

# Identifying the Components of Teachers Talent Management for Elementary Schools in Iran

## ARTICLE INFO

### Article Type

Research Article

### Authors

Leila Zahabioun<sup>1</sup>

Narges Saeidian Khorasgani<sup>2\*</sup>

Narges Keshtiaray<sup>3</sup>

### How to cite this article

Leila Zahabioun, Narges Saeidian Khorasgani, Narges Keshtiaray Identifying the Components of Teachers Talent Management for Elementary Schools in Iran, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2023:6(4): 633-642.

1. PhD student, Department of Educational Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran (Corresponding Author).
3. Associate Professor, Department of Curriculum Planning, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

\* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: nsaeidian@yahoo.com

### Article History

Received: 2022/10/17

Accepted: 2023/01/16

## ABSTRACT

**Purpose:** The present research was conducted with the aim of identifying the talent management components of Iranian elementary teachers with a qualitative-descriptive approach in an exploratory way and with thematic analysis technique of a comparative type.

**Materials and methods:** The research area included 41 electronic and written scientific resources and the text of 10 semi-structured interviews. After identifying the components according to the theoretical literature and interviews, first based on the theoretical framework in the field of talent management, the main categories of recruitment and identification, selection, employment, development and maintenance were considered as overarching themes, then according to Overarching themes 40 basic themes were identified and counted, the extracted basic themes were categorized and named under the categories of overarching themes in the next step, and in this way organizing themes were formed. The content validity of the findings was confirmed using the content validity index (CVR) based on the opinions of a number of human resource managers and primary education experts and a few experts in the field of educational sciences, a total of 15 people. The reproducibility of the findings using The Holstein coefficient was estimated to be 99/.

**Findings:** Finally, the findings based on the theoretical framework include 5 comprehensive themes (recruitment and identification, selection, employment, development and maintenance), 10 organizing themes including identifying elite people, creating motivation to attract elites, matching the person with the job, merit selection, all-round utilization of people, provision of implementation conditions, individual knowledge enhancement, promotion of job and professional skills, excellence and well-being of teachers, and integration of people with teaching profession and 40 basic themes.

**Conclusion:** Therefore, in order to make optimal use of teachers in the primary period, education and training should implement talent management in employing teachers in this period based on the indicators revealed in the current research.

**Keywords:** Talent Management, Teachers, Recruitment and Identification, Selection, Employment, Development, Retention.

## شناسایی مولفه های مدیریت استعداد معلمان برای

## مدارس دوره ابتدایی ایران

لیلا ذهبیون<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

نرگس سعیدیان خوراسگانی<sup>۲\*</sup>

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).

نرگس کشتی آرای<sup>۳</sup>

دانشیار، گروه برنامه ریزی درسی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه های مدیریت استعداد معلمان ابتدایی ایران با رویکرد کیفی - توصیفی به شیوه ی اکتشافی و با تکنیک تحلیل مضمون از نوع قیاسی انجام شد.

**مواد و روش ها:** حوزه پژوهش شامل ۴۱ مورد منابع علمی الکترونیکی و مکتوب و متن ۱۰ مصاحبه ی نیمه ساختاریافته بود. پس از شناسایی مولفه ها با توجه به ادبیات نظری و مصاحبه ها، ابتدا مبتنی بر چارچوب نظری در حوزه مدیریت استعداد، مقوله های اصلی جذب و شناسایی، انتخاب، بکارگیری، توسعه و نگهداشت به عنوان مضامین فراگیر در نظر گرفته شدند سپس با توجه به مضامین فراگیر ۴۰ مضمون پایه شناسایی و احصا شد مضامین پایه استخراج شده ذیل دسته های مضامین فراگیر در مرحله بعدی دسته بندی و نامگذاری شدند و به این ترتیب مضامین سازمان دهنده شکل گرفتند. روایی محتوایی یافته ها با استفاده از شاخص روایی محتوا (CVR) مبتنی بر نظرات تعدادی از مدیران حوزه منابع انسانی و کارشناسان آموزش ابتدایی و چند نفر از متخصصان حوزه علوم تربیتی مجموعاً<sup>۱۵</sup> نفر مورد تایید قرار گرفت. تکرار پذیری یافته ها با استفاده از ضریب هولستی ۰/۹۹ برآورد شد.

**یافته ها:** نهایتاً یافته ها مبتنی بر چارچوب تئوریک شامل ۵ مضمون فراگیر (جذب و شناسایی، انتخاب، بکارگیری، توسعه و نگهداشت)، ۱۰ مضمون سازمان دهنده شامل شناسایی افراد نخبه، ایجاد انگیزه جهت جذب نخبگان، تناسب فرد با شغل، شایسته گزینی، بهره گیری همه جانبه از افراد، فراهم سازی شرایط اجرا، دانش افزایی فردی، ارتقای مهارت های شغلی و حرفه ای، تعالی و رفاه معلمان، و عجین سازی افراد با شغل معلمی و ۴۰ مضمون پایه بودند.

**نتیجه گیری:** براین اساس به منظور بهره گیری بهینه از معلمان در دوره ابتدایی، آموزش و پرورش باید مدیریت استعداد در به کارگیری معلمان در این دوره را بر اساس شاخصهای مکشوف در پژوهش حاضر عملیاتی کند.

**کلمات کلیدی:** مدیریت استعداد، معلمان، جذب و شناسایی، انتخاب، بکارگیری، توسعه، نگهداشت

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۶

\* نویسنده مسئول: nsaeidian@yahoo.com

## مقدمه

در قرن بیست و یکم همه سازمانها این نکته را دریافته اند که مشاغل خاص نیاز به آمادگی خاص دارد. مهمترین سرمایه سازمان در این قرن منابع انسانی هستند. این منابع، عامل اصلی بقای سازمان در فضای رقابتی می باشند چرا که با پیچیده شدن محیط و ایجاد تنوع در فرهنگ ها و مشاغل گوناگون سازمانی، نقش منابع انسانی نیز تغییر کرده است. سازمانهای امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف پذیر و پاسخ گو نیاز دارند و از طرف دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این افراد در سازمان بسیار دشوارتر از قبل شده است. داروئیان، میرسپاسی و دانش فرد (۱). توجه مدیران به توانایی ها و نیلایهای پرسنل را در موفقیت سازمان امری ضروری می داند. در این وضعیت مدیریت استعداد (talent management) مهمترین پارامتر برای مدیران می باشد (۲). مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان. مدیریت استعداد برگرفته از مدیریت منابع انسانی است که فرایند پیشرفت را در یک سازمان نشان می دهد (۳). آموزش و پرورش نیز برای پایدار ماندن در فضای رقابتی و دستیابی به اهداف تعیین شده به مدیریت استعداد نیاز دارد. مدیریت استعداد یک عامل حیاتی در سازمانهای موفق و مدارس است که باعث جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد می شود (۴). آموزش و پرورش از جمله سازمانهایی است که اصلی ترین سرمایه آن منابع انسانی است و نیاز دارد معلمان شایسته و مستعد را به کار گیرد تا بتواند به اهداف تعیین شده در اسناد بالادستی از جمله سند تحول بنیادین دست یابد و انتظارات و نیازهای جامعه را برآورده کند. در واقع مدیریت استعداد در بخش آموزش اشاره دارد به شناسایی و به کارگیری معلمان و مدیران اثربخش برای همه مدارس و کلاسها و تجهیز این افراد به مهارتهای آموزشی و رهبری مورد نیاز به منظور بهبود چشمگیر موفقیت دانش آموزان (۵). مدیران مدارس تا حد زیادی کسب موفقیت در فعالیتهای خود را متأثر از مدیریت استعداد می دانند. اما در واقع، سیستم مدیریت استعدادی در آموزش و پرورش وجود ندارد که افراد مستعد را شناسایی و جذب کند، توسعه دهد، آنها را نگه دارد و حمایت کند تا جایگاه آموزش و پرورش بهتر شود (۶). مسئولین آموزش و پرورش جهت کارآمدتر و اثربخش تر کردن فعالیتهای خود و همچنین تربیت نسل مستعد و آماده به کار برای جامعه مطابق شایستگیهای ذکر شده در سند تحول برای متریبان و مربیان، باید مؤلفه های مدیریت استعداد را مرتبط با کارکنان به کار گیرند و در مدیریت منابع انسانی خود، اولویت اصلی را به مدیریت استعداد

راهکار ۴-۱۵- جذب و تربیت معلمان مستعد، آگاه و متعهد برای تدریس در دروسهای علوم انسانی، دانش افزایی مستمر معلمان در حین خدمت و ارتقای شأن و منزلت فرهنگی و اجتماعی آنها. تاکید بر محقق شدن اهداف عملیاتی سند تحول آموزش و پرورش، بی انگیزه بودن معلمان در محیط کار و میل به ترک سازمان و از سوی دیگر یافته پژوهشگر مبنی بر عدم انجام پژوهش کافی در زمینه مدیریت استعداد معلمان با استفاده از مدل اصلی مدیریت استعداد (با مولفه های جذب و شناسایی، انتخاب، بکارگیری، توسعه و نگهداشت) می طلبد تا پژوهشی با رویکرد قیاسی در زمینه شناسایی مولفه های مدیریت استعداد معلمان انجام شود. هدف پژوهش حاضر شناسایی مولفه های مدیریت استعداد برای معلمان ابتدایی می باشد.

انجام پژوهش فوق ضروری است چرا که مسئولین و سیاستگذاران آموزش و پرورش به شاخص های علمی مدیریت استعداد در زمان استخدام معلمان ابتدایی دسترسی نداشته همچنین مدیران مدارس نیز آشنایی کافی با چگونگی توسعه و نگهداشت معلمان ندارند. علاوه براین، استفاده از شاخص های شناسایی شده به تحقق اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در زمینه زیر نظام منابع انسانی کمک می کند.

پژوهش بارانی و همکاران (۸)، با هدف شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب انجام شد. نتایج بدست آمده نشان داد الگوی مدیریت استعداد شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب دارای ۵ بعد (جذب، آموزش و بهسازی، نگهداشت، ارزشیابی و تعالی استعداد)، ۱۳ مولفه و ۸۳ شاخص می باشد.

پژوهش عباس پور، سیف هاشمی و غیائی ندوشن (۹)، ۶ مولفه را برای مدیریت استعداد شناسایی و ارائه کرد که عبارتند از ۱- شناسایی و جذب پست کلیدی (مدیران سازمان و مدیران مدارس) - ۲- عوامل شناخت فرد مستعد (قابلیت - مهارت - تعهد) - ۳- عوامل انتخاب فرد مستعد (مصاحبه و آزمون - بررسی رزومه کاری) - ۴- بکارگیری (ابتکار - مسئولیت پذیری - وجدان کاری) - ۵- توسعه (توانمندسازی - پیشرفت مسیر شغلی - آموزش ضمن خدمت - ارزیابی) - ۶- نگهداشت (سیستم جبران خدمت - توجه به نیازهای مادی و معنوی).

احمدی، زاهدبالان، مرادی و خالق خواه (۴)، در پژوهش خود با عنوان واکاوی فرایند مدیریت استعداد معلمان در مدارس دوره متوسطه شهر اردبیل به این نتیجه دست یافتند که شرایط علی (تغییرات سیستمی و تغییرات مدیریتی)؛ مقوله محوری (مدیریت حرفه ای فرد در سازمان و مدیریت روانی - ذهنی فرد در سازمان)؛ راهبردها (اقدامات اجرائی طرح)؛ عوامل زمینه ای (فضاسازی زمینه - ای محیطی، ساختاری و فضاسازی زمینه ای نیروی انسانی)؛ عوامل مداخله ای (تغییرات عملکردی و تغییرات ساختاری لازم در مدارس) و پیامدها (دستاوردهای شناختی روانی و دستاوردهای علمی آموزشی)، فرایند مدیریت استعداد معلمان در دوره متوسطه شهر اردبیل و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می نماید.

پرسنل بدهند. رایج ترین مدل مدیریت استعداد، مدل فیلیبس و رویر (۷) می باشد که در اکثر پژوهش ها آمده است و بسیاری از مدل های پژوهش بر اساس این مدل طراحی شده اند. استخدام و جذب افراد با استعداد در آموزش و پرورش بر اساس مدل مدیریت استعداد باعث می شود افرادی که علاقه، استعداد و توانایی معلمی دارند جذب کار شوند. در این مرحله افراد با استعداد و با قابلیت های معلمی و مدیریتی در جایگاه شغلی مناسب قرار می گیرند و تحقق اهداف نهاد تعلیم و تربیت اتفاق می افتد. هدف عملیاتی دهم و یازدهم سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به منابع انسانی در آموزش و پرورش پرداخته است. برای هدف عملیاتی دهم «ارتقای منزلت اجتماعی جایگاه حرفه ای منابع انسانی با تأکید بر نقش الگویی و جایگاه معلم» چهار راهکار بیان شده است. راهکار سوم «اصلاح قوانین و مقررات موجود استخدامی، مالی و اداری متناسب با حرفه های تخصصی با مشارکت دستگاه های ذیربط» می باشد. هدف عملیاتی یازدهم این سند «بازمهندسی سیاستها و باز تنظیم اصول حاکم بر برنامه درسی تربیت معلم با تأکید بر کارورزی و انطباق سطح شایستگی های حرفه ای معلمان در سطح ملی و جهانی با مقتضیات الگوی برنامه درسی در نظام تعلیم و تربیت و طراحی سیاست های مناسب برای ارتقای شیوه های جذب، تربیت و نگهداشت معلمان در آموزش و پرورش» دارای ۱۲ راهکار می باشد که راهکار سوم به چگونگی جذب و نگهداشت استعدادهای برتر و برخوردار از کلیه صلاحیت ها، و راهکار هفتم به توسعه زمینه پژوهشگری و افزایش توانمندیهای حرفه ای به شکل فردی و گروهی پرداخته است. هر دو هدف عملیاتی ذکر شده مربوط به هدف کلان چهارم «برقراری نظام اثربخش و کارآمد منابع انسانی بر اساس نظام معیار اسلامی» است که برای تحقق این هدف نیاز به مدیریت استعداد است تا مولفه های استخدام، جذب، تربیت، نگهداشت و ... به شکل صحیح و بر اساس شایستگی اتفاق افتد. از طرفی سومین زیرنظام اصلی در مبانی نظری تحول بنیادین آموزش و پرورش، تربیت معلم و تأمین منابع انسانی است. این زیرنظام شامل جذب، آماده سازی، حفظ، ارتقاء و ارزشیابی معلم و سایر منابع انسانی است و در برگیرنده تمام افراد از سطح ستاد تا سطح مدرسه است. اصول این زیرنظام بیان می کند که سیاست های حاکم بر جذب و تربیت منابع انسانی باید از تنوع کافی برخوردار باشد و منجر به تأمین و ذخیره سازی منابع انسانی شده و امکان انتخاب افرادی که دارای صفات، توانمندیهای جسمی و ذهنی، دانش و مهارت حرفه ای سطح بالا هستند را فراهم نماید. در اصول مؤلفه حفظ و ارتقاء «مربیان» تدوین سیاست ها و برنامه هایی برای رشد حرفه ای معلمان و واگذاری مسئولیت های مدیریتی در سطوح مختلف به افراد بر اساس شایستگی های حرفه ای و باتجربه مطرح شده است. هدف عملیاتی پانزدهم راهکار سوم و چهارم به مدیریت استعداد دانش آموزان و معلمان پرداخته است.

راهکار ۳-۱۵- شناسایی استعدادهای برتر و هدایت آنها به ادامه تحصیل در رشته های علوم انسانی و زمینه سازی برای تقویت و تعمیق فعالیت های علمی پژوهشی آنها در دوره های آموزش عالی .

مدیریت استعداد عبارتند از: توجه هر فرد به وظایف شغلی اش، پشتکار و میل به تلاش در انجام وظایف شغلی و شرکت کارکنان در دوره های آموزشی داخلی و خارجی.

هدف پژوهش پورکریمی و رحمتی (۱۳) شناخت رابطه مدیریت استعداد با فرایند انتخاب مدیران در مدارس تیزهوشان استان البرز از دیدگاه دبیران این مدارس بود. نتایج به دست آمده گویای آن بود که بین مدیریت استعداد با فرایند انتخاب مدیران مدارس رابطه معناداری وجود دارد. در این زمینه دانش و مهارت شغلی، نوآوری و ابتکار عمل در مدیریت استعداد، بیشترین همستگی را با فرایند انتخاب مدیران مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز داشته اند. همچنین از میان مؤلفه های مختلف مدیریت استعداد، مؤلفه های دانش و مهارت شغلی و ارتباطات قابلیت پیش بینی فرایند انتخاب را دارا می باشند.

احمد و داس (۱۴) در پژوهش خود به شناسایی مؤلفه های مدیریت استعداد در معلمان پرداختند. جامعه پژوهش، معلمان راهنمایی و نمونه پژوهش ۲۵۰ نفر از معلمان راهنمایی ۲۵ مدرسه بود. پرسشنامه محقق ساخته ۵۰ آیتم را برای سنجش مدیریت استعداد معلمان در بر می گرفت. برنامه ریزی، فرایند نیاز سنجی، توسعه حرفه ای، تطابق با محیط کار، مدیریت عملکرد، توانمند سازی معلمان، شرایط کاری، تشویق، پاداش (جبران) و مهارتهای تدریس از مؤلفه های مدیریت استعداد و دارای چند بعد نیز بود.

نوه ابراهیم و ولادت (۱۵) در پژوهش خود، مؤلفه های مدیریت استعداد در دانش آموزان را شناسایی کردند. چهار مؤلفه مدیریت استعداد دانش آموزان عبارتند از: شناسایی و ثبت نام، آموزش، توسعه، و نگهداری و شکوفا کردن. مؤلفه اول شناسایی و ثبت نام است و در ایران که اکثر دانش آموزان به مدارس دولتی می روند بر اساس محل سکونت شان در نزدیکترین مدرسه ثبت نام می شوند. آزمون ورودی از متقاضیان گرفته نمی شود و ارزیابی از دانش آموز ضعیف یا باهوش وجود ندارد. موقعیت محیط زندگی دانش آموز، تاثیر زیادی بر شکوفا شدن استعداد او دارد. در این بین معلمان می توانند با شناختی که از دانش آموزان دارند تلاش کنند تا استعداد های وی را شکوفا کنند. مؤلفه دوم آموزش می باشد؛ پس از شناخت استعداد دانش آموزان، نیاز هست تا به آنها آموزش داده شود.

یکی از متداول ترین مدل های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد، مدل فیلیپس و روپر (Philips & Roper) است که مؤلفه های (عوامل) زیر را در بر می گیرد:

۱- شناسایی و جذب: شناسایی افراد با استعداد درون سازمان و ارزیابی نقش های موجود در آن و استفاده از افراد و استعداد های مورد نیاز جهت تحقق نقش ها.

۲- انتخاب: با استفاده از روش های عینی سنجش عملکرد مثل مصاحبه، ارزیابی، شخصیتی، آزمون دانش ...

۳- توسعه (ارتقاء): استفاده از استراتژی توسعه و بهسازی افراد با استعداد؛ مهمترین نقش در بهسازی بر عهده مدیران عملیاتی (مدیران مستقیم افراد) است.

۴- حفظ و نگهداری افراد مستعد: نگهداشتن کارکنان با استعداد. این کارکنان به طور مستمر توانمندیا و قابلیت های سازمان را بهبود

نوراد صدیق و همکاران (۱۰) پژوهش واکاوی، رتبه بندی و ارائه الگوی مؤلفه های شناسایی مدیران مستعد مدارس غیر دولتی شهر تهران را با روش آمیخته انجام دادند. جامعه پژوهش در بخش کمی مؤسسان و مدیران مدارس متوسطه غیر دولتی تهران بود. پس از بررسی داده ها، در بین ۱۳ مؤلفه، مهارت ظرفیت سازی، ویژگی های اخلاقی، اشتیاق، مهارتهای فردی و بین فردی در اولویت اول قرار دارد. ۱۳ مقوله کلی شناسایی شده برای فرایند مدیریت استعداد عبارت بود از: شرایط علمی (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی)، عوامل تأثیر گذار، (عوامل شغلی و سازمانی)، مقوله کانونی (شایسته گرایی، راهبردهای مدیریت استعداد آموزش کارکنان، طرح ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکززدایی، عوامل زمینه ای (مشارکت معلمان، ساختار نظام مند، امکانات آموزشی)، شرایط مداخله گر (استقلال مدارس)، و پیامدها (بالندگی سازمانی). نشانگان توسعه مدیران با استعداد شامل برنامه ریزی مدون برای توسعه (نیازسنجی و آموزش و ارائه مناسب)، ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات، کمک گرفتن از اولیای زبده برای انتقال اطلاعات به مدیران، کمک گرفتن از اساتید دانشگاه برای انتقال مؤثر اطلاعات به مدیران، اختصاص شرح وظایف مدیر مدرسه به مسائل آموزشی، فراهم آوردن تسهیلات برای به روزآوری اطلاعات، فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی، ارائه مشاوره آموزشی، یادگیری مستمر، برگزاری دوره های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد و بیشترین تاکید بر ایجاد فرصت توسعه شغلی است.

نعیم یآوری و همکاران (۱۱)، در پژوهش خود با عنوان شناسایی ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان های ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی، نگهداشت کارکنان مستعد را به دو بخش نگهداشت برد برد و نگهداشت باخت باخت تفکیک کردند. به اعتقاد مدیران چنانچه عواملی مانند فضای رشد و پیشرفت، احترام، انگیزه بخشی مناسب، شایسته سالاری و ... در سازمانی مدنظر باشد، نگهداشت افراد مستعد در این سازمان نه تنها برای سازمان مفید و سودمند خواهد بود، بلکه خود کارکنان مستعد، فرصت رشد و ارتقای بیشتر برایشان فراهم گشته و از ماندن در این سازمان بهره و منفعت خواهند برد؛ همچنین چنانچه عواملی مانند مدیریت ضعیف، نظام تشویقی مالی ناکارآمد، بستر سازی نامناسب و ... در سازمانی حاکم باشد، ماندن افراد مستعد نه به نفع خودشان است و نه به نفع سازمان.

شناسایی مؤلفه های مدیریت بهینه استعداد در دانشگاه علوم پزشکی بجنورد از دیدگاه کارکنان توسط جباری و همکاران (۱۲) انجام شد. پس از تحلیل داده ها، نتایج تحلیل عاملی نشان داد که پنج مؤلفه جذب، انتخاب، توسعه، عجزین شدن با کار، و نگهداری استعداد با مدیریت استعداد رابطه معنادار دارد و همچنین نشان داد که نگهداری استعداد سپس انتخاب و سپس توسعه به ترتیب اولویت بندی مؤلفه های مدیریت استعداد را دارا می باشند. یافته ها نشان داد عوامل توجه هر فرد به وظایف شغلی اش، پشتکار و میل به تلاش در انجام وظایف شغلی و استفاده از سیستم ارزیابی در استخدام، مهمترین عوامل در مدیریت استعداد و عوامل استخدام افراد است. نتایج پژوهش نشان داد مهمترین عوامل در مؤلفه توسعه

روش هولستی استفاده شد. پایایی و فرمول مضامین مستخرج از متون مدیریتی عبارت است از:

$$Pao = \frac{2m}{(n1+n2)} = \frac{2 \times 96}{97+96} = \frac{192}{193} = \%99$$

#### یافته ها

برای تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون با رویکرد قیاسی اکتشافی استفاده شد. بدین منظور ابتدا پژوهشگر تلاش کرد با مطالعه کلی داده های خام، مضمونهای موجود در متن و محتوای مصاحبه را تعیین نماید. مضامین مشابه و تکراری حذف شدند و در نهایت تعداد ۴۰ مضمون شناسایی گردید و در نهایت ۵ دسته مؤلفه اصلی تحت عنوان:

- ۱- جذب و شناسایی شامل شناسایی افراد نخبه و ایجاد انگیزه جهت جذب نخبگان
- ۲- انتخاب شامل تناسب فرد با شغل و شایسته گزینی
- ۳- به کارگیری شامل بهره گیری همه جانبه از قابلیت های افراد و فراهم سازی شرایط اجرا
- ۴- توسعه شامل دانش افزایی فردی و ارتقای مهارتهای شغلی و حرفه ای
- ۵- نگهداشت شامل تعالی و رفاه معلمان و عین سازی افراد با شغل معلمی شناسایی شد که مجموعاً ۵ مضمون فراگیر و ۱۰ مضمون سازمان دهنده و ۴۰ مضمون پایه استخراج شد. ۴۰ مضمون پایه و فراوانی آن پس از تلخیص و حذف مضامین مشابه و دسته بندی مضامین پایه و سازمان دهنده در جدول ۱ آمده است.

می بخشند. برای این نگهداشت نیاز به رویکرد شایسته سالاری است. بیشترین عامل ترک خدمت در افراد با استعداد، عدم توجه مدیران به شایستگی ها و شایسته سالاری است.

#### مواد و روش ها

روش پژوهش، تحلیل مضمون (Thematic analysis) بود. فرایند تحلیل مضمون در سه مرحله انجام می شود: الف) توجه و توصیف متن، ب) تشریح و تفسیر متن، ج) ادغام و یکپارچگی کردن مجدد متن (۱۶).

جامعه، نمونه پژوهش و روش نمونه گیری

در پژوهش حاضر جامعه و نمونه برابر بود. نمونه پژوهش ۴۱ مورد مقالات، اسناد و کتب مندرج در پایگاهها، وب سایتها، و کتابخانه ها که به تفکیک ۳۰ مقاله، ۶ پایان نامه، ۴ کتاب و ۱ سند آموزشی و ۱۰ مصاحبه انجام شده، بوده است. بررسی متون و مصاحبه ها به روش سرشماری و تعمق در کل محتوای مقالات، کتب، سند و مصاحبه ها انجام شد. مصاحبه با ۱۰ نفر از متخصصین در حوزه تعلیم و تربیت در زمینه مدیریت استعداد می باشد. در مصاحبه نمونه گیری به روش گلوله برفی، انجام شد. ابزار گردآوری داده ها مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه جهت تدوین پرسشنامه بود. پس از تدوین پرسشنامه با ۴۳ گویه، جهت تایید روایی محتوایی بین ۱۵ نفر متخصص توزیع شد و مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی روایی محتوایی از شاخص نسبت روایی محتوایی لاوشه (CVR) Content Validity Ratio استفاده شد که حداقل مقدار روایی تعیین شده برای ۱۵ نفر ۰/۶۰ بود. جهت تعیین پایایی پژوهش حاضر از

جدول ۱- مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه مدیریت استعداد همراه با فراوانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی
جذب و شناسایی	شناسایی افراد نخبه	۳- شناسایی افراد مستعد شغل معلمی از طریق آزمونهای استاندارد و مصاحبه های تخصصی جهت جذب در آموزش و پرورش	۳
		۴- توجه به صلاحیت های رفتاری، حرفه ای و تحصیلاتی	۴
		۱- معرفی آموزش و پرورش و حیطه های فعالیت های مدارس به متقاضیان استخدام	۸
	ایجاد انگیزه جهت جذب نخبگان	۲- تشکیل خزانه استعداد با استفاده از همکاران خبره جهت جذب افراد مستعد شغل معلمی	۴
		۵- اصلاح قوانین و مقررات استخدامی، مالی و اداری متناسب با شغل معلمی در آزمونهای استخدامی	۱۰
انتخاب	تناسب فرد با شغل	۶- ارزیابی نقش و استعداد افراد جهت تحقق اهداف تعیین شده در سند تحول	۱۳
		۸- توجه مسئولین آموزش و پرورش به سوابق آموزشی، پرورشی و تجارب متقاضیان	۱۰
		۷- گزینش افراد بر اساس توانایی های جسمی، رفتاری و حرفه ای جهت قرار گرفتن در جایگاه مناسب	۶
	شایسته گزینی	۹- استفاده از مصاحبه های تخصصی به منظور گزینش مناسب ترین افراد از میان متقاضیان شغل معلمی	۷
		۱۰- توجه به ویژگی های جغرافیایی و تنوع فرهنگی در گزینش متقاضیان	۱۴
		۱۱- استفاده از نظرات معلمان پیشکسوت در جلسات مصاحبه های تخصصی جهت گزینش معلمان	۳

۱۲- مشروط کردن استخدام قطعی معلمان بر اساس ارزیابی دوره ای از مهارت های حرفه ای آنان	۵		
۱۳- اعطای مسئولیت های متنوع به معلمان جهت شکوفایی استعدادها باقوه آنان	۲	بهره گیری همه	
۱۴- آشناسازی معلمان با تواناییهای خود	۳	جانبه از	بکارگیری
۲۰- مدون سازی تجربیات معلمان جهت استفاده های بعدی	۲	قابلیت های افراد	
۱۵- توجه مدیران به خلاقیت، نوآوری و پشتکار معلمان در جریان تدریس و آموزش	۲		
۱۶- توجه مدیران به کار تیمی، روابط همکارانه و فعالیت های مشارکتی و جمعی معلمان	۳		
۱۷- بروز بودن اتوماسیون اداری آموزش و پرورش و شبکه های مجازی جهت استفاده معلمان	۲	فراهم سازی شرایط اجرا	
۱۸- استقلال مدارس در نحوه بکارگیری نیروهای آموزشی مدارس	۷		
۱۹- ایجاد شرایط همکاری بین مدارس همجوار به منظور توسعه شبکه های یادگیری	۲		
۲۱- فراهم کردن فرصت برابر برای رشد شخصی و توسعه حرفه ای معلمان	۱۳		
۲۴- فراهم کردن شرایط و امکانات برگزاری پژوهش های مدرسه محور و نمایشگاه جهت افزایش ابتکار، خلاقیت و بهسازی معلمان	۳	دانش افزایی فردی	توسعه
۲۶- فراهم کردن شرایط جهت ادامه تحصیل معلمان و انجام فعالیت های علمی و پژوهشی	۳		
۲۲- برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت و کارگاه های تخصصی جهت توسعه مهارت های حرفه ای معلمان	۱۵		
۲۳- تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد استاندارد جهت رشد معلمان	۵	ارتقاء مهارت های شغلی و حرفه ای	
۲۵- ایجاد ارتباط بین مدارس و مراکز کارآفرینی	۲		
۲۷- تلاش جهت تحقق اهداف سند تحول در زمینه ارتقاء منابع انسانی	۱		
۲۸- کیفیت بخشی به جلسات شورای معلمان بر مبنای یادگیرنده بودن مدرسه	۱		
۲۹- استفاده از نظرات معلمان در ارزشیابی مدیران	۸		
۳۰- ارتقای شان و منزلت فرهنگی و اجتماعی معلمان	۷		
۳۱- توجه به متغیرهای روابط سازمانی و روابط انسانی در توزیع، تقسیم و ارتقاء معلمان	۲		
۳۲- واگذاری پست های مدیریتی بر اساس شایستگی های حرفه ای و رفتاری معلمان	۳	تعالی و رفاه معلمان	نگهداشت
۳۴- تلاش جهت افزایش کیفیت شرایط شغلی و اقتصادی معلمان	۵		
۳۵- تقدیر و تشویق افراد بر اساس عملکرد شغلی و حرفه ای معلمان	۵		
۳۷- توجه مدیران به توانایی ها و شایستگی های افراد و احترام گذاشتن به همه پرسنل	۲		
۳۸- شناسایی و قدردانی از معلمان تصمیم گیر و تصمیم ساز در چالش های مدرسه	۲		
۳۹- افزایش حقوق معلمان بر اساس عملکرد و شایستگی آنها توسط آموزش و پرورش			
۳۳- غنی سازی شغل	۱		
۳۶- ایجاد فضای شغلی مناسب جهت برقراری روابط دوستانه و همکارانه در مدارس توسط مدیر	۱	عجین سازی افراد با شغل معلمی	
۴۰- استفاده از پرداخت های مادی و معنوی برای معلمان مستعد جهت افزایش انگیزه های رقابت بین آنان	۱		

جدول ۲ مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه تدوین شده مدیریت استعداد معلمان ابتدایی را نشان میدهد.

جدول ۲- مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه مدیریت استعداد

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
جذب و شناسایی	شناسایی افراد نخبه	۱- اصلاح قوانین و مقررات استخدامی، مالی و اداری متناسب با شغل معلمی در آزمونهای استخدامی
شناسایی		۲- توجه به صلاحیت های رفتاری، حرفه ای و تحصیلاتی متقاضیان شغل معلمی

ایجاد انگیزه	۱- شناسایی افراد مستعد شغل معلمی از طریق آزمونهای استاندارد و مصاحبه های تخصصی جهت جذب در آموزش و پرورش
جهت جذب نخبگان	۲- تشکیل خزانه استعداد با استفاده از همکاران خبره جهت جذب افراد مستعد شغل معلمی ۳- معرفی آموزش و پرورش و حیطه های فعالیت های مدارس به متقاضیان استخدام
تناسب فرد با شغل	۱- ارزیابی نقش و استعداد افراد جهت تحقق اهداف تعیین شده در سند تحول ۲- توجه مسئولین آموزش و پرورش به سوابق آموزشی، پرورشی و تجارب متقاضیان
انتخاب شایسته گزینی	۱- گزینش افراد بر اساس توانایی های جسمی، رفتاری و حرفه ای جهت قرار گرفتن در جایگاه مناسب ۲- استفاده از مصاحبه های تخصصی به منظور گزینش مناسب ترین افراد از میان متقاضیان شغل معلمی ۳- توجه به ویژگی های جغرافیایی و تنوع فرهنگی در گزینش متقاضیان ۴- استفاده از نظرات معلمان پیشکسوت در جلسات مصاحبه های تخصصی جهت گزینش معلمان ۵- مشروط کردن استخدام قطعی معلمان بر اساس ارزیابی دوره ای از مهارت های حرفه ای آنان
بهره گیری همه جانبه از قابلیت های افراد	۱- اعطای مسئولیت های متنوع به معلمان جهت شکوفایی استعدادهای بالقوه آنان ۲- آشناسازی معلمان با توانایی های خود ۳- مدون سازی تجربیات معلمان جهت استفاده های بعدی
بکارگیری فراهم سازی شرایط اجرا	۱- توجه مدیران به خلاقیت، نوآوری و پشتکار معلمان در جریان تدریس و آموزش ۲- توجه مدیران به کار تیمی، روابط همکارانه و فعالیتهای مشارکتی و جمعی معلمان ۳- بروز بودن اتوماسیون اداری آموزش و پرورش و شبکه های مجازی جهت استفاده معلمان ۴- استقلال مدارس در نحوه بکارگیری نیروهای آموزشی مدارس ۵- ایجاد شرایط همکاری بین مدارس همجوار به منظور توسعه شبکه های یادگیری
دانش افزایی فردی	۱- فراهم کردن فرصت برای رشد شخصی و توسعه حرفه ای معلمان ۲- فراهم کردن شرایط و امکانات برگزاری پژوهش های مدرسه محور و نمایشگاه جهت افزایش ابتکار، خلاقیت و بهسازی معلمان ۳- فراهم کردن شرایط جهت ادامه تحصیل معلمان و انجام فعالیتهای علمی و پژوهشی
توسعه ارتقای مهارتهای شغلی و حرفه ای	۱- برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت و کارگاه های تخصصی جهت توسعه مهارتهای حرفه ای و اخلاقی معلمان ۲- تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد استاندارد جهت رشد معلمان ۳- ایجاد ارتباط بین مدارس و مراکز کارآفرینی ۴- تلاش جهت تحقق اهداف سند تحول در زمینه ارتقاء منابع انسانی ۵- کیفیت بخشی به جلسات شورای معلمان بر مبنای یادگیرنده بودن مدرسه
تعالی و رفاه معلمان	۱- استفاده از نظرات معلمان در ارزشیابی مدیران ۲- ارتقای شأن و منزلت فرهنگی و اجتماعی معلمان ۳- توجه به متغیرهای روابط سازمانی و روابط انسانی در توزیع، تقسیم و ارتقاء معلمان ۴- واگذاری پست های مدیریتی بر اساس شایستگی های حرفه ای و رفتاری معلمان ۵- تلاش جهت افزایش کیفیت شرایط شغلی و اقتصادی معلمان ۶- تقدیر و تشویق افراد بر اساس عملکرد شغلی و حرفه ای معلمان ۷- توجه مدیران به توانایی ها و شایستگی های افراد و احترام گذاشتن به همه پرسنل ۸- شناسایی و قدردانی از معلمان تصمیم گیر و تصمیم ساز در چالش های مدرسه ۹- افزایش حقوق معلمان بر اساس عملکرد و شایستگی آنها توسط آموزش و پرورش
عجین سازی افراد با شغلی معلمی	۱- غنی سازی شغل ۲- ایجاد فضای شغلی مناسب جهت برقراری روابط دوستانه و همکارانه در مدارس توسط مدیر ۳- استفاده از پرداخت های مادی و معنوی برای معلمان مستعد جهت افزایش انگیزه های رقابت بین آنان

## نتیجه گیری

از آنجا که آموزش و پرورش نقش کلیدی در توسعه و رشد انسانها و کشور داشته و به طور اخص دوره ابتدایی طبق نظر تقریباً تمام کشورها، اساس هرگونه تحول آغازین در عرصه رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی هر جامعه خصوصاً جوامع در حال توسعه محسوب می‌شود، لذا برگزیدن افراد نخبه به سیستم آموزش ابتدایی، از اهمیت بسیاری برخوردار بوده و می‌تواند تا در جهت استقرار مدیریت استعداد نهایت توجه و تلاش مبذول گردد.

مضمون فراگیر جذب و شناسایی شامل مضامین سازمان دهنده ی شناسایی افراد نخبه و ایجاد انگیزه جهت جذب نخبگان و مضامین پایه مربوطه در جدول ۱ و ۲ نشان داده شده است. مضمون سازماندهنده ی شناسایی افراد نخبه با مضمون پایه توجه به صلاحیت های رفتاری، حرفه ای و تحصیلاتی متقاضیان شغل معلمی با پژوهش عباس پور و همکاران (۹) که از جمله عوامل شناخت افراد مستعد را سنجش قابلیت و مهارت دانسته، همسو می باشد. همچنین مضمون پایه شناسایی افراد مستعد شغل معلمی از طریق آزمونهای استاندارد و مصاحبه های تخصصی جهت جذب در آموزش و پرورش با یافته های عباس پور و همکاران (۹) و مضمون پایه با عنوان اصلاح قوانین و مقررات استخدامی، مالی و اداری متناسب با شغل معلمی در آزمونهای استخدامی، با سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۷) همسو می باشد.

دومین مضمون فراگیر، انتخاب است که شامل مضامین سازمان دهنده تناسب فرد با شغل و شایسته گزینی می باشد که در جدول ۲ با مضامین پایه نشان داده شده است. تناسب فرد با شغل شامل مضامین پایه ارزیابی نقش و استعداد افراد جهت تحقق اهداف تعیین شده در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و نیز توجه مسئولین آموزش و پرورش به سوابق آموزشی، پرورشی و تجارب متقاضیان، با پژوهش عباس پور و همکاران (۹) که از عنوان بررسی رزومه کاری استفاده نموده همسو می باشد. مضمون سازمان دهنده شایسته گزینی که با پژوهش نورا صدیق و همکاران (۱۰)، نعیم‌پاوری و همکاران (۱۱) همخوانی دارد، و نیز مضمون پایه استفاده از مصاحبه های تخصصی به منظور گزینش مناسب ترین افراد از میان متقاضیان شغل معلمی با یافته های عباس پور و همکاران (۹) همخوانی دارد.

جهت استقرار مدیریت استعداد در مدارس، در نظر گرفتن تناسب فرد با شغل در زمان انتخاب از طریق بررسی استعداد افراد و توجه به تجارب آموزشی و همچنین توجه به شایسته گزینی از طریق بررسی کلیه ی توانائیهای افراد، استفاده از مصاحبه های تخصصی با کمک پیشکسوتان به منظور تشخیص این توانائیها، توجه به ویژگیهای جغرافیایی و فرهنگی و همچنین ارزیابی دوره ای مهارت‌های حرفه ای معلمان، ضروریست.

به کارگیری، سومین مضمون فراگیر از یافته های پژوهش حاضر است که در برگزیده مضامین سازمان دهنده بهره گیری همه جانبه از قابلیت های افراد و فراهم سازی شرایط اجرا می باشد و در جدول ۱ نشان داده شده است. بهره گیری همه جانبه از افراد شامل مضامین پایه اعطای مسئولیت های متنوع به معلمان جهت شکوفایی استعدادهای بالقوه آنان با سند تحول بنیادین، همسو می باشد. دیگر

مضمون سازماندهنده بکارگیری با عنوان فراهم سازی شرایط اجرا، با مضامین پایه توجه مدیران به خلاقیت، نوآوری و پشتکار معلمان در جریان تدریس و آموزش با پژوهش احمدی و همکاران (۴) همسو است؛ توجه مدیران به کار تیمی، روابط همکارانه و فعالیت های مشارکتی و جمعی معلمان با پژوهش احمدی و همکاران (۴)، جباری و همکاران (۱۲)، نورا صدیق و همکاران (۱۰) همسو است؛ استقلال مدارس در نحوه بکارگیری نیروهای آموزشی مدارس با پژوهش احمدی و همکاران (۴)، نورا صدیق و همکاران (۱۰) همسو می باشد. بکارگیری صحیح نیروهای منتخب از طریق در نظر گرفتن شاستگی های افراد و تناسب نقش های معلمی با ویژگیهای آنان و نیز آزادی عمل مدارس در نحوه بکارگیری نیروهای آموزشی در کنار فراهم سازی شرایط لازم جهت اجرای این برنامه ها از طریق ایجاد جو خلاقانه و نوآورانه در جریان تدریس، توجه و تشویق به کارهای تیمی و مشارکتی و ایجاد فرصت برای تصمیم سازی معلمان توسط مدیران و ایجاد شرایط همکاری بین مدارس توسط آنان و به روز بودن اتوماسیون اداری، از دیگر شرایط لازم جهت استقرار مدیریت استعداد در مدارس می باشد.

چهارمین مضمون فراگیر، توسعه می باشد که شامل مضامین سازمان دهنده دانش افزایی فردی و ارتقای مهارت‌های شغلی و حرفه ای می باشد و در جدول ۱ نشان داده شده است. دانش افزایی فردی شامل مضامین پایه فراهم کردن فرصت برابر برای رشد شخصی و توسعه حرفه ای معلمان، با سند تحول و پژوهش هارون و همکاران (۳)، فراهم کردن شرایط و امکانات برگزاری پژوهش های مدرسه محور و نمایشگاه جهت افزایش ابتکار، خلاقیت و بهسازی معلمان با نتایج پژوهش عباس پور و همکاران (۹)، احمدی و همکاران (۴)، جباری و همکاران (۱۲)؛ و نیز فراهم کردن شرایط جهت ادامه تحصیل معلمان و انجام فعالیت های علمی و پژوهشی با (مصاحبه ۱،۲، سند تحول هم خوانی دراد. ارتقای مهارت‌های شغلی و حرفه ای دیگر مضمون سازماندهنده ای است که شامل مضامین پایه برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت و کارگاههای تخصصی جهت توسعه مهارت‌های حرفه ای معلمان که با پژوهش عباس پور و همکاران (۹)، احمدی و همکاران (۴)، نورا صدیق و همکاران (۱۰)، همسو می باشد.

یکی از موارد دیگری که در برقراری مدیریت استعداد مؤثر می باشد توسعه نیروی انسانی یعنی به عبارتی تلاش جهت دانش افزایی فردی و ارتقای مهارت‌های شغلی و حرفه ای معلمان است که میتوان از طریق فراهم کردن فرصت جهت ادامه تحصیل، انجام پژوهش های علمی و ایجاد فرصت جهت افزایش ابتکار و خلاقیت، همچنین برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت و کیفیت بخشی به جلسات شورای معلمان و نیز اهمیت دادن به ارزیابی های متوالی، به این مهم دست یافت.

پنجمین و آخرین مضمون فراگیر پژوهش حاضر مضمون نگهداشت می باشد که شامل مضامین سازماندهنده تعالی و رفاه معلمان و عجزین سازی افراد با شغل معلمی است و در جدول ۱ نشان داده شده است. مضمون پایه ارتقای شأن و منزلت فرهنگی و اجتماعی معلمان مطابق

پیشنهاد می شود مدیران و مسئولان آموزش و پرورش در اجرای فرایند مدیریت استعداد معلمان بویژه برای دوره ی ابتدایی از شاخص های حاصل شده از پژوهش حاضر استفاده کنند.

## References

1. Daroian S, Mirsepassi N, Daneshfard K. 2018. Optimum management design for talent management. *Journal of Development and Transformation Management*, 37 (12).
2. Mahfozi A., Lajaz Foroshan D., Ghorbani M. 2018. Designing a comprehensive model of talent management with a succession approach in line with the development of organizational productivity using the structural equation model. *Productivity Management*, Vol. 12, No. 48, 275-249.
3. Harun N, Nik Mahmood N, Othman. 2019. The effectiveness of talent management practice among teachers in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, v: 9(6), 1104-1120.
4. Ahmadi H, Zahid Bablan A, Moradi M, Khaliqkhan A. 2018. Analyzing the talent management process of teachers in secondary schools in Ardabil, *School Management Quarterly*, Volume 7, Number 1.
5. Nasiri M, Jahanian R. 2017. Talent management strategies in the educational system, *Management, Accounting and Economics Quarterly*, Volume 2, Number 2, pp. 1-8.
6. Hamzah, M., Izham, M., & Shamsudin, S. 2017. Talent Management and Teacher Leadership Talent Development in High Performing Schools in Malaysia. *International Journal of Educational Best Practices*, 1(1), 19-35
7. Phillips, D. R., & Roper, K. O. 2009. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.

با سند تحول آموزش و همچنین همسو با پژوهش احمدی و همکاران (۴)، نعیم‌پوری و همکاران (۱۱) می باشد. توجه به متغیرهای روابط سازمانی و روابط انسانی در توزیع، تقسیم و ارتقاء معلمان ، دیگر مضمون پایه ای است که با پژوهش جباری و همکاران (۱۲)، احمدی و همکاران (۴)؛ مضمون پایه واگذاری پست های مدیریتی بر اساس شایستگی های حرفه ای و رفتاری معلمان مطابق با سند تحول آموزش و پرورش (۲۰) می باشد. مضمون پایه تلاش جهت افزایش کیفیت شرایط شغلی و اقتصادی معلمان با نظرات عباس پور و همکاران (۹) همسو است. دومین مضمون سازماندهنده انتخاب یعنی عجزین سازی افراد با شغل معلمی شامل مضمون پایه غنی سازی شغل با پژوهش احمدی و همکاران (۴)، همسو می باشد. توجه مدیران به توانایی ها و شایستگی های افراد و احترام گذاشتن به همه پرسنل ، با پژوهش داروئیان و همکاران (۱) همسو است

مدیریت استعداد فرآیندی است که از مراحل مختلف تشکیل شده و تنها در صورت توجه به همه مراحل است که می توان آن را به طور صحیح پیاده نمود. در مرحله جذب و شناسایی باید پس از تعیین قابلیت های لازم برای شغل معلمی به شناسایی افراد مستعد و جذب آنها پرداخته و سپس به منظور قرار دادن آنها در جایگاه مناسب از طریق آزمون ها و مصاحبه های استاندارد استفاده نمود و با توجه به تناسب فرد با شغل و شایسته گزینی، به ایجاد خزانه استعداد پرداخت. در هنگام بکارگیری استعدادها، بهره گیری همه جانبه از قابلیت های افراد با فراهم کردن شرایط جهت بروز توان بالقوه آنان که این امر مستلزم استقلال مدارس و مدیران می باشد، محقق می گردد. به طور کلی در مبحث مدیریت استعداد ، مدیران نقش کلیدی دارند چراکه در امر ایجاد فرصت برای بروز خلاقیت و تصمیم گیری معلمان ، کار تیمی ، روابط دوستانه و ارتباطات قوی، کمک به معلمان در شناخت و شکوفایی استعدادها ، نظارت بر روش های تدریس و ایجاد شرایط همکاری بین مدارس همجوار به منظور تسهیم تجربیات و اطلاعات نقش کلیدی دارند ؛ لذا شایسته گزینی در انتخاب مدیران که جزو فرآیند مدیریت استعداد محسوب می شود از اهمیت بالایی برخوردار است. هرچند حتی انتخاب اصلح ترین افراد به معنای بی نیازی آنها به امر آموزش نیست ؛ نیروها نه تنها به دلیل ورود به فضای جدید بلکه به دلیل نیاز فردی به رشد و تعالی و مهارت های خود و از همه مهم تر به دلیل نیاز فردی به رشد و تعالی به آموزش نیازمندند . لذا باید شرایط لازم را جهت توسعه استعدادها با استفاده از روش های ذکر شده فراهم نمود. سرانجام یکی از مهم ترین مراحل فرایند مدیریت استعداد ، نگهداشت نیروهایی است که اکنون به سرمایه سازمان تبدیل گشته اند و در این راستا توجه به ارتقاء شان و منزلت آنان از طریق توجه به شرایط شغلی و آسایش جسمی و روانی که می تواند باعث افزایش انگیزه و تعهد آنان و نیز عجزین شدن با شغل معلمی گردد ، بسیار حائز اهمیت است . در کشورهای پیشرفته که به بحث مدیریت استعداد بصورت جدی تر نگریده می شود و سرمایه فکری و اقتصادی زیادی برای جذب و توسعه استعدادها مصرف می گردد ، مسئله نگهداری از این نیرو ها یا به اصطلاح سرمایه های سازمانی ، اهمیتی دو چندان دارد.

15. Navehebrahim A, Veladat F. 2011. Managing talents of our kids in school lessons from the business sector: A conceptual model. *International Conference on Social Science and Humanity IPEDER*, V (5).
16. Attride-Stirling. J. 2001. Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, I(3): 385-405. Available from: [www.google.com](http://www.google.com).
17. The Supreme Council of Cultural Revolution, 2013. Document on fundamental transformation of education. Mashhad, Secretariat of the Supreme Council of Cultural Revolution.
8. Barani M et al. 2018. Talent management as a winning strategy of the organization, a study in the National Company of South Oil-bearing Regions. *Quarterly Journal of Human Resource Management in Industry*, Year 11, Number 41: 173-173.
9. Abbaspour A., Saif Hashemi F., Ghiyathi Nadushan S. 2018. Compilation and validation of talent management model in Sama schools, Volume 7, Number 2, 267-293.
10. Nurad Sediq M, Noh Ebrahim A, Arasteh H R, Zainabadi H R. 2016. Analyzing, ranking and presenting the model of identifying potential principals of non-government schools in Tehran (using a mixed method). *A scientific-research quarterly of a new approach in educational management*, 8th year (2), 1-28.
11. Naeem Yavari M, Eslami H, Afshani AR, Naibzadeh SH. 2016. Identifying the dimensions of talent retention in Iranian organizations using a hybrid approach, resource management in the police force, fifth year, number 4.
12. Jabari N and colleagues. 2016. Identifying the optimal components of talent management in Bojnord University of Medical Sciences from the employees' point of view. *Educational Leadership and Management Research Quarterly*. Year 2, No. 7, 145-125.
13. Pourkarimi J, Rahmati S. 2013. Investigating the relationship between talent management and the selection process of principals of gifted schools in Alborz province. *Educational Leadership and Management Quarterly*, 3(12).
14. Ahmed, M. S. R., & Doss, S. A. 2016. A study on talent management of secondary school teachers in relation to their job satisfaction and organizational climate.,” IN Bangalore. Periyar Maniammai Institute of Science & Technology (PMIST), 44