

Succession Culture in Schools: Identifying Solutions for Its Improvement (Mixed-method Research in Iranian Public Schools)

Abstract

Today, education is an important social institution that has a huge responsibility in the social, economic, cultural and spiritual dimensions of children and adolescents. The need to play such a sensitive role is to have competent managers and leaders, especially in schools. Therefore, the aim of the present study was to identify strategies and solutions that affect it in Iranian public schools. This study was conducted with an applied objective and based on a mixed data collection method (qualitative-quantitative) with a deductive-inductive approach. The research community in the qualitative section was experts and professors of educational management and senior managers in the field of human resources in education, of whom 20 people were selected as the research sample using purposeful snowball sampling. The statistical population in the quantitative stage was all school principals and deputy principals of public schools in Tehran, of whom 466 people were selected using a cluster sampling method (based on clusters and educational districts) based on the Morgan table. In order to collect qualitative data, semi-structured interviews were used, and for quantitative data, a researcher-made questionnaire was used. The reliability of the interview data was confirmed by the participatory feedback method and the validity of the interviews was confirmed by the agreement coefficient and retest method. Also, the face validity of the questionnaire was confirmed by experts, and the reliability of the questionnaire was obtained using the Cronbach's alpha coefficient of 0.89. To analyze the data, open and axial coding was used in the qualitative part, and exploratory factor analysis was used in the quantitative part. The results showed that the strategies and solutions that affect succession planning in public schools are: transformation, involvement and career enrichment, creating a culture of succession planning, systematic evaluation and monitoring, and training and improvement of human resources. The results of this study have many practical implications for education and training organizations, and these findings can be used as a guide to action for improving substitute teaching programs in education and training, schools, and similar educational organizations.

Keywords: Human resource management, Meritocracy, Succession planning, Education and training.

فرهنگ جانشین‌پروری در مدارس: شناسایی راهکارهای بهبود

آن (پژوهشی آمیخته در مدارس دولتی ایران)

چکیده

امروزه آموزش و پرورش، نهاد اجتماعی مهمی است که مسئولیت عظیمی را در ابعاد اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و معنوی کودکان و نوجوانان برعهده دارد. لازمه ایفای چنین نقش حساسی، برخورداری از مدیران و رهبرانی شایسته به خصوص در مدارس می‌باشد. بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل و راهکارهای بهبود فرهنگ جانشین‌پروری در مدارس دولتی ایران بوده است. این پژوهش با توجه به هدف کاربردی، و بر اساس روش گردآوری اطلاعات آمیخته (کیفی- کمی) با رویکرد قیاسی - استقرایی بود. جامعه پژوهش در

بخش کیفی، صاحب‌نظران و اساتید مدیریت آموزشی و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر گلوله‌برفی، ۲۰ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه مدیران مدارس و معاونان مدارس دولتی شهر تهران بودند، که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای (که مبنای خوشه‌ها، مناطق آموزشی بود)، بر اساس جدول مورگان تعداد ۴۶۶ نفر انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و برای داده‌های کمی نیز از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. اعتمادپذیری داده‌های مصاحبه با روش بازخورد مشارکت‌کننده و اعتباربخشی مصاحبه‌ها با روش ضریب توافق و بازآزمون مورد تایید قرار گرفت. همچنین روایی صوری پرسشنامه مورد تأیید متخصصان قرار گرفت و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ بدست آمد. جهت تحلیل داده‌ها در قسمت کیفی از روش کدگذاری باز و محوری و در قسمت کمی از تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون‌های تی‌تک‌متغیره و فریدمن استفاده شد. نتایج نشان داد که راهبردها و راهکارهای تاثیرگذار بر جانشین‌پروری در مدارس دولتی عبارتند از: تحول‌آفرینی، درگیری و غنی‌سازی شغلی، فرهنگ‌سازی جانشین‌پروری، ارزیابی و پایش نظام‌مند و آموزش و بهسازی منابع انسانی. نتایج این مطالعه دارای تلویحات کاربردی بسیاری برای سازمان آموزش و پرورش است و از این یافته‌ها می‌توان به عنوان راهنمای عمل برای بهبود برنامه جانشین‌پروری در آموزش و پرورش، مدارس و سازمان‌های آموزشی مشابه مورد استفاده نمود.

واژه‌های کلیدی

مدیریت منابع انسانی، شایسته‌سالاری، جانشین‌پروری، آموزش و پرورش.

مقدمه / بیان مسئله

مدیریت منابع انسانی یکی از کلیدی‌ترین عناصر هر سازمانی است که برنامه‌ریزی صحیح آن نقش بسیار مهمی در موفقیت و عملکرد مناسب سازمان دارد (رنجبر و همکاران، ۱۴۰۰) و به سازمان کمک می‌کند تا با درک و برنامه‌ریزی برای کارکنان در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت به نتایج مطلوب دست یابد (Ogechi, 2018; Block & Tietjen-Smith, 2016). بخصوص مدیران و رهبران نقش تعیین‌کننده‌ای در دستیابی به اهداف سازمان دارند (خنیفیر و همکاران، ۱۳۹۳) و موفقیت و بقای سازمان‌ها به داشتن مدیران مناسب در زمان مناسب بستگی دارد (آذر و خرمی، ۱۳۹۹)؛ همچنین روند فزاینده رقابت و لزوم دستیابی سازمان‌ها به سطوح بالاتر کیفیت و بهره‌وری ایجاب می‌کند که مدیران آینده سازمان‌ها نسبت به مدیران امروزی توانمندتر، با استعدادتر و شایستگی بیشتری داشته باشند (Ahmad et al, 2020). یکی از راهبردهای توسعه و بقای سازمان‌ها، برنامه‌ریزی برای نیروی انسانی آن در تمامی ابعاد است (Aravena, 2023). به گونه‌ای که با برنامه‌ریزی در مراحل جذب و گزینش، جانشین‌پروری، مدیریت استعدادها^۱ و توسعه شایستگی‌های منابع انسانی و غیره می‌توان کارایی سازمان را افزایش داد (Rangel, 2018). با توجه به پیچیدگی

^۱ Talent Management

روزافزون چالش‌های رقابتی در آینده و تغییرات سریع و گسترده در سازمان‌ها، جانشین‌سازی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های آینده‌نگر اهمیت فزاینده‌ای پیدا می‌کنند (طالبی و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری^۱ برای سازمان‌ها ضروری است و در عین حال نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود که در صورت اجرای صحیح و اصولی می‌تواند مزایای بسیاری را برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد (Toska, 2021).

مدیریت آموزشی اثربخش، کلید تحقق اهداف عالی نظام تعلیم و تربیت است (Bush, 2022) و جانشین‌پروری، سنگ بنای استمرار این اثربخشی محسوب می‌شود (Gupta et al, 2024). از آنجا که سازمان‌های آموزشی بخش مهمی از سرمایه‌های انسانی، اقتصادی و اجتماعی هر کشور محسوب می‌شوند لذا برنامه‌ریزی مدیریت برای جذب افراد مستعد در پست‌های کلیدی ضروری می‌باشد (Luhukay et al, 2025). این در حالی است که طبق مطالعات انجام شده ۵۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۴۹٪ از آنها برنامه جانشین‌پروری را به طور رسمی اجرا می‌کنند (Mellahi and Collings, 2020). به باور بسیاری از متخصصان، به دلیل عدم شناخت شرایط جاری سازمان‌های آموزشی و نداشتن مدل‌های جانشین‌پروری اختصاصی و بومی برنامه‌ریزی مدیریت سرمایه‌های انسانی و جانشین‌سازی در این سازمان‌ها موفق نبوده است (Vaiman et al, 2017). سازمان آموزش و پرورش به‌عنوان مبدأ تحولات، نقش حیاتی در توسعه کشور دارد و مدیران آن به‌عنوان سرمایه‌های انسانی، بیشترین تأثیر را بر کارکنان می‌گذارند. از این‌رو، جانشین‌پروری و جذب سرمایه‌های انسانی در این سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Bush, 2022). مدرسه به‌عنوان نهادی محوری، مسئول تحقق اهداف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است و دستیابی به این اهداف مستلزم وجود محیط‌های جذاب و مدیران شایسته می‌باشد (Leithwood et al, 2008). بر اساس اسناد تحولی آموزش و پرورش، مدرسه جلوه‌ای از حیات طیبه و کانون عرضه خدمات تربیتی است (خنیف‌ر و همکاران، ۱۳۹۸). در این میان، مدیریت مدرسه یکی از مهم‌ترین عوامل اثربخشی مدارس محسوب می‌شود (Xue et al, 2021). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبری توانمند تأثیر قابل توجهی در بهبود مدرسه دارد و انتخاب و جانشین‌سازی دقیق مدیران برای پیشرفت مدارس ضروری است (Leithwood et al, 2008). اگرچه معیارهای انتخاب مدیران در مناطق مختلف متفاوت است، اما معمولاً شامل تجربه تدریس، دانش رهبری و مهارت‌های ارتباطی می‌باشد (Bush, 2022). با این حال، در برخی موارد ملاحظات آموزشی تحت تأثیر الزامات اداری یا سیاسی نادیده گرفته می‌شود (Xue et al, 2021). از این‌رو، نهادینه‌سازی فرهنگ جانشین‌پروری برای تضمین وجود نامزدهای واجد شرایط برای پست‌های کلیدی ضروری است.

¹ succession planning

اگر چه تا کنون در سطح بین‌الملل پژوهش‌های زیادی در زمینه جانشین‌پروری در محیط‌های آموزشی انجام گرفته (Araven, 2023; Hazahli, 2022; Wilson, 2022; Bano, 2020) و الگوهای مختلفی در این زمینه ارائه شده است پژوهش‌های متعددی در زمینه جانشین‌پروری در دانشگاه و سازمان‌های دولتی در داخل کشور شده است (ابراهیمی، ۱۴۰۴؛ جهان‌شیری و همکاران، ۱۴۰۳؛ خسروپرویز و همکاران؛ ۱۴۰۲؛ توکلی و همکاران، ۱۴۰۳؛ طالبی، ۱۴۰۲؛ قهرمانی و همکاران، ۱۴۰۱) اما کمتر به جانشین‌پروری در محیط مدرسه و عوامل تاثیرگذار بر آن در مدارس دولتی ایران پرداخته شده است؛ شایسته است که در آموزش و پرورش و مدارس نیز به این مقوله توجه ویژه صورت پذیرد. امروز مدارس ما به مدیران فکور، توانمند، شایسته و کارآموده نیاز دارند؛ بنابراین سوال اساسی پژوهش حاضر این است که شناسایی راهبردها و راهکارهای تاثیرگذار بر جانشین‌پروری در مدارس دولتی ایران کدامند؟

شواهد حاکی از آن است که نظام مدیریت مدارس دولتی با چالشی ساختاری و نگرشی در این زمینه جانشین‌پروری مواجه است (ابراهیمی، ۱۴۰۴)؛ به‌گونه‌ای که فقدان برنامه‌ای نظام‌مند و علمی برای شناسایی و پرورش جانشینان شایسته برای پست‌های کلیدی مانند مدیریت مدارس، منجر به واکنشی شدن فرآیند انتصاب‌ها، افت کیفیت مدیریت آموزشی، اتلاف منابع انسانی و در نهایت، تضعیف اثربخشی و پایداری تحولات در مدارس شده است (عربشاهی و همکاران، ۱۴۰۳؛ طالبی و همکاران، ۱۴۰۲). مدیریت اثربخش و رهبری شایسته برای دستیابی به اهداف سازمانی امری انکارناپذیر است، چرا که موفقیت در گرو جذب، توسعه و حفظ نیروی انسانی توانمند می‌باشد. با توجه به تنوع شرایط سازمانی، طراحی مدل جانشین‌پروری متناسب با ویژگی‌های خاص هر سازمان ضروری است (کیخسروی و همکاران، ۱۴۰۲). در حوزه آموزش و پرورش، انتصاب مدیران فاقد صلاحیت‌های تخصصی و آموزشی (Blustein et al, 2023) و همچنین به کارگیری معلمان و مشاوران بدون دانش مدیریتی در پست‌های رهبری مدارس (Phillips, 2020)، موجب تضعیف قدرت مدیریت و محدودیت در رشد سازمانی شده است. از این رو، اجرای برنامه جامع جانشین‌پروری با هدف افزایش رضایت شغلی، ارتقای مهارت‌ها و شناسایی استعدادها (Rangel, 2018) و همچنین توانمندسازی مدیران برای تطبیق با شرایط پویای محیط آموزشی (Block & Tietjen-Smith, 2016) از اهمیت حیاتی برخوردار می‌باشد. از سوی دیگر، سازمان‌های آموزشی همیشه در فضایی متغیر و پویا فعالیت می‌کنند و باید خود را برای رقابت و حیات سازگار نمایند؛ اما عملکرد مناسب در چنین محیط پرشتابی به مدیران توانمند و شایسته که دارای تجربه و دانش رهبری آموزشی هستند نیاز دارد (Ahmad & Keerio, 2019). سازمان‌هایی که فاقد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هستند، آینده مناسب و درخشانی نخواهند داشت (Ahmad et al, 2020). همچنین سازمان‌های آموزشی و بخصوص مدارس برای پرورش مدیران جایگزین، سالانه هزینه‌های زیادی را جهت

توانمندسازی آنان صرف می‌کنند و قسمت زیادی از این هزینه‌ها با آزمون و خطا همراه بوده و نتوانسته است در پرورش و جایگزینی مدیران موفقیت چندانی داشته باشد (خسروپرویز و همکاران، ۱۴۰۲). این در حالی است که اگر فرهنگ و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران مدارس به صورت فرآیندی منظم و ساختاریافته نهادینه شود، انتخاب و جایگزین کردن مدیران توانمند و فوق‌العاده اثربخش‌تر خواهد بود.

اگرچه اهمیت جانشین‌پروری در مدارس به‌طور کلی شناخته شده است، اما فقدان یک مدل بومی و نظام‌مند حاوی راهکارهای عملیاتی که متناسب با ساختار، چالش‌ها و الزامات خاص مدارس دولتی ایران باشد، به وضوح احساس می‌شود. بدون شناسایی این راهکارهای اختصاصی، برنامه‌ریزی برای پرورش جانشینان شایسته، صوری و غیراثربخش خواهد بود. سهم اصلی این پژوهش، پر کردن همین خلأ با شناسایی دسته‌ای از راهکارهاست که به‌طور مستقیم به این هدف پاسخ دهد: "شناسایی شناسایی راهکارهای تاثیرگذار بر جانشین‌پروری بر آن در مدارس دولتی ایران". خروجی این پژوهش، نقشه‌راهی عینی و قابل اجرا در اختیار مدیران آموزش و پرورش خواهد گذاشت تا بتوانند به جای تکیه بر روش‌های سنتی و سلیقه‌ای، براساس یک چارچوب علمی و اثبات‌شده، سرمایه‌های انسانی آینده خود را پرورش دهند.

پیشینه پژوهش

برنامه جانشین‌پروری شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی برای پر کردن پست‌های رهبری سازمانی است و نوعی مدیریت استعداد محسوب می‌شود (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷). مؤسسه یا سازمانی که هدفش اجرای برنامه جانشین‌پروری است، سرمایه‌های انسانی و کارکنان مستعد سازمان را شناسایی می‌کند و فرصت‌هایی را برای آنها فراهم می‌کند تا استعدادها و مهارت‌های خود را توسعه دهند (Kwon & Jang, 2022). به ویژه توسعه مهارت‌های مدیریت، نظارت و رهبری مورد تاکید است (Gupta et al, 2024). به طور معمول فرآیندهای جانشین‌پروری دو هدف اصلی دارند: هدف اول انتخاب جانشینان یا تعیین نامزدهای مناسب بر اساس معیارهایی که تعیین می‌شود و هدف دوم آماده‌سازی سازمان برای انتقال مدیریت و کنترل سازمان از نسل قدیم به نسل جدید (Trullen et al, 2020). فعالیت‌هایی مانند شایسته‌سالاری، گزینش، توسعه، آموزش و مستندسازی از جمله عوامل موثر بر فرآیند جانشین‌پروری هستند و فرآیند جانشین‌پروری فرآیندی بلندمدت است و نیازمند توجه ویژه مدیریت منابع انسانی سازمان است (Durst & Wilhelm, 2016).

هدف اصلی مدیریت جانشین‌پروری، ارائه زنجیره‌ای متصل از سرمایه‌های انسانی توانمند در سازمان برای حفظ سرزندگی و حفظ/بهبود عملکرد در طول تغییرات رهبری است (Anlesinya & Amponsah, 2020). اساس مدیریت جانشین‌پروری بر نیاز سازمان به داشتن مجموعه‌ای قوی از نامزدهای بالقوه است که آماده پذیرش پست‌های خالی رهبری هستند (Barden, 2016). همچنین به اعتقاد

Cameron (2017) به دلیل کندی اثربخشی برنامه مدیریت جانشین‌پروری و ناقص بودن سیاست‌های سازمانی از جمله تغییر سریع مدیران و بازنشستگی کارکنان فعلی، سالانه تعداد زیادی پست خالی می‌شود و سازمان‌ها نیاز دارند که برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری برای پرکردن این پست‌های خالی داشته باشد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارتباط و همسویی زیادی با مفهوم مدیریت استعداد در سازمان دارد (Aravena & Hallinger, 2018). استعداد به افرادی اطلاق می‌شود که به طور منظم توانایی و موفقیت استثنایی و فوق‌العاده‌ای را در طیفی از فعالیت‌ها و موقعیت‌ها نشان می‌دهند، یا در یک حوزه تخصصی خاص، اغلب شایستگی بالایی در فعالیت‌هایی که منجر به تغییرات قابل توجهی می‌شوند، نشان می‌دهند (Petrescu, 2019). مدیریت استعداد فرآیند تسهیل توسعه و پیشرفت افراد با استعداد و بسیار ماهر در یک سازمان از طریق فرآیندها، سیاست‌ها، روش‌ها و رویه‌های رسمی است. فرآیند مدیریت استعداد بر توسعه کارکنان و رهبران برای آینده سازمان متمرکز است (Trullen et al, 2020). اصطلاح مدیریت استعداد با عبارت «جنگ با استعداد» ابداع شد و به دنبال جذب، توسعه و حفظ کارکنان کلیدی در مشاغل کلیدی است (Mountford & Cai, 2022). مدیریت استعداد یعنی استفاده نظام‌مند و شایسته از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به منظور جذب، کشف، ارتقا و نگهداشت نیروی انسانی که دارای استعداد و شایستگی‌های بالایی برای موفقیت سازمان هستند (Blustein et al, 2023). مدیریت استعداد نظام کشف، جذب، ارتقا، تعامل، نگهداشت و استفاده از سرمایه‌های انسانی دارای توانایی و شایستگی بالا است که بخشی از فرهنگ و استراتژی خاص سازمان به حساب می‌آید (Arabshahi et al, 2025). مدیریت استعداد نسبت به کارکنان دیدگاه عدالت‌محور دارد (Wilason, 2022) و مدعی است که برای جذب و حفظ کارکنان ماهر، شایسته و نخبه، باید اقدامات متمایز و متفاوتی اجرا شود (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۹).

جانشین‌پروری به فرآیند شناسایی، استخدام، آموزش و حفظ مجموعه‌ای از سرمایه‌های توانمند انسانی برای تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی در آینده اطلاق می‌شود که از طریق برنامه‌های آموزشی و تربیتی مختلف، آمادگی پذیرش این مشاغل را دارند (جهانشیری و همکاران، ۱۴۰۳).

جدول ۲. تعاریف جانشین‌پروری

ردیف	صاحب نظر	تعریف
۱	Magri et al (2024)	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هم یک ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک است و هم پلی برای شکاف دانش ایجاد شده توسط افرادی که سازمان را ترک می‌کنند.
۲	جهانشیری و همکاران (۱۴۰۳)	جانشین‌پروری یک استراتژی برای سازمان‌های آینده‌نگر در برخورد با رویدادهایی مانند بازنشستگی، استعفا و جابه‌جایی است تا از ورود افراد نامناسب به پست‌های کلیدی در زمانی که مدیران قبلی سازمان را ترک می‌کنند، جلوگیری کند.
۳	عربشاهی و همکاران (۱۴۰۳)	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 به دست می‌آورند.
	Bush (2022)	مدیریت جانشین‌پروری، برنامه است که به صورت سیستماتیک، استمرار رهبری را برای پست‌های کلیدی سازمان تأمین می‌کند.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به فرآیندی اشاره می‌کند که طی آن افراد مستعد مدیریت و رهبری، کشف و جذب و توسعه می‌یابند تا پس از خروج مدیران از پست‌های کلیدی، سازمان دچار مشکل نشود.	Wariso et al, (2021)	۴
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرایندی نظام‌مند را خلق می‌کند که از با استفاده از آن مؤسسات آموزشی می‌توانند مجموعه‌ای از استعداد‌های مختلف با توانایی و شایستگی‌های لازم برای رهبری آموزشگاه در جهت آینده درخشان ایجاد نمایند.	Davis (2019)	۵
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاشی پیشگیرانه توسط رهبران سازمان است تا اطمینان حاصل شود که رهبری یک فرآیند مستمر است.	Zulqurnain & Aqs (2018)	۶

برنامه‌ریزی جانشینی را می‌توان به دو موضوع تقسیم کرد: انتخاب جانشین و توسعه جانشین. انتخاب جانشین شامل مولفه‌هایی مانند انتخاب یک مجموعه افراد توانمند، انتخاب چندین نامزد برای یک موقعیت و گزینه‌های متعدد برای یک نامزد، ایجاد فرآیند رسمی، مشخص و سیستماتیک برای انتخاب، به کارگیری روش‌های مختلف ارزیابی و توجه به ملاک‌های نتیجه‌محور و ضوابط قابل مشاهده، توجه به علایق و اهداف کارکنان، آموزش مدیران به روش صحیح‌گزینه‌ش (Deitte et al, 2021)؛ و توسعه جانشین شامل مولفه‌هایی مانند تعیین برنامه توسعه برای هر داوطلب و الزام پیگیری آن، گره زدن پاداش مدیران به مشارکت در برنامه‌ریزی و پیگیری آن، تدوین برنامه آموزشی بر اساس نیازهای هر فرد و فرصت‌های جانشینی، به کارگیری چرخش شغلی و تعیین تکلیف شغلی (Beasley & Ard, 2021).

جدول ۳. خلاصه پژوهش‌های انجام شده

ردیف	نویسندگان و سال	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
۱	جهانشیری و همکاران (۱۴۰۳)	شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی با رویکردی سنتزپژوهی	برای طراحی الگوهای جانشین‌پروری باید علاوه بر مؤلفه‌های شخصی جانشین، فرهنگ سازمانی، توجه به رویکردهای مؤثر در آموزش، مدیریت مناسب در جانشین‌پروری و ارزیابی مناسب را در نظر گرفت.
۲	عربشاهی و همکاران (۱۴۰۳)	شناسایی مؤلفه‌های جانشین-پروری مدیران مدارس ابتدایی با روش نظریه داده-بنیاد	آشناسازی مدیران، مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال آموزش‌وپرورش و بینش سیستمی از راهبردهای تاثیرگذار بر جانشین-پروری هستند.
۳	توکلی و همکاران (۱۴۰۳)	الگویابی مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین‌پروری با استفاده از روش فراترکیب	ابعاد اصلی مدل شامل شناسایی استعداد‌های کلیدی، ارزیابی مستمر، حفظ استعداد‌های استراتژیک، جانشین‌پروری مشارکتی و توسعه مهارت‌های مدیران و کارکنان مستعد برای آینده است.
۴	کیخسروی و همکاران (۱۴۰۲)	طراحی الگوی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها با رویکرد آمیخته	بهبود نگرش مدیران به جانشین‌پروری، تدوین و اجرای نظام استعداد‌پروری، مدیریت دانش سازمانی، جو حمایتی و فرهنگ سازمان و شرایط سازمانی بر جانشین‌پروری مدیران تاثیرگذارند.

۵	طالبی و همکاران (۱۴۰۲)	ارائه الگوی جانشین پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج	مشارکت پذیری، حفظ و نگهداشت، قانون‌گرایی و مهارت‌های تخصصی از عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران هستند.
۶	خسروپرویز و همکاران (۱۴۰۲)	شناسایی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران	عوامل مؤثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران، در پنج بعد سازمانی، توسعه‌گرایی، مدیریتی، فردی و فرهنگی شناسایی و دسته‌بندی شدند.
۷	بختیاری و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی مدل کیفی شایستگی مدیران آموزشی با رویکرد جانشین‌پروری	تعیین خط مشی، ارزیابی داوطلب‌ها، توسعه شایستگی‌های فردی و ارتباطی و توسعه حرفه‌ای از عوامل مهم در جانشین‌پروری مدیران هستند.
۸	Ebrahimi (2025)	طراحی مدل جانشین‌پروری مدیران آموزشی با رویکردی داده‌محور: پژوهش کیفی	نظام ارزیابی، تحلیل شکاف‌های آموزشی و توسعه کارکنان و شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، بهبود نظام منابع انسانی، ایجاد پیشرفت، ایجاد دیدگاه حرفه‌ای و زمینه‌سازی برای اجرای جانشین‌پروری شایسته‌محور عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران آموزشی هستند.
۹	Aravena (2023)	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مدارس	فرهنگ جانشینی یک پدیده اجتناب‌ناپذیر در مدرسه است. فرهنگ تغییر، کیفیت رهبری، ارتباط و تعامل در سازمان و شایسته‌گزینی از عوامل ضروری در جانشین‌پروری هستند.
۱۰	Hazahli & Azri (2022)	شناسایی عناصر کلیدی فرهنگ جانشین‌پروری در موسسات آموزشی	انتقال دانش، شایسته‌سالاری، شناسایی موقعیت‌ها و مشاغل کلیدی، حرفه‌ای‌گرایی و آموزش کارکنان از عناصر کلیدی جانشین‌پروری هستند.
۱۱	Somboonvechakarn et al (2022)	مؤلفه‌های جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی	مدیریت نوآوری، سرمایه اجتماعی، نوآوری، توسعه رهبری، توسعه رهبری.
۱۲	Beasley & Ard (2021)	آینده آموزش و پرورش: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	تعاملات حرفه‌ای و اجتماعی، تناسب مناسب، تعهد به فرآیند، توانمندسازی معلمان و آینده‌نگری از عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران هستند.
۱۳	Deitte et al (2021)	نگاهی به برنامه‌ریزی جانشینی در آموزش و پرورش	حفظ و توسعه وضعیت موجود، توجه به نقش‌های رهبری، مسئولیت‌پذیری، تداوم و نظارت اداری مؤثر بر برنامه‌های آموزشی از راهکارهای بهبود جانشین‌پروری هستند.
۱۴	Bano (2020)	پیوند مدیریت دانش و جانشینی در دانشگاه	رابطه بین مدیریت دانش و برنامه‌ریزی جانشینی می‌تواند توانایی تصمیم‌گیری رهبران دانشگاهی را بهبود بخشد.
۱۵	O'Donohu (2016)	مدیریت دانش و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	تعادل بین کارکنان و فناوری، عدم استفاده بیش از حد از زبان علمی و آکادمیک در برنامه‌ریزی

جانشین‌پروری، تسهیم دانش و همکاری کارکنان نقش مهمی در جانشین‌پروری داشتند.			
---	--	--	--

با بررسی مطالعات انجام شده در زمینه جانشین‌پروری در آموزش و پرورش به ویژه مدارس، به نظر می‌رسد یکی از چالش‌ها، کمبود تحقیقات بومی متناسب با ویژگی‌های مدارس دولتی باشد و انتخاب مهم‌ترین مؤلفه‌ها به عنوان راهکارهای مهم تاثیرگذار بر فرهنگ جانشین‌پروری در مدارس و آموزش و پرورش، همچنان یک چالش است. شکاف اصلی در فقدان پژوهشی است که با رویکردی عملیاتی و مبتنی بر زمینه بومی مدارس ایران، به تدوین راهکارهای اجرایی مشخص برای استقرار نظام جانشین‌پروری بپردازد. همچنین مطالعات قبلی نتوانسته‌اند پاسخی روشن به این سوال ارائه دهند که در شرایط خاص نظام آموزشی ایران، "چگونه و با چه راهکارهایی" می‌توان جانشین‌پروری را در مدارس دولتی پیاده‌سازی کرد. آموزش و پرورش یکی از نهادهایی است که به رشد و توسعه یک کشور کمک زیادی می‌کند؛ به طوری که در ایجاد تغییرات مطلوب در جوامع نقش حیاتی ایفا می‌کند. برای اینکه یک کشور از آموزش و پرورش حداکثر بهره را ببرد، مدیریت صحیح و مؤثر نظام آموزشی باید در اولویت دولت باشد و یکی از چالش‌های جدی در مدیریت مؤثر سازمان‌ها به ویژه در بخش دولتی، تضمین حضور مدیران شایسته در رأس هرم سازمانی است. زیرا چنین مدیرانی می‌توانند منابع محدود این بخش را در میان محدودیت‌های بی‌شمار دیگری که سازمان‌های دولتی را احاطه کرده‌اند، به نحو مطلوب مدیریت کنند.

روش و ابزار پژوهش

در این پژوهش آمیخته اکتشافی محقق بر آن شد تا ابتدا از رویکرد کیفی برای استخراج مقوله‌های (راهکارهای) بهبود جانشین‌پروری در مدارس دولتی استفاده شود. در مرحله دوم و بر اساس داده‌های گردآوری شده از روش کیفی، مطالعه‌ای کمی نیز انجام گرفت تا به تایید و تصدیق یافته‌های به دست آمده از روش کیفی و ارائه مدل بپردازد. بنابراین رویکرد پژوهش قیاسی - استقرایی است. پارادایم حاکم بر این پژوهش، به ویژه در بخش کیفی آن، پارادایم تفسیری با رویکرد سازه‌گرایی اجتماعی است، چرا که، موضوع پژوهش حاضر، "فرهنگ جانشین‌پروری" است و این پدیده یک واقعیت عینی و ثابت نیست، بلکه برساخته‌ای اجتماعی است که، در تعاملات و تجارب ذهنی کارکنان یک مدرسه (مدیران، معلمان و...) شکل می‌گیرد و معنا می‌یابد. روش اجرای این پژوهش در قسمت کیفی از نوع پدیدارشناسی و در قسمت کمی توصیفی (غیرآزمایشی) و پیمایشی است. از نظر هدف این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. جامعه پژوهش در بخش کیفی، کلیه صاحب‌نظران و اساتید مدیریت آموزشی و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور بود. در روش کیفی، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند^۱ مبتنی بر گلوله برفی^۲ تا نقطه اشباع نظری^۳ ۲۰۴ نفر انتخاب شد؛ استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی در پژوهش

¹ Construct

² Purposeful sampling

³ Snowball sampling

⁴ Theoretical saturation

حاضر با توجه به این که، با توجه به موضوع جانشین‌پروری که بسیاری از معلمان و مدیران اطلاعات چندانی از آن ندارند، می‌تواند مهم باشد چرا که به شکل‌گیری اندازه نمونه کافی منجر شود؛ و برای گروه‌هایی که خیلی علاقمند به داوطلب شدن ندارند روش خوبی است چون مبنایش انتخاب نمونه از طریق افراد مورد اعتماد شرکت‌کنندگان اولیه است. اما باید در نظر داشت که، اصلی‌ترین مشکلش این است که می‌تواند منجر به سوگیری شود. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه مدیران مدیران مدارس دولتی شهر تهران بودند، که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای^۱ (که مبنای خوشه‌ها، مناطق آموزش شی بود)، بر اساس جدول مورگان تعداد ۴۶۶ نفر برای نمونه‌گیری برآورد شدند. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه به تفکیک جنسیت و سطح تحصیلات در جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره ۴. تعداد افراد نمونه به تفکیک جنسیت و تحصیلات

تعداد		جنسیت
مرحله کمی	روش کیفی	
۳۲۱ نفر	۱۴ نفر	مرد
۱۴۵ نفر	۶ نفر	زن
سطح تحصیلات		
مرحله کمی	روش کیفی	
۵۴ نفر	۰	کارشناسی
۱۶۷ نفر	۲ نفر	کارشناسی ارشد
۲۴۵ نفر	۱۸ نفر	دکترای تخصصی

به منظور گردآوری اطلاعات در قسمت کیفی از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و به منظور گردآوری داده‌های کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که گویه‌های آن برگرفته از نتایج قسمت کیفی در مرحله اول بود و بر اساس طیف لیکرت از ۱ خیلی کم تا ۵ خیلی زیاد بود. جهت اعتماد پذیری اطلاعات مصاحبه از روش بازخورد مشارکت‌کننده^۲ و برای اعتباربخشی^۳ آن‌ها از روش ضریب توافق و بازآزمون استفاده شد. در بخش کمی نیز روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظرات متخصصان تایید شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۲) مورد تأیید قرار گرفت.

جهت تحلیل داده‌ها از در قسمت کیفی از تحلیل مضمون (تم) استفاده شد؛ تحلیل تم یا تحلیل مضمون روشی برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی است که، معمولاً برای مجموعه‌ای از متون پیاده شده مصاحبه یا بحث گروهی استفاده می‌شود. محقق داده‌ها را از نزدیک بررسی می‌کند تا مضامین مشترک، موضوعات، ایده‌ها و الگوهای معنایی که مکرراً مطرح می‌شوند، را شناسایی کند؛ در پژوهش حاضر نیز از فرآیند شش مرحله‌ای: آشنایی، کدگذاری، تولید مضامین، بررسی مضامین، تعریف و نام گذاری مضامین، و نوشتن استفاده شد. در قسمت کمی از آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) و

1. Cluster sampling
 2. Trustworthiness
 3. Participant feedback
 4. Credibility

آمار استنباطی (تحلیل عاملی اکتشافی و t تک‌متغیره) با استفاده از نرم‌افزار SPSS و لیزرل بهره گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش

در ابتدا در قسمت کیفی از صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش خواسته شد تا نظرات، اطلاعات، دانش و تجربه‌های خود درباره این سؤال بیان کنند: راهکارهای بهبود فرهنگ جانشین‌پروری در مدارس دولتی ایران کدامند؟ برای انتخاب خبرگان از دو معیار کلی استفاده شد: الف) صاحب‌نظر بودن در حوزه مدیریت آموزشی و منابع انسانی به عنوان حوزه‌ای علمی، ب) آشنایی علمی و عملی با آموزش و پرورش کشور. در قسمت روش اشاره شد برای اعتباربخشی آن‌ها از روش ضریب توافق و بازآزمون استفاده شد که، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد که ضریب کل پایایی بازآزمون ۰/۷۷ و ضریب کل توافق بین دو کدگذار (ضریب کاپای کوهن بین دو کدگذار) ۰/۷۶ بدست آمد.

جدول شماره ۵. مقوله‌های به‌دست‌آمده از بخش کیفی

شماره مصاحبه	مقولات فرعی	مقولات اصلی
۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷	ایجاد جو صمیمانه و مشارکتی هدایت، همکاری و الهام‌بخشی همکاران کار تیمی پیاده‌سازی مدیریت دانش انعطاف در برابر تغییر حامی نوآوری و ابتکار اهتمام در جهت بهبود مستمر رهبری تحول‌ساز	تحول‌آفرینی
۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها درگیری رفتاری، عاطفی و شناختی با مدرسه مشارکت در محتوا و برنامه درگیری با محیط علمی و حرفه‌ای جانشینی موقت اشتراک تجارب و تحلیل چالش‌ها و مسائل مدرسه	درگیری و غنی‌سازی شغلی
۱، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۳، ۱۴، ۱۷	بهبود نگرش و تعهد به جانشین‌پروری بها دادن به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی اعتماد به همکاران در امور و تصمیمات مدرسه (اعتمادسازی) برنامه‌ریزی راهبردی برای جانشین‌پروری بانک اطلاعاتی همکاران مستعد و شایسته تفویض اختیار حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد	فرهنگ‌سازی جانشین‌پروری
	نیازسنجی حرفه‌ای، آموزشی و تخصصی در حوزه مدرسه	

ارزیابی و پایش نظام‌مند	ارزیابی استراتژی‌های جانشین‌پروری	
	توسعه شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس	
	ارزیابی مداوم شایستگی‌های آموزشی و مدیریتی افراد	۱۱، ۱۰، ۵، ۴، ۳، ۲
	اصلاح و بازنگری سیستم نظارت و ارزیابی	۱۶، ۱۵، ۱۲
آموزش و بهسازی منابع انسانی	تدوین و اجرای نظام استعدادپروری	
	گردش شغلی	۱۲، ۱۱، ۸، ۷، ۵، ۴، ۱
	آموزش‌های مبتنی بر تجربه و حین کار	۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳
	منتورینگ	
	مربیگری	
	بروز کردن دانش افراد	
	آشنایی افراد با نقش‌های جدید	

با توجه به نتایج جدول ۵، راهکارهای بهبود فرهنگ جانشین‌پروری در مدارس دولتی ایران را می‌توان در ۵ مقوله اصلی (تحول‌آفرینی، درگیری و غنی‌سازی شغلی، فرهنگ‌سازی جانشین‌پروری، ارزیابی و پایش نظام‌مند، آموزش و بهسازی منابع انسانی) دسته‌بندی کرد که هر یک از این مقولات اصلی نیز در بردارنده خرده‌مقولات دیگری نیز هستند.

در قسمت کمی برای تعیین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر جانشین‌پروری در مدارس دولتی ایران از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس استفاده شد. مقادیر KMO و بارتلت برای بررسی کفایت نمونه‌گیری و مناسب بودن داده‌های گردآوری شده جهت انجام تحلیل اکتشافی در جدول ۶ گزارش شده‌اند. شاخص KMO با مقدار ۰/۸۶ که مقدار بالای ۰/۷۰ مورد قبول می‌باشد، در سطح قابل قبولی بوده و نشانگر کفایت داده‌ها و نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی می‌باشد، همچنین نتایج آزمون بارتلت با سطح معنی‌داری $P < 0/001$ ، نشانگر مناسب بودن حجم نمونه و داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی می‌باشد.

جدول شماره ۶. نتایج آزمون KMO و بارتلت

۰/۸۶	KMO
۸۲۶/۱	مجذور کای بارتلت
۰/۰۰۱	معناداری

در جدول ۷ گویه‌ها و بارهای عاملی این عامل‌ها گزارش شده‌اند و که گویه‌هایی که بار عاملی کمتر از ۰/۴ داشته باشند یا روی بیش از یک عامل بار عاملی زیادی داشتند از تحلیل حذف می‌شوند. مجموع واریانس استخراج شده برای پنج عامل ۸۷/۴۱ درصد می‌باشد که مقدار قابل توجهی است. عامل اول (تحول‌آفرینی) می‌باشد که ۴۰/۱۸ از واریانس این عوامل را تبیین می‌کند. عامل دوم (فرهنگ‌سازی جانشین‌پروری) می‌باشد که ۲۰/۱۲ درصد از تغییرات را تبیین می‌کند. عامل سوم (ارزیابی و پایش نظام‌مند) می‌باشد که ۱۲/۲۷ درصد از تغییرات را تبیین می‌کند. عامل چهارم (درگیری و غنی‌سازی شغلی) می‌باشد که ۸/۷۶ درصد از تغییرات را تبیین می‌کند. و عامل پنجم (آموزش و بهسازی منابع انسانی) است که ۶/۰۸ درصد از تغییرات را تبیین می‌کند این پنج عامل در مجموع ۸۷/۴۱ درصد از تغییرات را تبیین می‌کنند.

جدول شماره ۷. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

شماره گویه	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم
۱	۰/۸۳				
۲	۰/۸۱				
۳	۰/۷۴				
۴	۰/۸۴				
۵	۰/۷۳				
۶	۰/۷۹				
۷	۰/۷۷				
۸	۰/۷۲				
۹		۰/۸۲			
۱۰		۰/۸۱			
۱۱		۰/۷۹			
۱۲		۰/۷۸			
۱۳		۰/۷۴			
۱۴		۰/۶۹			
۱۵		۰/۶۷			
۱۶			۰/۸۴		
۱۷			۰/۷۸		
۱۸			۰/۷۳		
۱۹			۰/۷۶		
۲۰			۰/۷۵		
۲۱			۰/۷۴		
۲۲				۰/۷۹	
۲۳				۰/۶۷	
۲۴				۰/۶۵	
۲۵				۰/۷۲	
۲۶				۰/۶۸	
۲۷				۰/۶۶	
۲۸				۰/۷۷	
۲۹				۰/۶۳	
۳۰				۰/۵۷	
۳۱				۰/۷۳	
۳۲				۰/۵۲	
مقدار ویژه	۶/۲۴	۳/۲۱	۲/۶۲	۱/۹۷	۰/۹۳۵
واریانس تبیین شده	۴۰/۱۸	۲۰/۱۲	۱۲/۲۷	۸/۷۶	۶/۰۸

با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰.۰۵ است پس نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع‌آوری شده برای متغیرهای تحقیق نرمال است.

برای بررسی راهبردها و راهکارهای تاثیرگذار بر جانشین‌پروری در مدارس میانگین، آزمون تی تک‌متغیره، سطح معنی‌داری در جداول ۴-۱۶ و ۴-۱۷ درج گردیده است و توضیح و تفسیر آن در پایین جداول ارائه شده است.

جدول شماره ۸. آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

متغیر	مقدار آزمون	Sig (سطح معناداری)
تحول آفرینی	۰/۷۵۲	۰/۶۲۱
فرهنگ‌سازی جانشین‌پروری	۰/۸۳۰	۰/۴۹۲
ارزیابی و پایش نظام‌مند	۱/۱۱۷	۰/۱۶۳
درگیری و غنی‌سازی شغلی	۰/۷۹۴	۰/۵۵۱
آموزش و بهسازی منابع انسانی	۱/۱۸۸	۰/۱۱۷

جدول شماره ۹. آزمون t تک‌متغیره برای بررسی راهکارهای بهبود فرهنگ جانشین‌پروری در مدارس

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین
تحول آفرینی	۴/۰۵	۰/۹۱۴	۰/۰۵۶	۱۸/۱۲۴	۴۶۶	۰/۰۰۱	۱/۰۵
درگیری و غنی‌سازی شغلی	۳/۷۱	۰/۵۹۷	۰/۰۴۹	۱۰/۱۰۱	۴۶۶	۰/۰۰۱	۰/۷۲۲
آموزش و بهسازی منابع انسانی	۳/۶۴	۰/۶۱۲	۰/۰۸۵	۸/۹۸۹	۴۶۶	۰/۰۰۱	۰/۶۴۱
ارزیابی و پایش نظام‌مند	۳/۹۲	۱/۰۸۶	۰/۰۷۱	۱۲/۸۹۳	۴۶۶	۰/۰۰۱	۰/۹۲۰
فرهنگ‌سازی جانشین‌پروری	۳/۹۷	۰/۹۷۸	۰/۰۶۱	۵/۷۱۲	۴۶۶	۰/۰۰۱	۰/۹۷۰

با توجه به جدول ۹، آماره تی متغیرهای تحول آفرینی (۱۸/۱۲۴)، درگیری و غنی‌سازی شغلی (۱۰/۱۰۱)، آموزش و بهسازی منابع انسانی (۸/۹۸۹)، ارزیابی و پایش نظام‌مند (۱۲/۸۹۳) و فرهنگ‌سازی جانشین‌پروری (۱۵/۷۱۲) در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی‌دار می‌باشد. بنابراین میانگین بطور معناداری بالاتر از میانگین فرضی یعنی ۳ است پس می‌توان نتیجه گرفت که این ۵ عامل اصلی از راهبردها و راهکارهای تاثیرگذار اصلی بر جانشین‌پروری در مدارس دولتی می‌باشند.

برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدل از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج نشان داد که مهمترین عوامل تحول آفرینی و فرهنگ‌سازی جانشین‌پروری هستند. پس از آن ارزیابی و پایش نظام‌مند، درگیری و غنی‌سازی شغلی و آموزش و بهسازی منابع انسانی به ترتیب از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشند.

جدول شماره ۱۰. رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق

رتبه	نتیجه آزمون	مؤلفه‌های مدل جانشین‌پروری در مدارس دولتی ایران
۱	۶/۷۴	تحول آفرینی

۲	۴/۸۳	فرهنگ‌سازی جانشین‌پروری
۳	۳/۹۸	ارزیابی و پایش نظام‌مند
۴	۳/۸۶	درگیری و غنی‌سازی شغلی
۵	۳/۷۹	آموزش و بهسازی منابع انسانی
آماره آزمون (آزمون فریدمن)		
سطح معنی‌داری	درجه آزادی	خی دو
۰/۰۰۱	۴	۴۴۴/۹۲۱

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه یکی از مشکلات بسیاری از سازمان‌ها عدم تلاش و سرمایه‌گذاری برای جانشین‌پروری مدیران است (عربشاهی و همکاران، ۱۴۰۳). از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر و تواناتر از مدیران فعلی است، بنابراین مدیریت جانشین‌پروری، هرروز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود (غلامعلیان و همکاران، ۱۴۰۲). جانشین‌پروری یکی از رویکردهای نوین در توسعه حرفه‌ای و مدیریت منابع در سازمان‌ها است این مهم در دهه اخیر در مراکز آموزشی نیز مورد توجه قرار گرفته و به عنوان رویکردی برای توسعه حرفه‌ای شناخته می‌شود (جهانشیری و همکاران، ۱۴۰۳). زیرا مدارس اثربخش^۱ و یادگیرنده هم‌چنان آرزوی جهانی برای همه نظام‌های آموزشی‌اند. عوامل متعددی برای اثربخشی مدارس و تسهیل روند آن مؤثرند که یکی از این عوامل تاثیرگذار و شاید مهمترین آنها مدیریت مدرسه است (Aravena, 2023). نیاز به مدیریت در هدایت سازمان و اهمیت رهبری مناسب و خوب جهت دستیابی به اهداف امری انکارناپذیر است. یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به‌خصوص در آموزش و پرورش، نحوه انتخاب و ارتقاء مدیران مدارس و جانشینی آنهاست (Hallinger & Kovačević, 2019). بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل و راهبردهای تاثیرگذار بر جانشین‌پروری در مدارس دولتی ایران بود.

^۱ Effective Schools



شکل ۱: نمودار گرافیکی عوامل و راهکارهای بهبود فرهنگ جانشین‌پروری در مدارس دولتی ایران

نتایج پژوهش نشان داد راهبردها و راهکارهای تاثیرگذار بر جانشین‌پروری در مدارس دولتی ایران عبارتند از: ۱- تحول آفرینی (جو صمیمانه و مشارکتی، هدایت، همکاری و الهام‌بخشی همکاران، کار تیمی، پیاده‌سازی مدیریت دانش، انعطاف در برابر تغییر، حامی نوآوری و ابتکار، اهتمام در جهت بهبود مستمر و رهبری تحول-ساز)؛ این نتایج با یافته‌های پژوهش جهانشیری و همکاران (۱۴۰۳)، عربشاهی و همکاران (۱۴۰۳)، (2022) Sombonvechakarn et al, Beasley & Ard (2021) و Deitte et al (2021) همسو و همخوان است.

۲- درگیری و غنی‌سازی شغلی (مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، درگیری رفتاری، عاطفی و شناختی با مدرسه، مشارکت در محتوا و برنامه، درگیری با محیط علمی و حرفه‌ای، جانشینی موقت و اشتراک تجارب و تحلیل چالش‌ها و مسائل مدرسه)؛ این نتایج با پژوهش طالبی و همکاران (۱۴۰۲)، خسروپرویز و همکاران (۱۴۰۲)، (Aravena (2023) و hazahli & Azri (2022) همسویی و همخوانی دارد. ۳- فرهنگ‌سازی جانشین‌پروری (بهبود نگرش و تعهد به جانشین‌پروری، بها دادن به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، اعتماد به همکاران در امور و تصمیمات مدرسه (اعتماد‌سازی)، برنامه‌ریزی راهبردی برای جانشین‌پروری، بانک اطلاعاتی همکاران مستعد و شایسته، تفویض اختیار و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد)؛ این نتایج با یافته‌های پژوهش خسروپرویز و همکاران (۱۴۰۲)، بختیاری و همکاران (۱۴۰۱)، (Beasley & Ard (2021).

(Somboonvechakarn et al (2022) و Bano (2020) همسو و همخوانی دارد. ۴- ارزیابی و پایش نظام‌مند (نیازسنجی حرفه‌ای، آموزشی و تخصصی در حوزه مدرسه، ارزیابی استراتژی‌های جانشین‌پروری، توسعه شایستگی‌های مورد نیاز میان مدارس، ارزیابی مداوم شایستگی‌های آموزشی و مدیریتی افراد، اصلاح و بازنگری سیستم نظارت و ارزیابی، کانون‌های ارزیابی شناسایی و توسعه شایستگی و تدوین و اجرای نظام استعدادپروری)؛ این یافته با نتایج پژوهش جهانشیری و همکاران (۱۴۰۳)، بختیاری و همکاران (۱۴۰۱)، hazahli & Azri (2022) و Bano (2020) همسو و همخوان است. ۵- آموزش و بهسازی منابع انسانی (گردش شغلی، آموزش‌های مبتنی بر تجربه و حین کار، منتورینگ، مربیگری، بروز کردن دانش افراد و آشنایی افراد با نقش‌های جدید)؛ این یافته‌ها در راستای پژوهش‌های طالبی و همکاران (۱۴۰۲)، خسروپرویز و همکاران (۱۴۰۲)، Somboonvechakarn et al (2022)، Beasley & Ard (2021) همسو و همخوان است.

جانشین‌پروری در محیط و فضای سازمانی اهمیت پیدا می‌کند و فرهنگ سازمانی در هر سازمان می‌تواند تأثیر بسزایی در شکل‌گیری نقش‌های مربوط به هر فرد داشته باشد. در مدارس نیز این مؤلفه با محورهای مختلف می‌تواند به ایجاد فضای خلاق و سالم و توانمند ساز منجر شود (Bush, 2022). پایش برنامه‌ای با اشاره به بررسی و نیازسنجی در حوزه کاری و بررسی برنامه‌های جانشین‌پروری به به‌روزرسانی و ارتقا برنامه‌های جانشین‌پروری در مدارس کمک می‌کند. همچنین با پایش مستمر برنامه‌ها و آینده‌پژوهی در این زمینه افق‌های جدیدی از جانشین‌پروری پیش روی برنامه‌های آتی می‌گذارد. به گفته یزدی و همکاران (۱۳۹۸) مجری اصلی برنامه جانشین‌پروری واحد منابع انسانی هر سازمان است. لذا ضروری است معاونت منابع انسانی آموزش و پرورش با حمایت مدیران ارشد، توجه جدی به ارتقای مدیران و توانمندی‌های کارکنان سازمان داشته باشد. زیرا موفقیت سازمان در گرو وجود نیروی انسانی کارآمد و متخصص است و چنین دارایی مزیت رقابتی در کسب و کار ایجاد می‌کند. با ایجاد کمیته تخصصی و کارگروه استعدادیابی، فرآیندی را اتخاذ می‌کند که در آینده در جذب نیروهای توانمند و متخصص با مشکل مواجه نشود و همچنین با شناسایی و اجرای برنامه مدیریت استعدادیابی و جانشین‌پروری و تشویق کارکنان توانمند و با انگیزه برای مشارکت در تحقق برنامه‌ها و اهداف سازمانی گامی در جهت رشد برمی دارد (Kwon & Jang, 2022). در زمینه نیروی انسانی، باید مدیرانی با استعداد و توانمند و امین و مورد اعتماد گزینش شوند. در مرحله آموزش نیرو، باید مراکز آموزشی کارکنان را غنا بخشید؛ طوری که یافته‌های علمی جدید در اختیار مدیران قرار گیرد. دوره‌های ضمن خدمت امکان آموزش‌های مداوم را فراهم آورد و استادان باتجربه محتوای غنی را به مدیران و کارکنان و مربیان ارائه کنند. مدیران نیز باید در تصمیم‌گیری‌های منطقه‌ای مشارکت داده شوند و در سطح سازمان نیز مدیران سبک‌های رهبری و مدیریت مشارکتی را پیشه کنند و کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های سازمان شرکت دهند. یکی از عواملی که نقش اساسی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های متعدد سازمانی است (Mountford & Cai, 2022).

امروزه، مدیریت‌های غیر صحیح و سلیقه‌ای در کنار کمبود تجربه و ضعف صلاحیت‌های علمی در مدیریت، مشکلاتی برای نظام‌های آموزشی ایجاد کرده است؛ و وجود مدیریت جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش که با برنامه‌ریزی اصولی کارکنان را گزینش، انتخاب، انتصاب و ارتقا می‌دهند از ضروریات نظام آموزشی کشور است. مدیریت جانشین‌پروری در حال تبدیل شدن به یکی از اولویت‌های مهم سازمان‌ها در سراسر جهان است

چون می‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار ایجاد نموده و عامل متمایزکننده از دیگر رقبا باشد و محیط بازار پویا و اغلب نامطمئن امروزی را تقویت نموده و منجر به کاهش نگرانی نسبت به آینده سازمان شود (Arabshahi et al, 2025). در نتیجه برنامه جانشین‌پروری منجر به کاهش درصد جابجایی مدیران ارشد شده و باعث بهبود کیفیت سیستم مدیریت و رهبری سازمان و موجب کاهش جابجایی و ترک خدمت کارکنان و مدیران می‌شود. یافته‌های این پژوهش به‌وضوح نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در مدارس دولتی ایران، فرآیندی پیچیده و چندبعدی است که تحقق آن مستلزم تحولی نظام‌مند و همه‌جانبه است. دسته‌بندی راهکارهای شناسایی شده در قالب پنج مقوله کلیدی «تحول‌آفرینی»، «درگیری و غنی‌سازی شغلی»، «فرهنگ‌سازی»، «ارزیابی و پایش نظام‌مند» و «آموزش و بهسازی منابع انسانی» حاکی از آن است که جانشین‌پروری اثربخش را نمی‌توان تنها در قالب یک برنامه آموزشی یا تعدادی دستورالعمل اداری محدود کرد. بلکه این مقوله باید به یک گفتمان مسلط و دغدغه جمعی در بدنه آموزش و پرورش تبدیل شود که در سایه رهبری تحول‌آفرین و با ایجاد بستری توانمندساز، امکان ظهور و پرورش مستمر استعداد‌های رهبری آینده را فراهم آورد. در نهایت، موفقیت در این مسیر در گرو عزمی ملی و نگاهی راهبردی است که جانشین‌پروری را نه به عنوان یک طرح مقطعی، بلکه به عنوان سرمایه‌گذاری بلندمدت برای تضمین پویایی و بالندگی نظام تعلیم و تربیت قلمداد کند.

پیشنهاد می‌شود: با توجه به نقش فرهنگ‌سازی در جانشین‌پروری، در سازمان‌های آموزشی به فرهنگ کار تیمی و همکاری در زمینه دانش‌افزایی توجه لازم مبذول شود؛ گردش شغلی مناسب، برای افراد مستعد باعث می‌شود که آنها وظیفه‌های مختلف مدیریتی را یاد بگیرند و آگاهی‌های مدیریتی خود را افزایش دهند؛ به مربیگری و مرشدیت به عنوان یکی از مهم‌ترین روش‌های توسعه برنامه جانشینی در آموزش مدیران بیشتر تأکید شود دانش، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و رفتارهای شغلی مورد نیاز در سطح مدیریت مدارس آموزش و پرورش شناسایی گردد؛ همچنین تشکیل بانک خزانه استعداد‌های بالقوه جانشین در سازمان و ایجاد شبکه‌های ارتباطی برای اشتراک دانش سازمانی توسط کارکنان و معلمان فراهم آید و دانش سازمانی در فرآیند جانشین‌پروری مورد توجه قرار گیرد. تدوین برنامه‌هایی در راستای آشنایی مدیران با مزیت‌ها و ضرورت‌های برنامه‌ریزی جانشینی و ارزیابی و توسعه جانشینان شناسایی شده؛ انتخاب افراد بر اساس شایستگی و ارزیابی عملکرد آنان در راستای شایسته‌گزینی و مدیریت استعداد. همچنین برای اصلاح آیین‌نامه ارشدیت و انتصاب و استقرار سامانه پایش الکترونیک شایستگی‌ها برنامه‌ریزی شود.

به دیگر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود: تأثیر عواملی مثل یادگیرندگی سازمان، بلوغ و تعالی سازمان، انگیزش و حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی مدرسه و ایجاد مراکز (کانون) ارزیابی بر موفقیت جانشین‌پروری بررسی شود؛ وضعیت مؤلفه‌های بدست آمده در این پژوهش در راستای وضعیت جانشین‌پروری در مدارس مورد سنجش و پژوهش قرار گیرد؛ نیاز است که تفاوت اقدامات شایسته‌گزینی، مدیریت سرمایه‌های انسانی، جانشین‌پروری و اقدامات مدیریت منابع انسانی در مدارس و آموزش و پرورش به طور دقیق‌تر و جامع‌تر مورد بحث قرار گیرد؛ یک پژوهش طولی به منظور سنجش تأثیرات بلندمدت برنامه‌های جانشین‌پروری بر اساس مولفه‌های این پژوهش (مانند بهبود عملکرد مدرسه، افزایش رضایت شغلی معلمان و کاهش شکاف مدیریتی)

انجام پذیرد؛ پژوهشی با هدف شناسایی عمیق موانع و چالش‌های اجرایی کردن راهکارهای پنج‌گانه این پژوهش (به ویژه در حوزه‌های تحول‌آفرینی و فرهنگ‌سازی) از دیدگاه ذی‌نفعان مختلف (مدیران، معلمان، کارشناسان ادارات) انجام شود؛ پیشنهاد می‌شود که، آمادگی مدارس دولتی جهت اجرا و پیاده‌سازی مدیریت جانشینی مورد مطالعه قرار گیرد؛ نقش عوامل محیطی کلان و سیاست‌های آموزشی کشور بر موفقیت یا شکست برنامه جانشین‌پروری مدارس بررسی شود.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز روبه‌رو بوده است: این پژوهش در مدارس دولتی انجام شده است و یافته‌های آن قابلیت تعمیم‌پذیری پایینی دارد و باید جهت استفاده در دیگر سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی مورد اعتباریابی قرار بگیرد؛ نتایج بدست آمده از پژوهش مربوط به یک دوره و بازه زمانی است که اطلاعات جمع‌آوری شده‌اند و با گذشت زمان، تحولات سریع اجتماعی و تغییر سیاست‌های کلان آموزش و پرورش ممکن است در نتایج تغییراتی حاصل شود؛ با توجه به این که، برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار مصاحبه استفاده شده است، ممکن است تفاسیر مختلف از پدیده وجود داشته باشد؛ همچنین از آنجا که داده‌های کمی از طریق پرسشنامه خودگزارش‌دهی و با استفاده از یک ابزار واحد جمع‌آوری شد، ممکن است نتایج سوگیری داشته باشد.

منابع

- بختیاری، منصوره؛ قربانی، محمود؛ زنده‌دل، احمد و اکبری، احمد (۱۴۰۱). طراحی مدل کیفی شایستگی مدیران آموزشی با رویکرد جانشین‌پروری در نواحی هفتگانه آموزش و پرورش مشهد. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۳۸ (۱)، ۴۹-۶۸. <http://cjoe.ir/article-۶۸-۴۹-۱۱۳۰-۱۱۳۰-fa.html>
- بهرام‌زاده، سلیمان؛ علوی متین، یعقوب و فقهی‌فرهمند، ناصر (۱۴۰۳). ارائه الگوی اثربخشی مدیریت استعداد در جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی). *نشریه توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۴ (۷)، ۳۳۳-۳۵۴. <https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1129449>
- تقوایی یزدی، مریم؛ عبدی، جلال و تقی‌پور، محمد (۱۳۹۸). رابطه عوامل پیاده‌سازی جانشین‌پروری با بالندگی سازمانی، رهبری اخلاقی و توانمندسازی مدیران. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۵ (۱۷)، ۲۴-۱. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2020.49797.1506>
- توکلی، علی؛ مجیدی، مریم؛ افشارنژاد، علیرضا و امجدی، غلامرضا (۱۴۰۳). الگویابی مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین‌پروری با استفاده از روش فراترکیب. *مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۶ (۴)، ۳۰-۱. <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.423393.1273>
- جهانشیری، بهزاد؛ پورشافعی، هادی و مهمونی، حسین (۱۴۰۳). شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی: رویکردی سنتزپژوهی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱۱ (۴۰)، ۸۸-۱۱۲. <https://www.magiran.com/p2745827>
- خسروپرویز، فاطمه؛ رضایی دیزگاه، مراد و علیخان گرگانی، روح‌الله (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران. *فصلنامه آموزش عالی ایران*، ۱۵ (۲)، ۱۰۷-۱۲۶. <http://ihej.ir/article-1-1984-fa.html>

خنیفر، حسین؛ نادری بنی، ناهید؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین و فیاضی، مرجان (۱۳۹۹). مدیران مدارس: شایستگی، دانش، توانایی و مهارت‌ها و ارائه مدل. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۱ (۵)، ۳۰-۱.

<http://noo.rs/PDUkR>

شهبابی، مهرداد (۱۴۰۳). ارائه الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی با رویکرد تحلیل تم (مضمون). *نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۸ (۳۰)، ۹۷-

<https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/2784>.۷۹

طالبی، داریوش؛ کبرییا، بهارک؛ دلگشایی، یلدا؛ خورشیدی، عباس و شریعتمداری، مهدی (۱۴۰۲). ارائه الگوی جانشین‌پروری مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر کرج با رویکرد آمیخته. *مجله توسعه*

آموزش جندی‌شاپور، ۱۴ (۱)، ۶۲-۷۵. https://edj.ajums.ac.ir/article_182338.html

عربشاهی، توتان؛ داودی، رسول و افزلی، مهدی (۱۴۰۳). شناسایی مولفه‌های جانشین‌پروری مدیران مدارس ابتدایی با روش نظریه داده‌بنیاد. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۱۰ (۲)، ۳۰۶-۳۱۶.

<https://www.iase-jrn.ir/index.php/se/article/view/474>

غلامعلیان، محسن؛ صفری، علی و مشرف‌جوادی، محمدحسین (۱۴۰۲). شناسایی پیش‌رانها و پیامدهای جانشین‌پروری سازمانی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۴ (۵۵)، ۸۷-۱۱۳.

[10.22034/smsj.2023.176431](https://doi.org/10.22034/smsj.2023.176431)

کیخسروی، هادی؛ فائزی‌رازی، فرشاد و حیدریه، سیدعبدالله (۱۴۰۲). طراحی الگوی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها با رویکرد آمیخته. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۵ (۸)، ۱۷۱-۱۴۵.

گل‌وردی، مهدی؛ زارعی‌متین، حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری: رویکردی کیفی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸ (۲)، ۱۸۳-۲۰۸.

<http://noo.rs/jVf4a>

Ahmad, A. R., Keerio, N., Jameel, A. S., Karem, M. A. (2020). The Relationship between National Culture and Succession Planning in Malaysian Public Universities. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7 (3), 242-249. DOI:10.20448/journal.509.2020.73.242.249

Ahmad, A., & keerio, N. (2019). The Culture-Succession Model: The Factors Affecting Implementation of Succession Planning in Malaysian Public Universities. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 9(1), 7096 – 7104. DOI:10.35940/ijeat.A1356.109119

Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, 44 (2/3), 279–303. DOI:10.1108/EJTD-07-2019-0114

Arabshahi, T., Davoodi, R., & Afzali, M. (2025). Modeling Succession Strategies for Elementary School Managers. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 8 (1), 32-41. DOI:10.61838/kman.ijes.8.1.4

Aravena, F. (2020). Principal succession in schools: A literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 50 (3), 43-58. DOI:10.1177/1741143220940331

- Aravena, F., & Hallinger, P. (2017). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991–2017. *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (4), 207–225. DOI:10.1177/1741143217745882
- Barden, D. M. (2016). The Internal Heir Apparent. *Chronicle of Higher Education*, 52 (28), 12-23.
- Beasley, S. F., & Ard, N. (2021). The future of education: Succession planning. *Teaching and Learning in school*, 16 (2), 105-109. DOI:10.1016/j.teln.2020.12.003
- Block, B., & Tietjen-Smith, T. (2016). The case for women mentoring women. *Quest*, 68 (3), 306-315. <https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1190285>
- Blustein, D. L., Lysova, E. I., & Duffy, R. D. (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 289–314. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>
- Bush, T. (2011) Succession planning in England: new leaders and new forms of leadership. *School Leadership & Management* 31 (3), 181–198. DOI:10.1080/13632434.2010.545383
- Bush, T. (2022). Succession planning for school principals: System control or leader agency?. *Educational Management Administration & Leadership*, 50 (3), 351-353. DOI:10.1177/17411432221090727
- Cameron, C. (2017). *Bridging executive succession gaps: Factors that most accelerate executive development*. Case Western Reserve University, Management. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=case1493311234286034
- Deitte, L. A., Mian, A. Z., Mullins, M. E., & Desser, T. S. (2021). Looking Ahead: Succession Planning for Education Leadership Roles. *Journal of the American College of Radiology*, 18 (12), 1678-1680. DOI:10.1016/j.jacr.2021.08.015
- Ebrahimi, S. (2025). Designing a Substitute Model for Training Educational Managers with a Datadriven Approach: A Qualitative Research. *Journal of School Administration*, 13 (2), 90-109. [10.22034/jsa.2025.62184](https://doi.org/10.22034/jsa.2025.62184)
- Gupta, P. B., Dubey, P., Dave, T., & Gupta, B. L. (2024). Strategies to Improve Succession Planning in Higher Education. *Mazedan International Business Review*, 5 (2), 9–16. <https://www.researchgate.net/publication/388040167>
- Hallinger, P., & Kovačević, J. (2019). A bibliometric review of research on educational administration: Science mapping the literature, 1960 to 2018. *Review of Educational Research*, 89 (3), 335–369. <https://doi.org/10.3102/00346543198303>
- hazahli, M. T., & Azri, S. (2022). Measuring Success Metric for Effectiv Succession Planning: The Conceptual Perspectiv. *International Journal of Human Resource Studies*, 12 (1), 42-55. DOI:10.5296/ijhrs.v12i1.19371
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: A critical review of the literature on talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 44 (1), 94–120. DOI:10.1108/ER-08-2020-0374
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 28 (1), 27–42. DOI:10.1080/13632430701800060
- Luhukay, D., Gaol, F. L., & Harjanto Prabowo, M. (2025). The Information Systems and Model for Succession Planning in Higher Education Institutions. *2025 IEEE*

Conference on Computer Applications (ICCA).
DOI: 10.1109/ICCA65395.2025.11011050

- Magri, E. P., Albert, D., & Joyce, T. (2024). Nurse manager success factors: The foundation for succession planning. *Nurse Leader*, 22 (5), 31-41. DOI:10.1016/j.mnl.2023.10.005
- Mountford, N., & Cai, Y. (2022). Towards a flatter ontology of institutional logics: How logics relate in situations of institutional complexity. *International Journal of Management Reviews*, 25 (2), 363–383. DOI:10.1111/ijmr.12313
- O'Donohue, M. (2016). *Using a knowledge management approach to support effective succession planning in the civil service*. Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.
- Ogechi, A. (2018). *The role of enterprise resource planning systems in continuous auditing of selected organization in the Western*. PhD Thesis, Faculty of Business and Management Science, the cape Peninsula University of Technology.
- Phillips, L. k. (2020). Concept analysis: Succession planning. *Nurs Forum*, , 55 (6), 730 - 736. DOI:10.1111/nuf.12490
- Rangel, V. S. (2018) A review of the literature on principal turnover. *Review of Educational Researcher*, 88 (1), 87–124. DOI:10.3102/0034654317743197
- Somboonvechakarn, C., Taiphapoon, T., Anuntavoranich, P., & Sinthupinyo, S. (2022). Communicating innovation and sustainability in education through successions. *Heliyon*, 8 (12), e11760. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11760>
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46 (4), 391–418. DOI:10.1177/0091026017721570
- Toska, A. (2021). Family Business Successors' Motivation and Innovation Capabilities: The Case of Kosovo. *Journal of Family Business Management*, 12 (4), 1152–1166. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2021-0136>
- Trullen, J., Bos-Nehles, A., & Valverde, M. (2020). From intended to actual and beyond: A cross-disciplinary view of (human resource management) implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22 (2), 150–176. DOI:10.1111/ijmr.12220
- Upton, S., & Warshaw, J. B. (2017). Evidence of hybrid institutional logics in the US public research university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39 (1), 89–103. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1254380>
- Vaiman, V., Collings, D. G. & Scullion, H. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness. People and Performance*, 4 (4), 294-297. DOI:10.1108/JOEPP-12-2017-070
- Wilson, P. M. (2022). Succession Planning Strategies at the Bahamas' Ministry of Education: A Case Study. *Open Journal of Business and Management*, 10 (6), 3142-3184. 10.4236/ojbm.2022.106157
- Xue, S., Bush, T. & Ng, A. Y. M. (2020). Leadership preparation in China: Providers' perspectives. *Research in Educational Administration & Leadership*, 5 (4), 990-1036. DOI: 10.30828/real/2020.4.2