

## اثرات توانمند سازی معلمان در آموزش و پرورش

### سید مجتبی کراماتی ۱ (نویسنده مسئول) مرضیه افراسیابی ۲

۱. معاون پرورشی و تربیت بدنی اداره آموزش و پرورش منطقه گله دار - کارشناس ارشد زبان و ادبیات عرب ،

گروه علوم تربیتی، ایران

mojtaba.keramati16@gmail.com

۲. دبیر فیزیک آموزشگاه فاطمیه اداره آموزش و پرورش منطقه گله دار - کارشناس ارشد فیزیک اتمی و

مولکولی ، گروه علوم تربیتی، ایران

marziyeh\_afraasiyabi@yahoo.com

### چکیده

سابقه و هدف: هدف اصلی این پژوهش اثرات توانمند سازی معلمان در آموزش و پرورش بود. توانمند سازی اعطای اختیار تصمیم گیری به معلمان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است. توانمند سازی فرایند توسعه است باعث افزایش توان معلمان برای حل مشکل ، ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی معلمان شده و آنان قادرند عوامل محیطی را شناسائی و تحت کنترل بگیرند. مواد و روشها: مطالعه حاضر از نوع توصیفی تحلیلی است و پس از بررسی مفاهیم با ارائه نتایج به پیشنهادات کاربردی پرداخته شده است. روش تحقیق حاضر توصیفی و روش گردآوری اطلاعات آن، کتابخانه ای است. بدین صورت که از منابع کتابخانه ای نظیر: کتاب، مقاله، منابع خارجی و ... و آموخته های محقق استفاده شده است.

یافته ها: از نظر این پژوهش احساس توانمندی و خودکارآمدی از جمله مسایل مهمی است که در تداوم شغلی معلمان نقش ایفا می کند. یکی از تکنیک های مؤثر برای افزایش بهره وری معلمان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی، توانمندسازی معلمان است. نتیجه گیری: از مباحث ایراد شده نتیجه گرفته می شود که با افزایش رقابت و گسترش روش های توسعه منابع انسانی، سازمان ها تلاش می کنند معلمان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی را داشته باشند. اما سازمان ها همواره از این مسأله بیم دارند که سرمایه های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند، زیرا هر سازمان برای رساندن معلمان خود تا مرحله بهره وری و کارآیی مطلوب، هزینه های بسیاری متحمل می شود و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت ها، تجربیات و سرمایه هایی می شود که طی سال ها تلاش به دست آمده است. نرخ جابجایی بالا معمولاً معرف مشکلات داخلی سازمانی است.

واژگان کلیدی: توانمندسازی معلمان ، بهره وری ، توانمندی ، خودکارآمدی ، توانایی

<sup>1</sup> analytic-descriptive

## مقدمه

توانمند سازی عبارت است از آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دست آوردهای شگفت انگیز. توانمند سازی نیروی انسانی به معنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در معلمان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی است [۱]. به دلیل اهمیت بالای توانمند سازی معلمان در افزایش بهره وری و رضایت شغلی در شرکت‌ها و موسسات، پژوهشگران همواره درصدد سنجش بهتر و در نتیجه ارتقای توانمندسازی معلمان بوده‌اند. [۲] استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. توانمند سازی روش نوینی برای بقای سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است [۳] توانمندسازی (توانا سازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به معلمان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد. [۴] تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تاثیر گذار است. از این طریق می‌توانیم فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند [۵]

## مواد و روشها

پژوهش حاضر یک پژوهش کاربردی است که با استفاده از روش پژوهش کیفی از نوع تحلیل محتوای استقرایی انجام گردیده است. در این مطالعه برای استخراج و تدوین مطالب از روش سه سو سازی استفاده گردید، یعنی مطالعه با بهره‌گیری از پژوهشهای مربوط و مبانی نظری انجام شد. این روش تحقیق از نوع روش تحقیق نظری است که با روش تحلیل محتوا و با رویکرد کیفی انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، فیشهای برداشت شده از کتب گوناگون و از طریق مطالعه کتابخانه‌ای بوده است. قلمرو تحقیق، کلیه منابع اصلی و دست اول و همچنین منابعی بوده است که دیگران به صورت نقد در خصوص آنها تدوین نموده و به زبان‌های انگلیسی و فارسی بوده است. در این مورد محقق به سراغ منابع اولیه و وکتاب‌ها، آثار و نوشته‌های دست اولی که به طور مستقیم و غیر مستقیم به موضوع اشاره نموده رفته است. بر اساس تحلیل منابع، یافته‌های پژوهش را ارائه داده است و در نهایت این یافته‌ها را مورد بحث قرار داده است. شیوه انتخاب منابع که مبنای تحلیل قرار گرفته است، عمدتاً اصالت منبع، موثق بودن و مرجعیت نویسنده یا نویسندگان بوده است. همچنین قابلیت دسترسی به منابع نیز وجهه نظر قرار گرفته است و در پایان به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری بحث می‌پردازیم.

## مبانی نظری

### توانمندسازی

توانمندسازی واژه‌ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته است، ولی روی تعاریف آن توافقی حاصل نشده است. لذا هنوز در ادبیات نظری سازمان و مدیریت واژه توانمندسازی به صورت بسیار وسیع بکار می‌رود ولی معنای شفاف از آن در دست نیست [۶] بسیاری از نظریه پردازان مفهوم توانمندسازی را هم معنی با مشارکت معلمان در محل کار مد نظر قرار داده‌اند. مشارکت معلمان فرایندی است که بدین وسیله قدرت در میان افراد تسهیم می‌گردد. این نظریه پردازان بحث می‌کنند که توانمند سازی ممکن است به عنوان اعطای قدرت سازمانی بیشتر به معلمان و تفویض اختیار تعریف شود. در این فرایند به معلمان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد. [۷] در رویکرد دیگری، توانمند سازی به عنوان سازه‌انگیزی تعریف می‌شود که بر ادراک‌های معلمان نسبت به محیط کاریشان مبتنی است. توماس و ولتهوس تئوری شناختی پیچیده‌ای از توانمند سازی ارائه داده‌اند که هسته محوری آنرا چهار متغیر شناختی شکل می‌دهد که انگیزش درونی معلمان را تعیین می‌کند [۸] تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تاثیر گذار است [۹] تواناسازی فراهم آوردن ابزار لازم برای افراد به گونه‌ای است که برای آنها قابل فهم باشد و بتوانند از آن در جهت مصالح خود

استفاده کنند. کانگر وکانگو معتقدند هر گونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس معلمان منجر شود تواناسازی آنها را در پی خواهد داشت. [۱۰] توانمندسازی معلمان یکی از تکنیکهای موثر برای افزایش بهره‌وری معلمان و استفاده بهینه از ظرفیت و تواناییهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. [۱۱] توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است [۱۲].

### مراحل توانمند سازی

برای فهم بهتر توانمندسازی باید آن را با مدیریت سنتی و احساس تعلق و دلبستگی معلمان مقایسه کنیم.

- 1- مدیریت سنتی: اکثر تصمیم‌گیرها با مدیریت است و او بیشترین سهم را در حل مشکلات برعهده دارد؛
- 2- احساس تعلق و دلبستگی: به معلمان فرصت می‌دهند در تصمیم‌گیرها و حل مشکلات سهیم باشند؛
- 3- توانمندسازی: معلمان و مدیران تصمیماتی برای حل مشکلات می‌گیرند که در مدیریت سنتی فقط در اختیار مدیریت عالی بود [۱۳].

روند تکاملی مدیریت در بسیاری از سازمانهای آمریکایی از سال ۱۹۸۰ از سبک مدیریت سنتی به سمت احساس تعلق و دلبستگی به دلایل زیر تغییر یافت:

- کیفیت وقتی بهبود می‌یابد که مشتری به انتظارا تاش برسد؛

- معلمان هم می‌توانند مانند مدیران برای حل مشکلات مربوط به کیفیت، نظرات ارزشمندی ارائه کنند. احساس تعلق و دلبستگی از حلقه‌های کیفیت (QC)، گروههای اصلاح‌کننده فعالیتها، غنی‌سازی شغلی فردی و تکامل سبک مدیریت مشارکتی به دست می‌آید. توانمندسازی از سال ۱۹۹۰ رواج یافت. زمانی که نیاز به همفکری، مشارکت و پذیرش ریسک داریم معلمان با انگیزه به کمک ما می‌آیند. مدیران می‌خواهند نشان دهند توانمندسازی زمانی موثر است که به خوبی اداره شود. [۱۴] سازمانهایی که خواهان مدیریت کیفیت جامع (TQM) هستند نشان دادند توانمندسازی می‌تواند نتایج چشمگیری در بهبود فرایند بهره‌وری، کیفیت و رضایت مشتری داشته باشد. توانمندسازی می‌تواند در سه محور عمده ذیل ظاهر شود. [۱۵]

- 1- توانمندسازی فردی: به معلمان به نسبت مسئولیتها باید اختیارات کافی داده شود؛
- 2- توانمندسازی گروهی: برای حل مشکلات، بهبود فرایند یا مواجهه با چالشها گروههای موقت توانمند به وجود می‌آیند؛
- 3- گروههای کاری خودگردان: معلمان در قالب گروهها سازماندهی می‌شوند و به جای رئیس یا سرپرست دارای مربیان یا تسهیل‌کنندگان هستند. [۱۶]

توانمندسازی یعنی دادن قدرت انجام کار به معلمان است. [۱۷] توانمندسازی به معنی هرج و مرج یا شانه خالی کردن مدیران از مسئولیت نیست. معلمان توانمند به صورت انفرادی یا گروهی درقبال کارشان و نتایج آن احساس مسئولیت می‌کنند و نسبت به سایر معلمان غیرتوانمند از رضایت شغلی بیشتری برخوردارند که باعث بهبود بیشتر و مستمری می‌شود [۱۸]. بنابراین، مدیران با توانمندسازی کارکنان نه تنها قدرت خود را از دست نمی‌دهند بلکه بر قدرتشان افزوده می‌شود. نتایج خوب و رضایتمندی شغلی حتی می‌تواند بهبود بیشتر به دنبال داشته باشد. لذا مدیرانی که معلمان را توانمند می‌سازند نه تنها قدرت خویش را از دست نمی‌دهند بلکه آن را افزایش هم می‌دهند [۱۹]. چرا مدیران توانمندسازی را اجرا می‌کنند؟ به صورت فردی یا گروههای موقت و کاری خودگردان توانمندی صورت گیرد. تعداد اندکی از آنها می‌توانند به مسیر خود ادامه دهند. بعضی از مدیران و مدیران ارشد و سرپرستان باید فرایند توانمندسازی را اجرا کنند. معمولاً افرادی که ارزشهای آنان با فرهنگ توانمندسازی همخوانی دارد یا از نظر استدلال منطقی توانمندسازی را پذیرفتند می‌تواند در این فرایند همکاری و مشارکت بیشتری کنند. [۲۰]

## اهمیت و ضرورت توانمندسازی

امروزه در کشور ما به گمان برخی صاحب‌نظران و کارشناسان، نظام آموزش و پرورش از کاهش کارایی و بهره‌وری پایین رنج می‌برد. معیارهای تعریف شده‌ای برای انتخاب مدیران مدارس وجود ندارد و برنامه‌های توانمندسازی مداوم و نظام‌مند کمتر به چشم می‌خورد و متعاقب آن فرصت بروز خلاقیت و نوآوری کمی برای مدیران مدارس وجود دارد [۲۱]. در حالی که به نظر می‌رسد توانمندسازی یک راهکار مهم برای توسعه، به منظور تطابق با روند تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان آموزش و پرورش است. سالازار (۲۰۱۷) معتقد است که در سالهای اخیر توانمندسازی به عنوان یک راهکار نیروی انسانی برای خلق کارآمدی، بهره‌وری و خشنودی بیشتر معلمان در محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد [۲۲]. شرت و گر (۲۰۱۶) نیز اعتقاد دارند که توانمندسازی فرصت‌هایی است که برای استقلال، انتخاب، مسئولیت‌پذیری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان به افراد داده می‌شود [۲۳]. به طور کلی توانمندسازی مدیران برای افزایش بهره‌وری، از طریق بالا بردن تعهد نسبت به سازمان و برعکس مورد استفاده قرار گرفته و روش ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل معلمان توازن برقرار می‌کند [۲۴].

## ارتقاء کیفی معلمان و افزایش اثربخشی سازمانی

امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای مفید ارتقاء کیفی معلمان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد [۲۵]. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده‌اند و معتقدند، توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های عصر جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است [۲۶]. توانمندسازی معلمان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای ارتقای بهره‌وری معلمان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان در زمینه اهداف سازمانی است. از این رو توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روانشناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد نسبت به شغل مربوط می‌شود. این دیدگاه به باور عبداللهی [۲۷] ۵ بعد احساس شایستگی، (خودکارآمدی)، احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب) احساس مؤثر بودن (اثرگذاری)، معنی دار بودن (ارزشمندی)، احساس اعتماد (امنیت) را شامل می‌شود. به طور کلی نیروی کار توانمند و متعهد کسی است که می‌توان ادعا کرد در سازمان‌های مدرن مهمترین عامل مؤثر در عملکرد این سازمان‌ها است [۲۸].

## توانمندسازی معلمان

آموزش و توانمندسازی معلمان یکی از اهداف سازمان‌ها می‌باشد. و همیشه بر این باور و بر این تبلیغات استوار است که بهره‌وری در گروه معلمان تحصیل کرده و توانمند می‌باشد و بر این مهم هزینه گذاشته شده، دوره‌های ضمن خدمت، کوتاه مدت و بلند مدت و یا به طرق دیگر توانیهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. پس از سالها تجربه دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهند در اقتصاد خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس یک سازمان را تشکیل می‌دهد و به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است [۲۹].

امروزه سازمانها با چالشهای متفاوتی مواجه هستند که فائق آمدن بر این چالشها نیازمند داشتن منابع انسانی توانمند می‌باشند بنابراین توانمندسازی جزء ضروریات هر سازمان محسوب می‌شود. توانمندسازی فرایند تقویت احساس خوداثربخشی است و این کار توسط کارشناسی وضعیت‌هایی که احساس بی‌قدرتی را در افراد بوجود می‌آورد و حذف آنها با استفاده از شیوه‌های رسمی سازمانی و فنون غیر رسمی مهیاسازی اطلاعات مورد نیاز افراد موجب اثربخشی آنها می‌شود میسر است [۳۰]. حضور فعالانه سازمان در عرصه رقابت و تکنولوژی و بوجود آمدن مشاغل جدید و لزوم داشتن مهارت‌های مختلف در معلمان توانا سازی

1. Salazar

2. Short and Greer

معلمان را اجتناب ناپذیر کرده است. از طریق برنامه های توانمند سازی، ظرفیت های کاری با تفویض اختیار، افزایش مسئولیت، خود مختاری در تصمیم گیری و احساس خودکار امری افزایش می یابد. در نتیجه بهره وری و اثربخشی سازمان افزایش می یابد. توانمند سازی دارای مزایای زیادی است که از جمله آنها می توان تمرکز بر مشتری، اتحاد در تصمیمات مشارکتی، مشارکت معلمان در مسئولیت ها، افزایش مهارت، چابکی در سازمان، کاهش استرس، بهبود شرایط... را ذکر کرد [۳۱].

### عوامل موثر بر توانمندسازی معلمان

عوامل متعددی از طرف صاحب نظران تربیتی عنوان شده که باعث پویایی توانمندسازی معلمان می گردد که در ذیل به آن ها اشاره می شود:

- ۱- مشخص بودن اهداف، مسئولیتها و اختیارات در مدرسه: معلمان باید از مسئولیتها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرایندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.
- ۲- فنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی معلمان: سازمان باید به منظور به روز شدن اطلاعات فنی و تخصصی معلمان و افزایش توانمندسازی شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند [۳۲].
- ۳- روحیات و تعلق سازمانی: به منظور برآورده کردن این عامل باید برای معلمان در سازمان احترام گذارد و در جهت رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در معلمان باید زمینه های مناسب فراهم شود و مدیر مدرسه اطمینان حاصل کند که معلمان تمایل به انجام امور که به آنها واگذار شده است را دارند.
- ۴- تعهد، وجدان کاری، باورهای قلبی، اعتماد، صمیمیت، صداقت: مدرسه باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین معلمان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و معلمان را افزایش دهد [۳۳].
- ۵- تشخیص و قدردانی: قدرشناسی و دادن پاداش های مادی و معنوی متناسب با شایستگی و توانمندی معلمان بسیار موثر است. متناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که معلمان انجام می دهند نه مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی معلمان با شایستگی آنها می تواند عامل مطرح شده در سازمان پوشش دهد.
- ۶- مشارکت و کارگروهي: بکارگیری نظرات و ایده های معلمان در تصمیم گیری ها و همکاری آنها در بهبود پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به معلمان در سطوح مختلف، مشارکت دادن معلمان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده معلمان توسط خودشان می توانند به عنوان عامل مشارکت و کارگروهي در افزایش توانمندی معلمان در سازمان ها تأثیرگذار باشد [۳۴].
۷. محیط کاری: از جمله عوامل مؤثر که کمابیش در سازمانها بر روی آن تأکید می شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت معلمان در محیط کار، ایجاد موقعیت های مناسب، ارتقای شغلی معلمان، کاهش فشار موجود در محیط کاری می تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.
- ۸ ارتباطات: شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان به معلمان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری معلمان با مدیران و سرپرستان و اطلاع معلمان از امور مالی سازمان در ارتباط با حوزه کاری خود و... است [۳۵].
- ۹- بهینه سازی فرایندها و روشهای کار: شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستند سازی روشهای کاری و بازنگری دوره ای و اصلاح روشهای کاری و ساده سازی امور از عوامل مؤثر در برآورده شدن بهینه سازی فرایند ها و روشهای کاری است.
- ۱۰- اطلاعات، دانش و مهارت شغلی: جهت تأمین این عامل وجود امکانات جهت توسعه مهارتهای شغلی در زمان وجود زمینه های آموزش مؤثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست ها می تواند مفید باشد [۳۶].

## اقدامات عملی برای توانمند کردن معلمان

الف. آموزش ضمن خدمت<sup>۱</sup>

امروزه آموزش نیروی انسانی به عنوان گامی موثر در جهت بهسازی و توانمند سازی معلمان مورد تاکید سازمانها به خصوص سازمانهای یادگیرنده و پویاست. [۱] آموزش ضمن خدمت با تامین دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف به صورت کارآموثر، منجر به ایجاد حس اعتماد به نفس و خود ارزشی در معلمان و در نتیجه احساس رضایت شغلی در معلمان می گردد، که نتیجه آن بهره وری بالاتر در سازمان می باشد از طرفی آموزش ضمن خدمت با توانمند سازی معلمان منجر به ایجاد سرمایه های اجتماعی در جامعه می گردد. چرا که هر کارمندی فردی از جامعه می باشد که در صورت توانمند سازی، جزئی از سرمایه های اجتماعی محسوب می گردد. [۲] آموزش ضمن خدمت کارکنان به صورت یکی از روش های زیر انجام می گیرد.

1. آموزش ضمن خدمت در محل کار

- کارآموزی

- کارورزی

- آموزش خصوصی

- آموزش نوبتی

- کلاس های مربی گری

- گردش شغلی

- سیستم دستیاری

2. آموزش ضمن خدمت خارج از محل کار

- شرکت در کنفرانس های علمی

- آموزش در محیط های شبیه سازی شده

- انجام مطالعات اختصاصی

- شرکت در برنامه های سخنرانی

- شرکت در سمینار های شغلی

- استفاده از بسته های آموزشی رایانه ای<sup>۲</sup> [۳]

ب. سهیم نمودن معلمان در اطلاعات

یکی دیگر از راهکار های توانمند سازی معلمان، سهیم کردن معلمان در اطلاعات سازمان می باشد. تسهیم اطلاعات برای توانمند سازی معلمان نه تنها یک ضرورت است، بلکه موجب ایجاد جوع اعتماد، صمیمیت و مسئولیت پذیری نیز می شود. این تسهیم نه تنها حس تعلق، مشارکت و مالکیت نسبت به سازمان ایجاد می کند بلکه معلمان را مصمم می سازد تا از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند [۴] با دادن اطلاعات بیشتر به افراد، آنها احساس خواهند نمود که لازمه کار و تلاش داشتن هدف می باشد. هدف کارآیی، هدف مشکل گشایی، هدف نوآوری یا هدف پیش بردن پروژه. اگر افراد در جریان گزینش این هدفها مشارکت داشته باشند، به تدریج خود را شریک و مالک کار می دانند و مسئولیتهائی که لازمه توانمند سازی است، می پذیرند [۵]

جهت سهیم کردن معلمان در اطلاعات، اقدامات زیر ضروری به نظر می رسد:

- مطلع نمودن همه معلمان، از اطلاعات مربوطه به عملکرد شرکت و کمک به آنها جهت درک ماهیت کسب و کار

1. Trainin on The job

2. Computer Package

-ایجاد اعتماد در معلمان، از طریق سهیم نمودن آنان در اطلاعات  
-توسعه و تقویت روشهای خود نظارتی و تقلیل نظارتهای سلسله مراتبی  
-تلقی نمودن اشتباهات معلمان به عنوان فرصتی برای یاد گیری [۶]

ج. پرورش تجارب تسلط شخصی<sup>۱</sup>

باندورا<sup>۲</sup> در سال 1986 دریافت مهمترین چیزی که یک مدیر می تواند برای توانمند کردن دیگران انجام دهد، این است که به آنان کمک نماید تا برتری شخصی خود را در مورد برخی چالشها یا مشکلات تجربه کنند [۷]. با انجام موفقیت آمیز یک کار، شکست یک حریف و یا حل مشکل، افراد احساس تسلط را در خود پرورش می دهند. تسلط شخصی می تواند با فرصت انجام موفقیت آمیز کارهای دشوار که سر انجام به تحقق هدفهای مطلوب منتهی شود، تشویق گردد. کلید کار آغاز آن با کارهای آسان و سپس پیش رفتن به سمت کارهای دشوار است تا اینکه شخص احساس تسلط بر تمامی پیچیدگی مسائل را تجربه کند. [۸] به منظور تحقق راهکار مزبور، پیمودن گامهای زیر ضروری است:

-تقسیم وظایف بزرگ به اجزای جدا از هم و واگذاری هر بخش در یک زمان

-واگذاری وظایف ساده پیش از وظایف دشوار

-تحسین پیروزیهای کوچک

-توسعه تصاعدی مسئولیتهای شغلی

-واگذاری مسئولیت بیشتر به طور فزاینده بر ای حل مشکلات [۹]

د. اعمال حمایت های اجتماعی و عاطفی

حمایت به معنی تأیید و پذیرش از سوی مدیران و همکاران سازمان است و معمولاً از عضویت در شبکه های سازمانی به دست می آید. شبکه های حمایتی شامل مدیر، همکاران، زبردستان و اعضاء گروه کاری می شود. مدیران باید آنان را تحسین و تشویق کنند، آنها را بپذیرند و از آنان پشتیبانی کنند و به آنان اطمینان بدهند. [۱۰] باندورا در سال 1997 مجدداً پس از انجام بررسی هایی دریافت که بخش مهمی از احساس توانمندی، داشتن مدیران پاسخگو و حامی است [۱۱]. مدیرانی که در پی توانمند کردن معلمان خود هستند، باید از عملکرد آنان قدردانی نمایند. آنان می توانند برای معلمان، برای اعضای واحد آنان و حتی برای خانواده های شان نامه ها یا یادداشتهایی بنویسند تا نشان دهند که کار خوب فرد، مورد توجه قرار گرفته است [۱۲]. مدیران، همچنین، می توانند برای معلمان خود در مورد تواناییها و شایستگیهای شان بازخورد فراهم آورند. آنان می توانند با ایجاد فرصتهایی که معلمان بتوانند به عضویت بخشی از یک گروه و واحد اجتماعی درآیند، از دیگران برای آنان حمایت اجتماعی حاصل کنند. به طور مرتب مراسم هایی برگزار کنند تا در آنها از موفقیت های معلمان قدردانی شود و به دیدگاه های معلمان گوش دهند و بکوشند احساسات و نظرات آنان را درک کنند. بدین ترتیب، مدیران می توانند معلمان را با ایجاد این حس که مورد قبول هستند، دارای ارزشمندی به حساب می آیند و جزء جدایی ناپذیر سازمان هستند، توانمند سازند. [۱۳]

ه. الگو سازی<sup>۳</sup>

راه دیگر توانمند سازی افراد، الگو سازی یا نمایش الگوی رفتاری صحیح است. باندورا دریافت که مشاهده افراد موفق در فعالیتهای چالشی، محرک نیرومندی برای دیگران می باشد تا اعتقاد پیدا کنند که آنان نیز می توانند کامیاب شوند. این کار باعث می شود تا افراد یک کار را قابل انجام تلقی نمایند و اینکه بدانند شغل در محدوده قابلیت های آنان است و کامیابی امکان پذیری می باشد [۱۴]. جهت ارائه یک الگوی رفتاری صحیح، اقدامات زیر ضروری می باشد:

1. Fostering Personal Mastery Experiences

2. Bandura

3. Modeling

- نشان دادن نحوه انجام موفقیت آمیز وظایف
- مورد توجه قرار دادن دیگر افراد موفق
- بهره گیری از انواع الگوهای عملی ایفای نقش
- کمک از مربیان
- برقراری یک رابطه مشاوره ای با معلمان [۱۵]
- و - کار تیمی<sup>۱</sup>

این پدیده به دلیل روحیه تعاون و هم افزایی، در سالهای اخیر به شدت مورد توجه قرار گرفته است. این مقوله از پیامدهای بیش از حد تقسیم وظیفه در کار هادر گذشته بوده است لذا از بعد توانمندسازی حائز اهمیت می باشد [۱۶] جهت حصول به کار تیمی در سازمان اقدامات زیر ضروری است:

- مشخص نمودن مسأله در میان گروه کاری مورد نظر؛
- تعیین اهداف با همکاری و مشارکت خود معلمان؛
- مشخص نمودن زمان و مکان لازم برای گردهمایی ها ارائه بازخورد درباره عملکرد فعالیتها؛
- تاکید روی نکات مثبت وارج نهادن به موفقیت ونتیجه مطلوب [۱۷]

ز. تحریکات احساسی<sup>۲</sup>

تحریکات احساسی، می تواند بر انتظارات افراد از شایستگی شان تاثیر بگذارد. احساسات منفی از قبیل ترس، اضطراب، استرس، افسردگی و .... که به طور معمول هم در حین وهم پس از انجام وظیفه، ظاهر می شوند می توانند منجر به کاهش اعتماد به نفس افراد گردند. در بسیاری از مواقع مدیران می توانند با جایگزین کردن احساسات مثبت، مانند اشتیاق، ایجاد فضای اعتماد گروهی و تعریف واضح نقشها به میزان زیادی از استرس و تنش شغلی معلمان کاسته و در جهت توانمند کردن آنان گام بردارند. [۱۸].

ح. باز خورد<sup>۳</sup>

یکی دیگر از راههای توانمندسازی معلمان، آگاهی معلمان از نتایج کارشان می باشد. بهترین محرک انگیزشی برای معلمان، بازخوردی است که در زمینه کارشان دریافت می کنند. اگر معلمان در مورد کارهایشان بازخوردی دریافت نکنند، اغلب به سختی می توانند عملکردشان را تصحیح کرده و بهبود بخشند. در نظام بازخوردی، مدیران از طریق تشویق و قدردانی از افراد، ارزش افزوده ایجاد می کنند [۱۹].

ط. ایجاد اعتماد

آخرین راهکار توانمندسازی این است که در میان معلمان نوعی حس اعتماد به شایستگی مدیر به وجود آوریم [۲۰] اعتماد بنیادی ترین احساسی است که هر فرد می تواند آن را تجربه کند. اعتماد زیربنای توانمندسازی و اساس رهبری محسوب می شود. شایسته نیست از اعتماد افراد سوء استفاده کرده، به آنها خیانت شود. [۲۱] جهت تقویت اعتماد میان معلمان و مدیریت، اقدامات زیر سودمند می باشد:

- توجه و احترام به نقطه نظرات کارکنان؛
- تشویق معلمان به تبادل آزاد اطلاعات؛
- فراهم نمودن سهولت دسترسی معلمان به مدیریت سازمان؛

1. Team working

2. Emotional Persuades

3. Feed back



-دادن آزادی عمل به معلمان در ارائه طرح‌های مربوطه [۲۲]

### بحث و نتیجه گیری

از مباحث فوق نتیجه گرفته می شود که توانمند سازی ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آنها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی باعث بوجود آمدن این باور در آنها می شود که آزادی و اختیار مانع مطمئنی برای توانا شدن است از این رو وقتی گروهی از افراد در سازمانها توانمند می شوند روابط آنها با صاحبان قدرت تغییر می کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. افراد توانمند شده در ارتباطات خود با دیگر همکاران و صاحبان، مدیریت و فرایند کاری تغییر ایجاد خواهند کرد. در حال حاضر سازمانها وارد عصر جدیدی شده اند. معلمان، شرکای سازمانها بخشی از گروه شده اند بنابراین نه تنها ضروری است که مدیران دارای خصوصیات رهبری شوند بلکه تمام کارمندان هم باید روشهایی که بکار می گیرند خود را رهبر باشند.

این مطالعه نشان داد که توانمند سازی معلمان یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره وری معلمان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. مدیریت برای اینکه بتواند سازمان متبوع خود را بهبود بخشد بایستی با دید کیفی به سازمان بنگرد و تلاش کند تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرائی، کیفیت عملکرد کاری سازمان خود را در سطح مطلوب حفظ کند. این به این معنی است که اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمندسازی می تواند به بهره وری منجر شود

### منابع و مأخذ

- [۱] کرینر، استوارت؛ دیدگاه‌های کلیدی در مدیریت: اندیشمندانی که دنیای مدیریت را تغییر دادند، ترجمه محمدعلی حسیننژاد، (۱۳۸۱) تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی،
- [۲] کلمن، جیمز، "بنیادهای نظریه اجتماعی". ترجمه: منوچهر صبوری، (۱۳۹۶). تهران، انتشارات نشر نی، چاپ اول.
- [۳] کوزر، لیوئیس (۱۳۹۲)، "زندگی و اندیشه بزرگان جامعه شناسی"، ترجمه: محسن ثلاثی، تهران: انتشارات علمی
- [۴] گروه مؤلفین تحت نظر لرنر، ادونس؛ فرهنگ آکسفورد، تهران، ثامن‌الائمه (علیه‌السلام) و منادی، ۱۳۸۴، چاپ اول، ص ۴۱۱.
- [۵] گیدنز، آنتونی، تجدد و تشخص، ترجمه ناصر موفقیان (۱۳۹۸)، نشر نی، چاپ اول، تهران،
- [۶] ماجدی، سید مسعود و لهسایی زاده، عبدالعلی، (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین متغیرهای زمینه ای، سرمایه اجتماعی و رضایت از کیفیت زندگی، تهران، فصل نامه روستا و توسعه، سال ۹، شماره ۴، صص ۹۱-۱۳۵.
- [۷] محسنی، معصومه (۱۳۸۶). رابطه توانمند سازی و تعهد سازمانی دبیران ناحیه ۱ شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- [۸] محسنی، منوچهر (۱۳۹۸) بررسی آگاه یها، نگرشها و رفتارهای اجتماعی فرهنگی در ایران، تهران: دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی کشور.
- [۹] محمد زاده طاهری، هانیه، (۱۳۹۸)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمند سازی معلمان در سازمان تأمین اجتماعی، پایان نامه، دانشگاه پیام نور، تهران.
- [۱۰] محمدی، محمد (۱۳۹۷). توانمندسازی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره های 31 و ۳۲
- [۱۱] محمودی، وحید و دیگران (۱۳۸۷). تعاون و توسعه اقتصادی، انتشارات فرهنگ دهخدا به سفارش وزارت تعاون.
- [۱۲] مزید آبادی فراهانی، امیر حسین، (۱۳۹۳)، بررسی تاثیرات کاربرد فن آوری اطلاعات بر توانمند سازی شغلی معلمان (مطالعه ای در سازمان تامین اجتماعی استان قم) پایان نامه، تهران، دانشگاه تهران
- [۱۳] مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت، رویکرد پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه، چاپ سوم.

- [۱۴] موسوی، میرطاهر (۱۳۸۵). "مشارکت اجتماعی یکی از مولفه های سرمایه اجتماعی". فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، سال ششم، شماره ۲۳: ۶۷-۹۲
- [۱۵] موغولی، علی رضا، حسن پور، اکبر، حسن پور، محمد(1388)، بررسی ارتباط بین توانمند سازی وتعهد سازمانی معلمان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش وپرورش شهر تهران، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۲
- [۱۶] میرآقایی، محمد.(۱۳۹۸) بررسی وضعیت توانمندی روانشناختی معلمان شرکت گاز استان آ.ش .پایان نامه کارشناسی ارشد .دانشگاه تبریز
- [۱۷] میرزاخانی(۱۳۹۰)، رابطه سرمایه اجتماعی و فرهنگی با نگرش به رشته تحصیلی و عملکرد تحصیلی، دانشکده علوم اجتماعی تبریز.
- [۱۸] میرکمالی، سید محمد. (۱۳۹۳). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر امین.
- [۱۹] ناطق پور محمدجواد، فیروزآبادی سید احمد(1385)، شکل گیری سرمایه اجتماعی و فراتحلیل عوامل موثر بر آن، نشریه نامه علوم اجتماعی، شماره 28، ص ۱۹۰-۱۶۰
- [۲۰] نایلی، محمدعلی. (۱۳۹۳). انگیزش در سازمان ها. دانشگاه شهید چمران اهواز.
- [۲۱] نعمتی محمد علی و جمشیدی، لاله (۱۳۹۶). بررسی رابطه و تأثیر فرآیند تسهیم دانش و تجربه بر توسعه سرمایه اجتماعی در میان اعضای واحدهای فناور مرکز رشد دانشگاه شهید بهشتی، اولین کنفرانس مدیریت دانش،
- [۲۲] نوغانی، محسن؛ فولادیان، احمد؛ احمدی ازغندی، حسن (۱۳۸۹). "بررسی تاثیر سرمایه اجتماعی بر رضایت از زندگی". **جامعه شناسی مطالعات جوانان**، پیش شماره سوم، ۱۶۹-۱۹۳
- [۲۳] نیکچه فراهانی حمید، نظری غلامرضا(1387)، نقش سرمایه اجتماعی در بهره وری نیروی کار، نشریه تدبیر ، شماره 202
- [۲۴] نیوندی، فیروزه، (۱۳۹۹) ، سازماندهی برای توانمندسازی، مجله تدبیر، شماره 98
- [۲۵] هداوند، سعیدو صادقیان، شهره(۱۳۹۸)سازه های اثربخش در توان افزایی معلمان، مجله تدبیر، شماره 180
- [۲۶] هرسی، پال. بلانچارد، کنت. (۱۳۹۸). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه بند، تهران: چاپ سپهر.
- [۲۷] هوی، وین ک و میسکل، سیسل. ج. (۱۳۸۲). مدیریت آموزشی: تئوری، تحقیق و عمل. ترجمه میر محمد سید عباسی زاده، دانشگاه ارومیه.

[28] Andrews. P.H & Herschel. R.T & Baird. J.E (2020); "Organizational

[29] Asad Zandi M, Ebadi A, Karimi A, Gholami M, Farsi Z. [The Relationship between nurse's perception of their head nurses empowerment behaviors their own effectiveness]. J of Artesh Medical Sciences University 2017; 5(1): 1133-9.(Persian)

[30] Bahmani heydarabadi Z. [relationship of empowerment and organization commitment with intended turnover]. 2019, M.A thesis: Management college, Esfahan university. [Persian].

[31] Baker WE. (2017), "Market networks and corporate behavior", Am. J. , Social, No: 96, PP:589 -625

[32] Berman, S. (2018). "Civil Society and the Collapse of the Weimar Republic." World Politics 49(3).

[33] Bhatnagar j. 2015. The power of psychological empowerment as an antecedent to organiazational commitment in in indian managers. Human resource development international, Vol 8, No 4, pp 419-433.

- [34] Blanchard, k. Zigarmi,p. & Zigarmi, D.(2019); "Leadership and the one Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership", New York: William Moro.
- [35] Bogler .R. & Somech. A (2014). "Influence of teacher empowerment on teacher organizational commitment9 professional commitment and organizational citizenship behavior in schools". Teaching and Teacher Education. No. 209 pp. 277-289.
- [36] Boisot, M. (2018). Information Space: A Framework for Learning in Organizations ,Institutions and Culture. London, Routledge .