

## تدوین و اعتبارسنجی شاخص‌های شناسایی استعداد‌های مدیریتی

### مدیران آموزش و پرورش استثنایی قم

رضا طهماسبی<sup>۱</sup>، علی حمیدی‌زاده<sup>۲\*</sup>، پریسا عالم‌زاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۱/۲۴ صص ۲۲۲-۱۹۹ تاریخ پذیرش: ۱۴/۱۰/۹۵

### چکیده

این مطلب که موفقیت سازمان‌های امروزی در درجه اول بستگی به سرمایه مدیریتی آنان دارد، امری کاملاً پذیرفته شده و غیرقابل انکار است. هدف از این پژوهش تدوین و اعتبارسنجی استعداد‌های مدیریتی مدیران مدارس آموزش و پرورش استثنایی قم است. پژوهش به روش آمیخته انجام شده است. نمونه‌گیری بخش کیفی پژوهش، با تکنیک گلوله برفی و با ابزار مصاحبه انجام شده که بر مبنای آن، از میان ۴۵ مدیر و معاون آموزش و پرورش استثنایی قم، ۱۲ نفر برای مصاحبه انتخاب شده‌اند. در بخش کمی پژوهش از میان ۱۸۰ معلم و مدیر آموزش و پرورش استثنایی، ۱۲۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند. داده‌های کیفی پژوهش با تکنیک تحلیل تم و داده‌های کمی با نرم‌افزار Smart PLS تجزیه و تحلیل شده‌اند. در بخش کمی، روایی محتوا و پایایی با محاسبه ضرایب آلفای کرونباخ تأیید شده است. در بخش کیفی، روایی با استراتژی ممیزی بیرونی و پایایی با شیوه پایایی بین دو کدگذار مورد تأیید قرار گرفته است. نتایج پژوهش منجر به شناسایی ۳۹ ویژگی مدیران استثنایی، در دوازده تم اصلی شده است که عبارتند از: مهارت رهبری، موقعیت‌شناسی، اعتقاد به کار، عمل‌گرایی، قابلیت حل مسئله، هوش عاطفی، دانش‌گری، دانش و تجربه تخصصی در زمینه آموزش استثنایی، شناخت گروه‌های مختلف دانش‌آموزان استثنایی، مهارت درک ویژه، توانایی مدیریت شرایط ویژه و قابلیت‌های ارتباطی ویژه.

**واژه‌های کلیدی:** استعداد مدیریتی، رویکرد کیفی، تکنیک تحلیل تم، آموزش و پرورش استثنایی. نرم-

افزار Smart PLS

۱ استادیار گروه منابع انسانی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲ استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

\* نویسنده مسئول [hamidizadeh@ut.ac.ir](mailto:hamidizadeh@ut.ac.ir)

## مقدمه

با افزایش اهمیت انسان و منابع انسانی در موفقیت سازمان‌ها، رقابت بر سر افراد جزء اهداف با اولویت بالا برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. مدیریت استعداد وسیله دستیابی به این هدف است (Vural et al., 2012, p. 342). هدف مدیریت استعداد اینست که اطمینان حاصل کند عرضه مطلوبی از استعدادها، به منظور انطباق افراد مناسب با شغل مناسب و در زمان مناسب، بر اساس اهداف استراتژیک سازمان، در دسترس است (Iles et al., 2010, p. 1).

تعاریف مختلفی از استعداد را می‌توان مطرح کرد که با رویکردهای مختلف به استعداد نگریسته‌اند. در رویکرد جامع، اصطلاح استعداد شامل تمام افراد سازمان می‌شود و معتقد است که هر کارمند نقاط قوت خاص خود را دارد و به طور بالقوه می‌تواند برای سازمان ارزش آفرینی کند. در مقابل آن، رویکرد منحصر به فرد به استعداد وجود دارد که معتقد است استعدادها، گروه منتخب از کارکنان هستند که از نظر قابلیت و عملکرد در مرتبه بالاتری نسبت به هم‌تایان خود قرار دارند (Gallardo et al., 2013, p. 293). استعدادها، افرادی هستند که به طور مرتب، توانایی استثنایی و فوق‌العاده از خود نشان می‌دهند و در طیفی از فعالیت‌ها و موقعیت‌ها، موفق عمل کرده و یا در یک حوزه تخصصی خاص، غالباً از شایستگی بالایی برخوردار هستند و حضور آنها به تحولات چشمگیری منجر شود (Williams, 2000, p. 35).

با توجه به وجود تعاریف متعدد از استعداد که مبتنی بر رویکردهای متفاوت به استعداد می‌باشد، می‌توان اظهار داشت که هنوز توافقی در تعریف استعداد و ویژگی استعدادها وجود ندارد. فرایند جذب استعدادها بر مبنای این شاخص‌های متفاوت و گاه متناض انجام می‌پذیرد، این امر موجب ایجاد نارضایتی در بین کارکنان می‌شود، بدین‌رو نیاز به شناسایی ویژگی استعدادها در بسترهای گوناگون بیش از پیش احساس می‌شود. اگرچه در سالهای اخیر، در سازمانهای دولتی ایران، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی، نظیر شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری و مدیران آینده مورد توجه قرار گرفته است اما کماکان با وضعیت مطلوب در این زمینه فاصله قابل توجهی وجود دارد. در همین راستا انجام مطالعات و پژوهش‌های گوناگون برای شناسایی و جذب این افراد با استعداد ضروری به نظر می‌رسد (Ronnlund, 2009, p. 43).

بدیهی است که مدیران در هدایت و اداره نیروی انسانی متخصص، نقش تعیین‌کننده و حساس دارند. در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳ تعداد دانش‌آموزانی که از خدمات آموزشی و توانبخشی مدارس استثنایی استفاده کرده‌اند، ۷۴ هزار ۴۳۹ نفر است. با توجه اینکه تعداد دانش‌آموزان معلول قابل توجه است، از این رو آموزش، ارتباط و اداره کردن این افراد به دلیل داشتن معلولیت و بهره‌مند نبودن از یک یا چند حس خاص، به مراتب سخت‌تر و پیچیده‌تر از سایر دانش‌آموزان است، بنابراین

نیاز به داشتن مدیران با استعداد و نخبه در این مدارس، بیش از سایر مدارس، احساس می‌شود. همچنین این دانش آموز به دلیل تفاوت‌هایی که خود با دیگران احساس می‌کند از نظر روانی و عاطفی آسیب‌پذیرتر از سایر همسالان خود هستند، بدین‌رو مدیران آنها باید دارای مهارت‌های تخصصی و روانشناختی خاص باشند تا بتوانند در تعامل با این گروه از دانش‌آموزان موفق عمل کنند و متناسب با نیازهای آنها، شرایط را فراهم کنند و آنها را برای ورود به جامعه و مواجهه با تنگناها و مشکلاتشان آماده سازند. علاوه بر این، بازدهی کار مدارس استثنایی کمتر از مدارس عادی است. در مجموع شرایط کاری در مدارس استثنایی طوری است که برای موفقیت در آنجا، افراد نیازمند داشتن صبر، سعه صدر و آستانه تحمل بالا در مواجهه با مشکلات و مسائل مربوط به دانش‌آموزان استثنایی هستند. با توجه به موارد فوق، سؤالی که مطرح می‌شود اینست که این مدیران باید چه ویژگی‌هایی داشته باشند تا بتوانند در مواجهه با این شرایط خاص، موفق عمل کنند؟ با توجه به اینکه تا کنون پژوهشی در ارتباط با شناسایی این ویژگی‌ها در مدارس استثنایی انجام نشده است، نیاز به پژوهش در این زمینه احساس می‌شود. پژوهش حاضر با رویکرد منحصر به فرد به استعدادها نگریده است و به دو سؤال ذیل پاسخ می‌دهد. شاخص‌های شناسایی استعدادهای مدیریتی در آموزش و پرورش استثنایی قم کدامند؟ میزان اعتبار شاخص‌های شناسایی استعدادهای مدیریتی در آموزش و پرورش استثنایی قم، چه اندازه است؟

### مبانی نظری

در متون تخصصی منابع انسانی، تعاریف سازمانی خاص از استعداد را می‌توان یافت که توسط نوع صنعت یا زمینه شغلی، شدیداً تحت تأثیر قرار گرفته‌اند (Tansley et al., 2007, p. 8). یوریچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) استعداد را به صورت یک عبارت ریاضی نشان می‌دهد. استعداد = شایستگی (شامل دانش، مهارت و ارزش‌های مورد نیاز برای امروز و فردای شغل) × تعهد (تمایل به انجام کار) × مشارکت (یافتن معنی و هدف در زندگی). به نظر ویلیامز (۲۰۰۰) افراد با استعداد آنهایی هستند که به طور مرتب، توانایی استثنایی و فوق‌العاده و موفقیت را در طیفی از فعالیت‌ها و موقعیت‌ها بروز می‌دهند یا در یک حوزه تخصصی خاص غالباً شایستگی بالایی را در فعالیت‌ها بروز می‌دهند که به تحولات چشمگیری منجر می‌شوند (Gallardo et al., 2013, p. 293).

### رویکردهای استعداد

به طور کلی دو رویکرد عینی و ذهنی، جهت شناخت مفهوم استعداد معرفی شده‌اند.

<sup>۱</sup> .Ulrich

## رویکرد عینی<sup>۱</sup>

در رویکرد عینی، استعداد به معنی داشتن عملکرد عالی است. اصطلاحاتی مانند مهارت، توانایی، ظرفیت، قابلیت، تعهد، شایستگی، تجربه، دانش و عملکرد در رویکرد عینی به استعداد مطرح شده- اند. رویکردهای استعداد به منزله توانایی طبیعی، استعداد به منزله مهارت، استعداد به منزله تعهد و استعداد به منزله تناسب در رویکرد عینی به استعداد مطرح می‌شوند (Gallardo et al., 2013, p. 293).

**استعداد به منزله توانایی طبیعی<sup>۲</sup>**. این رویکرد، استعداد را به عنوان یک هوش ذاتی و یک توان ذهنی بالاتر از حد متعارف می‌داند. مفهوم استعداد به عنوان توانایی طبیعی، پیامدهای مهمی درباره چگونگی مدیریت استعدادها، به همراه دارد. باگینگهام و وسبرگ ادعا می‌کنند در حالیکه آموزش مهارت و دانش نسبتاً آسان است، استعداد مربوط به ویژگی‌های منحصر به فرد است. بنابراین یادگیری و یا آموزش استعداد غیرممکن است (Buckingham & Vosburgh, 2000, p. 17- 23). با توجه به ماهیت طبیعی استعداد، آن را واقعاً نمی‌توان مدیریت کرد، بدین‌رو طرفداران این رویکرد پیشنهاد می‌کنند که سازمانها به جای مدیریت استعداد، بر توانایی استعدادها تمرکز کنند (Gallardo et al., 2013, p. 293).

**استعداد به منزله مهارت<sup>۳</sup>**. با وجودشواهد واضح در بحث ماهیت طبیعی استعداد، سلزر و داوول (۲۰۱۰) ادعا می‌کنند که در عملکرد مدیریت منابع انسانی، بین اجزای ذاتی و انعطاف پذیر استعداد، تمایزی ایجاد شده است که منجر به ایجاد یک رویکرد عملگرایانه‌تر به استعداد شده است (Silzer & Dowell, 2010). در این رویکرد، استعداد به منزله مهارت آگاهانه و قابل یادگیری از طریق تجربه است. به عبارت دیگر، استعداد توسعه سیستماتیک موهبت هاست. اگرچه افراد به یک میزان توانایی بالقوه ندارند ولی می‌توان همان میزان توانایی بالقوه را توسعه داد. در این دیدگاه خبرگان همیشه ساخته می‌شوند. مشکل این رهیافت اینست که استعدادها را با برون‌دادها، ارزیابی می‌کند.

**استعداد به منزله تعهد<sup>۴</sup>**. رویکرد استعداد به منزله یک تعهد، به تمایل کارکنان برای سرمایه- گذاری داوطلبانه انرژی برای موفقیت سازمان و در نتیجه هماهنگی فرد با اهداف سازمان، اشاره دارد و به معنای اتمام موفقیت آمیز پروژه‌ها با اشتیاق است. البته در اکثر موارد به آن به عنوان یک

1 . Object approach

2 . Talent as natural ability

3 . Talent as mastery

4 . Talent as commitment

رویکرد مجزا نگرینسته نمی‌شود، بلکه به صورت ضریب در عناصر دیگر، در نظر گرفته می‌شود. مانند: «استعداد = شایستگی × تعهد × مشارکت».

**استعداد به منزله تناسب<sup>۱</sup>.** آخرین رویکرد عینی به استعداد، به تناسب بین فرد و بستری که در آن کار می‌کند اشاره دارد و معتقد است که استعدادها، همیشه قابل انتقال از یک بستر به بستر دیگر نمی‌باشند و در برخی موارد ممکن است که عملکرد افراد به اصطلاح ستاره، با تغییر سازمان کاهش یابد. بنابراین در این رویکرد به مخزن استعداد توجه شده و بیشتر طرفدار شناسایی موقعیت‌های استراتژیک است تا شناسایی افراد برتر. به جای پرسیدن اینکه چه کسی استعداد است، باید پرسید که در مخزن استعداد، چگونه عمل خواهد کرد؟ (Gallardo et al., 2013, pp. 293-294)

## رویکرد ذهنی<sup>۲</sup>

رویکرد ذهنی به فرد یا افراد اشاره می‌کند و شامل دو رویکرد جامع و منحصر به فرد به استعداد است.

**رویکرد جامع به استعداد<sup>۳</sup>.** در رویکرد جامع، اصطلاح استعداد شامل تمام افراد سازمان می‌شود. طرفداران این رویکرد معتقدند که هر کارمند نقاط قوت خاص خود را دارد و به طور بالقوه می‌تواند برای سازمان ارزش آفرینی کند (Buckingham & Vosburgh, 2001, p. 17-23). شرکت‌های اقتصادی دانش‌بنیان، بدون همه افراد خود نمی‌توانند سود داشته باشند یا موفق عمل کنند. بدین‌رو موفقیت چنین سازمان‌هایی ناشی از ارزشی است که تمام نیروی کار ایجاد می‌کنند و این موفقیت، تنها به دلیل وجود چند ستاره خاص نیست.

**رویکرد منحصر به فرد به استعداد<sup>۴</sup>.** رایج‌ترین رویکرد به استعداد، رویکرد منحصر به فرد است که در مقابل رویکرد جامع به استعداد، قرار دارد و معتقد است استعدادها، گروه منتخب از کارکنان هستند که از نظر قابلیت و عملکرد در مرتبه بالاتری نسبت به هم‌تایان خود قرار دارند. از نظر گاگن<sup>۵</sup> یک حدی برای آن در نظر گرفته شده است. آنها بایستی در یک حوزه تخصصی خاص، به ده درصد بالای هم‌تایان خود تعلق داشته باشند. طرفداران طبقه برتر معتقدند که بهترین راه برای بهتر عمل کردن نسبت به رقبا، جذب مجریان برتر در تمام سطوح سازمانی است (Gallardo et al., 2013, p. 294).

1. Talent as fit

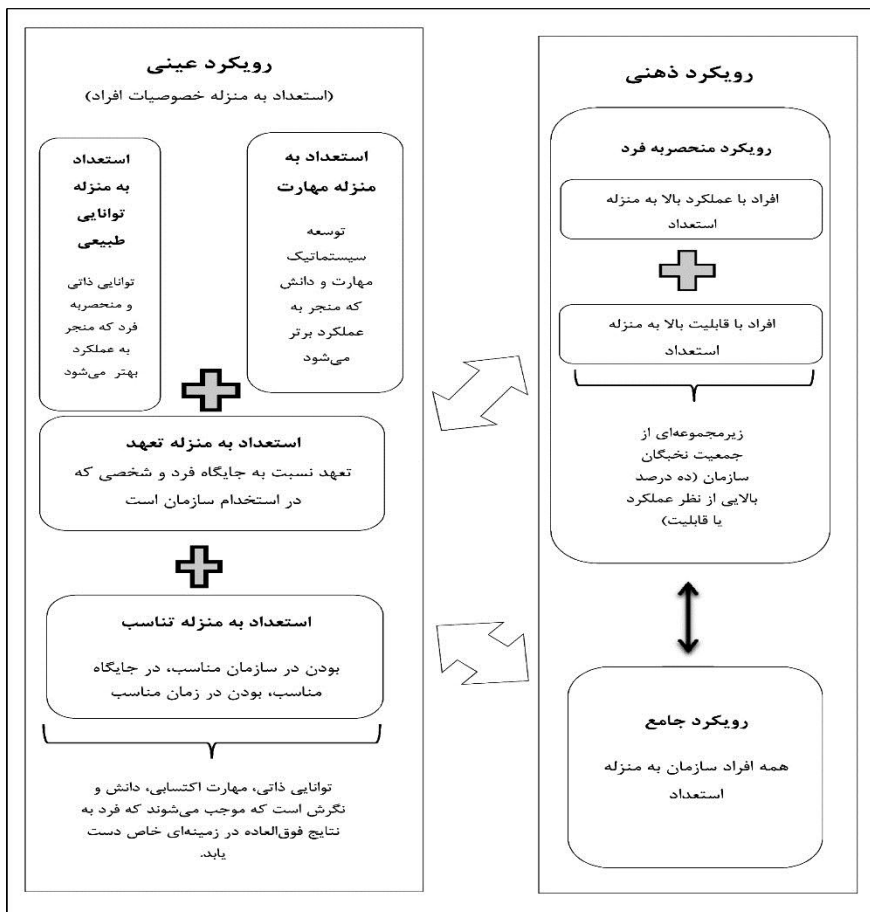
2. Subject approach

3. Inclusive subject approach

4. Exclusive subject approach

5. Gagné

به طور کلی می‌توان بیان کرد که در رویکرد عینی به استعداد، استعداد به معنای داشتن عملکرد عالی است. عملکرد عالی می‌تواند یک موهبت و ذاتی باشد یا به صورت توسعه سیستماتیک موهبت‌ها باشد و به صورت عملی آگاهانه و قابل یادگیری از طریق تجربه در نظر گرفته شود. در رویکرد ذهنی، استعداد به فرد یا افراد با عملکرد بالا و یا با قابلیت بالا اطلاق می‌شود. در برخی از موارد، اعتقاد بر این است که همه افراد استعداد هستند و به صورت بالقوه می‌توانند برای سازمان ارزش‌آفرینی کنند. رایج‌ترین رویکرد، استعداد را یک گروه منتخب کارکنان می‌داند که از نظر قابلیت و عملکرد، جزء ده درصد بالایی هم‌تایان خود هستند. پژوهش حاضر نیز با رویکرد ذهنی منحصر به فرد به استعداد نگریسته و به دنبال یافتن ویژگی‌های این طبقه برتر در بین مدیران است.



شکل ۱. چارچوب مفهوم استعداد (Gallardo et al., 2013, p. 297)

## استعداد مدیریتی

از زمانیکه گروه مشاوران مکنزی مطرح کردند که مدیریت استعداد برای تعالی سازمان ضروری است، پژوهش‌های مختلفی در زمینه مدیریت استعداد و نیز شناسایی شاخص‌های کلیدی استعدادها، به عنوان اولین گام فرایند مدیریت استعداد، انجام شده است (Ronnlund, 2009, p. 43) در سالهای اخیر مطالعات مختلفی تحت عنوان استعدادهای مدیریتی و شایستگی‌های مدیریتی مطرح شده است. ورل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، درایز و پپرمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، زوژان و وانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، آلدريج و نیلان<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، اهواتی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۲) و جوکینن<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) در بسترهای مختلف به شناسایی استعدادهای مدیریتی پرداخته‌اند. با توجه به اینکه هریک از آنها، ویژگی‌های مدیران را در یک بستر خاص مطرح کرده‌اند، اغلب نتوانسته‌اند چارچوب منسجم و جامعی از شایستگی‌های شغلی ارائه دهند. بنابراین در اینجا با بررسی پژوهش‌های گذشته و ارائه دسته‌بندی جدیدی از آنها، نقشه ادبیات پژوهش، تدوین شده و پیش بینی می‌شود که در نهایت و پس از انجام مصاحبه‌ها، مدلی مشابه مدلی که در شکل ۲ نشان داده شده است، حاصل شود.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش آمیخته با ترکیبی از دو روش کیفی و کمی انجام شده است. بدین صورت که بخش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم و با بکارگیری ابزار مصاحبه انجام شده و بخش کمی با روش معادلات ساختاری مرتبه دوم و با ابزار پرسشنامه انجام شده است. با توجه به میدانی بودن و کیفی بودن پژوهش، بهترین و جامع‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه است. مصاحبه با دوازده مدیر و معاون اداره آموزش و پرورش استثنایی قم انجام شده است. روش نمونه‌گیری گلوله برفی است بدین صورت که ضمن اینکه از واحدهای نمونه خواسته می‌شود تا اطلاعاتی در مورد خودشان ارائه دهند، از آنها خواسته می‌شود تا نمونه‌های آگاه در زمینه موضوع پژوهش را برای انجام مصاحبه بعدی معرفی کنند. انتخاب نمونه‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که کفایت و اشباع داده‌ها حاصل شود و پژوهشگر دریابد که نمونه‌های بعدی اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهد گذاشت. افرادی به عنوان نمونه معرفی شده‌اند که سابقه بالایی در مدیریت مدارس استثنایی داشته باشند.

- 
1. Verle
  2. Dries & Peperman
  3. Xuejun & Wang
  4. Alldredge & Nilan
  5. Ahwati
  6. Jokinen





استراتژی‌های به کار رفته برای اعتباریابی بخش کیفی، استراتژی ممیزی بیرونی<sup>۱</sup> است. یک متخصص منابع انسانی تأیید کردند که یافته‌ها، تفسیر و نتیجه‌گیری پژوهش، توسط یافته‌های پژوهش، حمایت می‌شوند. برای بررسی پایایی بخش کیفی از روش پایایی دو کدگذار استفاده شده است بدین صورت که سه مصاحبه انتخاب شده و توسط یک متخصص منابع انسانی مجدداً کدگذاری شده‌اند. درصد توافقات درون موضوعی برابر ۶۸ درصد است، که این میزان بالاتر از ۶۰ درصد، یعنی بالاتر از حد قابل قبول برای پایایی می‌باشد.

بخش کمی پژوهش در راستای اعتباربخشی بخش کیفی انجام شده است. پس از پایان یافتن مصاحبه‌ها و استخراج ویژگی‌های مدیریتی مدبران، کدهای استخراج شده در مرحله کیفی، به صورت پرسشنامه با ۳۹ سؤال تبدیل شده‌اند. از پاسخ‌دهندگان خواسته شده که به هریک از ویژگی‌ها که در قالب سؤال‌های پرسشنامه مطرح شده‌اند، بر حسب میزان اهمیتی که در موفقیت مدبران دارند عدد یک تا ده را اختصاص دهند.

جامعه آماری در بخش کمی معلمان و مدبران و معاونین آموزش و پرورش استثنایی هستند. نمونه‌گیری با روش تصادفی انجام شده است. طبق آمار تعداد افراد جامعه پژوهش، ۱۸۰ نفر است بنابراین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر ۱۲۰ نفر است. در بخش کمی این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر تم‌های استخراج شده در بخش کیفی، بهره گرفته شده است. پرسشنامه مورد نظر از نوع نگرش‌سنجی و بر اساس مقیاس ده تایی تنظیم شده است. در این مطالعه، برای سنجش متغیرها و روابط آن‌ها، از معادلات ساختاری مرتبه دوم استفاده شده است. کم بودن تعداد افراد جامعه آماری، ماهیت اکتشافی پژوهش و زیاد بودن سؤال‌ها و سازه‌های پژوهش، منجر به استفاده از روش PLS با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS شده است. برای تعیین روایی محتوای پرسشنامه، از اساتید صاحب‌نظر، نظرخواهی شد و آن‌ها پرسشنامه را تأیید کردند. برای سنجش پایایی از سه روش استفاده شده است که یکی از آنها روش آلفای کرونباخ است. با توجه به اینکه تعداد سؤال‌های هر سازه حداکثر چهار است، بنابراین با توجه به نظر موس و همکاران، مقدار  $0/6$  حد قابل قبول پایایی است (Davari & Rezazadeh, 2013, p.79). آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها بالاتر از  $0/6$  است به غیر از متغیر هوش عاطفی که برابر با  $0/58$  است. بنابراین نیاز به بررسی سؤال‌ها و حذف سؤال یا سؤال‌هایی است تا پایایی پرسشنامه مناسب شود. با استفاده از نرم‌افزار SPSS مشخص شد که اگر سؤال ۱۹ پرسشنامه (یعنی قابلیت ایجاد توازن بین کار و زندگی) حذف شود، پایایی متغیر هوش عاطفی برابر با  $0/61$  می‌شود که بالاتر از

<sup>1</sup>. External audits

حد قابل قبول برای تأیید پایایی است. بنابراین با حذف یک سؤال، پایایی پرسشنامه نیز مورد تأیید قرار گرفت.

#### یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی صورت گرفته است. در بخش کیفی، از تکنیک تحلیل تم استفاده شده است. فرایند تحلیل تم با الگو قرار دادن نظر براوون و کلارک، در چهار مرحله آشنا شدن با داده‌ها، برچسب زنی داده‌ها، طبقه‌بندی تم‌های فرعی، مشخص کردن ویژگی عمومی و تخصصی مدیریتی، انجام شده است (Braun & Clarke, 2006, p. 78). نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش در جدول (۲) نشان داده شده است. بخش کیفی پژوهش که در راستای پاسخ به سؤال اول پژوهش انجام شده است منجر به شناسایی ۳۹ استعداد مدیریتی در مدارس استثنایی شده است. در جدول (۲) ویژگی‌های مدیران برتر از دیدگاه مدیران و معاونین مدارس استثنایی به همراه فراوانی تکرار این ویژگی‌ها در مصاحبه‌ها نشان داده شده است.

**جدول ۲. ویژگی‌های عمومی و تخصصی مدیریتی مدیران مدارس آموزش و پرورش استثنایی قم**

فراوانی	تم فرعی	تم اصلی	
۵	انگیزه‌بخشی	مهارت رهبری	ویژگی عمومی
۵	الهام بخشی		
۵	حل تضادها و تعارضات		
۶	نفوذ و اثرگذاری		
۶	فرایند شناسی	موقعیت شناسی	
۶	شناخت شرایط و موقعیت‌ها		
۲	وقت شناسی		
۵	اخلاق‌گرایی	اعتقاد به کار	
۱۰	تعهد به کار		
۱۰	اشتیاق به کار با دانش‌آموزان استثنایی		
۳	نتیجه‌گرایی	عملگرایی	
۳	داشتن روحیه فعال		
۲	سخت‌کوشی		
۷	شناخت مسائل	قابلیت حل مسئله	
۵	قابلیت راه‌حل‌یابی		

۳	تصمیم‌گیری بهنگام		
۲	قدرت بیان و سخنوری	هوش عاطفی	
۳	احترام به افراد		
۳	قابلیت ایجاد توازن بین کار و زندگی		
۷	مهارت‌های ارتباطی عمومی		
۶	تجربه	دانشگری	
۴	یادگیری		
۳	انگیزه تعالی		
۷	دانش در زمینه آموزش استثنایی،	دانش و تجربه تخصصی در زمینه آموزش استثنایی	
۱۰	تجربه تدریس در مدارس استثنایی		
۳	آشنایی با مدیریت آموزشی		
۳	آشنایی با علم روانشناسی کودکان استثنایی		
	شناخت ویژگی‌های فیزیولوژیک (جسمی)	شناخت گروه‌های مختلف دانش آموزان استثنایی	
۴	دانش آموزان استثنایی		
۹	شناخت روحیات دانش آموزان استثنایی		
۱	شناخت ویژگی‌های گروه‌های سنی مختلف دانش آموزان استثنایی		
۵	توانایی درک دانش آموزان خاص	مهارت درک ویژه	
۷	توانایی همدلی با والدین خاص		
۵	توانایی درک معلمان خاص		
۶	سعه صدر		
۴	مدیریت شرایط دشوار و اقتضانات خاص	توانایی مدیریت شرایط ویژه	
۷	توانایی حل مسائل خاص		
۶	توانایی ارتباط با کارکنان خاص	قابلیت‌های ارتباطی ویژه	
۴	تسلط بر علم اشاره		
۱	مهارت‌های زبان‌شناسی		

بخش کمی در پاسخ به سؤال دوم پژوهش و در راستای اعتبارسنجی یافته‌های حاصل از بخش کیفی انجام شده است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش PLS استفاده شده است. ماهیت اکتشافی پژوهش، کم نمونه و همچنین تعداد زیاد سؤالها و سازه‌های مدل پژوهش، منجر به تصمیم به استفاده از روش حداقل مربعات جزئی یا همان PLS شده است. در روش PLS برای تأیید مناسب بودن شاخص‌ها، برازش مدل در سه بخش ۱- برازش مدل‌های اندازه‌گیری؛ ۲- برازش مدل‌های ساختاری؛ ۳- برازش مدل کلی، مورد بررسی قرار می‌گیرد. چگونگی تحلیل داده‌های بخش کمی پژوهش، در شکل ۳ به اختصار نشان داده شده است.

### برازش مدل ساختاری

محاسبه ضرایب معناداری Z  
معیار  $R^2$  یا R Squares

### برازش مدل اندازه‌گیری

محاسبه پایایی شاخص:

ضرایب بارهای عاملی

آلفای کرونباخ

پایایی ترکیبی

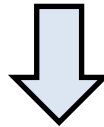
محاسبه روایی همگرا:

تعیین ضرایب AVE

سازه‌ها

محاسبه روایی واگرا:

روش فورنل و لارکر



### برازش مدل کلی

محاسبه معیار GOF

شکل ۳. الگوریتم تحلیل داده‌های پژوهش در بخش کمی

برازش مدل اندازه‌گیری

مدل‌های مرسوم در مدل‌سازی معادلات ساختاری در واقع متشکل از دو بخش اندازه‌گیری و ساختاری هستند. مدل اندازه‌گیری پژوهش که چگونگی توضیح و تبیین متغیرهای پنهان توسط متغیرهای آشکار (سؤالات) را بررسی می‌کند، شامل دوازده سازه و شاخص‌های مربوط به هریک از

آنهاست. برای تعیین برازش مدل اندازه‌گیری، پایایی و روایی آنها مورد بررسی قرار گرفته است. از روش‌های بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای محاسبه پایایی مدل اندازه‌گیری استفاده شده است. مقادیر بارهای عاملی شاخص‌ها بالاتر از ۰.۴ است، هیچ کدام از شاخص‌ها در این مرحله حذف نمی‌شود (شکل ۳).

در سازه‌های مرتبه اول مدل، مقادیر پایایی ترکیبی (CR) توسط نرم‌افزار محاسبه می‌شود ولی در مورد سازه‌های مرتبه دوم مانند استعداد مدیریتی به صورت دستی و از فرمول زیر قابل محاسبه است (Davari & Rezazadeh, 2013, p.80). مقادیر CR بالای ۰/۷، پایایی ترکیبی سازه‌های

$$CR = \frac{(\sum \text{بار عاملی})^2}{\sum (\text{بار عاملی})^2 + \sum (\text{واریانس خطای اندازه‌گیری})} = ۰/۸۹۵$$

(واریانس خطای اندازه‌گیری) +  $\sum (\text{بار عاملی})^2$

پژوهش را مورد تأیید قرار می‌دهد.

روایی همگرا (AVE) میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است مگنز و همکاران (۱۹۹۶) مقدار ۰.۴ را برای AVE کافی دانسته‌اند. مقادیر مندرج در جدول (۲) با ملاک قرار دادن نظر مکنز و همکاران، روایی همگرای مدل پژوهش را تأیید می‌کنند.

روایی واگرا، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن شاخص‌ها با سایر سازه‌ها است. مدل در صورتی روایی واگرای قابل قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشند (Davari & Rezazadeh, 2013, p. 84). در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. همانگونه که داده‌های جدول (۴) نشان می‌دهند، روایی واگرای مدل در حد مناسبی است و صحت دسته‌بندی شاخص‌ها در سازه‌ها و یا به عبارتی دیگر قرار دادن تم‌های فرعی درون تم‌های اصلی پژوهش، مورد تأیید قرار می‌گیرد. دارا بودن روایی واگرا را با ذکر مثال اینگونه می‌توان بیان کرد که چهار شاخص انگیزه‌بخشی، الهام‌بخشی، حل تضادها و تعارضات و نفوذ و اثرگذاری به درستی در تم اصلی مهارت رهبری قرار داده شده‌اند.



### برازش مدل ساختاری

برازش مدل ساختاری نشان می‌دهد چگونه متغیرهای پنهان یا به عبارتی سازه‌های پژوهش، در پیوند با یکدیگر قرار گرفته‌اند. برای بررسی برازش مدل ساختاری از دو معیار ضرایب معناداری  $Z$  و  $R^2$  استفاده می‌شود (Davari & Rezazadeh, 2013, p. 23).

اولین و اساسی‌ترین معیار جهت بررسی صحت روابط در مدل ساختاری پژوهش، ضرایب معناداری  $Z$  (t-values) است. همانگونه که در شکل (۴) نشان داده شده است، ضریب مربوط به مسیر استعداد به دوازده سازه دیگر از مقدار ۱.۹۶ بیشتر است که نشان از معنادار بودن این مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری پژوهش دارد.

مقادیر  $R^2$  (R Squares)، معیاری است که میزان شدت یا ضعف تأثیر یک متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا را نشان می‌دهد. استعدادهای مدیریتی متغیر برون‌زا و تم‌های اصلی پژوهش مانند مهارت رهبری، متغیر درون‌زا محسوب می‌شوند. سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ به عنوان مقادیر ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شوند (Davari & Rezazadeh, 2013, p.93). با توجه به اینکه مقادیر  $R^2$  در تمامی سازه‌ها بزرگتر از ۰.۱۹ و ضرایب معناداری  $Z$  بزرگتر از ۱.۹۶ هستند، برازش مدل ساختاری مورد تأیید قرار می‌گیرد. بدین معنا که دوازده ویژگی مطرح شده به عنوان تم‌های اصلی، منعکس کننده استعدادهای مدیریتی هستند. لازم به ذکر است که خروجی‌های نرم‌افزار، در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. مقادیر آلفای کرونباخ، CR، Z،  $R^2$ ، AVE سازه‌های پژوهش

عنوان سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	Z (t-values)	$R^2$	ضریب AVE
مهارت رهبری	۰.۷۲	۰.۸۲۸	۵.۵۸۷	۰.۲۹	۰.۵۴۹
موقعیت‌شناسی	۰.۷۵	۰.۸۳	۷.۵۸۴	۰.۴۸	۰.۶۶۳
اعتقاد به کار	۰.۶۷	۰.۸۵	۷.۷۲۲	۰.۵۵	۰.۶۱۱
عملگرایی	۰.۷۳	۰.۹۰	۱۵.۲۶۵	۰.۴۰	۰.۶۵۳
قابلیت حل مسئله	۰.۸۳	۰.۸۰	۱۵.۳۶۲	۰.۳۴	۰.۷۴۶
هوش عاطفی	۰.۵۸	۰.۸۴	۶.۵۹۳	۰.۵۹	۰.۵۷۶
کمال‌جویی	۰.۷۱	۰.۸۵	۷.۴۴۸	۰.۲۵	۰.۶۴۰

۰.۵۸۳	۰.۳۷	۶.۸۱۲	۰.۸۷	۰.۷۷	دانش و تجربه تخصصی در زمینه آموزش استثنایی
۰.۶۸۳	۰.۲۹	۱۳.۶۳۴	۰.۸۶۵	۰.۷۵	شناخت گروه‌های مختلف دانش آموزان استثنایی
۰.۶۱۴	۰.۵۳	۱۰.۸۳۳	۰.۸۶۳	۰.۷۹	مهارت درک ویژه
۰.۷۵۱	۰.۳۶	۱۲.۹۳۷	۰.۷۳۳	۰.۶۸	توانایی مدیریت شرایط ویژه
۰.۴۸۵	۰.۵۶	۶.۱۳۴	۰.۹۲۶	۰.۶۱	قابلیت‌های ارتباطی ویژه
۰/۴۴۲	۰	-	۰/۸۹۵	۰/۷۳	استعداد مدیریتی

برازش کلی مدل با معیار GoF

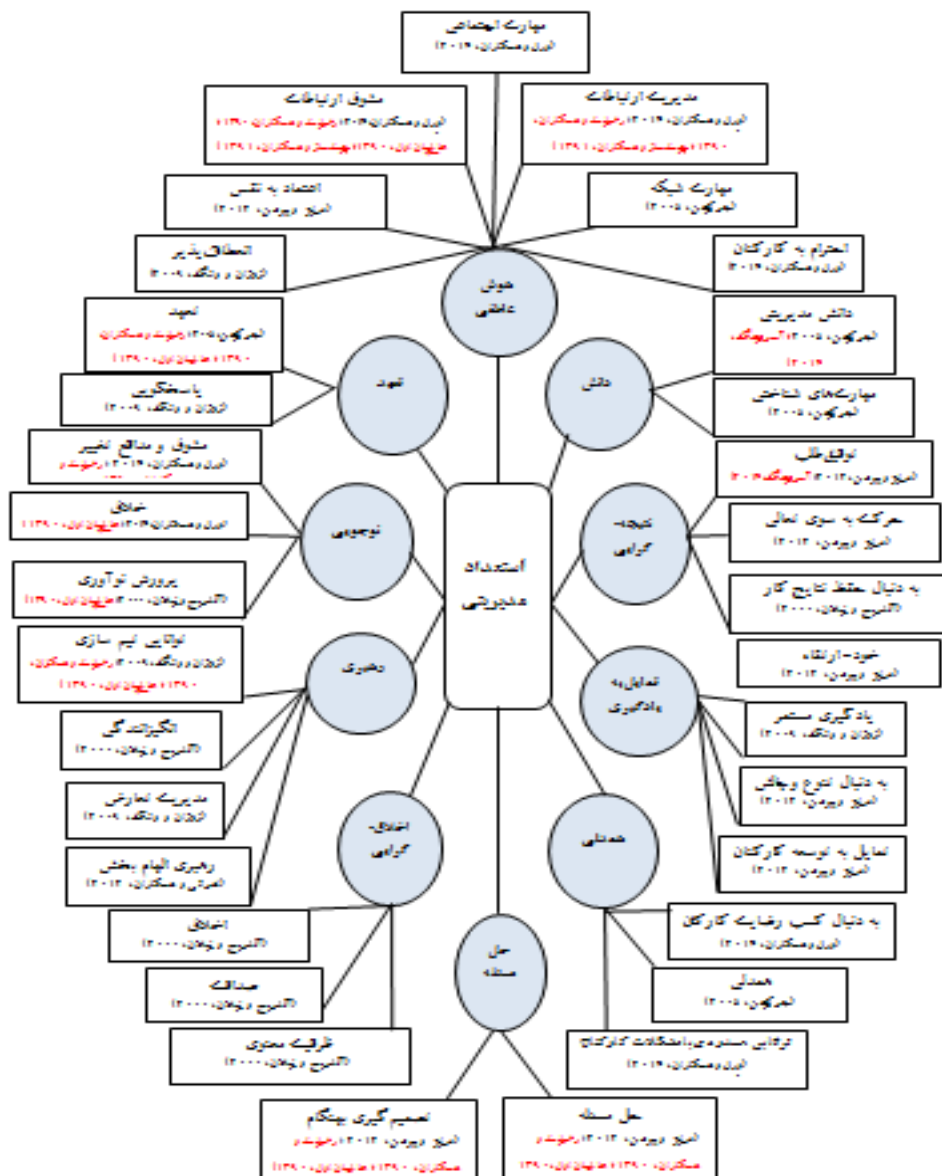
$$\text{Communalities} \times R^2 \text{GoF} = \sqrt{}$$

مقدار Communalities، از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول بدست می‌آید. نکته حائز اهمیت این است که نباید مقادیر اشتراکی متغیر پنهان مرتبه دوم (استعداد مدیریتی) را در محاسبه Communalities در نظر گرفت.

$$\text{GoF} = \sqrt{0.417 \times 0.417} = 0.417$$

با توجه به اینکه سه مقدار سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی است. در اینجا مقدار GOF برابر ۰.۴۱۷ است نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش حاضر دارد. به عبارت دیگر یافته‌های بخش کمی حاکی از آن است که معلمان ویژگی‌های مطرح شده در مصاحبه توسط مدیران را مورد تأیید قرار داده‌اند. مدل نهایی استعدادهای مدیریتی که برازش آن توسط نرم‌افزار Smart PLS مورد تأیید قرار گرفته است در شکل (۴) نشان داده شده است. لازم به ذکر است که مقادیر بارهای عاملی،  $Z$ ،  $R^2$  سازه‌های مدل استعدادهای مدیریتی بر روی شکل (۴) نشان داده شده است.





شکل ۴. مقادیر بارهای عاملی،  $Z$ ،  $R^2$  سازه‌های مدل استعداد مدیریتی (مقادیر  $R^2$  درون دایره‌ها، مقادیر بارهای عاملی روی فلش‌های منتهی به مستطیل‌ها و مقادیر  $Z$  روی فلش‌های منتهی به دایره‌ها نشان داده شده‌اند).

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر در مدارس آموزش و پرورش استثنایی انجام شده است و به دنبال یافتن استعداد‌های مدیریتی مدیران برتر این مدارس است که وظیفه آموزش و توان‌بخشی کودکان با معلولیت جسمی و ذهنی را برعهده دارند. منظور از استعداد مدیریتی، ویژگی‌هایی است که برای موفقیت در انجام وظایف مدیریتی ضروری به نظر می‌رسند. لازم به ذکر است که قطعاً نمی‌توان شخصی را یافت که واجد تمام این ویژگی‌ها باشد. این ویژگی‌ها، بر اساس مصاحبه‌هایی که با مدیران مدارس آموزش و پرورش استثنایی انجام شده است، حاصل شده‌اند. بدین‌رو امکان دارد که برخی از مؤلفه‌ها علیرغم اهمیت، ذکر نشده و یا مورد تأکید قرار گرفته نشده باشند. در مصاحبه با مدیران و معاونین مدارس استثنایی مشخص شده است که مدیران برتر حائز ۳۹ ویژگی هستند که بر اساس قرابت معنایی در دوازده تم اصلی دسته‌بندی شده‌اند. ویژگی‌هایی نظیر مهارت رهبری، موقعیت‌شناسی، اعتقاد به کار، عملگرایی، قابلیت حل مسئله، هوش عاطفی و کمال جویی را که مدیران در تمام مدارس برای موفقیت و برتر بودن به آنها نیازمند هستند، تحت عنوان ویژگی عمومی مدیریتی مطرح شده‌اند. ویژگی‌هایی که مدیران جهت موفقیت در مدارس استثنایی و در مواجهه با کودکان استثنایی به آنها نیازمند هستند، تحت عنوان ویژگی تخصصی و در قالب پنج تم، دانش و تجربه تخصصی در زمینه آموزش استثنایی، شناخت گروه‌های مختلف دانش‌آموزان استثنایی، مهارت درک ویژه، توانایی مدیریت شرایط ویژه و قابلیت‌های ارتباطی ویژه، مطرح شده‌اند.

با توجه به نتایج مذکور و تحلیل داده‌ها، این پژوهش با پژوهش‌های وِرنل و همکاران (۲۰۱۴)، درایز و پیرمن (۲۰۱۲)، زوژان و وانگ (۲۰۰۹)، آلدريج و نیلان (۲۰۰۰)، اهواتی و همکاران (۲۰۱۲)، جوکینن (۲۰۰۵) و آسومینگ (۲۰۱۴) همراستا می‌باشد. به عبارت دیگر می‌توان اینگونه اظهار کرد که ویژگی‌های عمومی مدیریتی مدیران با ویژگی‌هایی که در پژوهش‌های گذشته حاصل شده است، مشابهت دارد. لازم به ذکر است که این ویژگی‌ها در شکل (۲) با ذکر منبع نشان داده است. نوآوری پژوهش حاضر نسبت به پژوهش‌های پیشین مربوط به ویژگی‌های تخصصی مدیران مدارس آموزش و پرورش استثنایی است. این ویژگی‌ها، برخاسته از بستر پژوهش هستند. با توجه به اینکه در گذشته پژوهشی در ارتباط با شناسایی استعداد‌های مدیریتی در مدارس استثنایی انجام نشده است، ویژگی‌هایی که منحصراً در تعامل با دانش‌آموزان استثنایی مورد نیاز هستند، با پژوهش‌های دیگر همراستا نبوده و جنبه نوآورانه دارند. دانش در زمینه آموزش استثنایی، تجربه تدریس در مدارس استثنایی، آشنایی با مدیریت آموزشی، آشنایی با علم روانشناسی کودکان استثنایی، شناخت ویژگی‌های فیزیولوژیک (جسمی) دانش‌آموزان استثنایی، شناخت روحیات دانش‌آموزان استثنایی، شناخت ویژگی‌های گروه‌های سنی مختلف دانش‌آموزان استثنایی، توانایی درک دانش-

آموزان خاص، توانایی همدلی با والدین خاص، توانایی درک معلمان خاص، سعه صدر، مدیریت شرایط دشوار و اقتضائات خاص، توانایی حل مسائل خاص، توانایی ارتباط با کارکنان خاص، تسلط بر علم اشاره و مهارت‌های زبان‌شناسی، جزء ویژگی‌های تخصصی مدیران آموزش و پرورش استثنایی هستند.

اگرچه منحصراً پژوهشی در آموزش پرورش استثنایی، جهت شناسایی استعدادهای مدیریتی صورت نگرفته است ولی می‌توان به تعدادی از پژوهش‌های مشابه داخلی و خارجی اشاره نمود که به شناسایی شایستگی‌ها و استعدادهای مدیریتی مدیران حوزه آموزش، مخصوصاً مدیران آموزش عالی و دانشگاهها پرداخته‌اند. از آن جمله می‌توان به پژوهش نورشاهی (۱۳۸۷)، عابدیان (۱۳۹۰)، رضایت و همکاران (۱۳۹۰)، چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱)، آسومینگ (۲۰۱۴) و بردبار و همکاران (۱۳۹۲) اشاره کرد. دارا بودن دانش و تجربه تخصصی، از جمله ویژگی‌های مطرح شده در بخش ویژگی‌های تخصصی است که در پژوهش‌های مختلف مطرح شده است. آسومینگ (۲۰۱۴) دارابودن تجربه تدریس و دانش و تجربه کاری را جزء ویژگی‌های مدیران در حوزه آموزش برشمرده است. مهارت درک ویژه و توانایی درک دانش‌آموزان استثنایی توسط مک‌دالین (۲۰۰۲) تحت عنوان درک و دانش نسبت به دانشگاهها و همچنین درک و دانش نسبت به امور دانشجویان مطرح شده است.

مقادیر بارهای عاملی، ضرایب معناداری  $Z$  (مقادیر  $t$ -values) و معیار  $R^2$  محاسبه شده توسط نرم-افزار Smart PLS، حاکی از تأیید صحت مدل پژوهش هستند. بدین معنا معلمان ویژگی‌هایی را که مدیران در مصاحبه‌ها مطرح کرده بودند به استثنای قابلیت ایجاد توازن بین کار و زندگی، مورد تأیید قرار داده‌اند. این شاخص جهت افزایش پایایی، از مدل نهایی پژوهش حذف شده است. این مسئله را شاید بتوان اینگونه تفسیر کرد که این ویژگی نسبت به سایر ویژگی‌ها، نمود عینی کمتری دارد و از طرف معلمان و صرفاً در محیط کار قابل مشاهده و قابل درک نمی‌باشد.

معنادار بودن مسیرها و انتخاب مناسب تم‌های اصلی پژوهش، با محاسبه ضرایب معناداری  $Z$  ( $t$ -values) مورد تأیید قرار گرفته است. بنابراین صحت رابطه بین سازه مرتبه دوم استعداد مدیریتی با سازه‌های مرتبه اول که در واقع تم‌های اصلی پژوهش هستند، تأیید شده است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که سازه‌های مرتبه دوم پژوهش که همان ویژگی‌های مدیریتی مدیران هستند، به درستی شناسایی شده‌اند.

سه ویژگی تسلط بر علم اشاره، مهارت‌های زبان شناختی و توانایی ارتباط با کارکنان که در ذیل گروه قابلیت ارتباطی ویژه مطرح شده‌اند، توسط برخی مدیران مطرح شده ولی مورد تأکید قرار نگرفته‌اند. در مصاحبه‌ها مطرح شد که در مدارس ناشنوایان از شیوه ترکیبی برای آموزش استفاده می‌شود یعنی همزمان از کلام و زبان اشاره در انتقال معانی و مفاهیم استفاده می‌شود، ضرورت دارد

که مدیران برای تعامل با دانش‌آموزان ناشنوا و کم‌شنوا با علم اشاره آشنا باشند. نکته حائز اهمیت در مورد این ویژگی اینست که مدیران بر ضرورت دارا بودن این ویژگی تأکید ندارند و معتقدند که آشنایی با علم اشاره و آشنایی با خط بریل به عنوان یک ابزار می‌تواند به موفقیت مدیران کمک نماید ولی در صورتیکه مدیر این دو ابزار را در اختیار نداشته باشد نیز می‌تواند موفق عمل نماید. در صورتیکه معلمان بر ضرورت آشنایی مدیران با خط بریل و زبان اشاره، تأکید داشتند.

یکی از ویژگی‌هایی که مورد تأکید هر دو جامعه آماری پژوهش قرار گرفت است و آن رابه عنوان مهمترین ویژگی در راستای موفقیت مدیران برشمرده‌اند، دارا بودن دانش و تجربه تخصصی در زمینه آموزش استثنایی است. در مصاحبه‌ها مطرح شد کسی که دانشی در زمینه آموزش استثنایی نداشته باشد و یا درگیری اجتماعی با این دانش‌آموزان نداشته باشد، به ندرت می‌تواند در این مدارس موفق باشد. شناخت تفاوت یادگیری و چگونگی برخورد با آنها نیازمند دارا بودن تجربه تدریس در مدارس استثنایی، پیش از ارتقاء به سمت مدیریت است.

نکته حائز اهمیت در پژوهش حاضر شناسایی استعدادهای مدیریتی از دیدگاه دو جامعه آماری مدیران و معلمان و با استفاده از دو ابزار مصاحبه و پرسشنامه است. در بخش کیفی، اطلاعات با مصاحبه از مدیران حاصل شده است. در بخش کمی، معلمان که از نزدیک شاهد و ناظر اقدامات مدیران هستند، به اظهار نظر درباره ویژگی‌های مطرح شده پرداخته‌اند. نتایج حاصل پس از بررسی با نرم افزار Smart PLS حاکی از آن است معلمان نیز این ویژگی‌های مطرح شده توسط مدیران و معاونین آنها را مورد تأیید قرار داده‌اند.

### پیشنهادهای کاربردی

با توجه به اینکه مدیران نقش بسیار حساس و تعیین کننده در آموزش و پرورش جامعه معلولین و بهبود سطح زندگی این قشر از جامعه برعهده دارند، پژوهشگر سعی نموده برای ارتقاء استعداد مدیریتی در سطح جامعه و کل کشور، چند پیشنهاد کاربردی ارائه دهد.

مدیران این مدارس دارای تجارب ارزنده مدیریتی و آموزشی هستند، بدین‌رو ضروری است دانش و تجارب مدیران قوی و باتجربه بعد از خروج آنها از سیستم، حفظ شود و به سایر افراد انتقال داده شود. به منظور افزایش دانش و یادگیری سازمانی، غنی سازی دانش بومی و انتقال دانش و تجربه مدیران موفق، پیشنهاد می‌شود که پایگاه جامع اطلاعاتی تحت عنوان «بانک تجربه‌نگاری» در آموزش و پرورش استثنایی ایجاد شود. در این بانک اطلاعات، مشکلات و مسائل کاری که حاوی آموزه‌هایی جهت یادگیری هستند به همراه راهکارهای تجربی موثر در حل آنها، به صورت موضوعی دسته‌بندی شوند تا در شرایط مشابه مورد استفاده مدیران کم تجربه قرار گیرند. با این روش می‌توان تجربه‌های مدیران موفق را پس از خروج آنها از سیستم حفظ نمود. این امر در نهایت منجر به ارتقاء سطح مدیریت در این مدارس خواهد شد.

با توجه به تأکید مصاحبه‌شوندگان بر اهمیت تجربه تدریس در مدارس استثنایی در موفقیت مدیران، پیشنهاد می‌شود افرادی که به عنوان مدیر مدارس استثنایی انتخاب می‌شوند، از زیست بوم باشند. بدین معنی که از بین معلمان استثنایی انتخاب شوند تا درک درستی از ویژگی‌های روانی و فیزیولوژیک دانش‌آموزان استثنایی و همچنین شرایط تدریس و اداره این دانش‌آموزان داشته باشند.

با یکپارچه‌سازی مدیران با تجربه در تهیه برنامه‌های آموزشی مدارس، طراحی سیستم پاداش و تنبیه متناسب با عملکرد و یادگیری از طریق تجربه، می‌توان طرح توسعه مدیران<sup>۱</sup> برای مدیران بخش دولتی، مخصوصاً مدیران مدارس استثنایی اجرایی شود.

نتایج این پژوهش را می‌توان به عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد واقع‌بینانه‌تر مدیران استفاده کرد، همچنین ویژگی‌های احصا شده در پژوهش، در طراحی سیستم حقوق و دستمزد مدیران بر اساس شایستگی کاربرد دارند. استخراج این شاخص‌ها به آموزش و پرورش امکان می‌دهد تا در مرحله بعد با کمی‌سازی هر یک، اندازه‌گیری آنان امکان‌پذیر گردد. طراحی و کمی‌سازی این ویژگی‌ها می‌تواند در فرایند جذب و استخدام افراد برتر، مؤثر واقع شود. همچنین از این شاخص‌ها می‌توان در جهت شناسایی افراد با استعداد، جهت جانشین‌پروری استفاده نمود.

اگرچه در پژوهش حاضر با انتخاب دو جامعه آماری معلمان و مدیران، سعی شده است که پایایی یافته‌های پژوهش در حد قابل قبول باشد ولی به منظور غنای این ویژگی‌ها و افزایش تعمیم‌پذیری آنها توصیه می‌شود که پژوهش‌های مشابه در سایر استان‌ها انجام شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود علاوه بر دو ابزار مصاحبه و پرسشنامه که در پژوهش حاضر جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است، از مشاهده رفتار و یا مصاحبه با دانش‌آموزان استثنایی و والدین آنها نیز استفاده شود و یا پژوهش با روش‌های دیگر مانند اقدام‌پژوهی انجام پذیرد.

<sup>۱</sup>. Management Development Plan (MDP)

## References

- Abediyan, A. (2011). Managerial competencies for managers of Mashhad University. M.S Thesis. Mashhad University. [Persian]
- Ahwati, F. Shamsudin, M. Chuttipattana, N. (2012). Determinants of managerial competencies for primary care managers in Southern Thailand. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 26, No. 2, 2012, pp. 258-280.
- Alemzadeh, P. (2015). Identification and Verifications of identifying managerial talent for managers in Disabled Ministry of education of Qom. M.S Thesis. Tehran University. [Persian]
- Asumeng, M. (2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. *Journal of Management Research*. Vol. 6, No. 4, pp. 1- 21.
- Alldredge, E.M. Nilan, K. J. (2000). 3M's leadership competency model: an internally developed solution. *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 2, pp. 133-145.
- Braun, V. Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, pp. 77-101.
- Buckingham, M. Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid. *Human Resource Planning*. Vol. 24, No.4, pp. 17-23.
- Chitsaz, E. Zvalfqarzadh, M. Ghiyasi Nodoushan, S. (2012). Identification Managerial competencies model in the Islamic University of Iran. *Journal of Management at Islamic University*. Vol. 1, No. 2, pp. 27- 48. [Persian]
- Davari, A. Rezazadeh, A. (2013). *Structural Equation Modeling With PLS*. Tehran: Jahad. [Persian]
- Dries, N. Peperman, R. (2012). How to identify leadership potential: development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*. Vol. 51, No. 3, pp. 361-385.
- Gallardo, E. G. Dries, N. Cruz, T. F. G. (2013). meaning of talent in the world of work. *Human Resource Management*. Vol. 23, No. 2, pp. 290- 300.

- Iles, P. Chuai, X. (2009). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differentiated and drivers. *Journal of World Business*. Vol. 41, No. 2, pp. 1-11.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 29, No. 3, pp. 199-216.
- Rezayat, G. Yamani doozi sorkhabi, M. Kiamanesh, A. Naveh Ebrahim, A. (2011). Identification Competencies for effective leadership in higher education of Iran. *Iranian Higher Education*. Vol. 4, No. 1, pp. 47- 84. [Persian]
- Ronnlund, J. (2009). Talent management and identification of leadership potential within company in Finland. M.S. thesis. Umeå School of Business.
- Silzer, R. Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. Vol. 2, No. 4, pp. 377–412.
- Tansley, C. Turner, P. Carley, F. Harris, L. Sempik, A. Stewart, J. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Verle, K. Marki, M. Zoran, A. G. (2014). Managerial competencies and organizational structures. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 114, No. 6, pp. 922–935.
- Vural, Y. Vardarlier, P. Aykir, A. (2012). The Effect of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. 8th international strategic management conference. *social and behavioral sciences*. Vol. 58, pp. 340-349.
- Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. London: CIPD.
- Xuejun, J. Wang, Q. W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 33, No. 1, pp. 69–81.

