

## واکاوی، رتبه بندی و ارائه الگوی مولفه‌های شناسایی مدیران مستعد مدارس غیردولتی شهر تهران (با روش آمیخته)

میترا نوراد صدیق<sup>۱\*</sup>، عبدالرحیم نوه ابراهیم<sup>۲</sup>، حمید رضا آراسته<sup>۲</sup>، حسن رضا  
زین آبادی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۲/۰۷ صص ۲۸-۱ تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۶/۰۸

### چکیده

هدف از این پژوهش، مطالعه مفاهیم استعداد و شایستگی به منظور شناسایی و رتبه بندی نشانگان استعداد و همچنین طراحی الگوی شناسایی مدیران مستعد مدارس بود. پژوهش حاضر، به روش آمیخته، مبتنی بر تحلیل زمینه، با استفاده از ابزار مصاحبه و پرسش نامه انجام شد. در این راستا، از رویکرد نمونه گیری هدفمند و بهره‌وری از فن گلوله برفی و به کارگیری معیار اشباع نظری، در مصاحبه‌ها استفاده شد. مصاحبه‌هایی نیمه ساختار یافته با ۱۴ خبره موسس، مدارس غیردولتی معروف شهر تهران صورت گرفت. پایایی مصاحبه، از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، با مشارکت دو عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی برابر ۸۷/۳ درصد حاصل شد. برای تحلیل متون مصاحبه جهت تدوین و طبقه‌بندی مولفه‌های شناسایی مدیران مستعد از نرم افزار maxqda و کدگذاری باز استفاده شد. جامعه بخش کمی، تمامی موسسان و مدیران مدارس متوسطه غیردولتی تهران در سال تحصیلی ۹۶-۹۵ (۵۱۰ عضو) بود، به کمک فرمول کوکران تعداد ۲۱۸ مدیر یا موسس به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. اجرای بخش کمی با ابزار پرسشنامه محقق ساخته حاصل از نتایج بخش کیفی بود روایی و پایایی ابزارهای پژوهش در حد مطلوب بدست آمد. نتایج حاصل از پرسشنامه با استفاده از روش‌های تحلیل آماری کمی، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و الگویابی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که از ۱۳ مولفه شناسایی مدیران مستعد مدارس غیردولتی « مهارت ظرفیت سازی »، « ویژگی‌های اخلاقی»، « اشتیاق»، « مهارت های فردی و مهارت بین فردی» در رتبه‌های اول اهمیت قرار

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> استاد دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول: [mitrasedigh@gmail.com](mailto:mitrasedigh@gmail.com)

دارد، همچنین از ابعاد و مؤلفه‌های مدل شناسایی مدیران با استعداد، شایستگی با ضریب ۰/۹۳ و اشتیاق با ضریب ۰/۱۶ در تبیین واریانس سازه شناسایی سهم دارند.

**کلید واژه‌ها:** استعداد، شایستگی، مدیریت استعداد، موسس، مدیر مدارس غیردولتی

## مقدمه

شناسایی مدیران مستعد یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌هاست، مخصوصاً سازمان‌هایی که سرمایه‌های اصلی خود را کارکنان مستعد و سرمایه‌های انسانی آن‌ها می‌دانند نه دارایی‌های ملموسی چون پول، مواد یا تجهیزات (Weng, 2009: p32). همچنین وجود نخبگان در تمامی سطوح یک سازمان ضروری شناخته شده و به عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به حساب می‌آیند (Davis et al, 2007: p 12). در حقیقت بدون تامین بهترین استعدادها هیچ چیز جدیدی برای سازمان وجود نخواهد داشت (Sweem, 2009).

مسئله شناسایی استعداد در سازمان‌های آموزشی از اهمیتی مضاعف برخوردار است، چرا که از برونداد سازمان‌های آموزشی به عنوان درونداد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. در سازمان‌های آموزشی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد. لذا، در آموزش پرورش برنامه‌ای منسجم برای یافتن استعدادهای افراد، در پست‌های کلیدی، ضروری است. کوبو و فوسوم معتقدند که سازمان‌های آموزشی بخش مهمی از سرمایه انسانی و توسعه اجتماعی اقتصادی هر کشور محسوب می‌شوند (Kubow & Fossum, 2007 ; As Cited In, Mateso, 2010) و آینده‌مؤسسات آموزشی به توانایی مجریانی بستگی دارد که بتوانند بقای رهبری را با شناسایی و به کارگیری استعدادها، تامین کنند. نیاز مؤسسات آموزشی برای جستجو و یافتن افرادی با کارایی بالا اجتناب ناپذیر است (Mandi, 2008 ; Rothwell, 2006). این در حالی است که طبق پژوهش‌ها، ۵۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱٪ از آن‌ها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند (Collings & Mellahi, 2009).

مدیران مدارس تأثیر چشم‌گیری بر پیامدهای مدرسه دارند، به اندازه‌ای که از نقش آن‌ها به عنوان دومین عامل اثرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان یاد شده است (zeinabadi, 2017). مدیریت مدارس در جهان امروز، صرفاً اداره‌کردن، سازماندهی، نظارت و راهنمایی و ایجاد نظم در مدرسه نیست (Murray, 2014)، بلکه رهبران آموزشی در مدارس باید دارای ویژگی‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای ویژه‌ای باشند تا توان رویارویی و پاسخگویی به نیازهای رو به رشد دانش‌آموزان را داشته باشند (Sugrue, 2015). مدیران خلاق و نواندیشی که در محیط پیچیده، پر چالش و در حال تغییر،

(با روش آمیخته)

مدارس را برای رفع نیازهای جامعه در حال و آینده رهبری می‌کنند، تاثیر بسزایی بر یادگیری دانش آموزان دارند (Tracey, 2013, Naidoo & Naicker, 2014). کیفیت رهبری و مدیریت مدرسه می‌تواند به شیوه‌های مختلف پیشرفت تحصیلی را تحت تاثیر قرار دهد (Leithwood et al, 2004). در همین راستا، با استناد به پژوهش‌های حوزه اثربخشی مدارس، می‌توان گفت که موفقیت مدارس عمدتاً به دلیل برخورداری آن‌ها از رهبری مستعد، شایسته، لایق، متخصص، و مسئولیت‌پذیر بوده و شکست آن‌ها اغلب با رهبری نامناسب و بی‌کفایت همبسته (مرتبط) است (Bush, 2008). به همین دلیل و با توجه به نقش مهم و تاثیرگذار مدیر در مدارس، برخی معتقدند که شغل مدیریت مدرسه به یکی از چالش برانگیزترین و با اهمیت‌ترین شغل‌ها در جامعه امروزی تبدیل شده است (Allen, 2003). طبق تحقیقات، مدارس موفق، مدیرانی دارند که فرهنگ مدرسه‌ی حرفه‌ای و اثربخش را به وجود آورده‌اند، دید بازی دارند و در مورد تدریس و یادگیری، بسیار آگاهند و مدارس را از فعالیت‌هایی که باعث تاخیر در رشد حرفه‌ای می‌شود، دور می‌دارند (Normor, 2004). کریوز و ویکلی (Crews, A. C. and Weakley, 1998) می‌گویند: «اگر به ما یک مدرسه خوب نشان دهید، ما به شما یک مدیر خوب نشان می‌دهیم ... وقتی به فعالیت‌های یک مدرسه موفق دقت می‌کنید، یک مدیر مستعد پیدا می‌کنید که می‌داند چگونه، فعالیت‌های آموزشی را تغییر دهد، نه فقط این که فعالیت‌های آموزشی را پیش برد» (Normor, 2004, As Cited In, Afkhami Kheirabadi, 2007).  
 گزینش و انتخاب مدیران مدارس کار آسانی نیست و همواره با دشواری‌هایی روبرو بوده است. نورمور، معتقد است: «فرایند انتخاب و گزینش مناسب مدیران، نیازمند وجود طرحی رقابتی برای انتخاب مستعدترین و شایسته‌ترین داوطلبان است. این طرح موجب می‌شود تا میان شرایط داوطلب و موقعیت شغلی مورد نظر، ارتباط و سنخیت برقرار شده و فرد دارای صلاحیت برگزیده شود» (Normor, 2004, As Cited In, Afkhami Kheirabadi, 2007). در حال حاضر این فرایند تحت تاثیر سوابق کاری، میزان تحصیلات و آموزش داوطلبان انجام نمی‌شود و شواهد امر حاکی از عدم مراعات ملاک‌ها و مبانی علمی مدون برای شناسایی مدیران مدارس در بخش دولتی است، اما با ملاحظه‌ی توفیق بسیاری از مدارس غیردولتی در شناسایی مدیران با استعداد محقق در نظر دارد به این سوال به طور علمی پاسخ دهد که مهمترین عوامل در شناسایی، مدیران مستعد آموزشی چیست؟

### پیشینه تحقیق

ادبیات پژوهشی مدیریت منابع انسانی، استعداد را به عنوان سرمایه عملیاتی نموده است (Pascal, 2004). کالیون، فرنдал و اسپارو (Farndale, Scullion & Sparrow, 2010)، معتقدند، برای مطالعه استعداد در نظر داشتن چهار دیدگاه سرمایه ضروری است که عبارتند از: سرمایه

انسانی ( یعنی، مخزن شایستگی، دانش، ویژگی‌های شخصیتی و اجتماعی، که فرد را قادر به انجام کار به گونه ای می‌نماید که ایجاد ارزش افزوده نماید)، سرمایه اجتماعی ( یعنی، مجموع منابع حقیقی و بالقوه که از طریق عضویت در شبکه‌های اجتماعی سازمان حاصل شود)، سرمایه سیاسی ( یعنی، شناخته شده بودن در شبکه برای انجام امور، سرمایه شهرت، ظرفیت برای ایجاد حمایت سازنده و کسب مشروعیت با استفاده از شکل‌های سنتی قدرت، سرمایه نمایندگی )، سرمایه فرهنگی ( یعنی، خلق و خوی و عادت‌های بادوام که در فرایند اجتماعی شدن کسب شده و به طور ضمنی از یک نسل به دیگر کارکنان و درون حافظه سازمانی انتقال می‌یابند ). دیدگاه سرمایه انسانی به استعداد، یک دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت محسوب می‌شود که مشارکت کارمند برای سازمان به عنوان ملاک اصلی علاقه فرض می‌شود. چارچوب نظری مهم در چشم انداز مبتنی بر منابع، مدل معماری منابع انسانی است که توسط لیپاک و اسنل ( Lepak & Snell , 1999 )، توسعه یافته شده است. سرمایه انسانی که هر کسی به سازمان می‌دهد در دو حوزه ارزش و منحصر به فرد بودن تقسیم بندی می‌شود. ارزش، به توان بالقوه سرمایه انسانی برای مشارکت در شایستگی اصلی سازمان و افزایش مزیت رقابتی آن اشاره دارد. منحصر به فرد بودن به گستره‌ای که از طریق آن سرمایه انسانی سازمان بعد از آن مشکل جایگزینی دارد، اشاره میکند ( منحصر به فردی بالا ) در مقابل آنچه به سادگی در دسترس و به سادگی قابل نسخه برداری توسط رقیبان است ( منحصر به فردی پایین) بر طبق این چارچوب نظری استعداد به سرمایه انسانی که هم ارزشمند بوده و هم منحصر به فرد باشد، تمرکز دارد. از طرفی در تجزیه و تحلیل لغوی کلمه « استعداد » از جنبه تاریخی و زبان شناسی، تنسلی ( Tansley, 2011) نشان می‌دهد که زبان‌های اروپایی از جمله انگلیسی، آلمانی و فرانسه تاکید بر ماهیت ذاتی استعداد دارند در حالی که زبان‌های شرقی مانند ژاپنی‌ها به استعداد به عنوان محصول سال‌ها کار سخت و تلاش برای رسیدن به کمال دیده می‌شود. بنابراین، با توجه به فرضیات متفاوت در تعریف استعداد در دنیای کار، به چند تعریف بسنده می‌شود:

بتیک و لانگر (Bethke-Langenegger, 2012)، مستعد را به کارکنانی اطلاق می‌کنند که رقابت پذیری و آینده سازمان را از طریق قابلیت و دانش تخصص خود، شایستگی‌های اجتماعی و روش شناسی خود یا از طریق ویژگی‌های فردی خود از قبیل اشتیاق به یادگیری یا موفقیت تضمین می‌کنند. اوربیچ و اسمال وود (Ulrich & Smallwood, 2012) مفهوم استعداد را به عنوان حاصل ضرب: شایستگی در تعهد در مشارکت ( همکاری ) می‌دانند. تنسلی ( Tansley, 2011)، استعداد را ترکیب ذاتی مهارت‌ها، دانش، قابلیت‌های شناختی و جنبه‌های رفتاری می‌داند. فلیپس و راپر ( & Phillips Roper, 2009) با استعداد را کسی می‌دانند که دارای تعهد بالا و سطح بالایی از سودآوری باشد، در محل کار خود حضور پیدا کند و در سطح بالایی از اطمینان در سازمان بماند و به تواند بر سطح

رضایت مشتری اثر مثبت بگذارد. موهان (Mohan, 2008)، مفهوم استعداد را توسعه ظرفیت‌های درونی افراد می‌داند. این ظرفیت‌های درونی عبارت‌اند از ظرفیت یادگیری<sup>۱</sup>، ظرفیت تفکر<sup>۲</sup>، ظرفیت ارتباطی<sup>۳</sup> و ظرفیت اجرا در بستر ارزش‌ها است. ادمیشل، جونز و الکس رود در کتابی با عنوان جنگ استعدادها، استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌های یک شخص تعریف کرده‌اند که شامل ذوق ذاتی، دانش، هوش، شایستگی، گزینه و توانایی یادگیری است. استعداد شامل بلوغ برجسته در حوزه توانایی‌ها فردی که، عموماً شایستگی‌ها (دانش و مهارت) نامیده می‌شود، به نحوی که فرد را جزو ده درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (Gagne, 2007) میشلز و همکاران (Michaels et al, 2001) استعداد مدیریتی را تلفیقی از نوعی ذهن با هوش استراتژیک، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی و احساسی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی جذب و الهام بخشی به دیگر افراد با استعداد، روحیه کار آفرینی، مهارت‌های شغلی و وظیفه‌ای و توانایی کسب نتایج می‌دانند.

چارچوب استعداد غالباً از چارچوب شایستگی که شامل کلیه مشارکت‌ها و کمک‌های یک کارمند در بلند مدت می‌شود، گسترده‌تر است و بنابر این چارچوب استعداد، ترکیبی از شایستگی‌ها به علاوه دانش، شبکه‌ها، روابط، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و پتانسیل‌هاست. استعداد را می‌توان به شکل‌های مختلفی تعریف نمود. آنچه که بیشتر بر آن توافق دارند، تمایز بین استعداد و نیروی انسانی عادی، بر سر ویژگی‌هایی است که فرد را قادر به انجام خاص یا امور خاصی می‌نماید که کمتر کسی قادر به انجام آن‌هاست. تخصص‌های مختلف، مهارت‌های ارتباطی عمیق، توانمندی‌های ذهنی خارق العاده و به خصوص توانمندی هدایت را می‌توان از مهم‌ترین این تفاوت‌ها دانست. سازمان‌های مختلف با شدت گرفتن رقابت به این نتیجه رسیده‌اند که یک سازمان خاص، نیازمند استعداد‌های خاص است (Al Ariss et al, 2014).

مفاهیم شایستگی و استعداد ارتباط بسیار نزدیک و تنگاتنگی با هم دارند، به گونه‌ایی که گفته می‌شود استعدادها، افرادی هستند که از حد اعلی شایستگی‌های مختلف برخوردارند (Berger, 2004). یعنی اگر افراد به مرتبه بالایی از شایستگی‌های مورد نیاز شغل خود دست یابند قطعاً می‌توان آنان را به منزله بهترین‌ها و به عبارتی استعداد در نظر گرفت. اما شایستگی، اغلب به عنوان ترکیبی از دانش، بینش، مهارت و نگرش تعریف می‌شود که فرد را قادر می‌سازد، عملکرد خوبی در حیطه خاصی از تجربه و تخصص داشته باشد (Abili & Movafaghi, 2004).

<sup>1</sup> Learning Quotient (LQ)

<sup>2</sup> Conceptual Quotient (CQ)

<sup>3</sup> Relationship Quotient (RQ)

با توجه به تعاریف ذکر شده، از نقاط مشترک مفاهیم شایستگی و استعداد، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

ارتقاء هر دو سازه، بستگی به، آمیزهٔ ثمربخش ویژگی‌های شخصی و محرک‌های زمینه‌ای دارد. توسعه و بکارگیری هر دو مفهوم عمدتاً به سطح معینی از عملکرد و موفقیت منجر می‌شود. برخی از تفاوت‌های مهم کمک‌کننده، به تشخیص حد فاصل میان «استعداد» و «شایستگی» به شرح ذیل است:

اولین و بارزترین تفاوت، ذاتی بودن (حداقل تا حدی) استعداد در مقابل شایستگی است. استعدادی که، پرورش و به کار گرفته شود، می‌تواند شایستگی شود. بنابراین، با شروع از استعداد می‌توان شایستگی را ارتقاء داد، اما با شروع از شایستگی، توسعه استعداد از لحاظ نظری غیر ممکن است. دومین تفاوت در تقابل با استعدادهای پرورش نیافته، قابلیت مشاهده شایستگی است. شایستگی‌ها از طریق طیف گسترده‌ای از آزمایش‌ها قابلیت اندازه‌گیری دارند، در حالی که اندازه‌گیری استعدادهای ممکن است مشکل باشد، به ویژه هنگامی که استعدادهای هنوز توسعه نیافته باشد. (Boon, 2012). تفاوت دیگر، استعداد در رشته‌ای خاص به عملکرد عالی در آن حوزه پیوند می‌خورد، در حالی که شایستگی بدون استعداد به سطح عادی تری از عملکرد منجر خواهد شد. البته بدین معنا نیست که فردی که، با استعداد نیست، نتواند به سطح عملکرد بالاتر از نرمال برسد. اما در هر صورت نشان می‌دهد که دومی با تلاش بیشتری برای رسیدن به این از سطح عملکرد، از یک فرد با استعداد برس (Simonton, 2000). در نهایت، انگیزه و انرژی بخشی، ویژگی کاری استعدادهاست، که نمی‌توان آن را به شایستگی نسبت داد. ارزش این عنصر خصوصاً در زمینه‌های استرس‌زای شغلی، در ترکیب یک زندگی کاری با زندگی شخصی است که کارکنان امروزه تجربه می‌کنند (Boon, 2012).

نتایج پژوهش هوشیار و همکاران (Hooshyar et al, 2015)، با هدف شناسایی شایستگی‌ها و ارائه مدل شایستگی مدیران مدارس متوسطه مشهد در حوزه‌های: فنی، دانش عمومی و دانش حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملیاتی، ویژگی‌های شخصیتی و بین فردی، شناخت محیط و جذب دانش آموز، منجر به شناسایی ۴۴ مولفه، شد. پورکریمی و همکاران (PoorKarimi et al, 2015) در مطالعه موردی، تعیین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شهرستان شهریار، با روش تحقیق کیفی و کمی، چهار مولفه‌ی: ویژگی‌های روانشناختی، مهارت، دانش و نگرش بیان کردند. بیتروا و همکاران (Bitterova et al, 2014) در پژوهش خود با عنوان صلاحیت حرفه‌ای رهبران مدارس در حوزه‌ی مدیریتی، نشان دادند که رهبران مدارس چهار صلاحیت کلیدی عمده دارند: ۱- توانایی برای خلق استراتژی‌های یادگیری ۲- صلاحیت ایجاد و توسعه محیط یادگیری موثر برای دانش آموزان، ۲- توزیع و نشان دادن شیوه‌های تحت کنترل و حوزه‌های

(با روش آمیخته)

مسئولیتی ۴- صلاحیت راهنمایی و کنترل فرآیندهای آموزشی. پیاو و همکاران (Piaw et al, 2014) در تحقیق خود با عنوان شاخص صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی نشان دادند که از میان پنج صلاحیت عمده در میان مدیران، کمترین نمره متعلق به مهارت‌های مدیریت سازمانی و مدیریت آموزشی است. عباسی (Abbasi, 2014)، در پژوهشی با عنوان تشخیص صلاحیت‌های سازنده حرفه‌ای مدیران، اصلی‌ترین اولویت‌های موجود در وظایف و مسئولیت‌های مدیران را به ترتیب عواملی چون: مدیریتی، انسانی، رهبری، آینده‌نگری، ارتباطی، موقعیت، مسئولیت، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان و دانش آموزان نشان دادند. نتایج پژوهش جواهری زاده (Jawahery, 2014)، با هدف «شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین مولفه‌های ویژگی‌های کارکنان کلیدی و استعداد‌های سازمانی» در دانشگاه تهران، منجر به، ۱۱۵ ویژگی برای کارکنان کلیدی شد. ۹۶ ویژگی با عنوان ویژگی‌های عمومی و ۱۹ ویژگی با عنوان ویژگی‌های تخصصی دانشگاهی که عبارتند از: هوش هیجانی، شخصیت، خصوصیات و ویژگی‌های خاص شغلی، ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌های اجرایی و مدیریتی، نوجویی، آرمان‌خواهی، یادگیرندگی، قانون‌شناسی و تخصص. که شاخص‌های: یادگیرندگی، کارآمدی و پیش‌برندگی و پیش‌روندگی به عنوان مهم‌ترین ویژگی کارکنان مستعد معرفی شد. مدل شایستگی مربوط به حرفه آموزش و توسعه انجمن آموزش و توسعه آمریکا (ASTD MODEL, 2013)، دارای ۱۶ شایستگی است که ۱۰ عنوان آن مربوط به حوزه فنی (شغلی)، شامل: توسعه عملکرد، طراحی آموزشی، ارائه آموزش، تکنولوژی‌های یادگیری، ارزشیابی تاثیر یادگیری، مدیریت برنامه‌های یادگیری، مدیریت یکپارچه استعداد، مربی‌گری، مدیریت دانش، مدیریت تغییر و ۶ عنوان شایستگی‌های بنیادین شامل: مهارت‌های بین‌فردی، مهارت کسب و کار، مهارت‌های فردی، سواد تکنولوژی، ذهنیت جهانی، دانش صنعت است. امیری جامی (Amirjani, 2012) در پژوهشی کیفی، شایستگی‌های مدیران آموزشی مدارس دخترانه مقطع سه‌گانه تربت جام، به این نتیجه رسید که، شایستگی‌های مورد انتظار مدیران را می‌توان در دو بعد اصلی شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های اختصاصی و در چهار مقوله (فضائل اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، انتظارات نقش و وظایف) طبقه‌بندی کرد. یانگ و دلویز (Dulewicz, 2009) در پژوهشی با عنوان صلاحیت‌های مدیریت و رهبری آموزشی بریتانیا، شاخص‌ترین صلاحیت‌ها را به ترتیب: توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی، هماهنگی، تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت و مدیریت زمان)، شایستگی‌های مدیریت کارکنان (سرپرستی، همراهی و دلسوزی، ایجاد انگیزه، احیا آموزش و تشکیل گروه‌های کاری، مشاوره و راهنمایی در موقع لزوم)، مهارت‌های برقراری ارتباط (مهارت‌های شنیدن، پرسیدن پرسش‌های مرتبط، مهارت‌های ارائه مطلب، همدردی، برقراری ارتباط روشن و آشکار)، درونگری و هدف‌گرایی (توانایی تدوین و پرورش و ترویج و تعقیب یک دورنمای معین و تمرکز بر هدف‌های مرتبط و هدف‌گرا بودن

(، معرفی کرده‌اند. رادز، براندرت و نویل (Rhodes, Brundrett & Nevill, 2008)، در پژوهش خود تحت عنوان «شناسایی و پرورش استعداد رهبری» به بررسی نشانگان استعداد رهبری از دیدگاه مدیران در ایالت میدلندز پرداختند. نتایج حاصل از مطالعه، توسط دانشگاه ملی رهبری مدارس (NCSL) به منظور شناسایی، توسعه، جانشینی و حفظ استعداد رهبری در مدارس مختلف ابتدایی و متوسطه انگلستان طراحی و اجرا شد و بر این اساس، ۲۰ ویژگی استعداد رهبری ارائه شد. از جمله این شاخص‌ها: داشتن ابتکار عمل و خلاقیت، بصیرت، اعتماد به نفس، مهارت‌های ارتباط با افراد، روحیه بلند همتی، سخت‌کوشی، مهارت رهبری پروژه، مهارت استرس و تنش، احترام به کارکنان، احترام به دانش آموزان، پایبندی به ارزش‌های حرفه و شغل، دانش تخصصی است. کوکران (Cochran, 2009) در پژوهشی با عنوان «مطالعه توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو توسعه مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱» با هدف شناسایی و توسعه صلاحیت‌های مورد نیاز در حال و آینده در دانشگاه ایالت اوهایو، چهارده مورد از شایستگی‌های محوری شناسایی شد، که عبارت‌اند از: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط میان فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مسئله، درک و فهم دیگران و جوامع و خود فرمانی. ادواردز (Edwards, 2008)، شایستگی‌های مدیریت را در نه عنوان خلاصه می‌کند که عبارت است از: توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه، تیم‌سازی، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی، یکپارچه کردن دیدگاه‌ها. در تحقیق گلاس (Glas, 2003) که برای کمیسیون آموزش و پرورش ایالتی (ECS) در امریکا انجام شد، سرپرستان برای انتخاب مدیران، معیارهایی مانند: توانایی در برقراری ارتباطی موثر، دانستن اصول و معیارهای آموزشی، توانایی مدیریت مسائل انضباطی دانش آموزان، داشتن اخلاق حرفه‌ای، آگاهی از طرح‌های توسعه‌ی مدرسه، را مورد توجه قرار داده‌اند (Glas, 2003, as cited in, Afkhami, 2007). (Kheirabadi, 2007).

مطالعه پیشینه پژوهش در خصوص ویژگی‌های مدیران مستعد، نشانگر عدم تحقیقی در زمینه شناسایی مولفه‌های مدیران مستعد در مدارس ایران است که نشان دهنده ضرورت اجرای برنامه استعدادیابی است. در پژوهش‌های تعیین صلاحیت و شایستگی هم، بیشتر به بعد مهارت توجه شده است. مطالعه‌ی وضعیت موجود در مدارس کشور نشان دهنده، نامناسب بودن کیفیت کار بیشتر مدیران مدارس دولتی است و اکثر مدیران نه تنها فاقد استعداد مدیریتی هستند، بلکه، در موارد

<sup>1</sup>Education Commissioned of the States  
Interstate School Leaders Licensure Consortium



(با روش آمیخته)

متعددی، حتی حائز صلاحیت‌های حرفه‌ای لازم هم نیستند. شواهد تحقیقاتی مختلف نشان می‌دهد که کیفیت فعالیت‌های آموزشی مدارس غیردولتی، نه در ایران بلکه در سایر نقاط جهان دارای تفاوت دارد و بیشتر شواهد حاکی از این است که مدارس غیر دولتی از کیفیت آموزشی و پرورشی بهتری برخوردارند قاسمی پویا، (2001، Ghasemi Poya)، گل پرور و عریضی، (Golparvar, Arizi, 2007)، لازمی بیلی و پنگ تان (2003، Lassibilie, Pengtana)، سنجری و همکاران (Sanjari, et al, 2006)، ربیعی و صالحی، (2006، Rabii & Saleh). در پژوهش موسوی (2010، Mousavi) به این نتیجه رسید که بین مدیران متوسطه دولتی و غیردولتی از نظر میزان انگیزه موفقیت طلبی و قدرت طلبی تفاوتی معنی دار دیده می‌شود. از آنجایی که شناسایی ابعاد مدیران موفق در مدارس می‌تواند منجر به بهبود شرایط آموزشی مدارس باشد، لذا این پژوهش در مدارس غیردولتی انجام شد. با توجه به تفاوت فاحش در بخش مدیریت مدارس خصوصی و دولتی، این سوال مطرح است که، چرا اولیا دانش آموزان با پرداخت هزینه‌های بالا و آزمون‌های ورودی مشکل و گزینش‌های سخت گیرانه مدارس غیردولتی، همچنان تمایل به ثبت نام در این مدارس را دارند؟ چه ویژگی‌هایی در مدیران این مدارس مشاهده می‌گردد؟

### سوالات پژوهش

مولفه‌های شناسایی مدیران مستعد آموزشی در مدارس غیردولتی شهر تهران کدامند؟  
چه الگویی مفهومی را برای مدیریت استعداد مدیران آموزشی مدارس غیر دولتی، می‌توان ارائه نمود؟

اهمیت و اولویت نشانگان مدیران مستعد در مدارس شهر تهران چگونه است؟  
مدل پیشنهادی تا چه اندازه دارای اعتبار می‌باشد؟

### روش تحقیق

این پژوهش، در مرحله اول به دنبال شناخت مولفه‌های شناسایی استعداد مدیران با استفاده از پژوهش کیفی و گردآوری داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه بود. در بخش دوم، بر مبنای روش کمی، داده‌های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسشنامه ساخته شده به کمک بخش کیفی برای شناسایی استعداد، در پی گردآوری داده‌های میدانی مورد نیاز برای تحلیل‌ها بود. در مرحله نهایی، بعد از آماده شدن داده‌های مکفی با بکارگیری تکنیک‌های آماری مناسب، نظیر آزمون فرید من، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تاییدی و الگویابی معادلات ساختاری، در پی رتبه‌بندی و شناخت ابعاد تشکیل دهنده هر مولفه الگو و تایید این ابعاد و سپس تعیین میزان تاثیر سازه‌ها بر

همدیگر در قالب آزمون و برازش الگوی نهایی پژوهش بوده است. پژوهش از حیث هدف، از نوع کاربردی است. در این پژوهش، پژوهشگر با توجه به نظریات و رویکردهایی که در زمینه شناسایی استعداد وجود دارد و گردآوری داده‌های میدانی از سازه شناسایی استعداد، به دنبال بکارگیری و کاربرد این نظریات در موقعیت خاص مدارس غیردولتی تهران و طراحی الگوی مفروض و آزمون این الگو در جامعه مورد مطالعه است. از طرف دیگر نوع پژوهش بر حسب گردآوری داده‌ها از نوع میدانی است که به صورت پیمایش به گردآوری داده‌های مورد نیاز اقدام گردیده است. لذا پژوهش در طبقه کلی روش‌های پژوهش غیرآزمایشی اقرار گرفته است (Sarmad, Bazargan, Hejazi, 2012). بنابراین تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی بوده و به روش آمیخته است. تحقیق حاضر، به دلیل این که به دنبال کشف ویژگی‌های مدیران مستعد آموزشی است، از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته‌ی اکتشافی است. در این نوع طرح‌ها، محقق درصدد زمینه یابی در یک زمینه خاص است و رویکرد آن استقرایی است. برای این منظور، ابتدا به جمع آوری داده‌های کیفی می‌پردازد و با استفاده از این شناسایی اولیه، دست به تنظیم ابزار گرد آوری داده‌های کمی می‌زند. بنابر این، در این نوع از تحقیقات، به داده‌های کیفی اهمیت بیشتری داده می‌شود و علاوه بر آن، در توالی گرد آوری داده‌ها نیز ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی جمع‌آوری می‌شود (Bazargan, 2008). همین روند، در تحقیق حاضر نیز رعایت شده است، یعنی، ابتدا با روش کیفی و به کمک نرم افزار amaxqda ویژگی‌های مدیران آموزشی مستعد شناسایی شده و طبقه‌بندی و سپس با پرسش‌نامه محقق ساخته، که حاصل مرحله اول تحقیق است، به رتبه‌بندی ویژگی‌ها و شاخص‌ها پرداخته شد. جامعه آماری تحقیق، در نتیجه مشورت با اساتید صاحب نظر دانشگاه و برخی از متخصصان آموزش و پرورش، موسسان و مدیران با تجربه مجتمع‌های معروف و موفق مدارس متوسطه غیردولتی شهر تهران که با موضوع مورد تحقیق آشنایی دارند، شناسایی شدند. با توجه به ماهیت تحقیق و آمیخته بودن روش تحقیق، بهترین و جامع‌ترین ابزار، مصاحبه است. سوالاتی که در مصاحبه استفاده شده است، به صورت مشخص مبتنی بر سوالات اصلی پژوهش و سوالاتی بوده است که برای تبیین بهتر موضوع در جلسه مصاحبه مطرح شده است. با برقراری تماس با این افراد، مصاحبه‌ها انجام شد. در خلال برخی از مصاحبه‌ها، مصاحبه شونده‌گان به معرفی افرادی که در راستای اهداف پژوهش، دارای نظرات و تجارب ارزنده بودند، پرداختند که با هماهنگی با این افراد، پژوهشگر قادر به انجام ۱۴ مورد مصاحبه نیمه هدایت شده شد. اگر چه داده‌های حاصل از مصاحبه تا نفر ۱۱ به اشباع رسید، اما برای اطمینان بیشتر، مصاحبه‌ها تا ۱۴ نفر ادامه پیدا کرد.

---

<sup>1</sup> Applied study

<sup>2</sup> Non experimental

(با روش آمیخته)

برای محاسبه پایایی مصاحبه، از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شده است، بدین منظور از مشارکت دو عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی استفاده شد. درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از این دستور محاسبه شد:

$$\%100 \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافقی درون موضوعی}$$

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، با استفاده از دستور فوق برابر ۸۷/۳ درصد است. چون این میزان پایایی، بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است و می‌توان ادعا کرد که میزان تحلیل مصاحبه‌های کنونی مناسب است. یک نمونه از کدگذاری بر اساس بخشی از یک مصاحبه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. یک نمونه از کدگذاری بر اساس بخشی از یک مصاحبه

کدهای شناسایی شده	متن مصاحبه (شناسایی مدیر مستعد)
۱. هوشمندی، داشتن IQ بالا	برای شناسایی مدیر یا نیروهای کلیدی و با درجه اهمیت بالا، من هوشمندی را ترجیح می‌دهم. هوشمندی به معنای نخبگی، یعنی IQ بالا داشتن. مسئله‌های پیچیده، حل شان احتیاج به ذهن‌های قوی دارد. البته این تنها آیتم ضروری در مدیریت نیست. اما اگر آدم هوشمند باشد راحت‌تر بحران‌ها را حل می‌کند، مدل می‌دهد. حالا آدم هوشمند با رزومه خوب را داریم، برای مدیریت فرد باید قدرت تصمیم‌گیری داشته باشد. تصمیم هوشمندانه مد نظر است. مدیر باید از اعتماد به نفس بالایی برخوردار باشد باید شجاع باشد، باید مسئولیت کار خودش رو بپذیره، آدم‌هایی که مسئولیت پذیر نیستند، صلاحیت کارهای بزرگ را ندارند. مدیر بایداز قدرت تحلیل بالایی برخوردار باشد، مسائل را تحلیل کند، پدیده‌های مبهم را تشریح کند. داشتن تعاملات انسانی بسیار مهم است، یک بعد دیگر، دانش زمینه‌ای کاری اش را داشته باشد. یعنی مدیر باید اولاً مدرسه را بفهمد و بعد آنرا مدیریت کند. قدرت تعامل و نفوذ و داشتن فن بیان، خوش صحبت بودن، هوش برای تحمل ابهام از ویژگی‌های مدیر مستعد است.
۲. حل بحران و مسائل پیچیده	
۳. قدرت تصمیم‌گیری	
۴. داشتن اعتماد به نفس	
۵. شجاعت	
۶. مسئولیت پذیر	
۷. تحلیل‌گر	
۸. تعاملات انسانی قوی	
۹. داشتن دانش زمینه کاری	
۱۰. تخصص قدرت تعامل و نفوذ داشتن، فن بیان، خوش صحبت بودن	

برای جمع‌آوری اطلاعات کمی، از پرسش‌نامه محقق ساخته که بر اساس تحلیل داده‌های کیفی ساخته شده است، استفاده شد. در طراحی پرسش‌نامه نیز ۴۸ شاخص در نظر گرفته شد، که همان ۴۸ شاخص نهایی استخراج شده می‌باشد. همچنین برای آزمون روایی سوالات پرسشنامه، از

نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی استفاده شد. در این مرحله، با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظر از افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمد و بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسشنامه، همان خصیصه‌ی مورد نظر محقق را می‌سنجد. ضریب آلفای کرونباخ پرسش نامه‌ی رتبه بندی شاخص‌ها، برابر ۰/۹۴۴ است.

در بخش کمی، رتبه‌بندی و مدل شناسایی مدیران مستعد مورد سنجش قرار گرفت، جامعه آماری برای رتبه بندی و سنجش مدل شناسایی مدیران مستعد، مستخرج از مصاحبه‌ها، شامل تمامی موسسان (مدیران) مدارس غیردولتی تهران بود. طبق آخرین آمار و اطلاعات منتشر شده از سوی مدیریت آموزش و پرورش شهر تهران در سال تحصیلی (۹۶-۹۵) ۵۱۰ دبیرستان غیردولتی را در بر داشت، که از این تعداد، ۲۱۸ مدیر یا موسس به صورت تصادفی به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، بر اساس دستور کوکران و با در نظر گرفتن فاصله اطمینان ۹۵ درصد و خطای مجاز ۵ درصد انتخاب شدند. ابزار کمی پژوهش، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۴۸ گویه که شامل ۲ بخش، اطلاعات جمعیت شناختی و مولفه‌های شناسایی مدیر مستعد که خود دارای سه زیر مولفه شایستگی، اشتیاق و برتری بود، بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها تنظیم و به کار برده شد. گویه‌های پرسشنامه بر اساس طیف چهار گزینه ای لیکرت دارای چهار گزینه کاملاً موافقم، موافقم، مخالفم و کاملاً مخالفم که به ترتیب اعداد ۱ تا ۴ به آن‌ها اختصاص داده، تنظیم شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی (آزمون‌های ناپارامتریک خی دو و فریدمن برای بررسی وضعیت پاسخگویی به گویه‌های مختلف و همچنین برای رتبه‌بندی و بررسی معناداری رتبه‌های گویه‌های هر بخش، آزمون t تست تک نمونه‌ای، تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تاییدی و الگویابی معادلات ساختاری) در پی شناخت ابعاد تشکیل دهنده هر مولفه الگو و تایید این ابعاد و سپس تعیین میزان تاثیر سازه‌ها بر همدیگر در قالب آزمون و برازش الگوی نهایی پژوهش با استفاده از نرم افزار آماری spss و برای آزمون الگو از نرم افزار لیزرل (lisrel) استفاده شد.

## یافته‌های تحقیق

**سوال اول:** مولفه‌های شناسایی مدیران مستعد آموزشی در مدارس غیردولتی شهر تهران

کدامند؟

<sup>1</sup> Chi- Square

<sup>2</sup> Friedman Test

(با روش آمیخته)

در کل، ۱۴ مصاحبه انجام شد که به طور میانگین هر یک از موسسان مسئولیت بالاتر از ۲۵ نفر مدیر و معاون و دبیران و پرسنل را بر عهده داشتند و میانگین سابقه کار اعضای نمونه نیز، نزدیک به ۳۱ سال است. توزیع جمعیت شناختی نمونه‌ها در جدول (۲) قابل مشاهده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه، حدود ۱۷۰ شاخص استخراج شد. پس از استخراج اولیه، مجدداً مضمون‌های استخراج شده در معرض قضاوت و بازنگری کارشناسان و متخصصان قرار گرفت. پس از بازنگری با حذف مضمون‌های موازی و تکراری و ادغام مضامین مشابه در نهایت، ۳ کد محوری، ۱۳ مضمون اصلی و ۴۸ مضمون فرعی به عنوان نشانگان مدیران مستعد آموزشی، بدست آمد. محقق، مضامین فرعی را که بیشترین نزدیکی معنا و مفهوم را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داد و به خلق معانی جدید (مضمون‌های اصلی) پرداخت. نتایج این مرحله، پاسخ به سوال اول تحقیق است که در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۲. توزیع جمعیت شناختی نمونه کیفی

ردیف	سمت	تخصص و تحصیلات	سابقه	جنسیت
۱	موسس	مهندس الکترونیک و دانشجوی دکتری	۴۳ سال	مرد
۲	موسس	مهندس الکترونیک و دانشجوی دکتری	۲۷ سال	مرد
۳	مدیر	دکترای مدیریت آموزشی	۲۵ سال	مرد
۴	مدیر	مهندس و فوق لیسانس علوم تربیتی	۱۹ سال	مرد
۵	موسس	مهندس، دانشجوی دکتری	۲۵ سال	مرد
۶	موسس	مهندس	۲۵ سال	مرد
۷	موسس	دکترای علوم تربیتی	۳۵ سال	مرد
۸	موسس	دکترای کتابداری	۴۳ سال	مرد
۹	موسس	فوق لیسانس مدیریت	۴۰ سال	مرد
۱۰	موسس	لیسانس حقوق	۴۲ سال	زن
۱۱	موسس	فوق لیسانس فیزیک	۲۷ سال	زن
۱۲	موسس	فوق لیسانس زبان	۳۰ سال	زن
۱۳	موسس	فوق لیسانس	۲۵ سال	زن
۱۴	موسس	فوق لیسانس	۳۰ سال	زن

## جدول ۳. شاخص‌ها ( مضامین فرعی ) و مولفه‌های ( مضامین اصلی ) مدیران آموزشی مستعد

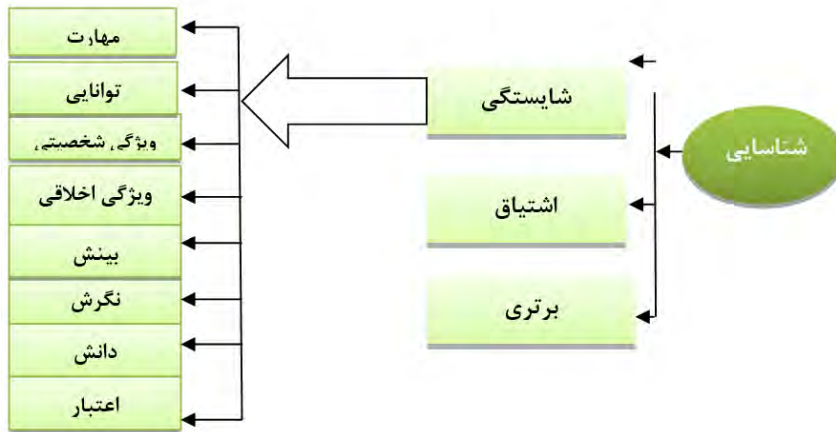
مؤلفه	زیرمؤلفه	مضامین اصلی	مضامین فرعی
نگرش شایستگی‌های مدیران آموزشی	پژوهشگری	مهارت‌های فردی و بین فردی	تصمیم‌گیرنده، توانا در حل مسئله، ماهر در برقراری ارتباط، پاسخگو
		مهارت‌های رهبری	مدیریت اطلاعات، قدرت تحمل عدم قطعیت، مدیریت راهبردی، مدیریت بحران، شخصیت کاریزماتیک (جذب‌کننده)، مدیریت زمان، آینده‌نگری، وفادار به اهداف موسس، برنامه ریز حرفه‌ای، مسلط به کار تیمی
		مهارت‌های حرفه‌ای	معلم ماهر، آشنا با نیازهای دانش‌آموزان، رشد‌دهنده (معلم، دانش‌آموز، پرسنل)
		مهارت‌ظرفیت‌سازی	مسئولیت‌پذیر، با اعتماد به نفس، برون‌گرا، ریسک‌پذیر، آگاه و به‌روز، انتقادپذیر، منتقد، صداقت، سعه صدر، شجاعت
		ویژگی‌های شخصیتی	بینش اعتقادی
		ویژگی‌های اخلاقی	بینش مثبت‌اندیش، تفکر سیستمی
		دانش	تحصیلات مرتبط، آشنا به فنون نوین تدریس، تسلط به کامپیوتر و فناوری‌های جدید، تسلط به زبان انگلیسی
		توانایی	قدرت تحلیل، مبتکر، خلاق و نوآور، یادگیرنده مستمر، توانایی تشخیص، توانایی ایجاد محیط لذت‌بخش
		اعتبار	سابقه توفیق در مشاغل قبلی
		اشتیاق	روحیه همکاری، پویا، با انرژی، انگیزه درونی، تعهد‌پذیری، دغدغه‌کاری
برتری	عملکرد بالا، فرد برتر		

**سوال دوم پژوهش:** چه الگویی مفهومی برای شناسایی استعداد مدیران آموزشی مدارس غیر

دولتی، می‌توان ارائه نمود؟

با توجه به یافته‌های جدول ۳، یعنی مولفه‌های تشکیل‌دهنده شناسایی استعداد، می‌توان الگویی مفهومی شناسایی مدیران آموزشی مستعد را ارائه نمود. الگویی مفهومی پژوهش بدست آمده از یافته‌های مصاحبه به صورت نمودار ۱ است.

(با روش آمیخته)



نمودار ۱. الگوی مفهومی پژوهش

**سوال سوم پژوهش:** اهمیت و اولویت نشانگان مدیران مستعد در مدارس شهر تهران چگونه

است؟

به منظور رتبه بندی شاخص‌های بدست آمده، پرسش نامه محقق ساخته، مبتنی بر نتایج مرحله اول، از ۲۵۰ پرسشنامه، که بین مدیران و موسسان مدارس غیردولتی تهران، توزیع شد، تعداد ۲۱۸ پرسش نامه جمع آوری شد و مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نمونه بخش کمی را در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. توزیع جمعیت شناختی نمونه کمی

درصد	فراوانی	ویژگی‌های پاسخ دهندگان	
۲/۱۵	۳۴	موسس	
۲۲/۵	۴۸	عضو موسس	سمت
۲۴/۵	۵۲	مدیر	
۶/۴۲	۱۴	کمتر از ۲۰	
۲۰/۱۹	۴۴	بین ۲۰ تا ۲۵ سال	سابقه کار
۳۷/۱۶	۸۱	بین ۲۵ تا ۳۰ سال	
۳۶/۲۳	۷۹	۳۰ سال به بالا	
۱۸/۳۵	۴۰	زن	جنسیت
۸۱/۶۵	۱۷۸	مرد	

به منظور اطمینان از عدم توزیع یکنواخت داده‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد. با توجه به نتیجه‌ی آزمون فریدمن و به دلیل این که مقدار sig کمتر از  $0/05$  است، فرض  $H_0$  رد شده و ادعای یکسان بودن رتبه‌ی طبقات پذیرفته نشد. بنابراین، می‌توان ویژگی‌های مدیران با استعداد مدارس غیردولتی را رتبه بندی نمود. نتایج این مرحله نشان می‌دهد که به ترتیب شاخص « مهارت ظرفیت سازی »، « ویژگی‌های اخلاقی »، « اشتیاق »، « مهارت‌های فردی و مهارت بین فردی » از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران با استعداد مدارس غیردولتی است. یافته‌های مربوط به رتبه‌بندی ویژگی‌ها در این تحقیق در جدول (۵) نمایش داده شده است.

جدول ۵. رتبه بندی ویژگی‌های مدیران با استعداد

رتبه	شاخص	میانگین امتیازات	رتبه	میانگین امتیازات	شاخص	رتبه
۱	تصمیم گیرنده	۳/۴۴	۲۵	۳/۹۴	صداقت	۳/۹۴
۲	توانا در حل مسئله	۳/۹۴	۲۶	۳/۹۴	سعه صدر	۳/۹۴
۳	ماهر در برقراری ارتباط	۳/۸۸	۲۷	۳/۳۸	شجاعت	۳/۳۸
۴	پاسخگو	۳/۶۹	۲۸	۳/۴۴	بینش اعتقادی	۳/۴۴
۵	مدیریت اطلاعات	۳/۱۳	۲۹	۳/۵	مثبت اندیش	۳/۵
۶	قدرت تحمل عدم قطعیت	۳/۴۴	۳۰	۳/۶۳	تفکر سیستمی	۳/۶۳
۷	مدیریت راهبردی	۳/۲۵	۳۱	۳/۹۴	تسلط به کامپیوتر و فناوری های جدید	۳/۹۴
۸	مدیریت بحران	۳/۴۴	۳۲	۲/۷۵	تسلط به زبان انگلیسی	۲/۷۵
۹	شخصیت کاریزماتیک(جذب کننده)	۳/۳۲	۳۳	۳	تحصیلات مرتبط	۳
۱۰	مدیریت زمان	۳/۴۴	۳۴	۳/۱۹	آشنا به فنون نوین تدریس	۳/۱۹
۱۱	آینده نگری	۳/۴۴	۳۵	۳/۷۵	قدرت تحلیل	۳/۷۵
۱۲	وفادار به اهداف موسس	۳/۶۹	۳۶	۳/۵۶	مبتکر، خلاق و نوآور	۳/۵۶
۱۳	برنامه ریز حرفه ایی	۳	۳۷	۳/۶۹	یادگیرنده مستمر	۳/۶۹
۱۴	مسلط به کار تیمی	۳/۷۵	۳۸	۳/۷۵	توانایی تشخیص	۳/۷۵
۱۵	معلم ماهر	۲/۸۸	۳۹	۳/۵۶	توانایی ایجاد محیط لذت بخش	۳/۵۶
۱۶	آشنا با نیازهای دانش آموزان	۳/۵۶	۴۰	۳/۱۷	سابقه توفیق در مشاغل قبلی	۳/۱۷
۱۷	رشد دهنده	۳/۸۲	۴۱	۳/۸۷	روحیه همکاری	۳/۸۷
۱۸	مسئولیت پذیر	۳/۸۲	۴۲	۳/۶۳	پویا	۳/۶۳
۱۹	با اعتماد به نفس	۳/۶۳	۴۳	۳/۶۳	با انرژی	۳/۶۳



(با روش آمیخته)

۳/۶۹	انگیزه درونی	۴۴	۳/۹۴	برون گرا	۲۰
۳/۶۹	تعهد پذیری	۴۵	۳/۱۳	ریسک پذیر	۲۱
۳/۷۵	دغدغه کاری	۴۶	۳/۶۳	آگاه و به روز	۲۲
۳/۲۵	فرد برتر	۴۷	۳/۷۵	انتقادپذیر	۲۳
۳/۵۶	عملکرد بالا	۴۸	۳/۲۵	منتقد	۲۴

**سوال چهارم پژوهش: الگوی پیشنهادی تا چه اندازه دارای اعتبار می باشد؟**

با توجه به اینکه برای طراحی الگو از روش استقرایی استفاده شد و با کنار هم قرار دادن کدهای باز به الگوی شناسایی استعداد مدیران مدارس غیردولتی دست یافتیم، لذا می‌بایست تمامی مولفه ها و زیر مولفه‌های تشکیل دهنده مورد آزمون قرار گیرد. برای آزمون الگو از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی به وسیله نرم افزار لیزرل استفاده شد. در ادامه، ابتدا به آزمون تحلیل عاملی هر یک از زیرمولفه ها پرداخته و سپس کل الگوی شناسایی مدیران مستعد را مورد آزمون قرار می دهیم.

نتایج آزمون کرویت بارلت و KMO در تحقیق حاضر در جدول شماره ۶، حاکی از کافی و مناسب بودن حجم نمونه برای استفاده از آزمون کاملاً است [KMO=0.730] و نیز تناسب بسیار زیاد آزمون تحلیل عاملی در این تحقیق می‌باشد.

**جدول ۶. اندازه معیار KMO و آزمون بارلت الگوی شناسایی مدیرمستعد آموزشی**

نتایج آزمون بارلت		مقیاس	
Sig	df	2χ	KMO
<0/001	۱۱۲۸	۳۴۷۹/۳۶۳	۰/۷۳۰

الگوی شناسایی مدیرمستعد آموزشی

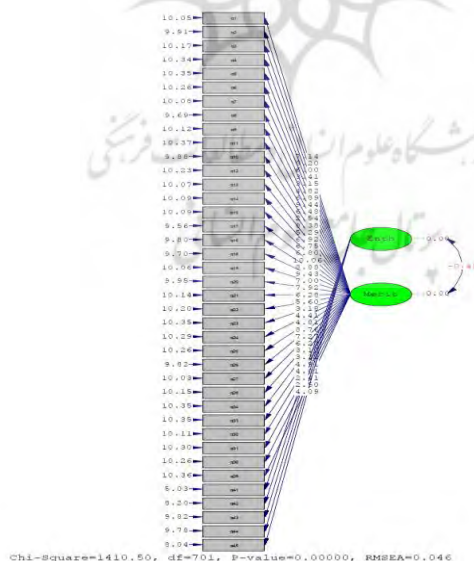
بین ۴۸ سوال پرسشنامه الگوی شناسایی مدیرمستعد آموزشی، گویه شماره ۳۷ ( یادگیرنده مستمر) با مقدار اشتراک ۰/۵۸۳، بیشترین میزان اشتراک تعیین شده را نشان داد و گویه شماره ۳۵ ( قدرت تحلیل ) نیز با مقدار اشتراک ۰/۰۷ کمترین میزان اشتراک را دارا بود. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد گویه‌های شماره ۱ تا ۴۰ بیشترین بار عاملی را در تبیین الگوی شناسایی مدیرمستعد آموزشی داشتند که این گویه‌ها در پرسشنامه تحقیق معادل معیار اول یعنی « شایستگی های آموزشی » بود. گویه‌های ۱۱، ۲۳ و ۳۵ در این مولفه به علت نداشتن بار عاملی مناسب حذف گردید. در رتبه دوم الگوی شناسایی مدیر مستعد آموزشی عامل « اشتیاق » با گویه‌های ۴۱ تا ۴۶ (گویه ۴۴ در این مولفه به علت نداشتن بار عاملی مناسب حذف گردید) و در رتبه سوم نیز « برتری

« با گویه های ۴۷ تا ۴۸ قرار دارد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی الگوی شناسایی مدیر مستعد آموزشی و برازندگی مدل در شکل شماره ۲ و جدول (۷) نشان داده شده است.

#### جدول ۷. شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تاییدی سازه شناسایی مدیر مستعد آموزشی

شاخص مورد انتظار	مقادیر مشاهده شده	نام شاخص
< ۳	۲/۰۱	نسبت خی دو به درجه آزادی ( $\chi^2 / df$ )
< ۰/۱	۰/۰۴۶	ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)
> ۰/۹۰	۰/۹۳	شاخص نرم شده برازش (NFI)
> ۰/۹۰	۰/۹۳	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
> ۰/۹۰	۰/۹۲	شاخص نیکویی برازش (GFI)

در تحلیل عاملی تاییدی شناسایی نتایج نشان داد بر اساس شاخص‌های برازندگی، در جدول (۷) و مقدار بار عاملی بدست آمده از هر معیار، شاخص‌های بدست آمده از برازش مطلوبی برخوردارند و عامل‌های مورد بررسی توانایی تبیین شناسایی مدیر مستعد آموزشی را دارا است. بر اساس نتایج بخش کیفی پژوهش، سازه شناسایی استعداد از سه مولفه اصلی تشکیل شده مولفه های شایستگی (merit)، اشتیاق (enthusiasm) و برتری (superiority) تشکیل شده است.



شکل ۲. نتایج تخمین معناداری بار عاملی برای گویه های الگوی شناسایی مدیر مستعد آموزشی در تحلیل عاملی تاییدی

(با روش آمیخته)

مقدار مورد انتظار آماره تی برای تایید معناداری، مقدار بیشتر از ۲ و کمتر از ۲- است. بر اساس نتایج بدست آمده معناداری کلیه عامل‌ها تایید می‌گردد. لازم به ذکر است که آیت‌م برتری و سوالات ۳۵ تا ۴۰ از مولفه شایستگی حذف و مدل نهایی به صورت فوق ارائه شد.

### بحث و نتیجه گیری

موضوع مدیریت استعدادها یکی از مهم‌ترین موضوعات در مدیریت منابع انسانی اکنون و آینده است. شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ و کوچک، دریافته‌اند که اگر خواهان کسب برتری با رقبا هستند، به طور قطع، نیاز به طراحی سامانه جامعی از مدیریت استعدادها دارند که، گام نخست آن، شناسایی استعدادها است. هدف از انجام این پژوهش، شناسایی، رتبه بندی و سنجش وضع نشانگان مدیران با استعداد مدارس غیردولتی شهر تهران و همچنین ارائه الگو بود. نتایج تحقیق کیفی، مولفه‌های شناسایی مدیران با استعداد را از نگاه صاحب نظران شکل داد. تأمل در موارد بیان شده، منجر به شناسایی ۴۸ ویژگی، که تحت عنوان ۱۳ ویژگی (تم) اصلی دسته‌بندی شد. در مرحله کمی بر اساس یافته‌های حاصل از مرحله کیفی بر اساس الگوسازی معادلات ساختاری، آزمون الگو انجام و مقادیر بارهای عاملی، مولفه‌های شایستگی و اشتیاق را تایید نمودند. سایر مطالعات انجام شده، مولفه‌های مشابهی را در شناسایی مدیران مطرح می‌نمایند، اما برخی از ویژگی‌های به دست آمده در این مطالعه در هیچ کدام از منابع در دسترس به این شکل ذکر نشده یا کمتر نامی از آن برده شده یا در دل سایر ویژگی‌ها بیان شده است.

هدف این پژوهش این نیست که بگوید مدیران با استعداد مدارس همه‌ی این ویژگی‌ها را دارند، بلکه این ویژگی‌ها، نشانگانی است که تا کنون در مدیران با استعداد بیشتر دیده شده است و ممکن است با یکدیگر همپوشانی داشته باشد.

مولفه‌های اصلی شناسایی مدیران مستعد مدارس غیردولتی بر اساس نتایج تحقیق، عبارتند از: مهارت‌های فردی و بین فردی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، مهارت ظرفیت سازی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، بینش، نگرش، دانش، توانایی، اعتبار، اشتیاق، برتری بود. مولفه‌های مهارت ظرفیت سازی، ویژگی‌های اخلاقی، اشتیاق، مهارت‌های فردی و مهارت بین فردی به ترتیب بعنوان مهم‌ترین ویژگی‌های اصلی مدیران حاصل شد. آماره‌های توصیفی نشان داد، بهترین وضعیت در زیر مولفه شایستگی، گویه قدرت تحلیل است، که بیانگر، قرار گرفتن مدیران آموزشی در شرایط مهم و تعیین کننده ایشان و لزوم توانایی ذهنی بالای مدیر است. در زیر مولفه اشتیاق، بهترین وضعیت در گویه پویایی بود که معرف شاخص مدیران آموزشی خصوصاً در مقطع دبیرستان با توجه به تغییرات روز افزون تکنولوژی و تاثیر شدید آن بر نسل جوان است. همچنین

گویه، یادگیرنده مستمر، در زیر مولفه شایستگی (توانایی ذهنی) با مقدار اشتراک ۰/۵۸۳، بیشترین میزان اشتراک تعیین شده را نشان داد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که زیرمولفه شایستگی بیشترین بار عاملی را در تبیین شناسایی مدیران با استعداد دارد. رتبه دوم، اشتیاق و برتری در رتبه سوم قرار گرفت.

این مدل بیان می‌دارد که شناسایی مدیران با استعداد باید تحت معماری متمایز منابع انسانی انجام شود. البته قبل از شروع فرایند شناسایی استعداد نکته حائز اهمیت ایجاد نگرش و فرهنگ استعداد محور در آموزش و پرورش می‌باشد. نگرش استعداد محور بر بنیان دو باور مشترک ایجاد می‌شود. اول اینکه، افراد تصدیق کنند که استعداد برای تحقق نیازهای فعلی و آتی آموزش و پرورش و خود آن‌ها حیاتی بوده و اینکه استعداد یک ویژگی متمایز کننده برای آن‌ها و آموزش و پرورش ایجاد می‌کند. دوم اینکه موسسان مدارس و رؤسای آموزش و پرورش باور داشته باشند که می‌توانند شخصاً به افزایش استعداد در دسترس آموزش و پرورش کمک کنند. بر مبنای این دو باور مشترک، آموزش و پرورش می‌تواند به ایجاد نگرش استعداد محور در خود بپردازد. در شناسایی مدیران با استعداد، حرکت با رهبری قدرتمند و الهام بخش، بیان شفاف استراتژی‌ها و باور عمیق به ارزش استراتژیک استعداد که به صورت یک نگرش و فرهنگ استعداد محور جلوه‌گر است، باید آغاز شود. وقتی که مولفه‌های کلیدی شناسایی مدیران با استعداد تعیین و تعریف نیازهای استعدادی، مشخص شود، آموزش و پرورش می‌تواند چرخه تکثیر استعداد را فعال‌تر کرده و دانش، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و تعهد مدیران را به منظور تعالی بخشیدن به عملکرد آموزش و پرورش، ارتقا دهد. این تحقیق به مسئولین امر کمک می‌کند تا به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، ابتدا یک نسخه مکتوب از نشانگان استعداد مورد نیاز به منظور عملکرد موفق برای پست مدیریت به عنوان کلیدی‌ترین پست در آموزش و پرورش تدوین و سپس جهت‌گیری جدیدی نسبت به منابع انسانی، از لحاظ شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، سرمایه‌های انسانی ارزشمند، پیدا کند و بدین وسیله پاسخگوی چالش‌ها و نیازهای نو ظهور باشند.

در این قسمت، هر کدام از شاخص‌ها به ترتیب و بر اساس اهمیت حاصل از پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**مهارت ظرفیت سازی:** گروه منابع انسانی و مهارت کانادا، واژه ظرفیت را به عنوان مسیر و ابزارهایی در جهت برآورده نمودن آنچه بایستی انجام شود، در نظر می‌گیرد و آن را گسترده‌تر از صرف مهارت فرد و برنامه می‌بیند و عموماً آن را با افرادی که مشتاقانه قصد مشارکت دارند، مهارت‌ها، دانش و توانایی جهت شناسایی و فرصت‌های دسترسی، انگیزه و توانایی جهت خلق بروز خلاقیت، زیرساخت، منابع فیزیکی و ساختارهای جهت مشارکت و سیستم‌ها را توأم می‌بیند (Cooper et al, 2004). در این پژوهش ویژگی‌هایی که موسسان و مدیران برتر مدارس غیردولتی به

(با روش آمیخته)

آن تاکید داشتند: مهارت رشد دهنده‌گی (معلم، دانش آموز و پرسنل) بود. برای اهمیت این ویژگی نقل قول یکی از موسسان مدارس موفق ارائه می‌شود: ما به مدیرانی نیاز داریم که به دیگران احساس توانمندی بدهند، به این شکل که از بودن آنها آدم‌های دیگر احساس بزرگی کنند و بزرگ بشوند. منظور فقط احساس کاذب نیست. حس اعتماد به نفس، حس توانمندی، چشم جستجوگر، خوبی‌های دیگران را داشته باشد. این ویژگی می‌تواند خیلی از ویژگی‌های دیگر را تحت تاثیر قرار بدهد.

**ویژگی‌های اخلاقی:** از ویژگی‌های اصلی مدیران مستعد و به معانی صفات و جنبه‌های رفتاری پسندیده، در آیین و فرهنگ ایرانی<sup>۱</sup> اسلامی است، که چگونگی رفتار و عکس العمل‌های فرد را در تعامل با دیگران نشان داده و کنترل می‌نماید. در این پژوهش ویژگی‌های اخلاقی که موسسان و مدیران برتر مدارس غیردولتی به آن تاکید داشتند، عبارت است از: صداقت، صعه صدر و شجاعت. نتایج به دست آمده این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پورکریمی و همکاران (PoorKarimi et al, 2015)، یانگ و دلویز (Young, & Dulewicz, 2009)، رادز، براندرد و نویل (Rhodes, 2008)، امیری جامی (Amirjani, 2012)، بوپاتزیس (Boyatzis, 2002) و گلاس (Glas, 2003) همخوانی دارد.

**اشتیاق:** اشتیاق شغلی به میزان انرژی، دلبستگی به شغل و اثربخشی حرفه‌ای اشاره دارد و به عنوان یک حالت ذهنی مثبت نسبت به شغل تعریف می‌شود که با ویژگی‌های شوق داشتن به کار، وقف کار شدن و جذب در کار توصیف می‌گردد. اشتیاق شغلی به جای یک حالت خاص و موقتی، به یک حالت روانشناختی ثابت و فراگیر اشاره دارد (Schoufeli et al, 2001).

در این پژوهش ویژگی‌های اشتیاق، شامل: روحیه همکاری، پویایی، با انرژی بودن، انگیزه درونی، تعهد پذیری، دغدغه کاری بود. در تحقیقات گوناگون، از اشتیاق به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی استعدادها نام برده می‌شود، سطح اشتیاق، عامل مهمی در شناسایی افراد با استعداد و کلیدی می‌باشد (Guy et al, 2009). انگیزه و انرژی بخشی، ویژگی کاری استعدادها است، که نمی‌توان آن را به شایستگی نسبت داد. ارزش این عنصر خصوصاً در زمینه‌های استرس زای شغلی، در ترکیب یک زندگی کاری با زندگی شخصی است که کارکنان امروزه تجربه می‌کنند (Boon, 2012). هاکنن و همکاران (Hakanen et al, 2006) در پژوهشی بر روی ۲۳۰۸ نفر از معلمان، نشان دادند که اشتیاق شغلی میانجی کننده اثرات منابع شغلی بر روی تعهد سازمانی است. نتایج پژوهش که بر روی ۱۵۰ نفر از ماموران پلیس نیروی انجام گرفت، نشان داد که اشتیاق شغلی میانجی کننده اثرات ویژگی‌های شخصیتی،

<sup>1</sup> Moral character

Richardson et al, 2006, as cited in, ) تقاضاهای شغلی و منابع شغلی بر روی تعهد سازمانی است ( Noori, et al, 2011). نتایج به دست آمده در این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Al Ariss et al, 2014)، شائوفلی و همکاران (Schoufeli et al, 2001)، جواهری زاده (Jawahery Zadeh et al, 2014)، بتیک و لانگر (Bethke-Langenegger, 2011)، اورپچ و اسمال وود (Ulrich & Smallwood, 2012) همخوانی دارد.

**مهارت‌های فردی، بین فردی:** هارولد کونتز و همکاران (Harold Kuntz et al, 1998) ضمن قبول طبقه بندی کاتز و کان، مهارت چهارمی به اسم مهارت طراحی و حل مسئله به آن افزوده‌اند. هلریگل و سوکام (Hlrygl & Svkam, 1998) پنج دسته مهارت شامل مهارت‌های فنی، بین فردی، ادراکی، ارتباطی و تفکر انتقادی را برای مدیران مورد نیاز می‌داند. کاتز از منظر جامعه شناسی معتقد است که، مدیران باید دیدگاه ارتباطی داشته باشند. در این پژوهش مهارت‌های فردی، بین فردی که موسسان و مدیران برتر مدارس غیردولتی به آن تاکید داشتند، عبارت بود از: تصمیم گیرنده، توانا در حل مسئله، ماهر در برقراری ارتباط، پاسخگو. بر اساس نتایج سایر تحقیقات، قدرت تصمیم‌گیری به معنای ظرفیت اتخاذ تصمیم مبتنی بر شناخت و تحلیل از ویژگی‌های مهم کارکنان مستعد و کلیدی دانسته شده است. نتایج به دست آمده در این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پورکریمی و همکاران (PoorKarimi et al, 2015)، بیتروا و همکاران (Bitterova et al, 2014) عباسی (Abbasi, 2014)، مدل شایستگی مربوط به حرفه آموزش و توسعه انجمن آموزش و توسعه امریکا (2013)، یانگ و دلویز (Young, & Dulewicz, 2009) کوکران (Cochran, 2009) ادوارز (Edwards, 2008) براندرت و نویل (Rhodes, Brundrett & Nevill, 2008)، موهان (Mohan, 2008)، گلاس (Glas, 2003) هم خوانی دارد.

**توانایی‌ها:** کریتنر و کینیکی (Kreitner & Kinicki, 2001)، در تعریف توانایی می‌نویسند: « توانایی یک توانش خصلتی با ثبات و وسیع است که شخص را در دستیابی به نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری قادر می‌سازد. توانایی خصیصه‌ای عام و گسترده است و می‌توان آن را خارج از مرزهای سازمان بسط داد. حال آنکه مهارت، یک ویژگی کاری و شغلی خاص است که در هر حرفه معنی پیدا می‌کند و حوزه مفهومی آن در درون سازمان قرار می‌گیرد. توانایی‌های مدیران مستعد، بدست آمده از مصاحبه‌ها شامل: قدرت تحلیل، مبتکر، خلاق و نوآور، یادگیرنده مستمر، توانایی تشخیص، توانایی ایجاد محیط لذت بخش است که دقیقا به دو بخش توانایی‌های ذهنی و توانایی‌های عاطفی ( هوش هیجانی ) اشاره دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهشگرانی چون: جواهری زاده و همکاران (Jawahery Zadeh et al, 2014)، مدل شایستگی مربوط به حرفه آموزش و توسعه انجمن آموزش و توسعه امریکا (2013)، رادز، براندرت و نویل (Rhodes, Brundrett, 2008)

<sup>1</sup> abilities

(با روش آمیخته)

Bitterova et al, 2014) و Nevill & ادوارز (Edwards, 2008) کوکران (Cochran, 2009) بیتروا و همکاران (Bitterova et al, 2014) گلاس (Glas, 2003) هماهنگ می‌باشد. تحقیقات انجام شده در زمینه مهارت‌های مورد نیاز مدیران در حالت کلی است و در این زمینه صاحب نظرانی از جمله کاتز، ریپلی، دراگر، آرمسترانگ، و... مطالعات بسیاری را در این زمینه داشته اند.

**بینش**<sup>۱</sup> و **نگرش**<sup>۲</sup>: بینش جنبه مهمی از خلاق و آینده‌نگر بودن است و نگرش یک روش نسبتاً ثابت در فکر، احساس و رفتار نسبت به افراد، گروه‌ها و موضوع‌های اجتماعی یا قدری وسیع‌تر، هر گونه حادثه‌ای در محیط فرد است. نگرش یک سازه فرضی است، زیرا به صورت مستقیم قابل مشاهده نیست، بلکه بیشتر با اظهارات کلامی و رفتاری همراه است (Azerbaijani et al, 2007). نگرش را به این جهت ارزیابی کننده می‌گویند، زیرا شامل عکس العمل‌های مثبت یا منفی نسبت به امری می‌باشد. در این پژوهش نگرش مدیران مستعد، که موسسان و مدیران برتر مدارس غیردولتی به آن تاکید داشتند، عبارت است از: مثبت اندیشی، تفکر سیستمی است (Mamford, 2008). معتقد است، اثربخشی مدیران بیش از معلومات و مهارت‌ها به تغییر رفتار و نگرش آنان وابسته است. بنابراین، کمیت و کیفیت وسایل و روش‌های کار، به تنهایی در شرایط امروزی سازمان‌ها کارساز نیستند، بلکه نگرش (مدل‌های ذهنی خلاق و پویای) مدیران است که با شکستن مدل‌های مسلط حاکم بر کسب و کار، آن‌ها را قادر خواهند ساخت که شرایط موفقیت سازمان را فراهم آورند (Freedman, 1992). گریفیث (۱۹۸۴)، نیز در راستای سازماندهی شایستگی‌ها، شایستگی نگرش را برمی شمرد.

**ویژگی‌های شخصیتی**<sup>۳</sup> یکی دیگر از ویژگی‌های اصلی کارکنان مستعد است. شخصیت فرد مجموعه یا آمیزه‌ای از ویژگی‌های نسبتاً ثابت رفتاری، احساسی و فکری است که فرد از خود بروز می‌دهند. نظریه هالند نظریه‌ای که تناسب شخصیت شاغل را با شغل به خوبی تبیین می‌کند، در این پژوهش ویژگی‌های شخصیتی که موسسان و مدیران برتر مدارس غیردولتی از ویژگی‌های مدیران مستعد، می‌دانند، عبارت بود از: مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس، برون‌گرایی، ریسک‌پذیری، آگاه و به روز، انتقادپذیر، منتقد. تحقیقات فونگ (۲۰۰۱) نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی، عاملی بالقوه در موفقیت شغلی است و ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی و با وجدانی، همراه با سبک مدیریتی مشارکتی عامل موفقیت مدیر هستند. از دیگر نتایجی که با نتایج این پژوهش هم خوانی دارد: هوشیار و همکاران (Hooshyar et al, 2015) پورکریمی و همکاران

<sup>1</sup> insight<sup>2</sup> attitude<sup>3</sup> Personality character

(PoorKarimi et al, 2015)، امیری جامی (Amirjami, 2012) جواهری زاده و همکاران (Jawahery Zadeh et al, 2014)، رادز، براندرت و نویل (Rhodes, Brundrett & Nevill, 2008)، یانگ و دلویز (Young, & Dulewicz, 2009) است.

## پیشنهادات

اگر چه، این پژوهش نیز همانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی بوده است، اما این محدودیت‌ها می‌توانند دریچه‌های جدیدی بر روی پژوهش‌های آتی بگشایند. بنابراین، با توجه به محدود بودن تحقیقات و جدید بودن بحث شناسایی (۱) پیشنهاد اصلی این تحقیق، به کارگیری الگوی نهایی در انتخاب و انتصاب مدیران آموزشی است. (۲) انتظار می‌رود که در تحقیقات آتی به بومی‌سازی هر چه بیشتر نشانگان شناسایی استعداد توجه شود. (۳) دنبال کردن جریان به کارگیری و ارزیابی کارآیی مدل‌های طراحی شده از جمله مواردی است که امید می‌رود در تحقیقات بعدی مورد توجه قرار گیرند. (۴) طراحی بانک اطلاعاتی مدیران مستعد به عنوان بخشی از حافظه نظام اداری، می‌تواند خلاء اطلاعاتی آموزش و پرورش را برای شناسایی و استفاده بهینه از مدیران مستعد را مرتفع نماید، وجود چنین سیستمی سبب می‌گردد افراد توانایی‌ها و مهارت‌های خویش را توسعه و تقویت نمایند، از طرفی مدارس غیردولتی با مراجعه به چنین سیستمی، افراد واجد شرایط را شناسایی می‌نمایند. (۵) استفاده از مراکز ارزیابی برای ارتقاء مدیران درون سازمانی. (۶) جذب نیروهای مستعد، سنگ زیر بنای نظام انتصاب بر مبنای استعداد است. آموزش و پرورش برای جذب نیروهای مستعد باید وارد فضای رقابتی شود. (۷) ایجاد رغبت در نیروهای مستعد برای پیوستن به آموزش و پرورش و جذب از طریق برگزاری آزمون‌های تخصصی، زمینه ساز جذب نیروهای مستعد است. (۸) ثبات مدیران مستعد به تقویت نظام آموزش و پرورش کمک می‌نماید.

## Reference

- Abbasi, F. (2013). Recognition of professional qualifications by completing elementary school principals Education District Two Rey. 92. 91. Master's thesis. Islamic Azad University, Branch unit. (in Persian).
- Abeli, Kh and Mofaghi, H. (2004). Window on modern concepts of management. Tehran: publication practices. (in Persian).
- Alagheband, A. (2010). Introductions of educational management. Tehran: Ravaan Publication. (in Persian).
- Al Ariss A. Cascio W.F. Paauwe J. (2014). "Talent management: Current theories and future research



(با روش آمیخته)

- directions", Journal of World Business, Vol. 49, Issue 2, April 2014, pp. 173-179.
- Afkhami Kheirabadi Ali, Sharif, Sayed Mustafa, Bkhtyarnsrabady, HA; Mirshah parsley, SE (2006), to investigate the desirability and the strengths and weaknesses of project managers secondary schools by teachers, Journal of Social Sciences and Humanities Shiraz Number Four, Winter 2006.
  - Allen, J. G. (2003). A study of the professional development needs of Ohio principals in the area of educational technology .A dissertation submitted to the division of research and advanced studies of the University of Cincinnati in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctorate of education.
  - ASTD Model (2013) Available at: <http://astdalaska.org/styled-3/> .-
  - Azerbaijani, M; Salarifar, M., A., kaviyani, M, Q, and Mousavi Asle, SA. D. (2007). Social psychology and attitude to Islamic sources. Tehran: Samt. (in Persian).
  - Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage . Journal of Management, 77, 1, 99-120.
  - Berger, L. (2004). Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the Dots. In Berger & Berger (Eds.), The Talent Management Handbook, McGraw Hill, Cleveland, OH.
  - Bitterova, M., Haskova, A., & Pisonova, M. (2014). School Leaders Competencies in Management Area. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 149, 114-118.
  - Bush, T. (2008). Leadership and Management Development in Education. Sage Publications.
  - Boyatzis, A.(2002).Competencies Measuring the Immeasurable.The international Journal of Educational management, Vol16, No.4.
  - Cochran, G.R. (2009). Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century extension organization. Doctoral dissertation, The Ohio State University.
  - Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19, 304 ° 313.
  - Davis, T; Cutt, M; Flynn, N; Mowel, P & Orme, S. (2007). Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management. Gawer house.
  - Cooper, L., Verity, F. & Bull, M. (2004). Identifying good practices and pitfalls in community-based projects( Final Report to the FACS, Department of Social Administration, Flinders University).
  - Edwards, B. (2008). A customized approach to talent management at the University of Pennsylvania. Talent Management Strategies for Attracting and Retaining at the Best and the Brightest. CUPA-HR Journal. Vol. 59, No. 1, pp. 2° 7.

- Gagne, F. (2004). Transforming gifts in to talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15(2), 119° 147.
- Ghfaryan.v. (2000). *Managerial competencies*. Tehran: Industrial Management Institute. (in Persian).
- Ghasemi Poya, Iqbal. (2001). *Public Participation in Education*. Tehran: Institute of Education. (in Persian).
- Goals. (2001). *Building bridges: The mission and principles of professional development*. Retrieved from <http://www.ed.gov/G2K/bridge.html>.
- Golparvar, M, Arizi, SH (2007). regarding the attitude to private schools with social justice approaches, *Journal of Social Welfare*, Issue 15, pp. 295. (in Persian).
- Guy, Matthew and The Sims, Doris. (2008). "The development of future talent." Jazani translato Nasrin. Tehran: Institute for Studies in productivity and human resources. Publications excelled.
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43, 495-513.
- Hallinger, P & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal s contribution to school effectiveness. *Educational Management*, 9(2), 215.
- Hooshyar, V; Rahimnia, Fariborz and Ekrami, Hamid. (2015). Identify and clarify the suitability of Secondary School Principals (Case Study: District 4 high schools in Mashhad). *International Conference on Psychology and Educational Sciences*, Institute of Technology Award. Shiraz. (in Persian).
- Hsiao, Wei . (2009). *How to Identify, Develop, Deploy, and Connect Talents When Companies Transform to Global Integrated Enterprise The Case of Advantech*, etd.lib.nsysu.edu.tw
- Jawahery Zadeh, Ebrahim. (2014). Identify and rank the most important elements and features key personnel and organizational talent. *Journal of Human Resource Management Imam Hossein University*, Issue 3, Pages 191-165. (in Persian).
- Kreitner, R. & Kinicki, A.(2001). *Organiation Behavior*. New York: McGrow Hill.
- Lassibilie, G., Pengtana, J. (2003). Student Learning in public and private primary schools in Madagascar. *Economic Development and cultural change*, 51, 699-717.
- Leithwood, K. Seashore Louis, K. Anderson, S., & Wahlstrom, K.(2004). *How leadership influences student learning: Learning from the leadership project*. The Wallace Foundation.
- Mandi, A. R. (2008). *A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain*. (Doctoral dissertation). The George Washington University, United States. Retrieved from *Dissertation Theses: A & I database*. (Publication No. AAT 297443).
- Mateso, E.E.P.(2010). *Understanding succession planning and manage ment efforts at Midwestern university*. (Doctoral dissertation). Retrieved from [http:// etd.ohiolink.edu](http://etd.ohiolink.edu).
- Mohan, N. (2008). *Talent management of Indian industry*. (Doctoral dissertation). Retrieved from [www.scribd.com](http://www.scribd.com).
- Mousavi, S. (2010). Compare the motivation for achievement and power between managers in private schools and public high school. *Journal of Education*, 17 (3 and 4): 142-129. (in Persian).

(با روش آمیخته)

- Murray, C. (2015). High School Principals' Understanding of Instructional Leadership: An Emerging Theory. Phd.Thesis, GRADUATE PROGRAMS IN EDUCATION. UNIVERSITY OF CALGARY.
- Myung, J., Loeb, S., & Horng, E. (2011). Tapping the principal pipeline identifying talent for future school leadership in the absence of formal succession management programs. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 695-727.
- Naicker, I, & Naidoo, S. V. (2014). Is the Whole More than the Sum of Its Parts? A Community of Practice Approach to Leadership Development of School Principals. *Kamla-Raj, Int J Edu Sci*, 7(2): 289-298.
- Noori, A, Arezi, HR; Zare, R. (2011) The relationship between work engagement components with dimensions of organizational commitment, *New Journal of industrial / organizational psychology Avl. shmarh fifth year, Winter 1390*, pp 15-9. (in Persian).
- Pascal, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248° 259
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A Framework for Talent Management in Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Piaw, C. Y., Hee, T. F., Ismail, N. R., & Ying, L. H. (2014). Factors of Leadership Skills of Secondary School Principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 116(3), pp.5125-5129.
- Rabii, M, Saleh, R. (2006) . Compare rates of education and quality of education in the best schools, governmental and non-governmental Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Journal of Educational Innovations*, 6 (10), 140-109. (in Persian).
- Rhodes, C., Brundrett, M., & Nevill., A. (2008). Leadership Talent Identification an Development. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(3), 311° 335.
- Rothwell, W.J. (2006). *Effective succession planning: Insuring leadership continuity and building talent from within*. Translated by Harraf, A., Tehran: N.P.C Publication (in Persian).
- Sanjari, Parvin; Solomon, Qurban Ali and Ahmed, Syed Ahmed al. (2006). Compare the quality of education high schools with high profit Haydvltly Isfahan in the academic year 83-84. *Journal of Curriculum*, 20 (10 and 11), 147-166. (in Persian).
- Schoufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2001). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross- national study, *Educationaland Psychological Measurement*. 66, 701-716.
- Simonton, D. K. (2000). Talent and its development: An emergenic and epigenetic model. *Psychological Review*, 106(3), 435° 457.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sugrue, C. (2015). *Principal Professional Learning: Sources of Sustenance? Unmasking School Leadership* (pp. 93-120): Springer.
- Sweem, Susan L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*, dissertation has been accepted for the faculty of Benedictine University.

- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term talent in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266° 274.
- Thorne, K., & Pellant, A. (2006). *The essential guide to managing talent: How top companies recruit, train & retain the best employees*. London: Kogan Page Limited.
- Tracey, H. (2011). *The impact of coaching on ACT principal leadership*. National Professional Standard for Principals. PDP Action Research Final Report ° ACT 1 of 49 MCEECDYA Secretariat, PO Box 202, Carlton South, VIC 3053, Australia. July 2011.aitsl.edu.au.
- Ulrich, D, Brook ,B, Vienna, Johnson, Danny, document Halter, Kurt and Jünger, John (2009). *Human resource competencies*. Translation: M. insight and Afshin Dabiri, Tehran, preminent publication. (in Persian).
- Waters, T. Marzano, R. J., & McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning (McREL).
- Weng, Jing- Yu. (2009). *How to identify, deploy, and connect talents when companies transform to global integrated enterprise- The case of Advantech*. Thesis for master of human resource management, institute of human resource management, national Sun Yat-Sen university.
- Young, M., & Dulewicz, V(2009). *A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy*. *Journal of Management Development*, Vol.28(9), pp.794-820
- zeinabadi, H; Abdolhosseini, B. (2017). *Successful School, Managing Director, A Study on the Comparative Study of the Findings of the International Student Executive School Project, Quarterly Journal of Educational Innovation, Year 16, No. 61, Spring 2017, pp. 42-21*. (in Persian).