



## Sociology of Education

# Identifying the Succession Components of Primary School Principals with the Method of Grounded Theory

Tootán Arabshahi<sup>1</sup>, Rasoul Davoodi<sup>2</sup>\*, Mahdi Afzali<sup>3</sup>

1. PhD Student, Department of Educational Sciences, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Information and Document Management (Zanjan Studies), Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** rasolrd@yahoo.com

### Research Paper

**Receive:** 2024/02/19  
**Accept:** 2024/05/01  
**Published:** 2024/11/19

### Keywords:

Succession, organizational independence of primary school, principals, learning, education,

### Article Cite:

Arabshahi T, Davoodi R, Afzali M. (2024). Identifying the Succession Components of Primary School Principals with the Method of Grounded Theory, *Sociology of Education*. 10(2): 306-316.

### Abstract

**Purpose:** Succession is a process which in it talented people are selected and trained to hold managerial jobs and important and key positions in the organization. One of the problems of many organizations today is the lack of effort and investment to succession of managers. Therefore, the aim of this study was to identifying the succession components of primary school principals with the method of grounded theory.

**Methodology:** The current research was practical and from type of qualitative. The research population was universal experts and specialists in the field of human resources management and educational management of familiar with the research area of Tehran city in 2021 year. The sample size according to the principle of theoretical saturation was calculated 25 people, which these people were selected by purposive sampling method. The tool of the current research was a semi-structured interview, which the validity was confirmed by the triangulation method and the reliability was obtained by the coefficient of agreement between two coders at 0.79. The data of this study were analyzed by the coding method based on the grounded theory method in MAXQDA software.

**Findings:** The results of the findings showed that the succession of primary school principals had 100 indicators and 26 components in 6 factors of grounded theory. The central phenomenon were included one component of succession, the causal conditions were included six components of talent pool, efficient promotion system, human resource management, organizational thinking, organization's support of individual efforts and professionalism, the background conditions were included four components of organizational structure, organizational culture and atmosphere, management stability and resistance to change, the intervening conditions were included five components of political environment, peripheral environment, socio-cultural environment, international environment and policy and legal environment, the strategies were included seven components of familiarization of managers, participation, organizational learning, trust building, foresight, independence of education and system insight and the consequences were included three components of individual consequences, unit consequences and organization consequences. Finally, the pattern of the succession components of primary school principals with the method of grounded theory was drawn.

**Conclusion:** The results of this study have many practical implications for the education organization and according to the pattern of succession of primary school principals, senior managers and officials of the education organization can take an effective step towards the succession of primary school principals.

<https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2023347.1541><https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>

Creative Commons: CC BY 4.0



# جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

## شناسایی مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی با روش نظریه داده‌بنیاد

توتان عربشاهی<sup>۱</sup>، رسول داودی<sup>۲\*</sup>، مهدی افضلی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.
۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران (نویسنده مسئول).
۳. استادیار، گروه مدیریت اطلاعات و اسناد (زنجان‌شناسی)، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: rasolrd@yahoo.com

چکیده	مقاله تحقیقاتی
<p><b>هدف:</b> جانشین‌پروری فرآیندی است که در آن افراد مستعد برای تصدی مشاغل مدیریتی و پست‌های مهم و کلیدی سازمان انتخاب و تربیت می‌شوند. یکی از مشکلات بسیاری از سازمان‌های امروزی عدم تلاش و سرمایه‌گذاری برای جانشین‌پروری مدیران است. بنابراین، هدف این مطالعه شناسایی مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی با روش نظریه داده‌بنیاد بود.</p> <p><b>روش:</b> پژوهش حاضر کاربردی و از نوع کیفی بود. جامعه پژوهش خبرگان و متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی آشنا به حیطه پژوهش شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۰ بودند. حجم نمونه طبق اصل اشباع نظری ۲۵ نفر محاسبه که این افراد با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار پژوهش حاضر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که روایی آن با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آن با روش ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۷۹ به دست آمد. داده‌های این مطالعه با روش کدگذاری مبتنی بر روش نظریه داده‌بنیاد در نرم‌افزار MAXQDA-20 تحلیل شدند.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> نتایج یافته‌ها نشان داد که جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی دارای ۱۰۰ شاخص و ۲۶ مولفه در ۶ عامل نظریه داده‌بنیاد بود. پدیده محوری دارای یک مولفه جانشین‌پروری، شرایط علی دارای شش مولفه خزانه استعداد، نظام ارتقاء کارآمد، مدیریت منابع انسانی، تفکر سازمانی، حمایت‌گری سازمان از تلاش فردی و حرفه‌مندی، شرایط زمینه‌ای شامل چهار مولفه ساختار سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، ثبات مدیریت و مقاومت در برابر تغییر، شرایط مداخله‌گر شامل پنج مولفه محیط سیاسی، محیط پیرامونی، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط بین‌المللی و محیط سیاست‌گذاری و قانونی، راهبردها شامل هفت مولفه آشناسازی مدیران، مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال آموزش و پرورش و بینش سیستمی و پیامدها شامل سه مولفه پیامدهای فردی، پیامدهای واحد و پیامدهای سازمان بود. در نهایت، الگوی مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی با روش نظریه داده‌بنیاد ترسیم شد.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> نتایج این مطالعه دارای تلویحات کاربردی بسیاری برای سازمان آموزش و پرورش است و با توجه به الگوی مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی، مدیران ارشد و مسئولان سازمان آموزش و پرورش می‌توانند گام موثری در راستای جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی بردارند.</p>	<p><b>دریافت:</b> ۱۴۰۲/۱۱/۳۰</p> <p><b>پذیرش:</b> ۱۴۰۳/۰۲/۱۲</p> <p><b>انتشار:</b> ۱۴۰۳/۰۸/۲۹</p> <p><b>واژگان کلیدی:</b> جانشین‌پروری، مدیران، یادگیری سازمانی، استقلال آموزش و پرورش، مدارس ابتدایی.</p> <p><b>استناد مقاله:</b> عربشاهی ت، داودی ر، افضلی م. (۱۴۰۳). شناسایی مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی با روش نظریه داده‌بنیاد. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۰(۲): ۳۱۶-۳۰۶.</p>



<https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2023347.1541>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0

## مقدمه

مدیران امروز با دنیای متحول و متغیر سروکار دارند و برای مواجهه با آن، پذیرش و درک مخاطره‌ها، آمادگی برای آینده، افزایش تعهد و پاسخگویی و شناخت و کاربست دانش روز مدیریتی به مهارت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای نیاز دارند. مدیران مدارس مسئولیت تصمیم‌گیری آگاهانه، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع مختلف برای رسیدن به هدف‌های سازمان را برعهده دارند (Akbari, Farhadi Varmazabadi, Meidani, Barzegaran and Abdulmaleki, 2023). مدیران مدارس نقش محوری در موفقیت مدارس بازی می‌کنند و آنان موقعیت بی‌نظیری برای تأثیرگذاری بر اجرای آیین‌نامه‌ها و فراهم کردن زمینه‌های رشد و پیشرفت معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان مدرسه دارند (Ashrafi and Zinabadi, 2021). مدارس بهترین مکان برای ایجاد تغییر ارزش‌ها، باورها و رفتارها است و افراد به تناسب استعداد و رغبتی که دارند برای انجام مشاغل خدماتی و اجتماعی خود را مهیا می‌سازند (Toyama, Upadyaya and Salmela-Aro, 2022). مدیریت مدارس یکی از انواع مدیریت در سازمان‌های مختلف است که حرفه‌ای مهم، موثر و ظریف محسوب می‌شود که موضوع اصلی آن انسان می‌باشد. در نتیجه، نقش و تأثیر مدیران مدارس در کیفیت انسان‌هایی که در آینده مسئولیت مدیریت جامعه را برعهده می‌گیرند، انکارنشده است (Stavrou and Kafa, 2023).

مدیران مدارس باید نقشی فعال در سراسر نظام آموزشی و برنامه‌درسی داشته باشند و از اهداف آنها آگاه باشند. چنین مدیرانی می‌توانند نسبت به تجربه‌های یادگیری دانش‌آموزان و اطمینان از کامل بودن موضوع‌های درسی اقدام به توسعه و گسترش آنها کنند. بنابراین، تضمین موفقیت و اثربخشی مدارس تا حد زیادی به مدیران مدارس بستگی دارد (Liu and Bellibas, 2018). مدیران مدارس عامل مهمی برای اثربخشی مدارس هستند و در این دیدگاه مدیران کلید اثربخشی در مدرسه می‌باشند و پژوهش‌های متعددی از اهمیت رهبری مدیر در اثربخشی مدرسه حمایت می‌کنند. بر این اساس نیاز به مدیریت و اهمیت رهبری مناسب و خوب جهت دستیابی به اهداف سازمانی امری انکارناپذیر است. امروزه برخلاف دیدگاه‌های سنتی نقش مدیران مدارس صرفاً اداره و انجام وظایف اجرایی معمول و روزمره مدیریت نیست و برای آنان نقش رهبری آموزشی تعریف و تبیین شده است (Yazdani, Karami and Ghorrooneh, 2022). مدیران سنتی ارزیابی را برای کنترل عملکرد کارکنان انجام می‌دهند، اما امروزه هدف از ارزیابی، راهنمایی و ارشاد کارکنان برای مشارکت گروهی جهت افزایش اثربخشی و کارایی سازمانی است (Hancock, Muller, Wang and Hachen, 2019).

موفقیت سازمان‌های امروزی تا حد زیادی به منابع و سرمایه انسانی بستگی دارد و این نقش موثر و محوری در تحول سازمان ایفا می‌کند و می‌تواند زمینه‌ساز تغییرها و تحول‌های عظیم در سازمان شود. سازمان آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین و موثرترین سازمان‌های هر جامعه‌ای است و نیاز به آن بر اساس دنیای متغیر و متحول یک الزام جهانی می‌باشد که این مهم مسئولان و برنامه‌ریزان را به سمت و سوی تغییر در رویه‌ها، سبک‌های مدیریت، تغییر و اصلاح اهداف و بازمهندسی ساختار سازمانی از جمله در مدیریت مدارس سوق می‌دهد (Ashoghi, Imani and Sharifi, 2022). در جهان رقابتی امروز، فقط سازمان‌هایی می‌توانند ماندگار باشند که به مناسب‌ترین وجه ممکن از منابع به‌ویژه منابع انسانی خود استفاده نمایند. بنابراین، یکی از منابع مهم هر سازمان، منابع انسانی و به تعبیر مناسب‌تر سرمایه انسانی سازمان است (Smith, Reinke, Herman and Sebastian, 2021). چالش‌هایی که مدیران مدارس با آن مواجه هستند شامل مدیریت مدارس با منابع محدود و نیازهای متنوع و گسترده، معلمان و یادگیرندگان مختلف و گاهی کم انضباط، توسعه فرهنگ مدیریت مشارکت و مدیریت انتظارات متفاوت می‌باشد. بنابراین، توسعه و بهسازی مدیران مدارس یا جانشین‌پروری آنان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر محسوب می‌شود تا مدیران حرفه‌ای و توسعه‌یافته مدارس را به سوی سازمان‌های آموزشی حرفه‌ای و تخصصی هدایت نمایند (Aravena, 2020).

جانشین‌پروری فرآیندی است که طی آن کارکنان مناسب برای تصدی مشاغل مدیریتی و کلیدی سازمان از میان افراد واجد شرایط، علاقه‌مند و مستعد انتخاب و طی برنامه‌های آموزشی آمادگی لازم را برای تصدی مشاغل به‌دست می‌آورند. در واقع، جانشین‌پروری هم ابزار و برنامه‌ریزی راهبردی است و هم پلی است برای شکاف دانش ایجادشده برای افرادی که سازمان را ترک می‌کنند (Magri, Albert and Joyce, 2024). نیاز به برنامه‌ریزی و مدیریتی جانشین‌پروری به دو دلیل تغییرهای جمعیتی و کمبود رهبران مستعد در آینده بسیار حائز اهمیت است و در بسیاری از سازمان‌ها مدیریت منابع انسانی به وسیله ابزار برنامه جانشین‌پروری برای دانستن اینکه چه فردی جایگزین رهبر خواهد شد، استفاده می‌شود و این برنامه برای توصیف انواع گوناگونی از فعالیت‌ها به کار می‌رود که تغییرهای کلیدی در رهبری سازمان‌ها به‌وجود می‌آورند (Mussolino, Cicellin, Iacono, Consiglio and Martinez, 2019). برنامه جانشین‌پروری فرآیندی برای تعیین نیازهای کلیدی جهت شکوفایی استعدادهای فکری و رهبری در سازمان و آماده‌سازی افراد برای پذیرش

مسئولیت‌های کاری در سازمان است و به سازمان این اطمینان را می‌دهد که افرادی توانمند، باتجربه و کارآمد برای پرکردن پست‌های اصلی وجود دارد (Haile, 2020).

هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی است و جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبرد اهمیت زیادی دارد. در برنامه‌ریزی‌ها باید این اطمینان ایجاد شود که افراد شایسته را برای تصدی مشاغل مدیریتی و موردنیاز انتخاب کنند و آموزش دهند که به این فرآیند، جانشین‌پروری می‌گویند (Montecinos, Bush and Aravena, 2018). جانشین‌پروری شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی برای اشتغال در پست‌های رهبری سازمانی است و به نوعی مدیریت استعداد محسوب می‌شود. سازمان‌هایی که به‌دنبال اجرای برنامه جانشین‌پروری هستند، استعدادها و کارکنان مستعد داخلی سازمان را شناسایی می‌کنند و برای آنها فرصت‌هایی را مهیا می‌سازند تا استعدادها و مهارت‌های خود را توسعه دهند. در واقع، جانشین‌پروری سازوکار ارزشمندی در پیشرفت و بهبود سازمان محسوب می‌شود (Hoseininejad, 2021). جانشین‌پروری درصدد شناسایی، توسعه و حفظ استعدادهای منحصربه‌فرد کارکنان و یافتن مشاغل کلیدی و حساس سازمان است. محیط رقابتی و رقبای هوشمند در عرصه کسب‌وکار به‌صورت کاملاً حرفه‌ای به شکار نخبگان مستعد و کلیدی سازمان‌های موفق روی آوردند. به‌کارگیری برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌هایی که به‌صورت تخصصی در بازار کسب‌وکار مشغول به فعالیت هستند، می‌تواند سبب نگهداشت نیروهای داخلی شود و اهمیت برنامه جانشین‌پروری را برجسته سازد (Porfirio, Felicio and Carrilho, 2020).

پژوهش‌هایی درباره جانشین‌پروری انجام شده است که در ادامه نتایج مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی در این زمینه به اختصار گزارش می‌شوند. Javadyar, Saki and Ja'fari (2023) ضمن پژوهشی درباره مدل جانشین‌پروری رهبران آموزشی در نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی ایران به این نتیجه رسیدند که برای آن ۶۱ شاخص و ۱۹ مولفه در ابعاد سه‌گانه سازمانی (با پنج مولفه تأکید بر تغییرات در فرهنگ سازمانی، تأکید بر اسناد بالادستی، تعیین خط‌مشی‌ها و ضمانت‌های اجرایی، ایجاد خزانه استعداد و مدیریت هزینه وفایده)، فردی (با نه مولفه آمادگی و تمایل فردی، تعهد سازمانی، دانش و تجربه، هدفمندی و برنامه‌ریزی، مشارکت فعال، خلاقیت و هوش، محبوبیت و مقبولیت، ویژگی‌های رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی) و فرآیندی (با پنج مولفه برگزاری دوره‌های آموزشی، برنامه‌ریزی راهبردی، شناسایی پست‌های کلیدی، شناسایی استعدادهای بالقوه و نیازسنجی و ارزیابی آموزشی) شناسایی شد. Qobakhloo, Hassan Moradi and Ahmadi (2022) ضمن پژوهشی درباره مولفه‌های جانشین‌پروری با تأکید بر آموزش به این نتیجه رسیدند که برای آن پنج عامل شرایط شغلی (با مولفه‌های عوامل تفویض اختیار و سطوح تصمیم‌گیری، تعهد کاری و اخلاق حرفه‌ای، پویایی، امنیت شغلی، تفکر تحلیلی و کلان‌نگری، سبک رهبری و رضایت شغلی)، منابع انسانی (با مولفه‌های فرهنگ سازمانی، تجزیه و تحلیل شغلی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی)، سیاست‌های سازمانی (با مولفه‌های اعتماد سازمانی، آموزش و یادگیری، خلاقیت، ذینفعان، سیاست‌ها و قوانین و مزیت رقابتی)، جو سازمانی (با مولفه‌های جو حاکم بر سازمان، غنای دانشی، تجربه و سابقه خدمتی و آینده‌نگری و ریسک‌پذیری) و ارتباطات و توانمندی (با مولفه‌های تعارض درون سازمانی، سبک ارتباطی و توانمندسازی) وجود داشت.

Ranjbar, Salehi, Ahmadi and Shahamat (2021) ضمن پژوهشی درباره ابعاد و مولفه‌های مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های فرهنگی به این نتیجه رسیدند که برای آن سه مضمون تحلیل نیازها و فرصت‌ها (با مضمون‌های فرعی آینده‌پژوهی، همسوسازی استراتژیک، الزامات مدیریتی و سبک رهبری)، بسترسازی ارزشی (با مضمون‌های فرعی فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی و فضیلت اخلاقی مدیر) و پیاده‌سازی راهبردها (با مضمون‌های فرعی شناسایی استعدادها، توسعه و آموزش، پایش و ارزیابی) وجود داشت.

Shukla and Dwivedi (2019) ضمن پژوهشی درباره نقشه‌برداری انتظارات‌های جانشینان و عوامل جانشینی موثر در مشاغل خانگی به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر بر آن شامل برنامه‌ریزی، انتخاب و آموزش کارکنان و پایداری و ارزیابی فرآیند انجام فعالیت‌ها بودند.

Danyali Dehhoz, Allameh and Safari (2019) ضمن پژوهشی درباره طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد به این نتیجه رسیدند که برای شرایط علی مقوله‌های چشم‌اندازهای سازمانی (با دو مولفه چشم‌اندازهای سطح میانی و چشم‌اندازهای سطح کلان)، خط‌مشی‌های سازمانی (با سه مولفه خط‌مشی‌های سطح خرد، خط‌مشی‌های سطح میانی و خط‌مشی‌های سطح کلان) و بسترهای تحقق چشم‌اندازها (با دو مولفه بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سطح میانی و بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سطح کلان)، برای شرایط مداخله‌گر مقوله‌های سطح خرد (با یک مولفه جذابیت قدرت سازمانی)، سطح میانی (با دو مولفه محدودیت‌های ساختار سازمانی و کیفیت ارتقاء مدیران) و سطح کلان (با دو مولفه ساختار اقتصادی و سیاسی کلان و

ساختار بازار رقابتی)، برای شرایط زمینه‌ای مقوله‌های ساختار فردی (با یک مولفه ساختار ذهنی نیروی انسانی)، ساختار سازمانی (با یک مولفه ساختار تفکر سازمانی) و ساختار مدیریتی (با دو مولفه نظام استعدادیابی موجود و موانع مدیریتی)، برای راهبردها مقوله‌های تعیین خطمشی (با دو مولفه تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران و شناسایی پست‌های کلیدی)، ارزیابی کاندیداها (با دو مولفه معیارهای احراز پست‌های کلیدی و شناسایی استعدادها)، توسعه کاندیداها (با دو مولفه توسعه درون‌سازمانی استعدادها و توسعه برون‌سازمانی استعدادها) و ارزیابی اثربخشی (با دو مولفه فرآیندمحوری و نتیجه‌گرایی)، برای پیامدها مقوله‌های پیامدهای خرد یا فردی (با یک مولفه توسعه تعلق سازمانی)، پیامدهای میانی یا واحد (با پنج مولفه توسعه تعهد سازمانی، توسعه مدیریت دانش سازمانی، توسعه پویایی سازمانی، توسعه مشارکت سازمانی و توسعه مدیریت منابع انسانی) و پیامدهای سطح کلان یا سازمانی (با دو مولفه توسعه بهره‌وری سازمانی و توسعه پایداری سازمانی) و برای پدیده محوری مقوله ساختار مدرن جانشین‌پروری (با چهار مولفه ساختار مدرن استعدادیابی، ساختار مدرن سازمانی، ساختار فرهنگ سازمانی و ساختار مدرن منابع انسانی) شناسایی شد.

O'Donohue (2016) ضمن پژوهشی درباره استفاده از رویکرد مدیریت دانش برای حمایت از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به این نتیجه رسیدند که ایجاد تعادل بین کارکنان و فناوری، عدم استفاده بیش از حد از زبان علمی و آکادمیک در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، استفاده مناسب از ساختارها و قوانین و نقش کلیدی کارکنان نقش مهمی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری داشتند.

آموزش و پرورش یکی از نهادهایی است که سهم زیادی در رشد و توسعه یک کشور دارد؛ به طوری که نقش حیاتی در ایجاد تغییرهای مطلوب در جوامع دارد. برای اینکه کشوری حداکثر سود را از آموزش و پرورش برخوردار شود، مدیریت صحیح و اثربخش سیستم مدرسه باید در اولویت دولت باشد و یکی از چالش‌های جدی در اداره اثربخش سازمان‌ها به‌ویژه در بخش دولتی، حصول اطمینان از وجود مدیرانی شایسته در بالای هرم سازمانی است. چون که چنین مدیرانی می‌توانند منابع محدود این بخش را در میان محدودیت‌های بی‌شمار دیگری که سازمان‌های دولتی را احاطه کرده به شکل مطلوب اداره کند (Ebrahimi Tabar, Satari and Soleimani, 2023). با اینکه پژوهش‌هایی درباره جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف انجام شده است، اما جای انجام چنین پژوهش‌های در سازمان آموزش و پرورش و به‌ویژه برای مدیریت مدرسه یا همان جانشین‌پروری مدیران مدرسه خالی به نظر می‌رسد. جانشین‌پروری فرآیندی است که طی آن افراد مستعد برای تصدی مشاغل مدیریتی و پست‌های مهم و کلیدی سازمان انتخاب و تربیت می‌شوند. یکی از مشکلات بسیاری از سازمان‌های امروزی عدم تلاش و سرمایه‌گذاری برای جانشین‌پروری مدیران است. بنابراین، هدف این مطالعه شناسایی مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی با روش نظریه داده‌بنیاد بود.

## روش‌شناسی پژوهش

انتخاب روش تحقیق یکی از مهم‌ترین و فنی‌ترین مراحل است که پژوهشگر باید با حساسیت ویژه آن را انتخاب نماید و هدف همه علوم دانش‌ها شناخت و درک دنیای پیرامون و روابط بین پدیده‌ها است. روش‌شناسی پژوهش یک استراتژی کلی است که محقق را به تجزیه و تحلیل و استنباط از داده‌های به‌دست آمده از تحقیق یاری می‌رساند و او را قادر می‌سازد تا پاسخ مناسبی برای سوال‌های خود بیابد و صحت آنها را مورد آزمون و ارزیابی قرار دهند. پژوهش حاضر کاربردی و از نوع کیفی بود. در این پژوهش به منظور شناسایی مولفه‌های جانشین‌پروری از روش کیفی استفاده شد. جامعه پژوهش خبرگان و متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی آشنا به حیطه پژوهش شهر تهران در سال ۱۴۰۰ بودند. حجم نمونه طبق اصل اشباع نظری ۲۵ نفر محاسبه که این افراد با روش نمونه‌گیری هدفمند و دارای سابقه کار بیشتر از ۱۰ سال انتخاب شدند. بر اساس نظر متخصصان زمان خاصی را نمی‌توان برای رسیدن به اشباع و کفایت نظری در نظر گرفته و اقدام به تکوین نظریه کرد، ولی به‌عنوان یک قاعده کلی، حداقل بیست و سه مصاحبه در فرآیند کدگذاری داده‌ها توصیه شده است، اما در این پژوهش پس از مصاحبه با نفر بیست و پنجم، پژوهش به اشباع رسید.

ابزار پژوهش حاضر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که به صورت حضوری انجام گرفت. لازم به ذکر است که علاوه بر یادداشت مطالب مصاحبه‌ها، آنها با کمک یک ضبط صوت نیز ضبط شدند. به عبارت دیگر، گردآوری داده‌ها توسط ضبط صوت و ثبت کتبی جلسه به جلسه مصاحبه‌ها انجام و پس از هر مصاحبه فرآیند تحلیل مطالب یادداشت‌شده و ضبط‌شده انجام پذیرفت تا پژوهش به اشباع نظری برسد؛ یعنی نمونه‌های جدید نتوانند هیچ مطلبی به یافته‌های مصاحبه‌شوندگان قبلی بیفزایند. در این مطالعه، روایی با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آن با روش ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۷۹ به‌دست آمد.



روند اجرای پژوهش به این شرح بود که ابتدا بر اساس مبانی نظری یعنی مقاله‌ها، رساله‌ها، پایان‌نامه‌ها و کتاب‌های مرتبط با حیطه پژوهش و به کمک اساتید راهنما و مشاور، سوال‌های جهت مصاحبه با خبرگان و متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی طراحی شد. سپس اقدام به شناسایی خبرگان و متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی آشنا به حیطه پژوهش و با آنان درباره شرایط مطالعه از جمله ضبط مصاحبه‌ها جهت بررسی مجدد و ضمن رعایت موازین اخلاقی هماهنگ شد. همچنین، برای آنان اهمیت و ضرورت پژوهش تشریح و تبیین شد و از آنان خواهش شد تا در صورت موافقت با شرایط مطالعه حاضر در پژوهش به‌عنوان خبرگان و متخصصان حضور یابند و تحت مصاحبه قرار گیرند. مصاحبه‌ها به‌صورت انفرادی و حضوری در مکان و زمانی که قبلاً با آنان هماهنگ شده بود، صورت پذیرفت و دامنه زمانی هر یک از مصاحبه‌ها حدود ۳۵ الی ۵۵ دقیقه طول کشید. پس از هر مصاحبه از خبرگان و متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی به دلیل شرکت در پژوهش تقدیر و تشکر شد و مطالب یادداشت‌شده و ضبط‌شده پس از بررسی و تطبیق با یکدیگر مورد تحلیل قرار گرفتند تا پژوهش از نظر یافته‌ها به اشباع نظری برسد. داده‌های این مطالعه با روش کدگذاری مبتنی بر روش نظریه داده‌بنیاد در نرم‌افزار MAXQDA-20 تحلیل شدند. نظریه داده‌بنیاد به‌صورت گسترده از رویکرد منظم یا سیستماتیک استفاده می‌کند و یکی از محاسن آن این است که از ماهیت خوداصلاحی برخوردار می‌باشد. پس از جمع‌آوری داده‌ها و در مرحله تجزیه و تحلیل، اساسی‌ترین کار مشخص کردن طبقه‌های افراد، کارها، رویدادها و ویژگی‌های آنها است. در این فرآیند محقق می‌تواند پس از مشخص کردن طبقه‌ها، گروه‌ها و مولفه‌ها آنها را نام‌گذاری کرده و به یکدیگر مرتبط سازد.

## یافته‌های پژوهش

تعداد مصاحبه‌های این پژوهش ۲۵ مورد بود و فراوانی و درصد فراوانی جنسیت، تحصیلات و سابقه کار خبرگان و متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی در جدول ۱ گزارش شد.

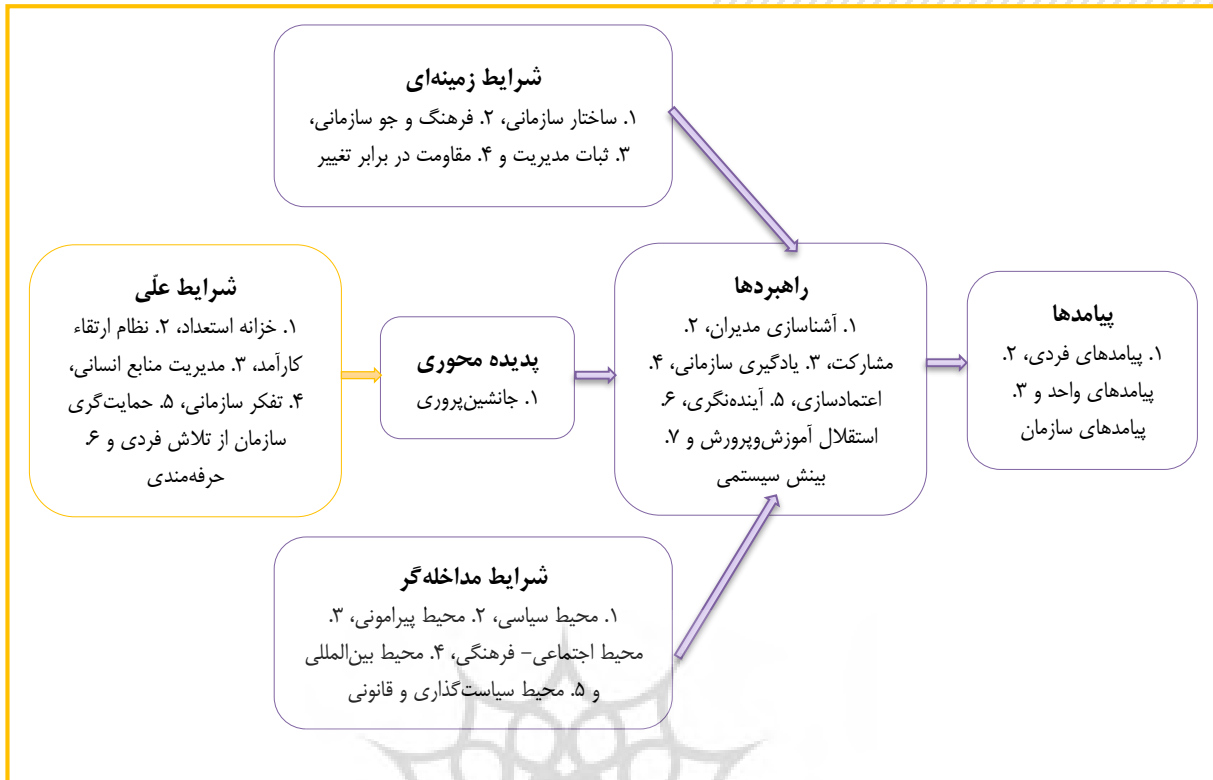
جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی جنسیت، تحصیلات و سابقه کار خبرگان و متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی

متغیر	سطح	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت	مرد	۱۱	۴۴٪	۴۴٪
	زن	۱۴	۵۶٪	۱۰۰٪
تحصیلات	دانشجوی کارشناسی ارشد	۱	۴٪	۴٪
	کارشناسی ارشد	۹	۳۶٪	۴۰٪
	دکتری تخصصی	۱۵	۶۰٪	۱۰۰٪
سابقه کار	۱۱-۱۵ سال	۳	۱۲٪	۱۲٪
	۱۶-۲۰ سال	۸	۳۲٪	۴۴٪
	۲۱-۲۵ سال	۴	۱۶٪	۶۰٪
	بیشتر از ۲۵ سال	۱۰	۴۰٪	۱۰۰٪

طبق نتایج گزارش‌شده در جدول ۱، بیشتر خبرگان و متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی زن (۱۴ نفر برابر با ۵۶ درصد)، دارای تحصیلات دکتری تخصصی (۱۵ نفر برابر با ۶۰ درصد) و دارای سابقه کار بیشتر از ۲۵ سال (۱۰ نفر برابر با ۴۰ درصد) بودند. کدگذاری مبتنی بر روش نظریه داده‌بنیاد جهت شناسایی مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی در جدول ۲ گزارش شد.

عامل	مولفه	تعداد شاخص	فراوانی در مصاحبه	درصد فراوانی
پدیده محوری	جانشین‌پروری	۸	۱۸	۷۳٪
	شرایط علی	۴	۱۵	۶۰٪
شرایط زمینه‌ای	نظام ارتقاء کارآمد	۵	۱۴	۵۶٪
	مدیریت منابع انسانی	۴	۲۰	۸۰٪
	تفکر سازمانی	۳	۱۹	۷۶٪
	حمایت‌گری سازمان از تلاش فردی	۵	۲۱	۸۴٪
	حرفه‌مندی	۵	۱۷	۶۸٪
	ساختار سازمانی	۵	۱۶	۶۴٪
	فرهنگ و جو سازمانی	۴	۱۹	۷۶٪
شرایط مداخله‌گر	ثبات مدیریت	۳	۱۵	۶۰٪
	مقاومت در برابر تغییر	۲	۱۰	۴۰٪
	محیط سیاسی	۳	۱۲	۴۸٪
	محیط پیرامونی	۳	۱۹	۷۶٪
	محیط اجتماعی - فرهنگی	۴	۱۸	۷۲٪
	محیط بین‌المللی	۳	۱۴	۵۶٪
	محیط سیاست‌گذاری و قانونی	۲	۲۳	۹۲٪
راهبردها	آشناسازی مدیران	۴	۲۰	۸۰٪
	مشارکت	۲	۱۷	۶۸٪
	یادگیری سازمانی	۴	۱۱	۴۴٪
	اعتمادسازی	۲	۱۹	۷۶٪
	آینده‌نگری	۴	۱۸	۷۲٪
	استقلال آموزش و پرورش	۲	۱۶	۶۴٪
	بینش سیستمی	۴	۱۸	۷۲٪
پیامدها	پیامدهای فردی	۵	۱۳	۵۲٪
	پیامدهای واحد	۶	۱۴	۵۶٪
	پیامدهای سازمان	۴	۱۷	۶۸٪
۶ عامل	۲۶ مولفه	۱۰۰ شاخص	میانگین فراوانی ۱۶/۶۵	میانگین درصد ۶۴٪

طبق نتایج گزارش شده در جدول ۲، جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی دارای ۱۰۰ شاخص و ۲۶ مولفه در ۶ عامل نظریه داده‌بنیاد بود. پدیده محوری دارای یک مولفه جانشین‌پروری، شرایط علی دارای شش مولفه خزانه استعداد، نظام ارتقاء کارآمد، مدیریت منابع انسانی، تفکر سازمانی، حمایت‌گری سازمان از تلاش فردی و حرفه‌مندی، شرایط زمینه‌ای شامل چهار مولفه ساختار سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، ثبات مدیریت و مقاومت در برابر تغییر، شرایط مداخله‌گر شامل پنج مولفه محیط سیاسی، محیط پیرامونی، محیط اجتماعی - فرهنگی، محیط بین‌المللی و محیط سیاست‌گذاری و قانونی، راهبردها شامل هفت مولفه آشناسازی مدیران، مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال آموزش و پرورش و بینش سیستمی و پیامدها شامل سه مولفه پیامدهای فردی، پیامدهای واحد و پیامدهای سازمان بود. همچنین، همان‌طور که در فراوانی و درصد فراوانی مشخص است، بیشتر از نیمی از خبرگان و متخصصان پژوهش حاضر بر اکثر مولفه‌ها تاکید کردند. در نهایت، الگوی مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی با روش نظریه داده‌بنیاد در شکل ۱ گزارش شد.



شکل ۱. الگوی مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی با روش نظریه داده‌بنیاد

## بحث و نتیجه‌گیری

جانشین‌پروری فرآیندی است که در خلال آن افراد مستعد برای تصدی مشاغل مدیریتی و اصلی برگزیده می‌شوند و تحت آموزش قرار می‌گیرند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی فوق‌فعال است که می‌کوشد تداوم راهبری را از طریق پرورش استعدادها با واسطه فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده در سازمان حفظ نماید. بنابراین، هدف این مطالعه شناسایی مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی با روش نظریه داده‌بنیاد بود.

نتایج یافته‌ها نشان داد که جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی دارای ۱۰۰ شاخص و ۲۶ مولفه در ۶ عامل نظریه داده‌بنیاد بود. پدیده محوری دارای یک مولفه جانشین‌پروری، شرایط علی دارای شش مولفه خزانه استعداد، نظام ارتقاء کارآمد، مدیریت منابع انسانی، تفکر سازمانی، حمایت‌گری سازمان از تلاش فردی و حرفه‌مندی، شرایط زمینه‌ای شامل چهار مولفه ساختار سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، ثبات مدیریت و مقاومت در برابر تغییر، شرایط مداخله‌گر شامل پنج مولفه محیط سیاسی، محیط پیرامونی، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط بین‌المللی و محیط سیاست‌گذاری و قانونی، راهبردها شامل هفت مولفه آشناسازی مدیران، مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال آموزش و پرورش و بینش سیستمی و پیامدها شامل سه مولفه پیامدهای فردی، پیامدهای واحد و پیامدهای سازمان بود. این نتایج با نتایج پژوهش‌های (Ranjbar et al, 2021)، (Shukla and Dwivedi, 2019)، (Danyali Dehhoz et al, 2019) و (O'Donohue, 2016) همسو و همراستا بود.

در این بخش مولفه‌های هر یک از شش عامل مورد تشریح و تفسیر قرار می‌گیرند. در این مطالعه، عامل پدیده محوری دارای یک مولفه جانشین‌پروری بود که برای تحقق آن می‌توان از راهکارهای تخصص‌محوری، الگوهای جانشین‌پروری بین‌المللی، بهره‌گیری از افراد مستعد و کوشا، جلوگیری از انتصاب‌های دستوری و پیشگیری از دخالت غیرمتخصصان استفاده کرد. عامل شرایط علی دارای شش مولفه خزانه استعداد، نظام ارتقاء کارآمد، مدیریت منابع انسانی، تفکر سازمانی، حمایت‌گری سازمان از تلاش فردی و حرفه‌مندی بود که برای اجرایی‌شدن آن باید شاخص‌هایی مانند شناسایی و ارزیابی استعدادها، تعامل با نیروهای کار آینده، دانشجویان و فارغ‌التحصیلان آتی، پرورش استعدادهای داخلی، ارزیابی استعدادها از منظر تسلط بر تکنولوژی روز، شناسایی توانایی بالقوه برای جانشینی، پرورش استراتژیک استعدادها، ارزیابی عملکرد فردی در سازمان، ارتقاء منابع انسانی و ایجاد فرصت یکسان، آماده‌سازی کارکنان برای



پرورش استعدادها، تطابق استراتژی منابع انسانی با اهداف سازمانی، تشویق به استمرار خدمت افراد در شرف بازنشستگی یا ترک خدمت، وجود یک واحد منابع انسانی فعال و مجهز، نظام مدیریتی هدفمند و پویا، سرمایه‌گذاری روی کارکنان و نیروی انسانی، بررسی فرصت‌های شغلی، تدوین و ارسال دستورالعمل مسئولیت‌های مدیریت برای مدیران جدیدالانتصاب، شناسایی تهدیدها و فرصت‌های برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، ارتباط با سازمان‌های موفق و پیشرو جهت تبادل استراتژی‌های سازمانی، تشویق کارکنان تلاشگر در راستای رسیدن به اهداف سازمان، در نظر گرفتن پاداش برای کارکنان تلاشگر و مستعد، توجه به کارکنان حرفه‌ای، مستعد و تلاشگر، جمع‌بندی مهارت‌های شغلی کارکنان درون‌سازمانی، برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت جهت آموزش، هدایت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از طرف مدیران سطح کلان را مورد توجه قرار داد و از آنها بهره برد.

همچنین، عامل شرایط زمینه‌ای دارای چهار مولفه ساختار سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، ثبات مدیریت و مقاومت در برابر تغییر بود که برای تحقق آن می‌توان از راهکارهای توجه مدیران سطح کلان به اجرای جانشین‌پروری، اولویت سازمان برای جانشین‌پروری، جمع‌بندی مهارت‌های کارکنان در سامانه، مشتری‌مداری، شنود موثر، همدلی، همکاری و کار گروهی، تفویض اختیار و آزادی عمل، ایجاد بستر مناسب برای اجرای جانشین‌پروری، اجرای جانشین‌پروری، آگاهی محیطی، وجود ثبات مدیریت کافی، ایجاد امنیت شغلی در سازمان، ثبات هیجانی و تسلط بر خود، عدم مقاومت سازمان در برابر اجرای جانشین‌پروری، عدم هراس نسبت به ازدست‌دادن شغلی فعلی، تغییرگریزی و حفظ موقعیت استفاده کرد. عامل شرایط علی دارای پنج مولفه محیط سیاسی، محیط پیرامونی، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط بین‌المللی و محیط سیاست‌گذاری و قانونی بود که برای اجرایی شدن آن باید شاخص‌هایی مانند نبود زدبندهای سیاسی برای پست‌های مدیریتی، عدم دخالت دولت برای انتصاب مدیران، نقش راهنما و حمایتی دولت در اجرای جانشین‌پروری، وجود محیط پویا برای اجرای جانشین‌پروری، ایجاد محیط مناسب جهت مشارکت افراد برای اجرای برنامه‌های نو، آگاهی سازمانی، پویایی سازمانی، حمایت جامعه و سازمان‌های دولتی از آموزش و پرورش برای جانشین‌پروری، دیدگاه جامعه نسبت به رویکرد منابع انسانی، استفاده از تجربه‌های بین‌المللی در اجرای برنامه جانشین‌پروری، فراهم‌نمودن فرصت مطالعاتی بین‌المللی جهت استفاده از تجربه‌های مدارس دنیا در اجرای جانشین‌پروری مدیران مدارس، تسهیل اجرای مدل‌های جانشین‌پروری توسط سیاست‌گذاران آموزش و پرورش و حمایت از مدل‌های جانشین‌پروری توسط قوانین آموزش و پرورش را مورد توجه قرار داد و از آنها بهره برد.

علاوه بر آن، عامل راهبردها دارای هفت مولفه آشناسازی مدیران، مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال آموزش و پرورش و بینش سیستمی بود که برای تحقق آن می‌توان از راهکارهای آموزش و افزایش مهارت، آشنایی با موضوع و مدل‌های مختلف جانشین‌پروری، آشنایی با چالش‌ها و موانع مدیریت در مدرسه و ارائه راه حل برای رفع آنها، اجرای روش‌های شبیه‌سازی شرایط مدیریت، حمایت و تعهد مدیران ارشد از برنامه جانشین‌پروری، مشارکت تمام مدیران در تصمیم‌های مرتبط با اجرای جانشین‌پروری، سبک‌های رهبری، مشارکت‌دهی کارکنان، مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، پرورش استعدادها، کارکنان، انتقال دانش و تجربه‌های مدیران فعلی به مدیران جانشین، استفاده از موفقیت‌های سایر سازمان‌ها، سازمان یادگیرنده، فرهنگ یادگیری، در معرض یادگیری قراردادن استعدادها، یادگیرنده‌بودن سازمان، اعتماد به توانمندی افراد متقاضی برای مدیریت، حمایت از تلاش افراد برای دستیابی به پست مدیریت، شناسایی نیازهای آتی سازمان، برنامه‌ریزی برای به‌کارگیری افراد جانشین و توانمند جهت پست‌های مدیریت، شناسایی و پاسخگویی سازمان جهت نیازهای آتی سازمان، توسعه و تقویت مدیران مستعد آینده، برخورداری از استقلال لازم در سازمان جهت به‌کارگیری پست مدیریت، برخورداری از آزادی علمی جهت آموزش افراد برای پست مدیریت در سازمان، عملیاتی‌کردن فرآیند جانشین‌پروری در سازمان، تلاش هدفمند برای رسیدن به ارتقاء شغلی افراد و شرکت در دوره‌های آموزش منظم جهت رسیدن به اهداف جانشین‌پروری در سازمان استفاده کرد. عامل پیامدها دارای سه مولفه پیامدهای فردی، پیامدهای واحد و پیامدهای سازمان بود که برای اجرایی شدن آن باید شاخص‌هایی مانند توسعه تعلق سازمانی و توسعه انگیزش، افزایش رضایت شغلی، تلاش برای بهبود مهارت‌های رفتاری، افزایش انگیزه کارکنان، پژوهش‌محوری، خودتوسعه‌ای، توسعه تعهد سازمانی، توسعه مدیریت دانش سازمانی، توسعه مشارکت سازمانی، ایجاد زبان مشترک برای تعیین معیارهای عملکرد و قابلیت در سازمان، توسعه بهره‌وری سازمانی، توسعه پایدارساز، حفظ و نگهداشت منابع، تناسب شغل و شاغل، عینی‌کردن معیارهای انتخاب، افزایش تعهد سازمانی و افزایش وفاداری کارکنان را مورد توجه قرار داد و از آنها بهره برد.

در این مطالعه، از محدودیت‌های در اختیار پژوهشگران می‌توان به محدودشدن جامعه پژوهش به خبرگان و متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی آشنا به حیطه پژوهش شهر تهران و استفاده از روش مطالعه صرفاً کیفی اشاره کرد. همچنین، از محدودیت‌های خارج از اختیار

پژوهشگران می‌توان به کمبود پیشینه پژوهشی درباره جانشین‌پروری با روش نظریه داده‌بنیاد و دشواری در انجام مصاحبه به دلیل مشغله‌های کاری خبرگان و متخصصان دانشگاهی اشاره کرد. بنابراین، پژوهش درباره مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی بر اساس نظر سایر خبرگان و متخصصان مانند مدیران مدارس ابتدایی، معلمان مدارس ابتدایی، مدیران و معاونان ارشد سازمان و اداره کل آموزش و پرورش اشاره کرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی از روش کمی برای اثبات و بررسی چگونگی وضعیت مولفه‌های جانشین‌پروری در مدیران مدارس استفاده شود. پیشنهاد پژوهشی دیگر انجام پژوهش‌های بیشتر درباره جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش با روش‌های مختلف از جمله نظریه داده‌بنیاد، سنتز پژوهی و غیره می‌باشد. آخرین پیشنهاد کاربردی انجام پژوهش درباره جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های غیرآموزشی و مقایسه نتایج آنها با مولفه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی می‌باشد. نتایج این مطالعه دارای تلویحات کاربردی بسیاری برای سازمان آموزش و پرورش است و با توجه به الگوی مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی، مدیران ارشد و مسئولان سازمان آموزش و پرورش می‌توانند گام موثری در راستای جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی بردارند. برای این منظور مهم‌ترین پیشنهادها کاربردی به شرح زیر می‌باشند:

۱. تبیین مولفه‌ها و شاخص‌های این مطالعه برای مسئولین ارشد سیستم آموزش عمومی کشور
۲. کاربست مولفه‌ها و شاخص‌های جانشین‌پروری شناسایی شده در این مطالعه برای بهره‌برداری در دوره‌های آموزشی جانشین‌پروری
۳. اصلاح محیط‌های سیاسی، پیرامونی، سیاست‌گذاری و قانونی، بین‌المللی و اجتماعی - فرهنگی برای تقویت برنامه‌های جانشین‌پروری
۴. برقراری نظام ارتقاء کارآمد، مدیریت منابع انسانی، تفکر سازمانی، حمایت‌گری سازمانی از طریق تلاش‌های فردی، حرفه‌مندی و جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی
۵. اصلاح و تقویت ساختار سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، ثبات مدیریت و مقاومت در برابر تغییر
۶. تشکیل بانک خزانه استعدادها بالقوه جانشین در سازمان
۷. تقویت مشارکت مدیران، یادگیری سازمانی، آشناسازی مدیران، اعتمادسازی و آینده‌نگری در میان مدیران نظام آموزشی
۸. بالا بردن بینش سیستمی مدیران و تلاش در جهت استقلال آموزش و پرورش
۹. تبیین پیامدهای فردی، واحد و سازمانی اجرای برنامه جانشین‌پروری برای مدیران فعلی
۱۰. توجه به مقوله و برنامه جانشین‌پروری به‌عنوان یک فرآیند و به‌روزرسانی مداوم آن

## موازین اخلاقی

در این مطالعه، موازین اخلاقی از جمله آزادی نمونه‌ها برای شرکت یا عدم شرکت در پژوهش و فایل صوتی را بدون هماهنگی مصاحبه‌کنندگان در اختیار هیچ شخصی نگذاشتن، رعایت شد.

## تشکر و قدردانی

در این مطالعه، از خبرگان و متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی به دلیل شرکت در پژوهش تقدیر و تشکر شد.

## مشارکت نویسندگان

در این مطالعه، نویسنده اول مسئول انجام مصاحبه، تحلیل داده‌ها و نگارش مقاله و نویسنده دوم و سوم مسئول نظارت بر حسن اجرای فعالیت‌های نویسنده اول بود.

## تعارض منافع

در این مطالعه، هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

## References

- Akbari M, Farhadi Varmazabadi Sh, Meidani M, Barzegaran A, Abdulmaleki Sh. (2023). Studying the educational needs of Alborz elementary school principals based on the professional competencies. *Iranian Journal of Educational Society*, 9(1): 277-286. (In Persian) doi: 10.22034/ijes.2023.551214.1289
- Aravena F. (2022). Principal succession in schools: A literature review (2003-2019). *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3): 1-17. doi: 10.1177/1741143220940331
- Ashoghi P, Imani MN, Sharifi A. (2022). Identifying the effective normative and behavioral variables in the performance of primary school principals. *Iranian Journal of Educational Society*, 8(1): 352-361. (In Persian) doi: 10.22034/ijes.2022.707651
- Ashrafi S, Zinabadi H. (2021). The roles of school principals in strengthening and developing thriving at work among teachers: The results of a mixed research. *Journal of School Administration*, 9(1): 314-336. (In Persian)
- Danyali Dehhoz M, Allameh SM, Safari A. (2019). Designing a model of succession management with an approach of the grounded theory. *Transformation Management Journal*, 10(1): 105-140. (In Persian) doi: 10.22067/pmt.v10i1.61676
- Ebrahimi Tabar R, Satari S, Soleimani T. (2023). Designing an effective management model in third millennium schools (Case study of school principals in Ardabil province). *Iranian Journal of Educational Society*, 9(1): 137-146. (In Persian) doi: 10.22034/ijes.2022.556786.1334
- Haile AT. (2020). Succession planning at private schools in Addis Ababa. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5): 1-6. doi: 10.24018/ejbmr.2020.5.5.547
- Hancock DR, Muller U, Wang C, Hachen J. (2019). Factors influencing school principals' motivation to become principals in the U.S.A. and Germany. *International Journal of Educational Research*, 95: 90-96. doi: 10.1016/j.ijer.2019.04.004
- Hoseininejad SM. (2021). The effect of talent management measures on the succession of teachers with regard to the mediating role of talent retention among Alevi school teachers. *Iranian Journal of Educational Society*, 7(1): 431-438. (In Persian) doi: 10.22034/ijes.2023.525516.1005
- Javadyar Kh, Saki R, Ja'fari P. (2023). Presenting the succession model of educational leaders in Iran's formal public education system. *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 22(2): 7-42. (In Persian) doi: 10.22034/jei.2023.376082.2514
- Liu Y, Bellibas MS. (2018). School factors that are related to school principals' job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Educational Research*, 90: 1-19. doi: 10.1016/j.ijer.2018.04.002
- Magri EP, Albert D, Joyce T. (2024). Nurse manager success factors: The foundation for succession planning. *Nurse Leader*, 22(1): 31-41. doi.org/10.1016/j.mnl.2023.10.005
- 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. doi: 10.1016/j.ijedudev.2018.04.004
- Mussolino D, Cicellin M, Iacono MP, Consiglio S, Martinez M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2): 72-86. doi: 10.1016/j.jfbs.2019.01.003
- O'Donohue M. (2016). Using a knowledge management approach to support effective succession planning in the civil service. Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.
- Porfirio JA, Felicio JA, Carrilho T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115: 250-257. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.054
- Qobakhloo M, Hassan Moradi N, Ahmadi Gh. (2022). Identifying the components of succession with emphasis on education and examining their status in Tejarat Bank. *Iranian Journal of Educational Society*, 8(1): 230-241. (In Persian) doi: 10.22034/ijes.2022.545676.1226
- Ranjbar F, Salehi M, Ahmadi E, Shahamat N. (2021). Identifying dimensions and components of succession management in cultural organizations (Case study: The Center Institute for the Intellectual Development of Children and Young Adults). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(5): 45-57. (In Persian) doi: 10.30495/jedu.2022.27669.5538
- Shukla S, Dwivedi AK. (2019). Mapping successors' expectations: decoding factors responsible for effective succession in Indian family businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 38(1-2): 5-18. doi: 10.1504/IJESB.2019.102515
- Smith TE, Reinke WM, Herman KC, Sebastian J. (2021). Exploring the link between principal leadership and family engagement across elementary and middle school. *Journal of School Psychology*, 84: 49-62. doi: 10.1016/j.jsp.2020.12.006
- Stavrou E, Kafa A. (2023). School principals' leadership styles on implementing inclusive education: the entrepreneurial leadership effect. *International Journal of Educational Management*, 38(1): 40-56. doi: 10.1108/IJEM-08-2023-0424
- Toyama H, Upadyaya K, Salmela-Aro K. (2022). Job crafting and well-being among school principals: The role of basic psychological need satisfaction and frustration. *European Management Journal*, 40(5): 809-818. doi: 10.1016/j.emj.2021.10.003
- Yazdani Z, Karami M, Ghorooneh D. (2022). Representing the principals perceptions and lived experiences of the professional development: A qualitative study. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(6): 29-51. (In Persian) doi: 10.22080/SHRM.2022.23540.1301