Researches*; 6(19): 5-24. (In Persian).
 - Naderi F, Heidari A, Asgari P, Mehrabizadeh M, Homaei R. (2015). Examining the role of psychological ability dimensions and organizational commitment by controlling age, service history and education level in teachers. *Applied Sociology*; 26(1): 185-204. (In Persian).
 - Arbabian Z, Khorshidi A, Shahriari M, Sharifi M. (2020). Empowerment management model for managers of secondary schools of education in Tehran. *Job and Organizational Counseling*; 12(4). (In Persian).
 - Pourakbar H, Abbasi T, Norowzi M. (2011). Examining the role of transformational leadership in empowering employees. *Management Researches in Iran*; 15(1): 159-180. (in Persian).
 - Safarzadeh S, Naemi AM. (2020). The effect of positive leadership on work enthusiasm through the mediation of psychological empowerment of middle school managers. *Education Management and Perspective*; 2(5): 69-92. (In Persian).
 - Kalhornia Golkar M, Soltani A, Kalhorna Golkar M. (2017). The mediating role of psychological empowerment and quality of work life in the relationship between transformational leadership and employee performance. *Resource Management in the Police Force*; 5(2): 209-238. (In Persian).
 - Karegar F, Farahbakhsh S, Sattar A. (2020). Presenting a model for empowering primary school principals: qualitative research. *Scientific Quarterly*

هایی چون آموزش و پرورش که وظیفه تربیت نسل آینده را بر عهده دارند اهمیت بیشتری می یابد. یکی از مهم ترین مواردی که در آموزش و پرورش باید مورد توجه قرار گیرد توانمند سازی اخلاقی و روانشناختی مدیران و معلمان مدارس است. آموزش و پرورش به مدیرانی نیاز دارد که علاوه بر داشتن دانش و مهارت کافی از ویژگی های شخصیتی مانند انعطاف پذیر بودن، برخورد مثبت با تغییر، اشتیاق به کار، ریسک پذیری، شجاعت در کار، استقلال عمل و ... برخوردار و صفات اخلاقی چون ارزیابی عادلانه، آموزش اخلاقی، تعهد و پذیرش مسوولیت، احساس صداقت و صمیمیت، تعهد سازمانی، عدالت در تصمیم گیری، اخلاق حرفه ای مدیر، اعتماد به کارکنان، پاسخگو بودن و ... برخوردار باشند.

نتایج پژوهش حاضر نشان می دهد که در زمینه توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران در مدارس آموزش و پرورش شهرستان مشهد باید قبل از هر چیزی به تقویت مهارت ها توجه نمود که از دید کارکنان سازمان بیشترین تاثیر را در تحقق توانمندسازی اخلاقی و روانشناختی مدیران دارد. پس از آن تقویت قابلیت های رهبری و مدیریتی، شایسته سالاری، فرهنگ سازمانی، شناخت منابع انسانی، خودشکوفایی، ایجاد انگیزه در کارکنان، اخلاق مداری و ارتباطات مبتنی بر احترام و ویژگی های شخصیتی در درجه اهمیت بعد قرار دارند.

ملاحظه های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندگانه و ... در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته اند.

واژه نامه

1. Ethical empowerment	توانمندسازی اخلاقی
2. Psychological empowerment	توانمندسازی روانشناختی
3. Ethical values	ارزش های اخلاقی
4. Ethical responsibility	مسوولیت اخلاقی
5. Organizational decision making	تصمیم گیری سازمانی
6. Competency	شایستگی
7. Autonomy	خودمختاری
8. Human resource management	مدیریت منابع انسانی
9. Risk management	مدیریت ریسک
10. Meritocracy	شایسته سالاری
11. Organizational culture	فرهنگ سازمانی
12. Organizational identity	هویت سازمانی
13. Authoratative culture	فرهنگ استبدادی
14. Self-actualization	خودشکوفایی
15. Organizational commitment	تعهد سازمانی

References

- Nemati L, Sabzekar S, Mousavi SG. (2019). The effect of moral empowerment and moral beliefs in the lifestyle of families on reducing the amount of

with the psychological empowerment of employees using the Q method. Management and Development Process Quarterly; 30(2): 85-108. (In Persian).

Journal of School Management; 8(1): 218-230. (In Persian).
15. Hakak M, Shariatnezhad A, Saedi A. (2017). Identifying the mental patterns of managers in line