

## واکوی فرایند مدیریت استعداد معلمان در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل (نظریه داده بنیاد)

حسن احمدی<sup>۱</sup>، عادل زاهد بابلان<sup>۲</sup>، مسعود مرادی<sup>۳</sup> و علی خالق خواه<sup>۴</sup>

Received: 23/04/2018

صفحات: ۲۷۴-۲۵۲

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۰۳

Accepted: 03/02/2019

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۱/۱۴

### چکیده

مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان. این پژوهش فرایند مدیریت استعداد معلمان در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل را با استفاده از طرح نظام‌دار نظریه داده بنیاد کاوش نموده است. به این منظور با مصاحبه فردی نیمه ساختار یافته با ۱۸ نفر از معلمان نمونه و مجرب دوره متوسطه مصاحبه به عمل آمد. داده‌ها با استفاده از نرم افزار Atlas-Ti تحلیل شدند. نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاکی از ۱۲ مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (تغییرات سیستمی و تغییرات مدیریتی)؛ مقوله محوری (مدیریت حرفه‌ای فرد در سازمان و مدیریت روانی-ذهنی فرد در سازمان)؛ راهبردهای (اقدامات اجرایی طرح)؛ عوامل زمینه‌ای (فضاسازی زمینه‌ای محیطی، ساختاری و فضاسازی زمینه‌ای نیروی انسانی)؛ عوامل مداخله‌ای (تغییرات عملکردی لازم در مدارس و تغییرات ساختاری لازم در مدارس) و پیامد (دستاوردهای شناختی روانی و دستاوردهای علمی آموزشی) فرایند مدیریت استعداد معلمان در دوره متوسطه شهر اردبیل و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می‌نماید.

**کلید واژگان:** آموزش و پرورش، مدیریت استعداد، توسعه استعداد، معلمان، شهر اردبیل.

۱- دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی

نویسنده مسئول:

۲- استاد مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی

۳- دانشیار برنامه‌ریزی درسی دانشگاه زنجان

۴- دانشیار فلسفه تعلیم و تربیت دانشگاه محقق اردبیلی

## مقدمه

با توسعه علم و تکنولوژی جامعه جهانی به سرعت در حال تغییر است (Vesamavibool, Urwongse, Hanpanich, Thongnour, & Watcharin, 2015). هر سازمانی برای تحقق اهداف خویش، منابع و امکانات از جمله نیروی انسانی خود را بسیج می‌کند. از این رو آموزش و پرورش از جمله سازمانهایی است که موفقیت آن در گرو بهره‌مندی از نیروهای مانا و متعهد است، معلمان مؤثرترین و مهمترین نیروهای آموزش و پرورش هستند که برنامه‌ها و اقدامات حمایتی برای حفظ و ایجاد انگیزه کافی و لازم برای ماندگاری آنها اجرا می‌شود. ماندگاری با انگیزه معلمان از عوامل مهم تأثیرگذار بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان است. برنامه‌ها و اقدامات حمایتی معلمان، پیامدهای گوناگون در پی دارند که مهمترین آنها، تداوم خدمت با انگیزه و تمایل برای تلاش بیشتر در جهت تحقق یافتن اهداف آموزش و پرورش است. عدم توجه به تمایلات و انگیزه‌های معلمان، سبب ماندگاری بدون انگیزه آنان می‌شود که با واژه‌هایی نظیر ریزش، مهاجرت، انتقال و جابه‌جایی درآمیخته است و مشاهده و تکرار آنها عدم تمایل به ماندگاری در حرفه معلمی را نشان می‌دهد (Ready & Conger, 2007). از این رو کامیابی هر سازمان در دستیابی به اهداف خویش به آمیزه‌ای اثربخش از منابع انسانی و مادی بستگی دارد. در این میان، نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه و دارایی سازمان در دو دهه اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است (Davies, & Davies, 2010). سازمان‌ها از لحاظ تمرکزگرایی و تمرکززدایی دارای مدیریت‌های مختلفی می‌باشند. در کشور ما که دارای مدیریت آموزشی و برنامه درسی متمرکز می‌باشد، تمایل زیادی به سمت عدم تمرکز ایجاد شده است و عموم افراد و کارشناسان، بخش اعظم ناکارآمدی نظام آموزشی را معلول آن دانسته‌اند و چنین می‌پندارند که با تغییر نظام تصمیم‌گیری می‌توانند بر اکثر مسائل و مشکلات آموزشی فائق آیند. (Behrman, Deolalikar, & Soon, 2002) اظهار می‌دارند یکی از دلایل دفاع از تمرکززدایی در نظام آموزشی بر این پایه استوار شده است که با واگذاری حق تصمیم‌گیری و مسئولیت پاسخگویی به مدارس، کیفیت آموزشی بالاتر می‌رود؛ زیرا در این صورت، مدیران، معلمان و والدین سهم بیشتری در انتخاب محتوای برنامه‌های درسی و ارتقای کیفیت آموزش خواهند داشت (khndaghi & deghani, 2010).

از اینرو مدیریت استعداد به عنوان یک عامل حیاتی در سازمانهای موفق و البته مدارس دیده می‌شود. در واقع مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده

توسط سازمان. در یک سازمان مردم مدار منابع کلیدی استعداد افرادی است که در سازمان به فعالیت مشغولند. در آموزش و پرورش استعداد می‌تواند به عنوان عامل مهم در موفقیت مدرسه در نظر گرفته شود. از اینرو جذب افراد با استعداد به تنهایی کافی نیست بلکه باید استراتژی برنامه‌ریزی شده‌ای برای استفاده از توانایی آنها و حفظ تعهد افراد با استعداد در مدرسه وجود داشته باشد (Davies, & Davies, 2010). در واقع سازمان‌ها به وسیله افراد حرکت می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌هاست. از طرفی استعداد از مقوله‌هایی است که مانند همه فعالیت‌ها نیازمند مدیریت است و سازمان‌ها می‌بایست به نحوی فعال در قبال مدیریت استعدادهایی که به آن‌ها سپرده شده است، پاسخ‌گو باشند (Vestal, 2010). اصطلاح "جنگ برای استعداد" برای اولین بار توسط مکنزی و مشاوران سازمان مطرح شد. در بررسی مکنزی او مدیریت استعداد<sup>۱</sup> را عامل مهم و تاثیرگذار در موفقیت سازمانی دانسته و معتقد است که مدیریت استعداد با شناسایی، توسعه و جذب کارکنان مستعد برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (Sahai, & Srivastava, 2012). سازمان‌های پویا در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود (Rezaeian, Sultani, 2009). نتایج تحقیقات از ۴۰ سازمان جهانی نشان داده که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبه‌رو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد و همین امر به طور قابل توجهی توانایی سازمان‌ها را برای رشد محدود ساخته است (Collings, & Mellahi, 2009). از این رو استعدادها به یکی از مهمترین موضوعات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده که به طور مستقیم بر موفقیت سازمانها تاثیر می‌گذارد (Aksakal, Dağdeviren, Eraslan, & Yüksel, 2013).

در حال حاضر عمده‌ترین مشکل سازمان‌ها در سرتاسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جسته و سازمان‌ها خود متوجه هستند که جهت بهبود شایستگی‌هایشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد شایسته باشند. در حقیقت پیاده‌سازی مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری سازمان‌ها دارد. این در حالی است که ۶۳/۷ درصد آمارها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری مالی در مدیریت استعداد نخستین عامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها تلقی می‌گردد. این امر دال بر این واقعیت است که سازمان‌ها هم-

چنان به توسعه سازمانی و آموزش و پرورش افراد که به ایجاد قابلیت‌هایی مطابق چشم‌انداز کمک می‌کند، نیاز دارند و در این رابطه نیز مدیریت استعداد می‌تواند راه‌گشا باشد (Kehinde, 2012). یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها در آینده رقابت برای بدست آوردن استعداد است (Aziz, & Ogbolu, 2012). برای مثال مطالعه‌ای را (Clarke, & Winkler 2006) در موسسه سی.آی.پی.دی انگلستان انجام دادند که بر اساس آن ۹۰ درصد پاسخ دهندگان معتقد بودند که فعالیت‌های مدیریت استعداد می‌تواند بر حوزه فعالیت‌های سازمان تاثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آنها بر این باورند که تقریباً همه چیز در حیطه فعالیت‌های مدیریت استعداد قرار می‌گیرد (Adamesky, 2003). بیشتر سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعداد های برجسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا با بحران استعدادهای مواجه هستند (Phillips & Roper, 2009). در یک بررسی که بر روی ۱۵۰ سازمان مندرج در لیست «فورچون ۵۰۰» انجام شد، سازمان‌ها برای رده‌های مدیریتی خود طی پنج سال حدود ۳۳ درصد در سال نرخ خروج (ریزش آینده) پیش‌بینی کرده و اعتراف نمودند که در مورد توانایی خود برای یافتن جایگزین‌های مناسب مطمئن نیستند (Rezaeian & Sultani, 2009). این امر در سازمان آموزش و پرورش نیز قابل توجه است. عدم تمایل به ماندگاری در شغل معلمی یا ماندگاری بدون انگیزه مسئله‌ای است که موجب می‌شود سازمان برای معلمان در حد تأمین معاش، قابل احترام باشد، در نتیجه احساس تعلق نسبت به سازمان، در آنها در سطح پایینی قرار می‌گیرد و اگر شرایط مناسب دیگری به آنان پیشنهاد شود، به سادگی شغل و سازمان خود را ترک می‌کنند. نتایج تحقیقات و بررسی‌ها در ایران نشان می‌دهد که میانگین عدم تمایل به ماندگاری معلمان به طور عام ۴۳٪ و در میان معلمان که از مدارک تحصیلی بالاتر (کارشناسی ارشد و دکتری) برخوردارند، بیش از ۸۰٪ است که عدم توجه به این مسئله آسیب‌های جدی بر پیکره آموزش و پرورش وارد می‌سازد (Oehley, 2007) در حال حاضر می‌توان گفت وضعیت نامطلوب شغل معلمی در بسیاری از کشورها موجب ترک شغل معلمان علاقه‌مند و مانع جذب فارغ التحصیلان ممتاز مدارس می‌شود که به نظر بعضی از دانشمندان عمدتاً به دلیل شرایط کاری و حقوق و دستمزد نامطلوب است (Mirkamali & Gholamzadeh, 2012). نقش کلیدی معلمان سبب می‌شود که آموزش و پرورش فرآیند حفظ و نگهداری معلمان را در حکم وظیفه‌ای مهم و اساسی توجه کند و به منظور ماندگاری معلمان،

راهکارهایی نظام مند طراحی نماید و با نگرش کلان به ورود و خروج معلمان، عواقب و هزینه‌های از دست دادن انگیزه ماندگاری معلمان را بررسی کند.

با توجه به آن‌چه گفته شد ضرورت انجام این پژوهش از حیث موارد زیر حائز اهمیت است: اولاً انجام این پژوهش باعث می‌شود تا دست‌اندرکاران مدیریت و توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش - در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و در نهایت تحقق توسعه سازمانی، بینش و درک واقع‌بینانه‌تری از وضعیت استعدادها و موجود سازمان و نحوه مدیریت استعدادها پیدا کنند. دوماً دست‌اندرکاران سازمان مذکور با استفاده از نتایج حاصل از این پژوهش می‌توانند با شناسایی فرایند مدیریت استعداد، در جهت رفع مشکلات موجود در رابطه با آن و نیز کارآمدتر کردن هر چه بیش‌تر مدیریت استعدادها اقدام کنند. سوماً تحقیق حاضر به محققان بعدی نیز کمک می‌کند تا به بررسی هر کدام از عواملی بپردازند که از تحقیق حاضر استخراج می‌شوند و هم به لحاظ کیفی به آن‌ها کمک کند تا تحقیق‌هایی مبتنی بر شناخت استقرار بهتر مدیریت استعداد در نظام آموزشی، انجام دهند. نهایتاً اینکه دست‌اندرکاران آموزش و پرورش با استفاده از نتیجه این پژوهش می‌توانند سیستم مدیریت استعداد را در مدارس جهت دستیابی به موفقیت به اجرا در بیاورند. در پژوهشی (arabpour & nikpour, 2016) با عنوان تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر تهران به این نتیجه دست یافتند که بین مدیریت استعداد و زیر متغیرهای آن؛ یعنی جذب استعدادها، نگاه‌داشت استعدادها، توسعه استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری وجود دارد و ابعاد نگاه‌داشت استعدادها و توسعه استعدادها می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پیش‌بینی کنند. در پژوهشی (nopasand asil & et la, 2015) با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که بین فعالیتهای مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه‌ای معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تاثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادها برتر به سازمان بیشترین تاثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا می‌باشد. در پژوهشی (tahmasebi & javaherizade, 2014) تحت عنوان «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگاه‌داشت استعدادها علمی» با هدف شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذب و نگاه‌داشت استعدادها علمی در دانشگاه‌ها نتیجه می‌گیرند که برای استعدادها ورود به یک سازمان بیش‌تر از همه متأثر از وجود فضایی است که بتوانند توانمندی‌های پژوهشی، تحقیقاتی و رشد علمی خود را در آن محقق سازند. یکی از انگیزه‌های مهم برای

جذب و نگه‌داشت استعدادها، ایجاد فرصت آموختن و یادگیری است و برای افراد دست‌یابی به فرصت‌های یادگیری، و رشد و کار در طرح‌های چالشی از حقوق و مزایا مهم‌تر است. هم‌چنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد از میان عوامل ۳۹ گانه عامل فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی مهم‌تر از بقیه عوامل است.

در پژوهشی (Megri, 2014) با عنوان تاثیر سیستم مدیریت استعداد بر عملکرد شرکت (مطالعه موردی بر کارگران شرکت مواد غذایی) به این نتیجه دست یافت که سیستم مدیریت استعداد تاثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. در پژوهشی (Altınöz & et al 2013) با عنوان تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی، اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمان تاثیر معنی داری دارد. (Vural & et al, 2012) در پژوهشی با عنوان تاثیر استفاده از مدیریت استعداد با سیستم ارزیابی عملکرد بر تعهد کارکنان که در بین ۱۲۶ نفر از مدیران ارشد انجام شد به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد به عنوان روش‌های یکپارچه سازی منابع انسانی و سیستم‌های عملکرد تاثیر مثبتی بر تعهد کارکنان دارد. (Swapna & Raja, 2012) نیز در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت تحولی کسب و کار: نقش مدیریت استعداد با ارجاع ویژه به بخش‌های خدماتی» به بررسی وضعیت مدیریت استعداد در بخش خدمات و مقایسه آن در دو بخش آموزش و بهداشت پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که تفاوت معناداری بین پاسخ‌های کارکنان بخش‌های مذکور در درک اهمیت مدیریت استعداد و نیز تاثیر آن بر تحول کسب و کار وجود نداشته است. هم‌چنین نتایج مطالعات آن‌ها نشان داد که کارکنان با همه متغیرهای مربوط به مدیریت استعداد موافقت کرده‌اند. آن‌ها احساس می‌کنند که مدیریت استعداد منافع مالی بالاتری را منجر شده و در شیوه انجام کسب و کار تاثیرگذار بوده است. هدف غایی از انجام این پژوهش، کاوش فرایند مدیریت استعداد معلمان در دوره متوسطه شهر اردبیل و توجه به ابعاد مختلف آن از دید معلمان مجرب و نمونه بود تا از این طریق نظریه داده بنیاد پیرامون مدیریت استعداد معلمان تدوین گردد. در این راستا سوال‌های زیر این پژوهش را هدایت می‌کنند:

ابعاد و مولفه‌های زیربنایی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل کدامند؟

شرایط علی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل کدامند؟

راهبردهای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل کدامند؟

عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل کدامند؟

عوامل مداخله‌ای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل کدامند؟

پیامدهای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل کدامند؟

### روش پژوهش

به منظور دستیابی به توصیفی عمیق و غنی از تجارب، نگرش و ادراک شرکت کنندگان نسبت به ابعاد مدیریت استعداد معلمان در دوره متوسطه شهر اردبیل، این پژوهش به صورت کیفی و از روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. نظریه داده بنیاد روشی برای بنای نظریه بر داده‌هایی است که به صورت منظم گردآوری و تحلیل شده‌اند و مقصود آن، ساختن و پرداختن نظریه‌ای است که در زمینه مورد مطالعه صادق و روشنگر باشد. بنابراین در این پژوهش کیفی بر مبنای طرح نظامند نظریه داده بنیاد ادراک شرکت کنندگان پیرامون فرایند، محتوا، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله گر و پیامدهای مدیریت استعداد معلمان در دوره متوسطه شهر اردبیل و روابط بین آنها کاوش شد.

جامعه حاضر در مرحله کیفی را معلمان نمونه دوره متوسطه شهر اردبیل که در چند سال اخیر در شهر اردبیل به عنوان معلمان نمونه در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی انتخاب شدند، تشکیل دادند که با توجه به اشباع نظری و از طریق نمونه‌گیری هدفمند ۱۸ نفر از این معلمان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در نمونه‌گیری هدفمند از نمونه‌هایی مصاحبه به عمل آمد که از لحاظ هدفهای پژوهش دارای اطلاعات غنی‌اند. در این روش نمونه‌گیری وقتی خاتمه می‌یابد که هر مقوله به اشباع نظری برسد. از این رو به منظور واکاوی فرایند مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل از معلمان نمونه دوره متوسطه شهر اردبیل از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته نظرخواهی شد و در نهایت داده‌ها طی پنج ماه گردآوری شد. تمامی مصاحبه‌ها با مدرسان به صورت رو در رو و فردی در زمان کاری شرکت کنندگان در مکانی ساکت مانند کلاس، یا دفتر کار معلمان بین ساعات ۸ صبح تا ۴ بعد از ظهر در مدت ۵ ماه انجام شد. میانگین زمان مصاحبه ۴۵ دقیقه (بین: ۲۵ تا ۵۷ دقیقه) بود. مصاحبه با معلمان به صورت مصاحبه رو در رو و فردی انجام شد. مدت زمان مصاحبه بین ۲۵ دقیقه تا ۷۵ دقیقه بود و تا کسب توصیفی غنی از موضوعات مربوط به پژوهش ادامه می‌یافت. در تمامی مصاحبه‌ها از دستگاه ضبط صوت برای ضبط مصاحبه‌ها استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

**بازبینی توسط اعضا:** مشارکت کنندگان گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های بدست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز خواهند کرد. دیدگاه‌های ایشان

در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد. بررسی همکار: علاوه بر اساتید راهنما و مشاور یک نفر از اساتید رشته مدیریت آموزشی که در انجام پژوهش کیفی از تبحر لازم برخوردار بوده و چند نفر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی، به بررسی پارادایم کدگذاری محوری، یافته‌ها و اظهار نظر در باره آنها پرداختند. مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری باز و با استفاده از نرم افزار Atlas-Ti تحلیل شد. در طی کدگذاری باز، متن مصاحبه‌های پیاده شده با استفاده از کدهای زنده علامت گذاری و ایده‌های تکراری شناخته شد. مفاهیم شامل کلمه‌ها و عبارتهایی بود که تجربه‌های معلمان را از فرایند مدیریت استعداد در دوره متوسطه شهر اردبیل منعکس می‌نمود. کدگذاری و بررسی مفاهیم تکرار شده تا رسیدن به اشباع، وقتی هیچ موضوع جدیدی نمی‌توان در داده‌های خام یافت ادامه پیدا کرد. در مرحله بعد کدگذاری محوری این مفاهیم در قالب مقوله‌های کلی، شرایط علی، راهبردها زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها طبقه‌بندی شدند و به صورت نظری در قالب مدل پارادایمی به هم مرتبط شدند.

### یافته‌های تحقیق

نظر به ارتباط ملموس معلمان مجرب و نمونه با مسئله پژوهش از آن‌ها خواسته شد تا در مطالعه شرکت کرده و به مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته پژوهشگر پاسخ دهند. آنچه در ادامه می‌آید، نتایج یافته‌های به دست آمده از مصاحبه با آن‌ها است. به منظور سازماندهی بهتر یافته‌ها، هر کدام از یافته‌ها در ارتباط با سوالات پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند. همچنین با توجه به محدودیت مقاله در ارائه همه جداول و نمودارها سعی شد به چند مورد از آنها اشاره شود.

### ابعاد و مولفه‌های زیربنایی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل کدامند؟

در مرحله نخست، مصاحبه‌های صورت گرفته مورد تحلیل قرار گرفت و کدهای معنایی اولیه استخراج شد و در مرحله بعد از طریق نرم افزار Atlas-Ti مفاهیم دسته بندی و مقولات تحقیق استخراج شدند.



یافته‌های به دست آمده از این پژوهش حاکی از آن بود که مولفه‌های زیربنایی مدیریت استعداد معلمان در دوره متوسطه آموزش و پرورش اردبیل دارای دو بعد اساسی است که شامل عوامل مدیریت حرفه‌ای فرد در سازمان و عوامل مدیریت روانی ذهنی فرد در سازمان می‌باشد.

**۱) عوامل مدیریت حرفه‌ای فرد در سازمان:** ارزش دادن به ارتقای تحصیلی نیروها، استفاده از سیستم پاداش سازمان، استمرار در بهبود کیفیت، اسم و رسم دار بودن سازمان، انتخاب آگاهانه شغل، انتخاب شایسته محورانه و اصولی، انتقال و بکارگیری اطلاعات، انعطاف‌پذیری قوانین سازمان، انعطاف ساعت کاری، ایجاد فضای علمی پژوهشی، برگزاری دوره‌های آموزشی، بکارگیری استعدادها، پویایی سازمانی، پیشرفت شغلی، تامین مالی نیروها، تخصصی بودن شغل، تدوین الگوی شایستگی، تناسب شغل با فرد، توجه به سبک مدیریتی، توسعه حرفه‌ای نیروها، توسعه کار تیمی، جذابیت شغلی، جذب افراد مستعد، خود توسعه‌ای شغلی، سنجش استعدادها، شناسایی افراد شایسته، طراحی استراتژیک شغل، غنی‌سازی شغلی، فراهم کردن بستر لازم، کشف استعداد، کیفیت زندگی کاری، محیط کاری مناسب، نگهداشت و توسعه نیروها، مدیریت شفاف، وجود امکانات آموزشی می‌باشد.

**۲) عوامل مدیریت روانی ذهنی فرد در سازمان:** طبق جدول ۲ این عوامل شامل (ارائه راهکار رشدی، استقلال شغلی، اعتماد به نیروها اعطای ارزش، احترام و تاثیر سازمانی به مستعدین، امنیت شغلی، اهمیت دادن به نحوه برخورد با نیروها، بکارگیری ابزارهای روانشناختی، تامین روحیه نیروهای توانمند، تعلق سازمانی، تناسب شخصیتی تیم‌های همکار، توجه به سیر طبیعی رشدی، توجه به عوامل نگهدارنده نیروها در سازمان توجه به مسائل انگیزشی، توسعه خلاقیت شغلی، توسعه یادگیری شغلی، جلوگیری از سرخوردگی نیروهای مستعد، جلوگیری از واکنش‌های غرض ورزانه، چالشی بودن وظایف شغلی، جلوگیری از تعارض نقش‌ها، داشتن اختیار، داشتن ماموریت سازمانی، داشتن مسئولیت، رضایت از مافوق‌ها، رضایت شغلی، ریسک‌پذیری در سازمان، شناخت و توجه به ابعاد روانی انسان، عدالت سازمانی، فرهنگ سازی سازمانی، فضای حمایتی در سازمان، مدیریت مشارکتی، میدان دادن به افراد مستعد میل به ماندن در سازمان می‌باشد.

همانطور که ملاحظه می‌کنید عوامل مدیریت حرفه‌ای فرد در سازمان و عوامل مدیریت روانی ذهنی فرد در سازمان به عنوان مولفه‌های زیربنایی مدیریت استعداد شناسایی شدند. از نظر افراد مصاحبه‌شونده استعدادها خواستار جذب مدیران مستعد و کارآمد در سازمان هستند تا بتوانند استعدادها را به نحو احسن به کار گیرند. فرهنگ سازمانی طوری باشد که شرایط را برای کار تیمی و فرصت رشد و شکوفایی افراد را فراهم نماید. ارتباطات بین فردی موثر و محیطی جذاب

برای افراد فراهم شود، و فضای حمایتی از معلمان در سازمان حاکم باشد، فرصت تاثیرگذاری و نقش آفرینی استعداد فراهم گردد و به طور کلی در سازمان به افراد لایق اهمیت داده شود. جذب افراد مستعد در سازمان از مهمترین عاملی بود که توسط مصاحبه شونده‌گان بسیار مورد تاکید قرار گرفت. چرا که معتقد بودند پیشرفت سازمان وابسته به نیروهای مستعد و شایسته می باشد از این رو ما باید ساختار مشخصی در جذب و انتخاب افراد داشته باشیم.

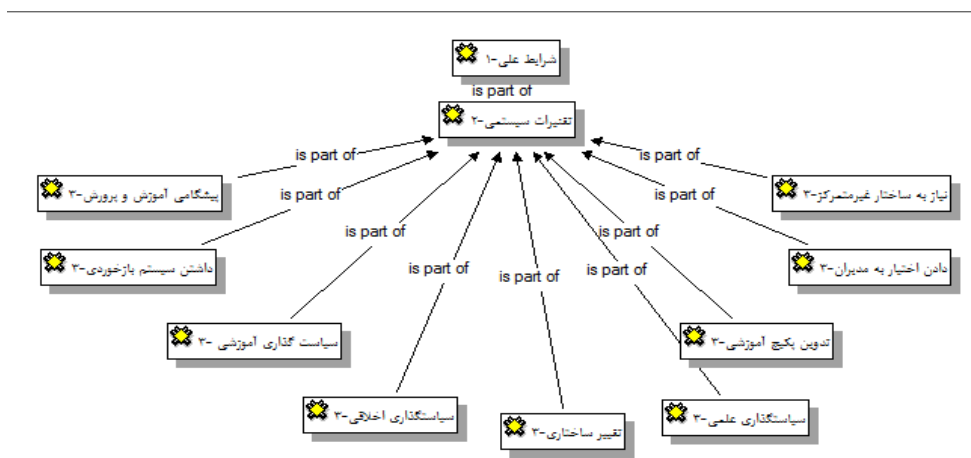
### شرایط علی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل کدامند؟

در رابطه با این سوال پژوهش نیز مصاحبه‌های صورت گرفته مورد تحلیل قرار گرفت و کدهای معنایی اولیه طبق جدول ذیل استخراج شد و در مرحله بعد از طریق نرم افزار Atlas-Ti مفاهیم دسته‌بندی و مقولات تحقیق استخراج شدند. بنابراین در جدول زیر به اختصار به نمونه‌ای از کدهای زنده در ارتباط با مصاحبه شونده‌گان اشاره شده است:

جدول (۱) مفاهیم تغییرات سیستمی

مفاهیم	روایت‌ها
پیشگامی آموزش و پرورش	به نظر بنده در وهله اول باید سیستم آموزش و پرورش باید پذیرای سیستم مدیریت استعداد باشد تا بتواند این سیستم را به خوبی اجرا نماید.
تدوین پکیج آموزشی	ما مدیرانمان را آموزش نمی دهیم مثلا مدیران مدارس ما هیچ آموزشی در رابطه با تخصص خود نمی بینند که باید در چه زمینه هایی فعالیت کند یعنی پکیج آموزشی برای کسی که مدیر می شود وجود ندارد
تغییر ساختاری	ما باید در آموزش و پرورش یک سیستم مناسب برای به کارگیری استعداد ها در سازمان فراهم کنیم تا بتوانیم در جهت اهداف تدوین شده گام های مهمی برداریم.
دادن اختیار به مدیران	متاسفاته مدیران مدارس ما اختیارات لازم برای قدردانی از معلمان با استعداد ندارند چرا که از لحاظ ساختاری بهشون اختیار نداده شده است
داشتن سیستم بازخوردی	استقرار چنین سیستمی ساختار غیرمتمرکزی را طلب می کند که از جذب، نگهداری و آموزش و بازخورد معلمان را پیگیری نماید.
سیاستگذاری اخلاقی	دوم اینکه مدیران بر اساس شایستگی انتخاب نمی شوند بلکه بر اساس رابطه انتخاب می شوند.
سیاستگذاری علمی	یعنی سیاستگذاری ما در انتخاب مدیران به روش علمی نیست بلکه یک سری عامل های غیر علمی در انتخاب مدیران دخالت دارد.
سیاستگذاری آموزشی	سیاستگذاری های آموزشی یکی از عوامل مهم در استقرا سیستم مدیریت استعداد می باشد.

مفاهیم	روایت ها
نیاز به ساختار غیرمتمرکز	سبک مدیریتی بسیاری از مدیران ما در آموزش و پرورش بر مبنای ساختار متمرکز توان مدیریت معلمان با استعداد را ندارد یعنی با توجه به سبک‌شون و عدم دانش کافی در زمینه مدیریت و نحوه اداره معلمان عملاً به موفقیتی دست نمی‌یابند برای اینکه نمی‌توانند از استعداد های افراد در جهت رسیدن به اهداف سازمانی به خوبی استفاده نمایند.



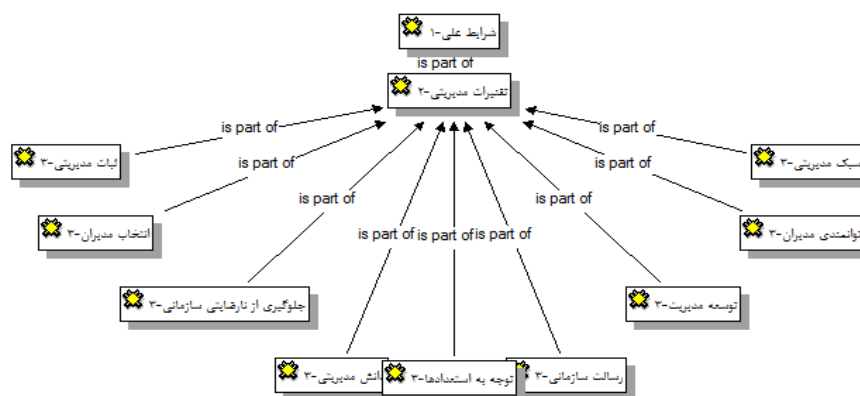
نمودار (۱) شرایط علی مدیریت استعداد (تغییرات سیستمی)

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، بعد اول شرایط علی مدیریت استعداد، تغییرات سیستمی شامل (پیشگامی آموزش و پرورش، تدوین یکج آموزشی، تغییر ساختاری، دادن اختیار به مدیران، داشتن سیستم بازخوردی، سیاستگذاری اخلاقی، سیاستگذاری علمی، سیاستگذاری آموزشی، نیاز به ساختار غیرمتمرکز) می‌باشد.

جدول (۲) مفاهیم تغییرات مدیریتی

مفاهیم	روایت ها
انتخاب مدیران	اگر سیاستگذاران آموزشی ما به مقوله استعداد و نحوه مدیریت آن توجه کنند مطمئناً در به کارگماری مدیران مدارس برای مدیریت و استعداد آنها دقت بالایی را بخرج خواهند داد.
توانمندی مدیران	مدیران باید از توانمندی خاصی برای مدیریت مدارس برخوردار باشند تا بتوانند در جهت دست‌یابی به اهداف مدرسه موفق باشند.
توجه به استعدادها	آموزش و پرورش از لحاظ مدیریت استعداد دارای مشکلاتی است که یکی از این مشکلات ساختار متمرکز سیستم آموزش و پرورش می‌باشد که عملاً ارزشی برای استعدادها و خلاقیت افراد قائل نمی‌شوند.

مفاهیم	روایت ها
توسعه مدیریت	در خیلی وقت ها ما می پرسیم چند نفر مناسب برای مدیریت داریم، تعداد کمی را پیشنهاد می دهند. این نقص یک است که نتوانسته ظرفیت مدیریت خود را گسترش دهد؛
ثبات مدیریتی	یکی از مشکلات اساسی در جامعه ما به خصوص آموزش و پرورش نبود ثبات مدیریتی می باشد. که این عامل باعث می شود مدیر در یک مدرسه نتواند ایده و اندیشه های خود را پیاده کند.
جلوگیری از نارضایتی سازمانی	ساختار آموزش و پرورش ما طوری است که زمینه برای توجه به استعداد ها در آن مهیا نیست. یعنی زیاد به افراد مستعد تو این سیستم توجه نمیکنن. به این خاطر میبینی افراد تحصیلکرده به فکر این هستند که به سازمان دیگری منتقل شوند چرا که فکر میکنند تو اون سازمان به استعداد های فرد توجه میشود.
دانش مدیریتی	به نظر بنده مدیریت یک علم است یعنی علاوه بر استعداد باید در این زمینه علم هم کسب کنی تا از لحاظ دانشی نیز توسعه یابی.
رسالت سازمانی	بنابراین باید برای مدیران سیستم آموزشی تعبیه شود و وظایف و رسالتهایشان در عرصه های مختلف کاملا مشهود شود.
سبک مدیریتی	که این عامل باعث می شود مدیر در یک مدرسه نتواند ایده و اندیشه های خود را پیاده کنه. بسیاری از معلمان هستند که در یک مدرسه با یک مدیر بهتر می توانند ایده هاشونو پیاده کنند و با سبک مدیریت اون راحتترن اما با تغییر مدیریت و همزمان با تفاوت ایده ها می بینید معلمان دیگر اون توان لازم را برای بهتر کردن امور مدرسه به اجرا نمیگذرانند.



### نمودار ۲) شرایط علی مدیریت استعداد (تغییرات مدیریتی)

بر اساس نتایج بدست آمده بعد دوم شرایط عالی مدیریت استعداد، تغییرات مدیریتی شامل (انتخاب مدیران، توانمندی مدیران، توجه به استعدادها، توسعه مدیریت، ثبات مدیریتی،

جلوگیری از نارضایتی سازمانی، دانش مدیریتی، رسالت سازمانی، سبک مدیریتی) تشخیص داده شد.

از نظر استعدادها دو عامل تغییرات سیستمی و تغییرات مدیریتی از عوامل علی تاثیر گذار در مدیریت استعداد در مدارس می‌شود. زمانی که مدارس از حیث کیفیت مدیریت دارای توانمندی‌های خاصی شوند و از منظر کمیت تعداد کافی مدیر و گزینه‌های بالقوه مدیریت برای پست‌های مختلف وجود داشته باشد و از طرفی استقرار آنها بر اساس سوابق علمی و تجربی ایشان بوده و نگاه تخصصی حاکم شود، مدارس دارای بلوغ مدیریتی خواهد بود. در این رابطه مصاحبه شونده شماره ۴ معتقد است دانش مدیران مدارس یکی از عوامل مهم در استقرار سیستم مدیریت استعداد می‌باشد. مدیران باید از لحاظ تئوریک کاملاً به دانش مدیریتی مسلط باشند تا بتوانند استعدادها را به خوبی پیاده نمایند. متأسفانه بعضی مدیران از دانش مدیریتی کافی برخوردار نیستند و با سبک‌های مدیریتی نامناسب که در مدرسه اتخاذ می‌کنند موجب زدگی و بی‌انگیزگی معلمان می‌شود.

#### راهبردهای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل کدامند؟

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، راهبرد ها مدیریت استعداد معلمان، اقدامات اجرایی طرح شامل (استفاده از نیروهای متخصص، انتخاب مجریان طرح، آموزش ضمن خدمت، آموزش مجریان طرح، برنامه‌ریزی دقیق، تبیین اجرائی طرح، تخصیص بودجه، تغییرات ساختاری، توجه مدیران به استعدادیابی، فضا سازی مناسب، معرفی مناسب طرح تشخیص داده شد. برای استقرار مدیریت استعداد ما باید فضای مدارس را برای اعمال این نوع مدیریت همسان سازی کنیم و آموزش مهارت‌های حرفه‌ای و تقویت آن در نیروی انسانی مدرسه به ویژه مدیران انجام گیرد. در واقع ما باید برای استقرار مدیریت استعداد باید ابتدا مدیران را از طریق آموزش های دانشگاهی در طول دوره مدیریت و قبل از آن، آموزش های پیش از انتصاب و دوره‌های دانش افزایی مدیریت دانش ایشان را برای پیشبرد اهداف مدارس تحت مدیریت خود به طور مستمر افزایش دهیم. از نظر مصاحبه شونده شماره ۹ برنامه‌ریزی دقیق و استفاده از افرادی که تخصص، تجربه و آگاهی لازم در مدیریت داشته باشند می‌تواند یکی از راهبردهای مهم در اجرای سیستم مدیریت استعداد باشد.

#### عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل کدامند؟

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، در این بعد سه مقوله فضا سازی زمینه‌ای ساختاری (استفاده از پتانسیل های دانشگاه فرهنگیان، استفاده از فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی، تقویت فراگرد اطلاعات، رفع نقاط ضعف دانشگاه فرهنگیان، فراهم شدن زیرساخت‌های اجرائی، همسوئی با

توسعه شیوه‌های یادگیری؛ فضا سازی زمینه‌ای محیطی (ایجاد امکانات آموزشی، ایجاد فضای مدیریت استعداد، پرهیز از انتخاب‌های سیاسی)، فضا سازی زمینه‌ای نیروی انسانی (استفاده از تجربیات مجریان، انتخاب شایسته‌سالارانه مدیران، برخورداری از نیروی انسانی کارآمد، برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت استعداد، دادن جایگاه به معلمان مستعد، شایستگی اخلاقی، شایستگی علمی مشارکت دادن معلمان در امور اجرایی، مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها، همسوئی مدیران با مدیریت استعداد) تشخیص داده شده است.

زمینه نشانگر شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش متقابل برای پاسخ به پدیده صورت می‌گیرند. در واقع توسعه فرهنگ جمع‌پذیری و همکاری در سطح مدارس باعث می‌شود از نظرات و استعداد معلمان استفاده کرد و معلمان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داد تا آنها بتوانند سهمی در موفقیت‌های مدارس داشته باشند. از طرف دیگر مدیران مدارس نیز باید نسبت به مشارکت معلمان اعتقاد داشته و در عمل نیز اثبات نماید. از طرف دیگر ایجاد امکانات آموزشی جهت بهره‌مندی افراد مستعد در سازمان آموزش و پرورش و تجهیز مدارس به نرم افزارها و سخت افزارها از عواملی است که در اجرای سیستم مدیریت استعداد می‌تواند مثر ثمر باشد از طرف دیگر اجرای سیستم مدیریت استعداد نیازمند مدیران با تجربه و با سواد علمی بالا می‌باشد.

#### عوامل مداخله‌ای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل کدامند؟

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، در این بعد مقوله تغییرات ساختاری لازم در مدارس (استقرار مقررات بومی در مدارس، استقلال مالی مدارس، ایجاد زیرساخت حقوقی، خودگردانی مدارس، رفع سیاست‌زدگی در مدارس)؛ تغییرات عملکردی لازم (امکان دادن به بروز استعدادها، امیدواری نیروها به عدالت سیستمی، انتخاب شایسته‌سالارانه مجریان طرح، توجه به شایسته‌سالاری، دادن اختیارات لازم به مدیر، رفع هزینه‌های اضافی، عدم جابجائی مدام مدیران) تشخیص داده شده است.

شرایط مداخله‌گر یا میانجی را می‌توان به منزله زمینه ساختاری وسیع تر مربوط به پدیده در نظر گرفت که در جهت تسهیل یا محدودیت راهبردهای مدیریت استعداد در زمینه خاص عمل می‌کنند. مصاحبه کننده شماره ۱ اظهار می‌دارد که مدارس ما باید از حالت تمرکز خارج شوند و به صورت مستقل اداره شوند چرا که در این حالت بیشتر می‌توانند در مورد مدارس خود تصمیم‌گیری کرده و مدیران مدارس را بر اساس صلاحیت شغلی خود انتخاب کنند. در حالی که متاسفانه مدارس ما تحت تاثیر تصمیمات سیاسی می‌باشد. از نظر مصاحبه شونده شماره ۲

متاسفانه یکی از مشکلات مدارس حاضر عدم استقلال در تصمیمات و منبع درآمدی می‌باشد که این عامل باعث می‌شود مدارس در رسیدن به اهداف خود در میانه راه با مشکلات زیادی مواجه شود. بنابراین ما برای برون رفت از این موضوع باید به سمت اداره مستقل مدارس و کاهش دخالت‌های بی‌مورد در محیط علمی باشیم.

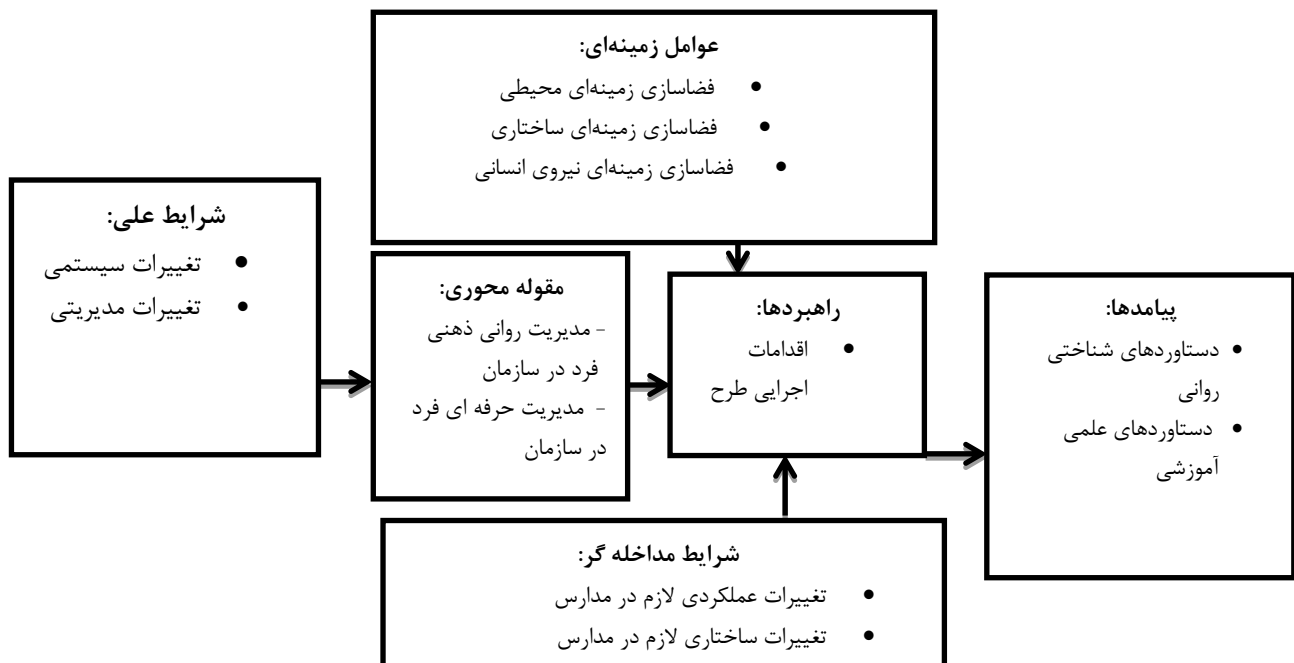
### پیامدهای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل کدامند؟

براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، در این بعد دستاوردهای شناختی روانی (ایجاد انگیزه شغلی، پویایی مدارس، تامین بهداشت روحی روانی افراد، تعلق خاطر سازمانی، تقویت روحیه‌ای نیروها) دستاوردهای علمی آموزشی (ایجاد فضای کار رقابتی، بهبود سطح علمی آموزشی، بهبود عملکرد، پرورش دانش‌آموزان، تحقق اهداف سازمانی، تسهیل روند اجرائی امور، توسعه حرفه ای معلمان، جذب و نگهداری استعدادها، جلوگیری از اتلاف منابع، طراحی اهداف سازمانی) تشخیص داده شده است.

اجرای مدیریت استعداد تحت تاثیر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیامدهای مختلفی به همراه دارد. استقرار سیستم مدیریت استعداد ملزوم به این است که برنامه‌های خود نظام آموزشی بر مبنای استعدادیابی باشد. چنین سیستمی باعث بهبود کیفیت آموزشی به معنای واقعی خود می‌شود. منابع انسانی از لحاظ بهداشت روحی و روانی تامین می‌شوند زیرا افراد مستعد همواره در جستجوی بهتری برای بهبود و شکوفایی و کاربرد استعداد های خود هستند و از طرفی دیگر کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از اتلاف بیهوده منابع خواهد داشت.

### یافته‌های کدگذاری انتخابی و ارائه مدل کیفی پژوهش

در فرایند کدگذاری انتخابی و فرایند تلفیق، متن مصاحبه‌های پیاده شده دوباره بررسی شد و جملات و ایده‌هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله‌های اصلی و فرعی بودند مورد توجه قرار گرفتند. بر اساس روابط بدست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شده و عوامل موثر بر مدیریت استعداد به صورت یک الگوی مفهومی منعکس گردید.



شکل ۱) مدل پارادایمی مدیریت استعداد معلمان در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل  
(نظریه داده بنیاد)

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان دهنده ۱۲ مقوله کلی بود که به صورت مدل پارادایمی در قالب شش طبقه فراگیر: الف) شرایط علی، تغییرات سیستمی و تغییرات مدیریتی، ب) مقوله محوری، مدیریت حرفه‌ای فرد در سازمان و مدیریت روانی-ذهنی فرد در سازمان، ج) راهبردهای اقدامات اجرایی طرح د) عوامل زمینه‌ای، فضاسازی زمینه‌ای محیطی، فضاسازی زمینه‌ای ساختاری و فضاسازی زمینه‌ای نیروی انسانی ه) عوامل مداخله‌ای، تغییرات عملکردی لازم در مدارس و تغییرات ساختاری لازم در مدارس و پیامدهای مدیریت استعداد در مدارس پیامد دستاوردهای شناختی روانی و دستاوردهای علمی آموزشی را در پی برداشت.

در واقع تحلیل یافته‌ها بیانگر آن است که مدیریت استعداد بر تغییرات سیستمی و تغییرات مدیریتی تحقق می‌یابد. دانش مدیران مدارس یکی از عوامل مهم در استقرار سیستم مدیریت استعداد می‌باشد. مدیران باید از لحاظ تئوریک کاملاً به دانش مدیریتی مسلط باشند تا



بتوانند استعدادها را به خوبی پیاده نمایند. متأسفانه بعضی مدیران از دانش مدیریتی کافی برخوردار نیستند و با سبک‌های مدیریتی نامناسب که در مدرسه اتخاذ می‌کنند موجب زدگی و بی‌انگیزگی معلمان می‌شود. در واقع اگر سیستم مدیریت استعداد در مدارس اتفاق بیافتد خیلی از مسائل کیفیت بخشی به امر آموزش حل خواهد شد اما، استقرار چنین سیستمی ساختار غیرمتمرکزی را طلب می‌کند که از جذب، نگهداری و آموزش و بازخورد معلمان را پیگیری نماید در حالی که سیستم متمرکز جایی را نسبت به این امر باز نکرده است و از همه مهم‌تر استعدادهای برتر این سیستم در حال خروج از سازمان می‌باشند. در واقع مدیریت مدرسه می‌تواند تاثیر به‌سزایی در استقرار سیستم مدیریت استعداد می‌باشد. مدیران باید از توانمندی خاصی برای مدیریت مدارس برخوردار باشند تا بتوانند در جهت دستیابی به اهداف مدرسه موفق باشند. نتایج پژوهش با پژوهشات (Nopasandasil, 2014; Haji karimi, & Soltani, 2011; Megri, 2014; Altınöz, Çakıroğlu, & Çöp, 2013; Vural, Vardarlier, & Aykir, 2012) همخوانی دارد. Steven richio (2009) در پژوهش خود با عنوان «مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها» با هدف شناسایی مجموعه اقدامات موفقیت‌آمیز در رابطه با مدیریت استعداد به این نتیجه دست یافت که مدیریت استعداد موجب ارتقای سطح کیفی خدمات در دانشگاه‌ها می‌شود، ضمن این‌که نتایج مطلوبی برای موفقیت برنامه‌های استراتژیک سازمان دارد. از نظر وی لازم است مدیران ارشد بر توسعه و بهبود مستمر تمرکز و برای مقابله با چالش‌های فعلی و آتی آمادگی داشته باشند؛ ضمن این‌که بر حفظ استعدادها یعنی همان افراد با قابلیت‌های بالا- و نیز حمایت از مجریان مدیریت استعداد تأکید داشته باشند. در نهایت «پایداری و ثبات در حمایت از برنامه‌های مدیریت استعدادها، شناسایی نیازهای افراد، تسهیل برنامه‌های توسعه استعدادها، دریافت بازخور کیفی، و بومی‌سازی مدیریت استعداد» از عوامل مهم اثرگذار است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که برای بهبود شایسته‌گرایی معلمان باید مدیران مدارس و سیستم سازمان به بلوغ کافی برای مدیریت معلمان شایسته رسیده باشند.

یافته‌های پژوهش در مورد عوامل محوری مدیریت استعداد نشان داد که مولفه‌های زیربنایی مدیریت استعداد شامل مدیریت حرفه‌ای فرد در سازمان و مدیریت روانی زده‌نی فرد در سازمان می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که مدیریت استعداد بر مبنای مدیریت روانی و مدیریت حرفه‌ای در مدارس شکل می‌گیرد. (Berger, & Berger, 2004) سه دسته عوامل اصلی را در رابطه با تحقق مدیریت استعداد در سازمان موثر می‌دانند که عبارتند از: الف- شناسایی و انتخاب شاغلین برتر، ب) جذب، توسعه و انتصاب افراد شایسته‌ترین، ج)

تخصیص منابع خدمت، آموزش، مربیگری، و پاداش بر مبنای عملکرد و... ادغام فرآیندهای توسعه‌ای و نگهداشتی استعدادهای سازمان، نکته کلیدی مدل است.

می‌توان گفت که استقرار سیستم مدیریت استعداد، به رشد و فرهنگ عملکرد بالا در مدارس از طریق نیروی کاری متخصص که دارای مهارت‌های تخصصی، شایستگی و ارزش‌های محوری در جهت پیشرفت‌های مداوم در آینده باشند، کمک می‌کنند. استراتژی کلیدی برای مدیریت استعداد تقویت و پرورش استعداد نیروی کار متخصص در سطح مدیریتی برای پر کردن پست‌های مهم می‌باشد. این استراتژی همچنین منجر به بهبود مسیر شغلی شده و زیربنای راهنمایی‌های لازم برای انجام وظیف آینده را فراهم می‌آورد. بنابراین استقرار سیستم مدیریت استعداد ملزوم به این است که برنامه‌های خود نظام آموزشی بر مبنای استعداد یابی باشد. چنین سیستمی باعث بهبود کیفیت آموزشی به معنای واقعی خود می‌شود. منابع انسانی از لحاظ بهداشت روحی و روانی تامین می‌شوند زیرا افراد مستعد همواره در جستجوی بهتری برای بهبود و شکوفایی و کاربرد استعدادهای خود هستند و از طرفی دیگر کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از اتلاف بیهوده منابع خواهد داشت. (Grossman (2007 استراتژی مدیریت استعداد را بخشی از تغییرات ضروری قرن بیست و یکم و جزء مکمل استقرار تحول در سازمان‌ها می‌داند. در واقع مدیریت استعداد برای سازمان‌هایی که در عرصه اقتصاد جهانی مهم تلقی می‌شوند به یک چالش تبدیل شده است (Tymon Jr, Stumpf, & Doh, 2010).

اجرای مدیریت استعداد از طریق راهبردهای اقدامات اجرایی طرح صورت می‌پذیرد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که یکی از راهبردهای به کارگیری مدیریت استعداد بکارگیری اساتید موفق از دانشگاه فرهنگیان، افزایش اجرای دوره‌های ضمن خدمت، ایجاد انگیزه در معلمان برای بهره‌مندی از استعدادهای خود در آموزش و پرورش، اجرای دوره‌های آموزشی مجدد و تهسیل در امر ادامه تحصیل معلمان و انتخاب نیروی انسانی علاقمند به کار در این حوزه می‌توان زمینه‌های لازم برای اجرای مدیریت استعداد در سازمان آموزش و پرورش فراهم کرد. در واقع ما باید در آموزش و پرورش به جانشین پروری پردازیم یعنی ما باید برای پست‌های مدیریتی در آینده برنامه‌ریزی داشته باشیم از این رو باید فرایندهای جانشین پروری به درستی در آموزش و پرورش پیاده شود و کاندیدهای مدیریتی در آینده به میزان کافی تعلیم داده شوند تا از شکست احتمالی مدیران انتخاب شده جلوگیری شود. در نهایت می‌توان اشاره داشت برای اجرای مدیریت استعداد در مدارس باید مدیران بالادستی اختیاراتی را به مدیران مدارس تفویض کنند و مدیر بتواند آزادی عمل در حوزه مدیریت خود داشته باشد. علاوه بر مورد فوق سازمان آموزش

و پرورش باید با تمرکززدایی زمینه و بستر این واگذاری اختیارات را فراهم کند. سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی و جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است. سازمان‌های پویا در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود (Rezaeian, Sultani, 2009).

بستر فراهم‌کننده این راهبردها فضا سازی زمینه‌ای محیطی، فضا سازی زمینه‌ای ساختاری و فضا سازی زمینه‌ای نیروی انسانی می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که آموزش و پرورش و نظام تعلیم و تربیت به لحاظ همسویی با رشد و توسعه شیوه‌های یادگیری و تقویت فراگرد ارتباطات حداقل در بعد مکانیزه آن باید به مدیریت استعداد توجه نماید از این رو برای اجرای سیستم مدیریت استعداد بر خوداری از نیروی انسانی کارآمد و آگاه به سیستم مدیریت استعداد مورد نیاز است و از طرف دیگر باید زیرساخت‌های اجرایی برای اجرای مدیریت استعداد فراهم شود. باید همه معلمان امکان آنرا داشته باشند تا در عرصه عمل خود را نشان دهند و این مستلزم آن است که شرایط فراهم شود. فراهم کردن شرایط به معنای عدالت در توزیع فرصت و چرخش در مدیریت مناصب است. یعنی فضایی که بروز استعدادها را در میان معلمان می‌توان شاهد بود، وجود داشته باشد از طرف دیگر توزیع مناصب و مسئولیت‌ها نگاه باند بازی و انحصار-گرایی برای عده و گروه خاص وجود نداشته باشد و شایستگان مدیریت بر اساس الگوی شایستگی و شاخصه‌های شایستگی در سمت‌های مختلف حضور یابند. (Sweem, 2009) استراتژی مدیریت استعداد رابطه معناداری با مشارکت کارکنان داشته و «بهبود مستمر محیط کاری، فضای باز جریان اطلاعات و ارتباطات، اعتماد، کار معنادار و چالش برانگیز» از عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان است. در واقع توسعه فرهنگ جمع‌پذیری و همکاری در سطح مدارس باعث می‌شود از نظرات و استعداد معلمان استفاده کرد و معلمان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داد تا آنها بتوانند سهمی در موفقیت‌های مدارس داشته باشند. از طرف دیگر مدیران مدارس نیز باید نسبت به مشارکت معلمان اعتقاد داشته و در عمل نیز اثبات نماید. از طرف دیگر ایجاد امکانات آموزشی جهت بهره‌مندی افراد مستعد در سازمان آموزش و پرورش و تجهیز مدارس به نرم افزارها و سخت افزارها از عواملی است که در اجرای سیستم مدیریت استعداد می‌تواند مثر ثمر باشد از طرف دیگر اجرای سیستم مدیریت استعداد نیازمند مدیران با تجربه و با سواد علمی بالا می‌باشد. برای اینکه ما بتوانیم سیستم مدیریت استعداد را در مدارس پیاده کنیم باید از انتخاب مدیران از طریق روابط پرهیز کنیم چرا که از این طریق

بیشتر مدیران توان علمی لازم را برای مدیریت معلمان مستعد ندارند از این رو معلمان نیز موقع کار با آنها دچار مشکل می شوند. در نهایت ساختار مناسب سازمانی می تواند شرایط را برای اجرای مدیریت استعداد بهبود سازد.

عوامل مداخله‌ای تاثیر گذار تغییرات عملکردی لازم در مدارس و تغییرات ساختاری لازم در مدارس می باشد. شرایط مداخله‌گر یا میانجی را می توان به منزله زمینه ساختاری وسیع تر مربوط به پدیده در نظر گرفت که در جهت تسهیل یا محدودیت راهبردهای مدیریت استعداد در زمینه خاص عمل می کنند (Corbin, & Strauss, 2014). در تبیین این یافته می توان گفت مدارس ما باید از حالت تمرکز خارج شوند و به صورت مستقل اداره شوند چرا که در این حالت بیشتر می توانند در مورد مدارس خود تصمیم‌گیری کرده و مدیران مدارس را بر اساس صلاحیت شغلی خود انتخاب کنند. سیاست‌زدگی مدارس ما از جمله پدیده‌هایی است که موجب اختلالات اساسی در سیستم آموزش و پرورش شده است. در واقع سیاست در آموزش و پرورش ما خیلی تعیین کننده است و به این علت وقتی در آموزش و پرورش حاکمیت پیدا می کند همه معیارهای شایسته‌سالاری را به کنار می زند. از این رو مدارس ما باید از این عامل رهایی یابند و به شایسته سالاری بیشتر توجه نمایند. یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای اجرای مدیریت استعداد معلمان در مدارس متوسطه در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامد دستاوردهای شناختی روانی و دستاوردهای علمی آموزشی را در پی برداشت. در تبیین این یافته می توان گفت که استقرار سیستم مدیریت استعداد، به رشد و فرهنگ عملکرد بالا در مدارس از طریق نیروی کاری متخصص که دارای مهارت‌های تخصصی، شایستگی و ارزش‌های محوری در جهت پیشرفت‌های مداوم در آینده باشند، کمک می کنند. استراتژی کلیدی برای مدیریت استعداد تقویت و پرورش استعداد نیروی کار متخصص در سطح مدیریتی برای پر کردن پست‌های مهم می باشد. این استراتژی همچنین منجر به بهبود مسیر شغلی شده و زیربنای راهنمایی های لازم برای انجام وظیف آینده را فراهم می آورد. بنابراین استقرار سیستم مدیریت استعداد ملزوم به این است که برنامه‌های خود نظام آموزشی بر مبنای استعدادیابی باشد. چنین سیستمی باعث بهبود کیفیت آموزشی به معنای واقعی خود می شود. منابع انسانی از لحاظ بهداشت روحی و روانی تامین می شوند زیرا افراد مستعد همواره در جستجوی بهتری برای بهبود و شکوفایی و کاربرد استعدادهای خود هستند و از طرفی دیگر کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از اتلاف بیهوده منابع خواهد داشت.

#### پیشنهادات

یافته‌ها و نتایج پژوهش بیانگر آن است که استقرار مدیریت استعداد در آموزش و پرورش منوط به تحقق مقوله‌ها و عوامل متعددی است که برای هر کدام از این عوامل بر اساس نتایج بخش کیفی پژوهش و به طور ویژه بر اساس یافته‌های کدگذاری محوری می‌توان موقعیت و نقش ویژه‌ای در تحقق مدیریت استعداد قائل شد. در راستای این نتیجه می‌توان پیشنهادات کلان پژوهشی و کاربردی را به شرح ذیل بیان نمود.

- به منظور دستیابی به الگوی کاربردی‌تر و اجرایی‌تر الگو نهایی پژوهش در آموزش و پرورش یک استان بطور نمونه اجرا گردد و اصلاحات لازم در خصوص الگو به عمل آید.
- می‌توان با انجام مطالعات تطبیق بیشتر و با الگو برداری از تجارب سایر کشورها به اصلاحات هر چه بیشتر الگو پرداخت.
- مطالعات آینده همچنین می‌تواند در مورد کاوش هر یک از روابط ارائه شده در الگوی نهایی به صورت جداگانه انجام شوند.
- روابط بین عوامل اصلی در الگوی نهایی را می‌توان با استفاده از طراحی و اجرای پرسشنامه‌ای جدید که دارای گویه‌های بیشتری برای هر کدام از متغیرها باشد، بیشتر بررسی و کاوش نمود.
- اجرای طرحهای اقدام پژوهشی بر اساس یافته‌های بدست آمده.
- مطالعه این پژوهش توسط سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران برای ایشان چارچوبی را ارائه می‌نماید که می‌توانند به منظور استقرار مدیریت استعداد در مدارس آموزش و پرورش و در راستای بالندگی سازمانی بکار ببرند. لازم به ذکر است که این چارچوب حاصل مصاحبه با متخصصین، اساتید و معلمان نمونه بوده و توسط سایر معلمان به تایید رسیده است. لذا می‌تواند مبنای موثر و مفیدی برای تصمیم‌گیران و دست‌اندرکاران آموزش باشد.
- سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران می‌توانند نقش قانونی خود را با اصلاح قوانین و یا تدوین قوانین جدید و اصلاح ساختارها راه برای استقرار مدیریت استعداد هموار سازند.

## منابع

- Adamsky, H. (2003). Talent management: Something productive this way comes.
- Aksakal, E., Dagdeviren, M., Eraslan, E., & Yuksel, İ. (2013). Personel selection based on talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 68-72.
- Altinoz, M., Çakiroglu, D., & Çop, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: a field study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
- Aziz, A., & Ogbolu, M. (2012). Talent: China's elusive strategic resource. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 350-354.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York; London: McGraw-Hill.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19 (4), 304-313.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Hajikarimi, A., & Soltani, M. (2011). Investigation and analysis of factors to measure talent management: The Case of Iran's industrial equipment and machinery industry. *Journal of Organizational Culture Management*, 23 (9), 95-116. (persian).
- Kehinde, J. (2012). Talent management: Effect on organization performances. *Journal of Management Research*, 4 (2), 178-186.
- khndaghi, A., & dehghani, M. (2010). Reflection on centralization, decentralization and return to centralization and their implications for curricula Iran: a new perspective. *Studies in Education and Psychology*, 11 (2), 184-165.(persian).
- Megri, Z. (2014). The impact of talent management system on the enterprise performance: a study on a sample of workers in National Company of Juice and Canned-food Unit MANAA (Batna). *Arab Economic and Business Journal*, 9 (2), 156-165.
- Mirkamali, S.M., & Gholamzadeh, H. (2012). Investigation the relationship between organizational commitment and intention to leave the service of teachers in the School District Dastgerd (Yazd), *Journal of Educational Leadership and Management*, 6(1), 9-25. (persian).
- Nopasandasil, S.M., Malekakhlagh, I., & Mehravani, M. (2014). Investigation the relationship between talent management and organizational performance. *Human Resource Management Researches*, 1(6), 31-51. (persian).

- Oehley, A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- Phillips, D., & Roper, K. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Poorashraf, y., & Toolabi, Z. (2009). Qualitative Approach on factors affecting the desire to remain motivated teachers (Case Study: Ilam province) . *Quarterly Journal of Education*, 2 (98), 153-176. (persian).
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard business review*, 85 (6), 68.
- Rezaeian, A., & Sultani, F. (2009) . Comprehensive model and talent management system to improve the performance of individual employees of the oil industry, *Journal of management and human resources in the petroleum industry*. 3(8), 7-50. (persian).
- Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal/target setting and performance assessment as tool for talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37, 241-246.
- Swapna, R., & Raja, K. G. (2012). Business transformation management-the role of talent management with special reference to service sectors. *Advances in Management*.
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine university.
- Tahmasebi, R., Gholipour, A., Javaherizade, A. (2012). Talent Management: Explain, Identify and the Rank Influencing Factors on Recruitment and Retention of Academic talent . *Management Researches*, 5(17), 5-26. (persian).
- Tymon Jr, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- Veladat, F., & Navehebrahim, A. (2011). Designing a model for managing talents of students in elementary school: A qualitative study based on grounded theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1052-1060.
- Vesamavibool, S., Urwongse, S., Hanpanich, B., Thongnour, D., & Watcharin, K. (2015). The comparative study of professional standards for Thai teachers and for Asean teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 2280-2284.
- Vestal, K. (2010). Managing Your Talent Forward. *Nurse Leader*, 8 (4), 10-11.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-34