

## شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران با استعداد مدارس غیردولتی؛

### پژوهشی آمیخته

\*میترا نورادصدیق، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

عبدالرحیم نوه ابراهیم، استاد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.  
حمیدرضا آراسته، استاد مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.  
حسن‌رضا زین‌آبادی، دانشیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران با استعداد، در دبیرستان‌های غیردولتی تهران، با استفاده از روش پژوهش آمیخته صورت گرفت. در بخش کیفی، از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و بهره‌وری از فن گلوله برفی و به کارگیری معیار اشباع نظری، در مصاحبه‌هایی نیمه ساختار یافته با ۱۴ خبره مؤسس، مدارس غیردولتی معروف تهران استفاده شد. پایایی مصاحبه، از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، برابر ۸۶/۹ درصد حاصل شد. در تحلیل این داده‌ها از فن تحلیل موضوعی (تم) به کمک نرم افزار maxqda استفاده شد. در بخش کمی جامعه آماری، شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه غیردولتی تهران در سال تحصیلی ۹۶-۹۵ که مشتمل بر ۵۱۰ نفر بودند که از این میان با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، ۲۱۸ مدیر به طور تصادفی به عنوان نمونه انتخاب گردید. اجرای بخش کمی با ابزار پرسشنامه محقق ساخته حاصل از نتایج بخش کیفی بود. روایی و پایایی ابزارهای پژوهش در حد مطلوب بدست آمد. برای تحلیل داده‌های کمی، از شاخص‌های آمار توصیفی، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و الگویابی معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که می‌توان توسعه حرفه‌ای مدیران با استعداد را در سه مؤلفه: ایجاد فرصت توسعه شغلی، ایجاد فرصت توسعه فردی، تشویق مدیران به بهسازی خود، خلاصه نمود. نتایج کلی پژوهش حاکی از آن است که سه مؤلفه حاصل، جمعاً ۴۹/۳۴٪ از واریانس توسعه حرفه‌ای مدیران را تبیین و پوشش می‌دهد (ایجاد فرصت یادگیری با ضریب ۰/۵۳، جدا سازی مسائل مالی از آموزش با ضریب ۰/۵۶ و تشویق مدیران در بهسازی خود با ضریب ۰/۴۸ در تبیین واریانس سازه توسعه سهم دارند).

واژگان کلیدی: توسعه حرفه‌ای، استعداد، مدیریت استعداد، مدیر، مدارس غیردولتی

\*نویسنده مسئول: mitrasedigh@gmail.com

دریافت مقاله: ۹۶/۱۱/۷ پذیرش مقاله: ۹۶/۱۱/۷

## **Identification of the components of the professional development of talented managers of nongovernmental schools, mixed research**

**\*Mitra Norad Sedigh**, PhD student of Educational Administration, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Abdolrahim Naveh Ebrahim**, Professor of Educational Administration, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Hamidreza Arasteh**, Professor of Higher Education Administration, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Hassan Reza Zainabadi**, Associate Professor of Educational Administration, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

### **Abstract**

The purpose of this study was to identify the components of professional development of talented managers in Tehran's non-governmental high schools using mixed research method. In the qualitative section, the targeted sampling approach and the use of snowball technology and the application of theoretical saturation criterion, were used in semi-structured interviews with 14 experts of the founder, the famous nongovernmental schools in Tehran. The reliability of the interview resulted in an agreement between the two coders (evaluator), equal to 86.9%. In analyzing these data, thematic analysis (theme) was used by maxqda software. In the quantitative section of the statistical society, all non-governmental high school principals of Tehran in the academic year of 2016-2017, consisting of 510 people, were selected from among which 218 managers were randomly selected using the Cochran sampling formula. 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. For analyzing quantitative data, descriptive statistics, exploratory factor analysis, and structural equation modeling were used. The results of the research showed that it is possible to summarize the development of talented managers in three components: creating opportunities for career development, creating opportunities for individual development, encouraging managers to improve themselves. The general results of the research indicate that the three components of the study, explaining and covering 49.34% of the variance of managers professional development (creating a learning opportunity with coefficient of 53%, separating financial issues from education with coefficient of 56% and encouraging managers in their upgrading, the coefficient of 0.48 contributes to the explanation of the variance of developmental structures.

**Key words:** professional development, talent, talent management, manager, nongovernmental schools

---

\* Corresponding author: [mitrasedigh@gmail.com](mailto:mitrasedigh@gmail.com)  
Receiving Date: 18/10/2017 Acceptance Date: 27/1/2018

## مقدمه

شناسایی مدیران با استعداد یکی از دغدغه‌های مهم سازمان هاست، خصوصاً سازمان‌هایی که سرمایه‌های اصلی خود را کارکنان مستعد و سرمایه‌های انسانی آن‌ها می‌دانند، نه دارایی‌های ملموسی چون پول یا تجهیزات [۵۵]. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی در پی و نوآوری‌های مداوم، اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، با استعداد و توانمند باشند [۵]. سازمان‌های مختلف با شدت گرفتن رقابت به این نتیجه رسیده‌اند که یک سازمان خاص، نیازمند استعدادهای خاص است [۲]. استعداد را می‌توان به شکل‌های مختلفی تعریف نمود. آنچه که بیشتر بر آن توافق دارند، تمایز بین استعداد و نیروی انسانی عادی، بر سر ویژگی‌هایی است که فرد را قادر به انجام خاص یا امور خاصی می‌نماید که کمتر کسی قادر به انجام آن‌هاست [۴۵]. تخصص‌های مختلف، مهارت‌های ارتباطی عمیق، توانمندی‌های ذهنی خارق‌العاده و به خصوص 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 باشند بی‌شک کارکنان برتری نیز نخواهند داشت، زیرا یا افراد به سازمان جذب نمی‌شوند یا اینکه پس از مدتی آن را ترک می‌کنند [۵۲]. استعداد مدیریتی تلفیقی از نوعی ذهن با هوش استراتژیک، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی و احساسی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی جذب و الهام بخشی به دیگر افراد با استعداد، روحیه کارآفرینی، مهارت‌های شغلی و وظیفه‌ای و توانایی کسب نتایج، است [۳۶].

مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد شوند و توسعه یابند [۵۴]. در فرایند مدیریت استعداد، بعد از شناسایی افراد مستعد و مقایسه سطح

صلاحیت آن‌ها با صلاحیت‌های ضروری و مورد نیاز سازمان، مرحله بعدی فراهم آوردن فرصت‌هایی برای توسعه مستمر این افراد اختصاص دارد [۵۵].

به عقیده لیندروم<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، توسعه کارکنان بر روی همه کارکنان در سازمان متمرکز است، اما مدیریت استعداد یک گروه خاصی از افراد را در نظر می‌گیرد که سازمان‌ها باید به طور فوق العاده به آن‌ها توجه کنند. چرا که شناسایی استعداد بدون توسعه استعداد چیزی جز اتلاف زمان و منابع نیست [۱۲]. 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 قابلیت یادگیری در افراد مستعد باعث ارتقا ظرفیت افراد برای یادگیری می‌شود و آگاهی آن‌ها را بهبود می‌بخشد [۲۵]. توسعه استعداد، یادگیری و بهبود عملکرد کارکنان با استعداد، بخش ضروری مدیریت استعداد است [۱۸]. آنچه که بسیار ضروری است در این مرحله با کارکنان به صورت کاملاً فردی رفتار شود و برنامه نگهداری کارکنان را توسعه دهند که به طور خاص بر توسعه چالش‌های کاری و تعادل کار و زندگی تأکید کند. برنامه‌های توسعه‌ای و فرصت‌های یادگیری بایستی بسیار روشن باشد و هم شامل آموزش رسمی باشد و هم برنامه پایش [۱۴]. می‌توان گفت سازمان‌هایی که توسعه استعدادها را در کانون فعالیت‌های خود قرار داده و به آن توجه وافر نمایند می‌توانند استعدادهای بیشتری را جذب نموده و زمان طولانی تری آن‌ها را حفظ نمایند و در درازمدت عملکرد بهتری داشته باشند [۴۴].

محققان معتقدند، با در نظر داشتن عملیات پیچیده مدارس قرن ۲۱، مدیران نقشی بسیار حیاتی و محوری در اثربخشی و بهبود مدرسه و یادگیری دانش آموزان ایفا می‌کنند [۲۷ و ۴۸]. مدیران مدارس تأثیر چشم‌گیری بر پیامدهای مدرسه دارند، به اندازه‌ای که از

---

1. Linderum

نقش آن‌ها به عنوان دومین عامل اثرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان یاد شده است [۵۶]. مدیریت مدرسه شغلی است که نیازمند اکتساب دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌هایی برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان است [۳۳]. اما نتایج تحقیقات متعددی از عدم برخورداری و شکاف در دانش و مهارت‌های لازم برای رهبری در بین مدیران مدارس بحث کرده‌اند [۱۰، ۱۷، ۲۰، ۴۷]. مفهوم شایستگی ارتباط بسیار نزدیک با مفهوم استعداد دارد، یعنی اگر افراد به مرتبه بالایی از شایستگی‌های مورد نیاز شغل خود دست یابند قطعاً می‌توان آنان را به منزله بهترین‌ها و به عبارتی استعداد در نظر گرفت. بنابراین با توجه به تعاریف ذکر شده، از نقاط مشترک این دو مفهوم می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. ارتقاء هر دو سازه، بستگی به، آمیزه ثمربخش ویژگی‌های شخصی و محرک‌های زمینه‌ای دارد.

۲. توسعه و بکارگیری هر دو مفهوم عمدتاً به سطح معینی از عملکرد و موفقیت منجر می‌شود.

اما برخی از تفاوت‌های مهم که حد فاصل میان "استعداد" و "شایستگی" را مشخص می‌کند به شرح ذیل است:

اولین و بارزترین تفاوت، ذاتی بودن (حداقل تا حدی) استعداد در مقابل شایستگی است. استعدادی که پرورش و به کار گرفته شود، می‌تواند شایستگی شود. بنابراین، با شروع از استعداد می‌توان شایستگی را ارتقاء داد، اما با شروع از شایستگی، توسعه استعداد از لحاظ نظری غیر ممکن است.

دومین تفاوت در تقابل با استعدادهای پرورش نیافته، قابلیت مشاهده شایستگی است. شایستگی‌ها از طریق طیف گسترده‌ای از آزمایش‌ها قابلیت اندازه‌گیری دارند، در حالی که اندازه‌گیری استعدادهای ممکن است مشکل باشد، به ویژه هنگامی که استعدادهای هنوز توسعه نیافته باشد [۱۱].

تفاوت دیگر این است که استعداد در رشته‌ای خاص به عملکرد عالی در آن حوزه پیوند می‌خورد، در حالی که شایستگی بدون استعداد به سطح عادی تری از عملکرد منجر خواهد شد. البته بدین معنا نیست که فردی که، با استعداد نیست، نتواند به سطح عملکرد بالاتر از نرمال برسد. اما در هر صورت نشان می‌دهد که دومی با تلاش بیشتری برای رسیدن به این سطح عملکرد، از یک فرد با استعداد برسد [۱۱ و ۵۰].

در نهایت، انگیزه و انرژی بخشی، ویژگی کاری استعدادهاست، که نمی‌توان آن را به شایستگی نسبت داد. این عنصر خصوصا در زمینه‌های استرس زای شغلی، مبارزه در ترکیب یک زندگی کاری، با زندگی شخصی، است که کارکنان امروزه تجربه می‌کنند، با ارزش است [۱۱].

انرژی، انگیزه و عملکرد فوق العاده، ویژگی‌هایی است که فرد با استعداد می‌تواند به سازمان خود بدهد، ویژگی‌های ذکر شده، ایجاب می‌کند تا استعدادهای مدیریت شوند، چرا که آنها می‌توانند یک سرمایه سازمانی با ارزش باشند [۱۱].

تحقیقات نشان داده است که بسیاری از مدیران با ورود به موقعیت جدید، احساس ضعف، عدم آمادگی، تنهایی و منزوی بودن، دارند [۲۰]. بر همین اساس، می‌توان گفت که همه رهبران آموزشی، صرف نظر از پایه شغلی، تجربه و جاه طلبی شان نیازهای توسعه‌ای دارند، که باید از طریق نیازسنجی توسعه حرفه‌ای مشخص و شناسایی گردد. واقعیت این است که مدیران برای اینکه به تلاش‌هایشان در جهت بهبود یادگیری دانش آموزان قوت ببخشند، نیازمند شرکت در فعالیت‌های توسعه مداوم هستند [۲۲، ۲۳].

تمرکز بر روی توسعه فردی مدیران مدارس، به عنوان بخش کلیدی و مهم راهکارها و اصلاحات آموزشی مطرح شده است [۴۹]. توسعه فردی، مدیران را قادر می‌سازد تا دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و صلاحیت‌های مرتبط با رهبری را به منظور رویارویی با چالش‌های انجام نقششان، ارتقا دهند و سبب بهبود نتایج یادگیری، خلق محیط یادگیرنده، افزایش کیفیت و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان گردند [۴۷، ۲۲، ۱۷، ۱۶، ۹، ۴].

به عبارتی، توسعه فرآیندی است که از طریق آن مدیران می‌توانند آنچه را که در برنامه‌های آماده سازی و سایر برنامه‌ها یاد نگرفته اند، به دست آورند [۲۳،۳۳]. توسعه فردی مدیران بخشی از فلسفه بهبود مدارس است. توسعه مدیران آموزشی، 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 دانش آموزان است [۱۰]، فعالیت‌هایی که ظرفیت مدیران مدارس، جهت رهبری مؤثرتر را، بالا برده و مهارت‌های مدیران در حوزه‌هایی چون رهبری تغییر، مدیریت منابع انسانی و بهبود فرایند آموزش افزایش می‌دهد [۱۵].

با توجه به شرایط بسیار رقابتی و متغیر امروزی، نیاز به بازبینی و نوسازی مستمر مهارت‌ها و توانایی‌های افراد و به ویژه استعدادها یکی از الزامات اصلی در موفقیت سازمان‌ها است. شرکت‌های برتر دنیا هر یک به طرق مختلف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنان خود را پیگیری می‌کنند. انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا<sup>۱</sup> که در سال ۲۰۱۴ به انجمن توسعه استعداد، تغییر نام داده است، به عنوان یکی از بزرگترین مراکز حرفه‌ای آموزش سازمانی، از سال ۲۰۰۱ و با هدف آمایش شاخص‌های عملکرد این حوزه اقدام به تدوین گزارشی با عنوان، گزارش وضعیت صنعت می‌نماید. در گزارش سال ۲۰۱۴ این انجمن، ۶۱ سازمان که اطلاعات آنها مشترکاً از فهرست ۵۰۰ شرکت برتر (فورچون)<sup>۲</sup> و پایگاه اطلاعاتی جایزه آموزش و توسعه آمریکا گردآوری می‌شود، مطالعه و بالغ بر ۳۰ شاخص کلیدی حوزه آموزش در سازمانهای آمریکایی بررسی، تحلیل و مقایسه شده اند. بر اساس این گزارش سازمانهای آمریکایی طی سال ۲۰۱۴ بیش از ۱۵۶ میلیارد دلار در زمینه یادگیری و توسعه کارکنان خویش سرمایه گذاری

---

1. American Society for Training and Development (ASTD)  
2. Furtun

کرده اند. همچنین گزارش حاکی از این است که روند سرمایه گذاری سازمانها در امر آموزش و یادگیری کارکنان همچنان صعودی است [۱۹،۲۴].

هانس استرابرگ<sup>۱</sup> مدیر اجرایی الکستروکس<sup>۲</sup>، می گوید 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 پیش نیاز برای موفقیت است [۳]. در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفته، فرصت برای یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، سومین مورد از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه بندی شده است. یعنی توسعه کارکنان، بالاتر از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه کاری و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی نشاط آور بودن محیط کار شناخته شده است [۴۱]. تجربیات مایکروسافت<sup>۳</sup> نیز گویای تلاشهای این شرکت در حوزه توسعه استعداد است. ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم تعهدی است که مایکروسافت به تمام کارکنان خود دارد. علاوه بر کلیه کارکنان، مایکروسافت با برنامه‌هایی نظیر فعالیت‌های ارزیابی، مربی گری، استاد - شاگردی، چرخه‌های یادگیری، یادگیری فعال و سخنرانی‌ها در زمینه کسب و کار، بر روی گروه‌های کوچک تری از کارکنان که دارای استعداد بالقوه برای رسیدن به نقش‌های ارشد میانی تر هستند، سرمایه گذاری می‌کند [۲۸]. موهان<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، قلب مدیریت استعداد را، توسعه ظرفیت‌های درونی افراد در بستر ارزش‌ها می‌داند، بدین صورت که: ظرفیت یادگیری به وسیله آموزش جامعی که چگونه یادگرفتن را به همراه توانایی در پایش محیط فراهم می‌سازد،

---

1. Hans Straberg  
2. Elextroux  
3. Microsoft  
4. Mohan



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، در جهت برقراری ارتباط یادگیری با افراد و محیط اطرافشان باشند که نتیجه آن ایجاد یک حس تعلق و یک محیط مبتنی بر اعتماد در سطح سازمان و روحیه تیمی در افراد سازمان می‌شود [۴۷]. در این راستا برنامه‌های پرورش استعداد روی توسعه مهارت‌های فردی، شایستگی‌ها و رفتارهایی که شغل‌ها و افراد را در آینده موفق می‌سازد، متمرکز می‌شود [۲۸]. این امر بیش تر 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 پاسخ دهندگان مهم تر و بالاتر از 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 آن چه در درجه اول برای استعدادها و نیروهای برتر مهم است، وجود فضا و فرصت آموختن و یادگیری است [۴۴]. در اینجا کارکنان به یک مسیر شغلی قابل لمس و شفاف نیاز دارد. در همین مورد، سازمان مستلزم سرمایه گذاری بیش تر بر روی کارکنان، با هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه است [۳۳]. 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 پیش گستر و فراکنشی اجرا گردد نه واکنشی [۵۵]. باید توجه داشته باشیم چنان چه استعدادها در نقش‌های جدیدشان از حمایت کافی و توسعه ساختارمندی برخوردار نباشند، از دست خواهند رفت [۴۶].

نتایج پژوهش مولنیر و همکاران (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که ارتباطات اجتماعی مدیران، عضویت در شبکه‌های اجتماعی و رهبری تحولی بر توسعه آنان مؤثر است [۴۰]. هیلارد (۲۰۱۵)، در پژوهش خود، به ارزیابی برنامه‌های توسعه مدیران پرداخته و نتیجه گرفته است که، فرصت ارایه شده به بهبود آموزش، یادگیری، پژوهش و مهارت‌های

رهبری، بیشترین تاثیر را بر توسعه مدیران دارد [۲۴]. نایکر و ناديو (۲۰۱۴)، 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 [۴۱]. کیمبر (۲۰۱۳) با انجام طرح پژوهشی نتیجه گرفت که جو مثبت مدرسه، ارتباطات بین فردی کارکنان و مدیریت مشارکتی بر توسعه مدیران مدارس مؤثر است، هم‌چنین، اجرای برنامه‌های توسعه تأثیری مثبت و مستقیم بر توانایی مدیران و افزایش اعتماد به نفس آنان داشته و در جهت قبول مسئولیت آمادگی بیش‌تری کسب می‌کنند و از سوی دیگر، توسعه مدیران تأثیری مستقیم بر موفقیت دانش‌آموزان دارد [۳۲]. کاردنو و یانگز (۲۰۱۳)، 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 [۱۳]. ابراهیم (۲۰۱۱) 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 [۲۷]. هم‌چنین، مهم‌ترین عوامل بازدارنده توسعه فقدان تجربه کافی، دوره‌های ضمن خدمت محدود، فقدان منابع و امور مالی، قدرت‌های تصمیم‌گیری، مخالفت، عدم شناخت، موضوع‌های خانوادگی، کمبود وقت می‌باشد. بیزل (۲۰۱۱)، در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در مناطق ایالت ویرجینیا پژوهشی انجام داد و نتیجه گرفت که: در این مناطق اجرای برنامه‌های توسعه با ضعف شدید همراه است و فرصت‌های رشد و توسعه مدیران محدود می‌باشد. نبود برنامه ریزی و سازماندهی مناسب، دانش اندک مدیران، سیاست‌های دولت فدرال، موقعیت جغرافیایی و... از دلایل ضعف برنامه‌های توسعه در این مناطق است [۱۰].

تیلور (۲۰۰۸)، با انجام پژوهشی با عنوان طراحی دوباره برنامه‌های آماده سازی مدیران مدارس، بیان می‌کند، 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 شبکه سازی می‌دانند [۵۳]. سالازر (۲۰۰۷)، با انجام پژوهشی در زمینه توسعه مدیران نتیجه گرفت، مشارکت در برنامه‌های توسعه خود و همکاران، تنظیم اهداف و تعیین پیامدها؛ توسعه چشم انداز و مأموریت؛ تجزیه و تحلیل داده ها؛ تعریف ارزش‌های بنیادی و باورهای آموزش؛ طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه درسی؛ توسعه داده‌ها و راهبردهای گرد آوری داده ها؛ توسعه و اجرای برنامه‌های راهبردی؛ توسعه مدرسه با استفاده از تفکر سیستمی؛ سازماندهی منابع؛ حفظ و ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر؛ ایجاد جهت گیری آموزشی نتیجه محور و تسهیل فرایند تغییر؛ از الزامات و پیامدهای توسعه هستند که با روش‌هایی چون تشکیل گروه‌های کوچک مطالعه، مربی گری و پروژه‌های مسئله محور قابل پیگیری هستند [۴۸].

نصیری ولیک بنی و همکاران پژوهش کیفی در سال ۱۳۹۵ با هدف تدوین الگویی مفهومی برای بالندگی مدیران مدارس ابتدایی استان فارس به ۱۶ 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 مداخله گر (قوانین و مقررات تسهیل کننده، شایستگی مدرسان) و پیامدها ( بالندگی فردی و حرفه‌ای مدیران، موفقیت تحصیلی دانش آموزان، توسعه مدرسه به عنوان سازمان یادگیرنده و تربیت شهروند بالنده) [۴۲]. نتایج بدست آمده از پژوهش حیات و همکاران (۱۳۹۴)، با هدف شناسایی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه حاکی از آن بود که نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل ۵ مقوله کلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت

اجتماعی و تکنولوژی و ۱۴ زیر مقوله 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 بود [۲۳]. افجه و صالح غفاری (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور" نشان دادند که برنامه ریزی توسعه سازمانی با نگهداری کارکنان دانش محور، ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی با ترک خدمت کارکنان رابطه معنی دار دارد [۱]. حاجی کریمی و سلطانی در سال ۱۳۹۰، پژوهشی تحت عنوان: بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران انجام دادند [۲۱]. یافته‌های پژوهش نشان داد که شاخص سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران عبارتند از: ارزیابی سهم نیروهای مستعد در موفقیت سازمان، جبران خدمات نیروهای مستعد متناسب با سهم آنان در ارزش آفرینی 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 جهت توسعه نیروهای مستعد داشتن و افزایش ضریب امنیت شغلی ویژه نیروهای مستعد، طراحی مسیر پیشرفت شغلی ویژه نیروهای مستعد و شناسایی شکاف استعداد خلاصه کرده است. پژوهش بلوچی و نیلی طباطبایی (۱۳۸۹)، با عنوان طراحی الگوی توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی، شرکت توزیع برق شیراز) به چهار مورد از اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه: آموزش‌های رسمی، تفویض اختیار، کار تیمی و چرخش شغلی پرداخته است [۷]. بابایی (۱۳۸۸)، تحقیقی در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران انجام داد، وی به سه منبع یادگیری شامل: آموزش، پرورش و تجربه اشاره کرده است. در پژوهش فوق، برنامه پرورش مدیران شامل سه عنصر اصلی:

دوره‌های مهارت آموزی، خود توسعه ای (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. بررسی توسعه مدیران مستعد آموزشی، می‌تواند تحولی در مدارس ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارده بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید. علاوه بر این، استقرار مدیریت استعداد در آموزش و پرورش، زمینه ساز شرایطی می‌گردد که در آن مدیران با استعداد، تمامی توانایی‌ها، استعدادها و مهارت‌های یادگیری را، برای انجام وظایف محوله به کار گیرند تا بدین وسیله، بازدهی مدارس خود را به حداکثر برسانند. شواهد امر حاکی از عدم مراعات ملاک‌ها و مبانی علمی مدون برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در بخش دولتی است، اما با ملاحظه‌ی توفیق بسیاری از مدارس غیردولتی در شناسایی و توسعه حرفه‌ای مدیران با استعداد، مقاله حاضر به دنبال بررسی این است که مهمترین عوامل توسعه حرفه‌ای، مدیران مستعد مدارس چیست؟

### روش پژوهش

پژوهشگر با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر مدارس غیردولتی تهران، لازم می‌داند به کمک تحلیل محتوا، به بررسی کیفی در زمینه مورد پژوهش مبادرت ورزد. زیرا در شرایطی که پژوهشگر بر اساس پژوهش‌های انجام شده و نظریات ارائه شده قادر به ارائه فرضیات پژوهش نباشد، لازم است به جای ارائه و آزمودن فرضیه به ساخت نظریه بر اساس سوالات پژوهش و داده‌های مبتنی بر زمینه اقدام نماید (ادیب حاج باقری و همکاران، ۱۳۹۴؛ منصوریان، ۱۳۸۶). از این رو در ادامه پژوهشگر تلاش دارد با استفاده از مطالعات کیفی و کمی ابعاد، زیر مؤلفه‌ها و عوامل نهفته پدیده مورد نظر را به

طور جامع و همه جانبه مورد کنکاش قرار داده و به طراحی الگوی توسعه فردی استعداد مدیران آموزشی اقدام نماید. بنابراین، در مرحله اول به دنبال شناخت مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد با استفاده از پژوهش کیفی و گردآوری داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه بود. در بخش دوم، بر مبنای روش کمی، داده‌های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسشنامه ساخته شده به کمک بخش کیفی برای توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد، در پی گردآوری داده‌های میدانی مورد نیاز برای تحلیل‌ها بود. در مرحله نهایی، بعد از آماده شدن داده‌های مکفی با بکارگیری تکنیک‌های آماری مناسب، نظیر تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی و الگویابی معادلات ساختاری، در پی شناخت ابعاد تشکیل دهنده هر مؤلفه الگو و تأیید این ابعاد و سپس تعیین میزان تاثیر سازه‌ها بر همدیگر در قالب آزمون و برازش الگوی نهایی پژوهش بوده است. پژوهش از حیث هدف، از نوع کاربردی<sup>۱</sup> است. در این پژوهش، پژوهشگر با توجه به نظریات و رویکردهایی که در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد وجود دارد و گردآوری داده‌های میدانی از سازه توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد، به دنبال بکارگیری و کاربرد این نظریات در موقعیت خاص مدارس غیردولتی تهران و طراحی الگوی مفروض و آزمون این الگو در جامعه مورد مطالعه است. از طرف دیگر نوع پژوهش بر حسب گردآوری داده‌ها از نوع میدانی است که به صورت پیمایش به گردآوری داده‌های مورد نیاز اقدام گردیده است. لذا پژوهش در طبقه کلی روش‌های پژوهش غیرآزمایشی<sup>۲</sup> قرار گرفته است [۸]. بنابراین تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی بوده و به روش آمیخته است. تحقیق حاضر، به دلیل این که به دنبال کشف توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد آموزشی است، از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته‌ی اکتشافی است. در این نوع طرح‌ها،

---

1. Applied study

2. Non experimental

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. بنابر این، 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 [۷].

همین روند، در تحقیق حاضر نیز رعایت شده است، یعنی، ابتدا با روش کیفی و به کمک نرم افزار maxqda، مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی مستعد شناسایی و طبقه‌بندی شده و سپس با پرسش‌نامه محقق ساخته، که حاصل مرحله اول تحقیق است؛ به دسته‌بندی ویژگی‌ها و شاخص‌ها پرداخته شد. جامعه آماری تحقیق، 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 دارند، شناسایی شدند. با توجه به ماهیت تحقیق و آمیخته بودن روش تحقیق، بهترین و جامع‌ترین ابزار، مصاحبه است. سوالاتی که در مصاحبه استفاده شده است، به صورت مشخص مبتنی بر سوالات اصلی پژوهش و سوالاتی بوده است که برای تبیین بهتر موضوع در جلسه مصاحبه مطرح شده است. با برقراری تماس با این افراد، مصاحبه‌ها انجام شد. در خلال برخی از مصاحبه‌ها، 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 ۱۴ مورد مصاحبه نیمه‌هدایت شده شد. اگر چه داده‌های حاصل از مصاحبه تا نفر ۱۱ به اشباع رسید، اما برای اطمینان بیشتر، مصاحبه‌ها تا ۱۴ نفر ادامه پیدا کرد.

برای محاسبه پایایی مصاحبه، از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شده است، بدین منظور از مشارکت دو عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی

استفاده شد. درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از این دستور محاسبه شد:

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

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، با استفاده از دستور فوق برابر ۸۷/۳ درصد است. چون این میزان پایایی، بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان تحلیل مصاحبه‌های کنونی مناسب است.

برای جمع آوری اطلاعات کمی، از پرسش نامه محقق ساخته که بر اساس تحلیل داده‌های کیفی ساخته شده است، استفاده شد. در طراحی پرسش نامه، ۱۱ شاخص نهایی استخراج شده از مصاحبه‌ها در نظر گرفته شد. همچنین برای آزمون روایی سوالات پرسشنامه، از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی استفاده شد. در این مرحله، با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظر از افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمد و بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسشنامه، همان خصیصه‌ی مورد نظر محقق را می‌سنجد. ضریب آلفای کرونباخ پرسش نامه‌ی رتبه بندی شاخص‌ها، برابر ۰/۹۴۴ است.

در بخش کمی، مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد مورد سنجش قرار گرفت، جامعه آماری برای رتبه بندی و سنجش مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد، مستخرج از مصاحبه‌ها، شامل تمامی مدیران مدارس غیردولتی تهران بود. طبق آخرین آمار و اطلاعات منتشر شده از سوی مدیریت آموزش و پرورش شهر تهران در سال تحصیلی (۹۶-۹۵)، ۵۱۰ مدیر دبیرستان غیردولتی را در بر داشت، که از این تعداد، ۲۱۸ مدیر به صورت تصادفی به عنوان نمونه با روش نمونه گیری تصادفی، بر اساس دستور کوکران و با در نظر گرفتن فاصله اطمینان ۹۵ درصد و خطای مجاز ۵ درصد انتخاب شدند. ابزار



کمی پژوهش، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۱۰ گویه که شامل ۲ بخش، اطلاعات جمعیت شناختی و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیر مستعد که خود دارای سه زیر مؤلفه بود، بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها تنظیم و به کار برده شد. گویه‌های پرسشنامه بر اساس طیف چهار گزینه‌ای لیکرت دارای چهار گزینه کاملاً موافقم، موافقم، مخالفم و کاملاً مخالفم که به ترتیب اعداد ۱ تا ۴ به آنها اختصاص داده، تنظیم شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی (آزمون‌های ناپارامتریک خی دو<sup>۱</sup> و برای بررسی وضعیت پاسخگویی به گویه‌های مختلف و همچنین برای بررسی معناداری گویه‌های هر بخش، آزمون  $t$  تست تک نمونه ایی، تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی و الگویابی معادلات ساختاری) در پی شناخت ابعاد تشکیل دهنده هر مؤلفه الگو و تأیید این ابعاد و سپس تعیین میزان تاثیر سازه‌ها بر همدیگر در قالب آزمون و برازش الگوی نهایی پژوهش با استفاده از نرم افزار آماری spss و برای آزمون الگو از نرم افزار لیزرل (lisrel) استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

در بخش کیفی ضمن ارائه تحلیل‌های مربوط به تحلیل محتوا، به روند شکل‌گیری مفاهیم، مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد آموزشی پرداخته می‌شود تا در انتها، الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد آموزشی در مدارس متوسطه تهران تبیین شود. بخش کیفی یافته‌های این پژوهش حاصل تفسیر ۱۴ مصاحبه انجام شده در مدارس معروف غیردولتی تهران است. در این پژوهش روش جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه باز و نیمه ساختار یافته بود. مصاحبه‌ها با هدف آگاهی و اطلاع از نگرش و باور خبرگان در خصوص محور اصلی پژوهش مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد آموزشی انجام

---

1. Chi- Square

## مدیریت بر آموزش سازمانها

شده است. در این پژوهش محقق سعی نمود، مصاحبه‌ها را بر اساس سوالات تحقیق شروع و سپس بر اساس مطالب بیان شده، ارتباط مطالب و مباحث مطرح شده توسط خبرگان را حفظ نماید. ضمن آن که هدف اصلی تحقیق و پرسش‌های مرتبط با آن به عنوان مبنای تحلیل قرار گرفته است. در این پژوهش، یافته‌های کیفی مبتنی بر تحلیل داده‌های گرد آوری شده از مصاحبه و مبنای نظری می‌باشد،

**سوال اول:** مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد آموزشی در مدارس غیردولتی

شهر تهران کدامند؟

در ۱۴ مصاحبه انجام شده، به طور میانگین هر یک از موسسان مسئولیت بالاتر از ۲۵ نفر مدیر و معاون و دبیران و پرسنل را بر عهده داشتند و میانگین سابقه کار اعضای نمونه نیز، نزدیک به ۳۱ سال است. توزیع جمعیت شناختی نمونه‌ها در جدول (۱) قابل مشاهده است.

**جدول ۱. توزیع جمعیت شناختی نمونه کیفی**

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

یک نمونه از کدگذاری بر اساس بخشی از یک مصاحبه در جدول ۲ ارائه شده است.

### جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری بر اساس بخشی از مصاحبه نفر اول

کدهای شناسایی شده	متن مصاحبه (توسعه مدیر مستعد)
۱. باور به توسعه (توانمند سازی)	توسعه مدیران در عمل بسیار بالاتر از آموزش تئوری‌ها است. درست است که
۲. عملی بودن آموزش تئوری‌ها	دانش زمینه ایی، لازم است. بنابر این آموزش باید در محیط عملی همراه شود تا
۳. آموزش دانش به روز	منجر به توانمندی شود. با گذراندن مبانی تئوریک، فرد مدیر نمی شود.
۴. برنامه مدون و مستمر برای توسعه	در این جا مرکز مطالعه یعنی دفتر پژوهش داریم. اساتید حضور دارند و دانش به
۵. آموزش با توجه به نیاز سنجی،	روز را منتقل می‌کنند (هم به دبیران و هم به مدیران).
۶. انتخاب محتوای متناسب، ۷. نحوه	ما محتوا را خودمان تولید و آموزش می‌دهیم و مدیران ما همواره تحت آموزش
ارائه مناسب، ارائه ۸. مدل آموزش به	هستند. در حلقه توانمند سازی آموزش یکی از اجزاست. آموزشی که بدون فاز
۹. گرفتن	شناخت انجام شود منجر به کارایی نخواهد شد. بنابر این چرخه آموزش با نیاز
بازخورد، در تمام کار. ۱۰. از مزایای	سنجی آغاز و بعد نحوه ارائه و بعد ارائه است. در کلاس آموزشی ما case
توسعه تعهد و کاهش هزینه‌ها	(study، مطالعه موردی) است، معرفی مسئله، ارائه تجارب، بیان تئوری‌ها خروجی
۱۱. یادگیری مستمر	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.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌ها، ۸۷ کد باز حاصل شد. مقوله‌های بدست آمده از مرحله کدگذاری محوری مصاحبه‌ها، در توسعه (ارتقاء) مدیر مستعد، به صورت: ایجاد فرصت توسعه شغلی (۳۹ کد باز)، ایجاد فرصت توسعه مهارت‌های فردی (۲۷ کد باز)، تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود (۱۸ کد باز) ارائه و دسته بندی شد. این نتایج، در حقیقت مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد آموزشی را نشان داد. پس از استخراج اولیه،

مجدداً مضمون‌های استخراج شده در معرض قضاوت و بازنگری کارشناسان و متخصصان قرار گرفت. مضامین استخراج‌شده پس از بازبینی و غربال‌های انجام‌گرفته بر روی ۱۴ مصاحبه 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 داد و به خلق معانی جدید (مضمون‌های اصلی) پرداخت. در نهایت تعداد ۱۱ مضمون اصلی مشخص شد که این مضامین در دسته‌بندی توسعه به ۳ کد محوری تقلیل یافتند. مؤلفه‌های بدست آمده از مرحله کدگذاری محوری به صورت ایجاد فرصت توسعه شغلی و ایجاد فرصت توسعه مهارت‌های فردی و تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود دسته بندی و به عنوان نشانگان توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد آموزشی، بدست آمد. نتایج این مرحله، پاسخ به سوال اول تحقیق است که در جدول ۳ همچنین تعداد دفعات اشاره موسسان مدارس در جدول ۴، نمایش داده شده است.

جدول ۳: کدهای محوری (زیر مؤلفه‌ها) به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها  
توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد آموزشی

ردیف	کدهای آزاد	کدهای محوری (زیر مؤلفه‌ها)	مؤلفه
۱	برنامه ریزی 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	توسعه
۲	اختصاص شرح وظایف مدیر مدرسه به مسائل آموزشی فراهم آوردن تسهیلات جهت به روز آوری اطلاعات فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی	ایجاد فرصت توسعه مهارت‌های فردی	
۳	ارائه مشاوره آموزشی یادگیری مستمر برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد	تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود	

جدول ۴: تعداد دفعات اشاره به کدهای محوری حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها

ردیف	کدهای محوری (زیر مؤلفه‌ها) حاصل از مصاحبه‌ها	دفعات اشاره	ردیف	کدهای محوری (زیر مؤلفه‌ها) حاصل از مصاحبه‌ها	دفعات اشاره
۱	ایجاد فرصت توسعه شغلی	۳۶	۲	ایجاد فرصت توسعه مهارت‌های فردی	۱۳
۳	تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود	۱۸			

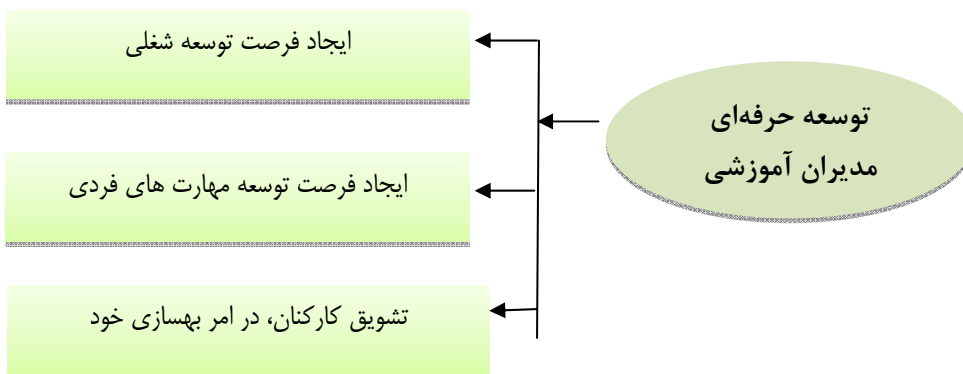
سوال دوم پژوهش: چه الگویی مفهومی برای توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد آموزشی

مدارس غیر دولتی، می‌توان ارائه نمود؟

با توجه به یافته‌های جدول ۳، می‌توان الگوی مفهومی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی

مستعد را ارائه نمود. الگوی مفهومی پژوهش بدست آمده از یافته‌های مصاحبه به صورت

نمودار ۱ است.



نمودار ۱. الگوی مفهومی پژوهش

براساس داده‌های نهایی بخش کیفی، پرسشنامه‌ای حاوی ۱۱ شاخص توسعه، طراحی

و بین مدیران مدارس غیردولتی تهران توزیع شد، که ۲۱۸ پاسخنامه ارزش تحلیل داشت.

برای تحلیل داده‌های گردآوری شده در این تحقیق پس از ورود داده‌ها به نرم افزار

SPSS نسخه ۲۰ 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 است. نتایج نمونه بخش کمی را در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. توزیع جمعیت شناختی نمونه کمی

درصد	فراوانی	ویژگی‌های پاسخ دهندگان	
۱۰۰	۲۱۸	مدیر	سمت
۶/۴۲	۱۴	کمتر از ۲۰	سابقه کار
۲۰/۱۹	۴۴	بین ۲۰ تا ۲۵ سال	
۳۷/۱۶	۸۱	بین ۲۵ تا ۳۰ سال	
۳۶/۲۳	۷۹	۳۰ سال به بالا	جنسیت
۱۸/۳۵	۴۰	زن	
۸۱/۶۵	۱۷۸	مرد	

شاخص‌های توصیفی بیانگر مطلوب بودن میانگین و انحراف استاندارد سؤالات می‌باشد. پاسخ دهندگان به ۱۱ گویه مربوط به توسعه ارائه شده در قالب طیف لیکرت ۴ درجه‌ای از خیلی مخالفم (۱) تا خیلی موافقم (۴) پاسخ دادند. که خود آن نیز دارای ۳ مؤلفه فرعی به شرح جدول ۶ است. بهترین وضعیت برای مؤلفه اختصاص شرح وظایف مدیر مدرسه به مسائل آموزشی در گویه فراهم آوردن تسهیلات جهت به روزآوری اطلاعات با میانگین ۳/۶۲۳۹ و ضعیف‌ترین ارزیابی از آن مؤلفه ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم در گویه ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات با میانگین ۲/۵ بود.

## مدیریت بر آموزش سازمانها

### جدول ۶. شاخص‌های توصیفی گویه‌های، توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی

مؤلفه	گویه‌ها	انحراف معیار	میانگین
ایجاد فرصت توسعه شغلی	برنامه‌ریزی مدون برای توسعه (نیازسنجی و آموزش و ارائه مناسب)	۰/۹۶۸۱۵	۳/۳۸۰۷
	ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات	۱/۱۴۰۹۷	۲/۵۰۴۶
	کمک گرفتن از اولیای زبده، برای انتقال اطلاعات به مدیران	۱/۱۹۸۴۸	۲/۶۷۴۳
	کمک گرفتن از اساتید دانشگاه برای انتقال مؤثر اطلاعات به مدیران	۱/۰۳۸۱۶	۳/۳۲۵۷
	برگزاری کارگاه‌های تخصصی	۰/۷۹۲۶۴	۳/۴۷۲۵
ایجاد فرصت توسعه مهارت‌های فردی	اختصاص شرح وظایف مدیر مدرسه به مسائل آموزشی	۰/۷۵۳۳۵	۳/۶۲۳۹
	فراهم آوردن تسهیلات جهت به روز آوری اطلاعات	۰/۸۷۰۶۲	۳/۴۹۰۸
	فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی	۰/۸۸۰۶۵	۳/۲۱۱۰
تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود	ارائه مشاوره آموزشی	۰/۷۳۵۷۵	۳/۴۳۱۲
	یادگیری مستمر	۰/۹۹۲۷۷	۳/۱۳۷۶
	برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد	۰/۷۳۵۳۵	۲/۹۴۵۰

مؤلفه‌های حاصل با کمک آزمون تحلیل عاملی (آزمون کرویت بارتلت و KMO، جدول اشتراکات، ماتریس چرخش یافته اجزا، نام گذاری عامل‌ها) مشخص گردید. نتایج آزمون کرویت بارتلت و KMO در تحقیق حاضر در جدول شماره ۷ حاکی از آن است که حجم نمونه برای استفاده از آزمون کاملاً مناسب و کافی است  $KMO = [0.721]$  و نیز تناسب بسیار زیاد آزمون تحلیل عاملی در این تحقیق می‌باشد.



جدول ۷. آزمون تأیید پذیری تعداد نمونه انتخاب شده برای تحلیل عاملی

نتایج آزمون بارتلت				مقیاس
Sig	df	$\chi^2$	KMO	
<۰/۰۰۱	۵۵	۳۸۱/۱۲۱	۰/۷۲۱	توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی

معیارهای مناسب بودن متغیرها بعد از اجرای تحلیل عاملی و میزان اشتراک تبیین هر گویه در جدول (۸) نشان داده شده است.

جدول ۸. میزان اشتراک تبیین هر گویه پرسشنامه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی

گویه	مشخصه گویه در داده‌ها	مقدار اولیه	استخراج شده
q1	برنامه ریزی مدون برای توسعه (نیازسنجی و آموزش و ارائه مناسب)	۱/۰۰۰	۰/۳۷۲
q2	ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات	۱/۰۰۰	۰/۳۵۰
q3	کمک گرفتن از اولیای زنده، برای انتقال اطلاعات به مدیران	۱/۰۰۰	۰/۳۱۳
q4	کمک گرفتن از اساتید دانشگاه، برای انتقال مؤثر اطلاعات به مدیران	۱/۰۰۰	۰/۶۴۷
q5	برگزاری کارگاه‌های تخصصی	۱/۰۰۰	۰/۷۱۹
q6	اختصاص شرح وظایف مدیر مدرسه به مسائل آموزشی	۱/۰۰۰	۰/۵۹۵
q7	فراهم آوردن تسهیلات جهت به روز آوری اطلاعات	۱/۰۰۰	۰/۶۵۳
q8	فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی	۱/۰۰۰	۰/۴۸۵
q9	ارائه مشاوره آموزشی	۱/۰۰۰	۰/۵۹۶
q10	یادگیری مستمر	۱/۰۰۰	۰/۵۹۹
q11	برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد	۱/۰۰۰	۰/۰۹۹

بین سوالات پرسشنامه توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی، گویه برگزاری کارگاه‌های تخصصی (گویه شماره ۵) با مقدار اشتراک ۰/۷۱۹ بیشترین میزان اشتراک تبیین شده را

## مدیریت بر آموزش سازمانها

نشان داد و گویه برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد (گویه شماره ۱۱)، نیز با مقدار اشتراک ۰/۰۹۹ کمترین میزان اشتراک را دارا است. همچنین بر اساس ملاک کایزر، ۳ عامل استخراج گردید که تعداد پیشنهادی آزمون، با تعداد معیارهای مورد استخراج شده در بخش کیفی تحقیق و مصاحبه با خبرگان و نیز معیارهای شش گانه گلاسیک و همکاران (۱۹۹۷) نیز 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 مورد قبول است. تعداد عامل‌ها و مقادیر مربوطه در جداول شماره ۹ و ۱۰ نشان داده شده است:

**جدول شماره ۹. عوامل استخراج شده از تحلیل عامل اکتشافی و میزان واریانس تبیین شده توسط هر یک از آنها**

مقادیر چرخش یافته			مقادیر استخراج شده			مقادیر ویژه اولیه			$\frac{V_i}{V}$ ۳
واریانس تجمعی	واریانس (درصد)	کل	واریانس تجمعی	واریانس (درصد)	کل	واریانس تجمعی	واریانس (درصد)	کل	
۲۰/۰۸۶	۲۰/۰۸۶	۲/۲۰۹	۲۳/۵۷۱	۲۳/۵۷۱	۲/۵۹۳	۲۳/۵۷۱	۲۳/۵۷۱	۲/۵۹۳	۱
۳۴/۷۵۵	۱۴/۶۶۹	۱/۶۱۴	۳۸/۲۱۳	۱۴/۶۴۲	۱/۶۱۱	۳۸/۲۱۳	۱۴/۶۴۲	۱/۶۱۱	۲
۴۹/۳۴۲	۱۴/۵۸۸	۱/۶۰۵	۴۹/۳۴۲	۱۱/۱۲۹	۱/۲۲۴	۴۹/۳۴۲	۱۱/۱۲۹	۱/۲۲۴	۳

بر اساس نتایج بدست آمده سه عامل استخراج شده جمعاً ۴۹/۳۴٪ از واریانس توسعه مدیران آموزشی را تبیین می‌نماید و پوشش می‌دهد. مقدار این واریانس و همسو بودن بخش کیفی و کمی نشان دهنده روایی مناسب معیارهای بدست آمده در بخش کیفی و مطالعات نظری پژوهش می‌باشد.

جدول شماره ۱۰. نتایج حاصل از چرخش عامل‌ها به روش واریماکس

شماره گویه	گویه	بار عاملی	زیرمؤلفه
q1	برنامه ریزی مدون برای توسعه (نیازسنجی، آموزش و ارائه مناسب)	۰/۵۶۲	ایجاد فرصت توسعه شغلی
q2	ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات	۰/۵۹۱	
q3	کمک گرفتن از اولیای زبده، برای انتقال اطلاعات به مدیران	۰/۵۳۴	
q4	کمک گرفتن از اساتید دانشگاه، جهت انتقال مؤثر اطلاعات به مدیران	۰/۵۴۰	
q5	برگزاری کارگاه‌های تخصصی	۰/۳۴۴	
q6	اختصاص شرح وظایف مدیر مدرسه به مسائل آموزشی	۰/۵۲۴	ایجاد فرصت توسعه
q7	فراهم آوردن تسهیلات جهت به روز آوری اطلاعات	۰/۵۷۸	مهارت‌های فردی
q8	فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی	۰/۶۷۰	
q9	ارائه مشاوره آموزشی	۰/۶۳۵	تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت
q10	یادگیری مستمر	۰/۳۰۲	
q11	برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد		بیشتر در امر بهسازی خود

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که گویه‌های شماره ۱ تا ۵ بیشترین بار عاملی را در تبیین عامل اول الگوی توسعه مدیران آموزشی داشتند. این گویه‌ها در پرسشنامه تحقیق معادل معیار اول یعنی « ایجاد فرصت توسعه شغلی » بود. در رتبه دوم بعد توسعه مدیران آموزشی عامل « ایجاد فرصت توسعه مهارت‌های فردی » با گویه‌های ۶ تا ۸ و در رتبه سوم عامل « تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود » با گویه‌های ۹ و ۱۰ (گویه شماره ۱۱ به علت بار عاملی کمتر از ۰/۳ حذف شد) قرار دارد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی بعد توسعه الگوی مدیران آموزشی و برازندگی مدل در شکل شماره ۲ و ۳ و جدول ۱۱ نشان داده شده است.

جدول ۱۱. شاخص‌های برازش تحلیل عامل تأییدی سازه توسعه حرفه‌ای

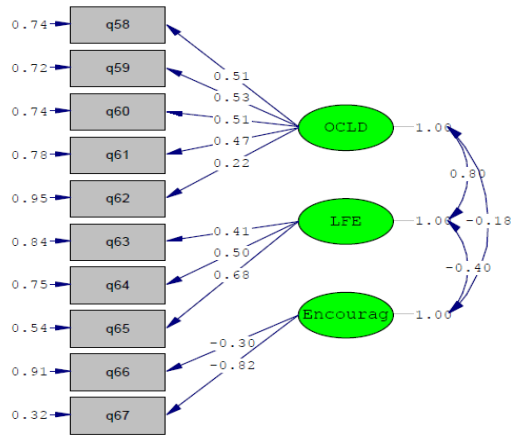
مدیران آموزشی

نام شاخص	مقادیر مشاهده شده	شاخص مورد انتظار
نسبت خی دو به درجه آزادی (df) / $\chi^2$	۲/۲۶	$\leq 3$
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	۰/۰۳۱	$< 0.1$
شاخص نرم شده برازش (NFI)	۰/۹۸	$\geq 0.90$
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۸	$\geq 0.90$
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۵	$\geq 0.90$

در تحلیل عاملی تأییدی بعد توسعه، نتایج نشان داد بر اساس شاخص‌های برازندگی، در جدول ۱۱ و مقدار بار عاملی بدست آمده از هر معیار، شاخص‌های بدست آمده از برازش مطلوبی برخوردارند و عامل‌های مورد بررسی توانایی تبیین مرحله توسعه را دارا می‌باشند.

بر اساس نتایج بخش کیفی پژوهش، سازه توسعه حرفه‌ای از ۳ مؤلفه اصلی ایجاد فرصت توسعه شغلی<sup>۱</sup> (OCLD)، ایجاد فرصت توسعه مهارت‌های فردی (IFE<sup>۲</sup>)، تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود<sup>۳</sup> (Encourag<sup>۳</sup>)، تشکیل شده است.

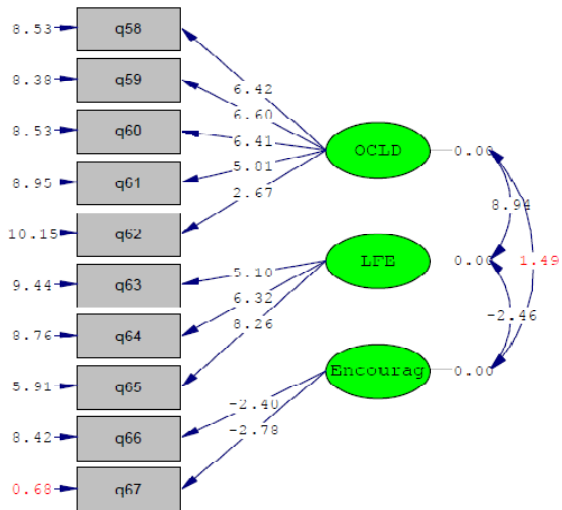
1. Opportunities for continuous learning and development
2. Isolation finance education
3. Encouraging staff to accept more responsibility for upgrading



Chi-Square=92.69, df=41, P-value=0.18945, RMSEA=0.031

شکل ۲. نتایج تخمین استاندارد بار عاملی گویه‌های الگوی توسعه حرفه‌ای

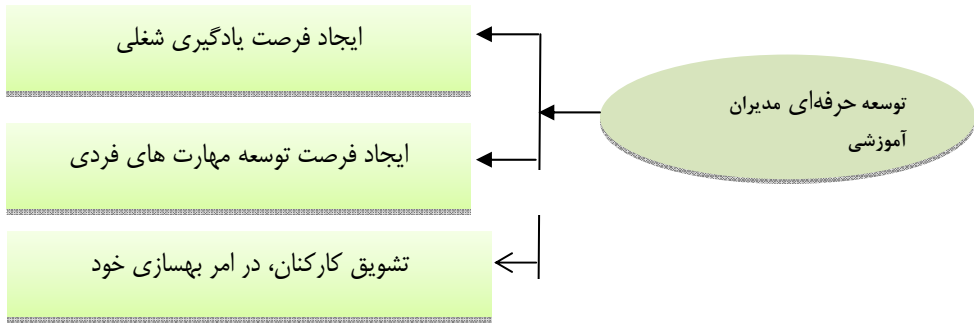
مدیران آموزشی در تحلیل عاملی تأییدی



Chi-Square=92.69, df=41, P-value=0.18945, RMSEA=0.031

شکل ۳. نتایج تخمین معناداری بار عاملی گویه‌های الگوی توسعه حرفه‌ای

مدیران آموزشی در تحلیل عاملی تأییدی



شکل ۴. الگوی شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران با استعداد مدارس غیردولتی

شاخص‌های برآزش مدل تأییدی مقدار مورد انتظار آماره تی برای تأیید معناداری، مقدار بیشتر از ۲ و کمتر از ۲- می‌باشد که بر اساس نتایج بدست آمده معناداری کلیه عامل‌ها تأیید می‌گردد. روی هم رفته، هر یک از شاخص‌های بدست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برآزندگی یا عدم برآزندگی مدل نیستند، بلکه باید این شاخص‌ها را در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. جدول ۱۱ بیانگر مهم‌ترین شاخص‌های برآزش است. همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود، مقادیر همه شاخص‌ها نشان دهنده برآزش مناسب مدل هستند. در نتیجه روی هم رفته، مدل تحلیل عاملی تأییدی درجه نخست مورد تأیید قرار می‌گیرد و این یعنی داده‌های گرد آوری شده از کیفیت و برآزش لازم برخوردارند و در نتیجه، نتایج بدست آمده از برآورد مدل پژوهش قابل اتکا و مورد اعتماد می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر شاهد تحولات عظیم در حوزه علوم و فناوری هستیم و این موضوع نیاز به یادگیری مهارت‌های نوین و بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری با استفاده از خرد جمعی را در مدیریت مدارس نمایان ساخته 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 حرفه‌ای مدیران را مد نظر قرار داده است. توسعه حرفه‌ای 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 قابل توجهی در برون‌دادهای مدرسه و عملکرد دانش‌آموزان شوند. بنابراین شناخت مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران و متعاقباً، تجهیز آنان به دانش و مهارت‌های اساسی، ضروری است. هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران با استعداد مدارس غیردولتی و طراحی الگوی و آزمون این عوامل در مدارس غیردولتی شهر تهران از طریق روش آمیخته بود. در این پژوهش، فرآیند توسعه حرفه‌ای 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، ایجاد فرصت توسعه مهارت‌های فردی و تشویق مدیران برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود بود.

عوامل بدست آمده از بخش کیفی بر اساس شاخص‌های کمی نیز مورد بررسی واقع شدند. میانگین نظرات افراد نمونه در خصوص عوامل بدست آمده، مطلوب و بالاتر از متوسط را نشان می‌دهد و حاکی از سهم مناسب این عوامل در شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران با استعداد مدارس غیردولتی است. در بین این عوامل، بهترین وضعیت

برای مؤلفه اختصاص شرح وظایف مدیر مدرسه به مسائل آموزشی در گویه فراهم آوردن تسهیلات جهت به روزآوری اطلاعات و ضعیف‌ترین ارزیابی از آن مؤلفه ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم در گویه ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات بود. همچنین انحراف استاندارد در حد یک و پایین تر برای نمرات گزارش شد، که بیانگر مطلوبیت و همگونی پاسخ‌ها به سوالات مطرح شده و پراکندگی پایین نمرات حول و حوش میانگین است. همچنین گویه برگزاری کارگاه‌های تخصصی، بیشترین میزان اشتراک تبیین شده را نشان داد. بر اساس نتایج بدست آمده سه عامل استخراج شده جمعاً ۴۹/۳۴٪ از واریانس توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی را تبیین و پوشش می‌دهد. مقدار این واریانس و همسو بودن بخش کیفی و کمی، نشان دهنده روایی مناسب معیارهای بدست آمده در بخش کیفی و مطالعات نظری پژوهش می‌باشد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نیز نشان داد که زیر مؤلفه ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم بیشترین بار عاملی را در تبیین الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی داشت. در رتبه دوم توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی زیر مؤلفه جدا سازی مسایل مالی از آموزش و در رتبه سوم زیر مؤلفه تشویق کارکنان برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود قرار دارد.

بررسی و مقایسه نتایج این پژوهش با سایر پژوهش‌ها نشان دهنده تأکید بر عوامل آن است. در این پژوهش اولین مؤلفه ایی که موسسان و مدیران برتر مدارس غیردولتی در مصاحبه‌ها به آن تأکید داشتند: ایجاد فرصت توسعه شغلی که شامل زیرمؤلفه‌های 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 مؤثر اطلاعات به مدیران؛ برگزاری کارگاه‌های تخصصی، بود. بزعم رز (۲۰۱۳)، چنانچه استعدادها در نقش‌های جدیدشان از حمایت



کافی و توسعه ساختارمندی برخوردار نباشند، از دست خواهند رفت. ذکر، برنامه‌ریزی مدون برای توسعه استعدادها توسط موسسان دقیقاً با نظر رز(۲۰۱۳) همخوانی دارد. استفاده از راهبردهای ذکر شده با توجه به نوع برنامه، می‌توان به گونه مستقیم، غیر مستقیم، فردی و گروهی برنامه‌های توسعه را اجرا کرد. پژوهشگرانی چون آیلز و زو (۲۰۱۲)، موهان (۲۰۰۸)، (فلیپس و راپر، ۲۰۰۹)، سومپراج و همکاران(۲۰۱۴) و هیلارد (۲۰۱۵)، نصیری ولیک بنی و همکاران (۱۳۹۵)، حیات و همکاران(۱۳۹۴)، هریک به گونه‌ای عوامل حاصل از مصاحبه‌ها را، از جمله راهبردهای توسعه مدیران ذکر کرده‌اند [۴۴، ۵۱، ۳۸، ۴۲، ۲۴، ۲۳]. نوه ابراهیم(۱۳۸۵)، مصباحی و همکاران(۱۳۹۰) و خدیوی و محمدی(۱۳۹۲) به نقش برنامه ریزی، کارگاه‌های آموزشی و آموزش ضمن خدمت در فرایند توسعه حرفه‌ای مدیران اشاره کردند که با یافته‌های پژوهش همخوانی دارد[۴۳، ۳۱، ۳۵].

در این پژوهش دومین مؤلفه ایی که موسسان و مدیران برتر مدارس غیردولتی در مصاحبه‌ها به آن تأکید داشتند: تشویق مدیران برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود بود. که شامل زیر مؤلفه‌های: ارائه مشاوره آموزشی، یادگیری مستمر، برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد بود. هیلارد (۲۰۱۵)، نصیری ولیک بنی و همکاران (۱۳۹۵)، حیات و همکاران(۱۳۹۴)، شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های ملی و منطقه‌ای، خواندن(کتاب، مقاله، منابع آنلاین)، دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم اندیشی مدیران، مربیگری را از راهبردهای توسعه مدیران آموزشی ذکر کرده‌اند [۲۴]، [۴۲]. بیزل (۲۰۱۱) و حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰)، به ارایه بازخور و ایفای نقش مربی گری نسبت به نیروهای مستعد، فراهم آوردن امکان آموزش‌های ویژه جهت توسعه نیروهای مستعد تأکید داشتند[۲۱]، [۱۰]. مولائی و کریم الهی(۱۳۸۹) و اسداله (۱۳۸۶)، [۳۹، ۶] نیز به نقش آموزش در

توسعه اشاره کردند. کاظمی و همکاران (۱۳۸۸) گسترش یادگیری و آموزش را از عوامل مؤثر در فرآیند بالندگی و توسعه حرفه‌ای کارکنان ذکر کرده اند [۲۹].

در این پژوهش ویژگی‌هایی که موسسان و مدیران برتر مدارس غیردولتی در مصاحبه‌ها به آن تأکید داشتند ایجاد فرصت توسعه مهارت‌های فردی، که شامل زیر مؤلفه‌های اختصاص شرح وظایف مدیر مدرسه به مسائل آموزشی، فراهم آوردن تسهیلات جهت به روز آوری اطلاعات، فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی بود، نتایج پژوهش بیزل (۲۰۱۱)، کاردنو و یانگز (۲۰۱۳) و ابراهیم (۲۰۱۱) در اجرای برنامه‌هایی که فرصت‌هایی برای یادگیری مهارت‌های فردی و حرفه‌ای مدیران ایجاد کند، با این تحقیق همراستا است [۱۰، ۱۳]. همچنین حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰)، به ارایه بازخور و ایفای نقش مربی‌گری نسبت به نیروهای مستعد، فراهم آوردن امکان آموزش‌های ویژه جهت توسعه حرفه‌ای نیروهای مستعد تأکید داشتند [۲۱].

با توجه به یافته‌های پژوهش، توصیه می‌شود موسسان مدارس غیردولتی به دنبال تدوین نظام‌هایی برای استفاده از سازوکارهای مشخص شده در این پژوهش مانند مدیریت عملکرد، مربیگری، جانشین پروری، خود توسعه‌ای و سایر سازوکارها به معنی واقعی باشند. یکی از ضعف‌هایی که بسیاری از سازمان‌های کشور ما با آن مواجه هستند واقعی نبودن ارزیابی عملکرد به عنوان سنگ بنای مدیریت عملکرد است. در همین راستا، توصیه می‌شود در ایجاد یک فرهنگ ارزیابی عملکرد درست، اقداماتی به عمل آید و عملکرد مدیران با استعداد در معرض ارزیابی درست قرار داد تا از منظر کارکنان و به خصوص استعدادها، این ارزیابی‌ها واقعی جلوه نماید. طبیعتاً وقتی استعدادها ببینند که بین آنها که عملکرد خیلی خوبی دارند با افرادی که عملکرد متوسط یا پایینی دارند تفاوتی وجود ندارد، دیگر سعی نخواهند کرد عملکردهایی استثنایی از خود نشان دهند و به مرور زمان خود را تا سطح متوسط عملکرد سازمان پایین آورده و انرژی خود را از طرقتی دیگر، که در راستای اهداف سازمان نیست، هدر می‌دهند. از آنجا که یافته‌ها نشان

داد که از نظرموسسین سازوکار خودتوسعه‌ای دارای اهمیت بالایی است، به موسسان پیشنهاد می‌شود، نظامی در خصوص خود توسعه‌ای تعریف کنند تا زحمات این افراد در راستای رشد و بالندگی خود، که در نهایت مدرسه را منتفع می‌سازد، مورد تقدیر و قدردانی قرار گیرد، امری که در نتیجه آن، این دسته از افراد جهت توسعه بیشتر خود مورد ترغیب و تشویق قرار گرفته و نهایتاً، خود توسعه‌ای در مدرسه به عنوان یک ارزش دیده شده و سایر افراد را تشویق و ترغیب به حرکت در این مسیر خواهد نمود. بعلاوه، در خصوص سازوکار آموزش، توصیه می‌شود که مدارس ضمن متناسب سازی محتوای آموزشی با نیازهای روز استعدادهای، دوره‌های آموزشی را تجدید نموده و هر دفعه در سطح بالاتری در همان حوزه ارائه دهد. طبیعتاً، استفاده از اساتید برجسته و همراستایی آموزش‌ها با برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان، خود در معنی دار ساختن آموزش‌ها و در نتیجه اثربخشی هرچه بیشتر آنها نقش چشمگیری خواهد داشت، موضوعی که به مرور زمان، باور به آموزش به عنوان یک سازوکار توسعه دهنده را بیش از پیش افزایش داده و این امر نهایتاً، حضور مشفقانه استعدادهای و سایر کارکنان در دوره‌های آموزشی را در پی خواهد داشت. در ادامه، به مدیران مستقیم استعدادهای پیشنهاد می‌گردد که بیش از پیش این افراد را درگیر پروژ‌های کاری نمایند. از این طریق، ضمن استفاده از توانایی‌های آنها، به طور ضمنی به آنها گفته می‌شود که مدیران به آنها و قابلیت هایشان باور دارند، چیزی که علاوه بر افزایش تعهد، رضایت از کار و رضایت از سرپرست مستقیم، باعث می‌شود آنها به دنبال یادگیری دانش و مهارت‌های لازم برای انجام هر چه بهتر پروژه و اثبات خود به مدیران، بوده و در نتیجه توسعه حرفه‌ای روز افزون آنها را در پی خواهد داشت. در آخر و با توجه یافته‌های تحقیق، توصیه می‌شود که مدیران و مسئولان مدارس سازوکاری را تعریف نمایند که بتوان با استفاده از آن ارتقای استعدادهای را در شغل تخصصی خودشان تعریف نمود، موضوعی که در دانشگاه‌ها و در خصوص اعضای هیئت علمی به خوبی قابل مشاهده است. از این طریق، علی‌الخصوص در مشاغل مهم،

وزنه‌هایی را می‌توان داشت که در شغل خود به عنوان یک مرجع دانش و تخصص عمل نمایند.

#### منابع

1. Afjeh, Seyyed Ali Akbar. Saleh Ghaffari, Adel. (2014). Factors affecting the maintenance and abandonment of knowledge-based staff. Journal of Scientific Research of Culture Strategy Spring 92, No. 21. [Persian]
2. 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.
3. Allameh, S.; Soltani, F.; Narimani, M. (2014). Investigating the role of the moderator of the social capital variable on the relationship between talent management and knowledge sharing in the organization: the headquarters of the National Iranian Oil Company and the companies operating in Tehran. Management Research in Iran, Volume 18, Issue 2, Summer 2014. [Persian]
4. Allen, J. G. (2003). A study of the professional development needs of Ohio principals in the area of educational technology .A dissertation submitted to the division of research and advanced studies of the University of Cincinnati in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctorate of education.
5. Armstrong, M. (2002). Human Resources Strategic Management, Arabic Translation, Seyyed Mohammad, Izadi, Davoud, Third Edition, Tehran, Office of Cultural Studies. [Persian]

6. Asadullah, H. R. (2005). Education and its role in human resource development. Publication management, February and March 2005, No. 105 and 106 pp. 37-41.[Persian]
7. Baluchi M., Nilpour Tabatabai, Akbar. (2010). Designing a Human Resources Empowerment Model (Case Study: Shiraz Distribution Company). First International Conference on Innovation and Management. [Persian]
8. Bazargan, A. (2011). Qualitative and mixed research methods: Common Approaches to Behavioral Sciences, Tehran: Didar publication. [Persian]
9. Billheimer, D. M. (2007). A Study of West Virginia Principals: Technology Standards, 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.
10. 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.
11. Boon, Anne.,(2012). Can competence management contribute to the paradigm A literature review, Faculty of Economics and Human Sciences.
12. 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.
13. Cardno, C. & Youngs, H. (2013). Leadership Development for Experienced New Zealand Principals Perceptions of Effectiveness. Educational Management Administration & Leadership, 41(3), 256-271.

14. Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304- 313.
15. 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.
16. Dunham, J. (2005). *Developing effective school Management*, Taylor & Francis e-Library.
17. Eller, J. F. (2010). An evaluation of a development program for new principals. *The Qualitative Report*, 15(4).
18. 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.
19. Franko, A. (2014). Highlights and Trends from the ASTD State of the Industry Report. Impact Instruction Group. Retrieved From: <http://www.td.org>.
20. 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.
21. Haji Karimi, Abbasali, Soltani, Morteza. (2011). Investigating and analyzing the factors of talent management assessment, *Two Journal of Management of Organizational Culture*, Vol. 9, No. 23, Spring-Summer 2011, pp. 116-95. [Persian]
22. 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.
23. Hayat, Ali Asghar, Abdollahi, Bijan, Zainabadi, Hassan Reza; Arasteh, Hamid Reza (1394). Qualitative study of the needs

- and methods of professional development of school principals, *Journal of Educational and Educational Studies*, Volume 7, Number 2, Autumn and Winter 1394, Successive 69/69, pages 64-43. [Persian]
24. Hilliard, A, T. (2015). Evaluating the Principals' Institute Leadership Development Program. *Merit Research Journal of Business and Management* (ISSN: 2408-7041) Vol. 3(4) pp. 034-039.
  25. Hosseini, Abolhassan .(2010). Design and development of talent management model for Iranian government agencies. Doctoral dissertation, Shahid Beheshti University.
  26. 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.
  27. Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools principals in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(9), 291-301.
  28. 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.
  29. Kazemi, M., Hoshidar, V., & Hossini Robat, S. M. (2009). Organizational learning and development of human resources, success factors in empowering small staff. *Human Resources Empowerment Conference*, Tehran, Pp15-12.[Persian]
  30. Khalavandi, Fatemeh and Abbaspour, Abbas (2013). (Designing a Talent Management Optimization Process; Case Study of Pars Oil and Gas Co., *Public Administration Research*, No. 19, pp. 128-103. [Persian]

31. Khedivi, A. & Mohammadi, F. (2012). Check the director of education among managers of health indices of the oil industry in 2012. Tehran first meeting of 2012. R & D managers and technology pp.1-8[in Persian].
32. Kimber, R. (2013). Improving Teacher Quality National Partnership variation–Principal Professional Development Program (PPDP).
33. 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.
34. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
35. Mesbahi, M., Tofighi, Sh., & Abbas Zadeh, A. (2012). Determining Approach to Human Resource Development in Nursing Management. *Nursing Research*, Volume 6, Number 20, Pp 17-29 [Persian]
36. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
37. Miller, L. (2014). *ASTD State of Industry Report: Organizations Continue to Invest in Workplace Learning*. American Society for Training & Development.
38. Mohan, N. (2008). *Talent management of Indian industry*. (Doctoral dissertation). Retrieved from [www.scribd.com](http://www.scribd.com).
39. Molaei, B., Karim Ellahi, M. (2010). Development training in psychological consequences. *The first National*
40. Moolenaar, N, M., Slegers, P., Bryant, D., & Bryant, D. (2015). *The networked principal: Examining principals' social relationships and transformational leadership in school*



- and district networks. *Journal of Educational Administration*, 53(1).
41. 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.
  42. Nasiri Velik Bani, F, Ghanbari, S .; Sarkhehandi, Z. (2016). Investigate the Enlightenment of School Managers, Foundation Data Theory, *Journal of Research in New Approach in Educational Management*, Year 7, Number 4, Winter 95, 28. [Persian]
  43. Navehebrahim, A. Kashvari; H. (2012). Management talent for teachers of Innovation in Human Resource Management, Publications of Sura Institute of Higher Education.
  44. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A Framework for Talent Management in Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
  45. Qodousi, M; Mousa Khani, M. (2013). Human Resources Management Research, Volume 6, Issue 3, Autumn 95, pp. 170-153. [Persian]
  46. Ross, S. (2013). Talent Derailment: a Multi-Dimensional Perspective for Understanding Talent. *Industrial and Commercial Training*, 45(1), 12-17.
  47. Ryan, S., Whitebook, M., Kipnis, F., & Sakai, L. (2011). Professional Development Needs of Directors Leading in a Mixed Service Delivery Preschool System. *Early Childhood Reasrrch & Practice*. 13(1).
  48. Salazar, P. S. (2007). The Professional Development Needs of Rural High School Principals: A Seven-state Study. *The Rural Educator*, 28(3).
  49. Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, OECD Publishing.

50. Simonton, D. K. (2000). Talent and its development: An emergenic and epigenetic model. *Psychological Review*, 106(3), 435–457.
51. Somprach, K, A., Popoonsak, P, B., & Tang, K, N. (2014). Collaborative Action Professional Development of School Principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 116, 77 – 81.
52. Tahmasebi, Reza (2012). Design and development of a talent management system in an organization focused on the capital market (PhD dissertation). Faculty of Management, University of Tehran. [Persian]
53. 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.
54. Ulrich, Dave, Brackenbank, Vienna. (2009). *Human Resource Competences: Understanding the Interaction of Individuals and Business*, Translated: Masoud Binshsh and Afshin Dehbari, Tehran: Saramad Publication, First Edition.
55. 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.
56. Zainabadi, H; Abdolhosseini, B. (2017). Successful School, Successful Managing Director, Comparative Study of the Findings of the International Student Executive School (Isspp), *Quarterly Journal of Educational Innovation*, Vol. 16, No. 61, Spring 1396, pp. 42-21. [Persian]