

## شناسایی مولفه‌های توسعه مدیران با استعداد مدارس غیردولتی با رویکردی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، ارائه الگو

میترا نورادصدیق<sup>1\*</sup>، عبدالرحیم نوه‌ابراهیم<sup>2</sup>، حمیدرضا آراسته<sup>3</sup>، حسن‌رضا زین‌آبادی<sup>4</sup>

1. دانشجوی دکترا، مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی تهران

2. استاد، مدیریت دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران

3. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران

4. دانشیار، مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران

تاریخ دریافت: 1396/06/11 تاریخ پذیرش: 1397/03/13

### Identifying the Components of the Development of Talent for Nongovernmental Schools, Based on a Fundamentally Based Data Approach, Providing a Model

M. Nouraldadiq<sup>1\*</sup>, A. Naveh Ebrahim<sup>2</sup>, H.R. Arasteh<sup>3</sup>, H.R. Zeinabadi<sup>4</sup>

1. Student of Educational Management, Kharazmi University of Tehran

2. Professor, Faculty of Management, Kharazmi University of Tehran

3. Professor, Faculty of Management, Kharazmi University of Tehran

4. Associate Professor, Management, Kharazmi University of Tehran

Received: 2017/07/09 Accepted: 2018/06/03

#### Abstract

The purpose of the present study was to identify the components of the development of managers with a fundamentally based data approach and pattern design. The research method is descriptive survey with mixed approach. In the qualitative section, the targeted sampling approach and the use of snowball techniques and the application of theoretical saturation criterion were used in semi-structured interviews with 14 founders, famous nongovernmental schools. The reliability of the interview resulted in an agreement between the two coders, 86.9%. The interview texts were analyzed using maxqda software and open coding. A small portion of society was selected by all non-governmental high school principals in the academic year 2016-17 (510, members). With the help of Cochran formula, 218 managers were selected by random sampling method. The implementation of the quantitative part was done using a researcher made questionnaire based on the results of the qualitative section. Validity and reliability of research tools were optimum. Qualitative findings are based on data analysis in the basis of data and quantitative findings using descriptive indexes, exploratory factor analysis, and verifying structural equations. The overall results of the research indicate three sub-components that account for 49.34% of the variance of managers development. The following components of the development of managers: the creation of learning and development opportunities with coefficient of 0.53 and the separation of financial issues from education with a coefficient of 0.56 and encouraging managers in their improvement with a coefficient of 0.48 in explaining the variance of developmental structures.

#### Keywords

Development, Talent, Talent Management, Manager, Nongovernmental Schools.

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی مولفه‌های توسعه مدیران با رویکردی مبتنی بر نظریه داده بنیاد و طراحی الگو است. روش تحقیق، توصیفی پیمایشی با رویکرد آمیخته است. در بخش کیفی، از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و بهره‌وری از فن گلوله برفی و به کارگیری معیار اشباع نظری، در مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختاریافته با 14 خبیره موسس، مدارس غیردولتی معروف استفاده شد. پایایی مصاحبه، از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، برابر 86/9 درصد حاصل شد. در تحلیل متون مصاحبه از نرم‌افزار maxqda و کدگذاری باز استفاده شد. جامعه بخش کمی، شامل تمامی مدیران مدارس متوسطه غیردولتی تهران در سال تحصیلی 96-95 (510 عضو) بود، به کمک فرمول کوکران تعداد 218 مدیر به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. اجرای بخش کمی با ابزار پرسش‌نامه محقق ساخته حاصل از نتایج بخش کیفی بود. روایی و پایایی ابزارهای پژوهش در حد مطلوب به دست آمد. یافته‌های کیفی مبتنی بر تحلیل داده‌ها به روش داده بنیاد و یافته‌های کمی با استفاده از شاخص‌های توصیفی، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و الگویی معادلات ساختاری است. نتایج کلی پژوهش حاکی از سه زیر مولفه ایجاد فرصت توسعه شغلی، ایجاد فرصت توسعه فردی و تشویق مدیران در بهسازی خود است که جمعاً 49/34% از واریانس توسعه مدیران را تبیین می‌کند و پوشش می‌دهد. به عبارت دیگر، مولفه‌های 11 گانه شناسایی شده در بخش کیفی می‌توانند به عنوان مولفه‌های توسعه استعداد مدیران به کار روند. زیر مولفه‌های ایجاد فرصت توسعه شغلی با ضریب 0/53 و ایجاد فرصت توسعه فردی، با ضریب 0/56 و تشویق مدیران در بهسازی خود با ضریب 0/48 در تبیین واریانس سازه توسعه سهم دارند.

#### واژگان کلیدی

توسعه، استعداد، مدیریت استعداد، مدیر، مدارس غیردولتی.

\* نویسنده مسئول: میترا نورادصدیق

ایمیل نویسنده مسئول:

\*Corresponding Author: mitrasedigh@gmail.com

**مقدمه**

مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد شوند و توسعه یابند (اولریش و براک بنک<sup>۱۶۳</sup>، 1388: 135). در فرایند مدیریت استعداد، بعد از شناسایی افراد مستعد و مقایسه سطح صلاحیت آنها با صلاحیت‌های ضروری و مورد نیاز سازمان، مرحله بعدی به فراهم آوردن فرصت‌هایی برای توسعه مستمر این افراد اختصاص دارد (ونگ، 2009).

به عقیده لیندروم<sup>۱۶۴</sup> (2005)، توسعه کارکنان روی همه کارکنان در سازمان متمرکز است؛ اما مدیریت استعداد یک گروه خاصی از افراد را در نظر می‌گیرد که سازمان باید به طور فوق‌العاده به آنها توجه کند؛ چرا که شناسایی استعداد بدون توسعه استعداد چیزی جز اتلاف زمان و منابع نیست (باترفیلد<sup>۱۶۵</sup>، 2008). یکی از فرایندهای اصلی در مبحث مدیریت استعداد، موضوع توسعه (آموزش و یادگیری) است. یادگیری، بر نیاز فرد برای دانستن بیشتر و کاوش در حوزه‌های جدیدتر می‌افزاید. داشتن استعداد یادگیری در افراد مستعد باعث ارتقا ظرفیت افراد برای یادگیری می‌شود و آگاهی آنها را بهبود می‌بخشد (حسینی، 1391). به اعتقاد فرانک و تیلور (2004)، توسعه استعداد، یادگیری و بهبود عملکرد کارکنان با استعداد، بخش ضروری مدیریت استعداد است. کی و جوردن - ایونس<sup>۱۶۶</sup> (2002)، تاکید می‌کنند که بسیار ضروری است در این مرحله با کارکنان به صورت کاملاً فردی رفتار شود و برنامه نگهداری کارکنان توسعه یابد و به طور خاص به توسعه چالش‌های کاری و تعادل کار و زندگی توجه شود. آنها بیان می‌کنند که برنامه‌های توسعه‌ای و فرصت‌های یادگیری بایستی بسیار روشن باشد و هم آموزش رسمی و هم برنامه پایش را شامل شود.

**بیان مسئله**

محققان معتقدند با در نظر داشتن عملیات پیچیده مدارس قرن 21، مدیران نقشی بسیار حیاتی و محوری در اثربخشی و بهبود مدرسه و یادگیری دانش‌آموزان ایفا می‌کنند (دییل و

شناسایی مدیران مستعد یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌هاست؛ به ویژه سازمان‌هایی که سرمایه‌های اصلی خود را کارکنان مستعد و سرمایه‌های انسانی آنها می‌دانند، نه دارایی‌های ملموسی چون پول یا تجهیزات (ونگ<sup>۱۵۸</sup>، 2009). در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌در پی و نوآوری‌های همیشگی، اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی را درک کرده و منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، با استعداد و توانمند داشته باشند (آرمسترانگ<sup>۱۵۹</sup>، 2008: 18).

با شدت گرفتن رقابت، سازمان‌های مختلف به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان خاص، نیازمند استعدادهای خاص است (ال اریس<sup>۱۶۰</sup> و همکاران، 2014). استعداد را می‌توان به شکل‌های مختلفی تعریف کرد. 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 می‌کند که کمتر کسی قادر به انجام آن هاست (اکساکال<sup>۱۶۱</sup> و همکاران، 2013؛ به نقل از قدوسی، 95). تخصص‌های مختلف، مهارت‌های ارتباطی عمیق، توانمندی‌های ذهنی خارق‌العاده و به ویژه توانمندی هدایت را می‌توان از مهم‌ترین این تفاوت‌ها دانست. موفقیت سازمان‌های امروزی، در درجه اول، بستگی به سرمایه‌های مدیریتی آنان دارد؛ به عبارت دیگر، سازمانی که مدیران برتری نداشته باشد بی‌شک کارکنان برتری نیز نخواهد داشت؛ زیرا یا افراد به سازمان جذب نمی‌شوند یا اینکه پس از مدتی آن را ترک می‌کنند (طهماسبی، 92). میشلز<sup>۱۶۲</sup> و همکاران (2001)، استعداد مدیریتی را تلفیقی از نوعی ذهن با هوش استراتژیک، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی و احساسی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی جذب و الهام‌بخشی به دیگر افراد با استعداد، روحیه کارآفرینی، مهارت‌های شغلی و وظیفه‌ای و توانایی کسب نتایج، بیان کرده‌اند.

158. Weng

159. Armestrang

160. Al Ariss

161. Al Ariss

162. Michaels

163. Ulrich Brack bank

164. Linderum

165. Butterfield

166. Keye &amp; Jordan- Evans

رویاریویی با چالش‌های انجام نقششان، ارتقا دهند و سبب بهبود نتایج یادگیری، خلق محیط یادگیرنده، افزایش کیفیت و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان شوند (رایان و همکاران، 2011؛ الر، 2010؛ هارپر، 2008؛ بیلهمر، 2007؛ دونهام، 2005؛ آلن، 2003)؛ به عبارتی، توسعه فرآیندی است که از طریق آن مدیران می‌توانند آنچه را که در برنامه‌های آماده‌سازی و سایر برنامه‌ها یاد نگرفته‌اند، به دست آورند (لاری، 2006؛ به نقل از حیات، 94). توسعه مدیران، بخشی از فلسفه بهبود مدارس است. بیزل<sup>177</sup> (2011)، توسعه مدیران آموزشی را، فعالیت‌ها و فرآیندهای طراحی شده به منظور بالا بردن دانش حرفه‌ای، مهارت‌ها و نگرش‌های رفتاری مدیران در راستای توانا تر کردن آنان در زمینه بهبود و ایجاد شرایط بهتر برای موفقیت و یادگیری دانش‌آموزان تعریف می‌کند؛ فعالیت‌هایی که ظرفیت مدیران مدارس، برای رهبری موثرتر را بالا برده و مهارت‌های مدیران در حوزه‌هایی چون رهبری تغییر، مدیریت منابع انسانی و بهبود فرایند آموزش افزایش می‌دهد (کورتنی و کورتر<sup>178</sup>، 2015). بررسی توسعه مدیران مستعد آموزشی، می‌تواند تحولی در مدارس ایجاد کرده و نقاط ضعف و اشکالات وارده بر رویکردهای سنتی را مرتفع کند. علاوه بر این، استقرار مدیریت استعداد در آموزش و پرورش، زمینه ساز شرایطی می‌شود که در آن مدیران با استعداد، تمامی توانایی‌ها، استعدادها و مهارت‌های یادگیری را، برای انجام وظایف مرتبط به کار گیرند تا بدین وسیله، بازدهی مدارس خود را به حداکثر برسانند. شواهد امر حاکی از رعایت نکردن ملاک‌ها و مبانی علمی مدون برای توسعه مدیران مدارس در بخش دولتی است؛ اما با ملاحظه توفیق بسیاری از مدارس غیردولتی در شناسایی و توسعه مدیران با استعداد، مقاله حاضر به دنبال بررسی این است که مهمترین عوامل توسعه مدیران مستعد مدارس چیست؟

### پیشینه تحقیق

با توجه به شرایط بسیار رقابتی و متغیر امروزی، نیاز به بازیابی و نوسازی مستمر مهارت‌ها و توانایی‌های افراد و به

پترسون<sup>167</sup>، 2000؛ به نقل از سالازار<sup>168</sup>، 2007؛ هالینگر و سیدوونگز، 2008؛ به نقل از ابراهیم<sup>169</sup>، 2011). 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 (زین‌آبادی، 1396). مدیریت مدرسه، شغلی است که نیازمند کسب دانش و شایستگی‌ها و مهارت‌هایی برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان است (لاری<sup>170</sup>، 2006: 36)؛ اما نتایج تحقیقات متعددی از برخوردار نبودن و شکاف در دانش و مهارت‌های لازم برای رهبری در بین مدیران مدارس بحث کرده‌اند (رایان<sup>171</sup> و همکاران، 2011؛ الر<sup>172</sup>، 2010؛ هارپر<sup>173</sup>، 2008؛ بیلهمر<sup>174</sup>، 2007). تحقیقات نشان داده است که بسیاری از مدیران با ورود به موقعیت جدید، احساس ضعف، آماده نبودن، تنهایی و منزوی بودن، دارند (گریسون و هارینگتون، 2010؛ سربی، 2010؛ به نقل از گریفیث<sup>175</sup>، 2012: 3)؛ بر همین اساس، می‌توان گفت که همه رهبران آموزشی، صرف نظر از پایه شغلی، تجربه و جاه‌طلبی شان نیازهای توسعه‌ای دارند که باید از طریق نیازسنجی توسعه حرفه‌ای مشخص و شناسایی شود. واقعیت این است که مدیران برای اینکه به تلاش‌هایشان برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان قوت ببخشند، نیازمند شرکت در فعالیت‌های توسعه مداوم هستند (هارپر، 2008؛ به نقل از حیات، 94).

تمرکز بر توسعه مدیران مدارس، به عنوان بخش کلیدی و مهم راهکارها و اصلاحات آموزشی مطرح شده است (شلیچر<sup>176</sup>، 2012: 14).

توسعه، مدیران را قادر می‌سازد تا دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و صلاحیت‌های مرتبط با رهبری را به منظور

167. Deal & Peterson

168. Salazar

169. Ibrahim

170. Larry

171. Ryan

172. Eller

173. Harper

174. Billheimer

175. Billheimer

176. Schleicher

177. Bizzell

178. Courtney & Gunter

مرخصی بیشتر، برنامه کاری و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی نشاط آور بودن محیط کار شناخته شده است (فلیپس و راپر، 2009). تجربیات مایکروسافت<sup>7</sup> مایکروسافت<sup>7</sup> نیز گویای تلاش‌های این شرکت در حوزه توسعه استعداد است. ایجاد فرصت یادگیری و توسعه همیشگی تعهدی است که مایکروسافت به تمام کارکنان خود دارد. علاوه بر کلیه کارکنان، مایکروسافت با برنامه‌هایی نظیر فعالیت‌های ارزیابی، مربی‌گری، استاد - شاگردی، چرخه‌های یادگیری، یادگیری فعال و سخنرانی‌ها در زمینه کسب و کار، روی گروه‌های کوچک‌تری از کارکنان که دارای استعداد بالقوه برای رسیدن به نقش‌های ارشد میانی‌تر هستند، سرمایه‌گذاری می‌کند (والز و همکاران<sup>8</sup>، 2010؛ به نقل از خالوندی و عباسپور، 1392). موهان<sup>9</sup> (2008)، قلب مدیریت استعداد را، توسعه ظرفیت‌های درونی افراد در بستر ارزش‌ها می‌داند؛ بدین صورت که ظرفیت یادگیری به وسیله آموزش جامعی که چگونه یاد گرفتن را به همراه توانایی در پایش محیط فراهم می‌سازد، توسعه می‌یابد. ارتقای ظرفیت تفکر نه تنها به شخص کمک می‌کند تا به سطح بالاتری از درک و خرد برسد؛ بلکه باعث می‌شود خلاقیت خود را توسعه دهد. توسعه ظرفیت ارتباطی برای افراد مستعد، برای برقراری ارتباط یادگیری با افراد و محیط اطرافشان است که نتیجه آن باعث ایجاد یک حس تعلق و یک محیط مبتنی بر اعتماد در سطح سازمان و روحیه تیمی در افراد سازمان می‌شود. در این راستا، ایلز و زو<sup>10</sup> (2012) معتقدند برنامه‌های پرورش استعداد روی توسعه مهارت‌های فردی، شایستگی‌ها و رفتارهایی که شغل‌ها و افراد را در آینده موفق می‌سازد، متمرکز می‌شود. این امر بیشتر روی توسعه یک طرز تفکر استعداد جامع و کامل تمرکز دارد. در مطالعه صورت گرفته، نشان داده شده است که عامل فرصت یادگیری و رشد توسط پاسخ‌دهندگان مهم‌تر و بالاتر از

ویژه استعدادهای یکی از ضرورت‌های اصلی در موفقیت سازمان‌ها است. شرکت‌های برتر دنیا هریک با راه‌های مختلف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنان خود را پیگیری می‌کنند. انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا<sup>1</sup> که در سال 2014 به انجمن توسعه استعداد، تغییر نام داده است، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین مراکز حرفه‌ای آموزش سازمانی، از سال 2001 و با هدف آمایش شاخص‌های عملکرد این حوزه اقدام به تدوین گزارشی با عنوان، گزارش وضعیت صنعت می‌کند. در گزارش سال 2014 این انجمن، 461 سازمان که اطلاعات آنها مشترکاً از فهرست 500 شرکت برتر (فورچون<sup>2</sup>) و پایگاه اطلاعاتی جایزه آموزش و توسعه آمریکا گردآوری شده، مطالعه و بالغ بر 30 شاخص کلیدی حوزه آموزش در سازمان‌های آمریکایی بررسی، تحلیل و مقایسه شده‌اند. بر اساس این گزارش سازمان‌های آمریکایی طی سال 2014 بیش از 156 بلیون دلار در زمینه یادگیری و توسعه کارکنان خویش سرمایه‌گذاری کرده‌اند. همچنین گزارش حاکی از این است که روند سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در امر آموزش و یادگیری کارکنان همچنان صعودی است (گزارش وضعیت صنعت در آمریکا، فرانکو<sup>3</sup>، 2014).

هانس استرابرگ<sup>4</sup>، مدیر اجرایی الکستروکس<sup>5</sup>، در صنعت بسیار رقابتی ما، داشتن افراد مناسب در جایگاه مناسب، روشی برای تضمین آن است که ما فرصت‌های خود را بشناسیم تا افرادمان بهترین عملکرد را داشته باشند؛ زیرا ما معتقدیم که مدیریت پویا و توسعه استعداد که همان توسعه افراد و توانایی‌های آنان است، یک پیش‌نیاز برای موفقیت است (پولیت، 2004؛ به نقل از علامه و همکاران، 93). در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفته، فرصت برای یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، سومین عامل از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه‌بندی شده است؛ یعنی توسعه کارکنان بالاتر از پرداخت اضافی،

6. Phillips & Roper  
7. Microsoft  
8. Wallis et al  
9. Mohan  
10. Iles & Zhu

1. American Society for Training and Development (ASTD)  
2. Furtun  
3. Franko  
4. Hans Straberg  
5. Elextroux

برنامه‌های توسعه، تأثیری مثبت و مستقیم بر توانایی مدیران و افزایش اعتماد به نفس آنان داشته و در جهت قبول مسئولیت آمادگی بیشتری به آنها می‌بخشد و از سوی دیگر، توسعه مدیران تأثیری مستقیم بر موفقیت دانش‌آموزان دارد. کاردنو و یانگز<sup>۷</sup> (2013)، از پژوهش خویش نتیجه گرفتند، اجرای برنامه‌هایی که فرصت‌هایی برای یادگیری مهارت‌های فردی و حرفه‌ای مدیران ایجاد کند، تأثیری بسیار زیاد بر توسعه مدیران مدارس دارد. ابراهیم (2011) از پژوهش خویش نتیجه گرفت که مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده توسعه مدیران، حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، منابع و امور مالی، اقدام‌های فردی، حمایت ذینفعان، سایر نقش‌های رهبر و چالش‌ها و مسایل روزانه هستند. همچنین، مهم‌ترین عوامل بازدارنده توسعه نبود تجربه کافی، دوره‌های ضمن خدمت محدود، نبود منابع و امور مالی، قدرت‌های تصمیم‌گیری، مخالفت، نبود شناخت، موضوع‌های خانوادگی، کمبود وقت است. نتایج پژوهش بیزل (2011)، در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در مناطق ایالت ویرجینیای، عبارتست از اینکه در این مناطق اجرای برنامه‌های توسعه با ضعف شدید همراه بود و فرصت‌های رشد و توسعه مدیران محدود است. نبود برنامه‌ریزی و سازماندهی مناسب، دانش اندک مدیران، سیاست‌های دولت فدرال، موقعیت جغرافیایی و... از دلایل ضعف برنامه‌های توسعه در این مناطق است.

تیلور<sup>۸</sup> (2008)، در پژوهشی با عنوان طراحی دوباره برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدارس، مسئولیت‌پذیری، روابط مدرسه و جامعه را، از نیازهای فرایند توسعه ذکر کرده و انواع روش‌های توسعه حرفه‌ای را شامل، جلسات مدیران، سخنرانان خارج از منطقه آموزشی، کنفرانس، مطالعه کتاب، خواندن مجله‌های حرفه‌ای و شبکه‌سازی می‌داند. سالازر (2007)، با انجام پژوهشی در زمینه توسعه مدیران نتیجه گرفت، مشارکت در برنامه‌های توسعه خود و همکاران، تنظیم اهداف و تعیین پیامدها؛ توسعه چشم‌انداز و مأموریت؛ تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ تعریف ارزش‌های بنیادی و باورهای آموزش؛ طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه درسی؛ توسعه داده‌ها و راهبردهای گردآوری داده‌ها؛ توسعه و اجرای

عواملی نظیر پرداخت‌های اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه‌های زمان کار منعطف، شغلی که برای فرد جالب است و محیط کاری لذت بخش تلقی شده است. این مطلب نشان می‌دهد که آنچه در درجه اول برای استعدادهای و نیروهای برتر مهم است، وجود فضا و فرصت آموختن و یادگیری است (فلیپس و راپر، 2009). در اینجا کارکنان به یک مسیر شغلی قابل لمس و شفاف نیاز دارند. در همین باره، سازمان مستلزم سرمایه‌گذاری بیشتر روی کارکنان، با هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه است (لوپس و هکمن<sup>۱</sup>، 2006). توسعه استعداد نیز مانند شناسایی استعداد نقش حیاتی در فرایند مدیریت استعداد ایفا می‌کند و برای اینکه تاثیر معناداری بر مزیت رقابتی سازمان بر جای گذارد، باید به صورت پیش‌گستر و فراکنشی اجرا شود نه واکنشی (ونگ، 2009). باید توجه داشته باشیم چنانچه استعدادها در نقش‌های جدیدشان از حمایت کافی و توسعه ساختارمندی برخوردار نباشند، از دست خواهند رفت (رز<sup>۲</sup>، 2013).

نتایج پژوهش مولنیر و همکاران<sup>۳</sup> (2015) نشان می‌دهد که ارتباطات اجتماعی مدیران، عضویت در شبکه‌های اجتماعی و رهبری تحولی بر توسعه آنان موثر است. هیلارد<sup>۴</sup> (2015)، در پژوهش خود، به ارزیابی برنامه‌های توسعه مدیران پرداخته و نتیجه گرفته است که، فرصت آرایه شده به بهبود آموزش، یادگیری، پژوهش و مهارت‌های رهبری، بیشترین تاثیر را بر توسعه مدیران دارد. نایکر و نادبو<sup>۵</sup> (2014)، با انجام پژوهشی کیفی در زمینه توسعه مدیران مدارس نتیجه گرفتند که ایجاد فرصت‌های یادگیری، کار تیمی، ارتباطات اجتماعی و بهبود مهارت‌های رهبری مشارکتی در توسعه مدیران مدارس مؤثرند. کیمبر<sup>۶</sup> (2013) با انجام طرح پژوهشی نتیجه گرفت که جو مثبت مدرسه، ارتباط‌های بین فردی کارکنان و مدیریت مشارکتی، بر توسعه مدیران مدارس موثر است؛ همچنین، اجرای

1. Lewis & Heckman
2. Ross
3. Moolenaar et al
4. Hilliard
5. Naicker & Naidoo
6. Kimber

7. Cardno & Youngs

8. Taylor

صنعتی ایران به این نتیجه رسیدند که شاخص سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران در ارزیابی سهم نیروهای مستعد در موفقیت سازمان، جبران خدمات نیروهای مستعد متناسب با سهم آنان در ارزش‌آفرینی سازمان، مشارکت ویژه نیروهای مستعد در تصمیم‌گیری‌ها، ارایه بازخور و ایفای نقش مربی‌گری نسبت به نیروهای مستعد، قدردانی رسمی از نیروهای مستعد به خاطر نقش ویژه آنها در موفقیت سازمان، فراهم آوردن امکان آموزش‌های ویژه برای توسعه نیروهای مستعد داشتن و افزایش ضریب امنیت شغلی ویژه نیروهای مستعد، طراحی مسیر پیشرفت شغلی ویژه نیروهای مستعد خلاصه شده است. پژوهش بلوچی و نیلی طباطبایی (1389)، با عنوان طراحی الگوی توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی، شرکت توزیع برق شیراز) به چهار مورد از اصلی‌ترین عوامل موثر بر توسعه؛ یعنی آموزش‌های رسمی، تفویض اختیار، کار تیمی و چرخش شغلی پرداخته است. بابایی (1388)، تحقیقی در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران انجام داده و به سه منبع یادگیری شامل آموزش، پرورش و تجربه اشاره کرده است. در پژوهش بالا، برنامه پرورش مدیران شامل سه عنصر اصلی دوره‌های مهارت‌آموزی، خودتوسعه‌ای (یادگیری ناشی از تجربه) و مربی‌گری بود؛ همچنین در پژوهش دیگری که میان مدیران نظام اداری کشور صورت گرفته است، از سه رویکرد اصلی برای پرورش مدیران شامل یادگیری مستقیم، یادگیری حین کار و یادگیری اجتماعی استفاده شده است (فرهی بوزجانی، 1386). با استناد به مطالب و عوامل عنوان شده بالا می‌توان چنین استنباط کرد که گرچه این عوامل تا حدودی به توسعه نیروی انسانی عنایت دارند؛ ولی، به طور خاص، عوامل مؤثر بر توسعه مدیران مدارس غیردولتی در این پژوهش‌ها بررسی و تحلیل نشده است. با توجه به اینکه افراد مستعد نقش بسزایی در پیشبرد اهداف آموزش دارند؛ در نتیجه، پرداختن به مسئله توسعه این افراد ضرورت پیدا می‌کند؛ بنابراین مسئله اصلی تحقیق حاضر، شناسایی مولفه‌ها و سازوکارهایی است که بتوان با بهره‌گیری از آن استعدادهای مدیران را توسعه داد و از این طریق کمک کرد تا مدیران آموزش و پرورش بتوانند با استفاده از یافته‌های این پژوهش، زمینه‌های توسعه و در نتیجه نگهداشت هر چه بهتر استعدادهای خود را فراهم آورند و از این طریق،

برنامه‌های راهبردی؛ توسعه مدرسه با استفاده از تفکر سیستمی؛ سازماندهی منابع؛ حفظ و ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر؛ ایجاد جهت‌گیری آموزشی نتیجه محور و آسان‌سازی فرایند تغییر؛ از الزامات و پیامدهای توسعه هستند که با روش‌هایی چون تشکیل گروه‌های کوچک مطالعه، مربی‌گری و پروژه‌های مسئله‌محور قابل پیگیری هستند. نصیری ولیک بنی و همکاران در پژوهشی کیفی در سال 1395، با هدف تدوین الگویی مفهومی برای بالندگی مدیران مدارس ابتدایی استان فارس، به 16 مقوله کلی رسیدند که چارچوب آن عبارت است از: شرایط علی (نیاز به بهبود مستمر، تغییر در دانش و داده‌های بنیادی، مسایل مالی و رفاهی)، پدیده محوری (برنامه بالندگی مشارکتی)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش، روش‌های اجرایی مستقیم و غیر مستقیم)، زمینه (جو باز و حمایتی، فرهنگ مشارکتی، فناوری‌های نوین)، شرایط مداخله‌گر (قوانین و مقررات تسهیل‌کننده، شایستگی مدیران) و پیامدها (بالندگی فردی و حرفه‌ای مدیران، موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، توسعه مدرسه به عنوان سازمان یادگیرنده و تربیت شهروند بالنده). نتایج به دست آمده از پژوهش حیات و همکاران (1394)، با هدف شناسایی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه حاکی از آن بود که نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل 5 مقوله کلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و تکنولوژی و 14 زیرمقوله است؛ همچنین روش‌های ارائه توسعه حرفه‌ای مطلوب از نظر مدیران به ترتیب شامل شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های ملی و منطقه‌ای، خواندن (کتاب، مقاله، منابع آنلاین)، دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم‌اندیشی مدیران، مربی‌گری، بازدید از دیگر مدارس (مشاهده) و کارآموزی است. افجه و صالح غفاری (1392) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور» نشان دادند که برنامه‌ریزی توسعه سازمانی با نگهداری کارکنان دانش‌محور و ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی با ترک خدمت کارکنان رابطه معنادار دارد. حاجی کریمی و سلطانی در سال 1390، در پژوهشی تحت عنوان بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات

استفاده از روش کیفی و به کمک نرم‌افزار maxqda، ابعاد نهفته پدیده مورد مطالعه بررسی، شناسایی و طبقه‌بندی قرار گرفته و سپس با پرسش‌نامه محقق ساخته، که حاصل مرحله اول تحقیق بود، به دسته‌بندی ویژگی‌ها و مولفه‌ها پرداخته شد. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی، در نتیجه مشورت با اساتید صاحب‌نظر دانشگاه و برخی از متخصصان آموزش و پرورش؛ موسسان با تجربه مجتمع‌های معروف و موفق مدارس متوسطه غیردولتی شهر تهران که با موضوع مورد تحقیق آشنایی داشتند، شناسایی شدند. با توجه به ماهیت تحقیق و آمیخته بودن روش تحقیق، بهترین و جامع‌ترین ابزار، مصاحبه بود. سوالاتی که در مصاحبه استفاده شد، به صورت مشخص، مبتنی بر سوالات اصلی پژوهش و سوالاتی بود که برای تبیین بهتر موضوع در جلسه مصاحبه مطرح شد. با برقراری تماس با این افراد، مصاحبه‌ها انجام شد. در خلال برخی از مصاحبه‌ها، مصاحبه‌شوندگان 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 14 مورد مصاحبه نیمه هدایت شده گردید. اگر چه داده‌های حاصل از مصاحبه تا نفر 11 به اشباع رسید؛ اما برای اطمینان بیشتر، مصاحبه‌ها تا 14 نفر ادامه یافت. در بخش کمی، پژوهش در سه مرحله اجرا شد. در مرحله اول برای محاسبه پایایی مصاحبه، از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شد و 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:

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

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، با استفاده از دستور فوق برابر 86/9 درصد است. چون این میزان پایایی، بیشتر از 60 درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است و می‌توان ادعا کرد که میزان تحلیل مصاحبه‌ها مناسب است. در مرحله دوم روی 30 نفر از افراد جامعه آماری، اجرای آزمایشی ابزار پژوهش صورت گرفت و داده‌ها برای بررسی میزان روایی و پایایی ابزار طراحی شده، جمع‌آوری شد. در طراحی پرسش‌نامه، 11 شاخص نهایی استخراج شده از مصاحبه‌ها

مأموریت مهم خود را هر چه بهتر تحقق بخشند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های توسعه مدیران آموزشی با استعداد، طراحی الگوی پارادایمی پدیده مورد نظر و آزمون این عوامل در مدارس غیردولتی انجام شده است.

### سوالات پژوهش

مولفه‌های توسعه مدیران مستعد آموزشی در مدارس غیردولتی شهر تهران کدامند؟

چه الگوی مفهومی را برای توسعه مدیران آموزشی مدارس غیر دولتی، می‌توان ارائه کرد؟  
مدل پیشنهادی تا چه اندازه اعتبار دارد؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی<sup>1</sup> و بر اساس گردآوری داده‌ها از نوع میدانی است که به صورت پیمایش به گردآوری داده‌های مورد نیاز اقدام کرده است؛ بنابراین پژوهش در طبقه کلی روش‌های پژوهش غیرآزمایشی<sup>2</sup> قرار گرفته است (بازرگان، سرمد و حجازی، 1391). پژوهش حاضر به دلیل این که به دنبال کشف مولفه‌های توسعه مدیران مستعد آموزشی و ارائه الگو و اعتباریابی آن در مدارس غیردولتی است، از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی است؛ بنابراین ابتدا در بخش کیفی و با استفاده از مصاحبه، مولفه‌های توسعه استعداد شناسایی و سپس در بخش کمی این مولفه‌ها اعتبارسنجی شد. در این نوع طرح ها، محقق درصدد زمینه‌یابی در یک زمینه خاص است و رویکرد آن استقرایی است. برای این منظور، ابتدا به جمع‌آوری داده‌های کیفی می‌پردازد و با استفاده از این شناسایی اولیه، دست به تنظیم ابزار گردآوری داده‌های کمی می‌زند. بنابراین، در این نوع از تحقیقات، به داده‌های کیفی اهمیت بیشتری داده می‌شود و علاوه بر آن، در توالی گردآوری داده‌ها نیز ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی جمع‌آوری می‌شود (بازرگان، 1386). همین روند، در تحقیق حاضر نیز رعایت شده است؛ یعنی، پس از مطالعه کتابخانه‌ای، عوامل توسعه مدیران بررسی شده و سپس با

1. Applied study
2. Non experimental

جدول 1. توزیع جمعیت شناختی نمونه کیفی

سمت	موسس	12	85/71
	مدیر	2	14/29
سابقه کار (سال)	بین 20 تا 30	9	57/14
	بالای 30	6	42/86
جنسیت	زن	5	35/71
	مرد	9	64/29

تهران تبیین شود. بخش کیفی یافته‌های این پژوهش حاصل تفسیر 14 مصاحبه انجام شده در مدارس معروف غیردولتی تهران است. در این پژوهش، روش جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه باز و نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها با هدف آگاهی و اطلاع از نگرش و باور خبرگان درباره مولفه‌های توسعه مدیران مستعد آموزشی انجام شد. در این پژوهش محقق سعی کرد، مصاحبه‌ها را بر اساس سوالات تحقیق شروع و سپس بر اساس مطالب بیان شده، ارتباط مطالب و مباحث مطرح شده توسط خبرگان را حفظ کند. ضمن آن که هدف اصلی تحقیق و پرسش‌های مرتبط با آن به عنوان مبنای تحلیل گرفت. در این پژوهش، یافته‌های کیفی مبتنی بر تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه و مبنای نظری است؛ به عبارت دیگر، پژوهشگر برای پاسخ‌گویی به سوالات پژوهش که به شناسایی مولفه‌های تشکیل دهنده توسعه مدیران مستعد آموزشی و در نهایت طراحی الگوی توسعه مدیران مستعد آموزشی می‌پردازد، از روش پژوهش کیفی «نظریه داده‌بنیاد» استفاده کرده است.

سوال اول: مولفه‌های توسعه مدیران مستعد آموزشی در مدارس غیردولتی شهر تهران کدامند؟  
در 14 مصاحبه انجام شده، به طور میانگین هر یک از موسسان مسئولیت بالاتر از 25 نفر مدیر و معاون و دبیران و پرسنل را بر عهده داشتند و میانگین سابقه کار اعضای نمونه نیز، نزدیک به 31 سال بود. توزیع جمعیت شناختی نمونه‌ها را در جدول (1) می‌توان دید.

یک نمونه از کدگذاری بر اساس بخشی از یک مصاحبه در ذیل ارائه شده است.

توسعه مدیران در عمل بسیار بالاتر از آموزش تئوری‌ها است. درست است که دانش زمینه‌ای، لازم است. بنابراین آموزش باید در محیط عملی همراه شود تا به توانمندی منجر شود. با گذراندن مبنای تئوریک، فرد مدیر نمی‌شود. در این جا مرکز مطالعه یعنی

در نظر گرفته شد؛ همچنین برای آزمون روایی سوالات پرسش‌نامه، از نظرات متخصصان و اساتید دانشگاهی استفاده گردید. 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 خصیصه مورد نظر محقق را می‌سنجد. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه رتبه‌بندی شاخص‌ها، برابر 0/88 است.

در مرحله سوم با توجه به هدف و ماهیت موضوع تحقیق، مناسب‌ترین روش در مرحله کمی روش تحقیق توصیفی - تحلیلی است. در این مرحله، جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران مدارس متوسطه غیردولتی تهران بود. طبق آخرین آمار و اطلاعات منتشر شده از سوی مدیریت آموزش و پرورش شهر تهران در سال تحصیلی (96-95) 510 مدیر دبیرستان غیردولتی را در بر داشت، که از این تعداد، 218 مدیر به صورت تصادفی به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی، بر اساس دستور کوکران و با در نظر گرفتن فاصله اطمینان 95 درصد و خطای مجاز 5 درصد انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته که مشتمل بر 10 گویه که شامل 2 بخش، اطلاعات جمعیت‌شناختی و مولفه‌های توسعه مدیر مستعد که خود دارای سه زیرمولفه بود، استفاده شد. این سوالات با توجه به مولفه‌های 9 گانه شناسایی شده در بخش کیفی، با توجه به متون مصاحبه‌ها تدوین شد. گویه‌های پرسش‌نامه بر اساس طیف چهار گزینه‌ای لیکرت دارای چهار گزینه کاملاً موافقم، موافقم، مخالفم و کاملاً مخالفم که به ترتیب اعداد 1 تا 4 به آنها اختصاص داده، تنظیم شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی (تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تاییدی و الگویابی معادلات ساختاری) در پی شناخت ابعاد تشکیل دهنده هر مولفه الگو و تایید این ابعاد در قالب آزمون و برازش الگوی نهایی پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS و نرم‌افزار لیزرل (lisrel) استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

در بخش کیفی، ضمن ارائه تحلیل‌های مربوط به نظریه داده بنیاد، به روند شکل‌گیری مفاهیم، مولفه‌های توسعه مدیران مستعد آموزشی پرداخته شد تا در انتها، الگوی توسعه مدیران مستعد آموزشی در مدارس غیردولتی متوسطه



داد و به خلق معانی جدید (مضمون‌های اصلی) پرداخت. در نهایت تعداد 11 مضمون اصلی مشخص شد که این مضامین در دسته‌بندی توسعه به 3 کد محوری کاهش یافتند. یافته‌های بخش کیفی، نشان داد که از منظر خبرگان مصاحبه شونده، نشانگان توسعه مدیران با استعداد شامل برنامه‌ریزی مدون برای توسعه (نیازسنجی و آموزش و ارائه مناسب)، ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات، کمک گرفتن از اولیای زبده برای انتقال اطلاعات به مدیران، کمک گرفتن از اساتید دانشگاه برای انتقال موثر اطلاعات به مدیران، اختصاص شرح وظایف مدیر مدرسه به مسائل آموزشی، فراهم آوردن تسهیلات برای به‌روزرسانی اطلاعات، فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی، ارائه مشاوره آموزشی، یادگیری مستمر، برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد است و بیشترین تأکید بر ایجاد فرصت توسعه شغلی است. نتایج این مرحله، پاسخ به سوال اول تحقیق است که در جدول 2 آمده است؛ همچنین تعداد دفعات اشاره موسسان مدارس در جدول 3، نمایش داده شده است.

جدول 2. (زیرمولفه‌ها) حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها

کدهای آزاد	کدهای محوری (زیر مولفه‌ها)
برنامه‌ریزی مدون برای توسعه (نیازسنجی و آموزش و ارائه مناسب). ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات. کمک گرفتن از اولیای زبده و اساتید دانشگاه، برای انتقال اطلاعات به مدیران	ایجاد فرصت توسعه شغلی
اختصاص شرح وظایف مدیر مدرسه به مسائل آموزشی. فراهم آوردن تسهیلات برای به‌روزرسانی اطلاعات. فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی	ایجاد فرصت توسعه فردی
ارائه مشاوره آموزشی، یادگیری مستمر، برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد	تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود

جدول 3. تعداد دفعات اشاره به کدهای محوری حاصل

ردیف	کدهای محوری (زیرمولفه‌ها) حاصل از مصاحبه‌ها	دفعات اشاره
1	ایجاد فرصت توسعه شغلی	36
2	ایجاد فرصت توسعه فردی	13
3	تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود	18

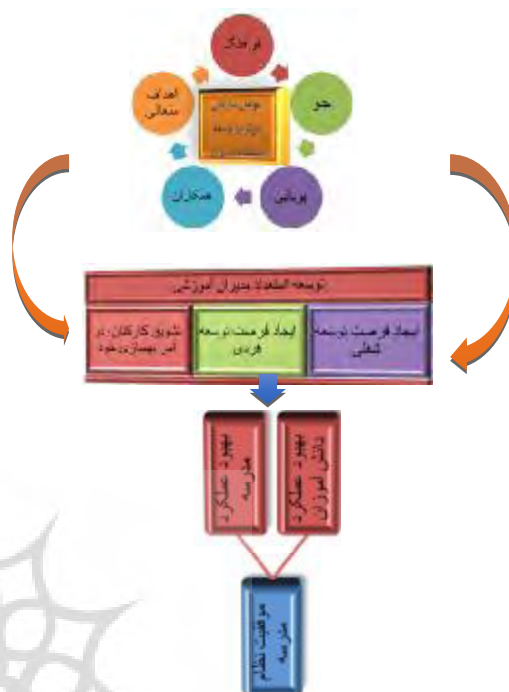
دفتر پژوهش داریم. اساتید حضور دارند و دانش به روز را منتقل می‌کنند (هم به دبیران و هم به مدیران). ما محتوا را خودمان تولید و آموزش می‌دهیم و مدیران ما همواره تحت آموزش هستند. در حلقه توانمندسازی، آموزش یکی از اجزاست. آموزشی که بدون فاز شناخت انجام شود به کارایی منجر نخواهد شد؛ بنابراین چرخه آموزش با نیازسنجی آغاز و بعد نحوه ارائه و بعد با ارائه ادامه می‌یابد. در کلاس آموزشی ما (case study، مطالعه موردی) است، معرفی مسئله، ارائه تجارب، بیان تئوری‌ها خروجی حل مسئله، توسعه باعث رشد فرد می‌شود و در کل به کاهش هزینه و تعهد بیشتر منجر می‌شود. شرط زندگی راحت در این مجتمع، این است که فرد، خودش را به دانش بیاراید.

کدهای شناسایی شده: 1. باور به توسعه (ارتقاء)؛ 2. عملی بودن آموزش تئوری‌ها؛ 3. آموزش دانش به روز؛ 4. برنامه مدون و مستمر برای توسعه؛ 5. آموزش با توجه به نیازسنجی؛ 6. انتخاب محتوای متناسب؛ 7. نحوه ارائه مناسب، ارائه؛ 8. مدل آموزش به صورت مطالعه موردی؛ 9. گرفتن بازخورد، در اتمام کار؛ 10. از مزایای توسعه تعهد و کاهش هزینه‌ها؛ 11. یادگیری مستمر.

یافته‌های بخش کیفی، نشان داد که عوامل سازمانی موثر بر توسعه استعدادهای در مدارس غیردولتی در برگیرنده، فرهنگ مدرسه (فرهنگ یادگیرنده)، پویایی مدرسه (محیط کاری ایستا نباشد)، جو مدرسه (قابل اعتماد، اطمینان بخش)، تسهیل کننده، اهداف متعالی مدرسه، همکاران (همکاران خودتوانمند و فعال و انتقادپذیر) است. همچنین برای فرایند توسعه (ارتقاء) حاصل از مصاحبه‌ها، 87 کد باز حاصل شد. مقوله‌های به دست آمده از مرحله کدگذاری محوری مصاحبه‌ها، در توسعه (ارتقاء) مدیر مستعد، به صورت ایجاد فرصت توسعه شغلی (39 کد باز)، ایجاد فرصت توسعه مهارت‌های فردی (27 کد باز)، تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود (18 کد باز) ارائه و دسته‌بندی شد. این نتایج، در حقیقت مولفه‌های توسعه مدیران مستعد آموزشی را نشان می‌دهد که در نظریه داده‌بنیاد؛ پدیده نام دارد. پس از استخراج اولیه، مجدداً مضمون‌های استخراج شده در معرض قضاوت و بازنگری کارشناسان و متخصصان قرار گرفت. پس از استخراج شده مضامین، بازبینی و غربال و حذف مفاهیم تکراری و ادغام مفاهیم مشابه، محقق، مضامین فرعی را که بیشترین نزدیکی معنا و مفهوم را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار

مدیران مدارس غیردولتی تهران توزیع شد که 218 پاسخ‌نامه ارزش تحلیل داشت. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده در این تحقیق پس از ورود داده‌ها به نرم‌افزار SPSS نسخه 20 از روش‌های آماری توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. دلیل استفاده از این آزمون‌ها تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسش‌نامه‌ها به منظور تأیید یا عدم تأیید ابعاد مدل بود. توزیع نمونه بخش کمی در جدول (4) آمده است.

شاخص‌های توصیفی بیانگر مطلوب بودن میانگین و انحراف استاندارد سؤالات است. پاسخ‌دهندگان به 11 گویه مربوط به توسعه ارائه شده در قالب طیف لیکرت 4 درجه‌ای پاسخ دادند که خود دارای 3 مولفه فرعی به شرح جدول 5. بهترین وضعیت برای مولفه ایجاد فرصت توسعه فردی در گویه فراهم آوردن تسهیلات برای به روزآوری اطلاعات با میانگین 3/6239 و ضعیف‌ترین ارزیابی از آن مولفه ایجاد فرصت توسعه شغلی در گویه ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات با میانگین 2/5 بود.



نمودار 1. الگوی مفهومی پژوهش

جدول 5. شاخص‌های توصیفی گویه‌های توسعه مدیران آموزشی

ردیف	گویه	میانگین	انحراف استاندارد
۱	ایجاد فرصت توسعه شغلی	۳/۶۲۳۹	۰/۶۲۳۹
۲	ایجاد فرصت توسعه فردی	۳/۶۲۳۹	۰/۶۲۳۹
۳	تأمین کارکنان در آس و آسودگی	۳/۶۲۳۹	۰/۶۲۳۹
۴	ایجاد فرصت توسعه شغلی	۳/۶۲۳۹	۰/۶۲۳۹
۵	ایجاد فرصت توسعه فردی	۳/۶۲۳۹	۰/۶۲۳۹
۶	تأمین کارکنان در آس و آسودگی	۳/۶۲۳۹	۰/۶۲۳۹
۷	ایجاد فرصت توسعه شغلی	۳/۶۲۳۹	۰/۶۲۳۹
۸	ایجاد فرصت توسعه فردی	۳/۶۲۳۹	۰/۶۲۳۹
۹	تأمین کارکنان در آس و آسودگی	۳/۶۲۳۹	۰/۶۲۳۹
۱۰	ایجاد فرصت توسعه شغلی	۳/۶۲۳۹	۰/۶۲۳۹
۱۱	ایجاد فرصت توسعه فردی	۳/۶۲۳۹	۰/۶۲۳۹
۱۲	تأمین کارکنان در آس و آسودگی	۳/۶۲۳۹	۰/۶۲۳۹

سوال دوم پژوهش: چه الگوی مفهومی برای توسعه مدیران مستعد آموزشی مدارس غیر دولتی، می‌توان ارائه کرد؟ با توجه به یافته‌های بخش کیفی می‌توان الگوی مفهومی توسعه مدیران آموزشی مستعد را ارائه کرد. الگوی مفهومی پژوهش به دست آمده از یافته‌های مصاحبه به صورت نمودار 1 است.

سوال سوم پژوهش: مدل پیشنهادی تا چه اندازه دارای اعتبار است؟ براساس داده‌های نهایی بخش کیفی، پرسشنامه‌ای شامل 11 شاخص فرایند توسعه، طراحی و بین

جدول 4. توزیع جمعیت شناختی نمونه کمی

ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان	فرآوانی	درصد
سمت	مدیر	218
سابقه کار	کمتر از 20 سال	14
	بین 20 تا 25 سال	44
جنسیت	بین 25 تا 30 سال	81
	30 سال به بالا	79
جنسیت	زن	40
	مرد	178

مولفه‌های حاصل با کمک آزمون تحلیل عاملی (آزمون کروییت بارتلت و KMO، جدول اشتراکات، ماتریس چرخش یافته اجزا، نام‌گذاری عامل‌ها) مشخص شد. نتایج آزمون کروییت بارتلت و KMO در تحقیق حاضر در جدول شماره 6، حاکی از آن است که حجم نمونه برای استفاده از آزمون کاملاً مناسب و کافی است و نیز حاکی از تناسب بسیار زیاد آزمون تحلیل عاملی در این تحقیق است.

خبرگان و نیز معیارهای شش‌گانه کلاسیک و همکاران (1997) همسو و موافق بود. برای تعیین عامل‌ها از ملاک کایزر استفاده شد. بر مبنای ملاک کایزر، فقط عامل‌هایی (مؤلفه‌هایی) که مجذور بار عاملی یا «مقدار ویژه» آنها بزرگ‌تر از یک باشد پذیرفتنی است. تعداد عامل‌ها و مقادیر مرتبط با آنها در جداول شماره 8 و 9 نشان داده شده است:

**جدول 8.** عوامل حاصل از تحلیل عامل اکتشافی و میزان واریانس تبیین شده

ردیف	عنوان عامل	مقدار ویژه	مقدار ویژه	مقدار ویژه	مقدار ویژه	مقدار ویژه	مقدار ویژه
1	کارگزاران	0.721	0.381	0.121	0.001	0.001	0.001
2	مدیران	0.721	0.381	0.121	0.001	0.001	0.001
3	آموزشی	0.721	0.381	0.121	0.001	0.001	0.001

براساس نتایج، سه عامل استخراج شده جمعاً 49/34% از واریانس توسعه مدیران آموزشی را تبیین می‌کنند. مقدار این واریانس و همسو بودن بخش کیفی و کمی نشان‌دهنده روایی مناسب معیارهای به دست آمده در بخش کیفی و مطالعات نظری پژوهش است.

**جدول 9.** نتایج حاصل از چرخش عامل‌ها به روش واریماکس گویه

عنوان عامل	بار عاملی	مقدار ویژه	مقدار ویژه
برنامه ریزی مدون (نیازسنجی، آموزش و ارائه خدمات)	0.721	0.381	0.121
ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات	0.721	0.381	0.121
کمک گرفتن از اولیای زنده، جهت انتقال اطلاعات به مدیران	0.721	0.381	0.121
کمک گرفتن از اساتید دانشگاه، جهت اطلاعات به مدیران	0.721	0.381	0.121
برگزاری کارگاه‌های تخصصی	0.721	0.381	0.121
اختصاص شرح وظایف مدیر به مسائل آموزشی	0.721	0.381	0.121
فراهم آوردن تسهیلات جهت به روز آوری اطلاعات	0.721	0.381	0.121
فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی	0.721	0.381	0.121
ارائه مشاوره آموزشی (به سایر مدیران)	0.721	0.381	0.121
یادگیری مستمر	0.721	0.381	0.121
برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد	0.721	0.381	0.121

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که گویه‌های شماره 1 تا 5 بیشترین بار عاملی را در تبیین عامل اول

**جدول 6.** آزمون تاییدپذیری تعداد نمونه انتخاب شده تحلیل

عوامل	نتایج آزمون بارتلت	مقیاس توسعه مدیران آموزشی
Sig	df	c2 KMO
<0/001	55	381/121 0/721

معیارهای مناسب بودن متغیرها بعد از اجرای تحلیل عاملی و میزان اشتراک تبیین هر گویه در جدول 7، نشان داده شده است.

**جدول 7.** میزان اشتراک تبیین گویه پرسش‌نامه الگوی توسعه مدیران آموزشی

مشخصه گویه در داده‌ها	مقادیر حاصل
برنامه‌ریزی مدون برای توسعه (نیازسنجی و آموزش و ارائه مناسب)	0/372
ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات	0/350
کمک گرفتن از اولیای زنده، برای انتقال اطلاعات به مدیران	0/313
کمک گرفتن از اساتید دانشگاه، برای انتقال موثر اطلاعات به مدیران	0/647
برگزاری کارگاه‌های تخصصی	0/719
اختصاص شرح وظایف مدیر به مسائل آموزشی	0/595
فراهم آوردن تسهیلات برای به روزآوری اطلاعات	0/653
فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی	0/485
ارائه مشاوره آموزشی (به سایر مدیران)	0/596
یادگیری مستمر	0/599
برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد	0/099

بین سوالات پرسش‌نامه توسعه مدیران آموزشی، گویه برگزاری کارگاه‌های تخصصی (گویه شماره 5) با مقدار اشتراک 0/719 بیشترین میزان اشتراک تبیین شده را نشان داد و گویه برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد (گویه شماره 11)، با مقدار اشتراک 0/099، کمترین میزان اشتراک را نشان داد. همچنین بر اساس ملاک کایزر، 3 عامل استخراج شد که تعداد پیشنهادی آزمون با تعداد معیارهای استخراج شده در بخش کیفی تحقیق و مصاحبه با

یادگیری و توسعه مداوم (OCLD<sup>1</sup>)، جداسازی مسایل مالی از آموزش (IFE<sup>2</sup>)، تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود (Encourag<sup>3</sup>)، تشکیل شده است.

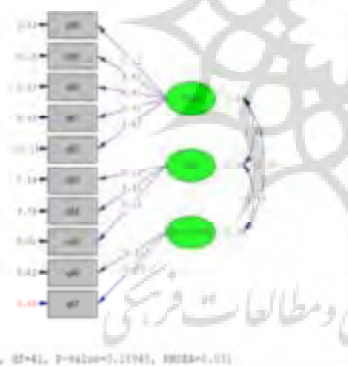
شاخص‌های برازش مدل تاییدی مقدار مورد انتظار آماره تی برای تایید معناداری، مقدار بیشتر از 2 و کمتر از 2- است که براساس نتایج به دست آمده معناداری کلیه عامل‌ها تایید می‌شود. روی هم رفته، هر یک از شاخص‌های به دست آمده برای مدل، به تنهایی، دلیل برازندگی یا عدم برازندگی مدل نیستند؛ بلکه باید این شاخص‌ها را در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. جدول 10 بیانگر مهم‌ترین شاخص‌های برازش است. همان گونه که در جدول مشاهده می‌شود، مقادیر همه شاخص‌ها نشان‌دهنده برازش مناسب مدل هستند. بنابراین، مدل تحلیل عاملی تاییدی درجه نخست تایید می‌شود و این یعنی داده‌های گردآوری شده از کفایت و برازش لازم برخوردارند و در نتیجه، نتایج به دست آمده از برآورد مدل پژوهش قابل اتکا و مورد اعتماد است.

الگوی توسعه مدیران آموزشی داشتند. این گویه‌ها در پرسش‌نامه تحقیق معادل معیار اول یعنی، ایجاد فرصت توسعه شغلی بود. در رتبه دوم بُعد از توسعه مدیران آموزشی، عامل ایجاد فرصت توسعه فردی با گویه‌های 6 تا 8 و در رتبه سوم عامل تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود، با گویه‌های 9 و 10 (گویه شماره 11 به علت بار عاملی کمتر از 0/3 حذف شد) قرار داشت. نتایج تحلیل عاملی تاییدی بعد توسعه الگوی مدیران آموزشی و برازندگی مدل در شکل شماره 2 و 3 و جدول 10 نشان داده شده است.

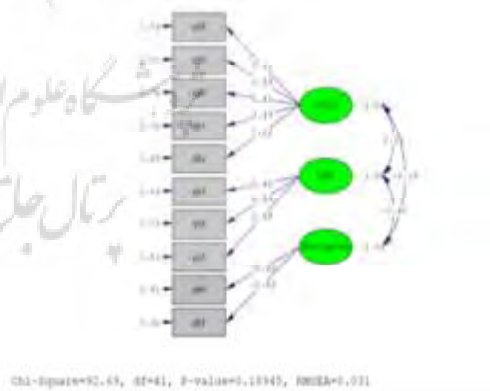
جدول 10. برازش تحلیل عاملی تاییدی سازه توسعه

نام شاخص	مشاهده	مورد انتظار
نسبت خی دو به درجه آزادی	2/26	$\leq 3$
ریشه خطای میانگین مجزورات	0/031	$< 0/1$
شاخص نرم شده برازش	0/98	$\geq 0/90$
شاخص برازش تطبیقی	0/98	$\geq 0/90$
شاخص نیکویی برازش	0/95	$\geq 0/90$

در تحلیل عاملی تاییدی بُعد توسعه، نتایج نشان داد براساس شاخص‌های برازندگی، در جدول 10 و مقدار بار عاملی به دست آمده از هر معیار، شاخص‌های به دست آمده



شکل 3. نتایج تخمین معناداری بار عاملی گویه‌های الگوی توسعه



شکل 2. نتایج تخمین استاندارد بار عاملی تحلیل عاملی تاییدی

### نتیجه‌گیری و بحث

در سال‌های اخیر شاهد تحولات عظیم در حوزه علوم و فناوری هستیم و این موضوع نیاز به یادگیری مهارت‌های

از برازش مطلوبی برخوردارند و عامل‌های بررسی شده توانایی تبیین مرحله توسعه را دارند. بر اساس نتایج بخش کیفی پژوهش، سازه توسعه از 3 مولفه اصلی ایجاد فرصت

1. Opportunities for continuous learning and development
2. Isolation finance education
3. Encouraging staff to accept more responsibility for upgrading

همکاران (1394)، حاجی کریمی و سلطانی (1390)، طهماسبی، قلی‌پور، جواهری‌زاده (1391) درباره فرهنگ سازمانی، شاطری و همکاران (1394)، بیرت و همکاران (2004) و کوتزه و رودت (2005) درباره جو سازمانی، در پژوهش‌های خود به عوامل سازمانی بر توسعه استعدادها تاکید داشتند. در این پژوهش اولین مولفه‌ای که موسسان خبره مدارس غیردولتی در مصاحبه‌ها به آن تاکید داشتند، ایجاد فرصت توسعه شغلی بود که شامل زیرمولفه‌های، برنامه‌ریزی مدون برای توسعه (نیازسنجی و آموزش و ارائه مناسب)؛ ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات؛ کمک گرفتن از اولیای زبده، برای انتقال اطلاعات به مدیران؛ کمک گرفتن از اساتید دانشگاه برای انتقال موثر اطلاعات به مدیران و برگزاری کارگاه‌های تخصصی، می‌شد. این مولفه به طور عملی در بخش آموزش و پرورش مغفول مانده است؛ اما مدارس غیر دولتی موفق، به این نقطه کلیدی توجه خوبی دارند؛ به ویژه که به ویژگی منحصر به فرد افراد در سیمت مدیریت توجه دارند و این خود، سبب تمایز چنین مدرسی است.

**ایجاد فرصت توسعه شغلی مداوم:** سازمان‌ها باید در راستای فراهم‌آوری فرصت‌های رشد و شکوفایی برای استعدادها تلاش کنند، تا آنها بتوانند ضمن کار کردن در سازمان به رشد حرفه‌ای خود نیز بپردازند. به عبارتی دیگر، سازمان‌ها باید فرصت مطالعاتی و پژوهشی، خودتوسعه‌ای و فرصت بازسازی را در اختیار این افراد قرار دهند؛ این امر می‌تواند به صورت مشارکت استعدادها در کمیته‌ها، جلسات بالا دستی و در معرض یادگیری قرار گرفتن این افراد باشد. **آموزش:** طبق یافته‌ها، آموزش همچنان یک ساز و کار مناسب برای توسعه استعدادها است. اهمیت آموزش از آنجا ناشی می‌شود که وجه مشترک همه سیستم‌های توسعه منابع انسانی ایجاد فرصت یادگیری و توسعه فکری افراد است (ابیلی، 1389). بزعم رز (2013)، چنان چه استعدادها در نقش‌های جدیدشان از حمایت کافی و توسعه ساختارمند برخوردار نباشند، از دست خواهند رفت. به اعتقاد یکی از موسسان خبره «توسعه شغلی مدیران، در عمل، بسیار بالاتر از آموزش تئوری‌ها است. درست است که دانش زمینه‌ای لازم است. بنابر این آموزش باید در

نوبت و بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری با استفاده از خرد جمعی را در مدیریت مدارس نمایان کرده است، افزون بر آن تدوین سند تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش و تغییر در اهداف خرد و کلان آموزشی و تربیتی لزوم توجه به برنامه محوری در فرایند توسعه مدیران را مد نظر قرار داده است. توسعه مدیران، بخشی از فلسفه بهبود مدارس است؛ زیرا توسعه و آماده‌سازی، آنان را قادر می‌سازد تا دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم را برای هدایت اثربخش مدارس به دست آورده و باعث ایجاد تفاوت‌های چشمگیری توجهی در برون‌دادهای مدرسه و عملکرد دانش‌آموزان شوند؛ بنابراین شناخت مولفه‌های توسعه مدیران و در پی آن، تجهیز آنان به دانش و مهارت‌های اساسی، ضروری است. هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی مولفه‌های توسعه مدیران با استعداد مدارس غیردولتی و طراحی الگوی پارادایمی پدیدۀ مورد نظر به کمک نظریه داده‌بنیاد و آزمون این عوامل در مدارس غیردولتی شهر تهران از طریق روش آمیخته بود. در این پژوهش، فرایند توسعه مدیران مدارس غیردولتی و توجه به ابعاد گوناگون آن از دید موسسان مدارس با بهره‌گیری از رویکرد اکتشافی و استقرایی در بخش کیفی صورت گرفت. نتایج تحلیل مضمون به دست آمده از مصاحبه با موسسان، حاکی از وجود سه مقوله ایجاد فرصت یادگیری شغلی و ایجاد فرصت یادگیری فردی و تشویق مدیران برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود بود. همچنین یافته‌های بخش کیفی، نشان داد که عوامل سازمانی موثر بر توسعه استعدادها در مدارس غیردولتی در برگزیده فرهنگ مدرسه (فرهنگ یادگیرنده)، پویایی مدرسه (محیط کاری ایستا نباشد)، جو مدرسه (قابل اعتماد، اطمینان بخش، تسهیل کننده)، اهداف متعالی مدرسه و همکاران (همکاران خود توانمند و فعال و انتقادپذیر) می‌باشد. شاطری و همکاران (1394)، ویکاسترم (2013) و چامبرز و همکاران (1998) بر اهمیت اهداف، مأموریت و چشم‌انداز سازمان، شاطری و همکاران (1394)، افجه و غفاری (1392)، اسلیدرینک (2012)، یوهنا (2011)، کاگونی (2009)، سوزلند و جوردان (2004)، کوتزه و رودت (2005)، جهانگیری و مهرعلی (1387)، والکر (2001)، درباره همکاران، استیفن و سیمون (2013)، شاطری و

داشتند، ایجاد توسعه مهارت‌های فردی بود، که شامل زیر مولفه‌های اختصاص شرح وظایف مدیر مدرسه به مسائل آموزشی، فراهم آوردن تسهیلات برای به روزآوری اطلاعات و فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی بود.

نتایج پژوهش کورتی و کورتر (2015)، نایکر و نادو (2014)، کاردنو و یانگز (2013)، حیات (1394)، بیزل (2011) و ابراهیم (2011) در اجرای برنامه‌هایی که فرصت‌هایی برای یادگیری مهارت‌های فردی و حرفه‌ای مدیران ایجاد کند، با این تحقیق هم‌راستا است. همچنین هیلارد (2015)، والز و همکاران، 2010، به نقل از خالوندی و عباسپور (1392)، حاجی کریمی و سلطانی (1390) و تیلور (2008) به ارایه بازخور و ایفای نقش مربی‌گری نسبت به نیروهای مستعد و فراهم آوردن امکان آموزش‌های ویژه برای توسعه نیروهای مستعد تاکید دارند.

در این پژوهش، سومین مولفه‌ای که موسسان و مدیران برتر مدارس غیردولتی در مصاحبه‌ها به آن تاکید داشتند، تشویق مدیران برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود بود که شامل زیر مولفه‌های ارائه مشاوره آموزشی، یادگیری مستمر و برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد می‌شد.

**خودتوسعه‌ای:** خودتوسعه‌ای، سازوکار دیگری است که یافته‌ها نشان می‌دهد در توسعه استعدادها نقش ایفا می‌کند. در این راستا، آرمسترانگ اظهار می‌دارد که کارکنان می‌توانند از طریق پیگیری برنامه‌های یادگیری خود هدایت‌گر به عنوان یک طرح توسعه فردی، خود را رشد دهند (آرمسترانگ، 2006).

به اعتقاد یکی از موسسان خبره مصاحبه شده «پروژه پانصد میلیون تومانی به جز هزینه‌های نهان برای ارتقاء و توسعه مدیران در نظر گرفته‌ایم. سفرهای خارجی زیاد می‌روند. یه بودجه آموزشی اختصاصا برای هر فردی در نظر می‌گیریم. بودجه رفاهی دارند و هم می‌توانند باهانش سفرهای تفریحی بروند، که باعث می‌شود تعلقات سازمانی افزایش پیدا کنند. اما بخش آموزشی را خودشان تصمیم می‌گیرند کجا بروند. ممکن است عده‌ایی بخواهند که ما می‌خواهیم برویم هند، فنلاند، ژاپن. در برنامه‌های تحصیلی، به توسعه فردی مدیر و تک تک پرسنل فکر می‌شود. به فرد

محیط عملی همراه شود تا منجر به توانمندی شود. با گذراندن میانی تئوریک، فرد مدیر نمی‌شود. در این جا مرکز مطالعه یعنی دفتر پژوهش داریم. اساتید حضور دارند و دانش به روز را منتقل می‌کنند (هم به دبیران و هم به مدیران). ما محتوا را خودمان تولید و آموزش می‌دهیم و مدیران ما همواره تحت آموزش هستند. در حلقه توانمندسازی، آموزش یکی از اجزاست. آموزشی که بدون فاز شناخت انجام شود منجر به کارایی نخواهد شد. بنابر این چرخه آموزش با نیازسنجی آغاز و بعد نحوه ارائه و بعد ارائه است. در کلاس آموزشی ما (case study، مطالعه موردی) است. معرفی مسئله، ارائه تجارب، بیان تئوری‌ها خروجی حل مسئله. توانمندسازی باعث رشد فرد می‌شود و در کل به کاهش هزینه و تعهد بیشتر منجر می‌شود. شرط زندگی راحت در این مجتمع، این است که فرد، خودش را به دانش بیاراید.»

**تسهیم دانش:** نتایج پژوهش نشان داد که می‌توان از تسهیم دانش به عنوان یک ساز و کار توسعه دهنده بهره گرفت. از دید وایلم (2003)، تسهیم دانش اشاره به تبادل دانش بین حداقل دو طرف در یک فرایند داد و ستدی دارد که در آن تغییر شکل و معنادارسازی در یک بستر جدید ممکن می‌شود؛ بنابراین سازمان‌ها باید تلاش کنند تا بستر تسهیم دانش را در سازمان خود فراهم آورند و این فرهنگ را در سازمان خود پرورش دهند.

ذکر برنامه‌ریزی مدون برای توسعه استعدادها توسط موسسان دقیقاً با نظر رز (2013) همخوانی دارد. پژوهشگرانی چون نصیری ولیک بنی و همکاران (1395)، هیلارد (2015)، حیات و همکاران (1394)، سومپراج و همکاران (2014)، آیلز و زو (2012)، فلیبس و راپر، (2009) و موهان (2008)، هریک به گونه‌ای عوامل حاصل از مصاحبه‌ها را، از جمله راهبردهای توسعه مدیران ذکر کرده‌اند. خدیوی و محمدی (1392)، مصباحی و همکاران (1390) و نوه ابراهیم (1385)، به نقش برنامه‌ریزی، کارگاه‌های آموزشی و آموزش ضمن خدمت در فرایند توسعه مدیران اشاره کردند که با یافته‌های پژوهش همخوانی دارد. در این پژوهش، دومین ویژگی‌ای که موسسان و مدیران برتر مدارس غیردولتی در مصاحبه‌ها به آن تاکید

در تبیین توسعه مدیران با استعداد دارد. رتبه دوم زیرمولفه توسعه مهارت‌های فردی قرار دارد و در رتبه سوم عامل تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود، قرار دارد. بررسی شاخص‌های برازش و تحلیل عاملی برای مولفه توسعه مدیران آموزشی نیز نشان می‌دهد که زیر مولفه‌های تشکیل دهنده آن مولفه‌های مناسبی بوده و الگو به خوبی برازش یافته است و بر اساس نتایج به دست آمده معناداری کلیه عامل‌ها تایید می‌شود.

بر اساس نتایج به دست آمده سه عامل استخراج شده جمعاً 49/34% از واریانس توسعه مدیران آموزشی را تبیین و پوشش می‌دهد. مقدار این واریانس و همسو بودن بخش کیفی و کمی، نشان دهنده روایی مناسب معیارهای به دست آمده در بخش کیفی و مطالعات نظری پژوهش است.

با توجه به یافته‌های پژوهش به موسسان مدارس غیردولتی توصیه می‌شود که درباره توسعه مدیران مستعد خود در راستای ایجاد فرصت توسعه شغلی موارد زیر را در الویت قرار دهند.

1) برنامه‌ریزی مدون برای توسعه (نیازسنجی، تدوین برنامه‌های مستمر و به روز و کاربردی و آموزش و ارائه مناسب محتوا).

2) ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات (فضای تسهیم دانش: ارائه بحث‌های چالشی تربیتی در شوراها).

3) کمک گرفتن از اولیای زنده و اساتید دانشگاه برای انتقال اطلاعات موثر و به روز به مدیران.

4) برگزاری دوره‌های آموزش تخصصی و همچنین کارگاه‌هایی با محتوای ارتباطات مطلوب و خودمدیریتی توسعه برنامه‌های آموزشی

در ادامه، به مدیران مستقیم استعدادهای پیشنهاد می‌شود که در راستای ایجاد فرصت توسعه فردی مدیران، موارد زیر را در نظر بگیرند.

1) اختصاص شرح وظایف مدیر مدرسه به مسائل آموزشی

فراهم آوردن تسهیلات برای به‌روزرسانی اطلاعات (برگزاری دوره‌های آموزشی نوین، تدوین برنامه‌های مهارت‌های مربی‌گری)

2) فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی (در اختیار قرار دادن زمان برای یادگیری، کمک به ادامه تحصیل مدیران

فرد، توجه می‌شود. بنابراین هم دوره عمومی برگزار می‌شود و هم اختصاصی که حتی با سفرهای خارجی هم همراه است. هیلیارد (2015)، نصیری ولیک بنی و همکاران (1395)، حیات و همکاران (1394). شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های ملی و منطقه‌ای، خواندن (کتاب، مقاله، منابع آنلاین)، دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم‌اندیشی مدیران و مربیگری را از راهبردهای توسعه مدیران آموزشی ذکر کرده‌اند. بیزل (2011) و حاجی کریمی و سلطانی (1390)، به ارایه بازخور و ایفای نقش مربی‌گری نسبت به نیروهای مستعد و فراهم آوردن امکان آموزش‌های ویژه برای توسعه نیروهای مستعد تاکید داشتند. مولائی و کریم‌الهی (1389) و اسداله (1386) نیز به نقش آموزش در توسعه اشاره کردند. کاظمی و همکاران (1388) گسترش یادگیری و آموزش را از عوامل موثر در فرآیند بالندگی و توسعه کارکنان ذکر کرده‌اند؛ همچنین یافته‌های تحقیق حاضر با نقطه نظر آرمسترانگ (2006)، مبنی بر اهمیت خودتوسعه‌ای به عنوان یکی از سازوکارهای توسعه استعداد همخوانی دارند.

آمارهای توصیفی و سوالات مربوط به زیرمولفه‌های توسعه مدیران با استعداد نشان داد که در بیشتر گویه‌ها (سوالات)، میانگین‌های به دست آمده، تا حدودی بالاتر از حد متوسط نمرات بوده است. از جمله بهترین وضعیت (میانگین) در زیر مولفه ایجاد فرصت توسعه شغلی، گویه برنامه‌ریزی مدون برای توسعه (نیازسنجی و آموزش و ارائه مناسب) بود. بهترین وضعیت (میانگین) در زیر مولفه ایجاد فرصت توسعه فردی، گویه فراهم آوردن تسهیلات برای به‌روزرسانی بود؛ همچنین بهترین وضعیت (میانگین) در زیر مولفه تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود، گویه ارائه مشاوره آموزشی بود. طبق نتایج یافته‌های کمی در سه زیر مولفه تشکیل دهنده توسعه، انحراف استاندارد پایینی برای نمرات گزارش شد که نشان دهنده انسجام و یک دستی پاسخ‌ها به سوالات (گویه‌ها) مطرح شده است؛ همچنین گویه برگزاری کارگاه‌های تخصصی، با مقدار اشتراک 0/719، بیشترین میزان اشتراک تعیین شده را نشان داد.

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که زیرمولفه اول، یعنی ایجاد فرصت توسعه شغلی، بیشترین بار عاملی را

3) برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی فردی مدیران.

در پایان، با توجه یافته‌های تحقیق، توصیه می‌شود که موسسان و هیئت مدیران سازوکاری را تعریف کنند که بتوان با استفاده از آن ارتقای استعدادها را در شغل تخصصی خودشان تعریف کرد؛ موضوعی که در دانشگاه‌ها و درباره اعضای هیئت علمی به خوبی مشاهده می‌شود. از این طریق، به ویژه در مشاغل مهم، وزنهایی را می‌توان داشت که در شغل خود به عنوان یک مرجع دانش و تخصص عمل کنند.

مستعد، چه از نظر مادی یعنی پرداخت شهریه و حتی اعزام به خارج برای ادامه تحصیل مرتبط با مدیریت آموزشی). از آنجا که یافته‌ها نشان داد سازوکار خودتوسعه‌ای اهمیت بالایی دارد، پیشنهاد می‌شود، موسسان در اجرای تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود، موارد زیر را لحاظ کنند:

1) ارائه مشاوره آموزشی (مدیر به عنوان مشاور آموزشی سایر مدیران)  
2) یادگیری مستمر

## منابع

- اولریش، دیو، براک بنک، وین (1388). شایستگی های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب و کار، ترجمه: مسعود بینش و افشین دبیری، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- افجه، سید علی اکبر؛ صالح غفاری، عادل (1392). عوامل موثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور. مجله علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ بهار 92، شماره 21
- آرمسترانگ، م (1381). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه اعرابی، سیدمحمد، ایزدی، داوود، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بلوچی، م؛ نیلپور طباطبایی، اکبر (2010). طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت توزیع شیراز). اولین کنفرانس بین‌المللی نوآوری و مدیریت.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ سلطانی، مرتضی (1390). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد، دو فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، شماره بیست سوم، بهار و تابستان 1390، صفحات 116 - 95.
- حسینی، ابوالحسن (1389). طراحی و تدوین مدل مدیریت استعداد برای سازمان‌های دولتی ایران. رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
- خالوندی، فاطمه و عباس‌پور، عباس (1392). طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. پژوهش‌های مدیریت عمومی. شماره 19. ص 128-103.
- حیات، علی اصغر؛ عبدالهی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن رضا؛ آراسته، حمیدرضا (1394). مطالعه کیفی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، مجله مطالعات آموزش و یادگیری دوره هفتم، شماره دوم، پاییز و زمستان 1394، پیاپی 69/1، صفحه‌های 43-64
- زین آبادی، ح؛ عبدالحسینی، ب (1396). مدرسه موفق، مدیر موفق، مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (Isspp)، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، سال 16، شماره 61، بهار 1396، صص 42-21.
- علامه، س؛ سلطانی، ف؛ نریمانی، م (1393). بررسی نقش تعدیل‌گر متغیر سرمایه اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در سازمان: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابع مستقر در تهران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره 18، شماره 2، تابستان 1393.
- قدوسی، م؛ موسی خانی، م. (1395). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره 6، شماره 3، پاییز 95، صص 170-153
- نصیری ولیک بنی، ف؛ قنبری، س؛ سرچپانی، ز (1395). کاوش بالندگی مدیران مدارس، نظریه‌ای داده بنیاد، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هفتم، شماره 4، زمستان 95، پیاپی 28.

Al Ariss A. Cascio W.F. Paauwe J. (2014). "Talent management: Current theories and future research directions", Journal of World

Business, Vol. 49, Issue 2, April 2014, pp. 173-179.

Billheimer, D. M. (2007). A Study of West Virginia Principals: Technology Standards, Pro-



- Professional Development, and Effective Instructional Technology Leaders. Dissertation submitted to the Faculty of the Marshall University Graduate College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Curriculum and Instruction.
- Bizzell, Brad E. (2011). Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia. Educational Leadership and Policy Studies, Phd, Theses, Blacksburg, Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Policy Studies.
- Butterfield, B. (2008). Talent management: Emphasis on action. Talent Management Strategies for Attracting and Retaining at the Best and the Brightest. CUPA-HR Journal, 59(1), 34-40
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review, 19, 304- 313.
- Courtney, S, J. & Gunter, H, M. (2015). Get off my bus! School leaders, vision work and the elimination of teachers. International Journal of Leadership in Education (ahead-of-print), 1-22.
- Eller, J. F. (2010). An evaluation of a development program for new principals. The Qualitative Report, 15(4).
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. Human Resource Planning. Vol. 27, No. 3, pp. 12-25.
- Franko, A. (2014). Highlights and Trends from the ASTD State of the Industry Report. Impact Instruction Group. Retrieved From: <http://www.td.org>.
- Griffith, H. V. (2012). The California League of Middle Schools' Professional Development for Principals: A Model of Coaching and Mentoring, A dissertation submitted to the faculty of San Diego State University, In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Educational Leadership.
- Harper, R. E. (2008). An Investigation into the Professional Development Needs of Urban Principals and Their Perceptions of the Potential of Online Professional Development. A dissertation in partial fulfillment framework. Psychological Bulletin, 131, 241-259.
- Hughes, J., Rog E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement, within hospitality organizations. International Journal of Contemporary, Hospitality Management, Vol. 20, No. 7, pp. 743-757.
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools principals in Kenya. International Journal of Humanities and Social Science, 1(9), 291-301.
- Iles, P. & Zhu, X. (2012). Changing Talent Management Practises and Global Talent Management: a Literature Review and Research Agenda for the Mediterranean Region. World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 8(4), 424-438
- Kimber, R. (2013). Improving Teacher Quality National Partnership variation-Principal Professional Development Program (PPDP).
- Larry, K. B. (2006). Principal perceptions of the relationship between Professional development designs and the qualities, Proficiencies, and leadership skills required of West Virginia principals. Dissertation submitted to the Faculty of the Marshall University College of Education and Human Services, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Educational Leadership.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. Human Resource Management Review, 16(2), 139-154.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 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.
- Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). A Framework for Talent Management in Real Estate. Journal of Corporate Real Estate, 11(1), 7-16.
- Ross, S. (2013). Talent Derailment: a Multi-Dimensional Perspective for Understanding Talent. Industrial and Commercial Training, 45(1), 12-17.

- Ryan, S., Whitebook, M., Kipnis, F. & Sakai, L. (2011). Professional Development Needs of Directors Leading in a Mixed Service Delivery Preschool System. *Early Childhood Research & Practice*, 13(1).
- Salazar, P. S. (2007). The Professional Development Needs of Rural High School Principals: A Seven-state Study. *The Rural Educator*, 28(3).
- Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, OECD Publishing.
- Taylor, C. R. (2008). A qualitative study of the perceived professional development needs of principals. A dissertation presented to the faculty of the Curry School of Education. University of Virginia.
- 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.

