مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش در ایران: یک مطالعه کیفی*

◈ شهربانو پورآذران[۱] ◈ دکتر احد نویدی[۲] ◈ دکتر بتول فقیه‌آرام[۳] ◈ دکتر نادر برزگر[۴] ◈ دکتر فیروز کیومرثی[۵]

چکیده: **به‌منظور تدوین الگوی توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش، با مطالعه کردن منابع قابل دسترس از پایگاههای اطلاعاتی، مضامین ناظر بر توانمندسازی نیروی انسانی استخراج شد. سپس، ۲۱ نفر از خبرگان آگاه در زمینه منابع انسانی به‌صورت هدفمند انتخاب شدند و برای احصای عوامل مؤثر بر توانمندی مدیران میانی آموزش و پرورش در بافت فرهنگی و سیاسی - اجتماعی مختص ایران، در مصاحبه حضوری شرکت کردند. برای تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. محتوای مصاحبه‌ها با نرم‌افزار مکس کیو دی ای ۲۰۲۲ کدگذاری شد. پس از دسته‌بندی کدهای باز، ۲۲ مقوله و ۷ مضمون به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی الگوی موردنظر شناسایی شدند. این ۷ مضمون عبارت‌اند از: اولویت آموزش و پرورش در سیاستهای کلان، انتصاب مبتنی بر شایستگی، تفویض اختیار، دلبستگی و تعلق سازمانی، عاملیت و اثرگذاری، فراشناخت و خودتنظیمی، شایستگی و برازندگی. در این مقاله، ضمن توضیح مضامین و مقوله‌ها، پیشنهادهایی ارائه شده است. برای توانمندسازی مدیران موردنظر، مداخله در سه سطح ضرورت دارد. در سطح کلان، تغییر محیط خارج از آموزش و پرورش و برخی مناسبات و ضوابط و آماده کردن بستر مناسب؛ در سطح سازمان، انتصاب مبتنی بر شایستگی، مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، جانشین‌پروری؛ و درسطح فرد، ارتقای انگیزش درونی و تلاش برای شناخت و توسعه ظرفیتها و شایستگیها، خودتنظیمی، عاملیت و احساس مؤثر بودن، ضروری است.**

کلید واژگان: توانمندسازی، منابع انسانی، مدیران میانی، آموزش و پرورش

◉ تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۸/۱۱ ◉ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۲/۴

* *این مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول است.*

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر. **E-mail:** shpourazaran@gmail.com

۲. **نویسنده مسئول:** دانشیار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران. **E-mail:** anaveedy@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، تهران، ایران. **E-mail:** Faghiharam@iiau.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، تهران، ایران. **E-mail:** barzegar@iiau.ac.ir

۵. استادیار بازنشسته گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، تهران، ایران. **E-mail:** firozkiyoumarsi@gmail.com

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

مقدمه و بیان مسئله

کیفیت و توانمندی نیروی انسانی مهم‌ترین عامل بقا و ادامه حیات هر سازمان است. بالندگی هر سازمان به تواناییها، مهارتها، آگاهیها، دانش و تخصصهای متنوع منابع انسانی، به‌ویژه مدیران آن سازمان بستگی دارد(پارک و حسن[1]، ۲۰۱۸). مفهوم توانمندسازی و فرایندهای مربوط به آن از دیدگاه پژوهشگران و مدیران، با توجه به ارزشی که می‌تواند در زمینه مزیت رقابتی ایجاد کند از اهمیت روزافزونی برخوردار شده است(یولیتی[2]، ۲۰۱۷). «توانمندسازی» به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا آمادگی لازم را برای پذیرش مسئولیتهای بیشتر و تصمیم‌گیری مستقل به‌دست آورند. هدف توانمندسازی به‌کارگیری حداکثر تواناییهای کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی است که از طریق برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری و توانمند کردن افراد به حل مشکل حاصل می‌شود. بنابراین، جستجو و شناسایی روشهایی برای افزایش کارایی و توانمندسازی کارکنان مورد توجه خاص متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی بوده است(حسن و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع، اگر عناصر توانمندسازی (استقلال، اطلاعات، مسئولیت و پاداش) با رضایت شغلی همراه شود، می‌تواند تأثیری مثبت بر حفظ کارکنان، عملکرد فردی و به‌طورکلی عملکرد سازمانی داشته باشد (باخ و سوان‌هولت[3]، ۲۰۲۰). مدیران سازمانها مهم‌ترین رکن و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیتهای اساسی هر سازمان به‌شمار می‌آیند (هریس[4] و همکاران، ۲۰۱۴). با توجه به تحولات روزافزون در مدیریت سازمانها، امروزه مهم‌ترین تدبیر برای ارتقای سازمانی، تفویض اختیار و توانمندسازی مدیران، به‌ویژه مدیران میانی سازمان، در کانون توجه قرار گرفته است (اوتوکی و ترنر[5]، ۲۰۲۰). یکی از سطوح مدیریت که در تصمیم‌سازی برنامه-محور نقش اساسی و در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران عالی نقش کلیدی دارد، مدیران میانی سازمانها هستند. این حکم درمورد همه سازمانها، صادق است (وانگ[6] و همکاران، ۲۰۱۷). اکنون در عصری زندگی می‌کنیم که اطلاعات بسیار آزادانه‌تر از گذشته در میان مدیران میانی در جریان است و مرزهای سلسله‌مراتب کمرنگ‌تر شده است (بریز[7]، ۲۰۲۰). در نتیجه، مدیران میانی نقشهای متعدد و متنوعی برعهده دارند و ایفای این نقشها مستلزم توانمندسازی و تجهیز آنان به دانش و مهارتهای جدید است. مرور ادبیات ناظر بر توانمندسازی نشان می‌دهد که دیدگاههای مختلفی در این حوزه وجود دارند. در دیدگاه ساختاری، توانمندسازی با تفویض اختیار و توزیع قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان مترادف است. از صاحب‌نظران

1. Park & Hassan
2. Yuliaty
3. Bukh & Svanholt
4. Harris
5. Otocki & Turner
6. Wang
7. Berraies

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

این‌رویکرد می‌توان به بلانچارد[1]، فوی[2]، بوون[3] و لاولر[4] و شُـــول[5] اشاره کرد. آنها به سهیم کردن کارکنان در اطلاعات، تشـــکیل گروه و طراحی ساختاری سازمانی مناســـب و اعطای اختیارات بیشتر به‌کارکنان بدون تأیید مقامات بالاتر معتقدند (دســـلر[6] و شُول، ۱۹۹۳). توانمندســـازی ساختاری کانتر[7] (۱۹۸۳) شش مؤلفه دارد (واگنر[8] و همکاران، ۲۰۱۰). این شش مؤلفه عبارت‌اند از: دسترسی به فرصتهای بیشتر، اطلاعات، منابع، پشتیبانی، قدرت رسمی و قدرت غیررسمی. تمرکز نظریه کانتر روی درک مستخدمان از شرایط واقعی در محیط کار است. بنابراین درک شش مؤلفه در این نظریه نشان می‌دهد که چگونه این تئوری به‌کار می‌رود (لاشینگر[9] و همکاران، ۲۰۰۴). فرصت به‌معنای انتظارت فرد و چشم‌انداز آینده است (کانتر، ۱۹۷۷). موقعیتهایی که در آن فرصتهای اندکی وجود دارند، انگیزه کمتری در کارکنان ایجاد خواهند کرد. ســـه مؤلفه دیگر، اطلاعات، منابع و پشتیبانی در یک دســـته قرار می‌گیرند برای اینکه افراد شاغلی که فکر می‌کنند که به این مؤلفه‌ها دسترســـی دارند، توانمندند (لاشـــینگر و همکاران، ۲۰۰۴). اطلاعات و منابع با توجه به موقعیت (وضعیت) ممکن اســـت متفاوت باشند، اما هنگامی توانمندسازی بیشتر است که ســـازمانها اطلاعات بیشـــتری در اختیار افراد در همه سطوح قرار می‌دهند (اســـپریتزر[10]، ۱۹۹۵). پشـــتیبانی نیز شـــکلهای متفاوت دارد اما توانایی مدیران برای انجام دادن کارهای بیشتر است (کانتر، ۱۹۸۹). در رأس صاحبان دیدگاه روان‌شناختی/ انگیزشی، توماس[11] و ولتهاوس[12]، ۱۹۹۰) قرار دارند که توانمندســـازی را به‌منزلهٔ افزایش انگیزش درونی برای انجام دادن وظایف محوله به‌کارکنان می‌دانند و در ویژگیهایی مانند مؤثر بودن[13]، معناداری[14]، حق انتخاب[15] و شایستگی[16] نمود پیدا می‌کند. مؤثر بودن که در برخی از منابع با تأثیر یا اثر معرفی‌شـــده، به این معناســـت که فرد به‌منزلهٔ منشأ اثر در دستیابی به اهداف وظیفه‌ای تلقی می‌شـــود. به‌عبارت‌دیگر، فرد به این باور می‌رســـد کـــه در انجام دادن وظایف شغلی خود می‌تواند نقشی مهم را در جهت تحقق‌پذیری هدف تعیین‌شده سازمان ایفا کند. این میزانی

1. Blanchard
2. Foy
3. Bowen
4. Lawler
5. Schoell
6. Dessler
7. Kanter
8. Wagner
9. Laschinger
10. Spreitzer
11. Thomas
12. Velthouse
13. Impact
14. Meaning
15. Self-determination
16. Competence

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

اســـت که فرد می‌تواند روی نتایج استراتژیک، اجرایی و عملیاتی اثر بگذارد (دوتی[1]، ۲۰۱۷). معناداری نیز به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده‌آلها و اســـتانداردها می‌پردازد. اگر فرد وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد باارزش تلقی کند، فرد دارای احساس معناداری است. حق انتخاب به آزادی عمل فرد درتعیین فعالیتهای لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). شایستگی یا کفایت نفس یا خودکارآمدی[2] به معنای آن است که فرد به قابلیتهایش برای انجام دادن موفقیت‌آمیز وظایف محوله باور دارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). در دیدگاه انگیزشی، توانمندسازی به‌مثابه راهبردی در نظر گرفته می‌شود که از طریق آن فرهنگ سازمانی بهبود می‌یابد. بنابراین، رهبران می‌توانند توانمندسازی را با ابزار اعتماد به تواناییهای افراد مجموعه خود یا داشتن انتظارات بالا از عملکرد آنها تسهیل کنند. همچنین، رهبران می‌توانند توانمندســـازی را با تشـــویق خلاقیت و ابتکار، همکاری، رایزنی، پاسخگویی، یادگیری مداوم، تســـهیل نمایند (افشارفر و همکاران، ۱۳۹۰). صاحب‌نظران رویکرد انگیزشی معتقدند که هر استراتژی که منجر به افزایش حق تعیین فعالیتهای کاری (خودتصمیم‌گیری) و همچنین خودکارآمدی کارکنان می‌شـــود، توانمندی فرد را در پی خواهد داشت. بر این اســـاس، کانگر و کانونگو[3] (۱۹۸۸) معتقدند که توانمندسازی از طریق شناسایی عوامل و شرایطی صورت می‌گیرد که سبب ناتوانی کارکنان شده است. توانمندســـازی براســـاس رویکرد انگیزشـــی به معنای قادر بودن نه تفویض اختیار است. حتی افزایش احساس خودکارآمدی در میان کارکنان نیز از طریق حذف شرایط ناتوانی آنان انجام می‌شود. در مطالعه جوهدی[4] و همکاران (۲۰۱۲)، کارکنان دارای پتانسیل بالا از طریق متغیرهای اشتیاق یادگیری، عملکرد بالا و دلبستگی سازمانی و شغلی توصیف شده‌اند. کینوری و کانادا[5] (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی تأثیر نظارت متقابل و ادغام سیستم سازمانی بر توانمندسازی مدیران پرداخته‌اند. آنها در مطالعه خود دریافتند که شـــرکتها به‌طور فزاینده‌ای از سیستمهای سازمانی استفاده می‌کنند تا به مزایای عملیاتی قابل‌توجه آنها پی ببرند. این مزایا شامل کاهش هزینه‌های عملیاتی، بهبود خدمات به مشتریان و افزایش بهره‌وری است. شواهد ارائه شده براساس نظرسنجی میدانی نویسندگان نشان می‌دهد که سیستمهای سازمانی، باافزایش نظارت متقابل و معرفی مدیران خود در میان مدیران هم‌پایه، توانمند می‌سازند.

مطالعه پیشینه پژوهشی در ایران نشـــان می‌دهد که پژوهشگران حوزه منابع انسانی تلاش کرده‌اند برای توانمندســـازی مدیران، الگویی ارائه کنند. شکوری‌شـــالدهی و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی با هدف ارائه الگویی برای ارتقای منابع انسانی نظام آموزش و پرورش با تأکید بر سند تحول بنیادین انجام داده‌اند. آنها بر ایجاد زیرســـاختهای تحولی، عدالت‌گرایی و پشتیبانی اســـطوره‌ها تأکید کردند. کارگر و همکاران

1. Doty
2. Self-efficacy
3. Conger & Kanungo
4. Juhdi
5. Kinory & Canada

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

(۱۳۹۹)، در پژوهشی به بررسی و ارائه مدل توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی با روش کیفی پرداختند. یافته‌های آنها نشـــان داد که ۲ مؤلفه (عوامل سازمانی و عوامل فردی) بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم آباد دارد. اربابیان و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهش خود به بررسی و ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران پرداخته و ابعاد شناسایی‌شده برای الگوی توانمندســـازی مدیران دوره متوسطه شهر تهران را شامل تواناییهای عمومی، تواناییهای بلوغی، تواناییهای عقلانی - ادراکـــی، تواناییهای رهبری، تواناییهای میان - فردی و تواناییهای ســـازمانی - مدیریتی معرفی کرده‌اند. باقری و همکاران (۱۳۹۹)، برای توانمندســـازی مدیران آموزشـــی دانشـــگاههای علوم پزشکی، دوازده طبقه توانمندسازی پویا شـــامل مهارتها و توانمندیها، منابع انسانی، توانمندیهای مدیریتی، رهبری، ساختاری، اجرایی، فرایندی، فرایندهای پویا، آموزشی، ارتباطی، عملکردی و ارزیابی را پیشنهاد کردند. صفری (۱۳۹۸)، در پژوهشی به بررسی ارتباط رهبری تحول‌گرای مدیران با توانمندسازی معلمان پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که میان سبک رهبری تحول‌گرای مدیران و هر یک از مؤلفه‌های آن (ویژگیهای آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی) با توانمندسازی معلمان زن ابتدایی منطقه ۳ تهران و هر یک از مؤلفه‌های آن (معناداری در شـــغل، شایستگی در شغل، حق انتخاب، مؤثر بودن و مشارکت) رابطه‌ای معنادار وجود دارد. قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۶) چارچوبی را برای توســـعه منابع انســـانی سازمان در کتابی تحت عنوان «مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی» پیشنهاد کرده‌اند. به‌زعم قلی‌پور و همکاران، جانشین‌پروری در سطوح بالای بلوغ سازمانی و اغلب در سازمانهای پیشرو مورد توجه قرار می‌گیرد و در استاندارد ۳۴۰۰۰ نیز جایگاهی ویژه دارد.

با توجه به آنچه بیان شـــد، توانمندی مدیران میانـــی به‌منزلهٔ یک عامل تعیین‌کننده در عملکرد و موفقیت ســـازمانها، بســـیار مهم تلقی می‌شـــود و این عامل در نظام آموزش و پرورش، با توجه به نوع مأموریت و وســـعت و دامنه عمل، از اهمیت مضاعف برخوردار است. بنابراین، ضرورت طراحی و تدوین چارچوبی مدون برای توانمندســـازی مدیران میانی آموزش و پرورش در بافت فرهنگی و سیاسی ایران قابل توجیه و برای متخصصان و کارشناســـان ذی‌ربط روشـــن اســـت. مدیران میانی آموزش و پرورش شـــامل مدیران کل، معاونان مدیران کل و کارشـــناس مســـئولان در ســـطح ســـتاد و ادارات کل‌اند. جمعیت این گروه بزرگ و دامنه عمل آنها بسیار گسترده است، در حالی‌که اهمیت نقش مدیران میانی در آموزش و پرورش چندان مورد توجه قرار نگرفته و تدابیری مؤثر برای توانمندســـازی این گروه اتخاذ نشده است. رهنمودهای مطالعات پیشین با بافت و مناسبـات سیاسی - اجتمـاعی ایران همخوانی ندارد و یا مختص مـدیران میانی آمـوزش و پـرورش نیست. با درک ایـن ضـرورت و با عنـایت بـه ایـنکه برای توانمندســـازی مدیران میانی آموزش و پرورش چارچوب قابل کاربردی وجود نداشـــت، پژوهشی برای تدوین الگوی توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش ایران طراحی و اجرا شده و گزارش پژوهش در قالب مقاله حاضر ارائه می‌شود.

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی اســت که برای انجام دادن آن از مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه اســتفاده شده اســت. نخست، با استفاده از مطالعه کتابها، مقالات، رســاله‌ها و... مفاهیم و مضامین ناظر بر توانمندسازی منابع انسانی استخراج شد. سپس، به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران از مطالعه کیفی (مصاحبه نیمه‌ســاختارمند) استفاده شــد. محورهای مصاحبه با توجه به ادبیات تحقیق تعیین و هدایت مصاحبه از سوی پژوهشگر با توجه به محتوای پیشینه انجام شد. برای مثال، تفویض اختیار یک مفهوم کلیدی در توانمندســازی اســت و در حین مصاحبه تلاش شد تا موضع و نظر مصاحبه‌شونده در این مورد تصریح شود. ۲۱ نفر از خبرگان و مدیران آگاه در زمینه منابع انسانی و برخوردار از اطلاعات کافی درباره نظام آموزش و پرورش ایران (متخصصان حوزه مدیریت، برنامه‌ریزان و مدیران ادارات آموزش و پرورش، استادان مراکز آموزشی و پژوهشی، پژوهشگران حوزه تعلیم و تربیت)، به‌صورت هدفمند انتخاب (با تشــخیص و صلاحدید اســتادان راهنما و مشــاور) و به‌صورت انفرادی در مصاحبه حضوری، شرکت کردند. انتخاب این افراد به‌منظور احصای شــاخصهای توانمندی و عوامل مؤثر بر توانمندی مدیران میانی آموزش و پرورش در بافتار ایران، انجام شده است. ویژگیهای جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای مصاحبه شونده‌ها در جدول شماره ۱ ارائه شده است. محورهای مصاحبه با توجه به ادبیات ناظر بر مدیریت منابع انسانی و پیشینه تحقیق مربوط به توانمندسازی تعیین شد. انتخاب این افراد با توجه به رشته تحصیلی و مسئولیت حرفه‌ای آنان و با تشخیص استادان راهنما، مشروط به رضایت افراد منتخب، انجام شد. انتخاب افراد بیشتر برای مصاحبه زمانی متوقف شــد که تکراری بودن پاســخهای مصاحبه‌شوندگان مشهود بود و پژوهشگر به این نتیجه (اشباع نظری) رسید که با ادامه مصاحبه، بر غنای داده‌ها چیزی افزوده نخواهد شد.

جدول ۱. ویژگیهای جمعیت شناختی و حرفه‌ای مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	مرتبه علمی	سن به سال	جنسیت	عنوان کامل شغل	سابقه خدمت	سابقه مدیریت
۱	دکتری	**مدیریت آموزشی**	استاد تمام	۶۰	مرد	● استاد تمام رشته مدیریت آموزشی و سرپرست سابق سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی	۴۰	۳۸ سال
۲	دکتری	**برنامه‌ریزی درسی**	استادیار	۴۵	مرد	پژوهشگر و مدرس دانشگاه، مشاور شرکت نفت	۲۰	۸ سال
۳	دکتری	**روانشناسی**	دانشیار	۵۹	مرد	عضو هیئت علمی و مدیر گروه پژوهشی	۴۳	۱۲ سال
۴	**دکتری**	**برنامه‌ریزی درسی**	سایر	۴۴	مرد	● مشاور رئیس سازمان پژوهش و مدیرکل آموزش متوسطه	۳۷	۱۷ سال
۵	**دکتری**	**مدیریت آموزشی**	سایر	۴۸	مرد	● رئیس کمیسیون مدیریت آموزشی شورای عالی آموزش و پرورش	۲۹	۱۵ سال

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

جدول ۱. (ادامه)

ردیف	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	مرتبه علمی	سن به سال	جنسیت	عنوان کامل شغل	سابقه خدمت	سابقه مدیریت
۶	دکتری	مدیریت آموزشی	سایر	۵۴	مرد	● مدیر منابع انسانی و امور اداری سازمان پژوهش	۳۰	۹ سال
۷	دکتری	مدیریت آموزشی	دکتری	۵۰	زن	● رئیس اداره سلامت اداره کل آ.پ	۲۶	۸ سال
۸	دکتری	مدیریت ورزشی	دکتری	۴۲	مرد	● رئیس اداره تربیت بدنی	۲۲	۸ سال
۹	دکتری	علوم سیاسی	سایر	۴۵	زن	● معاون سوادآموزی اداره کل آ.پ	۲۵	۱۰ سال
۱۰	دکتری	مدیریت آموزشی	سایر	۵۶	زن	● معاون تربیت بدنی اداره کل آ.پ	۲۶	۱۷ سال
۱۱	دکتری	مدیریت آموزشی	سایر	۴۹	مرد	● معاون اداره راهبری اداره کل آ.پ	۲۱	۵ سال
۱۲	دکتری	مدیریت دولتی	سایر	۴۸	مرد	● معاون آموزش متوسطه اداره کل آ.پ	۲۵	۱۵ سال
۱۳	فوق‌لیسانس	حقوق	سایر	۴۴	مرد	● رئیس اداره سوادآموزی	۳۰	۲۰ سال
۱۴	دکتری	مدیریت آموزشی	دکتری	۵۰	مرد	● مدیر کل مدارس غیردولتی و مشارکتهای مردمی و راه دور وزارت آ.پ	۲۶	۱۸ سال
۱۵	فوق‌لیسانس	مدیریت آموزشی	سایر	۴۰	مرد	● رئیس اداره بودجه اداره کل	۲۱	۸ سال
۱۶	دکتری	مدیریت	استادیار دانشگاه	۴۸	مرد	● رئیس اداره تنظیم حسابها و دفترداری اداره کل	۱۸	۱۲ سال
۱۷	دکتری	برنامه‌ریزی درسی	سایر	۵۳	مرد	● معاون آموزش ابتدایی اداره کل آ.پ	۳۳	۲۰ سال
۱۸	دکتری	برنامه‌ریزی آموزشی	سایر	۳۶	زن	● رئیس گروه تحقیق و پژوهش اداره کل آ.پ	۱۹	۱۲ سال
۱۹	دکتری	آموزش ریاضی	استادیار	۴۷	زن	عضو هیئت علمی دانشگاه	۲۵	۷ سال
۲۰	دکتری	مطالعات برنامه‌درسی	استادیار	۳۸	مرد	● عضو هیئت علمی پژوهشگاه	۱۸	۴ سال
۲۱	فوق‌لیسانس	مدیریت آموزشی	سایر	۴۱	مرد	● رئیس اداره امور اداری و تشکیلات اداره کل آ.پ	۲۲	۵ سال

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

برای تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، روش «تحلیل مضمون» به‌کار رفته اســت. تحلیل مضمون یکی از روشـــهای تحلیل کیفی است که با استفاده از آن متن مصاحبه‌های کیفی کاهش می‌یابد و بخش‌بندی، مقوله‌بندی و تلخیص، سپس به‌گونه‌ای بازســـازی می‌شود که مفاهیم مهم درون مجموعه‌ای از داده‌ها استخراج شود. در این پژوهش، پس از پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها، دو نفر کدگذار مستقل کدگذاری باز را با نرم‌افزار مکس کیو دی ای ۲۰۲۲، انجام دادند؛ یعنی، محتوای هر مصاحبه سطربه‌سطر خوانده و کدگذاری شـــد. در مرحله دوم، پس از دســـته‌بندی کدهای باز، مقوله‌های مربوطه اســـتخراج شدند. مقوله‌ها در چندین مرحله، با همکاری یکی از متخصصان مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان کدگذار دوم، مورد بازبینی قرار گرفتند و مضامین نهایی از مقوله‌ها استخراج شد. برای اعتبارسنجی یافته‌های کیفی از شـــاخص ارزیابی پایایی کدگذاری(درصد توافق) استفاده شده است. توافق میان کدگذاران در مرحله اول کدگذاری ۶۷ درصد و در مرحله دوم ۸۳ درصد بود. علاوه بر محاسبه درصد توافق، یکی از استادان راهنما، به‌عنوان داور نهایی، کدگذاری نهایی را کنترل و تأیید کرده است.

یافته‌ها

از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، تعداد ۲۲ مقوله و ۷ مضمون به شـــرح مندرج در جدول شـــماره ۱ استخراج شده است.

جدول ۲. مضامین و مقوله‌های ناظر بر توانمندسازی مدیران میانی

مقوله‌ها	مضامین
عزم ملی	اولویت آموزش و پرورش در سیاستهای کلان
اعتماد	
سرمایه اجتماعی	
تمرکززدایی	انتصاب مبتنی بر شایستگی
انتصابهای سیاسی	
امنیت شغلی	

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

جدول ۲. (ادامه)

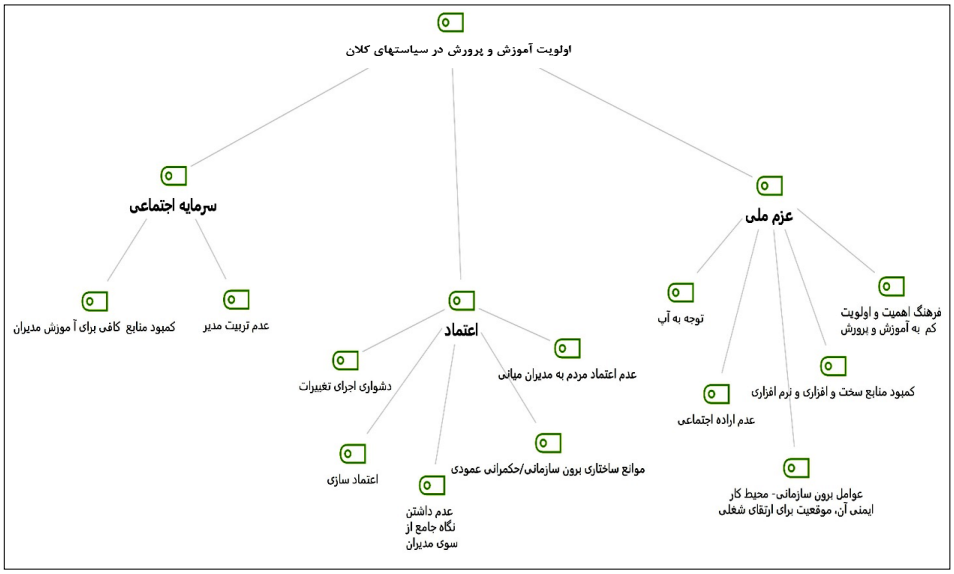
مقوله‌ها	مضامین
دسترسی به منابع	توزیع قدرت و تفویض اختیار
مشارکت در تصمیم‌گیری	
تشریک اطلاعات و تجربه	
تعهد نسبت به اهداف سازمان	دلبستگی و تعلق سازمانی
انگیزش درونی	
رضایت شغلی	
منزلت اجتماعی	
فرهنگ سازمانی مطلوب	
دانش عمومی و صلاحیتهای پایه	شایستگی و برازندگی
دانش و مهارت حرفه‌ای مدیریت	
مهارتهای ارتباطی	
خودارزیابی/ خودنظارتی	فراشناخت و خودتنظیمی
انعطاف‌پذیری	
خودکارآمدی	عاملیت و اثرگذاری
احساس مطلوب بودن	

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

مضامین و مقوله‌های ناظر بر توانمندســـازی مدیران میانی آموزش و پرورش در جدول شـــماره ۲ منعکس شده است. توضیح تفصیلی هریک از مضامین با ترسیم نمودار درختی، ارائه شده است.

۱. اولویت آموزش‌وپرورش در سیاستهای کلان

یکی از مضامین استخراج‌شده، عبارت اســـت از «اولویت آموزش‌وپرورش در سیاستهای کلان» که مطابق جدول شـــامل سه مقوله عزم ملی، اعتماد و سرمایه اجتماعی است. نمودار درختی این مضمون در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مضمون اولویت آموزش‌وپرورش در سیاستهای کلان

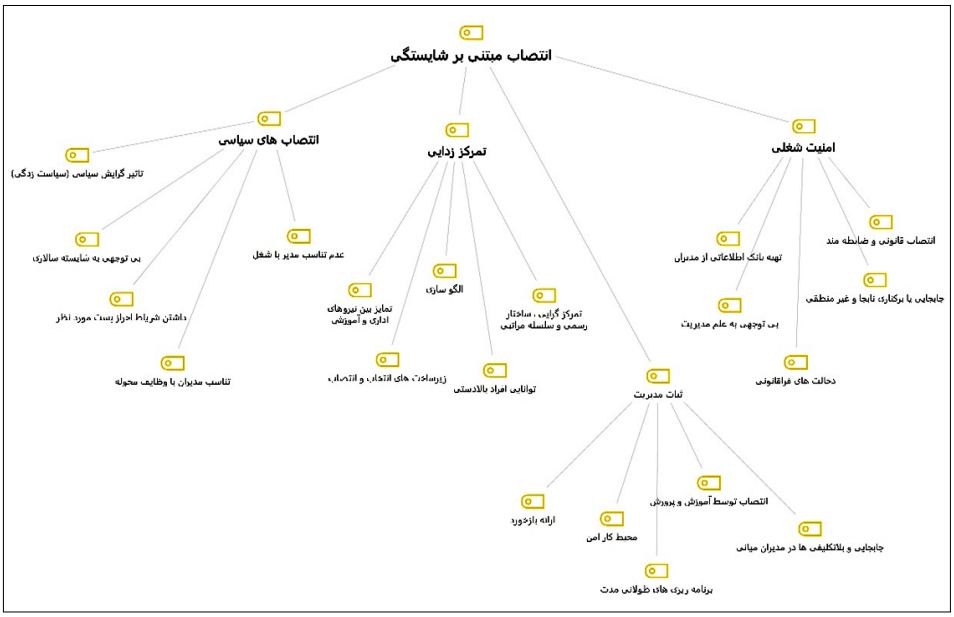
شرکت‌کنندگان اظهار کرده‌اند که اراده اجتماعی و سیاسی برای الویت دادن به آموزش‌وپرورش وجود ندارد، ازاین‌رو توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش ضرورت نمی‌یابد. کمبودهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بسیار وجود دارد که بایستی منابعی به آنها برای برطرف کردن این کمبودها اختصاص یابد. مقامات این سازمان نگاهی جامع به آموزش‌وپرورش ندارند که ضرورتاً باید بررسی شود و منافع کارکنان نیز باید از طریق اعتمادسازی در یک محیط مبتنی بر همکاری مورد توجه قرار گیرد. تصمیم‌گیریهای جزیره‌ای ممکن است در آینده مشکلات بسیار زیاد برای سازمان ایجاد کند. شرکت‌کنندگان به مثالهایی مانند اســـتفاده از نیروهای خرید خدمتی در کوتاه‌مدت برای رفع نیاز مقطعی و کمبود نیروی انســـانی اشـــاره کرده‌اند که در آینده ممکن است مشـــکلاتی را ایجاد کند. جامعیت تفکر هماهنگی فعالیتها را افزایش می‌دهد. شـــرکت‌کنندگان به کمبود اعتماد مردم به مدیران میانی نیز اشـــاره کرده‌اند. بسیاری

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

از کارکنـــان در آموزش‌وپرورش برای پیگیری امور اداری به مدیران میانی اعتماد نمی‌کنند و مثلاً برای انتقالی به مناطق دیگر به مدیران بالادستی مراجعه می‌کنند. مصاحبه‌شوندگان پیشنهاد دادند که مردم و کارکنان باید بفهمند که در بسیاری از امور تصمیم‌گیرنده مدیران میانی آن منطقه هستند. علاوه بر این، شـــرکت‌کنندگان به این موضوع نیز اشاره کرده‌اند که در نظام آموزش‌وپرورش تربیت مدیر وجود ندارد. مدیران فعلی، گاهاً برای پست مدیریت تربیت نشده‌اند و تجربه کافی در این زمینه ندارند.

۲. انتصاب مبتنی بر شایستگی

مضمون «انتصاب مبتنی بر شایســـتگی» از دســـته‌بندی مقوله‌های امنیت شـــغلی، تمرکززدایی و انتصابهای سیاسی استخراج شد که نمودار درختی آن در شکل شماره ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲. مضمون انتصاب مبتنی بر شایستگی

شـــرکت‌کنندگان اظهار داشـــتند ضروری است که عوامل سیاســـی حذف یا کمرنگ شوند. در حال حاضر عواملی خارج از آموزش‌وپرورش به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم در آن دخالت می‌کنند. به‌عنوان مثال، بسیاری از فشـــارهای خاصی که ممکن است برای انتصاب افراد انجام شـــود بایستی به حداقل رسانده شوند. بسیاری از کارهایی که در آموزش‌وپرورش انجام می‌شـــود با توجه به شرایط سیاسی انجام می‌شود. در سازمانها لابیگری و سیاســـت‌بازیهای بسیار دیده می‌شود. این موارد زنجیروار روی امور آموزش‌وپرورش تأثیر می‌گذارد و افزایش نیز می‌یابد. رفع سیاست‌زدگی می‌تواند سبب افزایش انگیزه مدیران و ارتقای توانمندسازی آنها شود زیرا از جابه‌جاییها

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

و تغییر مدیریتها بر اساس جناحها و گروههای سیاسی جلوگیری می‌کند و ثبات مدیریت را در بر خواهد داشت.

عوامل برون‌سازمانی دیگری که بایستی مورد توجه قرار گیرد ساختار رسمی و سلسله‌مراتبی است که سبب شده است مدیران نگاهی جامع و مستقل به مسائل آموزش‌وپرورش نداشته باشند. نظام فعلی آموزش‌وپرورش به‌شدت متمرکز است و این تمرکز امکان خلاقیت را از مدیران سلب کرده است. دستورالعملهایی که به‌مدیران تحمیل می‌شوند فرصت توانمندسازی را از آنها سلب می‌کنند و به زعم شرکت‌کنندگان امکان اجرای ایده‌های آنها را نیز کاهش می‌دهند. تمرکز بیش از حد در آموزش‌وپرورش توانمندیها و اختیارات مدیران میانی را سلب می‌کند و به‌جای مدیر خوب بودن سعی می‌کند مجری خوبی باشد. ضمناً افراد بالادستی بایستی خودشان توانایی لازم را داشته باشند. ساختار سازمانی نیز از عوامل برون‌سازمانی مهم‌تر است. از نظر اجتماعی اعتقاد بر این است که هرکس قدرت بیشتر و نفوذ بیشتری دارد باید در رده‌های مدیریتی قرار بگیرد. برای ارتقای توانمندسازی بایستی ارتباط مدیران میانی و مدارس بیشتر شود.

شرکت‌کنندگان این مطالعه به اصلاح فرایندهای سازمانی بسیار زیاد اشاره کرده‌اند. اصلاح فرایندهایی مانند انتخاب و انتصاب، برگزاری دوره‌های مدیریتی خلاق و مفید، اطلاعات، دانش، مهارت شغلی مؤثر، تأمین منابع مالی برای آموزش مدیران آموزش‌وپرورش (آپ)، تهیه شناسنامه آموزشی، برگزاری نشستهای تخصصی علمی و فرصتهای کسب تجربه، نحوهٔ ارتقا، برقراری ارتباط مؤثر با مدارس، داشتن شرایط احراز پست مدیریت موردنظر، مستندسازی، بهینه‌سازی فرایندها و روشهای کاری مشخص، تهیه چارچوب شایستگیها و صلاحیتها مواردی بودند که مصاحبه‌شوندگان به آنها اشاره کردند.

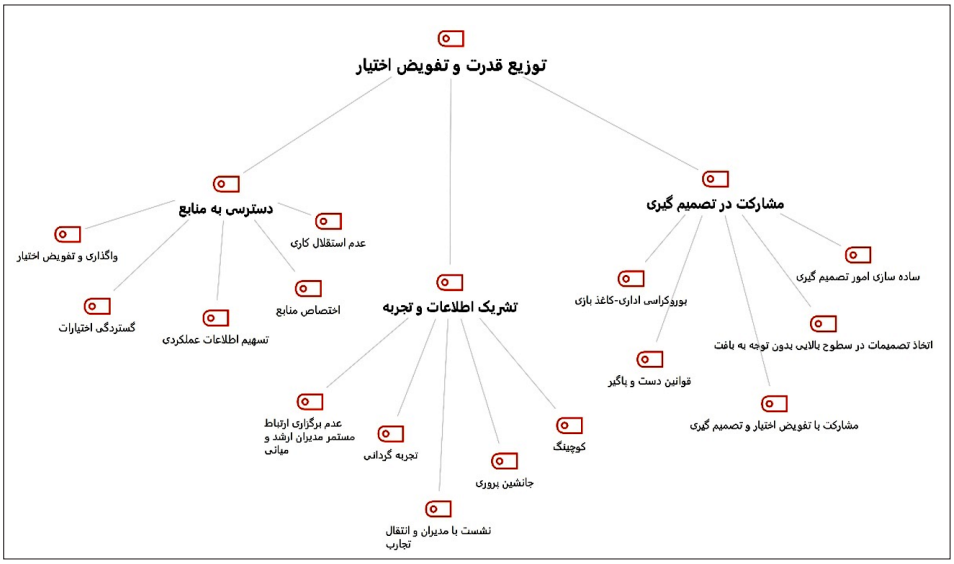
از فرایندهایی که شرکت‌کنندگان در این مطالعه بیان داشتند، فرایند انتخاب و انتصاب مدیران برای شغل مربوطه بود. شرکت‌کنندگان بیان کردند که باید در رویکرد انتخاب و انتصاب مدیران تغییراتی صورت گیرد. آنان انتخاب و انتصاب فعلی را ذهنی و سلیقه‌ای دانستند که از تغییرات سیاسی متأثر است. دیدگاه حرفه‌ای و شایسته‌سالاری بایستی در اولویت باشد و افراد باید دارای تجارب و سوابق قابل‌قبول در آموزش‌وپرورش باشند. شرکت‌کنندگان تغییر ضوابط اخذ مناصب مدیریتی و رعایت سلسله‌مراتب را از پایین‌ترین سطح در مدیریت آموزش‌وپرورش پیشنهاد کردند. به این‌صورت مدیر مدرسه، مدیر اداره، مدیرکل و در صورت داشتن ویژگیها و صلاحیتهای لازم به مدیریت بالادستی ازجمله وزارت آپ برسد. رعایت سلسله‌مراتب سبب ایجاد انگیزه برای کارکنان خواهد شد. شرکت‌کنندگان تهیه آیین‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران میانی را نیز مطرح کردند، الگویی که بر اساس آن بتوان مدیران را جذب و ارزشیابی کرد. هرچند می‌توان از راهکارهای سند تحول هم برای این منظور استفاده کرد. یعنی کسانی در پست موردنظر قرار بگیرند که شرایط احراز پست موردنظر را داشته باشند. همان‌طور که در بالا به آن اشاره شد یکی از موارد انتصاب، داشتن شناسنامه آموزشی مناسب است. یعنی کار راهه شغلی تعریف شود و مدیران دوره‌های آموزشی مربوطه را علاوه بر سایر شایستگیها گذرانده باشند. شایان ذکر است شرکت‌کنندگان برای انتخاب مدیران توجه به ویژگیهای شخصیتی را نیز مطرح کرده‌اند. شرکت‌کنندگان به برخی از سختیهای کار در ادارات نسبت به

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

سایر قسمتها مانند مدارس اشاره کرده‌اند، مثلاً به آموزشهای غیرحضوری در دوران کرونا نیز اشاره کرده‌اند. در دوران کرونا، ادارات به‌صورت حضوری فعالیت داشتند، در صورتی که مدارس به‌صورت مجازی فعالیت داشتند و قسمت اداری از دورکاری استفاده نکردند. علاوه بر این، شرکت‌کنندگان انتصاب مدیران را به‌صورت آزمون‌وخطا برای آموزش‌وپرورش آسیب‌زا بیان کردند. برخی از انتصابات در آموزش‌وپرورش صرفاً برای بازنشستگی و استفاده از مزایای حقوقی برای این دوران بیان شده است. مدیر بایستی دارای دانش تخصصی مرتبط و انرژی و سواد کافی باشد و از جامعه نخبگانی انتخاب شده باشد که با توجه به شایستگیها از مزایای کافی برخوردار شود. شرکت‌کنندگان بیان کردند که همانند تربیت‌معلم بایستی در آموزش‌وپرورش هم تربیت مدیر و آموزشهای تخصصی برای هر پست مدیریتی وجود داشته باشد.

۳. توزیع قدرت و تفویض اختیار

مضمون «توزیع قدرت و تفویض اختیار» با دسته‌بندی مقوله‌های مشارکت در تصمیم‌گیری، تشریک اطلاعات و تجربه و دسترسی به منابع استخراج شد که نمودار درختی آن در شکل شماره۳ نمایش داده شده است.



جدول ۳. مضمون توزیع قدرت و تفویض اختیار

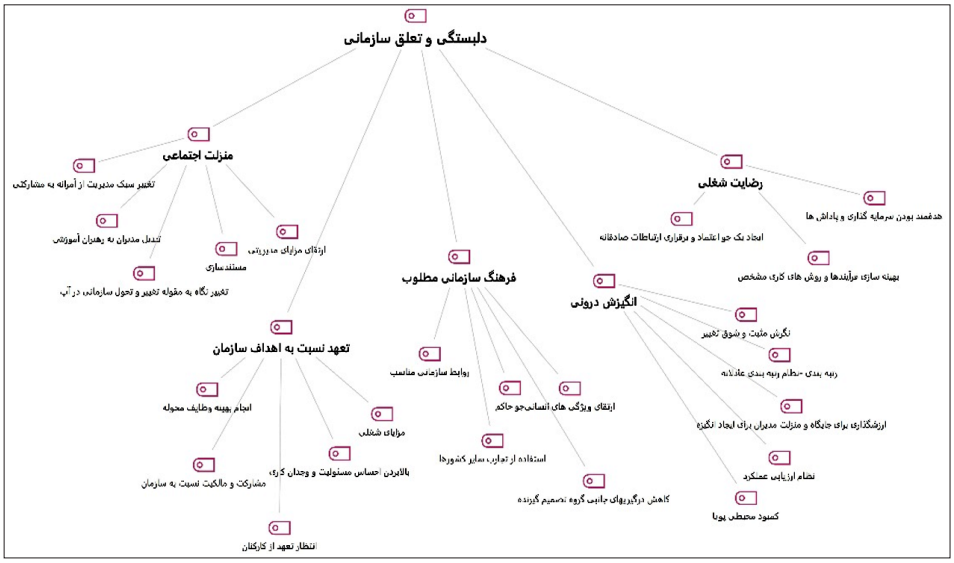
شرکت‌کنندگان در این مطالعه دربارهٔ تفویض اختیار، مشارکت و اتخاذ تصمیمات به‌صورت مشارکتی با تغییر سبک مدیریت نیز اظهارنظر کرده‌اند. مقوله توزیع قدرت و تفویض اختیار به‌زعم مصاحبه‌شوندگان سبب ساده‌سازی امور در تصمیم‌گیری خواهد شد و بوروکراسی اداری را نیز کاهش خواهد داد.

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

کدهایی مانند جانشـــین‌پروری و کوچینگ، تسهیم اطلاعات عملکردی، گستردگی اختیارات، تعریف رابطه اختیار و مسئولیت، مسطح کردن ساختار سازمانی و کاهش تعداد لایه‌ها، تغییر در مسئولیتها و تغییر نظارت نزدیک به سمت هدایت تفویضی از مباحثی بودند که در مصاحبه‌های شرکت‌کنندگان به آنها اشاره شده اســـت. اختصاص منابع و تسهیم اطلاعات عملکردی سبب توانمندسازی مدیران خواهد شد. سهیم کردن مدیران در اطلاعات سبب ایجاد جو صمیمیت و اعتماد و مسئولیت‌پذیری می‌شود. شرکت‌کنندگان اذعان داشـــتند که در حال حاضر فضـــای کافی برای مانور دادن مدیران میانی وجـــود ندارد و اختیارات مدیران محدود به عزل و نصب رده‌های پایین‌تر و دوایر داخل حوزه مدیریتی آنهاست و برنامه‌ریزی و اتخاذ سیاستهای استانی و منطقه‌ای از حوزه اختیارات مدیران میانی خارج است. از دید شرکت‌کنندگان واگذاری اختیارات یعنی رابطه میان اختیار و مسئولیت است، درحالی‌که در وضعیت حاضر به مدیران میانی اختیار داده نمی‌شود، اما از آنها مسئولیت درخواســـت می‌شود. بنابراین، واگذاری یا محول کردن اختیارات لازم بایستی متناسب با مسئولیتهای آنان باشد. برخی از شرکت‌کنندگان ضمن اشاره به مفاد سند تحول بنیادی آموزش و پرورش، پیروی از راهکارهای این سند را در راستای بهبود مدیریت منابع انسانی ارزیابی می‌کنند.

۴. دلبستگی و تعلق سازمانی

مضمون «دلبستگی و تعلق سازمانی» شامل مقوله‌های تعهد نسبت به اهداف سازمان، رضایت شغلی، انگیزش درونی، فرهنگ‌سازمانی مطلوب و منزلت اجتماعی است. نمودار درختی این مضمون در شکل شماره ۴ نمایش داده شده است.



شکل ۴. مضمون دلبستگی و تعلق سازمانی

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

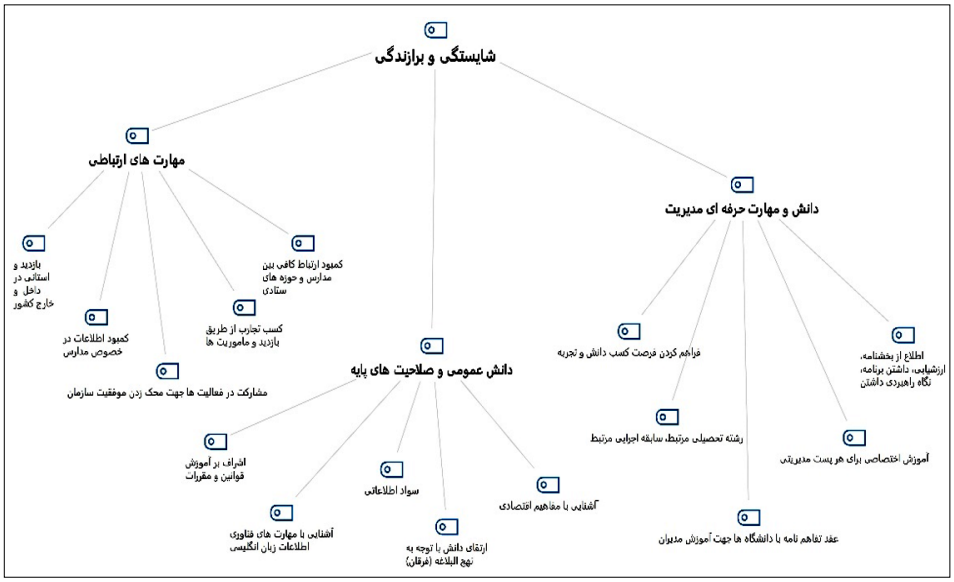
شـــرکت‌کنندگان معتقد بودند که از طریق تعهد بیشـــتر در کارکنان نسبت به اهداف سازمان و بهبود رضایت شـــغلی می‌توان تعلق ســـازمانی را ارتقا بخشید. در انجام دادن وظایف محوله، مدیران به شـــرط کارایی و اثربخشی بیشتر، احساس اعتمادبه‌نفس و خودارزشی و درنتیجه احساس رضایت شـــغلی خواهند کرد. شرکت‌کنندگان بالا بردن احساس مسئولیت کارکنان را نه تنها در مورد انجام دادن کار، بلکـــه در مورد رفتار و وظایف مدیر نیز مطرح کرده‌اند. ارتقای مســـئولیت‌پذیری، تعهد و وجدان کاری، پاکدستی، امانتداری، انصاف و عدالت‌جویی، اخلاق، صداقت و ثابت‌قدمی برآیند تعلق سازمانی هستند که شرکت‌کنندگان آنها را بیان کردند. داشتن مزایای شغلی مناسب نیز از محرکهای درونی و بیرونی‌اند که برای ارتقای دلبســـتگی و تعلق سازمانی مطرح شدند. شرکت‌کنندگان اعتقاد داشـــتند که برخورداری از مزایای منطقی و کافی برای رشـــد و پویایی و تعالی نیز تأثیرگذار است. در این راستا، رتبه‌بندی بایستی عادلانه باشد و بر اساس محورها و شاخصها و ساختارها صورت گیرد. عدم تصریح اهداف و وظایف و عدم شفافیت اهداف سازمانی از موانع دلبستگی و تعلق سازمانی ذکر شده است.

ســـازمانها بایـــد بـــه نیروهـــای توانمنـــد ارزش بدهنـــد تـــا توانمندســـازی ارزش به‌شـــمار آید. یکی از شـــرکت‌کنندگان مدیران را به موتورهای یک لوکوموتیو تشبیه کرد که هرچقدر مدیر توانا باشد و توانایی کافی داشته باشد، بهتر می‌تواند واگنها را پشت سر هم بکشد. به‌زعم مصاحبه‌شوندگان درگیر کردن مدیران میانی در تصمیمات مهم مدیریتی در ارتقای تعلق ســـازمانی نقشـــی مهم خواهد داشت. اگر مدیر متناسب با وظایف محوله او انتخاب شده باشد در زمینهٔ توانمندسازی قدمهایی برداشته شده اســـت. به‌عبارت‌دیگر شرکت‌کنندگان بیان داشتند که فرد بایستی با شـــغل خود تناسب داشته باشد. مدیران با فهم درست از مسائل آموزش‌وپرورش قادرند اهل تغییر باشند و شوق تغییر نیز داشته باشند. شـــرکت‌کنندگان ارتقای منزلت شغلی مدیران را نیز به‌عنوان عاملی تأثیرگذار در توانمندسازی مدیران مطرح کردند.

۵. شایستگی و برازندگی

مضمون «شایســـتگی و برازندگی» شـــامل مقوله‌های دانش عمومی و صلاحیتهای پایه، مهارتهای ارتباطی و دانش و مهارت حرفه‌ای مدیریت است. نمودار درختی این مضمون در شکل شماره ۵ نمایش داده شده است.

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]



شکل ۵. مضمون شایستگی و برازندگی

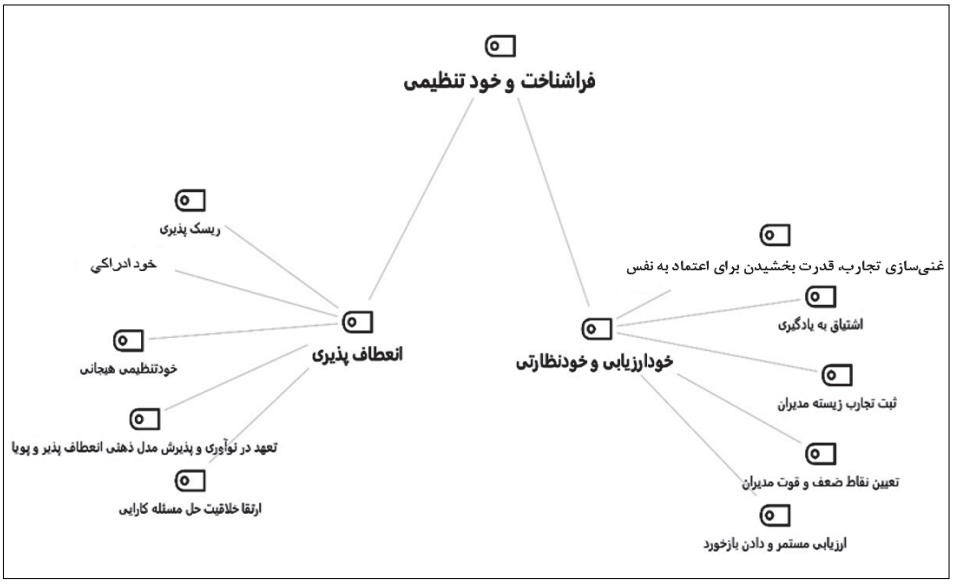
از تجزیه‌وتحلیل داده‌ها مضمون شایســـتگی و برازندگی نیز اســـتخراج شـــد. این مضمون از طریق مقوله‌های مهارتها شکل گرفت. کدهای بسیار به دانش عمومی و صلاحیتهای پایه موردنیاز مدیران اشاره داشتند. آشنایی با مفاهیم سیاسی، فرهنگی، آموزشی و پرورشی، خدماتی، حقوقی، قوانین، دستورالعملها و فناوریهای نوین از مفاهیمی بودند که شرکت‌کنندگان آنها را برای توانمندسازی ضروری می‌دانستند. علاوه بر این مفاهیم، شرکت‌کنندگان آشنایی با مهارتهای فناوری اطلاعات و دانستن یک زبان خارجی، آشـــنایی با فلســـفه تعلیم و تربیت اسلامی، اطلاع ازنظریه‌ها و اسناد بالادســـتی و مهارتهای رهبری را به‌منزلهٔ مهارتهای مورد نیاز مدیران بیان کردند. ضمن آنکه سوابق تحصیلی مرتبط نیز مورد تأکید بود. شرکت‌کنندگان در این مطالعه اطلاع مدیران از مقررات و قوانین، اطلاع از بخشنامه‌ها و دستورالعملها و همچنین برنامه‌ها را مطرح کردند. به‌زعم آنان مدیر باید فرصتهای مطالعاتی را جستجو کند و از آنها برای ارتقای مهارتهای موردنیاز بهره بگیرند و تجربه‌گرایی و بهره از تجارب ســـودمند را به‌منزلهٔ منبعی برای ارتقای دانش تخصصی و مهارت مدیریت در نظر بگیرد. همچنین ضرورت دارد فهم مدیران از مســـائل آموزش‌وپرورش ارتقا یابد و نســـبت به مسائل کلان نگرش مثبت داشته باشند. مهارتهای رهبری یعنی قدرت نفوذ در زیردســـتان، پذیرش از سوی زیردستان و به‌دست آوردن رأی. نظر زیردستان به مدیران کمک می‌کند، درحالی‌که مدیران فعلی بیشتر علاقه دارند دستور بدهند و زیردستان از آنها اطاعت کنند. مدیران فعلی علاقه‌ای به چالش کشیده شدن از سوی مدیران صنف ندارند. مدیران می‌توانند در بحثهای تخصصی و مهارتی از معارف اسلامی نیز بهره ببرند و قوه تشخیص خود را افزایش دهند.

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

مدیران میانی لازم است به شایستگیهایی مجهز باشند که به آنها کمک کنند تا بفهمند پیرامون آنها چه اتفاقاتی در حال رخ دادن است تا بتوانند تصمیم‌گیری متناسب داشته باشند. علاوه بر این موارد، شرکت‌کنندگان به صلاحیتهای عمومی، مثل اخلاق و رفتار اجتماع‌پسند نیز اشاره کرده‌اند. شرکت‌کنندگان همچنین برخورداری از ویژگیهای اخلاقی و رفتاری مثل حسن‌خلق، اعتمادبه‌نفس، روحیه مشارکت‌جویی، توانایی برقراری ارتباط و تعامل سازنده با دیگران را نیز به‌منزلهٔ مهارتهای مورد نیاز مدیران بیان کرده‌اند.

۶. فراشناخت و خودتنظیمی

مضمون «فراشناخت و خودتنظیمی» شامل مقوله‌های خودارزیابی و خودنظارتی و انعطاف‌پذیری است. نمودار درختی این مضمون در شکل شماره ۶ نمایش داده شده است.



شکل ۶. مضمون فراشناخت و خودتنظیمی

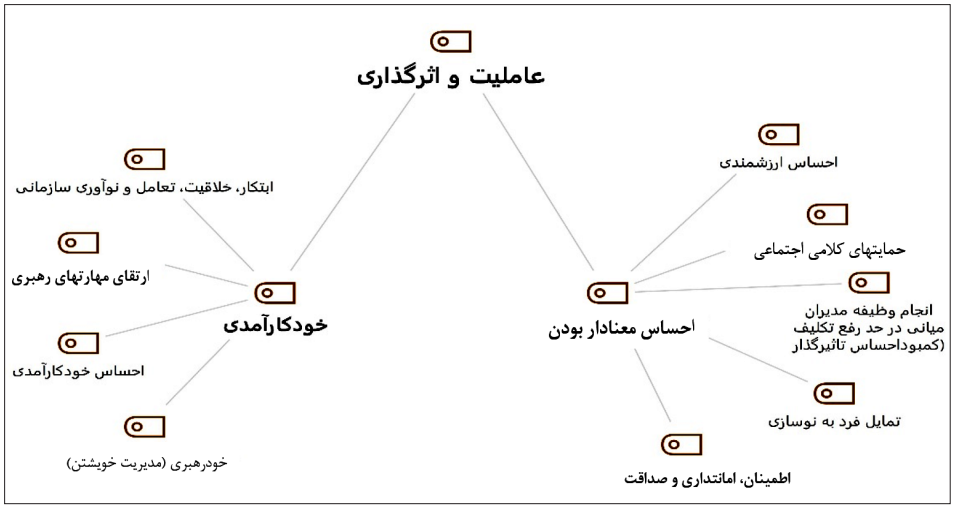
مضمون استخراجی دیگر در مورد توانمندسازی مدیران میانی مهارتهای ارزیابی و خودنظارتی و انعطاف‌پذیری بود. خودتنظیمی مدیران در قالب کدهایی مانند خودمدیریتی، خودارزیابی، خودکارآمدی و خودنوسازی، خودنظارتی، برانگیختگی هیجانی، خودراهبری، پذیرش نوآوری و خوداداری نمود پیدا کرده است. شرکت‌کنندگان همچنین به خودباوری، خودمدیریتی و چیزی که به رشد فرد مربوط می‌شود اشاره کرده‌اند. به‌زعم مصاحبه‌شوندگان روشهای خودنظارتی، افزایش و نظارتهای سلسله‌مراتبی سخت‌گیرانه کاهش می‌یابد. فرد نیز برای بهتر شدن در مدیریت اشتیاق یادگیری خواهد داشت.

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

شـــرکت‌کنندگان معتقد بودند که اعتماد به سطوح پایین سازمان و تشکیل دوایر کیفیتی و گروههای کاری منجر به غنی‌سازی تجارب کاری آنها می‌شود و احساس اعتمادبه‌نفس را بهبود می‌بخشد و برناتوانی و درماندگی مدیران چیره می‌شود و در افراد شور و شوق انجام دادن وظایف شغلی را مهیا می‌کند.

۷. عاملیت و اثرگذاری

مضمون «عاملیت و اثرگذاری» شامل مقوله‌های خودکارآمدی و نقش‌آفرینی و احساس معنادار بودن است. نمودار درختی این مضمون در شکل شماره ۷ نمایش داده شده است.



شکل ۷. مضمون عاملیت و اثرگذاری

مضمون دیگری که از تجزیه و تحلیل داده‌ها استخراج شد، تقویت عاملیت و اثرگذاری بود. این مضمون در خودکارآمدی و احســـاس معنادار بودن نمود پیدا می‌کند. ابتکار، خلاقیت، تعامل و نوآوری ســـازمانی از کدهایی بودند که در نقش‌آفرین بودن مدیران تأثیر داشتند. مدیران لازم است که احساس خودکارآمدی خود را ارتقا دهند. احساس خودکارآمدی عامل انگیزشی است که شرکت‌کنندگان آن را مطرح کردند. اگر احساس تأثیرگذاری کاهش یابد دیدگاه مدیران دربارهٔ انجام دادن وظایف در حد رفع تکلیف خواهد بود. از کدهای دیگر تمایل فرد به نوسازی است. مدیر میانی ضروت دارد به نوسازی خودش تمایل داشته باشد و مهارتهای لازم را به‌دست آورد. شرکت‌کنندگان ویژگیهایی مانند توانایی در حل مسئله، خلاقیت، تعامل و نوآوری سازمانی و خروج از روزمرگی را نیز مورد نیاز مدیران دانستند. خودباوری، صداقت و سازگاری، صبر و بردباری، همت و سخت‌کوشی، شجاعت و قاطعیت، اعتمادبه‌نفس، توفیق، توفیق‌طلبی، خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری نیز از کدهای مربوطه بودند که در احساس معنادار بودن نقش دارند.

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر با مبانی نظری و محتوای ادبیات ناظر بر مدیریت منابع انسانی و پیشینه مطالعات مربوط به توانمندسازی سازگار است. براساس یافته‌های پژوهش، الگوی توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش از هفت مؤلفه (اولویت آموزش و پرورش در سیاستهای کلان، انتصاب مبتنی بر شایستگی، توزیع قدرت و تفویض اختیار، دلبستگی و تعلق سازمانی، عاملیت و اثرگذاری، فراشناخت و خودتنظیمی، شایستگی و برازندگی) تشکیل شده است. چنانکه در مقدمه این نوشتار اشاره شد، مفهوم «توانمندسازی» به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر، از طریق برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری، به کارکنان کمک می‌کند تا آمادگی لازم را برای پذیرش مسئولیتهای بیشتر و تصمیم‌گیری مستقل به‌دست آورند. مرور ادبیات ناظر بر توانمندسازی نشان می‌دهد که دیدگاههای مختلفی در این حوزه وجود دارند. در دیدگاه ساختاری، توانمندسازی با تفویض اختیار مترادف است. در دیدگاه روان‌شناختی، توانمندسازی به‌عنوان افزایش انگیزش درونی برای انجام دادن وظایف محوله به‌کارکنان تلقی می‌شود که در ویژگیهایی مانند مؤثر بودن، معناداری، حق انتخاب و شایستگی نمود پیدا می‌کند. در مطالعه جوهدی و همکاران (۲۰۱۲)، کارکنان دارای پتانسیل بالا با متغیرهای اشتیاق یادگیری، عملکرد بالا و دلبستگی سازمانی و شغلی توصیف شده‌اند. بلانچارد و همکاران توانمندسازی را مترادف با تفویض قدرت و تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان می‌دانند و معتقد به سهیم کردن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه و طراحی ساختاری سازمانی مناسب‌اند (شُول و همکاران، ۱۹۹۳). الگوی توانمندسازی ساختاری کانتر(۱۹۸۳) از شش مؤلفه (دسترسی به فرصتهای بیشتر، اطلاعات، منابع، پشتیبانی، قدرت رسمی و قدرت غیررسمی) تشکیل شده است. به زعم صفری (۱۳۹۸)، مؤلفه‌های توانمندی معلمان زن شامل معناداری در شغل، شایستگی شغلی، حق انتخاب، مؤثر بودن و مشارکت می‌شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، برای توانمندسازی مدیران میانی وزارت آموزش و پرورش، مداخله در سه سطح ضرورت دارد. در سطح کلان، تغییر محیط خارج از آموزش و پرورش و برخی مناسبات، رفع موانع و عوامل بازدارنده، مساعد ساختن و آماده کردن بستر مناسب برای توانمندسازی مدیران ضروری است. مصاحبه‌شوندگان ساختار فعلی را بوروکراتیک، متمرکز و سلسله‌مراتبی ارزیابی کرده‌اند که مانع خلاقیت و ابتکار، استقلال و خودرهبری است. همچنین در احراز شایستگی مدیران، مسامحه می‌شود. مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که دخالت وابستگیهای سیاسی در انتصاب مدیران پررنگ است و دست‌اندرکاران خارج از آموزش‌وپرورش به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم در انتصابها دخالت می‌کنند. جابه‌جاییها و انتصاب مدیران براساس نفوذ گروههای سیاسی به بی‌ثباتی مدیریت

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

و ناتوانی مدیران میانی منجر شده است. برخی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرده‌اند که مدیران میانی در آموزش و پرورش اختیاری ندارند و صرفاً به انجام دادن وظایف محوله روتین (ارسال بخشنامه‌ها به رده‌های پایین‌تر و ارائه گزارش به رده‌های بالاتر) بسنده می‌کنند. محدودیت اختیار سبب شده است که مدیران میانی تابع مدیران رده بالا باشند و نتوانند مدیران بالادستی را به چالش بکشانند. از سویی دیگر، مساعد ساختن محیط سازمان مستلزم اصلاح برخی فرایندهای اداری، از جمله نظام ارزیابی عملکرد مدیران است. وقتی که عملکرد مدیران میانی با روشهای علمی دقیق ارزیابی نشود، برخورداری وزارت آموزش و پرورش از مدیران میانی توانمند دور از انتظار است. بنابراین، توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش مستلزم انتصاب مبتنی بر شایستگی و تفویض اختیار است. بدیهی است که قوانین و ضوابط انتصاب و مناسبات ناظر بر ارتقا و ثبات مدیریت فراتر از اختیارات آموزش و پرورش است. فاصله نظام اداری کشور ما از نظام شایسته‌سالاری خیلی دور است. ابهام در ضوابط انتصاب مدیران، انتصاب خارج از ضوابط و دخالت عوامل خارج از آموزش و پرورش، از جمله نمایندگان مجلس و سایر شخصیتهای سیاسی پرنفوذ در ابقای آنان مشهود است. در سطح سازمان، توسعه شایستگیهای سازمان براساس رویکردهای جدید مدیریت منابع انسانی و ایجاد محیط مساعد و شرایط مطلوب در داخل سازمان ضروری است. مداخله در سطح سازمان به مفاهیم انتصاب مبتنی بر شایستگی، مسطح‌سازی ساختاری، مدیریت تخت، مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، کوچینگ و جانشین‌پروری معطوف است. در سطح فرد، ارتقای انگیزش درونی و تلاش مضاعف مدیران برای شناخت و توسعه ظرفیتها و شایستگیها، خودتنظیمی، عاملیت و احساس مؤثر بودن بسیار مهم و ضروری است. بنابراین، «عاملیت و اثرگذاری»، «شایستگی و برازندگی» و «فراشناخت و خودتنظیمی» از مؤلفه‌های اصلی الگوی توانمندسازی محسوب می‌شوند. مضمون «شایستگی و برازندگی» شامل مقوله‌های دانش عمومی و صلاحیتهای پایه، مهارتهای ارتباطی و دانش و مهارت حرفه‌ای مدیریت است. مضمون «عاملیت و اثرگذاری» شامل مقوله‌های خودکارآمدی و نقش‌آفرینی و احساس معنادار بودن است. مؤثر بودن، به این معناست که فرد به‌منزلهٔ منشأ اثر در دستیابی به اهداف وظیفه‌ای تلقی می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، فرد به این باور برسد که در انجام وظایف شغلی خود می‌تواند نقشی مهم را در جهت تحقق‌پذیری هدف تعیین‌شده سازمان ایفا کند (دوتی، ۲۰۱۷). معناداری نیز به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده‌آلها و استانداردها می‌پردازد. حق انتخاب به آزادی عمل فرد برای انجام دادن وظایف شغلی و خودکارآمدی به ادارک و باور فرد به قابلیتهایش برای انجام دادن موفقیت‌آمیز وظایف محوله اشاره دارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). به‌زعم صاحب‌نظران رویکرد انگیزشی، هر استراتژی که متضمن افزایش عاملیت و خودتصمیم‌گیری باشد به توانمندسازی فرد منجر خواهد شد(افشارفر و همکاران، ۱۳۹۰). مضمون «فراشناخت و خودتنظیمی» شامل مقوله‌های خودارزیابی و خودنظارتی و انعطاف‌پذیری است. «دلبستگی و تعلق

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

سازمانی» یکی از مؤلفه‌های اصلی الگوی توانمندسازی مدیران را تشکیل می‌دهد و شامل مقوله‌های تعهد نسبت به اهداف سازمان، رضایت شغلی، انگیزش درونی، فرهنگ‌سازمانی مطلوب و منزلت اجتماعی است. تقویت دلبستگی و تعلق سازمانی یکی از تدابیر مؤثر برای توانمندسازی مدیران میانی و جانشین‌پروری است

محدودیتهای پژوهش

در پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی(مصاحبه نیمه‌ساختارمند) مؤلفه‌های هفتگانه الگوی توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش شناسایی و معرفی شدند. اگرچه، با استفاده از این الگو می‌توان به سیاستگذاری و برنامه‌ریزی برای توانمندسازی مدیران آموزش و پرورش اقدام کرد، بااین حال، تدوین نسخه نهایی این الگو نیازمند گردآوری داده‌های کمّی از مدیران میانی آموزش و پرورش و استفاده از تحلیل عامل تأییدی برای اعتباربخشی الگوی پیشنهادی است. در این پژوهش امکان انتخاب یک نمونه آماری نسبتاً بزرگ از میان مدیران میانی آموزش و پرورش و گردآوری داده‌های کمّی از چنین نمونه‌ای فراهم نشد. لذا، پیشنهاد می‌شود گام دوم این تلاش علمی در پژوهش‌های بعدی برداشته شود. به مسئولان ارشد وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که توانمندسازی مدیران میانی را در اولویت قرار دهند و موانع سیاسی خارج از سازمان را با صراحت و قاطعیت بیشتر با سیاستگذاران و مدیران سطح کلان بیان کنند و برای گشودن راه و مساعد ساختن شرایط برای توانمند شدن مدیران میانی اهتمام ورزند.

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

منابع

REFERENCES

اربابیان، زهرا؛ خورشـــیدی، عباس؛ شهریاری، محمدرضا و شـــریفی، مانی. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲ (۴۵)، ۱۵۵-۱۷۶.

افشارفر، فیروز؛ عباس‌پور، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۹۰). در جستجوی درک روابط معنادار میان کارکردها و توانمندسازی روان‌شناختی سازمان مدرسه. *فصلنامه روانشناسی تربیتی، ۷* (۲۰)، ۶۹-۹۴.

باقری، مهدی؛ شـــایان، شهرام و جوکار، فریبا. (۱۳۹۹). توانمندســـازی مدیران آموزشی دانشگاههای علوم پزشکی: تحلیل محتوای متون. *فصلنامه طب و تزکیه*، ۲۹ (۲)، ۱۲۸-۱۴۲.

شکوری شالدهی، عباس؛ تورانی، حیدر؛ کردستانی، فرشته و دلگشایی، یلدا. (۱۴۰۰). ارائه الگویی برای ارتقای منابع انسانی نظام آموزش و پرورش با تاکید بر سند تحول بنیادین. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۵ (۱)، ۲۹-۶۰.

صفری، محمود. (۱۳۹۸). بررسی ارتباط رهبری تحول‌گرای مدیران با توانمندسازی معلمان. *فصلنامه پویش در آموزش علوم انسانی*، ۵ (۱۷)، ۴۰-۵۳.

قلی‌پور، آرین؛ محمداسماعیلی، ندا و دبیری، افشین. (۱۳۹۶). *مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی (جایزه استاندارد ۳۴۰۰۰)*. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

کارگر، فرزانه؛ فرخ‌بخش، ســـعید و ستار، آزیتا. (۱۳۹۹). ارائه مدل توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی یک پژوهش کیفی. *فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۸ (۱)، ۲۱۸-۲۳۰.

Berraies, S. (2020). Effect of middle managers' cultural intelligence on firms' innovation performance: Knowledge sharing as mediator and collaborative climate as moderator. *Personnel Review*, *49*(4), 1015-1038.

Bukh, P. N., & Svanholt, A. K. (2020). Empowering middle managers in social services using management control systems. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, *32*(2), 267-289.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, *13*(3), 471-482.

Dessler, G., & Schoell, W. F. (1993). *Introduction to Business.* Allyn & Bacon.

Doty, N. (2017). *Caught in the middle: Empowerment in middle managers.* Unpublished manuscript, Kansas State University, Manhattan, KS.

Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, *67*(3), 567-604.

Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, *97*(1), 116-131.

Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. S. K. (2012). Examining characteristics of high potential employees from employees' perspective. *International Journal of Arts & Sciences*, *5*(7),175-186.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books, Inc.

———————— · (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American* corporation. New York, NY: Simon & Schuster, Inc.

———————— · (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review, 67*(6), 85-92.

Kinory, E., & Canada, J. (2020). The impact of mutual monitoring and enterprise system

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]

integration on the empowerment of managers. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, *16*(2), 1-21.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(4), 527-545.

Otocki, A. C., & Turner, B. F. (2020). Behavior training is not enough: Empowering middle managers by shifting mindset. *Military medicine*, *185*(Suppl3), 31-36.

Park, J., & Hassan, S. (2018). Does the influence of empowering leadership trickle down? Evidence from law enforcement organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *28*(2), 212-225.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, *38*(5), 1442-1465.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An «interpretive» model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review, 15*(4), 666-681.

Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, *18*(4), 448-462.

Wang, R., Gibbons, P. T., & Heavey, C. (2017). A conceptual framework of middle managers' strategic role flexibility. In S. W. Floyd, & Bill Wooldridge (Eds.), *Handbook of middle management strategy process research* (pp. 243-273). Edward Elgar Publishing.

Yuliaty, F. (2017). Employee empowering through information technology and creativity in organizations. *Journal of Economic & Management Perspectives*, *11*(3), 54-59.

[Downloaded from mail.qjfr.ir on 2026-09-26]