

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه الزهراء (س)

دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

رشته مدیریت آموزشی

عنوان:

**آسیب شناسی وضعیت نظام برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان**

**آموزش و پرورش**

استاد راهنما:

**دکتر فریبا عدلی**

استاد مشاور:

**دکتر فاطمه بیگم رضازاده**

دانشجو:

**طیبه اثباتی**

اسفند ماه ۱۳۹۲

کلیه دستاوردهای این تحقیق

متعلق به دانشگاه الزهراء (س)

می باشد.

## تقدیم به

پدر و مادر عزیزم؛

والدینی که بودنشان تاج افتخاری است بر سرم و نامشان دلیلی است بر بودنم، چرا که این دو وجود پس از پروردگار مایه هستی‌ام بوده‌اند، دستم را گرفتند و راه رفتن را در این وادی زندگی پر از فراز و نشیب به من آموختند. از خدای منان برای شما بزرگواران آرزوی سلامتی دارم.

## و تقدیم به

خواهران عزیزم؛

همسفران مهربان زندگی‌م مهدیه و حانیه

که با هم آغاز کردیم، در کنار هم آموختیم و به امید هم به آینده چشم می‌دوزیم. قلبم لبریز از عشق به شماست و خوشبختی‌تان منتهای آرزویم.

## تشکر و قدردانی

وظیفه خود می‌دانم سپاسگزار تمام آنهایی باشم که در این دوره ارزشمند، بودنشان و امیدشان راهگشای من بود.

تقدیر و تشکر فراوان خود را از استاد شایسته سرکار خانم دکتر عدلی ابراز می‌نمایم که تهیه و تدوین این پایان نامه مدیون و مرهون الطاف بی‌شائبه و رهنمودهای مدبرانه این عزیز است.

سپاس فراوان از استاد مشاور گرامی سرکار خانم دکتر رضازاده که از هیچ کمکی در این عرصه بر من دریغ ننموده‌اند.

تشکر فراوان از سرکار خانم دکتر مهران که زحمت داوری این اثر را به عهده گرفتند. از مدیران موفق مدارس شهر تهران نیز به خاطر همکاری صمیمانه ایشان در گردآوری اطلاعات کمال تشکر را دارم.

## چکیده

هدف از این پژوهش آسیب‌شناسی وضعیت نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران بود. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی بود و جامعه آماری آن کلیه مدیران مدارس دولتی دخترانه شهر تهران در مقطع ابتدایی بود که از نظر آموزش و پرورش موفق ارزیابی شده بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌ای با حجم ۴۰ نفر از مدیران موفق مدارس انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه ۳۲ سؤالی سلطانی (۱۳۹۰) براساس مدل کیم بود که میزان پایایی آن با فرمول آلفای کرونباخ ۰/۸۵ محاسبه شد. داده‌ها با نرم افزار SPSS و با روش‌های آمار توصیفی و استنباطی شامل فراوانی، میانگین، آزمون کلموگروف اسمیرونوف، آزمون t تک گروهی، آزمون فریدمن و آزمون t وابسته تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد میان وضعیت موجود با مطلوب نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین هر چهار مؤلفه مدل کیم (تعیین خط مشی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ارزیابی داوطلب‌ها، پرورش داوطلب‌ها و ارزیابی اثربخشی نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری) از وضعیت نامطلوبی در این سازمان برخوردار بوده‌اند. از یافته‌های دیگر پژوهش این است که مؤلفه ارزیابی داوطلب‌ها در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت اجرای نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به دلیل آسیب‌های موجود در سازمان آموزش و پرورش ضروری می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مدل کیم، سازمان آموزش و پرورش

## فهرست مطالب

### فصل اول: کلیات پژوهش

۱-۱. مقدمه	۳
۲-۱. بیان مسأله	۵
۳-۱. اهمیت و ضرورت پژوهش	۸
۴-۱. هدف‌های پژوهش	۱۱
۵-۱. سؤالات پژوهش	۱۱
۶-۱. تعاریف اصطلاحات	۱۲

### فصل دوم: مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

۱-۲. مقدمه	۱۷
۲-۲. خاستگاه و سیر تحول جانشین‌پروری	۱۸
۳-۲. تعریف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	۲۰
۴-۲. تمایز برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با دیگر برنامه‌ریزی‌ها و ارتباط آنها با یکدیگر	۲۴
۱-۴-۲. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی جایگزینی	۲۴
۲-۴-۲. مدیریت جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	۲۶
۳-۴-۲. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد	۲۸
۴-۴-۲. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی نیروی کار	۲۹
۵-۴-۲. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی منابع انسانی	۲۹
۵-۲. اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	۳۰
۶-۲. فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	۳۲
۷-۲. حوزه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	۳۴
۸-۲. مزایا و فواید برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	۳۶

۳۸.....	۹-۲. موانع اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری .....
۴۰.....	۱۰-۲. تاریخچه مدیریت استعداد .....
۴۲.....	۱۱-۲. استعداد و مدیریت استعداد.....
۴۶.....	۱۲-۲. دیدگاه‌ها درباره مدیریت استعداد.....
۴۸.....	۱۳-۲. اهمیت مدیریت استعداد.....
۴۸.....	۱۴-۲. مزایای مدیریت استعداد.....
۴۹.....	۱۵-۲. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان‌های آموزشی .....
۵۳.....	۱۶-۲. مدل‌های مهم در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری.....
۵۳.....	۱-۱۶-۲. مدل ستاره هفت نقطه‌ای.....
۵۶.....	۲-۱۶-۲. مدل مسیر ارتقاء رهبری.....
۵۷.....	۳-۱۶-۲. مدل تیم‌های تسریع.....
۵۹.....	۴-۱۶-۲. مدل عملکرد مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و شرح مؤلفه‌های آن.....
۷۰.....	۱۷-۲. پیشینه پژوهشی .....
۷۸.....	۱۸-۲. جمع‌بندی.....

### فصل سوم: روش‌شناسی پژوهش

۸۳.....	۱-۳. روش پژوهش.....
۸۴.....	۲-۳. جامعه آماری.....
۸۴.....	۳-۳. روش نمونه‌گیری و حجم نمونه.....
۸۴.....	۴-۳. ابزار گردآوری داده‌ها.....
۸۶.....	۵-۳. روایی ابزار پژوهش.....
۸۷.....	۶-۳. پایایی ابزار پژوهش.....
۸۸.....	۷-۳. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها.....



فصل چهارم: تحلیل داده‌ها ..... ۸۹

۱-۴. اطلاعات توصیفی نمونه آماری (پاسخگویان) ..... ۹۱

۳-۴. بررسی نرمال بودن داده‌ها: ..... ۱۰۴

۴-۴. تحلیل استنباطی سؤالات پژوهش ..... ۱۰۵

### فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری

۱-۵. خلاصه پژوهش ..... ۱۲۱

۲-۵. یافته‌های پژوهش ..... ۱۲۳

۳-۵. بحث و نتیجه‌گیری ..... ۱۳۰

۴-۵. محدودیت‌ها ..... ۱۳۸

۵-۵. پیشنهادات کاربردی ..... ۱۳۸

۶-۵. پیشنهاداتی پژوهشی ..... ۱۴۰

منابع و مأخذ ..... ۱۴۱

ضمائم ..... ۱۵۳

## فهرست جداول

- جدول (۱-۲): طیف فرآیندهای جانشین‌پروری..... ۲۴
- جدول (۲-۲): مقایسه بین برنامه‌ریزی جانشینی و برنامه‌ریزی جایگزینی..... ۲۵
- جدول (۳-۲): برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مقابل مدیریت جانشین‌پروری..... ۲۷
- جدول (۴-۲): دلایل اهمیت اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری..... ۳۱
- جدول (۵-۲): خلاصه چهار جریان پژوهشی، نمایندگان منتخب آنها و تعاریف مدیریت استعداد..... ۴۴
- جدول (۶-۲): مدل عملکرد مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (مقایسه سه مدل اصلی)..... ۵۹
- جدول (۷-۲): منافع و نقطه ضعف‌های استخدام درون سازمانی و برون سازمانی..... ۶۲
- جدول (۱-۳): نمره گذاری سؤالات..... ۸۵
- جدول (۲-۳): رابطه سؤالات پرسشنامه با متغیرهای پژوهش..... ۸۶
- جدول (۳-۳): ضریب پایایی مؤلفه‌های پرسشنامه..... ۸۷
- جدول (۱-۴): توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک سن..... ۹۱
- جدول (۲-۴): توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک مدرک تحصیلی..... ۹۲
- جدول (۳-۴): توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک رشته تحصیلی..... ۹۳
- جدول (۴-۴): توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک سابقه کار..... ۹۴
- جدول (۵-۴): توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک سابقه کار مدیریتی..... ۹۵
- جدول (۶-۴): توزیع فراوانی و درصد پاسخ افراد نمونه به گزینه‌های گویه تعیین خط مشی..... ۹۶
- جدول (۷-۴): توزیع فراوانی و درصد پاسخ افراد نمونه به گزینه‌های گویه تعیین خط مشی..... ۹۷
- جدول (۸-۴): توزیع فراوانی و درصد پاسخ افراد نمونه به گزینه‌های گویه ارزیابی داوطلب‌ها..... ۹۸
- جدول (۹-۴): توزیع فراوانی و درصد پاسخ افراد نمونه به گزینه‌های گویه ارزیابی داوطلب‌ها..... ۹۹
- جدول (۱۰-۴): توزیع فراوانی و درصد پاسخ افراد نمونه به گزینه‌های گویه پرورش داوطلب‌ها..... ۱۰۰
- جدول (۱۱-۴): توزیع فراوانی و درصد پاسخ افراد نمونه به گزینه‌های گویه پرورش داوطلب‌ها..... ۱۰۱

- جدول (۱۲-۴) توزیع فراوانی و درصد پاسخ افراد نمونه به گزینه‌های گویه ارزیابی اثربخشی نظام برنامه‌ریزی  
جانشین‌پروری..... ۱۰۲
- جدول (۱۳-۴) توزیع فراوانی و درصد پاسخ افراد نمونه به گزینه‌های گویه ارزیابی اثربخشی نظام برنامه‌ریزی  
جانشین‌پروری..... ۱۰۳
- جدول (۱۴-۴) نتایج آزمون کولموگروف اسمیرونوف در بررسی نرمال بودن داده‌ها..... ۱۰۴
- جدول (۱۵-۴) شاخص‌های آمار توصیفی مؤلفه تعیین خط مشی..... ۱۰۶
- جدول (۱۶-۴) آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین جامعه در مؤلفه تعیین خط-  
مشی..... ۱۰۷
- جدول (۱۷-۴) شاخص‌های آمار توصیفی مؤلفه تعیین خط مشی..... ۱۰۸
- جدول (۱۸-۴) آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین جامعه در مؤلفه تعیین خط-  
مشی..... ۱۰۸
- جدول (۱۹-۴) شاخص‌های آمار توصیفی مؤلفه ارزیابی داوطلب‌ها..... ۱۰۹
- جدول (۲۰-۴) آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین جامعه در مؤلفه ارزیابی  
داوطلب‌ها..... ۱۰۹
- جدول (۲۱-۴) شاخص‌های آمار توصیفی ارزیابی داوطلب‌ها..... ۱۱۰
- جدول (۲۲-۴) آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین جامعه در ارزیابی  
داوطلب‌ها..... ۱۱۰
- جدول (۲۳-۴) شاخص‌های آمار توصیفی مؤلفه پرورش داوطلب‌ها..... ۱۱۱
- جدول (۲۴-۴) آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین جامعه در مؤلفه توسعه  
داوطلب‌ها..... ۱۱۱
- جدول (۲۵-۴) شاخص‌های آمار توصیفی مؤلفه پرورش داوطلب‌ها..... ۱۱۲
- جدول (۲۶-۴) آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین جامعه در مؤلفه پرورش  
داوطلب‌ها..... ۱۱۲
- جدول (۲۷-۴) شاخص‌های آمار توصیفی مؤلفه ارزیابی اثربخشی نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری..... ۱۱۳

- جدول (۴-۲۸) آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین جامعه در مؤلفه ارزیابی اثربخشی نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری..... ۱۱۳
- جدول (۴-۲۹) شاخص‌های آمار توصیفی مؤلفه ارزیابی اثربخشی نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری..... ۱۱۴
- جدول (۴-۳۰) آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ..... ۱۱۴
- جدول (۴-۳۱) شاخص‌های آمار توصیفی نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش در وضعیت موجود و مطلوب..... ۱۱۵
- جدول (۴-۳۲) آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری..... ۱۱۵
- جدول (۴-۳۳) اولویت بندی مؤلفه‌های نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در وضعیت مطلوب..... ۱۱۶
- جدول (۴-۳۴) اولویت بندی مؤلفه‌های نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در وضعیت مطلوب..... ۱۱۷

## فهرست شکل ها و نمودارها

- شکل (۱-۲): ارزشیابی الگوهای جانشین‌پروری..... ۲۰
- شکل (۲-۲): فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری..... ۳۳
- شکل (۳-۲): عناصر مدیریت استعداد..... ۴۶
- شکل (۴-۲): دیدگاه‌ها درباره مدیریت استعداد..... ۴۷
- شکل (۵-۲): نقش مدیریت استعداد در اجرای استراتژی بهبود آموزشی..... ۵۲
- شکل (۶-۲): مدل ستاره هفت نقطه‌ای..... ۵۴
- شکل (۷-۲): مدل مسیر ارتقاء رهبری..... ۵۷
- نمودار (۱-۲) خلاصه ای از ۵ مرحله مدل تیم تسریع..... ۵۸
- شکل (۹-۲): چارچوب نظری پژوهش..... ۸۰
- نمودار ۱-۴: توزیع افراد نمونه به تفکیک سن..... ۹۲
- نمودار ۲-۴: توزیع افراد نمونه به تفکیک مدرک..... ۹۳
- نمودار ۳-۴: توزیع افراد نمونه به تفکیک رشته تحصیلی..... ۹۴
- نمودار ۴-۴: توزیع افراد نمونه به تفکیک سابقه کار..... ۹۵
- نمودار ۵-۴: توزیع افراد نمونه به تفکیک سابقه کار مدیریتی..... ۹۶

# فصل اول

## کلیات پژوهش

## ۱-۱. مقدمه

سازمان‌ها در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی هستند و مدیریت، به عنوان مهم‌ترین عامل در حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان‌ها است. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سمت وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه برای ایجاد آینده‌ای بهتر و مؤثرتر در تلاش و تکاپو است.

نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیرانی به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی، در سال‌های آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی، تربیت و پرورش مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین‌پروری برای برآورد و تأمین نیازهای آینده خود در زمینه‌های مدیریتی هستند (عیدی و دیانتی، ۱۳۸۷).

سازمان‌های آموزشی نیز از این تحولات در امان نبوده‌اند و اخیراً با گستره‌ای از چالش‌های جانشینی روبرو شده‌اند. به گونه‌ای که رنیهان<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) معتقد است با وجود اینکه تعداد زیادی از مدیران مدارس در آستانه بازنشستگی هستند و دولت‌ها با مشکل جایگزینی این افراد روبرو می‌باشند اما در حال حاضر تلاش‌های مؤثری برای توسعه رهبران آینده و پرورش استعدادها آنها وجود ندارد.

مدیریت در نظام‌های آموزشی از چنان جایگاه و اهمیتی برخوردار است که به گفته اندیشمندان اگر قرار است تحولی در عرصه تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد این تحول و دگرگونی باید از مدیریت آموزش و پرورش آغاز شود (کومبز<sup>۲</sup>، ۱۳۴۹). بنابراین دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی علاوه بر اینکه افرادی را برای اشتغال در پست‌های مدیریتی در آموزش و

---

1- Renihan

2- Coombs

پرورش تربیت می‌کنند باید به تربیت افرادی که در نظام آموزش و پرورش هستند نیز مبادرت ورزند و ایشان را تحت پوشش آموزشی قرار دهند (پرداختچی، ۱۳۷۴). به همین منظور یکی از راه‌کارهای مؤثر برای جلب استعدادها و پرورش مدیران آینده، بکارگیری برنامه‌جانشین‌پروری است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کوشش سنجیده و نظام‌مندی است که توسط سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به منظور تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌شود (راثول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ص ۶). اکساور<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) نیز معتقد است برای رهبران در هر سازمانی ضروری است به منظور حفظ تداوم رهبری و رشد سازمانی از نسلی به نسل بعد، به بهسازی نسل آینده رهبری مبادرت ورزند (بهشتی‌فر و همکاران، ۱۳۹۱).

این در حالی است که امروزه رهبران زیادی وجود دارند که کمتر به نتایج رهبری خود می‌اندیشند، و زمانی که سازمان را به دلایل مختلف ترک می‌کنند متوجه می‌شوند بیشتر کارشان بی‌هوده بوده است، چرا که به دنبال جانشینی مستعد نبوده‌اند (بهشتی‌فر و همکاران، ۱۳۹۱). لذا رهبران متفکر و آینده‌نگر با درک شرایط ضروری است که تربیت یا استخدام افراد مستعد و شایسته را سرلوحه برنامه‌های کاری خود قرار دهند و به منظور استعدادیابی و جانشین‌پروری، به طراحی برنامه‌های منظم، جدی و مستمر بپردازند.

پژوهش حاضر سعی دارد به شناخت وضع موجود سازمان آموزش و پرورش برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخته و عوامل مؤثر در شکاف ایجاد شده در رسیدن به وضعیت مطلوب را بررسی نماید.

---

1- Rothwell  
2- Aksavir



## ۲-۱. بیان مسأله

اندیشمندان، انسان را به عنوان سرمایه و دارایی ارزشمند و قابل اتکای سازمان که منجر به مزیت رقابتی می‌شود، در نظر می‌گیرند. در آینده وقتی صحبت از سرمایه و دارایی‌های سازمان می‌شود، منظور قطعاً میزان دستیابی سازمان به دانش و به کارگیری انسان‌هایی مستعد و با قابلیت‌های برتر است که در مرکز و قلب اقتصاد دانش‌مدار قرار دارند و مشارکت فعال آنها در کسب و کار منشأ رشد، توسعه و موفقیت سازمان می‌گردد. پس لازم است این سرمایه و دارایی ارزشمند با رشد و پرورش مستمر انسان‌ها در سازمان افزایش یافته و برای حفظ این ثروت پر اهمیت برنامه‌ریزی شود.

نظام آموزشی از این قاعده مستثنی نبوده و نیازمند این است که از طریق ایجاد فرآیندی برای شناسایی و پرورش مدیران بالقوه، به چالش مدیریت آینده پاسخگو باشد. آموزش و پرورش به عنوان نهادی فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز، از طریق پرورش سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، نقشی حساس و تعیین کننده در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها برعهده دارد (ماتسو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). لازمی ایفای چنین نقش حساسی از سوی مدارس، برخورداری از مدیران و رهبرانی شایسته و کارآمد است. چنین مدیران و رهبرانی به خوبی می‌دانند که چگونه سرمایه‌های اندک سازمان را با پرورش و بکارگیری استعدادهای خفته افراد افزایش دهند (پریفرد، ۱۳۸۵).

محدود بودن استعدادهای مدیریتی، پیچیدگی مشاغل، هزینه و زمان بر بودن شناسایی و پرورش مدیران از جمله عواملی هستند که ممکن است سازمان‌ها را با خالی شدن پست‌های کلیدی و حساس مواجه سازند. به همین منظور، سازمان‌ها برای مواجهه با بحران قریب‌الوقوع مدیریتی و آماده‌سازی مدیران آینده باید آمادگی بلندمدت و استراتژیک داشته باشند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گزینه‌ای مناسب برای این مقصود محسوب می‌گردد (باتلر و

---

1- Mateso

روچ‌تری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). به طور کلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرآیندی است که به وسیله آن سازمان اطمینان می‌یابد، به منظور پر کردن نقش‌های کلیدی درون سازمان، افراد مناسب استخدام شده و پرورش می‌یابند. توسط برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارکنان استخدام شده، دانش، مهارت و توانایی‌شان توسعه یافته و از طرفی می‌توان آنها را جهت پیشرفت و ارتقاء برای نقش‌های چالش‌انگیز آماده نمود (بگلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در تحقیقی که توسط مؤسسه مشاوره مکنزی صورت گرفت، سه چهارم مدیران ارشد اجرایی اظهار داشتند که در خصوص جایگزینی هیئت مدیره سازمانشان از افراد متعهد و شایسته با مشکل جدی و مزمن مواجه‌اند. همچنین در یک نظرسنجی از ۵۰۰ مدیر منابع انسانی، نیمی از آنها احساس می‌کردند که سازمان مورد نظر آنها برنامه‌ریزی مؤثری برای تربیت مدیران جایگزین ندارند و جایگزین مدیران کلیدی را پرورش نمی‌دهند و نیم دیگر هم در این مورد مطمئن نبودند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶). با وجود مزایای استراتژی‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، برخی از سازمان‌ها و مؤسسات توجه کافی را به این مسأله نداشته‌اند (ماتسو، ۲۰۱۰).

جانشین‌پروری یک استراتژی سودمند می‌باشد که طی سال‌های متمادی در تجارت و صنعت در مواجهه با چالش‌های روبروی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. آموزش و پرورش نیز همانند تجارت و صنعت با چالش‌های مدیریتی مواجه است و نیازمند بکارگیری استراتژی‌هایی برای پرورش و تربیت مدیریت در سلسله مراتب برخوردار است (ندوشن، ۱۳۹۲). با این حال در سازمان‌های آموزشی ما روند بکارگیری این اقدام به کندی صورت گرفته است. زیرا اهمیت نقش مدیر آموزشی و ضرورت تربیت او هنوز جایگاه واقعی خود را پیدا نکرده است و به همین دلیل اقدام مؤثری در زمینه تربیت مدیر مشاهده نمی‌شود. در شرایط ایده‌آل، مدیریت مدارس، ادارات و بخش‌های آموزش و پرورش کشور به افرادی سپرده می‌شود که

---

1- Butler.K & Roche- Tarry

2- Begley

سابقه و تجربه معلمی داشته، ولی در زمینه مدیریت و رهبری، دانش و مهارت کافی را ندارند. پیشینه معلمی و تجربه‌های ناشی از آن، اگرچه زمینه‌ساز خوبی برای ایفای وظایف رهبری در آموزش و پرورش است، ولی به تنهایی کافی نیست. علاوه بر آن، مدیران آموزشی باید در حیطه معارف، علوم و فنون و مهارت‌های مرتبط با آموزش و پرورش و مدیریت نیز به اندازه کافی تحت آموزش قرار گیرند (علاقه‌بند، ۱۳۹۰).

می‌توان گفت در حوزه مدیریت مدارس و به طور کلی آموزش و پرورش مطالعات و تحقیقات کمتری در موضوع جانشین‌پروری نسبت به سایر حوزه‌ها صورت گرفته است (فینک و برایمان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). این مسأله در کشور ما نیز به گونه‌ای است که تحقیق یا مطالعه کمی در این موضوع در آموزش و پرورش و به خصوص مدارس صورت پذیرفته است و تحقیقات انجام شده بیانگر تمام جوانب جانشین‌پروری نمی‌باشد. همچنین اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مستلزم حمایت مدیران ارشد سازمان‌ها و آگاهی و شناخت آنها نسبت به این موضوع می‌باشد. لذا در این پژوهش مدیران موفق مدارس که با نظر آموزش و پرورش و طبق ارزشیابی‌های سالانه انتخاب شده‌اند بر این باورند که، با توجه به بالا بودن سن مدیران و روند رو به رشد بازنشستگی در مدارس نا چیز بودن اقدامات صورت گرفته در زمینه شناسایی و پرورش جانشینان مناسب، آموزش و پرورش را با چالش عظیمی روبرو کرده است.

با توجه به شرایط کنونی آموزش و پرورش در زمینه شناسایی و پرورش مدیران شایسته، ضرورت اقدام در امر شناسایی بیماری‌ها و آسیب‌های پیش‌روی این سازمان برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از طریق مدیران موفق مدارس نیز حائز اهمیت می‌باشد. لذا در این پژوهش با رویکرد آسیب‌شناسانه و با بکارگیری مدل کیم<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) و مؤلفه‌های آن (الف- تعیین خط‌مشی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ب- ارزیابی داوطلب‌ها، ج- پرورش داوطلب‌ها، د- ارزیابی

---

1- Fink & Brayman

2- Kim model

اثر بخشی نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری) به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که آیا میان وضعیت موجود با مطلوب نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش تفاوتی وجود دارد.

### ۱-۳. اهمیت و ضرورت پژوهش

امروزه جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی نقشی مهم‌تر از آنچه که در یک دهه قبل بوده است بر عهده دارد. از طرفی چون لازم است همپای سایر امور اجتماعی، آموزش و پرورش نیز متحول گردد، لذا باید اموری که مسئولان و دست‌اندرکاران مؤسسات تربیتی با آن سر و کار دارند، دقیقاً بررسی شود تا موجبات موفقیت آنان و تسهیل در پیشرفت امور مهم تعلیم و تربیت گردد (حاجی‌آقایی، ۱۳۸۵).

یافته‌های پژوهش راثول در سال (۲۰۰۴) در زمینه اقدامات جانشین‌پروری نشان می‌دهد، مهمترین دلیلی که به واسطه آن سازمان‌ها از برنامه‌های جانشین‌پروری استفاده می‌کردند سهمیم بودن در به‌کارگیری طرح‌های استراتژیک سازمان بود. به همین منظور برای اینکه آموزش و پرورش در مواجهه با چالش‌ها و خلاءهای مدیریتی موفق باشد لازم است جانشین‌پروری را به عنوان یک اولویت استراتژیک در داخل سازمان مدنظر قرار دهد. در واقع نظام‌های آموزشی به مرور پی می‌برند که در شرایط پیچیده امروز، بدون مدیریت و رهبری مؤثر قادر نخواهند بود پاسخگوی مسئولیت‌های فزاینده خویش باشد (علاقه‌بند، ۱۳۸۶). از این رو، فینک و برایمان (۲۰۰۶) نیاز به وارد کردن جانشین‌پروری در کلیه طرح‌های تحصیلی را به عنوان اقدامی برای توانمند کردن مدارس در جهت حل و فصل چالش‌های جانشین‌پروری بلند مدت و افزایش تداوم مدارس مورد تأکید قرار داده‌اند.