



Ministry of Education
Islamic Republic of IRAN

ISSN:
1235-1735

Quarterly Journal of

Educational Innovations



Organization for Educational
Research and Planning

Abstract

Presenting the succession model of educational leaders in Iran's formal public education system

- Khalil Javādyār, PhD Candidate in Educational Management, Islamic Āzād university (Science and Research Branch), Tehran, Iran¹
- Rezā Sāki (PhD), Shahid Rajāee Teacher Training University, Tehran, Iran²
- Parivash Ja'fari (PhD), Islamic Āzād university (Science and Research Branch), Tehran, Iran³

Iran's educational system, like many educational systems in the world, is facing the challenge of lacking mighty and efficient educational leaders. One of the ways to moderate the negative impact of such a challenge is to use the "succession system". The aim of this research is presenting a succession model of educational leaders in Iran's educational system. In terms of the method and nature, it was a qualitative research, and in terms of objective, it was an applied and analytical one. In order to achieve the goals, three questions were raised: What are the dimensions and components of succession that are suitable for Iran's educational system, how was the proposed model based on these dimensions and components, and how valid is this model according to the experts' opinions? To answer these research questions, the systematic review and content analysis methods were used. The research sample was selected using purposeful and convenience sampling methods. Data collection methods for the first question was documentary (58 sources); for the second question, the multi-stage cluster sampling was used at the macro level and expert sampling at the micro level for doing the semi-structured interview (with 34 people) and also for the third question, expert sampling was used with 12 people in the focus group. Findings on the first research question led to the identification of the three dimensions of organizational, individual and process factors and 61 components. Findings on the second question led to the stabilization of nineteen components in the three dimensions: organizational (five components), individual (nine components) and process (five components). And finally, the related succession model was presented. The validity of the model was checked by the experts and they had consensus on it.

Keywords

Educational Leaders-Succession-Components of Succession-Education System

E-mail: 1. javadyar53@yahoo.com 2. saki.research@gmail.com (Corresponding Author) 3. pjaafari@yahoo.com

Serial No.86. 22(2): Summer. 2023

Quarterly Journal of Educational Innovations

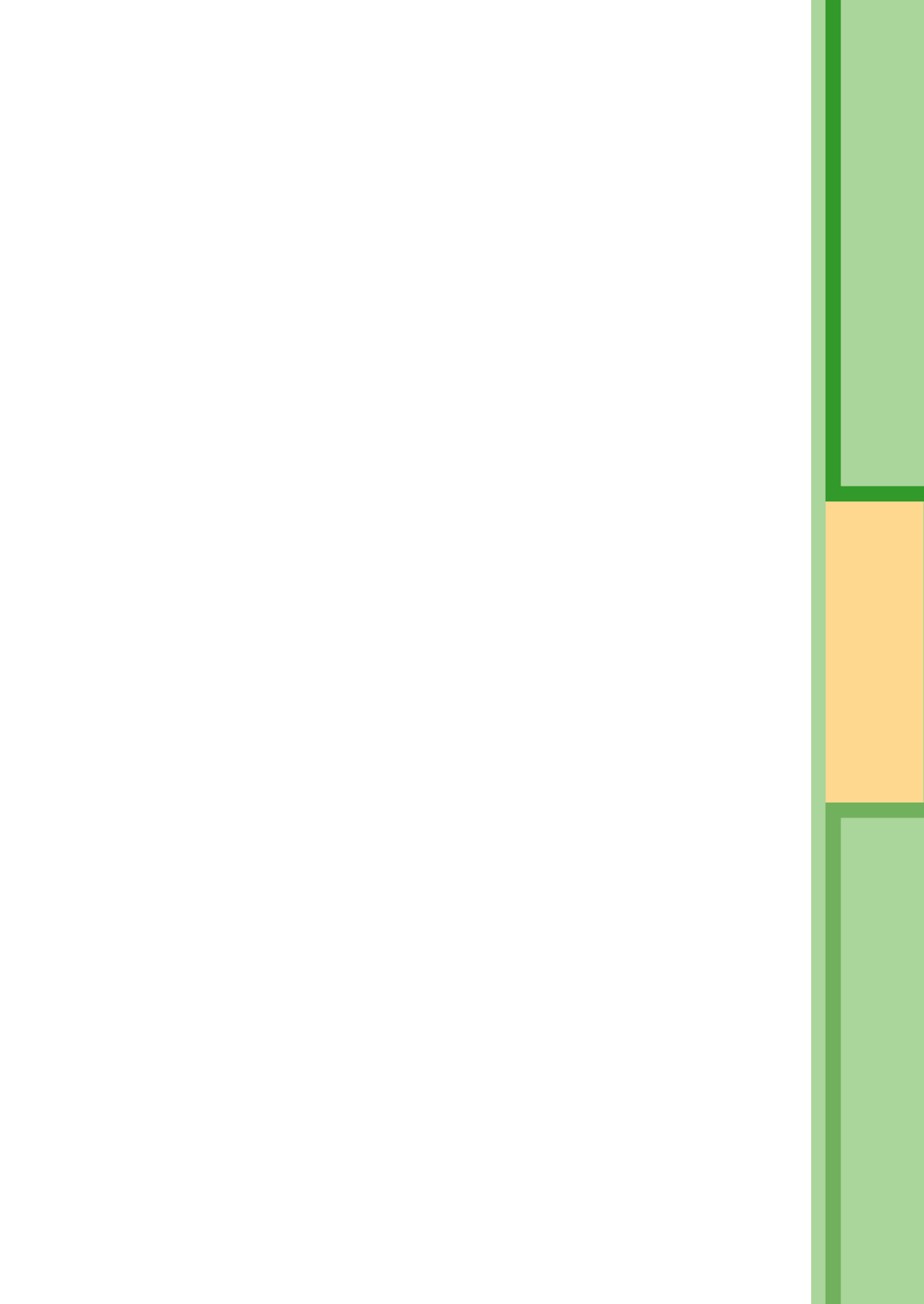


Published by Tehran University of Medical Sciences

BY NC

Copyright © The Authors.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.



ارائه مدل جانشین‌پروری رهبران آموزشی در نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی ایران

■ خلیل جواد یار* ■ رضا ساکی** ■ پرپوش جعفری***

چکیده:

نظام آموزش و پرورش ایران، مانند بسیاری از نظام‌های آموزشی دنیا، با مسئله کمبود رهبران آموزشی توانمند و کارآمد روبه‌روست. یکی از شیوه‌های تعدیل تأثیر منفی این مسئله، بهره‌گیری از «نظام جانشین‌پروری» است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر «ارائه مدل جانشین‌پروری رهبران آموزشی در نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی ایران» است. این پژوهش از نظر ماهیت، کیفی؛ از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی است. برای رسیدن به اهداف سه‌گانه ذیل هدف اصلی، سه سؤال مطرح شده است: ۱. ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری متناسب با نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی ایران کدام‌اند؟ ۲. مدل پیشنهادی بر اساس این ابعاد و مؤلفه‌ها چگونه است؟ ۳. میزان اعتبار این مدل از نظر خبرگان چقدر است؟

برای پاسخ به پرسش‌های سه‌گانه، از روش‌های مرور نظام‌مند و تحلیل محتوا استفاده شد. نمونه‌گیری‌ها با روش هدفمند و در دسترس انجام شدند. در پرسش اول، برای مرور نظام‌مند، انتخاب نمونه از میان منابع اولیه و ثانویه از ۵۸ منبع اسنادی انجام شد. در پرسش دوم از نمونه‌گیری‌های خوشه‌ای چندمرحله‌ای در سطح کلان و فرد متخصص در سطح خرد برای انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از ۳۴ نفر از صاحب‌نظران استفاده شد و برای پرسش سوم از نمونه‌گیری فرد متخصص برای گروه کانونی با تعداد ۱۲ نفر استفاده شد.

یافته‌های مرتبط با پرسش اول، به شناسایی سه بعد عوامل سازمانی، فردی و فرایندی و ۶۱ مؤلفه ذیل آن‌ها منجر شد. در پرسش دوم به تثبیت مؤلفه‌های نوزده‌گانه در ابعاد سه‌گانه سازمانی (شامل پنج مؤلفه)، فردی (شامل نه مؤلفه) و فرایندی (شامل پنج مؤلفه) منجر شد که برای ارائه مدل پیشنهادی جانشین‌پروری، جابایی و ارائه شد. به‌منظور پاسخ به پرسش سوم اعتبار مدل به‌دست خبرگان گروه کانونی بررسی و تأیید جمعی شد.

رهبران آموزشی، جانشین‌پروری، مؤلفه‌های جانشین‌پروری، نظام آموزش و پرورش

کلید واژه‌ها:

□ تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۹/۱۹ □ تاریخ شروع بررسی: ۱۴۰۱/۱۰/۱۴ □ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۲

* دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. E-mail: javadyar53@yahoo.com

** (نویسنده مسئول) استاد مدعو واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی، دانشیار دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران. E-mail: saki.research@gmail.com

*** دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. E-mail: pjaafari@yahoo.com

مقدمه

رقابت فزاینده و چالش‌های نو در عرصه‌های گوناگون اطلاعات، آموزش، صنعت و تجارت اهمیت شناسایی و گزینش مدیران کارآمد و لایق را هر روز، بیش از پیش نمایان کرده است؛ از این رو، بهره‌گیری از الگوها و ایده‌های نوین برای مدیریت سازمان‌ها به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل شده است. همچنین تغییر در اوضاع و شرایط زمانه، لزوم توجه به معیارهای نو را در ارزیابی و انتخاب مدیران آشکار کرده است؛ به نحوی که به نظر می‌رسد دیگر روش‌های سنتی ارزیابی شایستگی افراد، همچون آزمون‌های کتبی یا آزمون‌های روان‌شناختی، کارایی و اثربخشی کافی ندارند. در نظام آموزش و پرورش، بیش از دیگر نظام‌های اجتماعی، فقدان روش مناسب، قطعی و اثبات‌شده برای شناسایی و تعیین نیروهای مستعد تصدی مشاغل مدیریتی احساس می‌شود. در واقع، با بروز تحولات جدید اجتماعی، اطلاعاتی و فناوری، نظام‌های مدیریت درصدد شناسایی روش‌هایی هستند که مطمئن و اثربخش بوده، نیروهای بالقوه مستعد برای رهبری را مشخص کرده، باعث عدالت سازمانی شده و مانع تراشی کارکنان در ارتقای حرفه‌ای یکدیگر را کاهش داده است (میرحسینی، ۱۳۹۷). بدیهی است که انتخاب هر روش برای تعیین مدیران سازمان‌ها باید با شناسایی عوامل اصلی و مؤثر در رهبری و حرکت به سمت تحقق اهداف سازمان انجام شود. در این مسیر، پرورش حس عدالت در کارکنان با انتخاب افراد شایسته برای مناصب اصلی با اتخاذ راهبردهایی مانند تأسیس و استقرار «نظام جانشین‌پروری»^۱ محقق می‌شود.

بدین ترتیب، اکثر سازمان‌ها با پیش‌بینی سازوکارهایی اطمینان حاصل می‌کنند که سرمایه‌ها و توانایی‌های فنی و مدیریتی آن‌ها برای آینده و به‌طور مستمر حفظ می‌شود. سازمان‌های اجتماعی، نخست کارکنان اصلی و مستعد را شناسایی و انتخاب می‌کنند. سپس آن‌ها را آموزش می‌دهند و توسعه حرفه‌ای آنان را ارتقا می‌دهند و در سیری منطقی، پیشرفت حرفه‌ای و ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها را ارزیابی می‌کنند. بر لزوم وجود «نظام جانشین‌پروری» برای استمرار رهبری به اشکال گوناگون به کرات تأکید و با ویژگی‌های گوناگون در سازمان‌ها اجرا شده است (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۰). راهبرد حاکم بر نظام‌های جانشین‌پروری، فرایند حصول اطمینان از وجود ذخیره‌ای مناسب از افراد واجد شرایط رهبری برای مشاغل راهبردی، حساس و اساسی حال و آینده است؛ به نحوی که در سیر رشد شغلی افراد، هم‌زمان نیازهای سازمان و اهداف و آرزوهای کارکنان مدیریت شود (کرون‌شو و اشلی^۲، ۲۰۰۸). بنابراین، برخی از صاحب‌نظران تهیه، تدوین، راه‌اندازی و به‌کارگیری نظامی موفق برای جانشین‌پروری رهبران آینده را یکی از مهم‌ترین مسائل پیش‌روی سازمان‌های جهان معاصر می‌دانند. آنان بر این باورند که اگر سازمان‌ها برنامه‌های مدون، منسجم و راهبردی برای جانشین‌پروری به‌ویژه برای پست‌های اصلی نداشته باشند، برای تحقق اهداف خود با مشکلات

فراوانی روبه‌رو خواهند شد (بخشنده و همکاران، ۱۳۹۵).

تحولات اجتماعی توأمان با ضرورت‌های مدیریتی سال‌های اخیر، در همه جوامع بشری و از جمله ایران بر اهمیت و ضرورت مدیریت جانشین‌پروری تأکید دارد. مدیران آگاه و آینده‌نگر همواره موضوع جانشین‌پروری را به‌مثابه یکی از مسائل اصلی سازمان خود، مدنظر قرار می‌دهند. تبیین اهمیت و جایگاه مفهوم جانشین‌پروری در حوزه مدیریت سازمان‌های ایران در قالب نیاز جدی تاکنون مدنظر سیاست‌گذاران و مدیران قرار نگرفته است؛ البته توجه به نظام جانشین‌پروری با الگوبرداری از تجربیات کشورهای گوناگون، عمدتاً در برخی از سازمان‌های خصوصی (و عموماً صنعتی) طراحی و به مرحله اجرا گذاشته شده است؛ اگرچه در مرحله اجرا، بعضی از این مدل‌ها با مشکلات و مسائلی مواجه بوده‌اند (سبکرو و همکاران، ۱۳۹۱).

سازمان‌های آموزشی به‌منزله یکی از مهم‌ترین، مؤثرترین و گسترده‌ترین سازمان‌های اجتماعی، برای تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه، بیش از دیگر سازمان‌ها و مؤسسات، نیازمند نیروی انسانی شایسته‌اند. آشکار است که مدیران، معلمان و کارکنان آموزش‌وپرورش به دلیل نقش بی‌بدیشان در روند تربیت نسل‌های آینده، باید از توانمندی‌ها و مهارت‌های عالی بهره‌مند باشند. یکی از ابزارهای تحقق این هدف، بهره‌گیری از تجارب، دانش و علم کارکنان حرفه‌ای موجود است. به‌همین‌علت، اندیشه‌ورزی درخصوص تعیین یا تأسیس یک نظام جانشین‌پروری رهبران در سازمان‌های آموزشی، اهمیتی مضاعف داشته است. در سازمان‌های آموزشی، هرچند رقابت به مفهوم تجاری آن وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب معلمان، مدیران و کارکنان موفق و شایسته به یکی از مسائل جهانی همه نظام‌های آموزش‌وپرورش تبدیل شده است. در این میان، توجه به چند موضوع در مسیر تأسیس نظام جانشین‌پروری در نهاد آموزش‌وپرورش حائز اهمیت ویژه است:

(۱) نظام آموزش‌وپرورش، مانند سایر نهادهای اجتماعی، نیازمند رهبرانی است که بتوانند

تحقق اهداف آن را در فرایندی درازمدت و بی‌وقفه پیگیری کنند؛

(۲) از آنجا که نظام آموزشی یکی از پیچیده‌ترین نظام‌های اجتماعی است، پرورش و آماده‌سازی حرفه‌ای رهبران آموزشی نیز فراگردی درازمدت است. مدیران مدارس و اداره‌های آموزش‌وپرورش تجارب خود را به‌سادگی کسب نمی‌کنند و سرمایه‌های انسانی همچون وقت کودکان، نوجوانان و جوانان و همچنین مالی/مادی بسیاری صرف آن شده است؛ بنابراین انتقال تجارب زیسته، علم و دانش رهبران آموزشی مشابه تجارب مدیران سایر سازمان‌ها و مؤسسات نیست و اهمیتی چند برابر دارد.

(۳) صدمات واردشده به جامعه به دلیل فقدان نظام جانشین‌پروری در ساختار آموزشی و اقدام با پیروی از مدل «آزمایش و خطا» و تکرار اشتباهات گذشته، بسیار هزینه‌بر و گاهی

جبران‌ناپذیر است. پس شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد نظام جانشین‌پروری برای نهاد تعلیم و تربیت باید در اولویت برنامه‌های اصلاحی سیاست‌گذاران آموزشی و نهادهای خط‌مشی‌گذار قرار گیرد.

۴) شواهد تجربی، و نه پژوهش‌های مستقل، گاهی بیانگر آن است که نظام جانشین‌پروری در روند تعلیم و تربیت رسمی ایران تاکنون از چارچوبی معین و طراحی‌شده پیروی نکرده است. آنچه شاهدش بوده‌ایم، عمدتاً انتقال تجارب زیسته، علم و دانش رهبران آموزشی بر بنیان تفکرات و وابسته به اراده و تفاسیر شخصی بوده است.

۵) نظام آموزشی ایران، در دو سطح بین‌المللی و ملی، از نظام‌های بزرگ است. از منظر بین‌المللی، با توجه به آمار دانش‌آموزان، معلمان و سایر منابع انسانی، ایران جزو کشورهای با نظام آموزشی نسبتاً گسترده است. در بعد ملی، وزارت آموزش و پرورش، به‌منزله متولی اصلی آموزش رسمی عمومی کشور، بزرگ‌ترین نهاد اجتماعی با بیشترین تعداد ذی‌نفعان، ارباب‌رجوع و کارکنان است.

۶) از آنجا که نظام آموزش و پرورش یکی از نهادهای اصلی و عظیم جامعه به‌شمار می‌رود و پویایی فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و به‌ویژه تربیتی جامعه بدان گره خورده است و با توجه به تعداد بسیار ذی‌نفعان این دستگاه در گروه دانش‌آموزان با حدود شانزده میلیون نفر و به‌ازای ایشان، حدود ۳۲ میلیون نفر از والدین، و گروه معلمان و سایر گروه‌های آماری^۳ و کارکنان با تعداد حدود یک میلیون نفر و سایر ذی‌نفعان در جامعه، توجه به نظام جانشین‌پروری رهبران آموزشی اهمیت مضاعف دارد و حفظ هویت فرهنگی جامعه، ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و بهره‌مندی از نظامی شایسته‌سالار منوط به وجود مدیران کارآمد و شایسته است.

مجموع این عوامل، نشان می‌دهد که نمی‌توان و نباید سرنوشت نسل جوان و نوجوان جامعه در دستان مدیران و رهبرانی قرار گیرد که صرفاً با اتکا به قضاوت‌ها، امیال و تفاسیر شخصی و بدون اتکا به نظامی معین و قانونمند، انتخاب و انتصاب شدند؛ بلکه در دستان مدیرانی قرار گیرد که به عمل در عرصه تعلیم و تربیت مبادرت ورزند. بر بنیان این تفکر، پژوهشگران حاضر، با توجه به تجارب زیسته خود، با این واقعیت روبه‌رو بوده‌اند که در بیشتر مواقع، در سطوح متعدد نظام آموزشی (مدرسه و ادارات آموزش و پرورش مناطق، نواحی، شهرها، استان‌ها و ستاد) علم و تجربه مدیران، کارشناسان و رهبران آموزشی پس از ترک شغل، به دلایل متعددی مانند بازنشستگی، فوت، انتقال و غیره، بدون اینکه به کارکنان دیگر و جوانان منتقل شوند از بین می‌روند؛ درحالی‌که هزینه‌های مالی/مادی و انسانی بسیاری برای کسب این تجارب صرف شده است. مسئله اصلی این پژوهش، نبود هیچ مدل منسجم، منطقی، علمی، معین و رسمی برای جانشین‌پروری رهبران آموزشی در

نظام آموزش و پرورش ایران است. بنابراین، هدف اصلی پژوهش «ارائه مدل جانشین‌پروری رهبران آموزشی برای نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی ایران» است.

■ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعاریف متعددی در مفهوم جانشین‌پروری وجود دارد. براساس بررسی منابع در بخش نظری و پیشینه و در سنوات اخیر، پژوهشی یافت نشد که تعریفی جدید و متفاوت‌تر از آنچه تاکنون ارائه شده بیان کرده باشد. اخیرترین تعریف به کلین و سالک^۴ (۲۰۱۳) مربوط است که معتقدند جانشین‌پروری ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است برای حل و فصل مسائل به‌وجودآمده در سازمان به دلیل ترک افراد دارای پست‌های مدیریتی و همچنین پلی است برای پرکردن شکاف دانش به‌وجودآمده به دلیل فقدان افرادی که سازمان را ترک کرده‌اند. استادلر^۵ (۲۰۱۱) جانشین‌پروری را فرایند نظام‌مند تعیین نقش‌های حیاتی در یک سازمان، شناسایی و ارزیابی جانشین‌های ممکن و تعلیم آن‌ها با تجربه‌ها و مهارت‌های مناسب برای نقش‌های فعلی و آینده می‌پندارد. راثول^۶ (۲۰۰۵) معتقد است که جانشین‌پروری انتخاب و ارتقای کارکنان شایسته و دارای پتانسیل‌های بالاتر درون سازمان به‌منظور رهبری مستمر در دوران گذار است؛ بنابراین جانشین‌پروری، آماده‌سازی برای پرورش، جایگزینی و بهره‌گیری راهبردی از افراد مهم در زمان مناسب است. سام‌بروک^۷ (۲۰۰۵) جانشین‌پروری را تلاشی برای برنامه‌ریزی تربیت مدیران و کارکنان در موقعیت‌های جدید تعریف می‌کنند. مدیریت جانشین‌پروری از طریق فرایندی به نام «مدیریت استعداد» انجام می‌شود. با این فرایند، استعداد‌های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده شناسایی می‌شوند و با برنامه‌های متنوع آموزشی به تدریج برای به‌عهده‌گرفتن مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند. در این سازمان‌ها، فرض بر این است که همه کارکنان استعدادها و شایستگی‌هایی دارند، اما به دلیل برخی محدودیت‌ها، فقط روی آن گروه از کارکنان که استعداد‌های برتر و مرتبط با جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان هستند، سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت می‌شود (زمانی و جرنگ، ۱۳۹۶). گل‌وردی و همکاران (۱۳۹۵) نیز جانشین‌پروری را اطمینان‌یافتن از در دسترس بودن افراد مستعد مدیریت در سطوح بالای سازمان می‌دانند. این فرایند شامل جست‌وجو برای کارکنان دارای پتانسیل بالا و مناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی ضروری است.

افزون بر آنچه در خصوص مفهوم جانشین‌پروری گفته شد، شایان ذکر است که طی دو دهه اخیر، علاقه پژوهشگران به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های آن، روندی صعودی داشته است؛ برای مثال بالارو و پولک^۸ (۲۰۱۷) در تحقیقی با هدف آماده‌سازی انتقال رهبری، به این نتیجه رسیدند که فرایندهای ارتباطی غیراستاندارد و نامنظم میان مدیران ارشد و میانی در روابط جانشین‌پروری،

بی‌توجهی به تأثیر منفی بازنشستگی افراد در ذخیره نیروی انسانی سازمان‌ها، تصویب‌نشدن سیاست‌های استخدامی مناسب، ابهام در پاسخ‌گویی و فقدان کاربرد مداوم و نظام‌مند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از موانع موجودند. بدوی^۹ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «پیوند گم‌شده میان جانشین‌پروری، تعامل شغلی و رضایت شغلی بر روی ۱۲۴ نفر از دانشجویان رشته مدیریت بازرگانی در دانشگاه قاهره مصر» انجام دادند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق‌ساخته در طیف لیکرت بود که سه متغیر جانشین‌پروری، تعامل شغلی و رضایت شغلی را می‌سنجید و اعضای نمونه به صورت الکترونیکی آن را تکمیل می‌کردند. نتایج پژوهش نشان داد که بین سه متغیر جانشین‌پروری، تعامل شغلی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد و هم‌بستگی مثبت است. سیلویا^{۱۰} (۲۰۱۵) در پژوهشی به مطالعه جانشین‌پروری و توسعه منابع انسانی پرداخت. این مطالعه بر اهمیت جانشین‌پروری و مدیریت آن تمرکز داشت. نتایج مطالعه نشان داد که برنامه‌ریزی مطلوب برای جانشین‌پروری، که با توسعه رهبری توأمان باشد، سازمان‌ها را قادر می‌سازد از رکود و زوال در فراگرد جانشینی دوری کنند. این امر با شناسایی استعدادها، گزینش آن‌ها و پرورش افراد شایسته انجام می‌شود. دارست^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۵) پژوهشی را تحت عنوان «مدیریت دانش و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مطالعه موردی در صنعت مواد غذایی از ایالت پارانا، برزیل» انجام دادند. نتایج پژوهش تشابه‌هایی را با مطالعه اصلی نشان داد؛ از جمله فقدان استانداردسازی و اسناد و مدارک از فرایندهای شرکت؛ اختلافاتی مانند فرهنگ مطلوب برای برنامه‌ریزی جانشینی و مدیریت دانش و درک‌نشدن دیدگاه جهانی شامل موضوع در شرکت‌های برزیلی است. کولینز^{۱۲} و همکاران (۲۰۱۵) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در یک گروه تجاری غذایی در انگلستان بررسی کردند. نتایج مطالعه آشکار کرد که جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی برای آن به‌طور کاملاً جدی در این گروه انجام می‌شود و این فرایند در زمره برنامه‌های منظم این گروه تجاری به‌شمار می‌رود. دارن^{۱۳} و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «جانشینی و عملکرد رهبری: نرم‌افزاری برای دانشکده فوتبال» عملکرد جانشین‌پروری در تیم فوتبال را بررسی کردند. نتایج نشان داد که ارائه پشتیبانی اولیه برای تئوری حس مشترک و قربانی مراسم، مشروط به زمان و اندازه برنامه پذیرفتنی است که مطابق با درآمد تیم تعیین می‌شود. پاندى و شارما^{۱۴} (۲۰۱۴) در پژوهشی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و چالش‌های آن در سازمان‌های صنعتی هند را بررسی کردند. نتایج مطالعه نشان داد که همه شرکت‌های منتخب کم‌وبیش برنامه‌ریزی‌هایی برای جانشین‌پروری داشتند. این برنامه‌ها عبارت‌اند از: شناسایی افراد شایسته با پتانسیل قوی، برنامه‌ریزی، ایجاد مخزن استعداد، خودکارسازی^{۱۵} و برقراری ارتباط. کین‌لی و بن‌هور^{۱۶} (۲۰۱۴) در پژوهشی با هدف مطالعه ایجاد مدیریت استعداد برای برنامه‌ریزی جانشینی از طریق فرایند شبکه تحلیلی نشان دادند مؤلفه‌های رهبری اهمیت داشته و ضرورت وجود آن‌ها

احساس شده است. بایاریستانو^{۱۷} و همکاران (۲۰۱۴) در قزاقستان پژوهشی را تحت عنوان «مدیریت نظام آموزش و پرورش و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران» انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و موفقیت سازمان‌های آموزشی قزاقستان رابطه وجود دارد. گانگروگ^{۱۸} و همکاران (۲۰۱۱) پژوهشی درخصوص ارزیابی مدل مسیر ارتقای رهبری برای توسعه حرفه‌ای مدیران از طریق بررسی تغییرات شایستگی‌های افراد در سطوح شغلی از پایین به بالا انجام دادند. یافته‌ها نشان‌دهنده این بود که با استفاده از مدل مسیر ارتقای رهبری، سازمان قادر به انتخاب بهترین افراد خواهد بود تا مسیر ارتقای مناسب با آن‌ها را آماده سازد. سام‌کن (۱۳۸۸) طی پژوهشی وضعیت موجود و مطلوب میزان آمادگی شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی برای اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری را بررسی کرد. نتایج پژوهش نشان داد که میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، در میزان آمادگی این شرکت برای اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری تفاوت معناداری در همه‌ی ابعاد وجود دارد. هیلز^{۱۹} (۲۰۰۹) در پژوهش خود، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یا مدیریت استعداد را بررسی کرد و به شناخت دقیق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و جنبه‌های مخالف و موافق ورود استعدادهای خارج سازمان یا استفاده از استعدادیابی در سازمان پرداخت. نتایج نشان‌دهنده آن بود که تنظیم برنامه‌های جانشین‌پروری با راهبرد تجارت، بررسی توانایی بالقوه مدیران با استفاده از شایستگی، ارتباط و فرهنگ، مشارکت استعداد در برنامه‌ریزی، ادغام توسعه، تجربه، تدریس و آموزش و تعیین شبکه گسترده برای جایگزینی از جمله مهم‌ترین برنامه‌های جانشین‌پروری است. عبدالله^{۲۰} (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای با هدف بررسی تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مؤسسات آموزشی کشور مالزی نشان داد که اجرای این برنامه در عملکرد استادان، دانشجویان و ثبات دانشگاه تأثیر دارد و می‌توان از این برنامه برای دستیابی به مزایای رقابتی پایدار در سازمان‌های آموزشی بهره‌مند شد.

در ایران نیز پژوهش‌هایی با موضوع جانشین‌پروری انجام شده است. الباد و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود با هدف ارائه الگویی برای جانشین‌پروری در آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران)، که اخیراً انجام داده‌اند، از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه، داده‌های مرتبط را جمع‌آوری کردند. نتایج پژوهش نشان دادند که عوامل علی جانشین‌پروری در پدیده‌محوری تأثیرگذار است. همچنین راهبردهای جانشین‌پروری در پیامدهای آن تأثیرگذار است. مرادی (۱۳۹۶) نشان داد که بین بالندگی سازمانی با جانشین‌پروری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. داوودی و یعقوبی (۱۳۹۷) با هدف بررسی چارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی، با بهره‌گیری از شیوه آمیخته اکتشافی، مدل جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی را در قالب ۶ مؤلفه اصلی، ۱۸ مؤلفه فرعی و ۱۱۸ شاخص ارائه کرده‌اند. تحقیق زارع‌زیدی (۱۳۹۶) نشان داد که پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری تأثیر مستقیم و شایان توجهی

در بهره‌وری نیروی انسانی دارد و هم‌بستگی مثبت بسیاری میان همه ابعاد آن و بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد. از این رو، پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری زمینه مناسبی را برای بهره‌وری نیروی انسانی فراهم می‌سازد. گل‌وردی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری مدیران»، سبک رهبری، عوامل روان‌شناختی و عوامل اخلاقی و ارزشی را از عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری مدیران می‌دانند. با توجه به اینکه داشتن روش و برنامه در جانشین‌پروری و عمل به آن برای رهبران اهمیت بسزایی دارد، ذاکری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی براساس نهج‌البلاغه» نشان دادند که این امام معصوم (ع)، در دوران حکومت خود از نظامی جامع و چندوجهی با هدف شایسته‌سالاری در جانشین‌پروری بهره برده است. پیریایی و نیکنمی (۱۳۹۶) در تحقیقی با هدف ارائه مدلی برای بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش انجام داده‌اند. از آنجا که معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران در سطوح گوناگون در برخی موارد به‌منزله مؤلفه‌های جانشین‌پروری در نظر گرفته شد، نتایج این تحقیق نشان داد که بین معیارهای موجود انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش و معیارهای مطلوب از نظر معلمان و مدیران تفاوت بسیاری وجود دارد. همچنین میان نظر معلمان و مدیران در خصوص معیارهای موجود انتصاب و ارتقای مدیران اختلاف وجود دارد؛ اگرچه در خصوص معیارهای مطلوب، دیدگاه نسبتاً مشابهی دارند. زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) به مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی پرداختند. یافته‌های پژوهش بر وجود تفاوت معنادار میان وضعیت موجود و مطلوب در همه ابعاد برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های منتخب دلالت دارد. همچنین بعد تعهد به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب، مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد. سبکرو و همکاران (۱۳۹۱) با تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت ایتوک، ضمن تحلیل شیوه‌های تسهیلگر و بازدارنده، بر نقش عوامل جدیدی تأکید ورزیدند که بیشتر به فرهنگ سازمانی رایج در سازمان‌های ایرانی متکی است. فقدان صداقت در ارائه اطلاعات، بی‌اعتمادی به یکدیگر و حسادت به همکاران، در کنار عوامل جهان‌شمولی همچون حمایت‌نکردن مدیران عالی، فقدان محاسبه هزینه و منفعت جانشین‌پروری، و فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان، در برابر توسعه برنامه جانشین‌پروری مانع ایجاد می‌کنند. هرچند نیروهای تسهیلگر شایان توجهی نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان ملاحظه می‌شود که فرصت ارزنده‌ای برای جانشین‌پروری فراهم می‌کنند. معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱) طی مطالعه‌ای، زیرساخت‌های لازم برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها را بررسی کردند. یافته‌ها حاکی از آن است که برای استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌ها باید برخی پیش‌نیازها یا زیرساخت‌های لازم و ضروری فراهم شود. از مهم‌ترین این زیرساخت‌ها می‌توان به

زیرساخت‌های فرهنگی، روانی، قانونی، مدیریتی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، جذب و استخدام، ارزیابی عملکرد، پرداخت‌ها، آموزش و زیرساخت فراسازمانی اشاره کرد. نظری منش (۱۳۸۴) نیز در پژوهش خود با هدف بررسی شاخص‌های انتخاب و انتصاب مدیران با استفاده از رویکرد شایسته‌گزینی، حضور مدیران باصلاحیت را از عوامل اصلی موفقیت سازمان می‌داند.

براساس هدف اصلی، اهداف ویژه پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

۱) شناسایی و تعیین ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری متناسب با نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی ج.ا.ا؛

۲) ارائه مدل جانشین‌پروری متناسب با نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی ج.ا.ا؛

۳) اعتبارسنجی مدل جانشین‌پروری متناسب با نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی ج.ا.ا. برای رسیدن به این هدف‌های سه‌گانه، سه پرسش مطرح شد:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری متناسب با نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی ج.ا.ا. کدام‌اند؟
۲. مدل پیشنهادی براساس این ابعاد و مؤلفه‌ها چگونه بوده است؟
۳. میزان اعتبار این مدل از نظر خبرگان چقدر است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت کیفی، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش کیفی (تحلیلی) است. با توجه به ماهیت و حیطه هر پرسش ذیل اهداف پژوهش، انتخاب روش، جامعه و نمونه اتخاذ شده است. جامعه پژوهش پرسش نخست را کلیه منابع اولیه و ثانویه انتشار یافته و دردسترس تشکیل می‌دهند. جامعه پژوهش پرسش دوم را اعضای هیئت‌علمی، صاحب‌نظران، کارشناسان ستادی، مدیران کل و معاونان آنان، رؤسا و معاونان مناطق آموزش و پرورش و مدیران مدارس تشکیل می‌دهند. جامعه پژوهش پرسش سوم، با توجه به استفاده از گروه‌های کانونی، شامل خبرگان می‌شود. با توجه به تعدد جامعه و نمونه پژوهشی و رویکرد این پژوهش، برای هریک از جوامع پژوهشی از شیوه نمونه‌گیر هدفمند^{۲۱} بهره گرفته شد که این وضعیت (شیوه نمونه‌گیری) به تفکیک به شرح زیر است:

برای پرسش نخست پژوهش با توجه به روش مرور نظام‌مند (سیستماتیک) از میان انواع نمونه‌گیری هدفمند، از نمونه‌گیری موارد شایع^{۲۲} استفاده شد. جامعه پژوهش حاضر در پرسش نخست، شامل تمامی منابعی می‌شود که در بازه زمانی ۱۴۰۰-۱۳۸۰ و به شکل‌های گوناگون (کتاب، مقاله، کنفرانس و همایش، گزارش پژوهشی مؤسسات و سازمان‌ها، مصاحبه‌ها و میزگردهای منتشرشده در رسانه‌های جمعی، و رساله‌های دانشگاهی) به چاپ رسیده و در دسترس عموم قرار گرفته است. حجم نمونه در این پرسش، برابر با ۵۸ منبع اولیه و ثانویه است. در روند تعیین جامعه و نمونه در پرسش نخست، دو

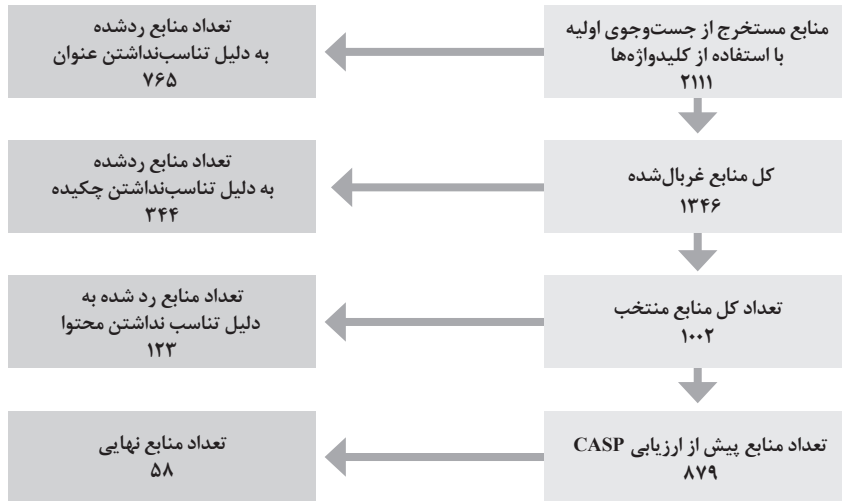
نکته توجه پژوهشگران را جلب کرد: نخست این که منابع از لحاظ قالب یا نوع (شکل صوری) مشابه نبوده و به صور مختلف منتشر شده‌اند. براین مبنای پژوهشگران تلاش کردند نمونه پژوهش را با رویکرد «حضور حداکثری منابع» در نظر بگیرند تا از همه نظریات مرتبط با پدیده جانشین‌پروری استفاده شود. در این روند، داشتن «سخن‌نو» معیاری مهم بوده است. بنابراین سعی شد منابعی که عمدتاً یافته‌های پژوهش‌های قبلی را تکرار کرده‌اند حذف شوند. نکته دوم این که کمیت و کیفیت منابع یکسان نیستند. اگرچه شاید کمیت منابع (از لحاظ حجم صفحات هر منبع) چندان مهم نباشد، اما کیفیت را نمی‌توان نادیده گرفت. برای افزایش کیفیت انتخاب منابع، معیارهای زیر مدنظر قرار گرفت:

الف) منتشرشده در بازه زمانی ۱۴۰۰-۱۳۸۰؛

ب) حذف منابع مرتبط با وبلاگ‌های شخصی که منحصر به بیان مطالب درباره جانشین‌پروری بدون ذکر منبع اصلی بوده‌اند (به دست آمده از روند بررسی)؛

ج) حذف منابع مرتبط با پروژه‌های دانشجویی مرتبط با دروس دانشگاهی، که معمولاً استادان به‌منزله تکلیف کلاسی برعهده دانشجویان (به‌ویژه در دوره کارشناسی) می‌گذارند (به دست آمده از روند بررسی)؛

با این توضیحات، برای تعیین حجم نمونه درخصوص پرسش نخست مراحل زیر انجام شد (شکل ۱). ابتدا در جست‌وجوی اولیه با استفاده از واژگان کلیدی (جانشین‌پروری، استعدادپروری، شایسته‌گرایی، توسعه حرفه‌ای و تحول بنیادین نظام آموزشی)، تعداد کل منابع مشخص شدند. در سه مرحله بعد و با توجه به معیارهایی همچون فقدان تناسب در عنوان، چکیده و محتوای تحقیق، منابع غیرمرتبط حذف شدند. در مرحله پنجم، برای تعیین کیفیت آن‌ها از برنامه «مهارت‌های ارزیابی حیاتی»^{۲۳}، که معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعه‌های اولیه پژوهش کیفی استفاده می‌شود، بهره گرفته شد. این برنامه یکی از روش‌های سنجش پایایی تحقیقات کیفی بوده (لانگ^{۲۴} و همکاران، ۲۰۲۰) و ابزاری ده پرسشی است که به محقق کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات پیشین را مشخص کند. سؤالات این برنامه بر تناسب اهداف منبع منتخب با اهداف پژوهش حاضر، تناسب زمانی، چارچوب کلی، روش نمونه‌گیری، روش جمع‌آوری داده‌ها، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح یافته‌ها، امکان بسط نتایج، ملاحظات اخلاقی، و ارزش کلی پژوهش، تمرکز دارند. به هر یک از سؤالات یک امتیاز کمی داده می‌شود؛ بدین ترتیب پژوهشگر می‌تواند منابع باقی‌مانده از مراحل قبل را بررسی کند و نتایج ارزیابی را ببیند. در پژوهش حاضر، برای هر پرسش امتیاز ۰ تا ۱۰ (۱۰ برای حداکثر و ۰ برای حداقل) در نظر گرفته شد. بدین ترتیب، منابع به چهار گروه عالی (امتیاز ۱۰-۷۰)، خوب (۶۹-۵۰)، قابل قبول (۴۹-۳۰) و ضعیف (۳۰-۰) تقسیم شدند.



شکل ۱. فرایند وارسی، بازبینی و انتخاب نهایی نمونه پژوهش در مرور نظام‌مند

برای پرسش دوم تحقیق، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای در سطح کلان و از روش نمونه‌گیری فرد متخصص^{۲۵} در سطح خرد استفاده شد. برای این منظور، با عنایت به موقعیت جغرافیایی، در مرحله اول، کل کشور به جز تهران، به سبب استقرار وزارت آموزش و پرورش به پنج منطقه جغرافیایی (شمال / جنوب / شرق / غرب / مرکز) تقسیم شد. در مرحله دوم، علاوه بر استان تهران، از هر منطقه جغرافیایی یک استان (شامل گیلان، ایلام، بوشهر، خراسان رضوی و سیستان و بلوچستان) به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. سپس برای انتخاب نمونه تحقیق با استفاده از شیوه هدفمند از میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی مستقر در تهران (دارای گروه علوم تربیتی) و به روش نمونه‌گیری در دسترس از میان مدیران، معاونان و کارشناسان ستاد آموزش و پرورش و ادارات کل استان، شهرستان، مناطق و مدارس، در کل ۳۴ نفر انتخاب شدند.

برای پرسش سوم تحقیق، از روش نمونه‌گیری فرد متخصص با هدف تشکیل گروه کانونی استفاده شد. گروه‌های کانونی یکی از روش‌های مصاحبه کیفی است که برای برقراری تعامل میان اعضای گروه طراحی شده است تا شرایط بحث عمیق‌تر را فراهم کند و جنبه‌های گوناگون و جدید موضوع مدنظر را که پیش از این به قدر کافی در جامعه کلان تحقیق (ایران) بدان پرداخته نشده است آشکار کند. در انتخاب نمونه تحقیق، برای مشارکت در گروه‌های کانونی از میان اعضای هیئت‌علمی گرایش‌های متعدد رشته علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و مدیران، معاونان و کارشناسان سطوح مختلف ستادی وزارت آموزش و پرورش، مدیران کل و معاونان ادارات کل، رؤسا و معاونان منطقه و مدیران مدارس با روش نمونه‌گیری ملاک‌محور (هدفمند) دوازده نفر برگزیده شدند.

- تجزیه و تحلیل یافته‌های هر یک از پرسش‌ها به شرح زیر است:
- برای پاسخ به پرسش نخست، داده‌ها با سه اقدام تجزیه و تحلیل شدند:
- (۱) شناسایی یافته‌های هر تحقیق؛
 - (۲) تعیین حوزه‌های مفهومی برای طبقه‌بندی یافته‌ها؛
 - (۳) تقسیم و توزیع یافته‌ها در گروه‌های گوناگون مؤلفه‌های جانشین‌پروری.

برای پاسخ به پرسش دوم، در تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده از «تحلیل مضمون» بهره گرفته شد و رویکرد پژوهشگران کاربست الگوی کینگ و هاروکز^{۲۶} (۲۰۱۰) برای کدگذاری، طبقه‌بندی و تلخیص داده‌ها بود. این روش شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر است. در مرحله اول فرایند تحلیل، محتوای کلیه مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و یادداشت‌برداری شد و کدگذاری اولیه، شامل مضامین نخستین، انجام شد. این مضامین، مستقیماً برگرفته از عین جملات و نقل قول مستقیم شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها بود.

جدول ۱. فرایند تحلیل مضمونی (منبع: کینگ و هاروکز، ۲۰۱۰)

<ul style="list-style-type: none"> ● مطالعه دقیق متن و مصاحبه ● مشخص کردن بخش‌های مربوط و یادداشت‌گذاری کنار آن‌ها ● تعریف کدهای توصیفی ● تکرار این فرایند و بازنگری کدهای توصیفی در حین پیشرفت 	کدگذاری توصیفی
<ul style="list-style-type: none"> ● خوشه‌بندی کدهای توصیفی ● تفسیر معانی خوشه‌ها در ارتباط با پرسش‌ها و زمینه پژوهش ● به‌کارگیری کدهای تفسیری برای کل مجموعه داده‌ها 	کدگذاری تفسیری
<ul style="list-style-type: none"> ● استنتاج مضامین کلیدی برای مجموعه داده‌ها ● تفسیری از موضع تئوریک یا مقاصد عملیاتی پروژه ● ترسیم نموداری برای نشان دادن روابط میان سطوح کدگذاری در تحلیل 	مضامین فراگیر

در پاسخ به پرسش سوم پژوهش، با تحلیل مضمون مصاحبه گروه کانونی نیز از روش تحلیل متن‌محور^{۲۷} (یادداشت‌محور)^{۲۸} استفاده شد. براین اساس، پروتکل مصاحبه گروه کانونی همراه با طرح‌واره مدل و پرسش‌های مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گروه خبره منتخب ارسال شد. ضمن هماهنگی با افراد منتخب و توافق جمعی برای ساعت‌های برگزاری جلسه‌های گروه کانونی، جلسه‌ها در دو گروه شش نفره برگزار شد. جلسه‌ها با توافق جمعی و اذعان به ارائه نظریات و بررسی کامل مدل پیشنهادی تا مرحله «اشباع نظری» ادامه یافت. سپس محتوای گفت‌وگوها، پیاده‌سازی و مرحله بررسی و تحلیل داده‌ها طی شد. خلاصه بخش روش پژوهش در جدول ۲ در یک نگاه ارائه شده است:

جدول ۲. خلاصه روش پژوهش، حجم جامعه، حجم نمونه و ابزار

سوال	روش پژوهش	جامعه پژوهش	حجم جامعه	روش و رویکرد نمونه‌گیری	حجم نمونه	روش جمع‌آوری داده‌ها	ابزار	روایی	پایایی	تجزیه و تحلیل داده‌ها
ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری متناسب با نظام آموزش و پرورش ایران کدام‌اند؟	مرور نظام‌مند (سیستماتیک)	کلیه منابع اولیه و ثانویه انتشار یافته و در دسترس در سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۰	۲۱۱۱	نمونه‌گیری هدفمند (موارد شایع، حضور حداکثری منابع و داشتن سخن نو)	۵۸	مرور نظام‌مند / اسنادی	فیش‌برداری و ...	روایی محتوا	برنامه‌های مهارت‌های ارزیابی حیاتی	شناسایی یافته‌های هر تحقیق تعیین حوزه‌های مفهومی برای طبقه‌بندی یافته‌ها و تقسیم و توزیع یافته‌ها در گروه‌های مختلف مؤلفه‌های جانشین‌پروری
مدل جانشین‌پروری متناسب با نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟	تحلیل محتوا	صاحب‌نظران + خبرگان	اعضای هیئت علمی + صاحب‌نظران + کارشناسان ستادی آموزش و پرورش + مدیران کل و معاونان ادارات کل + رؤسا و معاونان آموزش و پرورش مناطق + مدیران مدارس	نمونه‌گیری هدفمند (خوشه‌ای چندمرحله‌ای در سطح کلان و فرد متخصص در سطح خرد)	۳۴	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	تحلیل مضمون	روایی محتوا	---	تحلیل مضمون با الگوی کینگ و هاروکز (کدگذاری، طبقه‌بندی، تلخیص)
میزان اعتبار مدل پیشنهادی جانشین‌پروری متناسب با نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران از نظر خبرگان چقدر است؟	تحلیل محتوا	خبرگان	اعضای هیئت علمی علوم تربیتی در گرایش‌های مختلف، کارشناسان ستادی وزارت آموزش و پرورش، مدیران کل، رؤسای آموزش و پرورش مناطق و مدیران مدارس	نمونه‌گیری هدفمند و ملاک‌محور (فرد متخصص)	۱۲	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	گروه‌های کانونی	روایی محتوا	---	تحلیل مضمون (تحلیل متن‌محور و تحلیل یادداشت‌محور)

نتایج حاصل از مرور نظام‌مند

برای ارائه پاسخ به نخستین پرسش پژوهش، محققان حاضر با مرور نظام‌مند در پژوهش‌های منتخب در میان اسناد این حوزه (داخلی و خارجی) به منظور استخراج ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری تلاش می‌کنند نشان دهند ابعاد و مؤلفه‌های نظام جانشین‌پروری متناسب برای نظام آموزش و پرورش ایران چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد. با مرور نظام‌مند، برخی مؤلفه‌های اصلی جانشین‌پروری معرفی شدند که پس از حذف مؤلفه‌های تکراری، مؤلفه‌های باقی‌مانده شامل ۶۱ مؤلفه احصا شده براساس نوع راهبرد به سه گروه سازمانی، فردی و فرایندی در جدول ۳ ارائه شدند:

جدول ۳. مؤلفه‌های طبقه‌بندی شده جانشین‌پروری با توجه به مرور نظام‌مند

فرآیندی	فردی	سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> ● تأمین نیروی انسانی مناسب ● شناخت دقیق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ● اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای ● شناسایی جانشینان و رهبران بالقوه ● استفاده از آزمون‌های استعدادیابی ● ادغام تجربه با تدریس و آموزش ● ارزیابی مستمر کارکنان ● تقویت فرایند بازنگری و بازخورد ● بررسی فرایندهای ارتباطی غیراستاندارد و نامنظم ● بررسی نظام‌مند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ● شناخت نیازهای جاری و آتی سازمان ● مصاحبه انفرادی ● شبیه‌سازی جلسه‌های مدیریت ● شناسایی دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌ها ● سنجش دوره‌ای ● آسان‌سازی انتقال رهبری ● تطبیق سبک رهبری با بلوغ سازمانی و حرفه‌ای کارکنان ● انتقال مهارت‌های قدرشناسی، نوآوری و ابتکار، خودباوری، تفکر منطقی و آینده‌نگری 	<ul style="list-style-type: none"> ● افزایش تعهد سازمانی در بین کارکنان ● حمایت و علاقه فردی مدیران ارشد از برنامه‌های جانشینی ● افزایش روحیه مشارکتی مدیران در پرورش و تعیین جانشین ● مشارکت کارکنان با استعداد در برنامه جانشینی ● ارتقای سطح آمادگی فردی کاندیداها ● زمینه‌سازی افزایش تعهد سازمانی کارکنان ● زمینه‌سازی افزایش رضایت شغلی کارکنان ● زمینه‌سازی افزایش قابلیت اعتماد کارکنان ● تقویت نقش خودالگویی مدیر ● داشتن حس اعتماد به یکدیگر ● عوامل روان‌شناختی ● عوامل اخلاقی و ارزشی ● ویژگی‌های شخصیتی همچون خوش‌بینی، خودکارآمدی، آینده‌نگری، سعه صدر ● تعهد عاطفی ● تعهد مستمر ● تعهد هنجاری 	<ul style="list-style-type: none"> ● تعیین شبکه گسترده شناسایی افراد مستعد جایگزینی ● آگاه‌سازی از برنامه‌های جانشینی ● تدوین طرح‌های توسعه شغلی کارکنان ● تعیین دقیق مؤلفه‌های رهبری ● آموزش کارکنان برای رهبری ● تصویب سیاست‌های استخدامی مناسب ● تشکیل بانک و مخزن استعداد ● تدوین برنامه راهبردی برای سازمان ● استانداردسازی رفتارهای حرفه‌ای ● انتقال مهارت‌های خطرپذیری ● سنجش و بررسی روش‌های مناسب تفویض اختیار ● اولویت‌دهی به برنامه جانشین‌پروری در بین برنامه‌های سازمان ● ارائه راهبرد مدیریت استعداد ● محاسبه هزینه و منفعت مدیریت انتصابی ● ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب نظام جانشین‌پروری ● بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان ● تأسیس نظام جامع و چندوجهی شایسته‌سالاری ● تعیین سبک رهبری مناسب با اهداف سازمان ● افزایش ضمانت اجرایی برنامه جانشین‌پروری ● ارائه راهبردها و سازوکارهای فرهنگی، قانونی، مدیریتی، ساختاری، و توسعه‌ای برنامه جانشین‌پروری ● پذیرش استعدادها از خارج سازمان

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته

به‌منظور پاسخ‌گویی به دومین پرسش و با توجه به نتایج بخش پیشین، در این بخش به تبیین و تثبیت ویژگی‌های مدل جانشین‌پروری رهبران آموزشی برای نظام آموزش و پرورش ایران پرداخته شده است. در این مرحله، پژوهشگران به بررسی نظریات کارشناسان و مدیران سطوح متعدد وزارت آموزش و پرورش و دارای تجارب مستقیم و بی‌واسطه در نقش‌های گوناگون و مرتبط متشکل از هفت عضو هیئت‌علمی متخصص در یکی از گرایش‌های علوم تربیتی، هفت کارشناس از ستاد وزارت آموزش و پرورش، پنج مدیرکل، پنج معاون مدیرکل، پنج رئیس منطقه/ ناحیه و پنج مدیر مدرسه، در مجموع به تعداد ۳۴ نفر به شرح مشخصات جدول ۴ پرداخته‌اند:

جدول ۴. مشخصات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها

کد	سمت	سابقه کار (برحسب سال)	رشته تحصیلی
۱	عضو هیئت علمی	۲۰	دکتری برنامه‌ریزی درسی
۲	عضو هیئت علمی	۱۸	دکتری تکنولوژی آموزشی
۳	عضو هیئت علمی	۲۵	دکتری مدیریت آموزشی
۴	عضو هیئت علمی	۱۶	دکتری برنامه‌ریزی درسی
۵	عضو هیئت علمی	۲۸	دکتری مدیریت آموزشی
۶	عضو هیئت علمی	۲۱	دکتری مدیریت آموزشی
۷	عضو هیئت علمی	۱۹	دکتری فلسفه تعلیم و تربیت
۸	کارشناس ستادی	۲۲	کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش عالی
۹	کارشناس ستادی	۱۶	کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی آموزشی
۱۰	کارشناس ستادی	۹	کارشناسی ارشد آموزش بزرگسالان
۱۱	کارشناس ستادی	۱۱	کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی
۱۲	کارشناس ستادی	۱۸	دکتری برنامه‌ریزی آموزشی
۱۳	کارشناس ستادی	۸	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی
۱۴	کارشناس ستادی	۹	کارشناسی ارشد تاریخ و فلسفه آ.پ.
۱۵	مدیرکل	۱۵	دکتری برنامه‌ریزی درسی
۱۶	مدیرکل	۱۷	دکتری مدیریت آموزشی
۱۷	مدیرکل	۱۳	کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی آموزشی
۱۸	مدیرکل	۹	کارشناسی ارشد زبان انگلیسی
۱۹	مدیرکل	۲۳	کارشناسی ارشد تکنولوژی آموزشی
۲۰	معاون مدیرکل	۱۸	دکتری ادبیات فارسی
۲۱	معاون مدیرکل	۱۳	کارشناسی ارشد مشاوره
۲۲	معاون مدیرکل	۱۲	کارشناسی ارشد مدیریت
۲۳	معاون مدیرکل	۷	کارشناسی ارشد شیمی
۲۴	معاون مدیرکل	۹	کارشناسی ارشد برنامه درسی
۲۵	رئیس منطقه/ناحیه	۲۷	دکتری مدیریت آموزشی
۲۶	رئیس منطقه/ناحیه	۸	کارشناسی ارشد روان‌شناسی
۲۷	رئیس منطقه/ناحیه	۲۱	کارشناسی ارشد ادبیات فارسی
۲۸	رئیس منطقه/ناحیه	۱۰	کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی
۲۹	رئیس منطقه/ناحیه	۱۹	کارشناسی ارشد مشاوره
۳۰	مدیر مدرسه	۱۷	کارشناسی آموزش پیش‌دبستانی و دبستانی
۳۱	مدیر مدرسه	۱۲	کارشناسی مشاوره و راهنمایی
۳۲	مدیر مدرسه	۱۷	کارشناسی ارشد تکنولوژی آموزشی
۳۳	مدیر مدرسه	۲۹	کارشناسی ارشد مدیریت
۳۴	مدیر مدرسه	۲۶	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

نخست پرسش‌های اصلی برای مصاحبه‌شوندگان منتخب ارسال و سپس با انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تک‌تک ایشان، نظراتشان به شکل حضوری، تلفنی یا از طریق شبکه‌های مجازی مانند واتس‌آپ^{۲۹} و اسکای‌روم^{۳۰} دربارهٔ ویژگی‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های مدل جانشین‌پروری که خاص نظام آموزش و پرورش کشور ایران و همسو با شرایط و فرهنگی ایرانی اسلامی باشد، ضبط^{۳۱} و گردآوری شد. به بخش‌هایی از متن مصاحبه‌ها، بدون دخل و تصرف، اشاره می‌شود:

«در طول دوازده سال سابقهٔ خدمت مدیریتی، تاکنون چند مدرسه عوض کرده‌ام و در این مدت، فرصت شناسایی افراد شایسته را نداشته‌ام. بنابراین، به نظر من یکی از چالش‌های برنامهٔ جانشین‌پروری، تغییر سریع مدیران در مدارس و ادارات آموزشی است» (کد ۳۳).

ثبات مدیریت یکی از مؤلفه‌هایی بود که در مرور پژوهش‌های پیشین بر آن تأکید شده و گفتهٔ مصاحبه‌شوندهٔ فوق نیز به‌درستی به وجود یکی از چالش‌های اساسی نظام مدیریت در همهٔ سازمان‌های ایران و از جمله نظام آموزشی اشاره دارد.

مشارکت‌کنندهٔ دیگر نیز به چالش رایج دیگری تحت عنوان «بی‌توجهی به ارشدیت سنی و حرفه‌ای» اشاره می‌کند:

«به‌نظر من ارشدیت سنی یکی از موارد حائز اهمیت است و کارکنان باید براساس ارشدیت سنی و تجربهٔ کاری برای احراز پست‌های مدیریتی انتخاب شوند. گاهی شما می‌بینید به یک فرد جوان یک پست بسیار حساس واگذار می‌شود؛ درحالی‌که تجربه و دانش کافی ندارد» (کد ۲۶).

مصاحبه‌شوندهٔ بعدی به فقدان تفکر راهبردی برای انتخاب رهبران آموزشی توجه کرده است:

«تفکر استراتژیک در مدارس و در جامعهٔ ما پیرامون برنامهٔ جانشین‌پروری وجود ندارد و باید بیشتر بدان پرداخته شود» (کد ۲۲).

بی‌توجهی نظام‌مند و در چارچوب مقررات سازمانی در نظام آموزشی ایران، عامل و انگیزهٔ اصلی برای انجام پژوهش است. مصاحبه‌شوندهٔ بعدی معتقد است:

«فرهنگ مشارکت جمعی در مدارس پایین است و به‌طورجدی بدان پرداخته نشده و اغلب نادیده انگاشته شده است. به‌همین علت، افرادی که بتوانند طی یک فرایند طولانی با همدیگر در نقش مدیر و معاون با هم کار کنند چندان یافت نمی‌شوند» (کد ۱۵).

به‌همین علت، بسیاری از مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند معلمان و مدیران مدارس کشور از طرح جانشین‌پروری استقبال چندانی نمی‌کنند؛ بنابراین آن‌طور که باید و شاید به برنامهٔ جانشین‌پروری پرداخته نشده است. در این راستا، یکی از مصاحبه‌شوندگان، که از اساتید رشتهٔ علوم تربیتی است، می‌گوید:

«اجرای موفق برنامهٔ جانشین‌پروری مستلزم حمایت جمعی اعضای سازمان است. این در حالی است که در سازمان آموزش و پرورش کشور اقبال چندانی از این طرح به عمل نیامده است» (کد ۵).

همچنین بسیاری از مشارکت‌کنندگان باور دارند که در هر سازمان حضور یک رهبر یا مدیر کارآمد برای شناسایی افراد مستعد ضروری است، اما به تعبیر یکی از مصاحبه‌شوندگان:

«اگرچه همه فرایندهای اجرایی برنامه‌جانشین‌پروری باید تحت نظارت یک مدیر آگاه و با مسئولیت باشد، ولی متأسفانه معیارهای عینی برای انجام روند جانشین‌پروری وجود ندارد» (کد ۲۸).

این باور مشترک میان کلیه مشارکت‌کنندگان وجود دارد که تمامی کارکنان باید یکسان آموزش ببینند:

«...و همچنین کارکنان در یک روند طولانی و تدریجی باید تحت نظر قرار بگیرند تا از بین آن‌ها کسانی که استعداد بیشتری دارند برای مناصب مدیریتی انتخاب شوند» (کد ۷).

البته در روند شناسایی افراد مستعد و پتانسیل‌های کارکنان باید به نکات مثبت شخصیتی و اخلاقی افراد نیز توجه ویژه‌ای شود. شناسایی و انتخاب افراد صرفاً نباید به ارزیابی عملکرد آن‌ها محدود باشد و ویژگی‌های شخصیتی همچون خلاقیت، ابتکار، سعه صدر و اهل تغییر و تحول بودن نیز باید مدنظر قرار گیرد؛ البته آشکار است که روند جانشین‌پروری، به‌ویژه در نظام آموزشی، موضوع ساده‌ای نیست و مدیرانی که خود به‌ندرت از مسیر جانشین‌پروری انتخاب شده‌اند نمی‌توانند به‌خوبی مجری این نظام باشند. در این باره، یکی از مشارکت‌کنندگان به نکته خوبی اشاره می‌کند:

«اولاً در نظام آموزش و پرورش و همچنین در سطح ستاد آن، برای تشخیص افراد شایسته و مستعد استاندارد خاصی وجود ندارد؛ ثانیاً تجربه به من نشان داده که اغلب مدیران فاقد ابتکار و خلاقیت هستند و عمدتاً از روش‌های سنتی مدیریت که مبتنی بر صدور دستور از بالا به پایین و کنترلی است، پیروی می‌کنند؛ لذا انتقال این سبک مدیریت به جانشینان بعدی اصولاً فاقد ارزش است» (کد ۱۴).

هم‌زمان یکی از دلایل گرایش نداشتن به برنامه‌جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش، دیربازده بودن این برنامه است؛ زیرا تأثیرات مثبت و بازده مطلوب این برنامه در درازمدت مشاهده می‌شود و مدیران فعلی نمی‌توانند از مزایای سریع و مستقیم این برنامه در کوتاه‌مدت بهره‌مند شوند. بر این اساس، یکی از کارشناسان معتقد است:

«مشاغل کلیدی در سازمان براساس استراتژی کلی سازمان و نمودار سازمانی در درازمدت مشخص می‌شود و محدودیت نیروی کار کارآمد در این خصوص از مسائل و مشکلات حال حاضر نظام جانشین‌پروری است و باید با ملاحظات درون‌سازمانی مرتفع شود» (کد ۲۳).

البته ایده ذهنی این مصاحبه‌شونده معطوف به بهره‌گیری از نیروهای درون سازمان است؛ در حالی که امروزه بسیاری از سازمان‌های مدرن، بخشی از سهمیه پست‌ها و مناصب اداری خود را به نیروهای خارج

از سازمان نیز اختصاص می‌دهند:

«نظام دستمزد و پاداش باید پاسخ‌گوی تلاش کارکنان باشد. این در حالی است که نظام دستمزد و پاداش فعلی، فاقد توان پاسخ‌گویی منطقی در این زمینه است؛ لذا نظام آموزشی عموماً در پست‌هایی میانی و پایینی (همچون مدیریت مدارس) قادر به جذب افراد مستعد خارج از نظام آموزشی نیست؛ البته محدودیت‌های قانونی هم وجود دارد» (کد ۳۰).

برای رفع این معضل یکی از مشارکت‌کنندگان راه‌حلی ارائه می‌دهد. به‌زعم وی:

«برای پرورش و تربیت رهبران آموزشی آینده باید بر پتانسیل‌های موجود در نظام آموزشی تمرکز شود و در این زمینه، زمان و هزینه کافی صرف شود؛ البته خوشبختانه نظام آموزشی ایران خود یکی از بهترین سازمان‌هایی است که دارای نیروهای مستعد و قوی فراوان است» (کد ۲).

مصاحبه‌شونده کد ۳۰، که مدیریت یکی از مدارس کشور را بر عهده دارد، معتقد است:

«در سازمان آموزش و پرورش کشور، از رویکرد سنتی حمایت می‌شود و بسیاری از مدیران ارشد به‌صورت طولانی‌مدت در پست خود باقی می‌مانند؛ مگر این‌که در اثر حادثه یا بیماری، مسئله جانشینی آن‌ها مطرح شود. در روش سنتی تمرکز چندانی بر توسعه و پرورش قابلیت‌های کارکنان و استعدادیابی برای احراز پست‌های کلیدی وجود ندارد.»

در این باره مصاحبه‌شونده کد ۲۹، که در سمت رئیس ناحیه آموزش و پرورش در حال خدمت است،

نیز بر این باور است که:

«وزارت آموزش و پرورش کشور آمادگی لازم برای اجرای برنامه جانشین‌پروری را ندارد و باید بسترسازی مناسبی در این حوزه صورت گیرد.»

نتایج این بخش را می‌توان در چند نکته خلاصه کرد:

۱. تمامی مصاحبه‌شوندگان آگاهی نسبتاً خوبی از نقش و جایگاه جانشین‌پروری دارند؛
۲. همه آنان از تجارب تلخ و شیرینی در خصوص نحوه انتخاب و انتصاب رهبران آموزشی برخوردارند؛
۳. همه آنان آگاهی نسبتاً جامعی از چالش‌ها و مشکلات موجود و پیش‌روی استقرار یک نظام جانشین‌پروری در نظام آموزشی ایران دارند.
۴. راه‌حل و مؤلفه‌های مؤثر برای استقرار یک نظام جانشین‌پروری از نظر همه آنان یکسان نبوده و از گستره بسیار وسیعی برخوردار است؛ به‌نحوی که تحقق بعضی از مؤلفه‌ها مستلزم تغییرات برون‌سازمانی و اجتماعی است و بعضی از مؤلفه‌ها و عناصر بر تغییرات رفتاری افراد تأکید می‌ورزند.

نظریات مصاحبه‌شوندگان به شرح جدول ۵ در تعداد ۱۵۴ مفهوم اولیه احصا و تجزیه و تحلیل شد:

جدول ۵. مفاهیم مرتبط با جانشین‌پروری برگرفته از مصاحبه‌ها			
کد گوینده	مفهوم	کد گوینده	مفهوم
۳۱	● تعیین پست‌های کلیدی	۱۱	● برخورداری از ساختار منعطف
۲۳	● تأسیس واحد منابع انسانی فعال	۱۴	● ایجاد فرهنگ آزاداندیشی
۲۸	● محاسبه هزینه-فایده برنامه جانشین‌پروری	۱۷	● برخورداری از بینش علمی، اعتقادی و اجتماعی
۱۶	● بررسی و تعیین انتظارات سازمان	۱۹	● پرورش ذهنیت توسعه‌محور
۲۷	● تعهد مدیران ارشد به برنامه جانشین‌پروری	۳۲	● تسهیلگری و تحول‌آفرینی
۳۰	● آماده‌سازی افراد برای برنامه جانشین‌پروری	۸	● شناسایی پست‌های مدیریتی
۲۲	● ارزیابی قابلیت‌ها و استعدادها	۲۱	● دوری از تعصب و غرض‌ورزی
۲۷	● شناسایی فرایندها و ساختارهای شغلی	۲۹	● تعهد به نظام شایسته‌سالاری
۳۱	● تأسیس نظام ارزیابی قوی	۱	● مدیریت روابط درون‌سازمانی
۱۲	● برقراری سازوکارهای انگیزشی و فردی	۷	● مدیریت روابط برون‌سازمانی
۲۴	● آموزش و توسعه حرفه‌ای	۱۲	● برخورداری از دانش و تخصص همسو با وظیفه
۱۸	● جو سازمانی حمایتگر	۱۱	● دوری از مدرک‌گرایی
۱۲	● تعیین سازوکارهای فرهنگی	۱۷	● جایگاه ویژه تجربه‌محوری
۱۷	● همسویی برنامه با راهبردهای سازمان	۲۸	● تقدم تجربه بر مدرک‌گرایی صرف
۱۰	● گرایش سازمان به شایسته‌گزینی	۱۴	● به‌روزرسانی سیستم اطلاعاتی سازمان
۲۱	●-استقرار و تداوم نظام برنامه جانشین‌پروری	۱۹	● برخورداری از مقبولیت عمومی در سازمان
۲۹	● تشکیل خزانه استعدادها	۱۳	● الگودهی مناسب
۳۲	● تعیین معیارهای رفتاری رهبری	۲۱	● اسوه‌گزینی
۱۸	● توانمندسازی کارکنان فعلی	۲۷	● تمرکز بر دستاوردهای پژوهشی
۱۱	● همسوسازی مهارت‌ها با نیازها	۱۴	● تحول‌آفرینی در سازمان
۱۹	● ایجاد حس تعهد	۶	● خطرپذیری

جدول ۵. (ادامه)

مفهوم	کد گوینده	مفهوم	کد گوینده
● ساختار ارتقای تدریجی کارکنان	۱۲	● وجود خزانه اطلاعاتی	۲۶
● ارزیابی سرمایه انسانی براساس مهارت‌های فنی و مدیریتی	۱۴	● یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها	۲۵
● ارزیابی سرمایه انسانی براساس مهارت‌های انسانی ارتباطی	۲۳	● مهارت‌افزایی	۳۰
● واکاوی عملکرد کنونی	۲۵	● ضمانت اجرایی	۱۲
● بررسی عملکرد گذشته	۱۶	● برگزاری دوره‌های ضمن خدمت	۲۹
● برخورداری از اعتبار تخصصی	۲۰	● تخصیص بودجه کافی به برنامه جانشین‌پروری	۲۶
● برخورداری از قابلیت‌های فردی مناسب	۱۷	● مدیریت اجرایی فرایند	۲۳
● برخورداری از هوش هیجانی زیاد	۱۳	● برانگیختن حس مشارکت در کارکنان	۱۷
● موقعیت‌یابی شغلی آینده‌نگرانه	۲۳	● تشخیص نقاط قوت و ضعف	۲۲
● جذب نیروهای مستعد بیرونی	۳۰	● جذب نیروی انسانی مستعد	۱۹
● تقویت خزانه استعدادها	۱۷	● تدوین چشم‌انداز سازمان	۹
● همسوسازی برنامه‌های آموزشی با توسعه مدیریت	۲۶	● نیازسنجی	۱۶
● برگزاری دوره‌های عمومی و تخصصی	۲۹	● تأسیس نظام مدون ارزیابی	۲۳
● برگزاری کارگاه‌ها با هدف مهارت‌افزایی	۲۱	● حفظ و حمایت از نظام جانشین‌پروری	۷
● تأکید بر کار گروهی و هم‌افزایی جمعی	۲۰	● مقایسه دوره‌های کارکنان	۳
● برگزاری دوره‌های فراگیر ارتقای مهارت‌ها	۲۲	● ایجاد انگیزه و حس مشارکت	۱۴
● ارزیابی عملکرد مستمر	۱۹	● ایجاد جو رقابتی سالم	۲
● برگزاری دوره‌های مشاوره‌ای انگیزشی	۱۳	● برنامه‌ریزی راهبردی	۸
● ارتقای سطح نگرش کارکنان	۱۶	● ظرفیت‌سازی در سازمان	۱۵
● ارزیابی طرح‌های توسعه فردی و گروهی	۱۴	● سامان‌دهی منابع انسانی	۱۷
● ایجاد سیستم پاداش	۲۷	● تقویت پتانسیل‌های موجود	۱۹
● پرداخت حقوق و مزایا متناسب با عملکرد	۱۷	● برقراری عدالت در اعطای مناصب	۱۳

جدول ۵. (ادامه)

مفهوم	کد گوینده	مفهوم	کد گوینده
● فراهم کردن محیطی شاد و برانگیزاننده	۱۸	● ایجاد جو بالندگی	۶
● حمایت از حقوق مادی و معنوی کارکنان	۲۲	● پرورش مهارت‌ها	۳۲
● همسوسازی اهداف سازمان با تقاضای جامعه	۳	● ظرفیت‌سازی	۳۴
● ایجاد تفکر بین‌المللی مبتنی بر عملکرد بومی	۶	● توسعه دانش بنیان	۱۱
● کاهش تأثیرگذاری سیاسی بر مناصب سازمان	۱۸	● پرورش خلاقیت‌ها	۲۶
● ارائه طرح‌های توسعه و به‌سازی مدیریت	۱۴	● تقویت ایده‌های نوآورانه	۲۷
● ایجاد فرصت رشد از طریق برنامه‌های توسعه‌ای	۲۶	● الگوگیری از نظام‌های توسعه جهانی	۴
● تناسب سطح حقوق با شایستگی افراد	۳۳	● توسعه کارآفرینی	۱۲
● گزینش کاندیدای مستعد	۱۹	● الزامات قانونی	۱۸
● توسعه احساس رضایت شغلی	۲۴	● تأسیس چارچوب منعطف برنامه جانشین‌پروری	۱
● ارائه مشاوره فردی و گروهی	۱۲	● انطباق با تغییرات محیطی	۱۹
● تقویت تفکر تحلیلی در مدیران فعلی	۹	● بهره‌گیری از فناوری اطلاعاتی	۲۹
● تقویت تفکر راهبردی در کارکنان	۱۱	● ایجاد کانال‌های ارتباطی قوی درون‌سازمانی	۱۵
● توسعه روابط میان فردی	۱۷	● ایجاد جو حامی و مشوق برنامه جانشین‌پروری	۲۰
● تقویت ابتکار عمل کارکنان	۱۴	● توسعه و تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری	۱۹
● تقویت تفکر نتیجه‌گرایی در مدیران فعلی	۲۳	● پایبندی به ارزش‌های اخلاقی	۲۷
● توانایی مدیریت و رهبری	۲۶	● ارج نهادن به فعالیت‌های برنامه جانشین‌پروری	۱۷
● تأکید بر کار تیمی	۱۳	● تقویت روحیه پژوهشگری	۲۸
● استفاده از روش‌های موقت برای توسعه کاندیداها	۲۴	● تعمیق هویت علمی، اخلاقی و دینی	۵
● پیروی از ملاحظات اخلاقی	۲۲	● بازخورد مناسب تقویتی و حمایتی به برنامه	۱۷
● تعیین دقیق خط‌مشی‌های اجرایی	۱۷	● شفاف‌سازی اهداف سازمانی	۲۲
● اعلام شایستگی‌های لازم	۲۱	● همسوسازی سرمایه انسانی و اهداف سازمانی	۱۸

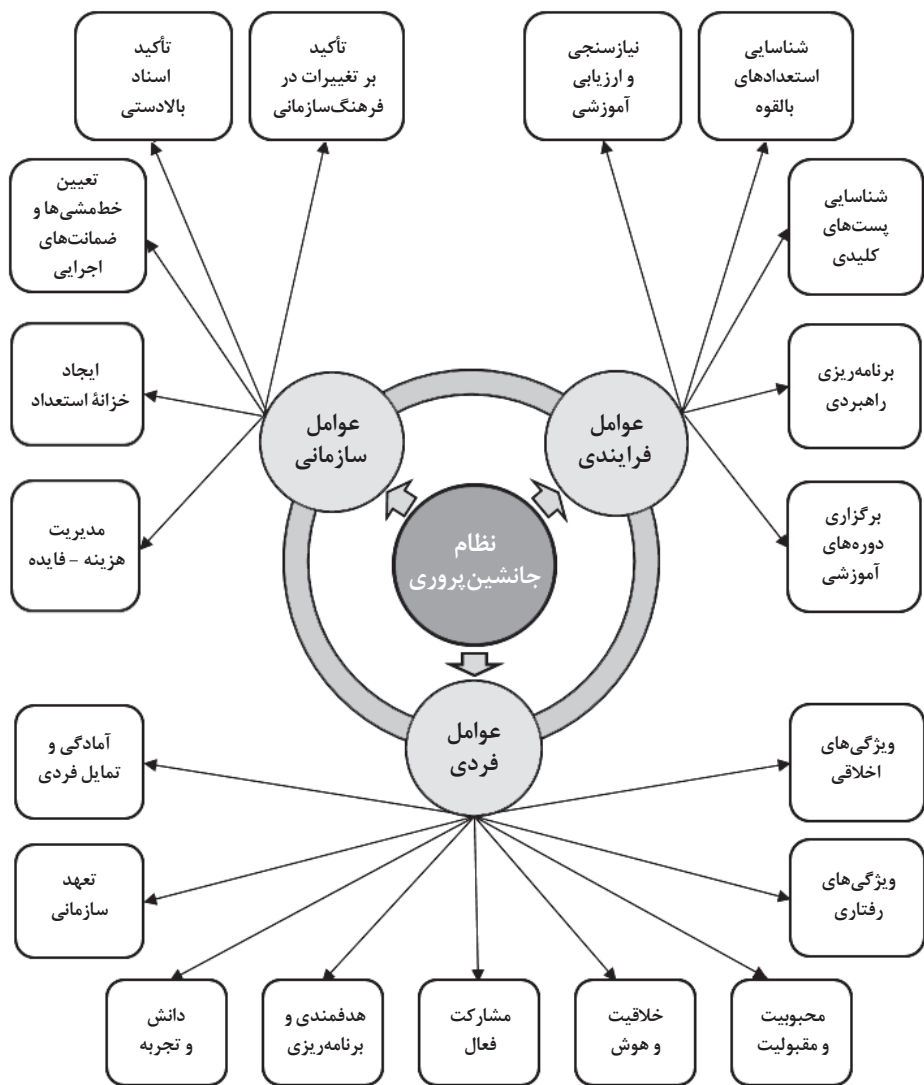
جدول ۵. (ادامه)

مفهوم	کد گوینده	مفهوم	کد گوینده
تکیه بر تجارب حرفه‌ای و سوابق کارکنان	۱۶	پیروی از معیارهای اسلامی	۹
فرایند همسوسازی هدف و وظیفه	۳۴	ایجاد و نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت‌رسانی	۱
تأکید بر مشارکت جمعی	۹	فرهنگ مشارکت‌پذیری و کار گروهی	۳۰
وجود برنامه‌های مدون	۱۰	اصلاح ساختارهای سازمانی	۲۴
وجود فرایندهای مدون	۵	تعیین جایگاه و اهمیت جانشین‌پروری	۱۱
استعدادیابی عادلانه در شرایط یکسان	۲۵	برخورداری از ساختار ارگانیک	۱۶
هدایت و رهبری مقتدرانه پروژه جانشین‌پروری	۲۲	اولویت‌بندی اهداف سازمانی	۲۷
پیش‌بینی بودجه	۲۷	تجزیه و تحلیل وظایف سازمانی	۱۹
تفکر اقتصادی	۲۳	انطباق با خط‌مشی سازمان	۲۲
پرورش مدیران انتقادپذیر	۱۹	تمهید مقدمات مشارکت کارکنان	۲۶
بررسی موانع احتمالی پیاده‌سازی جانشین‌پروری	۱۶	ایجاد جو نوآورانه	۲۳
افزایش انسجام و سازگاری برنامه‌ها	۱۷	استقرار نظام مدیریت مبتنی بر اطلاعات	۲۳

در مرحله بعد، براساس بخش مرور نظام‌مند، بنیان‌های نظری و هم‌پوشانی مفاهیمی که مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارائه کرده‌اند، تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به مفاهیم اولیه در مراحل سه‌گانه مؤلفه‌های اصلی، مقوله محوری و مقوله هسته‌ای انجام شد. از مجموع ۱۵۴ کد اولیه، که از ۳۴ مصاحبه به‌دست آمده‌اند، به دلیل حجم زیاد کدها، تمامی کدهای مشابه براساس قرابت معنایی در یک گروه خاص قرار گرفتند و در قالب ۱۹ مؤلفه به‌منزله کد اولیه و ۳ مقوله یا کد ثانویه (فردی، سازمانی و فرایندی) تجمیع شدند. در پایان، با توجه به کدهای ثانویه، یک مقوله یا کد اصلی با عنوان «جانشین‌پروری» به‌دست آمد.

■ ارائه مدل پیشنهادی

پس از تحلیل محتوای داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، مدل پیشنهادی پژوهشگران در قالب یک مقوله هسته‌ای، سه بعد «عوامل سازمانی، فردی و فرایندی» و در مجموع ۱۹ مؤلفه ذیل این عوامل، در شکل ۲ ارائه شد:



شکل ۲. مدل پیشنهادی جانشین‌پروری رهبران آموزشی در نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی ایران

مدل پیشنهادی که در سه بعد عوامل سازمانی، فردی و فرایندی طراحی شده، شامل نوزده مؤلفه است که حضور هر یک از این مؤلفه‌ها به منظور اجرای موفقیت‌آمیز برنامه جانشین‌پروری ضروری است. مؤلفه‌های مذکور به این شرح‌اند:

در بعد عوامل سازمانی، پنج مؤلفه نهایی عبارت‌اند از: تعیین خط‌مشی‌ها و ضمانت‌های اجرایی، تأکید اسناد بالادستی بر نقش و جایگاه برنامه جانشین‌پروری، تأکید بر تغییرات در فرهنگ سازمانی، ایجاد

خزانه استعداد و مدیریت هزینه فایده. در بعد عوامل فردی، نه مؤلفه عبارت‌اند از: آمادگی و تمایل فردی، تعهد سازمانی، دانش و تجربه، هدفمندی و برنامه‌ریزی، مشارکت فعال، خلاقیت و هوش، محبوبیت و مقبولیت بین همکاران، ویژگی‌های رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی. عوامل فرایندی نیز شامل پنج مؤلفه نیازسنجی و ارزیابی آموزشی، شناسایی استعداد‌های بالقوه، شناسایی پست‌های کلیدی، برنامه‌ریزی راهبردی و برگزاری دوره‌های آموزشی و ضمن خدمت است.

پس از تعیین عوامل اصلی و مؤلفه‌های آن، لازم است به‌طور کلی مؤلفه‌های هر عامل بررسی و تبیین اجمالی شوند تا خوانندگان فرهیخته از نقش و جایگاه هر مؤلفه آگاهی بهتری کسب کنند.

در خصوص عوامل سازمانی مؤثر در نظام جانشین‌پروری و مؤلفه‌های آن، گفتنی است سازمان آموزش و پرورش به‌منظور شناسایی افراد شایسته و بهره‌گیری از مدیران کارآمد به‌ویژه در مناصب اصلی نیازمند تعیین خط‌مشی‌های اجرایی مکتوب و مناسب و برخورداری از ساختاری مطلوب و شفاف در سازمان آموزش و پرورش کشور است. تصویب اسناد بالادستی مرتبط با برنامه جانشین‌پروری و تدوین خط‌مشی‌های دقیق سازمانی، موجب یکپارچه‌سازی و هم‌راستایی سامانه جانشین‌پروری با اهداف عالی نظام آموزش و پرورش کشور می‌شود. افزون‌براین، سازمان آموزش و پرورش (در سطوح مختلف آن) باید برای ایجاد انگیزه در کارکنان و به‌منظور شناسایی استعداد‌های بالقوه بکوشند تا کارکنان انگیزه کافی برای همکاری با برنامه جانشین‌پروری و همسویی با اهداف متعالی نظام آموزشی را کسب کنند. از این‌رو، پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری مستلزم حمایت و تشویق مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش است. افزون‌بر این، ایجاد انگیزه در نیروهای مستعد از طریق برقراری جبران خدمات و پاداش برای تأکید بر ارتقای مهارت کارکنان، گامی مثبت در جهت ارتقای نظام جانشین‌پروری به‌شمار می‌رود. همچنین، تمایل سازمان به جذب نیروهای مستعد برای انتصاب در مشاغل مدیریتی از خارج سازمان موجب می‌شود تا حدودی برنامه‌ها و اهداف نظام آموزشی از سرچشمه ابتکارات فردی و حرفه‌ای نیروهای ماهر جامعه برخوردار شود که این خود، مستلزم تدوین ضوابط و مقررات خاص است. گذشته از این، وزارت آموزش و پرورش برای برخورداری از استعداد‌های بالقوه و پتانسیل بالای کارکنان و تناسب کامل بین ویژگی‌های شغل و شاغل باید بتوانند خزانه یا بانک اطلاعاتی از استعدادها را تشکیل دهند. وجود بانک اطلاعاتی افراد شایسته و مستعد برای ارتقای نظام جانشین‌پروری بسیار ضروری است. مؤلفه سازمانی دیگر مبتنی بر این نگرش است که تمامی اقدامات وزارت آموزش و پرورش باید در یک چارچوب مشخص مالی تحت عنوان «هزینه فایده» برنامه جانشین‌پروری مدیریت شود تا منافع اقتصادی فردی و سازمانی/اجتماعی این برنامه مشخص شود. طبعاً برای پیاده‌سازی و اجرای برنامه جانشین‌پروری باید بودجه و امکانات کافی در اختیار مدیران فعلی در تمامی سطوح قرار گیرد.

برای بررسی عوامل فردی نیز لازم است به تبیین هریک از مؤلفه‌های آن توجه شود. نظام آموزش و پرورش کشور به‌منظور اجرای بهینه برنامه جانشین‌پروری باید توجه ویژه‌ای به شاخص‌های

فردی که مبین عملکرد فرد، قبل و بعد از انتصاب در مناصب مدیریتی است مبذول کند. به عبارتی، این سازمان باید عملکرد کارکنان را با کیفیت عملکرد پیش‌بینی‌شده و مدنظر مقایسه کند. یکی از نخستین شاخص‌ها در این بعد، بررسی میزان آمادگی و تمایل کارکنان برای احراز پست‌های مدیریتی و ارتقا به پست‌های بالاتر است. تجربه شخصی محققان حاضر و همچنین تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد بعضی از کارکنان وزارت آموزش و پرورش به دلایل شخصی تمایل چندانی برای برعهده‌گرفتن مناصب و پست‌های سازمانی ندارند. از دیگر مؤلفه‌ها، تعهد سازمانی بالا و میل به ماندگاری افراد درون سازمان است که کارکنان باید پس از اعلام آمادگی برای مشارکت در برنامه جانشین‌پروری در مسیر احراز پست‌های مدیریتی، درجه بالای تعهد سازمانی و وفاداری شغلی خود را به نمایش گذارند. همچنین مدیران و رهبران فعلی نباید از درجه محبوبیت و مقبولیت کارکنان مستعد در بین سایر همکاران غفلت کنند. همکاری کارکنان با مدیریت یکی از اصولی است که هیچ‌گاه نباید فراموش شود. داده‌های موجود در پیشینه‌های پژوهش نشان می‌دهند که هرچه میزان محبوبیت و مقبولیت یک کارمند نزد همکاران بالاتر باشد، موفقیت وی در برنامه جانشین‌پروری بیشتر خواهد بود. افزون‌براین مؤلفه، نباید از نقش و جایگاه مؤلفه‌هایی همچون هدفمندی و داشتن برنامه برای پیشرفت و هوش و خلاقیت نیروهای مستعد غفلت ورزید. همچنین کارکنان سازمان باید دانش حرفه‌ای و تجربه شغلی مناسبی داشته باشند و هم‌زمان برای تبادل این دانش و تجربه با دیگر اعضای سازمان تمایل داشته باشند. پیروی از این مؤلفه، باعث می‌شود نظام آموزشی از خزانه دانشی و تجربی اعضای خود حداکثر استفاده را ببرد. داشتن نیرو و علاقه درونی کارکنان مستعد به مشارکت فعال در همه امور سازمان، گام ارزنده‌ای برای اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری و پیشبرد اهداف سازمانی است. مؤلفه هوش و خلاقیت کارکنان در عوامل فردی مبین این نکته مهم است که رهبران موفق دارای درجه‌ای بالا از هوش، هم‌زمان با خلاقیت‌اند. تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها و شواهد تجربی نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران سازمان‌های ایران و از جمله مدیران وزارت آموزش و پرورش بهره هوشی خوبی در سطح فردی دارند، اما مشکل اصلی فقدان روحیه ابتکار و خلاقیت، استقبال نکردن از افراد نوآور و خلاق و پایبندی به مدیریت سنتی بسته مبتنی بر کنترل است. در مجموع ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی کارکنان از مؤلفه‌هایی است که تأثیر چشمگیری در اجرای مطلوب برنامه جانشین‌پروری دارد. به همین علت، در مدل پیشنهادی بر نقش عوامل فردی تأکید شده و سهم شایان توجهی به آن داده شده است.

عوامل فرایندی در برنامه جانشین‌پروری فراگردهایی هستند که از طریق آن‌ها به بررسی و شناسایی خلأهای مدیریتی و اجرای هرچه مطلوب‌تر برنامه جانشین‌پروری و اخذ تصمیم‌های مناسب و به‌موقع توجه می‌شود. نخستین عامل فرایندی، نیازسنجی از سازمان و ارزیابی وضعیت فعلی کارکنان است. ارزیابی نیاز آینده به مهارت‌ها و پست‌های لازم سازمان، موجب تدارک برنامه‌های جانشین‌پروری بهتر می‌شود. به بیان دیگر، مدیران سازمان با سنجش سطح نیازهای خود و همچنین ارزیابی کارکنان و

کандیدای مدنظر برای برنامه جانشین‌پروری به اجرای بهینه برنامه یاری می‌رساند. افزون‌براین، مدیران فعلی سازمان باید از طریق فرایند شناسایی استعداد‌های بالقوه برای ارتقا به پست‌های بالاتر، از مسیر برنامه‌های آموزشی موجبات ارتقای این استعدادها را فراهم سازند؛ بنابراین وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعداد‌های کارکنان یکی از موارد حائز اهمیت در عوامل فرایندی قلمداد می‌شود. همچنین مدیران سازمان به‌منظور شناسایی، گزینش و پرورش افراد شایسته، به شناسایی پست‌های کلیدی مبادرت می‌ورزند تا در این راه بتوانند افراد واجد صلاحیت را برای تصدی این پست‌ها آموزش دهند. از این‌رو، سازمان با بهره‌گیری از برنامه‌ریزی‌های راهبردی و منظم برای شناسایی استعداد‌های درون‌سازمانی و برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف ارتقای توانایی‌های کارکنان، پرورش منابع انسانی و نیروی کارآمد، به اجرای برنامه جانشین‌پروری اقدام می‌کنند. تدارک برنامه‌های آموزشی سازمان برای همسوسازی مهارت‌های افراد با نیازهای فعلی و آتی سازمان، یکی دیگر از مؤلفه‌های عوامل فرایندی به‌شمار می‌رود.

■ اعتبارسنجی مدل پیشنهادی

در این بخش، محققان حاضر درصددند میزان اعتبار مدل پیشنهادی جانشین‌پروری از لحاظ تناسب با نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی ج.ا.ا. از نظر خبرگان را به‌دست آورند. بدین‌منظور، پروتکل مصاحبه گروه کانونی شامل سؤالات محوری مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (جدول ۶)، خلاصه مدل (مبتنی بر تبیین ابعاد و مؤلفه‌ها) و طرح‌واره قبل از مصاحبه در اختیار خبرگان قرار گرفت.

جدول ۶. پرسش‌های محوری بررسی‌شده در مصاحبه گروه کانونی

۱	به نظر شما تا چه میزان روابط ترسیم‌شده بین ابعاد و مؤلفه‌ها مناسب است؟
۲	تا چه میزان ابعاد و مؤلفه‌ها با موضوع پژوهش مرتبط هستند؟
۳	به نظر شما نقاط قوت و ضعف مدل پیشنهادی چیست؟
۴	به نظر شما چه مؤلفه‌هایی را می‌توان به مدل افزود؟
۵	راهکارهای پیشنهادی شما برای بهینه‌سازی مدل پیشنهادی چیست؟
۶	به‌منظور اجرایی‌شدن مدل پیشنهادی، نظریات و توصیه‌های شما چیست؟
۷	به نظر شما درکل تا چه حد مدل پیشنهادی جانشین‌پروری برای استفاده در نظام آموزشی ایران مناسب است؟

مشخصات خبرگان مشارکت‌کننده در گروه کانونی به شرح جدول ۷ است.

جدول ۷: مشخصات مشارکت‌کنندگان در گروه کانونی

کد	افراد منتخب به منزله نمونه	درجه علمی	سابقه کار (به سال)	رشته تحصیلی
۱	هیئت علمی علوم تربیتی	استاد	۲۶ سال	دکتری مدیریت آموزشی
۲	هیئت علمی علوم تربیتی	استادیار	۱۳ سال	دکتری تکنولوژی آموزشی
۳	هیئت علمی علوم تربیتی	دانشیار	۱۹ سال	دکتری برنامه‌ریزی آموزشی
۴	کارشناس ستادی وزارت آ.پ.	دکتر	۱۲ سال	تکنولوژی آموزشی
۵	کارشناس ستادی وزارت آ.پ.	کارشناسی ارشد	۲۱ سال	مدیریت آموزشی
۶	کارشناس ستادی وزارت آ.پ.	دکتر	۱۴ سال	برنامه‌ریزی درسی
۷	مدیرکل	کارشناسی ارشد	۲۷ سال	مدیریت منابع انسانی
۸	مدیرکل	کارشناسی ارشد	۱۳ سال	مدیریت آموزشی
۹	رئیس آ.پ. شهرستان	کارشناسی ارشد	۱۹ سال	برنامه‌ریزی درسی
۱۰	رئیس آ.پ. شهرستان	کارشناسی ارشد	۱۱ سال	مدیریت آموزشی
۱۱	مدیر مدرسه	کارشناسی ارشد	۱۹ سال	مدیریت آموزشی
۱۲	مدیر مدرسه	کارشناسی	۱۵ سال	کودکان استثنایی

ضمن هماهنگی با افراد منتخب و توافق جمعی برای ساعات برگزاری، جلسه‌های گروه کانونی در دو گروه شش نفره برگزار شد. جلسه‌ها با توافق جمعی افراد شرکت‌کننده و اذعان به ارائه نظریات و بررسی کامل مدل پیشنهادی تا مرحله «اشباع نظری» ادامه یافت. پس از برگزاری جلسه‌ها، محتوای گفت‌وگوها، پیاده‌سازی و مرحله بررسی و تحلیل داده‌ها طی شد. داده‌های اولیه از طریق رویکرد تحلیل مضمون بررسی و تحلیل شد. این تحلیل به بازنمایی مدل و مؤلفه‌های نظام جانشین‌پروری منجر شد. در مرحله پایانی، پس از تجمیع نظریات خبرگان، به رفع کاستی‌ها و انجام اصلاحات مدل اولیه براساس نظریات ایشان پرداخته و مؤلفه‌های مدل بازنگری شدند.

پس از بررسی اجمالی، چند نکته مهم در خصوص نتایج گروه کانونی درباره مدل پیشنهادی استنباط می‌شود:

۱) تمامی مشارکت‌کنندگان توافق داشتند که ابعاد و مؤلفه‌ها با موضوع پژوهش ارتباط کافی دارند؛

۲) اکثریت آنان باور داشتند که روابط ترسیم‌شده میان ابعاد و مؤلفه‌ها تا حد زیادی به نحو مناسب و منطقی ترسیم شده‌اند؛

۳) اکثریت ایشان بیان داشتند که نحوه ارائه و چینش ابعاد و مؤلفه‌ها در مدل مناسب است؛

۴) همگی توافق داشتند که ابعاد و مؤلفه‌ها تا حد زیادی کامل است و مؤلفه‌های مغفول مانده چندان زیاد نیست؛

۵) در یک جمع‌بندی کلی، همگی عقیده داشتند که مدل پیشنهادی برای نظام آموزش و پرورش کشور مناسب است و می‌توان آن را مبنای برنامه‌های جانشین‌پروری در این وزارتخانه قرار داد.

طی مصاحبه انجام‌شده، اکثریت مشارکت‌کنندگان با مدل پیشنهادی موافقت کردند و تعدادی نیز به‌منظور انجام برخی بازنگری‌های جزئی، پیشنهادهایی مطرح کردند که به شرح زیر است:

۱. مؤلفه تأکید و پشتیبانی نظام سیاسی با تصویب اسناد بالادستی بر نقش و جایگاه برنامه جانشین‌پروری و پیش‌بینی گام‌ها و اقدامات لازم برای تأسیس قانونی نظام جانشین‌پروری رهبران آموزشی؛

۲. تأکید بر تغییر در فرهنگ سازمانی ادارات آموزش و پرورش و مدارس برای نهادینه‌سازی و عادی‌سازی نظام جانشین‌پروری رهبران آموزشی؛

۳. آمادگی و تمایل فرد مستعد برای پذیرش مناصب و ورود به برنامه جانشین‌پروری؛

۴. هوش و خلاقیت افراد مستعد.

با توجه به اهمیت و اولویت‌بندی ویژگی‌های مؤلفه‌های جانشین‌پروری، که حاصل مرور نظام‌مند، نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مصاحبه گروه کانونی بود ویژگی‌های اصلی هر مؤلفه برگزیده و در مدل جایگزین شد و مدل پیشنهادی طی تبادل نظر و اطلاعات بازنگری و تأیید نهایی شد (جدول ۸).

جدول ۸. پرسش‌های محوری بررسی شده در مصاحبه گروه کانونی

ابعاد جانشین‌پروری	مؤلفه‌های هر بعد	تعداد موافقت	درصد موافقت
عوامل سازمانی	● تأکید بر تغییرات در فرهنگ سازمانی	۱۲	۱۰۰
	● تأکید اسناد بالادستی	۱۱	۹۱/۶
	● تعیین خط‌مشی‌ها و ضمانت‌های اجرایی	۱۱	۹۱/۶
	● ایجاد خزانه استعداد	۱۲	۱۰۰
	● مدیریت هزینه فایده	۱۰	۸۳/۳
عوامل فردی	● آمادگی و تمایل فردی	۹	۷۵
	● تعهد سازمانی	۱۱	۹۱/۶
	● دانش و تجربه	۸	۶۶/۶
	● هدفمندی و برنامه‌ریزی	۷	۵۸/۳
	● مشارکت فعال	۹	۷۵
	● هوش و خلاقیت	۷	۵۸/۳
	● محبوبیت و مقبولیت	۸	۶۶/۶
	● ویژگی‌های رفتاری	۷	۵۸/۳
	● ویژگی‌های اخلاقی	۸	۶۶/۶
	● نیازسنجی و ارزیابی آموزشی	۱۱	۹۱/۶
عوامل فرایندی	● شناسایی استعدادهای بالقوه	۱۲	۱۰۰
	● شناسایی پست‌های کلیدی	۱۲	۱۰۰
	● برنامه‌ریزی راهبردی	۱۰	۸۳/۳
	● برگزاری دوره‌های آموزشی	۱۲	۱۰۰

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

در پژوهش حاضر، با هدف ارائه «مدل جانشین‌پروری رهبران آموزشی برای آموزش و پرورش رسمی عمومی کشور ایران»، تلاش شد با تأکید بر ضرورت تأسیس و استقرار نظام جانشین‌پروری و مدنظر قراردادن خلأهای موجود، مدل مناسبی ارائه کند. نظام آموزش و پرورش ایران با وجود بیش از ۱۰۵ هزار مدرسه (اعم از شهری و روستایی)، در حدود ۷۳۰ منطقه آموزشی در اقصی نقاط کشور، حدود ۴۶ هزار کارمند شاغل در پست‌های اداری این مناطق، چندصد مدیر در سطوح مختلف سازمانی در عرصه ستاد، حدود ۵۹ هزار مدیر در پست سازمانی مشخص مدیر مدرسه، ۱۱۰ هزار معاون آموزشی و پرورشی در مدارس و چندده‌هزار معاون، دبیر یا مدیرآموزگار^{۳۲} در عرصه صف با چالش تأمین و به‌کارگیری مدیران شایسته روبه‌روست. اگرچه برای انتخاب مدیران، برخی قوانین و آیین‌نامه‌های مصوب و مشخص وجود دارد، اما در انتخاب مدیران سطوح گوناگون مدیریتی این وزارتخانه، مدیران فعلی، شورای معلمان یا والدین هیچ نقشی ندارند و در عمل، هیچ نظام جانشین‌پروری معین و رسمی برای شناسایی، تربیت و انتصاب مدیران وجود ندارد. به‌همین دلیل در این پژوهش، تلاش شد برای این امر الگویی ارائه شود.

با توجه به آنچه گفته شد، اینک می‌توان میزان همسویی یا ناهمسویی یافته‌های این پژوهش را با بعضی از پژوهش‌های پیشین بررسی کرد. یافته‌های این تحقیق بیانگر مشابهت و همسویی با پژوهش بابالو (۱۳۹۷) است که به تأثیر عوامل فردی در روند جانشین‌پروری تأکید می‌ورزد. یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص آمادگی نداشتن نظام آموزش و پرورش ایران برای استقرار و اجرای برنامه جانشین‌پروری با نتایج تحقیقات زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳)، عبدالحمیدی و همکاران (۱۳۹۵)، احمدی و همکاران (۱۳۹۵) و عبدالهی (۱۳۹۳) همسوست. علاوه بر این، برخی از نتایج بخش تحلیل محتوا (حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته) که بر روند فعلی پیروی از سبک سنتی در سازمان آموزش و پرورش کشور در برنامه جانشین‌پروری تأکید دارد با نتایج پژوهش صدری (۱۳۹۵) همسوست. نتایج مبین این است که در نظام آموزش و پرورش کشور، از رویکرد سنتی مدیریت حمایت می‌شود و برخی مدیران ارشد طولانی‌مدت در پست خود باقی می‌مانند؛ مگر اینکه بر اثر حادثه یا بیماری، مسئله جانشینی آنان مطرح شود یا در جابه‌جایی‌های سیاسی

کلان کشور، تبعات جابه‌جایی دامن‌گیر برخی مدیران شود و بدون هیچ سازوکاری، فرد جدید به‌جای فرد قبلی قرار گیرد. همچنین در روش سنتی رهبری، تمرکز چندانی بر توسعه و پرورش قابلیت‌های کارکنان و استعدادیابی برای احراز پست‌های کلیدی وجود ندارد. یافته‌های پژوهش یکی از مؤلفه‌های برنامه‌جانشین‌پروری را برنامه‌ریزی راهبری دانسته که لازم است مدیران رده‌بالتر به آن گرایش داشته و از دیربازده‌بودن آن در سازمان آموزش و پرورش کشور نهراسند. این یافته با نتایج عبدالحمیدی و همکاران (۱۳۹۵) و صدری (۱۳۹۵) همسویی دارد که گفته‌اند مدیران نمی‌توانند از مزایای سریع و مستقیم برنامه‌جانشین‌پروری در کوتاه‌مدت بهره‌گیرند. نتایج پژوهش حاضر، با یافته‌های پژوهش منصوریان (۱۳۹۷) در خصوص تأثیر عوامل سازمانی همسویی دارد و هر دو پژوهش، بر این نکته اتفاق نظر دارند که یکی از عناصر تأثیرگذار در فرایند جانشین‌پروری وجود ساختارهای حمایت‌کننده سازمانی است. همچنین، مکتوب و شفاف‌بودن ساختار سازمان در تعیین خط‌مشی‌های اجرایی نقش مهمی را در این خصوص ایفا می‌کنند.

از آنجا که پیشینه تحقیق نشان داده که تا پیش از پژوهش حاضر هیچ تحقیق دیگری در خصوص ارائه مدلی مناسب برای جانشین‌پروری رهبران آموزشی در نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران انجام نشده است، تعیین همسویی یافته‌های مرتبط با مدل پیشنهادی و مؤلفه‌های آن با پژوهش‌های پیشین میسر نیست.

● پیشنهادهای کاربردی ●

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و ویژگی‌های مدل پیشنهادی، موارد زیر به سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش ایران پیشنهاد می‌شود:

۱. به شورای عالی آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود اقدامات لازم برای تهیه «طرح نظام جانشین‌پروری رهبران آموزشی» را (با در نظر داشتن تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر و جوانب موضوع اعم از تأثیر صلاحیت‌ها و شایستگی‌های لازم از قبیل تحصیلات، سوابق تجربی، پیشگیری از مداخله‌گرهای سیاسی، تفاوت جغرافیایی مناطق مختلف کشور، دوره‌های تحصیلی مختلف، سطوح صف و ستاد و ...) فراهم کند و گام‌های لازم برای تصویب آن را در مراجع قانونی همچون هیئت دولت، شورای عالی انقلاب فرهنگی یا مجلس شورای اسلامی در حکم یک سند بالادستی رسمی فراهم سازد.

۲. به دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود جانشین‌پروری رهبران آموزشی با روندی مدبرانه و حرفه‌ای و به‌منزله بخشی جدایی‌ناپذیر از روند بهبود وضعیت سازمان‌های آموزشی در سطوح مختلف مدارس، مناطق، شهرستان‌ها، استان‌ها و کشور مدنظر قرار گیرد و برای آن برنامه‌ریزی لازم انجام و در این خصوص، از وزارت آموزش و پرورش گزارش عملکرد مطالبه شود.
۳. به وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود با توجه به ساختار سازمانی، معیارها، شاخص‌ها و استانداردهای پست‌های گوناگون اداری و آموزشی در سطح صف و ستاد به‌صورت دقیق و با قابلیت ارزیابی عینی و واقعی تهیه و به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش یا سایر مراجع ذی‌ربط برسد.
۴. پیشنهاد می‌شود شناسایی، تربیت و معرفی نیروهای مستعد برای رهبری آینده، به‌منزله بخشی از وظایف رسمی مدیران فعلی، مدنظر برنامه جانشین‌پروری وزارت آموزش و پرورش قرار گیرد.
۵. به وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود «بانک رهبران مستعد آینده» را برای شناسایی نیروهای باهوش، خلاق، دارای تعهد سازمانی بالا با ویژگی‌های مناسب رفتاری و اخلاقی و سایر شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌ها برای ایفای نقش رهبران آینده تشکیل دهند.

● محدودیت‌های پژوهش ●

- در مسیر انجام هر پژوهش، موانعی در قالب محدودیت بر سر راه پژوهشگران قرار می‌گیرد که برخی از کنترل ایشان خارج‌اند و برخی را می‌توان کنترل کرد. بعضی از محدودیت‌های پیش‌روی پژوهش حاضر به شرح زیر است:
- ۱) توجه به رویکرد کیفی در انجام این پژوهش به دلیل نبود هیچ سابقه قبلی در این باره در نظام تعلیم و تربیت کشور (در کنترل پژوهشگر)؛
 - ۲) با توجه به استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، امکان ارائه نظر برخی از مشارکت‌کنندگان صرفاً با اتکا به نظریات و تجارب شخصی در خصوص مؤلفه‌های موردنیاز در مدل جانشین‌پروری برای محیط‌های آموزشی (خارج از کنترل پژوهشگر)؛
 - ۳) نبود تناسب احتمالی مدل‌های موجود جانشین‌پروری در سازمان‌ها و مؤسسات غیرآموزشی با شرایط جاری در نظام آموزشی ایران و فقدان اثربخشی مدل‌های موجود (خارج از کنترل پژوهشگر)؛

- ۴) نبود هیچ مصوبه یا مقررات مدون در خصوص موضوع پژوهش برای بهره‌برداری در تعیین ابعاد و مؤلفه‌های مدل جانشین‌پروری (خارج از کنترل پژوهشگر)؛
- ۵) دشواری دسترسی به منابع انسانی مرتبط و صاحب‌نظر در موضوع پژوهش و سختی حضور ایشان در جلسه‌های مصاحبه و در برخی موارد، استقبال نکردن ایشان با توجه به شیوع بیماری کرونا (خارج از کنترل پژوهشگر).

منابع REFERENCES

- احمدی‌بالادهی، سیدمهدی، بخشنده، امید، صادقی، سهیل و بابائی کچی، عزت‌الله. (۱۳۹۵). پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری به‌عنوان کلید نجات سازمان‌های دولتی ایران [مقاله ارائه‌شده]. دومین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین علوم و تکنولوژی. ایران، قم.
- بابالو، سعیده. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر درگیری شغلی کارکنان وزارت آموزش و پرورش در شهر تهران [آپایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- الباد، الهام، ستاری، صدرالدین و نامور، یوسف. (۱۳۹۹). ارایه الگویی برای جانشین‌پروری در آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران). فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی، ۳(۳)، ۲۴۱-۲۱۷.
- پیریایی، حسین، و نیکنامی، مصطفی. (۱۳۹۶). ارایه مدلی برای بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش. فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۰(۱)، ۲۸-۹.
- داوودی، سیدعلی و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۷). چارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۱)، ۱۸۶-۱۶۱.
- ذاکری، محمد، اسدی، اسماعیل و لطفی، هادی. (۱۳۹۵). تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی براساس نهج‌البلاغه. فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه، ۴(۱۵)، ۷۸-۵۹.
- زارع‌زیدی، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه استقرار نظام جانشین‌پروری با بهره‌وری نیروی انسانی (مطالعه موردی شرکت خودروسازی سایپا) [مقاله ارائه‌شده]. هشتمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و پنجمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز. ایران، تهران.
- زمانی، آزاده و جرنگ، احمد. (۱۳۹۶). مدیریت استعداد و جانشین‌پروری [مقاله ارائه‌شده]. کنفرانس پژوهش‌های مدیریت، اقتصاد و آمار در علوم انسانی در ایران و جهان. ایران، تهران.
- زین‌الدینی بیدمشکی، زهره، عدلی، فریبا و وزیری، مزده. (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۰(۲)، ۷۲-۵۱.
- سام‌کن، ساره. (۱۳۸۸). سنجش میزان آمادگی شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با رویکرد نوین مدیریت استعدادها [آپایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- سبکرو، مهدی، قلی‌پور، آرین، پورعزت، علی‌اصغر و باغبانی، سحر. (۱۳۹۱). تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری در شرکت ایتوک. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۰(۲۶)، ۱۸۰-۱۵۵.
- صدری، محمد. (۱۳۹۵). امکان‌سنجی میزان جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش فارس [آپایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- عبدالحمیدی، حمید، زارعی‌متین، حسن، اخوان‌علوی، سیدحسین و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۵). شناسایی عناصر الگوی جانشین‌پروری مدیران و سنجش آمادگی برای اجرای آن‌ها در یکی از سازمان‌های دفاعی. فصلنامه علمی-پژوهشی بهبود مدیریت، ۱۰(۴)، ۱۲۲-۹۵.
- عبدالهی، حسین. (۱۳۹۳). ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه ایران. فصلنامه تعلیم و تربیت، ۳۰(۲)، ۱۱۶-۹۳.
- گل‌وردی، مهدی، زارعی‌متین، حسن و جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری مدیران: رویکردی کیفی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۲۸(۲)، ۲۰۸-۱۸۳.
- مرادی، حبیب. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین بالندگی سازمانی و جانشین‌پروری (شاهد تجربی: اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران) [مقاله ارائه‌شده]. هشتمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و پنجمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز. ایران، تهران.
- معمارزاده، غلامرضا، نجف‌بیگی، رضا و عباس‌زاده، یدالله. (۱۳۹۱). تبیین مدل ارتقاء شایسته‌سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی. فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۵(۲۰)، ۵۸-۳۵.

- منصوریان، ميعاد. (۱۳۹۷). امکان‌سنجی پياده‌سازي جانشين‌پروري در اداره بندر و دريانوردی خرمشهر [پايان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشکده علوم تربيتی و روانشناسی، دانشگاه شهيد چمران اهواز.
- ميرحسينی، اشرف‌السادات. (۱۳۹۷). بررسی ارتباط بين خود کارآمدی و جانشين‌پروري در بين مديران مدارس شهرستان شاهرود [پايان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- ناصحی‌فر، وحيد، دهقان‌پور فرانشاه، علی و سنجرى، احمدرضا. (۱۳۹۰). ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه‌گیری گستردگی مدیریت جانشين‌پروري براساس طبقه‌بندی بهترین تجارب. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۵ (۳)، ۱۹۱-۲۰۹.
- نظری‌منش، ليلا. (۱۳۸۴). شاخص‌های انتخاب و انتصاب مديران با رویکرد شايسته‌گزینی [مقاله ارائه‌شده]. اولین همایش توسعه شايسته‌سالاری در سازمان‌ها. ایران، تهران.

- Abdollah, Z. (2009). Succession planning in Malaysian institution of higher education. *International Education Studies*, 2(1), 129-132.
- Badawy, T. A. E., Alaadin, Y., & Magdy, M. M. (2016). Succession planning, job engagement and job satisfaction: the missing link. *Middle East Journal of Management*, 3(1), 1-18.
- Ballaro, J. M., & Polk, L. (2017). Developing an Organization for Future Growth Using Succession Planning. *Organization Development Journal*, 35(4), 41-60. https://www.researchgate.net/publication/322399720_Developing_an_organization_for_future_growth_using_succession_planning
- Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education System Management and Professional Competence of Managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140(2014), 427-431.
- Collins, L., Murray, B., & McCracken, K. (2015). Succession planning in William Jackson Food Group: An exemplar case study. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 2-16. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2015-0008>
- Cronshaw, S. F., & Ashley N. A. M. (2008). Reinstating the Lewinian vision: From force field analysis to organization field assessment. *Organization Development Journal*, 26(4), 89-103.
- Dohrn, S., Lopez, Y. P., & Reinhardt, G. (2015). Leadership succession and performance: An application to college football. *Journal of Sport Management*, 29(1), 76-92.
- Durst, S., Zarelli, P. R., Vaz, C. R., Muran, C. B., & Selig, P. M. (2015). Knowledge Management and Succession Planning: case study in a food industry from the state of Paraná, Brazil. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 4(8), 01-22.
- Gaunrong, D., king Y., Tang, & kenneth, P. De M. (2011). leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30(4), 366-380. <https://doi.org/10.1108/02621711111126837>
- Hills, A. (2009). *Succession planning - or smart talent management?* Blessing White, Inc. Princeton, N.J.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. SAGE Publications Ltd.
- Kinley, N., & Ben-Hur, S. (2014). Four questions every leader needs to ask about talent management. *Strategic HR Review*, 13(2), 63-68. <https://doi.org/10.1108/SHR-09-2013-0092>
- Klein, M. F., & Salk, R. J. (2013). Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Education. *Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335-345.
- Long, H.A., French, D.P., & Brooks J.M. (2020). Optimising the value of the critical appraisal skills programme (CASP) tool for quality appraisal in qualitative evidence synthesis. *Research Methods in Medicine & Health Sciences*, 1(1), 31-42. doi:10.1177/2632084320947559

- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organizations. *Procedia Economics and Finance*, 11(2014) 152 – 165.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (3rd ed.). American Management Association (AMACOM). New York.
- Sambrook. S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of small business and enterprise development*, 12(4), 579-594.
- Silvia. E. (2015). Succession planning and staff development – a winning combination. *The Bottom Line*, 28(3), 95-98. <https://doi.org/10.1108/BL-05-2015-0007>
- Stadler. K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264-271.

پی‌نوشت‌ها

- | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Succession System 2. Cronshaw & Ashley ۳. در جمع‌آوری آمارهای مربوط به منابع انسانی در آموزش و پرورش، گروه معلمان، گروه مدیریت (شامل مدیر مدرسه و معاونان)، گروه کیفیت‌بخشی (مانند مشاور، مراقب سلامت و ...) و کارکنان اداری و خدماتی شاغل در مدارس، مراکز آموزشی و تربیتی، ادارات و سازمان‌های وابسته و ستاد، در مجموع ۳۱ استان کشور با حدود ۷۳۰ منطقه آموزش و پرورش، بررسی می‌شود. 4. Klein & Salk 5. Stadler 6. Rothwell 7. Sambrook 8. Ballaro & Polk | <ol style="list-style-type: none"> 9. Badawy 10. Silvia 11. Durst 12. Collins 13. Dohm 14. Pandey & Sharma 15. Automation 16. Kinley & Ben-hur 17. Bayarystanova 18. Gaunrong 19. Hills 20. Abdollah 21. Purposive Sampling 22. Typical Case Sampling 23. Critical Appraisal Skills Program (CASP) | <ol style="list-style-type: none"> 24. Long 25. Expert Sampling 26. King & Harokeze 27. transcript-based 28. Sape-Based 29. What's app 30. Skyroom ۳۱. با توجه به شیوع بیماری کرونا در سطح کشور در زمان انجام این پژوهش، مصاحبه‌ها با توافق شرکت‌کنندگان با استفاده از مسیرهای ممکن و ابزارهای موجود انجام شد. ۳۲. اعداد مدنظر بر اساس آمار سالانه وزارت آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۹ احصا و درج شده است. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|