

## شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم

معصومه شریفی<sup>۱</sup>، ناصر عباس زاده<sup>۲\*</sup>، حمید شفیع زاده<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۰

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم انجام شد.

**روش شناسی:** مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش خبرگان مدیریت استعداد شهر تهران در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بودند که از میان آنان طبق اصل اشباع نظری ۱۶ نفر با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که روایی آن با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آن با روش ضریب کاپای کوهن ۰/۶۲ بدست آمد. داده‌ها با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA 2020 تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم شامل ۱۷ مفهوم، ۶ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی بود. مقوله‌های اصلی شامل ساختار مدرسه (با دو مقوله فرعی سیستم پاداش‌دهی و قدردانی از تلاش‌های معلمان و شرایط استخدامی و اصول اخلاقی در فرایند آن)، مأموریت و چشم‌انداز شفاف مدرسه (با دو مقوله فرعی تدوین برنامه استراتژیک و تدوین مشخص اهداف، رسالت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌اندازها) و قوانین، مقررات و سیاست‌گذاری‌ها (با دو مقوله فرعی انعطاف‌پذیری در فرایندهای انتخاب و جذب معلمان مستعد و برداشتن محدودیت‌های ادامه تحصیل معلمان) بودند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به عوامل موثر شناسایی شده بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم، برنامه‌ریزی جهت ارتقای مدیریت استعداد آنان ضروری است که آن از طریق بهبود عوامل شناسایی شده محقق می‌شود.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد، معلمان، متوسطه دوم

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران. sharifi20102@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشیار، عضو هیات علمی، گروه مدیریت، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول). Dr.Naserabaszadeh@yahoo.com

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران. shafizadeh11@gmail.com

## مقدمه

بسیاری از سازمان‌های امروزی با بحران مدیریت استعداد به دلایل کاهش استعدادهای در دسترس، شرایط و امکانات پایین برای نگهداری استعدادهای برجسته، راهبردهای منابع انسانی ضعیف مثل جبران خدمات یا مزایا و بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان مواجه هستند (Saling & Do, 2020). مساله استعداد و شایستگی افراد و مدیریت آن در سازمان‌های امروزی که هر روز بیش از پیش به سمت نخبه‌گرایی و بهره‌مندی حداکثری از اندیشه‌های افراد حرکت می‌کند، مساله‌ای بسیار مهم است. در ایران همانند بسیاری از کشورهای دیگر بر اساس سند نقشه جامع علمی کشور بر جذب و توسعه سرمایه‌های انسانی مستعد و نگهداری و پرورش آنها تاکید می‌شود (Darouian, Mirsepassi & Daneshfard, 2019).

سازمان‌های امروزی به نیروها و کارکنانی خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و سازمان‌های پویا در دنیای رقابتی امروز به دنبال فرصت‌هایی جهت جذب و نگهداری افراد با استعداد هستند و سازمان‌هایی که نتوانند این کار را انجام و منابع انسانی خود را مدیریت نمایند با شکست و انحلال مواجه می‌شوند (Tran & Smith, 2021). مدیریت استعداد در پاسخ به چالش‌های سازمانی جهت کسب مزیت رقابتی در دنیای مدرن و برای روبرویی با محیط پیچیده و مخاطره‌آمیز امروز که با رشد فزاینده رقابت جهانی و تغییر بازارها و وقایع غیرقابل پیش‌بینی در جهان، جذب، حفظ و توسعه کارکنان ماهر و توانمند بوجود آمده است (King & Vaiman, 2019). مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های شناسایی، انتخاب و استخدام استعدادهای برون‌سازمانی، شناسایی استعدادهای کلیدی درون‌سازمانی، آموزش و توسعه کارکنان، مدیریت جریان‌های استعداد از جمله تسهیل حرکت کارکنان با استعداد در بین مناطق و کشورهای مختلف و اطمینان از حفظ و نگهداری کارکنان با استعداد است (Paisey & Paisey, 2018). مدیریت استعداد ابزاری نیرومند در هر سازمان است و مدیران با بکارگیری آن می‌توانند مهارت‌های کارکنان مستعد را به‌طور صحیح و در مسیر مناسبی گسترش دهند. از آنجایی که سازمان‌های آموزشی از جمله آموزش و پرورش با چالش‌های زیادی مواجه هستند، لذا مدیریت این چالش‌ها نیازمند مدیران و معلمانی شایسته و اثربخش است که تحقق آن نیازمند مدیریت استعداد می‌باشد (Mohamed Jais, Yahaya & Ghani, 2021).

امروزه تنها جذب نیروهای با استعداد کافی نیست، بلکه باید استراتژی‌هایی برای استفاده از استعدادهای توانایی‌ها و حفظ و ارتقای تعهد افراد بکار برده شود. در واقع سازمان‌ها به وسیله کارکنان خود حرکت می‌کنند و این استعداد کارکنان است که موفقیت یا شکست سازمان را مشخص می‌نماید (Divekar & Raman, 2020). مدیریت استعداد موضوعی ساده درباره پیش‌بینی سازمان برای تأمین سرمایه انسانی خود در جهت نیازهای خود در مسیر پرشتاب دنیای امروز است (Sparrow, 2019). مدیریت استعداد عاملی مهم در موفقیت سازمان‌ها است که به معنای انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه برای تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز فعلی و آتی سازمان می‌باشد (Gandy, Harrison & Gold, 2018). افراد با استعداد غالباً دارای توانایی خودمدیریتی بالایی هستند و آنان همواره به بررسی نقاط قوت و ضعف خود و سازمانشان می‌پردازند و گام‌های موثری در جهت استفاده از نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف خود هستند، در فعالیت‌های روزمره شخصی و شغلی فراتر از دیگران عمل می‌کنند، به دنبال یافتن فرصت‌هایی برای نمایش توانمندی‌های خود می‌باشند و محدودیت‌ها و تهدیدها را به فرصت‌های مناسب تبدیل می‌کنند (Krishnan & Scullion, 2017). مدیریت استعداد یکی از عوامل تعیین‌کننده موفقیت هر سازمانی است که باید در فرهنگ و سیاست‌های سازمان لحاظ گردد و این سازه به صراحت به اهمیت مدیریت افراد و موقعیت‌ها در سطوح مختلف درون‌سازمانی و برون‌سازمانی می‌پردازد (Crane & Hartwell, 2019). اجرای موفق مدیریت استعداد باعث جذب و نگهداری کارکنان با استعداد در سازمان می‌شود و این کارکنان را برای مشاغل استراتژیک سازمان آموزش می‌دهد و مدیریت استعداد می‌تواند از طریق شناسایی کارکنان با استعداد و بهره‌گیری از استعدادهای شایستگی‌های آنها در جهت ایجاد خلاقیت برای سازمان و حل مشکلات به‌طور خلاق و صحیح یک ارزش و مزیت رقابتی ایجاد نماید و ارزش‌های سازمان را بهبود بخشد (Anlesinya & Amponsah, 2020).

با اینکه پژوهش‌هایی درباره مدیریت استعداد انجام شده، اما این پژوهش‌ها کمتر عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان را بررسی کردند که با توجه به نقش معلمان در ساخت آینده کشور، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان می‌باشد. در ادامه نتایج پژوهش‌های مرتبط درباره عوامل موثر بر مدیریت دانش به‌طور مختصر بررسی می‌شود.

برای مثال Zamanifard, Darayi & Farahbakhsh (2020) ضمن پژوهشی درباره مدل مدیریت استعداد معلمان در نظام آموزش و پرورش به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان مقطع ابتدایی یا آموزگاران شامل جذب، نگهداری، شناسایی، به‌گزینی، بهسازی و برنامه‌ریزی استراتژیک بود. Aghaei, Bahrololoum & Andam (2020) ضمن پژوهشی مولفه‌های فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی را شامل پنج بعد استراتژی سازمان، شناسایی و ارزیابی، استخدام و بکارگیری، توسعه و بهسازی و حفظ و نگهداری استعدادها معرفی کردند. Rajabipoor Meybodi & Mohammadi (2020) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که هفت عامل تشکیل‌دهنده الگوی تلفیقی مدیریت استعداد شامل شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد بودند.

در پژوهشی دیگر Ahmadi, Zahed Babolan, Moradi & Khaleghkhah (2019) ضمن طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه عوامل موثر را شامل بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی، عوامل سازمانی را شامل قدردانی و تشویق، مأموریت، فرهنگ سازمانی، توانمندسازی، مدیریت اطلاعات، جو سازمانی، تعهد سازمانی، مدیریت عملکرد، رهبری مدرسه، نیازسنجی آموزشی، کار تیمی و آموزش و بهسازی، عوامل شغلی را شامل وجهه شغل، خشنودی شغلی، کیفیت زندگی و پویایی شغلی و عوامل زمینه‌ای را شامل مشارکت معلمان، امکانات آموزشی و ساختار نظام‌مند معرفی کردند. Yaghobi Hasankala, Aliemaili & Fallah (2019) ضمن پژوهشی درباره مدیریت استعداد برای اعضای هیأت علمی دانشگاه به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر بر مدیریت استعداد شامل ابزار و منابع، جانشین کردن، سیستم جبران خدمت، توانمندسازی و برند استخدام بودند. Darouian, et al (2019) ضمن پژوهشی ابعاد مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه را شامل بعد ساختاری (شرایط استخدامی، جایگاه نیروی انسانی، زیرساخت‌های علمی و زیرساخت‌های الکترونیک و فناوری)، بعد زمینه‌ای (زیرساخت‌های قانونی و شرایط فرهنگی) و بعد رفتاری (پذیرش و حمایت مدیران و پذیرش و حمایت مدرسین دانشگاه) معرفی کردند. Van Zyl, Mathafena & Ras (2017) ضمن پژوهشی درباره مدیریت استعداد به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر بر آن شامل جذب، استخدام و بکارگیری، رشد و توسعه، مدیریت عملکرد، بررسی استعداد، پاداش و قدردانی و تعامل بودند. Tabancali, Simsek & Korumaz (2017) ضمن پژوهشی درباره مدیریت استعداد در سازمان‌های آموزشی عوامل موثر بر آن را شامل تعریف اهداف و استراتژی‌های سازمانی، تعیین موقعیت‌های کلیدی، جذب استعدادها، آموزش و ارتقاء، ارزشیابی عملکرد و پیشرفت شغلی معرفی کردند.

Shoghi & Mohammadi Moghadam (2017) ضمن پژوهشی عوامل موثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی را شامل سرمایه انسانی (با مولفه‌های قابلیت، پایداری و رضایت‌مندی)، انگیزش (با مولفه‌های درونی و بیرونی)، فرهنگ سازمانی (با مولفه‌های انطباق‌پذیری، سازگاری، درگیری در کار و مأموریت)، یادگیری سازمانی (با مولفه‌های اکتساب دانش و اطلاعات، ذخیره دانش و اطلاعات، انتقال دانش و اطلاعات، تفسیر اطلاعات و بکارگیری دانش)، مسئولیت اجتماعی سازمان (قانون‌گرایی، اخلاق‌گرایی، توجه به محیط و عدالت‌محوری) و مدیریت استعداد (با مولفه‌های فرصت‌های یادگیری، حفظ کارکنان مستعد، جو رفتاری مساعد، توجه به منابع و زیرساخت‌ها، جذب کارکنان مستعد و عملکرد بهتر) معرفی کردند.

یکی از مشکلات سازمان آموزش و پرورش فعلی ایران عدم تمایل به ماندگاری در شغل معلمی یا ماندگاری بدون انگیزه 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 پایین می‌ماند و اگر شرایط شغلی مناسب دیگری فراهم شود به راحتی شغلی معلمی را ترک می‌کنند. (Ahmadi & et al, 2019). همچنین، خروج نیروهای با استعداد از سازمان و ترک شغل توسط آنها برای سازمان هزینه‌های بسیار زیادی خواهد داشت که برای جلوگیری از آن مساله مدیریت استعداد اهمیت زیادی دارد و تا حدود زیادی می‌تواند مانع از آن شود. علاوه بر آن، سازمان آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی است که موفقیت آنها در گرو بهره‌مندی از نیروهای دانا و متعهد است و معلمان موثرترین و مهم‌ترین نیروهای آموزش و پرورش هستند که برنامه‌ها و اقدامات حمایتی برای حفظ، ایجاد و ارتقای انگیزه کافی و لازم در آنها ضروری است. بنابراین، یکی از خلأهای موجود عدم پژوهشی درباره مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم بود و نقش پژوهش حاضر با توجه به پژوهش‌های قبلی درباره مدیریت دانش در توسعه دامنه دانش علوم تربیتی ارائه الگویی برای

عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم بود. در نتیجه، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوال است که عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم چیست؟

## روش شناسی

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش خبرگان مدیریت استعداد شهر تهران در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بودند که از میان آنان طبق اصل اشباع نظری ۱۶ نفر با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این روش نمونه‌گیری پژوهشگران بر اساس شناختی که از خبرگان داشتند و با توجه به ملاک‌های ورود به مطالعه تعدادی را انتخاب و از آنها خواستند تا سایر خبرگان را به پژوهشگران معرفی کنند. ملاک‌های ورود به مطالعه شامل حداقل تحصیلات کارشناسی ارشد، سابقه تدریس در سازمان آموزش و پرورش، سابقه اجرایی در سازمان آموزش و پرورش، حداقل ۱۰ سال سابقه کاری و داشتن کتاب یا مقاله در زمینه مدیریت استعداد بود. نتایج فراوانی و درصد فراوانی اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه‌ها به تفکیک جنسیت، تحصیلات، سابقه کار و سن در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. نتایج فراوانی و درصد فراوانی اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه‌ها به تفکیک جنسیت، تحصیلات، سابقه کار و سن

متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۷	۴۳/۷۵
	زن	۹	۵۶/۲۵
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶	۳۷/۵۰
	دکتری	۱۰	۶۲/۵۰
سابقه کار (سال)	۱۰-۲۰	۳	۱۸/۷۵
	۲۰-۳۰	۱۱	۶۸/۷۵
	بیشتر از ۳۰	۲	۱۲/۵۰
سن (سال)	۴۵ و کمتر	۵	۳۱/۲۵
	بیشتر از ۴۵	۱۱	۶۸/۷۵

طبق نتایج جدول ۱، بیشتر نمونه‌ها زن (۵۶/۲۵ درصد) و دارای تحصیلات دکتری (۶۲/۵۰ درصد)، سابقه کار ۲۰-۳۰ سال (۶۸/۷۵ درصد) و سن بیشتر از ۴۵ سال (۶۸/۷۵ درصد) بودند. روند اجرای پژوهش اینگونه بود که پس از شناسایی نمونه‌ها و هماهنگی با آنها جهت انجام مصاحبه به محل مورد نظر جهت مصاحبه مراجعه شد. قبلاً از آن برای مصاحبه‌شوندگان اهمیت و ضرورت پژوهش بیان و به آنان درباره رعایت نکات اخلاقی اطمینان خاطر داده شده بود و به آنها توضیح داده شد که علاوه بر یادداشت نکات مهم، صدای مصاحبه‌ها برای از دست رفتن بخشی از اطلاعات ضبط می‌شود. سوال‌های مصاحبه پس از بررسی مطالب مرتبط با مدیریت استعداد با کمک اساتید راهنما و مشاور تدوین شد. سپس، مصاحبه‌ها در زمان و مکان تعیین‌شده به‌صورت انفرادی انجام و میانگین مدت زمان هر مصاحبه حدود ۳۰ الی ۴۰ دقیقه طول کشید و علاوه بر یادداشت نکات کلیدی، صدای همه مصاحبه‌ها جهت بررسی مجدد ضبط شد.

در پژوهش حاضر، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. روایی مصاحبه‌ها با روش مثلث‌سازی مناسب ارزیابی شد. روش‌های مثلث‌سازی شامل مثلث‌سازی منابع داده‌ها (استفاده از منابع متعدد داده‌ها در مطالعه یا پژوهش)، مثلث‌سازی محقق (استفاده بیش از یک پژوهشگر برای جمع‌آوری، تجزیه، تحلیل و تفسیر داده‌ها) و مثلث‌سازی نظریه‌ای یا تئوری (استفاده از دیدگاه‌های متعدد برای تفسیر داده‌ها) است. روایی مثلث‌سازی در این مطالعه به این صورت بود که سوال‌های مصاحبه با دو فرد خبره بررسی و در عین حال از مطالعه تئوری‌ها، منابع اطلاعاتی و مستندات نیز استفاده شد. پایایی مصاحبه‌ها با روش ضریب کاپای کوهن ۰/۶۲ محاسبه شد که در سطح کوچک‌تر از ۰/۰۵ معنادار بود. چون ضریب ۰/۴۰ تا ۰/۶۰ میزان توافق متوسط، ۰/۶۰ تا ۰/۸۰ میزان توافق بالا و بالاتر از ۰/۸۰ میزان توافق بسیار بالا را نشان می‌دهد. در نهایت، داده‌ها با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA 2020 تحلیل شدند.

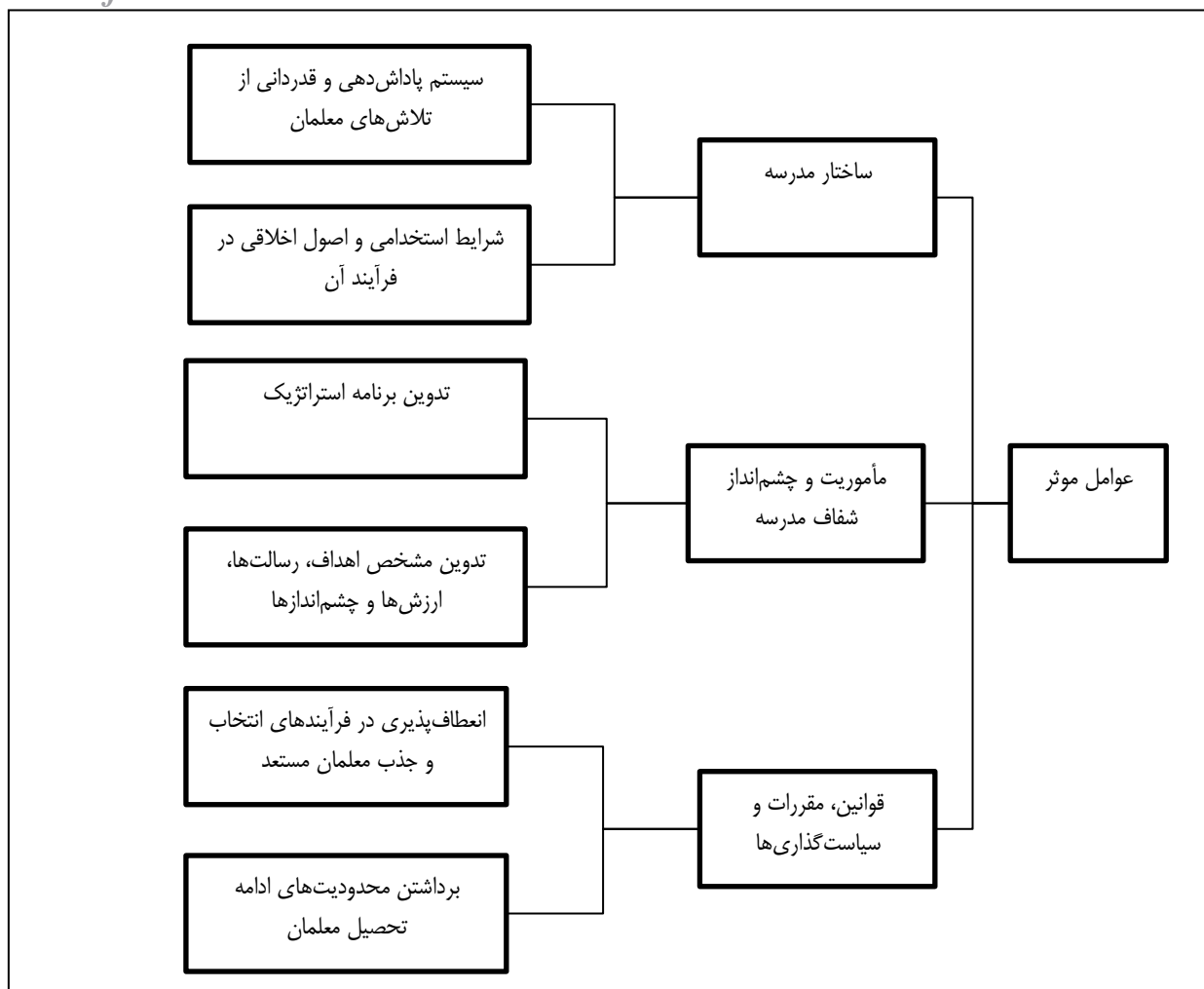
## یافته ها

نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی جهت شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی جهت شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم

کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)	کدگذاری محوری (مقوله فرعی یا زیرمقوله)	کدگذاری باز (مفاهیم)
ساختار مدرسه	سیستم پاداش دهی و قدردانی از تلاش های معلمان	۱. مدرسه باید از سیستم پاداش برای بالا بردن عملکرد معلمان بهره برد. ۲. برای حضور استعدادها باید ارزش قائل شد. ۳. عدم قدردانی و فقدان پاداش های مناسب منجر به افت بهره‌وری می‌شود.
مأموریت و چشم‌انداز شفاف مدرسه	شرایط استخدامی و اصول اخلاقی در فرایند آن	۱. آزمون استخدامی معلمان شرایط و پیچیدگی های خاص خود را دارد. ۲. سیاست‌گذاری آموزش و پرورش در استخدام نیروی انسانی چندان علمی و اخلاقی نیست. ۳. عمدتاً انتصاب مدیران مدارس بر اساس روابط است.
تدوین برنامه استراتژیک	۱. یکی از عوامل سازمانی موثر در جذب، حفظ و رشد استعدادها همانا اهداف، رسالت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌اندازها است. ۲. اهداف مدرسه باید در قالب منشور و مشخص باشد. ۳. ترسیم چشم‌انداز و تصویر مطلوب و ایده‌آل از آینده مدرسه باید با همکاری و مشارکت معلمان مستعد صورت پذیرد.	۱. مدارس به استراتژی نیاز دارد و باید در زمینه نیاز و نگرش خود، دانش آموز و خانواده استراتژی اتخاذ نماید. ۲. منابع انسانی باید در راستای استراتژی‌های مدرسه تشویق و هدایت شوند. ۳. مدارس باید استراتژی‌های خود را متناسب با شرایط جامعه و جهان تغییر و آنها را به اطلاع ذینفعان برسانند.
تدوین مشخص اهداف، رسالت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌اندازها	۱. مقرررات استخدامی معلمان به مراتب پیچیده‌تر و سخت‌تر از هر سازمان دیگری است. ۲. مقرررات، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های مدارس به شدت دست و پای معلمان را بسته و آزادی عمل را سلب می‌کند.	۱. محدودیت‌های قانونی ادامه تحصیل معلمان مانعی بر سر راه ارتقاء معلمان است. ۲. معلمان باید بتوانند در هر حوزه‌ای تحصیل و با مدارک آنها موافقت شود تا سرخورده نشوند. ۳. ادامه تحصیل برای معلمان باید با افزایش درآمد همراه باشد و محدودیت‌های این حوزه برداشته شود.

طبق نتایج جدول ۲، برای عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم ۱۷ مفهوم، ۶ مقوله فرعی یا زیرمقوله و ۳ مقوله اصلی شناسایی شد. مقوله‌های اصلی شامل ساختار مدرسه (با دو مقوله فرعی سیستم پاداش دهی و قدردانی از تلاش‌های معلمان و شرایط استخدامی و اصول اخلاقی در فرایند آن)، مأموریت و چشم‌انداز شفاف مدرسه (با دو مقوله فرعی تدوین برنامه استراتژیک و تدوین مشخص اهداف، رسالت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌اندازها) و قوانین، مقرررات و سیاست‌گذاری‌ها (با دو مقوله فرعی انعطاف‌پذیری در فرایندهای انتخاب و جذب معلمان مستعد و برداشتن محدودیت‌های ادامه تحصیل معلمان) بودند. با توجه به نتایج کدگذاری، الگوی عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم در شکل ۱ ارائه شد.



شکل ۱. الگوی عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نقش و اهمیت استعداد مدیریت آن در بهبود عملکرد معلمان و از آنجایی که مدیریت استعداد در هر سازمانی از جمله سازمان آموزش و پرورش باعث رشد و ارتقای سازمان می‌شود، لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم انجام شد. یافته‌های پژوهش حاضر مشخص کرد که عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم ۳ مقوله اصلی و ۶ مقوله فرعی داشت. مقوله‌های اصلی شامل ساختار مدرسه (با دو مقوله فرعی سیستم پاداش‌دهی و قدردانی از تلاش‌های معلمان و شرایط استخدامی و اصول اخلاقی در فرآیند آن)، مأموریت و چشم‌انداز شفاف مدرسه (با دو مقوله فرعی تدوین برنامه استراتژیک و تدوین مشخص اهداف، رسالت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌اندازها) و قوانین، مقررات و سیاست‌گذاری‌ها (با دو مقوله فرعی انعطاف‌پذیری در فرآیندهای انتخاب و جذب معلمان مستعد و برداشتن محدودیت‌های ادامه تحصیل معلمان) بودند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های قبلی شامل (Zamanifard, et al: 2020، Aghaei, et al: 2019، Yaghobi, et al: 2020، Rajabipoor Meybodi & Mohammadi: 2020، Van Zyl, et al: 2019، Tabancali, et al: 2017، Shoghi, et al: 2017) هم‌راستا بود.

در تبیین این یافته‌ها و نتایج می‌توان گفت که ساختار مدرسه دارای دو مقوله پاداش‌دهی و قدردانی از تلاش‌های معلمان و شرایط استخدامی و اصول اخلاقی در فرآیند آن بود. ساختار مدرسه و مقوله‌های آن به میزان توجه مدرسه به ارزش قائل شدن برای استعدادهای خود از طریق قدردانی کردن از آنها به دو صورت کلامی و مادی و در عین حال پایبندی مدرسه به اخلاقیات در فرآیند استخدامی آنها اشاره دارد. به‌طور کلی، ساختار یک سازمان چارچوبی برای ایجاد دستور و پیش‌بینی‌پذیری در سیستم و

دعوت‌کننده افراد برای رفتارهای خاص و تضعیف‌کننده رفتارهای دیگر می‌باشد. علاوه بر آن، ساختار سازمانی یا ساختار مدرسه ضمن هدایت رفتار کارکنان، نوع رفتارهایی که قابل قبول و یا غیرقابل قبول است را توصیف می‌کند. بنابراین، در مقوله ساختار مدرسه باید به دنبال موارد زیر بود. مدرسه باید از سیستم پاداش برای بالا بردن عملکرد معلمان بهره‌برد. برای حضور استعدادهای باید ارزش قائل شد. عدم قدردانی و فقدان پاداش‌های مناسب منجر به افت بهره‌وری می‌شود. پس، باید سیستم مناسبی جهت قدردانی و پاداش تدوین شود. آزمون استخدامی معلمان شرایط و پیچیدگی‌های خاص خود را دارد و باید شرایط آن را بهینه ساخت. سیاست‌گذاری آموزش و پرورش در استخدام نیروی انسانی چندان علمی و اخلاقی نیست که برای بهبود آن باید برنامه‌هایی تدوین و اجرا کرد. عمدتاً انتصاب مدیران مدارس بر اساس روابط است که این امر نیازمند بازنگری کلی و تدوین ملاک‌هایی جهت انتصاب مدیران می‌باشد.

همچنین، مأموریت و چشم‌انداز شفاف مدرسه دارای دو مقوله تدوین برنامه استراتژیک و تدوین مشخص اهداف، رسالت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌اندازها بود. مأموریت و چشم‌انداز شفاف مدرسه و مقوله‌های آن به جهت‌گیری مدرسه نسبت به اهداف، برنامه‌ها، رسالت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌اندازها و به‌طورکلی به دستورالعمل‌های خاصی که مدرسه در قالبی مشخص برای خود تعریف و طراحی نموده و به‌طور آشکار و ضمنی آنها را برای معلمان خود روشن و برجسته می‌سازد تا در جهت تحقق آن تلاش نماید، اشاره دارد. بنابراین، در مقوله مأموریت و چشم‌انداز شفاف مدرسه باید به دنبال موارد زیر بود. مدرسه به استراتژی نیاز دارد و باید در زمینه نیاز و نگرش خود، دانش‌آموز و خانواده استراتژی اتخاذ نماید. منابع انسانی باید در راستای استراتژی‌های مدرسه تشویق و هدایت شوند. مدارس باید استراتژی‌های خود را متناسب با شرایط جامعه و جهان تغییر و آنها را به اطلاع ذینفعان برسانند. یکی از عوامل سازمانی موثر در جذب، حفظ و رشد استعدادهای همانا اهداف، رسالت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌اندازها است که باید این موارد در سازمان آموزش و پرورش مشخص باشد و دقیقاً بر مبنای آن عمل شود. اهداف مدرسه باید در قالب منشور و مشخص باشد. ترسیم چشم‌انداز و تصویر مطلوب و ایده‌آل از آینده مدرسه باید با همکاری و مشارکت معلمان مستعد صورت پذیرد.

علاوه بر آن، قوانین، مقررات و سیاست‌گذاری‌ها دارای دو مقوله انعطاف‌پذیری در فرایندهای انتخاب و جذب معلمان مستعد و برداشتن محدودیت‌های ادامه تحصیل معلمان بود. قوانین، مقررات و سیاست‌گذاری‌ها و مقوله‌های آن به میزان انعطافی که نظام آموزشی در انتخاب، انتصاب و حفظ استعدادهای دارد، اشاره دارد. بنابراین، در مقوله قوانین، مقررات و سیاست‌گذاری‌ها باید به دنبال موارد زیر بود. مقررات استخدامی معلمان به مراتب پیچیده‌تر و سخت‌تر از هر سازمان دیگری است که این مورد نیازمند بازنگری دارد. مقررات، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های مدارس به شدت دست و پای معلمان را بسته و آزادی عمل را سلب می‌کند که برای اصلاح آنها ضروری می‌باشد. محدودیت‌های قانونی ادامه تحصیل معلمان مانعی بر سر راه ارتقاء معلمان است و این محدودیت‌ها باید برداشته شود. معلمان باید بتوانند در هر حوزه‌ای تحصیل و با مدارک آنها موافقت شود تا سرخورده نشوند و عملکرد آنها افت ننماید و تعهد سازمانی آنها ارتقاء یابد.

ادامه تحصیل برای معلمان باید با افزایش درآمد همراه باشد و محدودیت‌های این حوزه برداشته شود. پژوهش حاضر همانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌های مواجهه بوده که از مهم‌ترین آنها می‌توان به استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند و گلوله‌برفی، محدودشدن جامعه پژوهش به خبرگان مدیریت استعداد شهر تهران، طراحی الگوی عوامل موثر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم و عدم وجود الگویی برای معلمان دوره متوسطه برای مقایسه نتایج پژوهش حاضر با نتایج آن اشاره کرد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی برای کاهش خطای نمونه‌گیری در صورت امکان از روش‌های نمونه‌گیری تصادفی استفاده، از نظرات خبرگان مدیریت استعداد سایر استان‌ها و شهرها نیز استفاده و پژوهش‌های بیشتری درباره عوامل موثر بر مدیریت استعداد در سازمان آموزش و پرورش از زوایای مختلف مثلاً بر روی کارکنان ستادی سازمان آموزش و پرورش، مدیران مدارس و غیره انجام و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود. با توجه به عوامل موثر شناسایی‌شده بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم، برنامه‌ریزی جهت ارتقای مدیریت استعداد آنان ضروری است که آن از طریق بهبود عوامل شناسایی‌شده محقق می‌شود. بنابراین، می‌توان اقدام به ایجاد انگیزه در استعدادهای مدرسه با ارائه پاداش‌های مادی و معنوی، ایجاد سهولت و انعطاف در شرایط استخدامی متقاضیان مستعد، رعایت اصول اخلاقی و علمی در فرایند استخدام، ترسیم و شفافیت در طراحی اهداف، رسالت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌اندازها و تهیه شرایط برای ادامه تحصیل معلمان مستعد کرد.

## References

- Aghaei AA, Bahrololoum H, Andam R. (2020). Designing and explaining the talent management process model of physical education teachers. *Sport Management Studies*, 12(59): 177-206.
- Ahmadi H, Zahed Babolan A, Moradi M, Khaleghkhah A. (2019). Designing a model of talent management for secondary school teachers. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(1): 243-266.
- Anlesinya A, Amponsah-Tawiah K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, 44(2-3): 279-303.
- Crane B, HartwellCJ. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2): 82-92.
- Darouian S, Mirsepasi N, Daneshfard K. (2019). Pathology and design of optimal talent management model among teachers of Islamic Azad University. *Management Researches in Iran*, 23(3): 28-52.
- Divekar R, Raman R. (2020). Talent Management in Academia -- The Indian Business School Scenario. *International Journal of Higher Education*, 9(2): 184-192.
- Gandy R, Harrison P, Gold J. (2018). Talent management in higher education: Is turnover relevant? *European Journal of Training and Development*, 42(9): 597-610.
- King KA, Vaiman V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3): 194-206.
- Krishnan TN, Scullion H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3): 431-441.
- Mohamed Jais IR, Yahaya N, Ghani EK. (2021). Talent management in higher education institutions: Developing leadership competencies. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(1): 8-15.
- Paisey C, Paisey NJ. (2018). Talent management in academia: The effect of discipline and context on recruitment. *Studies in Higher Education*, 43(7): 1196-1214.
- Rajabipoor Meybodi A, Mohammadi M. (2020). Designing an integrated model of talent Management through thematic analysis. *Journal of Human Resource Studies*, 10(3): 79-104.
- Saling KC, Do MD. (2020). Leveraging people analytics for an adaptive complex talent management system. *Procedia Computer Science*, 168: 105-111.
- Shoghi B, Mohammadi Moghadam Y. (2017). Measurement of factors affecting talent management in police training centers. *Police Management Studies Quarterly*, 12(4): 587-610.
- Sparrow P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3): 160-170.
- Tabancali E, Simsek GG, Kourmaz M. (2017). Talent management in educational organizations: A scale development study. *European Journal of Education Studies*, 3(10): 404-424.
- Tran H, Smith D. (2021). Talent-centered education leadership: Using the employee experience to improve teacher-school relations. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 24(1): 42-54.
- Van Zyl ES, Mathafena RB, Ras J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 15: 1-19.
- Yaghobi Hasankala F, Aliemaili A, Fallah V. (2019). Talent management model for faculty members of Islamic Azad University of Mazandaran province. *Educational Development of Jundishapur*, 10(4): 385-394.
- Zamanifard Z, Darayi M, Farahbakhsh S. (2020). Designing a model for teacher talent management in the education system. *Journal of Research in Educational Systems*, 14(Special Issue): 311-321.



## Identifying the Factors Effecting on Teachers' Talent Management of Secondary School

Masoumeh Sharifi<sup>1</sup>  
Nasser Abbaszadeh<sup>2\*</sup>  
Hamid Shafizadeh<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** Talent and its management can play an effective role in teacher performance. As a result, the present research was conducted with the aim of identifying the factors effecting on teachers' talent management of secondary school.

**Methodology:** The present study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was qualitative. The research population was talent management experts of Tehran city in 2020-2021 year, which from them according to the principle of theoretical saturation number of 16 people were selected as a sample by purposive and snowball sampling methods. The data collection tool was a semi-structured interview that its validity was confirmed by the triangulation method and its reliability was obtained 0.62 by the Cohen's Kappa coefficient method. Data were analyzed by open, axial and selective coding methods in MAXQDA 2020 software.

**Findings:** Findings showed that the factors effecting on teachers' talent management of secondary school were included 17 concepts, 6 subcategories and 3 main categories. The main categories were included the school structure (with two subcategories of reward and appreciation system from teachers' efforts and employment conditions and ethical principles in its process), mission and vision clear of school (with two subcategories of editing the strategic program and specify editing the goals, missions, values and perspectives) and laws, regulations and policies (with two subcategories of flexibility in the processes of teacher selection and recruitment and removal of restrictions on teacher continue education).

**Conclusion:** Considering the identified factors effecting on teachers' talent management of secondary school, planning is necessary to promotion their talent management, which is achieved by improving the identified factors.

**Keywords:** Talent Management, Teachers, Secondary School

---

<sup>1</sup> PhD student, Department of Educational Management, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran. sharifi20102@gmail.com

<sup>2</sup> Associate Professor, Faculty Member, Department of Management, Imam Ali (AS) Officer University, Tehran, Iran (Corresponding Author). Dr.Naserabaszadeh@yahoo.com

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Educational Management, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran. shafizadeh11@gmail.com