

## ارائه الگوی مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان یک مطالعه کیفی

غلامرضا عزیزی<sup>۱</sup>، میترا عزتی<sup>۲\*</sup>، امیرحسین محمدداودی<sup>۳</sup>

Received: 03/01/2020

صفحات: ۵۰-۲۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۱۳

Accepted: 22/08/2020

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۰۱

### چکیده

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر روش کیفی و از نظر شیوه پژوهش تحلیل محتوا بوده است. مشارکت کنندگان در این پژوهش بر اساس قاعده و اصل اشباع نظری شامل ۸ نفر از افراد صاحب نظر و خبرگان در دسترس در حوزه مدیریت استعداد در شهر تهران بوده است که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختمند می‌باشد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2018، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اعتبار داده‌ها با استفاده از روش تأیید پذیری توسط مشارکت کنندگان صورت پذیرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در مدارس شامل؛ قوانین و مقررات حمایت کننده از استعدادها، داشتن چشم‌انداز مدیریت استعدادها، منابع مالی مدیریت استعدادها، ایجاد جو حمایتی از استعدادها، استقرار زیرساخت‌های نرم، استقرار زیرساخت‌های سخت، نظام علمی و آکادمیک، کیفیت آموزش و یادگیری و مدیریت استعدادها می‌شود.

کلمات کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، دانش‌آموزان

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، ایران

Email: Ezati.m@ut.ac.ir

\* نویسنده مسئول:

۳- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران.

## مقدمه

امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادهای در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. توسعه استعداد یکی از کلیدی‌ترین مراحل مدیریت استعداد است که در گام اول به شکوفایی استعدادهای افراد کمک می‌کند و در گام بعد موجب رشد کسب‌وکار می‌شود و از همین رو اهمیتی استراتژیک دارد (Graham & Mowery, 2014). ایجاد امکانات و تسهیلات ویژه برای شکوفایی و پرورش استعدادهای از ضروریات جامعه آزاد و مطلوب می‌باشد (Chao Hong & et al, 2015). همچنین، منابع انسانی نقش مهمی در دستیابی به بهره‌وری سازمان دارد و اثربخشی با مدیریت فیزیکی، منابع مالی و انسانی بیشترین تأثیر و کارآمدی را دارد. برای این کار، سازمان‌های مختلف فرآیندها و روش‌های پیچیده را توسعه داده‌اند. در این میان، از ابعاد مهم مدیریت منابع انسانی، توجه به عوامل کارایی (همچنین به‌عنوان ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد، بررسی یا رتبه‌بندی) شناخته شده است. در همان زمان، کارکنان نیازمند بازخورد در مورد عملکرد و راهنمایی خود برای رفتار آینده‌شان هستند (Shekari & et al, 2012). با ظهور واژگانی مانند مدیریت استعدادهای ما شاهد یک تغییر پارادایم از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی هستیم که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است (Tahmasebi & et al, 2012). مدیریت استعداد نتایجی چون ارتقای عملکرد و افزایش بهره‌وری در سازمان را به دنبال دارد. برای این سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است. سازمان‌های پویا در تلاشند فرصت‌هایی برای جذب این استعدادهای ایجاد کنند و سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود. البته سازمان‌ها باید متناسب با ساختار و فرهنگ خود مدیریت استعداد را به کارگیرند (Lewise & Heckman, 2006). علاوه بر این، فرهنگ ملی یک‌بار دیگر نشان داده است که یک سازمان، در نتیجه مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیریت استعداد به‌عنوان بخشی از آن می‌تواند تأثیرگذار باشد (Lucic stan, 2012).

امروزه مدرسه و فعالیت‌های آن مدام در معرض قضاوت افکار عمومی قرار می‌گیرد. مدرسه تنها سازمانی است که با محیط بیرونی ارتباط مستقیم دارد و مشتریان آن همه اقشار جامعه هستند. در همین زمینه بیان شده است «مدارس و کار آن‌ها همیشه در معرض قضاوت افکار عمومی است. به‌ویژه، در کشورهایی که مردم به آموزش و پرورش و پیامدهای آن اهمیت می‌

دهند، این حساسیت بیشتر است. از این رو، مدارس و گردانندگان آنها باید نسبت به افکار عمومی و واکنش مردم اعتنا کرده به حساسیت روابط مدرسه و اجتماع واقف باشند» (Alagheband, 2013). اولویت اول آموزش و پرورش امروز داشتن مدیران توانمند و مستعد جهت اداره اثربخش مدارس می‌باشد. برای این منظور شناسایی استعدادها می‌تواند منجر به تسهیل اثربخشی گردد. مدیریت استعداد در بخش آموزش به شناسایی و به‌کارگیری معلمان و مدیران اثربخش برای همه مدارس و کلاس‌های درس و تجهیز آنها به مهارت‌های آموزشی و رهبری موردنیاز به منظور بهبود چشمگیر موفقیت دانش‌آموزان اشاره دارد (Keshvari, 2011). مدیریت استعداد در مدارس و آشنا کردن دانش‌آموزان و معلمان و والدین با توانایی‌ها و استعداد‌های منحصر به فرد دانش‌آموزان، سبب آشنایی و شناخت توانایی‌ها، رغبت‌ها، و نیز محدودیت‌های دانش‌آموزان شده و بدین وسیله به فرد کمک می‌شود تا تصمیم‌های معقول‌تر و واقعی‌تری اتخاذ کند و به تأمین زندگی سالم، توفیق یابد (Fallahmohsen khani, 2015).

یکی از متداول‌ترین الگوهای ارائه شده در زمینه‌ی مدیریت استعداد به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی، الگو ۵ عاملی (Sweem, 2009) است که شامل: ۱- مدیریت عملکرد ۲- پرورش کارکنان ۳- پاداش و قدردانی ۴- ارتباطات ۵- جو و فرهنگ باز می‌باشد؛ این عوامل شرایط را برای اجرای اصول استراتژی مدیریت استعداد در سازمان هموار می‌کنند و جذب و نگهداری افراد با استعداد را در سازمان امکان‌پذیر می‌نماید. اگرچه رویکرد مدیریت استعداد در بخش آموزش مستقیماً منبعت از رویکردهای نوظهور مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی و مدیریت استعداد در بخش خصوصی می‌باشد ولی نظام‌های آموزشی نیز برای ارتقای موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان سودای تأمین مستعدترین، توانمندترین و باانگیزه‌ترین معلمان و مدیران را در سر می‌پروراند که این مهم جز با استراتژی مدیریت استعداد مهیا نمی‌گردد (Bhatt & Behrstock, 2010).

ضرورت و اهمیت استعداد به عامل مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت افراد در مشاغل و سازمان است، بدون داشتن استعداد در یک زمینه پیشرفتی حاصل نخواهد شد یا روند آن بسیار کند خواهد بود بر این اساس آگاهی از میزان و نوع استعداد افراد و انتخاب افراد مستعد کمک شایانی به سازمان‌ها خواهد کرد تا پیش‌بینی خوبی از آینده با توجه به نیروهای مستعد در سازمان داشته باشند و از این طریق بتوانند عملکرد سازمانی خود را بهبود ببخشند. مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. با شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرار دادن آنها در جای مناسب و استفاده از این توانایی‌ها و توسعه آنها و قدردانی به‌موقع و مناسب از عملکردهای مطلوب، هم رضایت کارکنان برآورده شده و هم سازمان به اهداف خود می‌رسد

(Rezaian & Soltani, 2009) با توجه به اهمیت این موضوع، برای انجام این پژوهش انتخاب شده است. مطالعه پیش رو مبتنی بر دانش و تجربه‌های نظری و عملی پژوهش‌گر، سعی دارد مطالب ارزنده‌ای را در اختیار خوانندگان قرار دهد. با توجه به آنچه بیان گردید پژوهش حاضر هم‌راستا باهدف پاسخگویی و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در مدارس شهر تهران انجام شد.

### مبانی نظری

لفظ استعداد، به یونان باستان بازمی‌گردد. بحث‌های مختلف و بعضاً متعارضی در خصوص معانی استعداد و رویکردهای موجود در خصوص آن وجود دارد که توجه به آن‌ها، برای فهم حوزه مدیریت استعداد الزامی است. این تفاوت‌ها نشئت‌گرفته از تفاوت در مبانی رویکردی است که منجر به تفاوت نگاه متخصصین در بحث مدیریت استعداد نیز شده است. سه رویکرد اساسی در نگاه به استعداد که نگاه‌های متفاوتی را در مفهوم و کارکردهای مدیریت استعداد ایجاد کرده‌اند شامل؛ رویکرد ذاتی بودن استعداد در مقابل اکتسابی بودن آن، رویکرد انحصاری بودن استعداد در مقابل عمومی بودن آن و رویکرد شخص‌انگارانه به استعداد در مقابل رویکرد شیء‌انگارانه به آن می‌شود (Seyedjavadin & Pahlavansharif, 2017).

در نگاه انحصاری و ثابت به استعداد، مدیریت استعداد به تفکیک نیروها بر مبنای استعداد ذاتی آن‌ها پرداخته‌شده و به دنبال تعریف، جذب و به‌کارگیری افراد بااستعداد است. از سوی دیگر، تأکید بر جذب استعدادها از خارج سازمان می‌شود. در نگاه انحصاری و قابل توسعه، هدف مدیریت استعداد، توسعه افراد با استفاده از ظرفیت آن‌ها است. همچنین به مشخص کردن و تعیین ظرفیت‌ها و توسعه و بهبود آن‌ها تأکید می‌شود (تمرکز بر گروه‌های کوچک که دارای استعداد هستند). در نگاه عمومی و ثابت به استعداد، هرکسی یک استعداد محسوب می‌شود که مدیریت استعداد وظیفه تعریف کردن و استفاده از آن‌ها را دارد. همچنین، مدیریت استعداد به تعیین قوت‌ها و توانمندی‌ها پرداخته و به دنبال استفاده از آن‌ها و همچنین افزایش تناسب شغل و شاغل است. در نگاه آخر نیز که استعداد را عمومی و قابل توسعه می‌داند، اعتقاد بر این است که هرکسی با تمرین می‌تواند بااستعداد شود و لذا مدیریت استعداد امکان توسعه برای همه را فراهم می‌آورد. مدیریت استعداد تحت تأثیر این نگاه، به دنبال توسعه ظرفیت افراد است. همچنین، توسعه همه انواع استعداد از طریق تمرین در دستور کار قرار می‌گیرد. توسعه مبتنی بر تجربه نیز از ویژگی‌های این فلسفه است (Seyedjavadin & Pahlavansharif, 2017).

مدیریت استعداد به عنوان یک نتیجه جهت اطمینان از گماردن افراد مناسب در کار مناسب تعریف شده است. استعدادها درخشان به عنوان یک شخصی که مجهز به دانش یا مهارت‌های حرفه‌ای ویژه هستند، جهت کمک به سازمان در نظر گرفته می‌شوند (Aksakal & et al, 2013). مدیریت استعداد اجرای یکپارچه و یا سیستم‌های طراحی شده جهت افزایش بهره‌وری در محیط کار بیان شده که با توسعه فرایندهای بهبودیافته برای جذب، توسعه، حفظ و نگهداشت و به استفاده از افراد با مهارت و استعداد لازم برای پاسخگویی به حال و آینده کسب‌وکار نیاز دارد. به عبارتی مدیریت استعداد در فرایندهای مدیریتی و فرصت‌های موجود در افراد سازمانی به عنوان «استعداد» در نظر گرفته می‌شود (Kehinde, 2012).

در دنیای پرشتاب و سرشار از رقابت امروز، آنچه برتری شرکت‌ها و سازمان‌ها بر یکدیگر را تضمین می‌کند، برخورداری از منابع انسانی با استعداد، خصوصاً در سطوح مدیریتی است. اما چالشی که امروزه در سازمان‌ها در سطح کشور با آن مواجه هستند جذب، توسعه و حفظ این استعدادها می‌باشد. از طرفی بهبود و بهسازی نیروی انسانی برای افزایش بهره‌وری سازمان همواره مدنظر هر سازمان انتفاعی و غیرانتفاعی است. به‌زعم صاحب‌نظران مدیریت و سازمان، ارزیابی عملکرد، یک راهکار مناسب جهت بهسازی نیروی انسانی است. یعنی هدف از ارزیابی عملکرد باید بهبود و ارتقای توانمندی کارکنان سازمان باشد (Tomas, 2010). مدیریت استعداد شامل ابعاد جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از کارکنان می‌باشد که در مرکز این ابعاد شایستگی‌ها و ارزش‌های اصلی سازمان وجود دارد. این عوامل یا ابعاد از طریق فرایند مداوم، استراتژی، اجرا و ارزیابی، به هم متصل هستند. شایان‌ذکر است که مدیریت استعداد در مؤسسات آموزشی در راستای توسعه سرمایه انسانی و مهارت‌های جوانان است، این مدیریت، مجموعه فعالیت‌های سازمانی برای دارایی، توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ نیروهای با استعداد برای رسیدن به اهداف فعلی آینده سازمان است (Rashki & et al, 2017). امروزه یافتن افرادی با توانایی‌های برتر شناختی در آموزش و پرورش هر کشوری از اهمیت خاصی برخوردار است. غالباً معلمان، والدین و خود افراد از استعدادهایشان به‌درستی آگاه نیستند، هرگاه معلمان و والدین، استعداد دانش‌آموزان و کودکان خود را شناسایی کنند، می‌توانند آن‌ها را در مسیر درست هدایت نمایند (Nijs & et al, 2014). بدون شک معلم در تمام نظام‌های آموزشی دارای نقش کلیدی و اثرگذار است و انتظار جامعه از مدرسه و معلم این است که جوانانی را برای زندگی واقعی در جامعه فردا آماده کند. لذا دانش، مهارت و توانایی‌های زنان و مردان آینده به دانایی، توانایی، صلاحیت، تلاش و احساس مسئولیت معلمان امروز بستگی دارد. بنابراین بسیار مهم حیاتی است که شایسته‌ترین افراد برای حرفه معلمی به کار گمارده شود.

درواقع هر کشوری که معلمان اثربخش‌تر و شایسته‌تری داشته باشد آموزش و پرورش کارآمدتر و باکیفیت‌تری خواهد داشت (Karatop, 2015).

لذا مأموریت اصلی فرآیند آموزش، معلم به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان توجه بسیاری معطوف خود کرده است. بدون تردید هیچ فردی به‌اندازه معلم نمی‌تواند تأثیر بیشتری بر آنچه در مدارس می‌گذرد داشته باشد. معلم می‌تواند تعلیم و تربیت را به فرایندی توأم با لذت و کامیابی، یا فرایندی بی‌ثمر تبدیل و معمار اصلی نظام آموزش است و موفقیت کند هر نظام آموزشی به دانش و مهارت‌های حرفه‌ای او بستگی دارد بر کسی پوشیده نیست، که همه‌ی معلمان در انجام وظایف و عملکرد خود یکسان نیستند. مسلماً معلمانی در مسئولیت خطیر خود موفق هستند که در درجه اول نگرش‌های مثبتی به شغل و حرفه خود داشته باشند. اهمیت وجود نگرش‌های شغلی مثبت در شغل معلمی و نقش آن در عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان به‌دفعات گزارش و تأیید شده است. درواقع معلمان، ابتکار و عشق به کار خود را در جهت دستیابی به اهداف تدریس و یادگیری از طریق کاری که انجام می‌دهند نشان می‌دهند. بنابراین، لازم است نظام آموزشی بر تربیت و پرورش افرادی تأکید کند که به حل خلاق مسائل پیش‌بینی‌ناپذیر قادر باشند. آموزش در اغلب کشورهای پیشرفته متحول شده و سعی می‌شود با شکستن چارچوب‌های آموزش سنتی و به‌کارگیری روش‌های جدید، آموزش‌ها مؤثرتر و کارا تر شود و بدین ترتیب فکر دانش‌آموزان پرورش یابد امروز پیشرفت‌های اخیر صنعت، رایانه و مخابرات راه‌هایی برای بهبود امر یادگیری و دسترسی به اطلاعات بیشتر شده است تا یادگیری حالتی خودآموز شود و بدین ترتیب با مشغول کردن افکار برای استقلال در یادگیری، موجب رشد تفکر خلاق و درنهایت باعث پیدایش آثار خلاقیت شود. به‌طور کلی معلمان باید برای حل مسائل، فرصت‌هایی را ایجاد کنند که نیازمند تفکر خلاق باشد (Moghimi, 2011).

### پیشینه پژوهشی

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش (Saif Hashemi & et al (2019) تحت عنوان "طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در مدارس سازمان دانشگاه آزاد اسلامی (سما)" الگوی مدیریت استعداد در قالب شناسایی پست کلیدی، عوامل شناخت فرد مستعد، عوامل انتخاب فرد مستعد، بکارگماری، توسعه، نگهداشت بودند. همچنین، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش (Drafsh & et al (2017) تحت عنوان " نقش مدیریت استعداد در سلامت سازمانی مدارس متوسطه آموزش و پرورش اهواز" مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن می‌تواند بر سلامت

سازمانی مدارس متوسطه تأثیر مثبتی داشته باشد. همچنین، تحقیقات Sayadi, Mohamadi & Nikpour (2012) با عنوان "بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی انجام گردید و مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد، باهدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان الگویی برای یکپارچه سازی و مهم ترین فرایندهای توسعه منابع انسانی، می توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است. از طرفی دیگر، بیشتر متخصصان حوزه منابع انسانی علت اصلی نارضایتی کارکنان را ناشی از ضعف مدیریت می دانند. یافته های پژوهش نشان می دهد که بین مدیریت استعداد، زیرمتغیرهای آن و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد. همچنین، Salehzadeh & Labaf (2011) تحقیقی تحت عنوان "توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمانی" انجام دادند که نتایج حاصل از این پژوهش نشان می دهد که استفاده از مدیریت استراتژیک استعداد می تواند تأثیر مهمی در بهبود عملکرد یک سازمان داشته باشد.

تحقیقات Aksakal & et al (2013) تحت عنوان "انتخاب کارکنان بر اساس مدیریت استعداد" صورت دادند و به انتخاب افراد بر اساس مدیریت استعداد تأکید می نمایند و اشاره می کنند که با توجه به جهانی شدن، سازمان ها نیازمند منابع انسانی حرفه ای هستند. کارکنان واجد شرایط که دارای عملکرد بالا در توانایی ها، دانش، مهارت و سایر توانایی ها هستند نقش مهمی در موفقیت سازمان دارند و نیز نقش تعیین کننده ای را در بهبود کیفیت سازمان بازی می کنند. امروزه سازمان ها سعی به استخدام کارکنان واجد شرایط بیشتری در سطح مدیریت هستند و آن ها می خواهند در درجه اول در داخل سازمان آن ها را پیدا کنند و معتقدند که با استفاده درست از استعدادها کارها بسیار موفق تر پیش می رود و کار درست موفقیت سازمان را به ارمغان می آورد. همچنین در پژوهش، Kehinde (2012) که با عنوان "مدیریت استعداد: مؤثر بر عملکرد سازمانی" انجام داد، وی بیان می کند که تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی به گونه ای است که در آن کارکنان استراتژیک به عنوان استعداد شرکت محسوب می شوند و مدیریت استعداد تأثیر مثبت در عملکرد کل سازمان دارد و نیز توصیه می کند که طرح مدیریت استعداد باید برای همه کارکنان در داخل سازمان که استعداد ویژه ای دارند استفاده شود. شرکت ها باید به گونه ای جدا از هم بین طرح مدیریت استعداد خود و مجموع سبک مدیریت منابع انسانی شرکت اقدام نمایند. همچنین، نتایج تحقیق Iles & et al (2009) نشان داد که لزوماً مدیریت استعداد از مدیریت

منابع انسانی جدا نیست؛ هم‌چنین نتایج نشان داد که مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی هر دو بر یکپارچگی راهبردهای کسب‌وکار تأکید دارند؛ هر دو، بر تشخیص اختصاص درست مشاغل به افراد تأکید دارند؛ هر دو، وظیفه کلیدی مدیریت افراد را مدنظر قرار می‌دهند، هم‌چنین، مدیریت منابع انسانی، حوزه‌ی گسترده‌تری نسبت به مدیریت استعداد دارد؛ منابع انسانی بر وظایف و مدیریت استعداد بر افراد تأکید می‌کنند. در این پژوهش، مدیریت استعداد در مدارس به‌طور خاص انجام‌شده است که موجب شده این پژوهش جنبه نوآوری داشته باشد.

### سؤال تحقیق:

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به اجزای الگوی مدیریت استعداد در مدارس کدامند؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از نظر روش کیفی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها کیفی و از نظر شیوه اجرا روش تحلیل محتوا می‌باشد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند به شیوه گلوله‌برفی شامل خبرگان و صاحب‌نظران آموزش‌وپرورش و دانشگاه در حوزه مدیریت منابع انسانی بودند که بر اساس اصل و قاعده اشباع نظری به تعداد ۸ نفر انتخاب گردیدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل بررسی متون و مصاحبه نیمه‌ساختمند بود که پس از تأیید روایی جهت اجرای مصاحبه مورداستفاده قرار گرفت. در مجموع ۵۲۵ دقیقه مدت‌زمان کل مصاحبه بوده است. مصاحبه‌شوندگان بر اساس مدرک تحصیلی و سمت شغلی و آگاه به موضوع پژوهش برای مصاحبه انتخاب شدند. داده‌های حاصل از هر مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2018 مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. داده‌های پژوهش از طریق تکنیک بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان مورد تأیید و اعتبار قرار گرفت.

روایی و پایایی: جهت روایی و پایایی در روش تحلیل محتوا کیفی با در نظر گرفتن چهار معیار برای ارزیابی نتایج به‌دست‌آمده ارائه می‌شوند که عبارت از: باورپذیری<sup>۱</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۲</sup>؛ وابستگی<sup>۳</sup> و اعتمادپذیری<sup>۴</sup> می‌باشد. باورپذیری به بازنمایی کافی سازه اجتماعی که محقق در پی بررسی آن است، اشاره می‌کند و برای باورپذیر کردن نتایج، چندین راهبرد را می‌توان به کار گرفت: بررسی و درگیری طولانی‌مدت با داده‌ها، مشاهده مستمر، سه‌سوزی‌سازی، تحلیل داده‌های متضاد، بررسی

<sup>1</sup> credibility

<sup>2</sup> transferability

<sup>3</sup> dependability

<sup>4</sup> conformability



تفسیرهای داده‌های خام و گفتگو با همکاران می‌باشد؛ انتقال‌پذیری: مشابه تعمیم‌پذیری نتایج در رویکرد کمی به پژوهش است. وابستگی: به ثبات نتایج در طول زمان اشاره می‌کند و تأییدپذیر بودن این مؤلفه به میزان تأیید ویژگی‌های داده‌های موردبررسی پژوهشگر توسط خوانندگان اشاره می‌کند (Momenirad & et al, 2013). در این پژوهش جهت اعتباربخشی به الگو از راهبرد تحلیل مقایسه مداوم (CCDA) صورت گرفته است و پژوهشگر با رفت‌وآمد مکرر میان مراحل کدگذاری، با پرسش‌های مجدد و مقایسه مجدد نسبت به دقت، سازگاری، ثبات، معناداری و قابل‌بررسی بودن الگو و یافته‌های پژوهش اطمینان حاصل کرده است. تا نیل به این مرحله، با روش CCDA اصلاح‌های لازم صورت گرفته است و در نتیجه الگوی نهایی هم از تراکم مفهومی و از تمایز مفهومی برخوردار شده است و بدین ترتیب قدرت توضیح‌دهندگی لازم را دارا شده است (Ferasatkah, 2016).

#### - مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان

در بخش کیفی با ۸ نفر مصاحبه انجام شد. مشخصات جمعیت‌شناختی این افراد طبق جدول زیر است:

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان

شماره کد مصاحبه‌شونده	ویژگی	جنسیت
کد (۱)	فوق‌لیسانس (سمت مدیریتی)	زن
کد (۲)	دکتری (سمت مدیریتی)	مرد
کد (۳)	دکتری (استاد دانشگاه شهید بهشتی)	مرد
کد (۴)	دکتری (استاد دانشگاه خوارزمی و سمت اجرایی)	مرد
کد (۵)	مدرس نمونه تیزهوشان	مرد
کد (۶)	کارشناسی ارشد (سمت اجرایی)	مرد
کد (۷)	کارشناسی ارشد (مدیریتی و اجرایی)	زن
کد (۸)	دکتری (دانشیار دانشگاه تهران و سمت اجرایی)	زن

#### یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش بود که ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد

در مدارس تیزهوشان شهر تهران کدامند؟

به‌منظور رسیدن به هدف پژوهش که تعیین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان بود، پس از انجام مصاحبه، ابتدا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف تلاش شد تا کدهای آن استخراج شوند. متن هر مصاحبه چند بار خوانده و

جملات اصلی آن استخراج شد و به‌صورت کدهایی ثبت گردید. سپس کدهایی که به لحاظ مفهومی با یکدیگر مشابه بودند، به صورت دسته‌هایی درآمدند سپس در قالب خوشه‌های بزرگ دسته‌بندی شدند. مطابق داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌های پژوهشی که با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2018 به اجرا درآمد داده‌های خلاصه‌شده در به ۹ بعد قوانین و مقررات حمایت کننده از استعدادها، داشتن چشم‌انداز مدیریت استعدادها، منابع مالی مدیریت استعدادها، ایجاد جو حمایتی از استعدادها، استقرار زیرساخت‌های نرم، استقرار زیرساخت‌های سخت، نظام علمی و آکادمیک، کیفیت آموزش و یادگیری و مدیریت استعدادها طبقه‌بندی گردید که در جدول زیر نمونه‌هایی از کدهای استخراجی از مصاحبه با خبرگان برای این ۹ مقوله به‌عنوان نمونه آورده شده است:

جدول ۲. نمونه‌ای از کدها و مقوله‌ها و زیرمقوله‌های استخراجی از متن مصاحبه با خبرگان

مقوله	زیر مقوله	کد/ برچسب	جملات کلیدی متن مصاحبه
قوانین و مقررات حمایت‌کننده از استعدادها	بازنگری قوانین	تدوین قوانین جدید	از مدل‌های موفق شناسایی و پرورش استعداد های دانش‌آموزان در خارج از کشور الگوبرداری شده است.
	نظارت بر قوانین	نظارت بر چگونگی اجرای قوانین	نظارت و کنترل به‌منظور اجرای صحیح این مدل‌ها و طرح‌ها در مدارس تیزهوشان صورت می‌پذیرد.
داشتن چشم‌انداز مدیریت استعدادها	برنامه‌ها	تدوین برنامه‌های کوتاه و بلندمدت برای رسیدن به چشم‌انداز	برنامه‌های کوتاه مدت و بلندمدت جهت دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز در خصوص مدیریت استعداد دانش‌آموزان وجود دارد .
	اهداف	داشتن دورنما و چشم انداز جهت مدیریت استعدادها	در سند چشم‌انداز آموزش و پرورش به نخبه‌پروری و شناسایی و پرورش استعداد دانش‌آموزان اشاره شده است.
منابع مالی مدیریت استعدادها	تأمین مالی مطلوب در سطح کلان	تأمین منابع مالی	بودجه مالی جهت شناسایی و پرورش استعداد دانش‌آموزان در مدارس در نظر شده است.
	تخصیص بهینه منابع به مدارس	تخصیص بهینه	بودجه مالی به‌صورت عادلانه بین مراکز آموزشی استعدادهای درخشان توزیع می‌گردد.

ایجاد جو حمایتی از استعدادها	ایجاد محیط	فراهم کردن محیط مناسبی جهت یادگیری	بستری مناسب جهت رشد و شکوفایی و بروز استعداد دانش‌آموزان در مدارس فراهم شده است.
	توسعه محیطی	توسعه محیط‌های یادگیری	به خواسته‌ها و نیازهای دانش‌آموزان مستعد در مدارس استعدادهای درخشان توجه می‌شود.
استقرار زیرساخت‌های نرم	نهادینه‌سازی ارزش‌های فرهنگی	آگاه و توانمندی‌سازی خانواده‌ها (فرهنگ‌سازی)	والدین به نقش خود در شکوفایی استعداد فرزندانشان آگاه هستند.
	ترویج فرهنگی	ترویج فرهنگ مشارکتی و مشوق	برنامه‌هایی مدون و هدفمند در راستای شناسایی استعداد دانش‌آموزان وجود دارد.
استقرار زیرساخت‌های سخت	ایجاد زیرساخت‌ها	طراحی مدارس ویژه استعدادها	مدارس مختص به دانش‌آموزان استعداد برتر وجود دارد.
	به‌روزرسانی زیرساخت‌ها	به‌کارگیری و استقرار فناوری‌های اطلاعاتی نوین	از فناوری‌های اطلاعاتی نوین در جهت به‌کارگیری مدیریت استعداد در مدارس استفاده می‌شود.
نظام علمی و آکادمیک	بهبود سیستم آموزشی	کارآمدی زیرسیستم‌های آموزشی	رشته‌های تحصیلی در مدارس دارای تنوع می‌باشد.
	توسعه حرفه‌ای	ایجاد دوره‌های توسعه و توانمندی‌سازی معلمان	دوره‌های آموزشی جهت توانمندسازی معلمان برگزار گردیده است.
	بهبود سیستم ارتباطی و تعاملی	گسترش ارتباط معلمان با یکدیگر در مدارس	معلمان با یکدیگر در مدارس مختلف برای ایجاد و پرورش استعدادهای ارتباط دارند.
کیفیت آموزش و یادگیری	نشانگرهای علمی	برخورداری مدرسان از دانش تخصصی بالا	معلمان از دانش و تخصص لازم و کافی بهره‌مند هستند.
	نشانگرهای فردی	به‌روز بودن مدرسان	معلمان دانش و مهارت خود را به‌روز می‌کنند.
	نشانگرهای تربیتی	توجه به نیازها و خواسته‌های دانش‌آموزان	معلمان به نیازها و خواسته‌های دانش‌آموزان توجه می‌کنند.

۱۴۰ ارائه الگوی مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان

مدیریت استعدادها	جذب	در نظر گرفتن شایستگی و دانش نظری در جذب استعدادها	شناسایی استعداد دانش‌آموزان به‌موقع و به‌طور صحیح انجام می‌گردد.
	مدیریت	استفاده از تجارب بین‌المللی در حوزه مدیریت استعدادها	روش‌های نوین و به‌روز در شناسایی و جذب استعدادها دانش‌آموزان استفاده می‌گردد.
	نگهداشت	ایجاد سازوکارهای برای نگهداشت استعدادها	سازوکارهای مناسبی برای نگهداشت استعدادها ایجاد می‌شود.

بنابراین، بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها با خبرگان، مؤلفه‌های مربوط به الگو کیفی به‌صورت زیر می‌باشد:

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های الگو مدیریت استعداد و فراوانی هر کدام در مصاحبه

فراوانی در مصاحبه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۵	تدوین قوانین جدید	بازنگری قوانین	قوانین و مقررات حمایت‌کننده از استعدادها
۴	بازنگری در قوانین موجود		
۳	نظارت بر چگونگی اجرای قوانین		
۶	تدوین برنامه‌های کوتاه و بلندمدت برای رسیدن به چشم‌انداز	برنامه‌ها	داشتن چشم‌انداز مدیریت استعدادها
۳	تدوین برنامه‌های استراتژیکی		
۲	داشتن دورنما و چشم‌انداز جهت مدیریت استعدادها	اهداف	
۵	تأمین مالی مطلوب در سطح کلان	تأمین منابع مالی	منابع مالی مدیریت استعدادها
۳	افزایش سطح درآمدی خانوارها		
۶	تخصیص بهینه منابع به مدارس	تخصیص بهینه	
۳	ایجاد جو محیطی مشوق جهت یادگیری	ایجاد محیط	

۲	فراهم کردن محیط مناسبی جهت یادگیری		ایجاد جو حمایتی از استعدادها
۳	توسعه محیط‌های یادگیری	توسعه محیطی	
۴	آگاه و توانمندی‌سازی خانواده‌ها (فرهنگ‌سازی)	نهادینه‌سازی ارزش‌های فرهنگی	استقرار زیرساخت‌های نرم
۴	ترویج فرهنگ مشارکتی و مشوق	ترویج فرهنگی	
۵	گسترش سطح و میزان سواد والدین (ترویج فرهنگ سوادآموزی در جامعه)		
۳	استقرار زیرساخت مطلوب در سطح کلان	ایجاد زیرساخت‌ها	استقرار زیرساخت‌های سخت
۴	طراحی مدارس ویژه استعدادها		
۲	به‌کارگیری و استقرار فناوری‌های اطلاعاتی نوین	به‌روزرسانی زیرساخت‌ها	
۵	افزایش امکانات موجود مدارس		
۸	کارآمدی زیرسیستم‌های آموزشی	بهبود سیستم آموزشی	نظام علمی و آکادمیک
۶	ارائه برنامه‌های توانمندسازی مدیران	توسعه حرفه‌ای	
۳	ایجاد دوره‌های توسعه و توانمندسازی معلمان		
۵	متنوع‌سازی رشته‌های دانشگاهی		
۴	گسترش ارتباطات مدیران با معلمان	بهبود سیستم ارتباطی و تعاملی	
۵	گسترش ارتباط معلمان با یکدیگر در مدارس		
۲	توانایی معلمان در خلق استراتژی‌های آموزشی	نشانگرهای علمی	کیفیت آموزش و یادگیری
۲	توانایی مدرسان در کنترل فرایندهای آموزشی		
۳	نظارت معلمان بر عملکرد دانش‌آموزان		
۴	برخورداری مدرسان از دانش تخصصی بالا		
۱	توجه به پرورش تفکر انتقادی دانش‌آموزان		
۶	برخورد عادلانه با دانش‌آموزان	نشانگرهای فردی	
۳	بهبود تعامل معلمان و فراگیران در مدرسه		
۵	به‌روز بودن مدرسان		

۲	افزایش تعهد شغلی معلمان		
۲	برخورداری از صلاحیت راهنمایی مدرسان	نشانگرهای تربیتی	
۳	توجه به نیازها و خواسته‌های دانش‌آموزان		
۵	پرورش مهارت‌های تربیتی معلمان		
۳	به‌کارگیری روش‌های ترکیبی در جذب استعدادها	جذب	مدیریت استعدادها
۵	در نظر گرفتن شایستگی و دانش نظری در جذب استعدادها		
۲	فراهم کردن بستری مناسب برای جذب استعدادها		
۲	استفاده از تجارب بین‌المللی در حوزه مدیریت استعدادها	مدیریت	
۳	گسترش سبد انتخابی استعدادها		
۵	گسترش برنامه‌های استعدادیابی		
۴	بومی‌سازی الگو شناسایی استعدادها	نگهداری	
۳	ایجاد سازوکارهای برای نگهداشت استعدادها		

بر اساس مصاحبه با خبرگان که تعداد آن‌ها ۸ نفر بود، مصاحبه‌های نیمه ساختارمند انجام گرفت. در نهایت بر اساس استخراج کدها بر اساس فرآیند تحلیل محتوا، ۹ بعد و ۲۱ مؤلفه برای مقوله اصلی - یعنی مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان - و ۴۵ زیر مؤلفه که از صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان پیاده‌سازی و استخراج شد.

اولین بعد شناسایی شده شامل؛ بعد قوانین و مقررات حمایت‌کننده از استعدادها می‌باشد که زیرمقولات آن شامل بازنگری قوانین و نظارت بر قوانین می‌شود.

دومین بعد، داشتن چشم‌انداز مدیریت استعدادها است که شامل؛ برنامه‌ها و اهداف می‌شود.

سومین بعد، منابع مالی مدیریت استعدادها است که شامل؛ تأمین منابع مالی و تخصیص بهینه می‌شود.

چهارمین بعد، ایجاد جو حمایتی از استعدادها است که شامل؛ ایجاد محیط و توسعه محیطی می باشد.

پنجمین بعد، استقرار زیرساخت‌های نرم است که شامل؛ نهادینه‌سازی ارزش‌های فرهنگی و ترویج فرهنگی می‌شود.

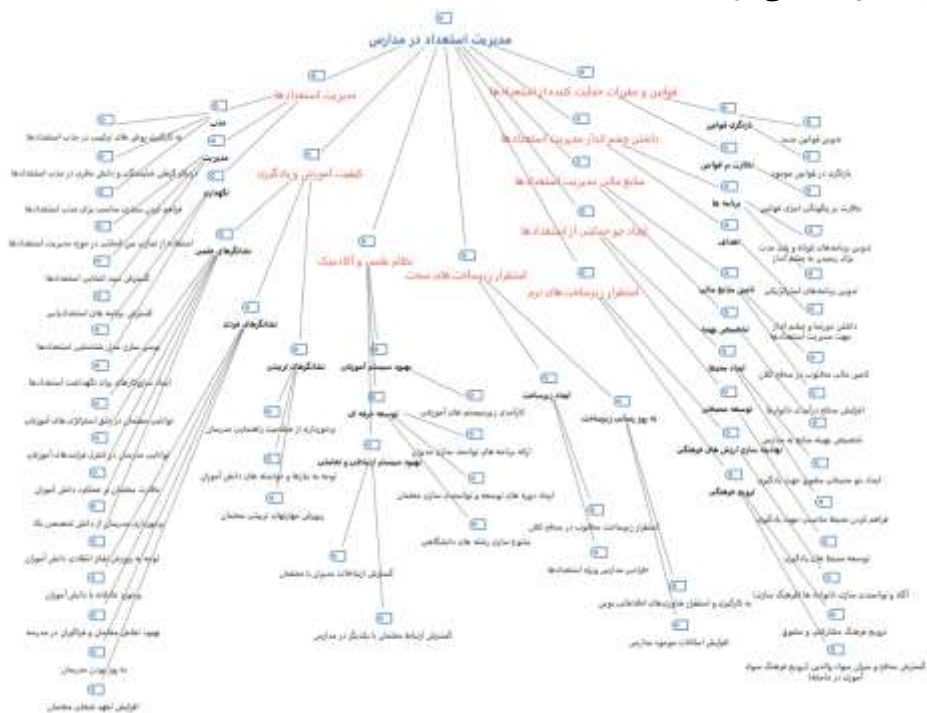
ششمین بعد، استقرار زیرساخت‌های سخت است که شامل؛ ایجاد زیرساخت‌ها و به‌روزرسانی زیرساخت‌ها می‌شود.

هفتمین بعد، نظام علمی و آکادمیک است که شامل؛ بهبود سیستم آموزشی، توسعه حرفه‌ای و بهبود سیستم ارتباطی و تعاملی می‌شود.

هشتمین بعد، کیفیت آموزش و یادگیری است که شامل؛ نشانگرهای علمی، نشانگرهای فردی و نشانگرهای تربیتی می‌شود.

نهمین بعد، مدیریت استعدادها است که شامل؛ جذب، مدیریت و نگهداری می‌شود.

زیرمقولات هریک از ابعاد که بر اساس نرم‌افزار MAXQDA 2018 مورد تحلیل قرار گرفت در زیر نمایش داده می‌شود:



شکل ۱. نظرات خبرگان در مورد مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان

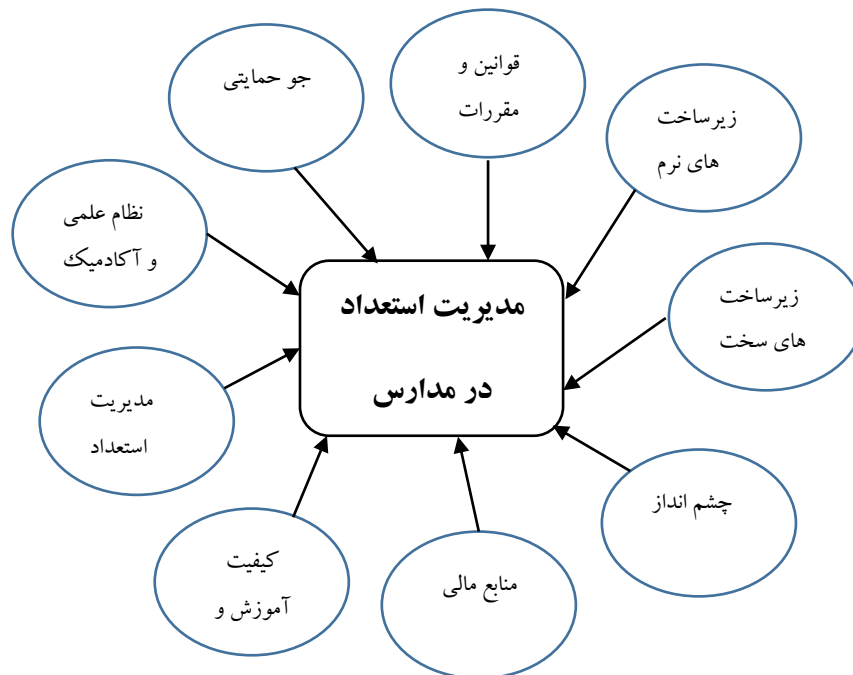
### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان شهر تهران بود. دغدغه، ادعا یا به عبارتی شهود اولیه محقق براین بود که ابعاد و مؤلفه‌های اساسی مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان را کشف کند. به طوری که این دغدغه شایان توجه و تحقیق بود و می‌تواند در بهینه‌سازی و اثربخشی فرآیند مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان توسط معلمان و مدیران نقش داشته باشد. برخی از تحقیقات پیشین نیز تا حدودی این دغدغه را تأیید می‌کردند. به‌عنوان مثال (Aksakal & et al (2013 معتقد بودند که مدیریت استعداد به‌عنوان یک نتیجه جهت اطمینان از گماردن افراد مناسب در کار مناسب است. به بیان دیگر، برخورداری از منابع انسانی بااستعداد، خصوصاً در سطوح مدیریتی چالشی است که امروزه در سازمان‌ها در سطح کشور با آن مواجه هستند که شامل جذب، توسعه و حفظ این استعدادها می‌باشد (Skoli, 2010).

از طرف دیگر چنین دغدغه‌ای برای جامعه آماری مانند معلمان و مدیران می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد، چراکه از آنجا که هدف مدیریت استعداد، فراهم‌آوری زمینه برای تقویت استعداد مرتبط از سوی کارکنان مدارس تیزهوشان می‌باشد، به‌کارگیری آن‌ها در تدریس و شغل معلمان و مدیران در مدارس اهمیت فراوانی می‌تواند داشته باشد. بنابراین بر اساس چنین شهود و دغدغه اولیه‌ای، محقق به بررسی مدیریت استعداد در جامعه آماری معلمان و مدیران مدارس تیزهوشان شهر تهران همت گماشت. در این راستا به مفهوم‌پردازی پرداخته شد.

در مجموع ۹ بعد در این پژوهش به‌عنوان ابعاد مؤثر بر مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان در شهر تهران شامل؛ قوانین و مقررات حمایت‌کننده از استعدادها، داشتن چشم‌انداز مدیریت استعدادها، منابع مالی مدیریت استعدادها، ایجاد جو حمایتی از استعدادها، استقرار زیرساخت‌های نرم، استقرار زیرساخت‌های سخت، نظام علمی و آکادمیک، کیفیت آموزش و یادگیری و مدیریت استعدادها شناسایی گردید. با توجه به توضیحات فوق، الگوی نهایی مربوط به الگو مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان شهر تهران توسط معلمان و مدیران به شکل زیر خواهد بود:





شکل ۲. الگو نهایی مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان شهر تهران (عزتی، محمدداوودی، عزیزی) همان طور که مشاهده می شود در الگوی فوق مؤلفه های مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان شامل؛ قوانین و مقررات حمایت کننده از استعدادها، داشتن چشم انداز مدیریت استعدادها، منابع مالی مدیریت استعدادها، ایجاد جو حمایتی از استعدادها، استقرار زیر ساخت های نرم، استقرار زیر ساخت های سخت، نظام علمی و آکادمیک، کیفیت آموزش و یادگیری و مدیریت استعدادها می شوند. به طور کل در الگوی فوق بعد قوانین و مقررات حمایت کننده از استعدادها نماینگر مفاهیمی مانند؛ تدوین قوانین جدید، بازنگری در قوانین موجود و نظارت بر چگونگی اجرای قوانین می شود (Fallahmohsen khani, 2015). بعد داشتن چشم انداز مدیریت استعدادها نماینگر مفاهیمی مانند؛ تدوین برنامه های کوتاه و بلندمدت برای رسیدن به چشم انداز، تدوین برنامه های استراتژیکی و داشتن دورنما و چشم انداز جهت مدیریت استعدادها می شود (Seyedjavadin & Pahlavansharif, 2017; Skoli, 2010; Karatop, 2015). بعد منابع مالی

مدیریت استعدادها نماینگر مفاهیمی مانند؛ تأمین مالی مطلوب در سطح کلان، افزایش سطح درآمدی خانوارها و تخصیص بهینه منابع به مدارس می‌شود (Rashki & et al, 2017). بعد ایجاد جو حمایتی از استعدادها نماینگر مفاهیمی مانند؛ ایجاد جو محیطی مشوق جهت یادگیری، فراهم کردن محیط مناسبی جهت یادگیری و توسعه محیط‌های یادگیری می‌شود (Seyedjavadin & Pahlavansharif, 2017; Drafsh & et al, 2017). بعد استقرار زیرساخت‌های نرم نماینگر مفاهیمی مانند؛ آگاه و توانمندی‌سازی خانواده‌ها (فرهنگ‌سازی)، ترویج فرهنگ مشارکتی و مشوق و گسترش سطح و میزان سواد والدین (ترویج فرهنگ سوادآموزی در جامعه) می‌شود (Aksakal & et al, 2013; Karatop, 2015). بعد استقرار زیرساخت‌های سخت نماینگر مفاهیمی مانند؛ استقرار زیرساخت مطلوب در سطح کلان، طراحی مدارس ویژه استعدادها، به‌کارگیری و استقرار فناوری‌های اطلاعاتی نوین و افزایش امکانات موجود مدارس می‌شود (Aksakal & et al, 2013). بعد نظام علمی و آکادمیک نماینگر مفاهیمی مانند؛ کارآمدی زیرسیستم‌های آموزشی، ارائه برنامه‌های توانمندسازی مدیران، ایجاد دوره‌های توسعه و توانمندی‌سازی معلمان، متنوع‌سازی رشته‌های دانشگاهی، گسترش ارتباطات مدیران با معلمان و گسترش ارتباط معلمان با یکدیگر در مدارس می‌شود (Seyedjavadin & Pahlavansharif, 2017; Karatop, 2015). بعد کیفیت آموزش و یادگیری نماینگر مفاهیمی مانند؛ توانایی معلمان در خلق استراتژی‌های آموزشی، توانایی مدرسان در کنترل فرایندهای آموزشی، نظارت معلمان بر عملکرد دانش‌آموزان، برخورداری مدرسان از دانش تخصصی بالا، توجه به پرورش تفکر انتقادی دانش‌آموزان، برخورد عادلانه با دانش‌آموزان، بهبود تعامل معلمان و فراگیران در مدرسه، به‌روز بودن مدرسان، افزایش تعهد شغلی معلمان، برخورداری از صلاحیت راهنمایی مدرسان، توجه به نیازها و خواسته‌های دانش‌آموزان و پرورش مهارت‌های تربیتی معلمان می‌شود (Aksakal & et al, 2013; Drafsh & et al, 2017). بعد مدیریت استعدادها نماینگر مفاهیمی مانند؛ به‌کارگیری روش‌های ترکیبی در جذب استعدادها، در نظر گرفتن شایستگی و دانش نظری در جذب استعدادها، فراهم کردن بستری مناسب برای جذب استعدادها، استفاده از تجارب بین‌المللی در حوزه مدیریت استعدادها، گسترش سبب انتخابی استعدادها، گسترش برنامه‌های استعدادیابی، بومی‌سازی الگو شناسایی استعدادها و ایجاد

سازوکارهای برای نگهداشت استعدادها می شود ( Seyedjavadin & Pahlavansharif, 2017; Saif Hashemi & et al, 2019).

درمجموع برای استقرار مدیریت استعداد، راهکارهای ذیل پیشنهاد شده است:

- استفاده از ترکیبی از روش‌ها (آزمون و مصاحبه)
- اتخاذ سازوکارهای دقیق در جذب استعدادها
- استفاده از تجارب دیگر کشورها/ فراهم کردن زیرساخت‌های مناسب
- تجهیز کردن مدارس به امکانات مطلوب
- طراحی مدارس ویژه استعدادها/ فراهم کردن بستری جهت رشد و پرورش استعدادها
- تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآموده
- ارائه دوره‌های توانمندسازی برای معلمان
- به‌کارگیری و استقرار فناوری‌های اطلاعاتی نوین
- داشتن چشم‌انداز و دورنمایی هدفمند در زمینه مدیریت استعداد
- تدوین برنامه‌ها جهت دستیابی به چشم‌انداز تعریف‌شده جهت مدیریت استعدادها
- نظارت بر اجرای تصمیمات
- ایجاد محیط آموزشی پویا و فعال
- متنوع‌سازی رشته‌های تحصیلی
- اتخاذ سازوکارهای برای گسترش تعاملات معلمان و مدیران
- گسترش ارتباطات معلمان با یکدیگر در درون مدارس
- ایجاد محیطی آرام و بدون تنش در مدارس
- طراحی و ارائه برنامه‌های با نیازسنجی‌های قبلی برای توانمندسازی معلمان
- بهبود روش‌های ارزیابی معلم در کلاس درس
- اتخاذ سازوکارهای برای شناسایی هدفمند استعدادها
- برخورد عادلانه بااستعدادها
- توجه به ارائه آموزش‌های در نهاد خانواده

نتایجی که با اجرای راهکار فوق در مدارس و در بین دانش‌آموزان به بار می‌آید، قابل مشاهده و ملموس است که البته در مراحل ابتدایی و اولیه بیشتر به تکرار و تمرین نیاز دارد. سپس در مراحل بعدی با تعمیق این روش، شکوفایی استعدادها به معنای واقعی خودنمایی خواهد نمود.

همیشه به یاد داشته باشیم ایجاد تغییرات کوچک خواهد توانست تغییرات بزرگ، پربار و مؤثری در دانش‌آموزان به وجود آورد که هم‌راستا با تحقیقات (Alagheband و Keshvari (2013) می‌باشد.

بنابراین جامعه امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارد که شناسایی و جذب این نخبگان می‌تواند از طریق مدیریت استعداد از مدارس تیزهوشان و مؤسسات آموزشی آغاز گردد که نقشی اساسی در شکل‌گیری و شکوفایی استعداد دارند.

### پیشنهادات کاربردی پژوهش:

- باتوجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاری در مدارس تیزهوشان از سمت مداخله در فرآیندهای مدیریتی به‌سوی بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد باشد.
- با توجه به ابعاد استخراج شده پیشنهاد می‌شود سیستم‌های آموزشی - به‌ویژه در مدارس تیزهوشان - با شناسایی فرآیندهای مربوط به مدیریت استعداد و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن به نیازسنجی، طراحی و اجرای دوره‌هایی به‌سازی کارکنان و کارکنان در مدارس تیزهوشان در حوزه ارتقاء مهارت‌ها و استعدادها متناسب با ابعاد و مؤلفه‌های ذکرشده مبادرت ورزد.
- درنهایت نیز پیشنهاد می‌شود که نتایج این تحقیق جهت توسعه استراتژیک مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان در سطح عملیاتی به کار گرفته شود تا بتوان شاهد ارتقاء، شکوفایی و بلوغ مدارس تیزهوشان در حوزه پیشرفت مدیران و معلمان و همچنین دانش‌آموزان باشیم.

### منابع

- Aksakal, E., Dagdeviren, M., Eraslan, E., & Yuksel, I. (2013). Personal Selsction Based On Talent Management. *Procedia- Social and Behavioral Sciences, Elsevier*, 73, 68-72.
- Alagheband, A. (2013). *Introduction to Educational Management*. Tehran:, Ravan Publishing. [in Persian]
- Bhatt, M. P., & Behrstock-Sherratt, E. (2010). *Managing Educator Talent: Promising Practices and Lessons from Midwestern States*, Learning Point Associates.

Chao Hong, Sh., & Abdelqader Alsakarneh, A. (2015). Talent management in twenty - first century: theory and practically. *International Journal of Applied Research*, 1(11), 1036-1043.

Drafsh, H., Farhadi Rad, H., & Abharakpour, A. (2017). The Role of Talent Management in Organizational Health of Ahwaz Secondary Education Schools. *Journal of School Administration*, 5(2), 47-61. [in Persian]

Fallahmohsen khani, Z. (2015). Analysis of Iran's labor force using flow statistics. *Iranian Journal of Official Statistics Studies*, (26) 2, 201-230. [in Persian]

Ferasatkah, M. (2016). *Qualitative research method in social sciences with emphasis on basic theory (Grand Theory, GMT)*, Tehran: Agah Publications. [in Persian]

Graham, S. J., & Mowery, D. C. (2014). Intellectual property protection in the US software industry. *Patents in the Knowledge-based Economy*, 5(8), 219- 231.

Iles, p., Chau, X., & Preece, D. (2009). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. *Journal of World Business*, 412, 3-11.

Karatop, B. (2015). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. *Computers & Industrial Engineering*, 86, 127-136.

Kehinde, J. S. (2012). Talent Management: Effect On Organization Performance. *Journal of management Research*, 4(2), 33-44.

Keshvari, H. (2011). *Feasibility study of using teacher talent management in high schools in Tehran*. Master Thesis in Educational Management, Kharazmi University of Tehran. [in Persian]

LusicaStan, S. (2012). Talent management and Cultural Influences on Human Resource management Processes. *Department of business administration management 2(13)*, 1-62.

Moghimi, S. M. (2011). *Organization and management: a research approach*. Tehran: Termeh Publications. [in Persian]

Momeni Rad, H. (2013). Qualitative content analysis in the research procedure: nature, stages and validity of the results. *Educational Measurement Quarterly*, 14, 187-222. [in Persian]

Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). "A Multidisciplinary Review into the Definition, Operationalization, and Measurement of Talent". *Journal of World Business*, 49 (2), 180-191.

Rashki, M., Salarzahi, H., & Kamalian, A. R. (2017). Designing the Entrepreneurial Talent Management Model for Students of Higher Education Institutions in the country with a Foundation data approach. *Journal of Entrepreneurship Development*, 2(4), 595-614. [in Persian]

Rezaian, A., & Soltani, F. (2009). Introducing a comprehensive and systematic model of talent management to improve the individual performance of oil industry employees. *Human Resource Management in the Oil Industry*, 3 (8), 7-50. [in Persian]

Saif Hashemi, F., Abbaspour, A., Ghiasi Nadoshan, S., & Khorsandi Taskooh, A. (2019). Design and Credit of Talent Management Model in Schools of Islamic Azad University (Sama). *Journal of School Administration*, 7(2), 294-314. [in Persian]

Salehzadeh, R., & Labaf, L. (2011). developed a model for strategic management talent to improve organizational performance. *the Executive*, (1), 86-98. [in Persian]

Sayadi, S., Mohammadi, M., & Nikpour, A. (2012). Investigating the relationship between talent management and job satisfaction of employees in the central headquarters of the Social Security Fund. *School Management Process*, 25(80), 131-148. [in Persian]

Seyedjavadin, R., & Pahlavansharif, M. A. (2017). talent management; Conceptual foundations and approaches. *Strategic Management Thought*, 11 (1), 170-141. [in Persian]

Shekari, G. A., Hakimzadeh, A., & Salahshour, S. (2012). On the Productivity of Human Resources Using Performance Evaluation Methods. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(8), 469-482. [in Persian]

Skoli, S. L. (2010). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organizational Development Strategy in a Field Study*. (Unpublished doctoral dissertation), Benedictine University.

Tahmasebi, R., Gholipour, A., & Javaherizadeh, A. (2012). Talent Management: Identifying and ranking the factors affecting the absorption and retention of scientific talents. *Public Management Reserches*, 5(17), 5-26. [in Persian]