

شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی: رویکردی سنتزپژوهی

بهزاد جهانشیری^۱

هادی پورشافعی^۲

حسین مومنی مهموئی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳)

چکیده

نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است. یکی از شاخص‌های حفظ، نگهداشت، توانمندسازی و توسعه‌یافتگی کارمندان در سازمان‌ها توجه به جانشین‌پروری افراد برای پست‌های آینده سازمان است. این مهم در سازمان‌های آموزشی با توجه به اهداف آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است از این رو هدف پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری مدیران در مدارس و مراکز آموزشی بود. رویکرد پژوهش حاضر، کیفی و روش آن سنتزپژوهی بود. حوزه پژوهش شامل کلیه مقالات منتشرشده در دهه اخیر (۲۰۲۳-۲۰۰۶) بود که از این میان تعداد ۲۴ عنوان بر اساس پایش موضوعی محتوایی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های پژوهش با تحلیل کیفی اسناد مورد مطالعه گردآوری شدند. با تجزیه و تحلیل داده‌ها، عوامل کلیدی در ۴ بعد، ۱۱ عامل و ۵۴ مقوله شامل بعد مدیریت جانشین‌پروری (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون شایستگی محوری، مدیریت دانش، رهبری تحولی و خلاقانه، برنامه‌ریزی راهبردی)؛ بعد فرهنگ‌سازمانی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون تقویت فرهنگ همکاری و کار تیمی، تفویض اختیار، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد)؛ بعد رویکردها و راهبردهای جانشین‌پروری (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون رویکردهای مبتنی بر خودتوسعه‌ای و رویکردهای مبتنی بر یادگیری مشارکتی)؛ بعد پایش و ارزیابی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون پایش برنامه‌ای و ارزیابی شایستگی‌های فردی) طبقه‌بندی شدند. نتایج نشان داد برای طراحی الگوهای جانشین‌پروری باید علاوه بر مؤلفه‌های شخصی جانشین، فرهنگ‌سازمانی، توجه به رویکردهای مؤثر در آموزش، مدیریت مناسب در جانشین‌پروری و ارزیابی مناسب را در نظر گرفت.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، مدارس، مراکز آموزشی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

behzadJahan2124@gmail.com

^۲ دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران (نویسنده مسئول).

Hpourshafei@birjand.ac.ir

^۳ دانشیار مطالعات برنامه درسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران.

MomeniMahmouei@iautorbat.ac.ir

مقدمه

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (۱). به عبارتی، سرمایه انسانی مهم‌ترین بخش و دارایی سازمان بوده و برای تحقق اهداف بلندمدت سازمان‌ها بسیار مهم است (۲)؛ بنابراین استفاده و به‌کارگیری سرمایه انسانی با استعداد، شایسته، دارای قابلیت‌های گسترده و هوشمند مهم‌ترین مسئله در عرصه کسب‌وکار برای عبور از چالش‌ها در هر سازمانی است (۳). حال علی‌رغم این اهمیت و تأثیرگذاری بالای نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف، پژوهش‌های گوناگون بیانگر آن است که بسیاری از سازمان‌ها در جذب، حفظ و ارتقا نیروی انسانی با مشکل روبرو هستند و به هدر رفتن استعدادها و توانمندی‌های نیروی انسانی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها قلمداد می‌شود و این هدر رفت استعداد و توانایی‌های افراد، باعث به تعویق افتادن اهداف بلندمدت سازمان شده است (۴)؛ بنابراین، شرایطی بر سازمان‌ها و در جهت استفاده مؤثر از استعداد حاکم است که به نبرد مانند می‌شود و از آن تحت عنوان جنگ استعداد یا جنگ بر سر استعدادها یاد می‌شود (۵). در این نبرد، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که با مدیریت منابع انسانی، به شناسایی نیازهای فعلی و آینده خود و با جذب و نگهداشت استعدادهای سرمایه انسانی که برای تداوم حیاتشان ضروری است، قادر باشند بر استعدادهای مدیریت صحیحی داشته باشند (۶).

طی چند نسل گذشته، مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان رشته‌ای مبتنی بر احساسات در محیط‌های گوناگون قرار گرفته که متکی بر شواهد دقیق و اطلاعات کمی و ملموس است (۷). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مختلف به‌عنوان یک راهبرد منسجم در پی مدیریت بر دارایی‌های ارزشمند سازمان، یعنی افرادی که به‌صورت فردی و یا دسته‌جمعی در مجموعه‌ای فعالیت می‌کنند است. هدف از مدیریت منابع انسانی، جهت‌بخشی و اطمینان از توانایی سازمان در رسیدن به موفقیت است (۸). در واقع مدیریت منابع انسانی کلیدی‌ترین ایجادکننده فرهنگ و ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و طرز تلقی‌های سازمان است (۹) و مهم‌ترین تسهیل‌گر تحقق اهداف ارتقای قابلیت‌های راهبردی، ارتقای ایجاد ارزش در هرکدام از شرکت‌های زیرمجموعه و پیشینه نمودن هم‌افزایی‌های گروهی هستند (۸)؛ بنابراین بسیار مهم است که از طریق مدیریت منابع انسانی، همواره افراد شایسته و مناسب برای بخش‌های مختلف سازمان وجود داشته باشند. به‌بیان‌دیگر، ادامه حیات سازنده یک سازمان در حوزه منابع انسانی به

داشتن برنامه‌ای برای مخازن استعداد سازمانی بستگی دارد، برنامه‌ای که از طریق "جانشین پروری" محقق می‌شود (۷).

جانشین پروری و اهمیت آن برای اولین بار در دهه ۱۹۹۰ میلادی، با توجه بسیاری از شرکت‌های بزرگ به برنامه‌های استعدادیابی و پرورش ذخایر استعدادی مورد توجه قرار گرفت. اولین تلاش‌ها در این زمینه با فعالیت‌های توسعه‌ی رهبری معطوف به آموزش‌های مهارتی و رسمی شروع شد که در قالب آن، مدیران به دانشکده‌های مدیریت اعزام می‌شدند یا مدرسانی از بیرون برای آموزش مهارت‌های رهبری به شرکت‌ها فراخوان می‌شدند (۱۰). در سال‌های اولیه توجه به این حوزه، تصور می‌شد که آموزش‌های رسمی و دوره‌های آموزشی بهترین ابزار برای رسیدن به هدف، یعنی تربیت افراد لایق و شایسته دارد اما پژوهش‌های انجام‌شده در مرکز رهبری خلاق کارولینای شمالی آمریکا نشان داد که مأموریت‌های شغلی و مدیران مافوق، بهترین منابع یادگیری مدیران و مؤثرترین ابزارهای پرورش استعداد‌های رهبری هستند. به همین دلیل مشخص شد آموزش‌های رسمی و دانشگاهی به‌تنهایی برای حمایت از برنامه‌های پرورش مدیران کافی نیست و توجه صاحب‌نظران را به آن دسته از فعالیت‌هایی واداشت که در ضمن کار و از طریق روش‌های متنوع، این هدف را میسر می‌سازد جلب نمود (۱۱).

جانشین پروری یک راهبردی برای سازمان‌های آینده‌نگر در رویارویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا، جابه‌جایی است تا از ورود افراد ناشایست به پست‌های کلیدی هنگام خروج مدیران پیشین از سازمان، جلوگیری شود (۱۲). جانشین پروری به فرآیند شناسایی، استخدام، آموزش و نگهداری مجموعه‌ای از استعداد‌های انسانی جهت تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی آن در آینده اطلاق می‌شود که از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند به این فرآیند، مدیریت استعداد هم می‌گویند (۱۳). بامطالعه مقالات مرتبط و تطبیق آن‌ها، برنامه جانشین پروری را می‌توان به دو مبحث، انتخاب جانشین و توسعه جانشین تقسیم‌بندی کرد. انتخاب جانشین به مؤلفه‌هایی همچون گزینش مخزنی از استعدادها، انتخاب چندین کاندیدا برای یک پست و چندین گزینه برای یک کاندیدا، توسعه فرآیندی رسمی، مشخص و سیستماتیک برای انتخاب به‌کارگیری روش‌های گوناگون ارزیابی و توجه به معیارهای نتیجه‌گرا و قابل‌مشاهده، توجه به علایق و اهداف کارکنان، آموزش مدیران در مورد شیوه صحیح انتخاب است و توسعه جانشین شامل مؤلفه‌هایی همچون تعیین برنامه توسعه برای هر کاندیدا و الزام پیگیری آن، گره زدن پاداش مدیران به مشارکت در برنامه‌ریزی و پیگیری آن، توسعه برنامه آموزشی بر اساس نیازهای هر فرد و فرصت‌های جانشینی، به‌کارگیری گردش شغلی و تکالیف شغلی است (۱).

جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف نمود داشته و مورد توجه واقع می‌شود؛ اما در سازمان‌های فرهنگی از اهمیتی مضاعف برخوردار است؛ زیرا برون داد سازمان‌های فرهنگی، سایر بخش‌های جامعه و حوزه‌های مختلف، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگرچه در سازمان‌های فرهنگی، بحث رقابت‌های تجاری، صنعتی و بازرگانی همانند سایر حوزه‌ها وجود ندارد اما رقابت در زمینه جذب و نگهداشت سرمایه و استعدادها، اهمیت دوچندان دارد (۱۴). از جمله این بخش‌ها که نقش حیاتی در فرهنگ‌سازی و انتقال فرهنگی دارد، نهادهای آموزشی هستند که تحقیقات بسیاری به اهمیت مسئله جانشین‌پروری در آن‌ها اشاره داشته‌اند (۱۷، ۱۶، ۱۵)؛ زیرا شرایط و عوامل محیطی پیرامون مؤسسات آموزشی، بیش‌ازپیش پیچیده شده است و آثار این پیچیدگی، نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران آموزشی را سخت‌تر کرده است؛ بنابراین برای جهت‌دهی به اهداف و رسالت‌های این مؤسسات و رویارویی مؤثر با چالش‌های ناشی از این پیچیدگی، توجه به جانشین‌پروری در آموزش امری ضروری است (۱۸).

بخش عمده از فرایندهای آموزشی در جوامع مختلف از طریق آموزش عمومی محقق می‌شود. به عبارتی فرآیند آموزشی در مدرسه و محیط آموزشی، شکل مدون و اصولی به خود گرفته و محیط‌های آموزشی با آن برخورد حرفه‌ای دارند و به اشاعه دانش در سطح جامعه از این طریق می‌پردازند (۱۹). در مدارس بخش عمده از فعالیت‌های حرفه‌ای و گسترش حیطه دانشی و حرفه‌ای از طریق فرایندهای توسعه حرفه‌ای صورت می‌پذیرد. توسعه حرفه‌ای را می‌توان همان توسعه خرد علمی قلمداد کرد که به فرآیندهایی همچون تصمیم‌گیری درست و اخلاقی می‌انجامد و بر فرآیندهای آن تأثیر می‌گذارد (۲۰)؛ بنابراین می‌تواند مبنایی مناسب برای فعالیت‌های جانشین‌پروری باشد و فعالیت‌های جانشین‌پروری از این طریق پیش برده شود. لذا با توجه به اهمیت مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی (۱۶، ۱۷) و همچنین تأکید مقام معظم رهبری بر حضور نسل جوان مؤمن، دانا و پراکنده برای کاهش فاصله بین بایدها و واقعیت‌ها در جامعه اسلامی تراز انقلاب در نسل جوان کشور و به‌کارگیری این ظرفیت در مسئولیت‌های مختلف اجرایی و مدیریتی (۲۱) شایسته است که در آموزش و پرورش و مدارس نیز به این مقوله توجه ویژه صورت پذیرد. در سطح بین‌الملل پژوهش‌های زیادی در زمینه جانشین‌پروری در محیط‌های آموزشی انجام گرفته و الگوهای مختلفی در این زمینه ارائه شده است، شناخت و مطالعه این الگوها و استخراج مؤلفه‌های جانشین‌پروری از این پژوهش‌ها، زمینه و بستر طراحی الگوهای بومی برای محیط‌های آموزشی داخل کشور را فراهم می‌آورد و منجر به استفاده از دانش موجود در این زمینه می‌شود. از این رو در این پژوهش بر آن شدیم تا به شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی جانشین‌پروری با توجه به پیشینه پژوهشی بپردازیم. از این رو سؤال اصلی پژوهش این است که شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی چیست؟

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر سنتز پژوهی (The- synthesis research) است که شامل ترکیب ویژگی‌ها و عوامل خاص ادبیات تحقیق می‌شود. سنتز پژوهی در برخی از موارد به‌عنوان فرا تحلیل کیفی شناخته شده و سعی دارد تحقیقاتی را که پوشش می‌دهد، تحلیل کرده و تناقضات موجود در آن را حل کند و ضمن یکپارچه‌سازی نتایج، موضوعات اصلی را نیز برای تحقیقات آینده مشخص کند (۲۲) و از اهداف آن خلق تعمیم‌ها، از ترکیب نتایج تحقیقات تجربی است (۲۲). برای سنتز پژوهی اسناد و مدارک علمی موجود در زمینه پژوهش از تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده شد. داده‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش بر اساس کدگذاری در سه سطح باز، محوری و منتخب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در پژوهش حاضر، جهت تحلیل یافته‌ها از الگوی شش مرحله‌ای سنتز پژوهی روبرتس شامل مراحل؛ ۱- شناسایی نیاز، اجرای جست‌وجوی مقدماتی، شفاف‌سازی نیاز، ۲- اجرای پژوهش به‌منظور بازیابی مطالعات، ۳- گزینش، پالایش و سازمان‌دهی مطالعات، ۴- چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل، ۵- پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورده‌های ملموس و ۶- ارائه نتایج استفاده شد.

برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها ۱ چهار نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به منظور تایید از روش اسکات (۴۹) استفاده شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان عدد ۸۲/۴۰ بدست آمد که نشان دهنده ۸۲ درصد توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود.

$$C.R = \frac{45+43+39+51}{4 \times 54} \times 100 = 82/40$$

$$C.R = \frac{\text{تعداد مقوله موردهای توافق}}{\text{تعداد کل مقوله‌ها}} \times 100$$

در ادامه به فراخور این بخش پژوهش به چهار مرحله نخست مدل روبرتس با توجه به موضوع پژوهش پرداخته می‌شود:

مرحله اول: شناسایی نیاز، اجرای جست‌وجوی مقدماتی، شفاف‌سازی نیاز

جانشین پروری یک راهبردی برای سازمان‌های آینده‌نگر در رویارویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا، جابه‌جایی است تا از ورود افراد ناشایست به پست‌های کلیدی هنگام خروج مدیران پیشین از سازمان، جلوگیری شود (۱۲). جانشین پروری به فرآیند شناسایی، استخدام، آموزش و نگهداری

مجموعه‌ای از استعداد‌های انسانی جهت تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی آن در آینده اطلاق می‌شود که از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند به این فرآیند، مدیریت استعداد هم می‌گویند (۱۳).

لذا با توجه به اهمیت مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی (۱۶، ۱۷) و همچنین تأکید مقام معظم رهبری بر حضور نسل جوان مؤمن، دانا و پرانگیزه برای کاهش فاصله بین بایدها و واقعیت‌ها در جامعه اسلامی تراز انقلاب در نسل جوان کشور و به‌کارگیری این ظرفیت در مسئولیت‌های مختلف اجرایی و مدیریتی (۲۱) شایسته است که در آموزش و پرورش و مدارس نیز به این مقوله توجه ویژه صورت پذیرد. از این‌رو در این بخش از پژوهش با بررسی پیشینه پژوهشی موجود به شناسایی مؤلفه‌های جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی با توجه به پیشینه پژوهشی پرداخته شد.

مرحله دوم: اجرای پژوهش به‌منظور بازیابی مطالعات

این مرحله به جست‌وجوی منابع مربوط با نیاز اصلی پژوهش اختصاص دارد (۲۳). از این‌رو ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جست‌وجوی کلیدواژه‌هایی از قبیل؛ جانشین‌پروری، جانشینی در مدارس و مراکز آموزشی، از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی از جمله؛ Sid، Normagas، Magiram، پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (IRANDOC) و جویسگر فارسی علم نت و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی در خارج از جمله؛ Scopus، Emerald، Sage، Scientific، Information Database، Science Direct، ProQuest، Springlink، Worldscientific، Taylor & Francis، Google Scholar و Eric، Wiley شناسایی شدند و با توجه به هدف تحقیق منابع مرتبط حفظ و منابع غیر مرتبط حذف شد. به‌منظور بالابردن کیفیت کار، جست‌وجوی مقالات توسط دو نفر که آشنایی کامل به روش‌های جست‌وجو و منابع اطلاعاتی داشتند به‌صورت جداگانه انجام شد. از سوی دیگر یک نفر خبره در زمینه برنامه‌ریزی درسی بر کلیه روند اجرای کار نظارت داشت. همچنین این پژوهش با تکیه بر منابع داخلی و خارجی و بر پایه مقالات منتشر شده تدوین شد.

مرحله سوم: گزینش، پالایش و سازمان‌دهی مطالعات

این مرحله به داوری درباره تعیین مطالعات مرتبط با نیازهای دانشی اختصاص دارد. داوری که نیازمند تدوین ملاک‌هایی برای گزینش و دسته‌بندی مطالعات است (۲۴). معیارهای ورود^۱ به این پژوهش شامل موارد ذیل است:

- ۱- مقالات علمی پژوهشی انتشار یافته در زمینه جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی
 - ۲- تحقیقات بایستی داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشند، از این رو کفایت یک پژوهش جهت بررسی در این مقاله اشاره به جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی است.
 - ۳- تحقیقاتی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و به صورت مقاله کامل از طریق برخط و یا به طور کامل چاپ شده باشند.
- با توجه به جستجوهای انجام شده ۱۴۳ مطالعه در راستای ملاک‌های ورود این پژوهش یافت شد که تعدادی از این مطالعات برای ورود به تحلیل نهایی مناسب نبودند و بر اساس ملاک‌های خروج از فرایند تحلیل این پژوهش خارج شدند که ملاک‌های خروج این مطالعه شامل موارد زیر است:
- ۱- پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند.
 - ۲- پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند و در مجلات و کنفرانس‌های بی‌اعتبار انتشار یافته بودند.
 - ۳- پژوهش‌هایی که به بررسی نقش جانشین پروری بر سایر متغیرهای تربیتی پرداخته بودند.
- در این گام از یک فرم استاندارد استفاده شد، قسمت‌هایی که در فرم مورد نظر بود عبارت‌اند از: منبع (شامل نام مجله، عنوان مقاله و نویسنده)؛ هدف (هدف از مطالعه)؛ روش‌شناسی و نتایج کلی. برای انتخاب منابع مناسب کلیدواژه‌های مورد نظر در هر یک از پایگاه‌ها مورد جستجو قرار گرفت. در ادامه در جدول ۱ به عنوان نمونه نحوه بررسی چند پایگاه اطلاعاتی و نحوه بررسی مقالات آورده شده است.

^۱ . Inclusion Criterion

جدول ۱: نحوه جستجو و معیارهای ورود و خروج مطالعات

تعداد یافته نهایی	معیارهای خروج مطالعه	تعداد یافته اولیه	معیارهای ورود به مطالعه		استراتژی	پایگاه
			فیلتر مرحله دوم	فیلتر مرحله اول		
۱۰	نامرتب از نظر محتوا	۴۵	Article text, Invalid article, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2008 to present	"Curriculum template for reciting the succession"	Scopus
۱۴	نامرتب از نظر محتوا	۷۰	Article text, Invalid article, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2008 to present	" Curriculum template for reciting the succession "	Sage
۰	نامرتب از نظر محتوا	۶	متن مقاله، مقاله بی‌اعتبار، فصل کتاب	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژه‌ها / ۱۳۸۶ تاکنون	الگوی جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی	پروتابل جامع علوم انسانی
۰	نامرتب از نظر محتوا	۶	متن مقاله، مقاله بی‌اعتبار، فصل کتاب	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژه‌ها / ۱۳۸۶ تاکنون	الگوی جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی	SID
۰	نامرتب از نظر محتوا	۵	متن مقاله، مقاله بی‌اعتبار و فصل کتاب	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژه‌ها / ۱۳۸۶ تاکنون	الگوی جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی	نورمگز

بر این اساس روند بررسی پژوهش‌ها به ترتیب به این شرح است؛ کل مطالعات مرتبط با کلیدواژه‌ها ۱۳۲ مورد، حذف تحقیقات نامرتب پس از بررسی عناوین ۳۲ مورد، چکیده مقالات مورد بررسی ۱۰۰ مورد، حذف پژوهش‌های نامرتب پس از بررسی چکیده مطالعات ۵۴ مورد، تحقیقات مرتبط با متن

کامل ۴۶ مورد، حذف تحقیقات نامرتبط پس از بررسی متن کامل ۲۲ مورد، کل تحقیقات نهایی ۲۴ مورد، بنابراین در این پژوهش ۲۴ پژوهش انتخاب شدند.

مرحله چهارم: تعیین چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل

این مرحله، چارچوبی پیونددهنده است که اطلاعات به دست آمده در پیرامون آن ترکیب می شود (۲۴). از این رو چارچوب ادراکی شکل گرفته در این پژوهش حول سه مفهوم اصلی است.

۱- **جانشین پروری**: جانشین پروری به فرآیند شناسایی، استخدام، آموزش و نگهداری مجموعه‌ای از استعداد‌های انسانی جهت تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی آن در آینده اطلاق می شود که از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می شوند به این فرآیند، مدیریت استعداد هم می گویند (۱۳).

۲- **برنامه درسی**: برنامه درسی مجموعه‌ای از تصمیم‌های از پیش گرفته شده و مسیر شناخته شده‌ای که یادگیرندگان بر که برای یک درس خاص، یک پایه تحصیلی یا یک دوره تحصیلی در نظر گرفته شده است (۲۰).

۳- **شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری**: در پژوهش حاضر منظور از شاخص‌ها و مؤلفه‌ها جانشین پروری عوامل و شاخص‌هایی است که طبق مقالات و مدل‌های مورد بررسی برای اجرای جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی در نظر گرفته می شود.

مرحله پنجم: پردازش، ترکیب و تفسیر در اساس تشخیص برنامه‌ریزان باید طی کنند، تکیه دارد. این مجموعه از تصمیم‌ها، در سند برنامه درسی منعکس می شود **قالب فرآوردهای ملموس**

با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیقات مرتبط باهدف پژوهش، ابتدا کلیه مؤلفه‌ها و شاخص‌های جانشین پروری در مراکز آموزشی و مدارس از طریق فرآیند کدگذاری باز استخراج می شوند؛ از این رو با توجه به فرآیند، کدگذاری حاصل از مرحله اول، در این بخش ابتدا در جدول ۲ اقدام به شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی می شود.

جدول ۲: مؤلفه‌های الگوی جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی

ردیف	نویسنده	سال	شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی
۱	Somboonvechakarn et al (25)	۲۰۲۲	مدیریت نوآوری، سرمایه اجتماعی، نوآوری بادانش، توسعه رهبری، برنامه‌ریزی جانشینی رهبری و حفظ رهبری در گروهی از مدارس متفاوت.
۲	Aravena (26)	۲۰۲۲	تأکید بر کیفیت رهبری، توجه به بهبود مستمر مدرسه، تأثیرپذیری معلمان از مدیر، محیط حمایتی، پاسخگویی، آشنایی با چارچوب‌های سازمان، توسعه حرفه‌ای مستمر معلمان
۳	Ard & Beasley (27)	۲۰۲۲	تداوم و استمرار انتقال تجربه، توجه به ارتباطات رسمی و غیررسمی، تعاملات حرفه‌ای و اجتماعی، تناسب مناسب، تعهد به فرآیند، توانمندسازی معلمان، ابراز قدردانی و دانستن زمان مناسب، در دسترس بودن
۴	Phillips (28)	۲۰۲۱	توجه به عوامل استرس‌زای محیطی، استفاده از روش‌های مربیگری و ایجاد روابط مثبت، تناسب با امکانات سازمانی و بودجه و منابع مالی، توجه به فرایندهای غیررسمی پرورش افراد توانمند
۵	Deitte et al (29)	۲۰۲۱	شناخت تغییرات سازمانی، حفظ و توسعه وضعیت موجود، توجه به نقش‌های رهبری، توازن نیروی انسانی ورودی و خروجی، مسئولیت‌پذیری، تداوم و نظارت اداری مؤثر بر برنامه‌ها و یا واحدهای آموزش، حل تعارضات درون‌سازمانی
۶	Beasley & Ard (30)	۲۰۲۱	استفاده از برنامه‌های استخدام، توسعه حرفه‌ای، افزایش قرار گرفتن در معرض تجارب و مسئولیت‌های رهبری، مربیگری و راهنمایی، شناسایی استعدادها درون‌سازمانی، حمایت مالی، حمایت رهبری و ارتباطات عناصر اساسی.
۷	Owolabi & Adeosun (31)	۲۰۲۱	دسترسی‌پذیری، مهارت و توانایی‌های آموزشی و مدیریتی، درک نیازهای آینده مدرسه، توانمندی در کار کردن با گروه مانند، همدلی، هم‌آفرینی، همسازی و هم‌سنجی، تمایل و تعهد به مدیریت، هم‌راستایی با استراتژی‌های سازمانی

ردیف	نویسنده	سال	شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی
۸	Okwakpam (32)	۲۰۱۹	مشارکت دادن مدیریت و کارکنان و متعهد ساختن آن‌ها به برنامه از طریق درک نیاز مدرسه، تجزیه و تحلیل وضعیت جاری و پیش روی مدرسه، ارزیابی عملکرد معلمان و جانشینان احتمالی، توجه به شایستگی و نگرش شغلی، تحلیل کار و فعالیت‌های آموزشی، انتقال تجارب به شکل جمعی و اشتراکی
۹	Montecinos, Bush & Aravena (33)	۲۰۱۸	طراحی و اجرای مداخلات به هنگام، توجه به تصمیمات زیربنایی در مدارس، آشنایی با برنامه درسی، مهارت در نظارت آموزشی و بررسی همه‌جانبه مسائل، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی فعالیت‌های منظم مدرسه‌ای، توانایی ارائه رهبری برای تنوع فرهنگی، آگاهی از روندهای ارزیابی کلاس درس، دانش رشد کودک، دانش حقوقی نقش مدیر، دانش بودجه‌بندی
۱۰	Peters-Hawkins, Reed & Kingsberry (34)	۲۰۱۸	بررسی نیازهای مدیریتی مراکز آموزشی، توجه به منتورینگ و کوچینگ به‌عنوان روش‌های توسعه جانشین‌پروری در مدارس، تبدیل معلمان به مدیران مدارس و توجه به پیشینه افراد در جانشین‌پروری، استفاده از کارگاه‌های تعاملی، تعیین ویژگی‌های افراد برای جانشینی مناسب
۱۱	Payne et al (35)	۲۰۱۸	جذب و انتقال دانش کلیدی، اندازه‌گیری، نظارت و ارزیابی معیارها به‌منظور توسعه یک طرح جانشینی مؤثر و حفظ ثبات عملیاتی و راهبردی مرکز، ارتباط مداوم و پیوسته با مدیران پیشین، تجربه ورزی و انتقال تجارب در کنار معلومات، توجه به ظرفیت شبکه‌های مجازی در توسعه فردی و گروهی، فعالیت‌های گروهی تبادل تجارب همچون درس پژوهی
۱۲	Fusarelli, Fusarelli, & Riddick (36)	۲۰۱۸	توجه به فرهنگ و جمعیت‌شناسی مدرسه، رشد همه‌جانبه و فراگیر جانشین، استفاده از روش‌های ایفای نقش و رهبری فردی، پیوستگی و استمرار جلسات، حمایت و پشتیبانی در طول فرایند، بازخورد دهی متناسب
۱۳	Bano (37)	۲۰۱۷	استفاده از فناوری در جانشین‌پروری، ارائه مدل نقشه راه، توصیف استانداردهای مدنظر مدارس، توجه به هنجارهای

ردیف	نویسنده	سال	شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی
			درون مدرسه‌ای، شفافیت در فرایندهای جانشین پروری، حمایت از مشارکت‌کنندگان، خلاقیت و ارائه راهکارهای نوین در نظام جانشینی، انگیزه دادن به افراد و کاندیداها، پروژه محوری در تقویت جانشینان
۱۴	Perrenoud & Sullivan (38)	۲۰۱۷	توجه به فرهنگ درون مدرسه‌ای، اخلاق‌مداری و مدیریت اخلاقی جانشینان، بینش بازخوردی و مسئولیت‌پذیرانه دست‌اندرکاران در فرایند، خودآگاهی و تسلط بر ظرفیت‌های درونی در جانشینان، تأثیرگذاری بین فردی، شناسایی استعدادها درون مدرسه، خود مدیریتی در فرایندهای جانشینی، توجه به روش‌های مشارکتی- حرفه‌ای همچون بررسی دروس و آموزش گروهی
۱۵	Lacey (39)	۲۰۱۳	مدیریت استعداد، تأکید بر موقعیت‌ها، فرهنگ اعتماد بین فردی، ارتباط و پشتیبانی، تطبیق استراتژی‌ها و برنامه‌ها برای مقابله با هدر رفت استعداد رهبری و تجربه حرفه‌ای، تقسیم مسئولیت‌ها، تعهد سازمانی، توجه به نظام‌های انگیزشی و مکانیسم‌های تشویقی
۱۶	Harvey & Holland (40)	۲۰۱۳	شناسایی نامزدهای بالقوه، طراحی/ایجاد/تغییر سیستم اطلاعاتی، تجزیه و تحلیل منابع و امکانات، آماده‌سازی افراد مستعد، نظارت و اندازه‌گیری پیشرفت فردی جانشینان، ارزیابی حین عمل
۱۷	Dimmock & Yong Tan (41)	۲۰۱۳	خلاقیت و ابتکار آموزشی، بحث انتقادی و سازنده، توجه به ارتباط مدیر- معلم، توجه به عوامل اجتماعی- فرهنگی، پرهیز از نگاه سلطه طلبانه، حرکت به سمت سازنده‌گرایی، توجه به توسعه حرفه‌ای جانشینان حین خدمت
۱۸	Renihan (42)	۲۰۱۲	ارتباط مؤثر با کارکنان، درگیر کردن والدین در انتخاب‌ها، توانایی فرد در ارتباط با کودکان و نوجوانان، مشارکت دادن معلمان و کارکنان سازمانی در مدیریت و رهبری مدرسه و مراکز، آگاهی از راهبردهای آموزشی، شفافیت و عدالت در انتخاب و تصمیم‌گیری جانشینان

شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی	سال	نویسنده	ردیف
سواد علمی و فناوری، توجه به استعدادها و پتانسیل‌های فردی، بهسازی افراد مستعد و با پتانسیل، برنامه‌ریزی راهبردی، ثبات مدیریتی، فرهنگ‌سازی در راستای جانشین پروری در مدرسه، تجربه مشاغل کلیدی	۲۰۱۲	Gaččanová (43)	۱۹
تجربه رهبری در سایر مدارس و یا سازمان‌ها، دسترسی‌پذیری، تشکیل شوراهای مشورتی و همفکری در فرایند تعیین جانشین، خودمختاری و استقلال نسبی جانشینان، توجه به تأثیرگذاری در تغییرات مدرسه، همکاری با ادارات و سازمان‌ها	۲۰۱۱	Myung, Loeb & Hornig (44)	۲۰
توجه به ارزش‌ها و چارچوب‌های فرهنگی محیط، توافق دوجانبه و تعاملی در ارتباط، انطباق باسیاست‌های اجرایی منطقه/ ایالت، رشد روانی- اجتماعی، ارزش‌گذاری دوجانبه به فرایند توسعه فرایندی	۲۰۱۱	Meyer, Macmillan & Northfield (45)	۲۱
توجه به اخلاق‌مداری و رعایت موازین اخلاقی، انعطاف‌پذیری فرایندی، حمایت و پشتیبانی به‌موقع، ارائه بازخوردهای سازنده، دلسوزی و همدلی، ایجاد محیط ایمن و حمایتی، تسهیل اشتراک تجربیات بین همکاران، به‌کارگیری ظرفیت آموزش‌های گوناگون در تقویت جانشینان	۲۰۰۹	Meyer, Macmillan & Northfield (46)	۲۲
توجه به کمیت ورودی به سازمان، رضایت شغلی، تبیین مسئولیت‌های حرفه‌ای، امید به آینده و تغییرات سازنده، توجه به استعدادهای کارکنان، توجه به توسعه رهبری در پرورش استعدادهای (تمرکز بر توسعه و رهبری در عمل)	۲۰۰۸	Gregoire & Greathouse (47)	۲۳
برنامه‌ریزی شغلی مرتبط با راهبردهای مدرسه‌ای، توجه به هویت حرفه‌ای معلمان و مدیران، تدوین برنامه ساختارمند، خودکارآمدی معلمان، همکاری پژوهشی، تأکید بر کیفیت تعامل	۲۰۰۶	Rhodes & Brundrett (48)	۲۴

مرحله ششم: ارائه نتایج ترکیب

در این بخش، با توجه به فرآیند و فرآورده‌های سنتز پژوهی در یک نمای کلی مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی موردبررسی قرار می‌گیرد. ابتدا در قسمت فرآیند سنتز پژوهی استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های جانشین پروری در مدارس صورت گرفته به این شکل که ابتدا توصیفات کلیه شاخص‌ها از طریق فرآیند مضمون‌گذاری و مشخص کردن مضامین پایه شناسایی می‌شود و سپس در قسمت فرآورده سنتز پژوهی، از آنجاکه هدف سنتز پژوهی ترکیب کلیه یافته‌های علمی در یک موضوع خاص و رسیدن به یک انسجام واحد است، در بخش ارائه نتایج ترکیب ابتدا تحلیل کیفی مضامین پایه در کنار هم قرار گرفته و با مضمون‌بندی مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی باهم ترکیب شده و مؤلفه‌ها (مضامین سازنده) استخراج می‌شود. در ادامه برای دسته‌بندی کردن کلیه شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی بر اساس یک مفهوم مشترک از طریق مضمون‌بندی سازنده ارائه شده است که منجر به شناسایی ۴ بُعد (کد منتخب) شد که نتایج کدگذاری محوری و منتخب در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳: شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی

کد مقالات	کد باز	کد محوری	کد منتخب
[۹], [۱۶], [۲۴]	طراحی الگوی شایستگی درون مدرسه‌ای	شایستگی محوری	مدیریت جانشین پروری
[۶], [۱۴], [۱۵], [۱۹]	شناسایی خزانه استعدادی مدنظر در مدارس		
[۶], [۱۱], [۱۴], [۱۶], [۱۹]	شناسایی افراد بالاستعداد در تمام سطوح سازمانی (مدرسه تا وزارت)		
[۱۲], [۱۸]	عادلانه بودن سیستم جانشینی		
[۶], [۹], [۱۱], [۱۶]	تأکید بر خلق دانش معلمان در حیطه شغلی	مدیریت دانش	
[۵], [۸], [۱۱], [۱۵], [۲۰], [۲۲]	مدیریت اشتراک دانش و تجارب حرفه‌ای مرتبط با تدریس		
[۷], [۹], [۱۲], [۱۵], [۱۷]	نظارت بر جریان‌های هم‌افزایی و اشتراک دانش درون مدرسه‌ای (درس پژوهی)		
[۱], [۲], [۵], [۹], [۱۵], [۱۷], [۱۹]	رهبری تغییرات درون مدرسه‌ای در راستای استعداد محوری	رهبری تحولی و خلاقانه	
[۱], [۱۴], [۱۷], [۱۹]	مدیریت ابتکاری منابع مدرسه‌ای		

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد مقالات
	برنامه‌ریزی راهبردی	توجه به فرصت‌های یادگیری پایدار و خلاقانه در مدرسه	[۳], [۹], [۱۲], [۱۵]
		طراحی سیستم برنامه‌ریزی مبتنی بر پرورش شایستگی‌های کلیدی معلمان	[۶], [۷], [۸], [۱۶], [۲۰]
		انعطاف‌پذیری در راهبردها	[۳], [۱۱], [۱۵], [۱۸], [۱۹]
		توسعه برنامه‌های جانشین پروری	[۱], [۵], [۱۱], [۱۶], [۲۰], [۲۳]
		مدیریت استراتژی‌های سازمانی و تعارضات فرایند جانشین پروری	[۵], [۹], [۱۲], [۲۴]
فرهنگ سازمانی	تقویت فرهنگ همکاری و کار تیمی	مشاوره با مدیران قبلی و افراد مؤثر در انتخاب جانشین	[۶], [۱۰], [۱۱], [۱۷], [۲۰], [۲۲]
		توجه به سبک ارتباطی و تعاملی کارکنان سازمان	[۲], [۹], [۱۵], [۱۸], [۲۴]
		همراهی و همدلی در فعالیتهای حرفه‌ای	[۴], [۷], [۹], [۱۴], [۱۷], [۲۲]
		حل تعارضات و اختلاف‌های درون مدرسه‌ای	[۴], [۵], [۱۶], [۱۹], [۲۴]
	تفویض اختیار	ارائه اختیارات و حوزه تأثیرگذاری مرتبط به کاندیداهای جانشینی	[۸], [۱۱], [۱۵], [۱۸], [۲۲]
		مسئولیت‌پذیری مدیران و معلمان در موقعیتهای شغلی	[۲], [۳], [۵], [۱۷]
		آینده‌نگری و ریسک‌پذیری در ارائه اختیارات	[۵], [۸], [۲۰]
		تقویت و گسترش سطوح تصمیم‌گیری بر مبنای حوزه جانشینی	[۶], [۹], [۲۰]
	حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد (حافظه سازمانی)	اخلاق محوری مدیران در برخورد با معلمان و جانشینان	[۲], [۱۴], [۲۲]
		توجه به تقویت انگیزش درونی معلمان و مدیران مستعد	[۸], [۱۴], [۱۵]
اعطا پاداش‌های بیرونی به کارکنان با استعداد		[۱۲], [۱۵]	
تقویت عوامل نگرشی و ادراکات نسبت به آینده شغلی		[۸], [۱۲], [۲۲]	

کد مقالات	کد باز	کد محوری	کد منتخب
[۲], [۴], [۱۶], [۱۶], [۱۹]	حمایت از جانشینان و تلاش برای اجرایی سازی برنامه‌ها		
[۸], [۹], [۱۶]	تنظیم اهداف توسعه حرفه‌ای شخصی	رویکردهای مبتنی بر خود توسعه‌ای	رویکردها و راهبردهای جانشین پروری
[۱۰], [۱۹]	گردش شغلی		
[۶], [۱۴]	خودشناسی و شناخت استعدادها		
[۱۲], [۱۶]	توسعه حرفه‌ای مبتنی بر پروژه فردی		
[۱۴], [۱۷], [۱۹]	خود مدیریتی در فرایندهای جانشینی		
[۱۷]	آموزش‌های ضمن خدمت		
[۱۲], [۱۴], [۲۴]	خود انگیزشی		
[۱۴], [۲۴]	خودشکوفایی		
[۶], [۱۰]	منتورینگ	رویکردهای مبتنی بر یادگیری مشارکتی	
[۴], [۶], [۱۰]	کوچینگ و مربی‌گری		
[۱], [۶], [۱۷], [۱۸]	کار گروهی و تیمی		
[۳], [۴], [۱۱], [۲۲]	گفت‌وگوهای رسمی و غیررسمی		
[۳], [۱۰], [۱۱], [۲۲]	ایجاد کارگاه‌های تعاملی		
[۲], [۸], [۱۷], [۱۸]	توسعه حرفه‌ای مبتنی بر کار تیمی		
[۱۱], [۲۲]	استفاده از ظرفیت شبکه‌های آموزش مجازی		
[۱۱], [۱۴]	اقدام پژوهی و درس پژوهی		
[۵], [۱۰]	نیازسنجی در حوزه مدرسه	پایش برنامه‌ای	
[۲], [۵], [۱۰], [۱۹]	پایش مستمر نیازهای سازمانی		
[۸], [۱۶], [۲۳]	تجزیه و تحلیل برنامه‌های کاندیداها		
[۱۰], [۲۲], [۲۳]	تعیین شایستگی‌های کلیدی پست‌های سازمانی		
[۸], [۹], [۱۰], [۱۶], [۱۹]	ارزیابی برنامه‌ها جذب و جانشینی		
			پایش و ارزیابی

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد مقالات
	ارزیابی شایستگی‌های فردی	آینده‌پژوهی آموزشی	[۲۳]، [۷]
		ارزیابی توان و پتانسیل فعلی معلمان و مدیران	[۲۳]، [۱۹]، [۱۶]، [۱۴]، [۸]
		بررسی مستمر و پیوسته شایستگی‌های فردی	[۱۴]، [۹]، [۵]
		ارزیابی عملکرد آموزشی و مدیریتی افراد	[۱۹]، [۱۶]، [۸]
		خودارزیابی	[۲۴]، [۱۴]
		دگر سنجی	[۱۸]، [۷]

الگوی مفهومی و چارچوب نظری می‌تواند به فهم بهتر الگوی جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی کمک کند. لذا می‌توان با ترکیب یافته‌های و ارائه آن به صورت شماتیک در بستر الگوی تصویری به فهم بهتری یافته‌ها کمک کند؛ در نتیجه برای تدوین الگوی جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی هر یک از ابعاد باید مورد توجه قرار گرفته و به ویژگی‌های آن توجه شود. شکل ۱ جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی را نشان می‌دهد همان‌طور که آورده شده تمام عوامل دارای ارتباط متقابل باهم است. تمام این ابعاد بر یکدیگر اثرگذار هستند و رابطه بین آن‌ها غیرخطی است.



شکل ۱: جانشین‌پروری در مدارس و مراکز

بحث و نتیجه‌گیری

جانشین پروری یکی از رویکردهای نوین در توسعه حرفه‌ای و مدیریت منابع در سازمان‌ها است این مهم در دهه اخیر در مراکز آموزشی نیز مورد توجه قرار گرفته و به‌عنوان رویکردی برای توسعه حرفه‌ای شناخته می‌شود. در این پژوهش به شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های الگوی جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی پرداختیم. همان‌طور که در جدول ۳ به آن اشاره شده است با توجه به فرایند و فرآورده‌های سنتز پژوهی در یک نمای کلی چهار مؤلفه منتخب مؤلفه‌های مدیریت جانشین پروری، فرهنگ‌سازمانی، رویکردها و راهبردهای جانشین پروری، پایش و ارزیابی از مجموعه مؤلفه‌های احصاء شد. در ادامه به تبیین این موارد به صورت خلاصه پرداخته می‌شود.

مدیریت جانشین پروری: با بررسی پیشینه نظری پیرامون حیطة موضوعی مشخص گردید از جمله عواملی که به‌عنوان شاخص‌های کلیدی و منتخب می‌توان ذیل شاخص‌های جانشین پروری در مدارس ذکر نمود، مدیریت جانشین پروری و عوامل مرتبط با آن است. از جمله کدهای محوری این بخش شایستگی محوری است که به شناسایی استعدادها و شایستگی‌های درون مدرسه‌ای اشاره دارد و در همین راستا می‌توان با تشکیل خزانه استعدادی به شناسایی افراد بااستعداد کمک ویژه‌ای نمود. از دیگر مؤلفه‌های محوری این بخش، مدیریت دانش است که به خلق دانش و تسهیم و انتقال آن در مدرسه و نظارت بر این فرایندها اشاره دارد. در تبیین این محور باید بیان داشت که جانشین پروری با تشریح و اشتراک دانش و اطلاعات و تجارب رابطه مستقیم دارد. محور سوم در این بخش، رهبری خلاقانه و تحولی است که به نقش مدیریت مدارس در استفاده صحیح و ابتکاری از منابع و رهبری تغییرات درون مدرسه‌ای اشاره دارد؛ و در انتها برنامه‌ریزی راهبردی با اشاره به عواملی همچون طراحی سیستم برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری در راهبردها به توسعه برنامه‌های جانشین پروری و مدیریت تعارضات منجر می‌شود و جانشین پروری را در راستای دستیابی به اهداف آن در مدرسه سوق می‌دهد. یافته‌های پژوهشی در این بخش با نتایج برخی از پژوهش‌ها یکسان است (۲۹،۲۸،۳۷،۵۰). بانو (۳۷) در پژوهش خود در زمینه اجرای نظام جانشین پروری در مدارس بیان داشت؛ مدیریت دانش سازمانی و تشکیل بانک اطلاعاتی از کارمندان در سازمان را از زمینه‌های اجرایی برنامه جانشین پروری در مدارس بیان کرد.

فرهنگ سازمانی: جانشین پروری در محیط و فضای سازمانی اهمیت پیدا می‌کند و فرهنگ سازمانی در هر سازمان می‌تواند تأثیر بسزایی در شکل‌گیری نقش‌های مربوط به هر فرد داشته باشد. در مدارس نیز این مؤلفه با محورهای مختلف می‌تواند به ایجاد فضای اخلاقی و سالم و توانمند ساز منجر شود. از جمله محورهای ذیل این محور، تقویت فرهنگ همکاری و کار تیمی در مدرسه است. ذیل این محور

مؤلفه‌هایی همچون مشاوره با مدیران قبلی و افراد مؤثر در انتخاب جانشین، توجه به سبک ارتباطی و تعاملی کارکنان سازمان، همراهی و همدلی در فعالیت‌های حرفه‌ای، حل تعارضات و اختلاف‌های درون مدرسه‌ای قرار دارند و در تبیین آن باید به نقش ارتباط و تعاملات گروهی در ارتقا و نهادینه‌سازی استعداد پروری و توانمندسازی استناد نمود. محور دوم تفویض اختیار و ارائه مسئولیت به کاندیداهای جانشینی است. در این زمینه ارائه اختیار و در نتیجه مسئولیت و آینده‌نگری در این زمینه مدنظر پژوهشگر قرار داشت. در انتها محور توجه به حافظه سازمانی و ای نگه‌داشت افراد مستعد با مؤلفه‌هایی همچون ارائه انگیزه‌های درونی و بیرونی و اخلاق محوری مدیران در محیط آموزشی می‌تواند به فرهنگ‌سازمانی در این زمینه کمک نماید. یافته‌های پژوهش در این بخش با یافته‌های برخی از پژوهش‌ها یکسان است (۳۲، ۵۱، ۲۱، ۳۶). سالارانجام و همکاران (۲۱) در پژوهش خود توجه به فرهنگ‌سازمانی و فرهنگ کار تیمی در سازمان را از شاخص‌های اصلی جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی بیان داشتند.

رویکردها و راهبردهای جانشین پروری: جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی با به‌کارگیری رویکردها و راهبردهای نزدیک به فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای در راستای دستیابی به اهداف حرکت می‌کند. در این زمینه، احصا کدها و مؤلفه‌ها، پژوهشگران را به سمت دو کد محوری رویکردهای مبتنی بر خود توسعه‌ای و رویکردهای مبتنی بر یادگیری مشارکتی سوق داد. رویکردهای مبتنی بر خود توسعه‌ای همان‌گونه که از عنوان پیداست، با فعالیت‌های مبتنی بر فرد و در فضای خود راهبر اتفاق می‌افتد، ذیل این محور می‌توان رویکردهایی همچون تنظیم اهداف و برنامه‌های شخصی مبتنی بر شناخت استعدادها و پتانسیل‌های فردی را در معلمان و مدیران نام برد. همچنین فعالیت‌های مربوط به خود انگیزشی و خودشکوفایی که در راستای اهداف مربوط به شناسایی استعدادها حرکت می‌کند می‌تواند به دستیابی به اهداف در این محور بینجامد. رویکردهای مبتنی بر یادگیری مشارکتی با فعالیت‌هایی همچون منتورینگ و کوچینگ به تبادل تجارب و معلومات در حیطه جانشینی اشاره دارد و فعالیت‌های مبتنی بر کارگروهی و تیمی را در محیط‌های رسمی و غیررسمی تسهیلگر می‌داند. در این زمینه همچنین فعالیت‌های مرتبط با آموزش مجازی و کارگاه‌های تعاملی نیز می‌تواند مؤثر باشد و در اکثر پژوهش‌ها مورد توجه قرار گرفته است (۲۲، ۴۱، ۳۲، ۴۵). واکپام (۳۲) در پژوهشی به بررسی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر در مدرسه برای حفظ کارمندان پرداخت در نتایج پژوهش توجه به رویکردهای یادگیری مشارکتی چون منتورینگ، کارگروهی و تیمی و اقدام پژوهی را به‌عنوان شاخص‌های اصلی جانشین‌پروری کارمندان مدارس بیان داشت.

پایش و ارزیابی: پایش برنامه و ارزیابی‌های مربوط به شایستگی‌ها و قابلیت‌های افراد از دیگر مؤلفه‌هایی بود که در پژوهش‌های مختلف مرتبط با حیطه موضوعی مورد اشاره و بررسی قرار گرفته بود. پایش برنامه‌ای با اشاره به بررسی و نیازسنجی در حوزه کاری و بررسی برنامه‌های جانشین‌پروری به‌روزآوری و ارتقا برنامه‌های جانشین‌پروری در مدارس کمک می‌کند. همچنین با پایش مستمر برنامه‌ها و آینده‌پژوهی در این زمینه افق‌های جدیدی از جانشین‌پروری پیش روی برنامه‌های آتی می‌گذارد. ارزیابی شایستگی‌ها و قابلیت‌های فردی نیز، با بررسی شایستگی‌های کلیدی و فعلی افراد برای جانشینی او در موقعیت‌های شغلی مختلف، به عملکرد بهتر و پیش‌بینی این عملکرد می‌انجامند. در این زمینه، فعالیت‌هایی همچون خود سنجی و دگر سنجی در بین همکاران نیز برای ارزیابی فردی می‌تواند مؤثر باشد. یافته‌های پژوهش در این بخش با یافته‌های برخی از پژوهش‌ها یکسان است (۲۸،۳۴،۴۱). فیلیپس (۲۸) در پژوهش خود ضمن بررسی جانشین‌پروری در مدارس، تعیین شایستگی‌های ضروری پست‌های سازمانی، نیازسنجی و ارزیابی برنامه‌های جذب و جانشینی را به‌عنوان شاخصه‌های جانشین‌پروری در مدارس بیان داشتند.

جانشین‌پروری از رویکردهای نوین در سازمان‌ها برای توسعه حرفه‌ای و مدیریت منابع انسانی است در این پژوهش سعی شد هرچند به‌صورت کوچک گامی در جهت شناسایی شاخص‌های این رویکرد در مدارس و مراکز آموزشی برداشته شود. امید است با توجه به یافته‌های این پژوهش و پژوهش‌های در راستای این موضوع، به طراحی الگوهای بومی در زمینه جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی پرداخته شود. با توجه به یافته‌های این پژوهش توصیه‌های کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- با توجه به یافته‌ها توجه به شایستگی محوری در طراحی الگوهای جانشین‌پروری در مراحل گزینش و تربیت جانشین‌ها مورد توجه قرار گیرد برای این مهم با توجه به سایر یافته‌ها باید در هر پست شغلی سازمان شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم را برای اشتغال در آن پست مشخص کند.
- با توجه به نقش مدیریت دانش در جانشین‌پروری در این زمینه پیشنهاد می‌شود در سازمان شبکه‌های ارتباطی برای اشتراک دانش سازمانی توسط کارمندان فراهم آید و دانش سازمانی در فرآیند جانشین‌پروری مورد توجه قرار گیرد.
- با توجه به نقش فرهنگ‌سازی در جانشین‌پروری؛ از این‌رو لازم است در سازمان‌های آموزشی در زمینه ی فرهنگ کار تیمی و همکاری در زمینه دانش‌افزایی توجه شود.

- با توجه به نقش رویکردهای نوین آموزش سازمانی در الگوهای جانشین پروری از این رو توصیه می‌شود به رویکردهایی چون منتورینگ، کوچینگ، اقدام پژوهی و درس پژوهی توجه شود.

منابع

- 1- Seyed Naqvi, M. A, Chiraghi, N. (2018). Investigating the effect of talent management on the succession of human resources in the National Oil Products Distribution Company, Fars region, central district of Shiraz. *New Process Scientific Journal*, 14(65), 141-125.
- 2- Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G., & Weech-Maldonado, R. (2016). Succession planning and financial performance: Does competition matter?. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 215-227.
- 3-Goldsmith, K. (2011). *Uncreative writing: managing language in the digital age*. Columbia University Press.
- 4- Groves, Kevin S. (2019). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. *Health Care Management Review*, 44 (4), 356-365.
- 5- Ali Shaar A. (2017). Investigating the effect of performance evaluation on succession management, the fifth national conference of applied research in management and accounting, Tehran.
- 6- Faqih, A. H., Zakari, M. (2013). Pathology of establishing the succession of managers in Iran's government organizations. *Public Policy in Management*, 5(2), 15-24.
- 7- Hakimi Niasari K., Mujibi T, Mahdizadeh Ashrafi A, Jahangir Fard M. (2019). Analysis of evidence-based succession planning components in Iran's private sector. *Human Resource Management Research Quarterly*, 12(2), 217-250.
- 8- Vaezi S., Taghizadeh Herat A., Mohammadi Eliasi Q., Sheikh I. (2017). The interaction of human resources management of specialized parent company with subsidiaries based on maturity perspective. *Management and Development Process*, 31 (1), 27-56.
- 9- Bastos, P. P. Z. (2017). Ascensão e crise do governo Dilma Rousseff e o golpe de 2016: poder estrutural, contradição e ideologia. *Revista de Economia Contemporânea*, 21.

- 10- Farrokhi E., Bagherzadeh M. R., Tabari M., Mehr Ara A. (2020). Presenting the succession model in Tehran Municipality. *Geography Quarterly (Regional Planning)*, 10(1-3), 497-513.
- 11- Ashnaghar N., Sharifi A., Imani M. (2018). Identifying and measuring the status of the antecedents and consequences of the succession of the country's education managers in a process model, *Educational Leadership and Management Quarterly*, 12(1), 23-9.
- 12- Masoumi A., Faizi A. (2021). Designing succession model in central province judiciary with the approach of fuzzy theory and multi-criteria gray decision making, *Management Science Research Quarterly*, 3(7), 89-105.
- 13- Ojaghi Giglo K., Rabi A., Khazaei A. (2018). The effect of succession on the organizational commitment of the studied employees: Ardabil Regional Water Company, the first scientific research conference on new achievements in the studies of management, accounting and economic sciences of Iran, Ilam.
- 14- Gulvardi M., Zarei Matin H., Jandaghi Gh. (2016). Identifying effective factors in succession behavior: a qualitative approach, *Human Resource Management Research Quarterly*, 8(2), 183-208.
- 15- Shahlai H., Safar Navadeh M., Armand M., and Musapour N. (2021). Identifying the characteristics of a university textbook in order to design a model with a meta-composite qualitative approach. *Research and writing academic books*, 25(48), 118-88.
- 16- Ghiashi Nadushan, S. (2014). A reflection on the establishment of succession system in university management: a model emerging from the data foundation theory, *scientific-research quarterly of research in educational systems*, 6(19), 55-74.
- 17- Kaucher, E. (2010). *Ethical decision making and effective leadership*. Alliant International University, San Diego.
- 18- Munadi, M. (2020). Preparation of Islamic Religious Education Teachers in Secular Countries: A Study in Austria. *Dinamika Ilmu*, 20(2), 219-239.
- 19- Salavati P., Maleki H., Sohrabi F. (2020). Analysis of the content of the social studies book of the first year of high school based on the content indicators of the national curriculum. *Research in Curriculum Planning (Knowledge and Research in Educational Sciences - Curriculum Planning)*, 17(37 (64)), 178-187.
- 20- Maleki, S. (2018). Professional development of teachers. *Farda School Development Monthly*, 18(4), 6-18.

- 21- Salaranjad A., and Mohammadi Fateh A. (2021). Identifying and prioritizing the dimensions and components of succession planning in the Islamic Republic of Iran Army, *Military Management Quarterly*, 21(81), 24-41.
- 22- Cooper, H., & Hedges, L. V. (2009). Research Synthesis as a scientific process. In H. Cooper, L. V. Hedges, and J. C. Valentine (eds.), *The Handbook of Research synthesis and meta-Analysis* (pp. 3-16). US: Russell Sage.
- 23- Prashar, A. (2015). Assessing the flipped classroom in operations management: A pilot study. *Journal of Education for Business*, 90(3), 126-38.
- 24- Moffet, J. (2015). Twelve tips for “flipping” the classroom. *Medical Teacher*, 37(4), 331-336.
- 25- Somboonvechakarn, C., Taiphapoon, T., Anuntavoranich, P., & Sinthupinyo, S. (2022). Communicating innovation and sustainability in education through successions. *Heliyon*, 8(12), e11760.
- 26- Aravena, F. (2022). Principal succession in schools: A literature review (2003–2019). *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 354-370.
- 27- Ard, N., & Beasley, S. F. (2022). Mentoring: A key element in succession planning. *Teaching and Learning*, 17(2), 159-162.
- 28- Phillips, L. K. (2021). Succession planning in education. *Nursing Outlook*, 69(1), 32-42.
- 29- Deitte, L. A., Mian, A. Z., Mullins, M. E., & Desser, T. S. (2021). Looking Ahead: Succession Planning for Education Leadership Roles. *Journal of the American College of Radiology*, 18(12), 1678-1680.
- 30- Beasley, S. F., & Ard, N. (2021). The future of education: Succession planning. *Teaching and Learning in school*, 16(2), 105-109.
- 31- Owolabi, T., & Adeosun, O. (2021). Succession planning and talent retention: evidence from the education in Nigeria. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 4(1), 17-32.
- 32- Okwakpam, J. A. (2019). Effective succession planning in school: A roadmap to employee retention. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(2), 1-10.
- 33- Montecinos, C., Bush, T., & Aravena, F. (2018). Moving the school forward: Problems reported by novice and experienced principals during a succession process in Chile. *International Journal of Educational Development*, 62, 201-208.

- 34- Peters-Hawkins, A. L., Reed, L. C., & Kingsberry, F. (2018). Dynamic leadership succession: Strengthening urban principal succession planning. *Urban Education*, 53(1), 26-54.
- 35- Payne, R. A., Hovarter, R., Howell, M., Draws, C., & Gieryn, D. (2018). Succession planning in education: addressing continuity, costs, and compliance. *Nurse Leader*, 16(4), 253-256.
- 36- Fusarelli, B. C., Fusarelli, L. D., & Riddick, F. (2018). Planning for the future: Leadership development and succession planning in education. *Journal of Research on Leadership Education*, 13(3), 286-313.
- 37- Bano, Y. (2017). A conceptual model of succession planning for public higher learning institutions in Malaysia. *Journal of Techno-Social*, 9(2). 21-72.
- 38- Perrenoud, A. J., & Sullivan, K. T. (2017). Analysis of executive succession planning in k12. *International Journal of Construction Education and Research*, 13(1), 64-80.
- 39- Lacey, K. (2013). Succession planning in education. *Leading and Managing*, 9(2), 192-195.
- 40- Harvey, J., & Holland, H. (2013). *The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning*, the Wallace Foundation.
- 41- Dimmock, C., & Yong Tan, C. (2013). Educational leadership in Singapore: Tight coupling, sustainability, scalability, and succession. *Journal of educational administration*, 51(3), 320-340.
- 42- Renihan, P. J. (2012). Leadership succession for tomorrow's schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 138-147.
- 43- Gaččanová, I. (2012). Human resources key performance indicators. *Journal of competitiveness*. 3 (4). 122-143.
- 44- 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.
- 45- Meyer, M., Macmillan, R., & Northfield, S. (2011). Principal succession and the micropolitics of educators in schools: Some incidental results from a larger study. *Canadian journal of educational administration and policy*, (117).
- 46- Meyer, M. J., Macmillan, R. B., & Northfield, S. (2009). Principal succession and its impact on teacher morale. *International Journal of Leadership in Education*, 12(2), 171-185.

- 47- Gregoire, M., & Greathouse, K. (2008). Succession planning for school foodservice directors. *Journal of the American Dietetic Association*, 9(108), A68.
- 48- Rhodes, C., & Brundrett, M. (2006). The identification, development, succession and retention of leadership talent in contextually different primary schools: A case study located within the English West Midlands. *School Leadership & Management*, 26(3), 269-287.
- 49- Scott, W. (2012). *Theory of financial accounting*. (Translated by Ali Parsaeian). Tehran: Terme.
- 50- Keikhosravi, H., Faezi Razi, F., Heydariyeh, A. (2022). Designing and presenting a model for human resource development with a succession approach in universities (Case study: Universities in Region 9 of the country). *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 9(35), 23-44.
- 51- Koozehgaran, S., Beheshtifar, M., Ziaaddini, M. (2022). Design a succession planning model in the Hajj and Pilgrimage Organization with the human resource development approach. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 9(32), 341-355.
- 52- Javidi, M.R, Pourshafei, H., Zirak, M., Momeni Mahmavi, M. (2021). Designing a model of managerial competencies based on succession planning using the structural equation model approach. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 8(29), 196-219.