

Paradigm Model of Talent Management Development in the First Year Of Secondary Education in Tehran based on the Grounded Theory

ARTICLE INFO

Article Type

Analytical Review

Authors

Shahed Sharifian Sani¹,

Reza Vala^{2*},

Asghar Sharifi³

How to cite this article

Shahed Sharifian Sani, Reza Vala, Asghar Sharifi, Paradigm Model of Talent Management Development in the First Year Of Secondary Education in Tehran based on the Grounded Theory, Journal of Islamic Life Style Centered on Health. 2020; 3(5):85-94.

1. PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

* Correspondence:

Address: Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

Phone: 09121093094

Email: vala.riau.ac@gmail.com

Article History

Received: 2020/01/15

Accepted: 2020/03/02

ePublished: 2020/03/16

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study was to investigate and present a paradigm model of talent management development in the first year of secondary education in Tehran based on the Grounded theory.

Methodology: The research method was qualitative and for this purpose a semi-structured individual interview was used. The present society in the qualitative stage is the sample teachers of the first secondary school of Tehran who in The last two years in Tehran as exemplary teachers in the fields Educational, research and cultural were selected, formed according to by theoretical saturation and through purposive sampling, 18 of these teachers were selected as a statistical sample. Data were analyzed using Atlas-Ti software.

Findings: The results of data analysis during three stages of open, axial and selective coding indicated 12 general categories in the form of a paradigm model including: causal conditions (systemic changes and managerial changes); Central category (professional management of the individual in the organization and psychological-mental management of the individual in the organization); Strategies (project implementation measures); Underlying factors (environmental, structural and manpower background space); Interventional factors (functional changes and necessary structural changes in schools) and outcome (psychological cognitive achievements and scientific-educational achievements) reflect the process of developing the talent management of teachers in the first year of high school in Tehran and the relationships between its various dimensions.

Conclusion: The results showed that talent management with systemic changes And managerial changes are realized.

Keywords: Talent Management, Talent Development, Teachers, Education, The Gerounded Theory, Tehran

مدل پارادایمی توسعه مدیریت استعداد در دوره اول

متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس نظریه

داده بنیاد

شاهد شریفیان ثانی^۱

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

رضا والا^{۲*}

استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول).

اصغر شریفی^۳

استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر بررسی و ارائه مدل پارادایمی توسعه مدیریت استعداد در دوره اول متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس نظریه داده بنیاد بود.

روش شناسی: روش پژوهش از نوع کیفی بود و به این منظور از مصاحبه فردی نیمه ساختار یافته استفاده شد. جامعه حاضر در مرحله کیفی را معلمان نمونه دوره اول متوسطه شهر تهران که در دو سال اخیر در شهر تهران به عنوان معلمان نمونه در زمینه های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی انتخاب شدند، تشکیل دادند که با توجه به اشباع نظری و از طریق نمونه گیری هدفمند ۱۸ نفر از این معلمان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده ها با استفاده از نرم افزار Atlas-Ti تحلیل شدند.

یافته ها: نتایج تحلیل داده ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاکی از ۱۲ مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (تغییرات سیستمی و تغییرات مدیریتی)؛ مقوله محوری (مدیریت حرفه ای فرد در سازمان و مدیریت روانی - ذهنی فرد در سازمان)؛ راهبردهای (اقدامات اجرایی طرح)؛ عوامل زمینه ای (فضاسازی زمینه ای محیطی، ساختاری و نیروی انسانی)؛ عوامل مداخله ای (تغییرات عملکردی و تغییرات ساختاری لازم در مدارس) و پیامد (دستاوردهای شناختی روانی و دستاوردهای علمی آموزشی) فرایند توسعه مدیریت استعداد معلمان در دوره اول متوسطه شهر تهران و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می کند.

نتیجه گیری: نتایج نشان داد مدیریت استعداد با تغییرات سیستمی و تغییرات مدیریتی تحقق می یابد.

واژه های کلیدی: مدیریت استعداد، توسعه استعداد، معلمان، آموزش و پرورش، نظریه داده بنیاد، شهر تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۱۲

*نویسنده مسئول: vala.riau.ac@gmail.com

مقدمه

هر سازمانی برای تحقق اهداف خویش، منابع و امکانات از جمله نیروی انسانی خود را بسیج می کند. از این رو آموزش و پرورش از جمله سازمان هایی است که موفقیت آن در گرو بهره مندی از نیروهای متعهد است، معلمان مؤثرترین و مهم ترین نیروهای آموزش و پرورش هستند که برنامه ها و اقدامات حمایتی برای حفظ و ایجاد انگیزه کافی و لازم برای ماندگاری آنها اجرا می شود. ماندگاری و انگیزه معلمان از عوامل مهم تأثیرگذار بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش آموزان است. برنامه ها و اقدامات حمایتی معلمان، پیامدهای گوناگون در پی دارند که مهم ترین آن ها، تداوم خدمت با انگیزه و تمایل برای تلاش بیشتر در جهت تحقق یافتن اهداف آموزش و پرورش است. عدم توجه به تمایلات و انگیزه های معلمان، سبب ماندگاری بدون انگیزه آنان می شود که با واژه هایی نظیر ریزش، مهاجرت و انتقال درآمیخته است و مشاهده و تکرار آن ها عدم تمایل به ماندگاری در حرفه دبیری را نشان می دهد (۱) از این رو کامیابی هر سازمان در دستیابی به اهداف خویش به آمیزه های اثربخش از منابع انسانی و مادی بستگی دارد. در این میان، نیروی انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه و دارایی سازمان در دو دهه اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است (۲). سازمان ها از لحاظ تمرکزگرایی دارای مدیریت های مختلفی می باشند. در کشور ما که دارای مدیریت آموزشی و برنامه درسی متمرکز می باشد، تمایل زیادی به سمت عدم تمرکز ایجاد شده است و عموم افراد و کارشناسان، بخش اعظم ناکارآمدی نظام آموزشی را معلول آن دانسته اند و چنین می پندارند که با تغییر نظام تصمیم گیری می توانند بر اکثر مسائل و مشکلات آموزشی فائق آیند.

از این رو مدیریت استعداد به عنوان یک عامل حیاتی در سازمان های موفق و البته مدارس دیده می شود. در واقع 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. در یک سازمان مردم مدار منابع کلیدی استعداد افرادی است که در سازمان به فعالیت مشغول هستند. در آموزش و پرورش استعداد می تواند به عنوان عامل مهم در موفقیت مدرسه در نظر گرفته شود. از این رو جذب افراد با استعداد به تنهایی کافی نیست بلکه باید استراتژی برنامه ریزی شده ای برای استفاده از توانایی آن ها و حفظ تعهد افراد با استعداد در مدرسه وجود داشته (۳ و ۱). اصطلاح "جنگ برای استعداد" برای اولین بار توسط مکنزی و مشاوران سازمان مطرح شد. در بررسی مکنزی او مدیریت استعداد را عامل مهم و تأثیرگذار در موفقیت سازمانی دانسته و معتقد است که مدیریت استعداد با شناسایی، توسعه و جذب کارکنان مستعد برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد میکند (۳) سازمان های پویا در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود (۴)

نتایج تحقیقات از ۴۰ سازمان جهانی نشان داده که همه آن ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد رو به رو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست های استراتژیک سازمانی می باشد و همین امر به طور قابل توجهی توانایی سازمان ها را برای رشد محدود ساخته است (۵) از این رو استعدادها به یکی از مهم ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده که به طور مستقیم بر موفقیت سازمان ها تأثیر می گذارد (۶). در حال حاضر عمده ترین مشکل سازمان ها در سرتاسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جسته و سازمان ها خود متوجه هستند که جهت بهبود شایستگی هایشان باید به فکر شناسایی و پرورش

مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر تهران به این نتیجه دست یافتند که بین مدیریت استعداد و زیر متغیرهای آن؛ یعنی جذب استعدادها، نگهداشت استعدادها، توسعه‌ی استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری وجود دارد و ابعاد نگهداشت استعدادها و توسعه‌ی استعدادها می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را در سازمان‌های دولتی شهر تهران پیش‌بینی کنند. در پژوهشی (۱۱) با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه‌ی خدمات رابطه‌ای معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیش‌ترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا می‌باشد. در پژوهشی (۱۳) تحت عنوان «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی» با هدف شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها نتیجه می‌گیرند که برای استعدادها ورود به یک سازمان بیشتر از همه متأثر از وجود فضایی است که بتوانند توانمندی‌های پژوهشی، تحقیقاتی و رشد علمی خود را در آن محقق سازند. یکی از انگیزه‌های مهم برای جذب و نگهداشت استعدادها، ایجاد فرصت آموختن و یادگیری است و برای افراد دستیابی به فرصت‌های یادگیری، و رشد و کار در طرح‌های چالشی از حقوق و مزایا مهمتر است. همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد از میان عوامل ۳۹ گانه عامل فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی مهم‌تر از بقیه عوامل است.

در پژوهشی (۱۳) با عنوان تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی، اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.

در پژوهشی (۱۴) با عنوان تأثیر استفاده از مدیریت استعداد با سیستم ارزیابی عملکرد بر تعهد کارکنان که در بین ۱۲۶ نفر از مدیران ارشد انجام شد به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد به عنوان روش‌های یکپارچه‌سازی منابع انسانی و سیستم‌های عملکرد تأثیر مثبتی بر تعهد کارکنان دارد.

هدف نهایی از انجام این پژوهش، پیشنهاد مدل پارادایمی (کیفی) فرایند توسعه مدیریت استعداد معلمان در دوره اول متوسطه شهر تهران و توجه به ابعاد مختلف آن از دید معلمان مجرب بود تا از این طریق، نظریه داده‌بنیاد پیرامون توسعه مدیریت استعداد معلمان تدوین گردد. در این راستای این هدف، سوال‌های زیر، به این پژوهش سمت و سو می‌دهد:

- ۱) ابعاد و مولفه‌های مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران کدام هستند؟
- ۲) شرایط علی مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران کدام هستند؟
- ۳) راهبردهای مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران کدام است؟
- ۴) عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران کدامند؟
- ۵) عوامل مداخله‌ای مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران کدام‌اند؟
- ۶) پیامدهای مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران کدام است؟

افراد شایسته باشند. در حقیقت پیاده‌سازی مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری سازمان‌ها دارد. این در حالی است که ۳۳/۷ درصد آمارها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری مالی در مدیریت استعداد نخستین عامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها تلقی می‌گردد. این امر دال بر این واقعیت است که سازمان‌ها همچنان به توسعه سازمانی و آموزش و پرورش افراد که به ایجاد قابلیت‌هایی مطابق چشم‌انداز کمک می‌کند، نیاز دارند و در این رابطه نیز مدیریت استعداد می‌تواند راهگشا باشد (۸).

برای مثال مطالعه‌ای را در موسسه سی.ای.پی.دی انگلستان انجام شد که بر اساس آن ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که فعالیت‌های مدیریت استعداد می‌تواند بر حوزه فعالیت‌های سازمان تأثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آن‌ها بر این باورند که تقریباً همه چیز در حیطه فعالیت‌های مدیریت استعداد قرار می‌گیرد (۸). بیش‌تر سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادها در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادها، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا با بحران استعدادها مواجه هستند (۹). در یک

بررسی که بر روی ۱۵۰ سازمان انجام شد، سازمان‌ها برای رده‌های مدیریتی خود طی پنج سال «فورچون ۵۰۰» مندرج در لیست حدود ۳۳ درصد در سال نرخ خروج (ریزش آینده) پیش‌بینی کرده و اعتراف نمودند که در مورد توانایی خود برای یافتن جایگزین‌های مناسب مطمئن نیستند (۴). این امر در سازمان آموزش و پرورش نیز قابل توجه است. عدم تمایل به ماندگاری در شغل دبیری یا ماندگاری بدون انگیزه مسئله‌ای است که موجب می‌شود سازمان برای معلمان در حد تأمین معاش، قابل احترام باشد، در نتیجه احساس تعلق نسبت به سازمان، در آن‌ها در سطح پایینی قرار می‌گیرد و اگر شرایط مناسب دیگری به آنان پیشنهاد شود، به سادگی شغل و سازمان خود را ترک می‌کنند. نتایج تحقیقات و بررسی‌ها در ایران نشان می‌دهد که میانگین عدم تمایل به ماندگاری معلمان به طور عام ۴۳٪ و در میان معلمان که از مدارک تحصیلی بالاتر (کارشناسی ارشد و دکتری) برخوردارند، بیش از ۸۰٪ است که عدم توجه به این مسئله آسیب‌های جدی بر پیکره آموزش و پرورش وارد می‌سازد (۱۰). نقش کلیدی معلمان سبب می‌شود که آموزش و پرورش فرایند حفظ و نگهداری معلمان را در حکم وظیفه‌ای مهم و اساسی توجه کند و به منظور ماندگاری معلمان، راهکارهایی نظام‌مند طراحی نماید و با نگرش کلان به ورود و خروج معلمان، عواقب و هزینه‌های از دست دادن انگیزه ماندگاری معلمان را بررسی کند.

با توجه به آنچه گفته شد ضرورت و اهمیت انجام این تحقیق را می‌توان از جنبه‌های زیر حائز اهمیت دانست:

الف) انجام این پژوهش باعث می‌شود تا دست اندرکاران مدیریت و توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و در نهایت تحقق توسعه سازمانی، پیش و درک واقع‌بینانه‌تری از وضعیت استعدادها موجود سازمان و نحوه مدیریت استعدادها پیدا کنند. ب) دست اندرکاران سازمان مذکور با استفاده از نتایج حاصل از این پژوهش می‌توانند با شناسایی فرایند توسعه مدیریت استعداد، در جهت رفع مشکلات موجود در رابطه با آن و نیز کارآمدتر کردن هر چه بیشتر مدیریت استعدادها اقدام کنند. پ) تحقیق حاضر به محققان بعدی نیز کمک می‌کند تا به بررسی هر کدام از عواملی بپردازند که از تحقیق حاضر استخراج می‌شوند و هم به لحاظ کیفی به آن‌ها کمک کند تا تحقیق‌هایی مبتنی بر شناخت استقرار بهتر مدیریت استعداد در نظام آموزشی، انجام دهند. ت) به یک سیستم (مدل) بومی مدیریت استعداد و توسعه آن در مدارس، دست پیدا نمود. در پژوهشی با عنوان تأثیر ابعاد

روش شناسی

این پژوهش به صورت کیفی بوده و از روش نظریه داده بنیاد استفاده گردید. نظریه داده بنیاد روشی برای بنای نظریه بر داده‌هایی است که به صورت منظم گردآوری و تحلیل شده‌اند و مقصود آن، ساختن و پرداختن نظریه‌ای است که در زمینه مورد مطالعه صادق و روشنگر باشد. بنابراین در این پژوهش کیفی بر مبنای طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد ادراک شرکت‌کنندگان پیرامون فرایند، محتوا، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای مدیریت استعداد معلمان در دوره اول متوسطه شهر تهران و روابط بین آن‌ها پژوهش شد. جامعه حاضر در مرحله کیفی را معلمان نمونه دوره اول متوسطه شهر تهران که در دو سال اخیر در شهر تهران به عنوان معلمان نمونه در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی انتخاب شدند، تشکیل دادند که با توجه به اشباع نظری و از طریق نمونه‌گیری هدفمند ۱۸ نفر از این معلمان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در نمونه‌گیری هدفمند از نمونه‌هایی مصاحبه به عمل آمد که از لحاظ هدف‌های پژوهش دارای اطلاعات غنی‌اند. در این روش نمونه‌گیری وقتی خاتمه می‌یابد که هر مقوله به اشباع نظری برسد. از این رو به منظور واکاوی فرایند مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران از معلمان نمونه دوره اول متوسطه از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته نظرخواهی شد و در نهایت داده‌ها طی شش ماه گردآوری شد. تمامی مصاحبه‌ها با مدرسان به صورت رودررو و فردی در زمان کاری شرکت‌کنندگان در مکانی ساکت مانند کلاس، دفتر کار معلمان یا به صورت مجازی (آنلاین) بین ساعات ۹ صبح تا ۳ بعدازظهر انجام شد. میانگین زمان مصاحبه تقریباً ۴۷ دقیقه (بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه) بود. در تمامی مصاحبه‌ها از دستگاه ضبط صوت برای ضبط مصاحبه‌ها استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد: بازبینی توسط اعضا: مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های بدست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز خواهند کرد. دیدگاه‌های ایشان در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد.

بررسی همکار: علاوه بر اساتید راهنما و مشاور یک نفر از اساتید رشته مدیریت آموزشی که در انجام پژوهش کیفی از تبحر لازم برخوردار بوده و چند نفر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی، به بررسی پارادایم کدگذاری محوری، یافته‌ها و اظهار نظر در باره آنها پرداختند.

مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

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

یافته‌ها

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

۱) ابعاد و مولفه‌های مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران کدام هستند؟

در مرحله نخست، مصاحبه‌های صورت گرفته مورد تحلیل قرار گرفت و کدهای معنایی اولیه استخراج شد و در مرحله بعد از طریق نرم‌افزار **Atlas-Ti** مفاهیم دسته‌بندی و مقولات تحقیق استخراج شدند. یافته‌های به دست آمده از این پژوهش حاکی از آن بود که مولفه‌های اصلی مدیریت استعداد معلمان در دوره اول متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران دارای دو بعد اساسی است که شامل عوامل مدیریت حرفه‌ای فرد در سازمان و عوامل مدیریت روانی - ذهنی فرد در سازمان می‌باشد.

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

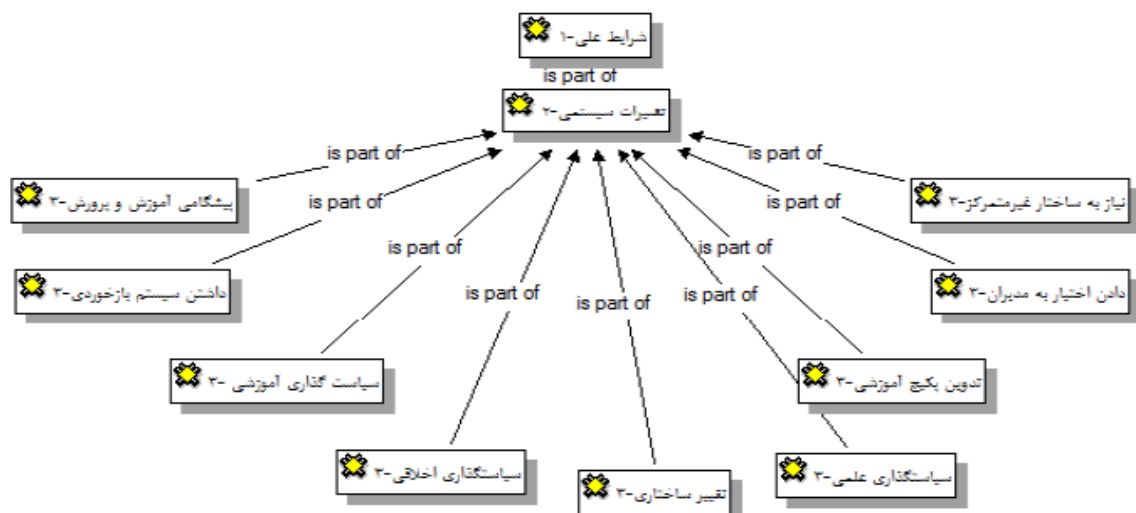
۱-۲) عوامل مدیریت روانی ذهنی فرد در سازمان: طبق جدول ۲ این عوامل شامل (ارائه راهکار رشدی، استقلال شغلی، اعتماد به نیروها، اعطای ارزش، احترام و تاثیر سازمانی به مستعدین، امنیت شغلی، اهمیت دادن به نحوه برخورد با نیروها، بکارگیری ابزارهای روانشناختی، تامین روحیه نیروهای توانمند، تعلق سازمانی، تناسب شخصیتی تیم‌های همکار، توجه به سیر طبیعی رشدی، توجه به عوامل نگهدارنده نیروها در سازمان توجه به مسائل انگیزشی، توسعه خلاقیت شغلی، توسعه یادگیری شغلی، جلوگیری از سرخوردگی نیروهای مستعد، جلوگیری از واکنش‌های غرض ورزانه، چالشی بودن وظایف شغلی، جلوگیری از تعارض نقش‌ها، داشتن اختیار، داشتن مأموریت سازمانی، داشتن مسئولیت، رضایت از مافوق‌ها، رضایت شغلی، ریسک‌پذیری در سازمان، شناخت و توجه به ابعاد روانی انسان، عدالت سازمانی، فرهنگ سازی سازمانی، فضای حمایتی در سازمان، مدیریت مشارکتی، میدان دادن به افراد مستعد میل به ماندن در سازمان می‌باشد.

همان‌طور که ملاحظه می‌کنید عوامل مدیریت حرفه‌ای فرد در سازمان و عوامل مدیریت روانی - ذهنی فرد در سازمان به عنوان مولفه‌های زیربنایی مدیریت استعداد شناسایی شدند. جذب افراد مستعد در سازمان از مهم‌ترین عاملی بود که توسط مصاحبه‌شوندگان بسیار مورد تاکید قرار گرفت. چرا که معتقد بودند پیشرفت سازمان وابسته به نیروهای مستعد و شایسته می‌باشد از این رو ما باید ساختار مشخصی در جذب و انتخاب افراد داشته باشیم.

نداده شده است		
استقرار چنین سیستمی ساختار غیرمتمرکزی را طلب می کند که از جذب، نگهداری و آموزش و بازخورد معلمان را بیگیری نماید.	داشتن سیستم بازخوردی	
دوم اینکه مدیران بر اساس شایستگی انتخاب نمی شوند بلکه بر اساس رابطه انتخاب می شوند.	سیاست گذاری اخلاقی	
یعنی سیاستگذاری ما در انتخاب مدیران به روش علمی نیست بلکه یک سری عامل های غیر علمی در انتخاب مدیران دخالت دارد.	سیاست گذاری علمی	
سیاست گذاری های آموزشی یکی از عوامل مهم در استقرار سیستم مدیریت استعداد می باشد.	سیاست گذاری آموزشی	
سبک مدیریتی بسیاری از مدیران ما در آموزش و پرورش بر مبنای ساختار متمرکز توان مدیریت معلمان با استعداد را ندارد یعنی با توجه به سبک شون و عدم دانش کافی در زمینه مدیریت و نحوه اداره معلمان عملا به موفقیتی دست نمی یابند برای اینکه نمی توانند از استعداد های افراد در جهت رسیدن به اهداف سازمانی به خوبی استفاده نمایند.	نیاز به ساختار غیرمتمرکز	

۲) شرایط علی مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهرتهران کدام هستند؟
در رابطه با این سوال پژوهش نیز مصاحبه های صورت گرفته مورد تحلیل قرار گرفت و کدهای معنایی اولیه طبق جدول ذیل استخراج شد و در مرحله بعد از طریق نرمافزار Atlas-Ti مفاهیم دسته بندی و مقولات تحقیق استخراج شدند. بنابراین در جدول زیر به اختصار به نمونه ای از کدهای زنده در ارتباط با مصاحبه شوندگان اشاره شده است:

مفاهیم	جدول ۱. مفاهیم تغییرات سیستمی نظر مصاحبه شونده ها
پیشگامی آموزش و پرورش	به نظر بنده در وهله اول باید سیستم آموزش و پرورش باید پذیرای سیستم مدیریت استعداد باشد تا بتواند این سیستم را به خوبی اجرا نماید.
تدوین پکیج آموزشی	ما مدیرانمان را آموزش نمی دهیم مثلا مدیران مدارس ما هیچ آموزشی در رابطه با تخصص خود نمی بینند که باید در چه زمینه هایی فعالیت کند یعنی پکیج آموزشی برای کسی که مدیر می شود وجود ندارد
تغییر ساختاری	ما باید در آموزش و پرورش یک سیستم مناسب برای به کارگیری استعداد ها در سازمان فراهم کنیم تا بتوانیم در جهت اهداف تدوین شده گام های مهمی برداریم.
دادن اختیار به مدیران	متأسفانه مدیران مدارس ما اختیارات لازم برای قدردانی از معلمان با استعداد ندارند چرا که از لحاظ ساختاری بهشون اختیار

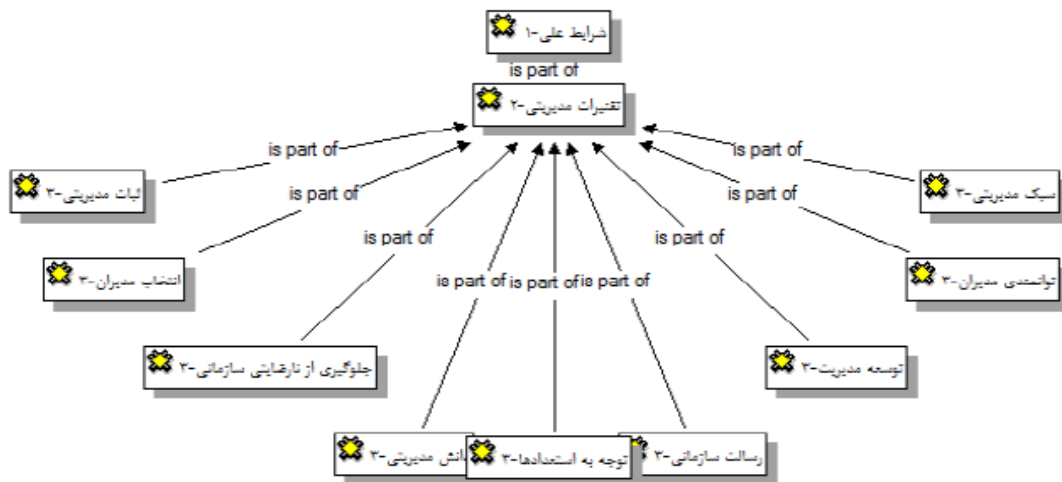


نمودار ۱. شرایط علی مدیریت استعداد (تغییرات سیستمی)

بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان، بعد اول شرایط علی مدیریت استعداد، تغییرات سیستمی شامل (پیشگامی آموزش و پرورش، تدوین پکیج آموزشی، تغییر ساختاری، دادن اختیار به مدیران، داشتن سیستم بازخوردی، سیاست گذاری اخلاقی، سیاست گذاری علمی، سیاست گذاری آموزشی، نیاز به ساختار غیرمتمرکز) می باشد.

تحصیل کرده به فکر این هستند که به سازمان دیگری منتقل شوند چرا که فکر میکنند تو اون سازمان به استعداد های فرد توجه می شود.	
به نظر بنده مدیریت یک علم است یعنی علاوه بر استعداد باید در این زمینه علم هم کسب کنی تا از لحاظ دانشی نیز توسعه یابی.	دانش مدیریتی
بنابراین باید برای مدیران سیستم آموزشی تعبیه شود و وظایف و رسالت هایشان در عرصه های مختلف کاملا مشهود شود.	رسالت سازمانی
که این عامل باعث می شود مدیر در یک مدرسه نتواند ایده و اندیشه های خود را پیاده کند. بسیاری از معلمان هستند که در یک مدرسه با یک مدیر بهتر می توانند ایده هاشونو پیاده کنند و با سبک مدیریت اون راحتتر اما با تغییر مدیریت و همزیان با تفاوت ایده ها می بینید معلمان دیگر اون توان لازم را برای بهتر کردن امور مدرسه به اجرا نمیگذرانند.	سبک مدیریتی

جدول ۲. شرایط علی مدیریت استعداد (تغییرات مدیریتی)	
مفاهیم	نظر مصاحبه شونده ها
انتخاب مدیران	اگر سیاست گذاران آموزشی ما به مقوله استعداد و نحوه مدیریت آن توجه کنند مطمئنا در به کارگماری مدیران مدارس برای مدیریت و استعداد آن ها دقت بالایی را به خرج خواهند داد.
توانمندی مدیران	مدیران باید از توانمندی خاصی برای مدیریت مدارس برخوردار باشند تا بتوانند در جهت دست یابی به اهداف مدرسه موفق باشند.
توجه به استعدادها	آموزش و پرورش از لحاظ مدیریت استعداد دارای مشکلاتی است که یکی از این مشکلات ساختار متمرکز سیستم آموزش و پرورش می باشد که عملا ارزشی برای استعداد ها و خلاقیت افراد قائل نمی شوند.
توسعه مدیریت	در خیلی وقت ها ما می پرسیم چند نفر مناسب برای مدیریت داریم، تعداد کمی را پیشنهاد می دهند. این نقص یک است که نتوانسته ظرفیت مدیریت خود را گسترش دهد.
ثبات مدیریتی	یکی از مشکلات اساسی در جامعه ما به خصوص آموزش و پرورش نبود ثبات مدیریتی می باشد. که این عامل باعث می شود مدیر در یک مدرسه نتواند ایده و اندیشه های خود رایباده کند.
جلوگیری از نارضایتی سازمانی	ساختار آموزش و پرورش ما طوری است که زمینه برای توجه به استعداد ها در آن مهیا نیست. یعنی زیاد به افراد مستعد تو این سیستم توجه نمی کنن. به این خاطر می بینید افراد



نمودار ۲. شرایط علی مدیریت استعداد (تغییرات مدیریتی)

بعضی مدیران از دانش مدیریتی کافی برخوردار نیستند و با سبک های مدیریتی نامناسب که در مدرسه اتخاذ میکنند موجب زدگی و بی انگیزگی معلمان می شود.

۳) راهبردهای مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران کدام است؟

بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان، راهبرد ها مدیریت استعداد معلمان، اقدامات اجرایی طرح شامل (استفاده از نیروهای متخصص، انتخاب مجریان طرح، آموزش ضمن خدمت، آموزش مجریان طرح، برنامه ریزی دقیق، تبیین اجرائی طرح، تخصیص

بر اساس نتایج بدست آمده بعد دوم شرایط علی مدیریت استعداد (تغییرات مدیریتی) شامل (انتخاب مدیران، توانمندی مدیران، توجه به استعدادها، توسعه مدیریت، ثبات مدیریتی، جلوگیری از نارضایتی سازمانی، دانش مدیریتی، رسالت سازمانی، سبک مدیریتی) تشخیص داده شد.

از نظر استعدادها دو عامل تغییرات سیستمی و تغییرات مدیریتی از عوامل علی تاثیر گذار در مدیریت استعداد در مدارس می شود. مدیران باید از لحاظ نظری کاملا به دانش مدیریتی مسلط باشند تا بتوانند استعداد ها را به خوبی پیاده نمایند. متأسفانه

دادن به بروز استعدادها، امیدواری نیروها به عدالت سیستمی، انتخاب شایسته سالارانه مجریان طرح، توجه به شایسته سالاری، دادن اختیارات لازم به مدیر، رفع هزینه های اضافی، عدم جابجائی مدام مدیران) تشخیص داده شده است.

شرایط مداخله گر یا میانجی را می توان به منزله زمینه ساختاری وسیع تر مربوط به پدیده در نظر گرفت که در جهت تسهیل یا محدودیت راهبردهای مدیریت استعداد در زمینه خاص عمل می کنند. مصاحبه کننده شماره ۱ اظهار می دارد که مدارس ما باید از حالت تمرکز خارج شوند و به صورت مستقل اداره شوند چرا که در این حالت بیشتر می توانند در مورد مدارس خود تصمیم گیری کرده و مدیران مدارس را بر اساس صلاحیت شغلی خود انتخاب کنند. در حالی که متأسفانه مدارس ما تحت تاثیر تصمیمات سیاسی می باشد. بنابراین ما برای برون رفت از این موضوع باید به سمت اداره مستقل مدارس و کاهش دخالت های بی مورد در محیط علمی باشیم.

۶) پیامدهای مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران کدام است؟

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

اجرای مدیریت استعداد تحت تاثیر عوامل زمینه ای و مداخله گر، پیامدهای مختلفی به همراه دارد. استقرار سیستم مدیریت استعداد ملزوم به این است که برنامه های خود نظام آموزشی بر مبنای استعدادیابی باشد. چنین سیستمی باعث بهبود کیفیت آموزشی به معنای واقعی خود می شود. منابع انسانی از لحاظ بهداشت روحی و روانی تامین می شوند زیرا افراد مستعد همواره در جستجوی بهتری برای بهبود و شکوفایی و کاربرد استعداد های خود هستند و از طرفی دیگر کاهش هزینه ها و جلوگیری از اتلاف بیهوده منابع خواهد داشت.

یافته های کدگذاری انتخابی و ارائه مدل پارادایمی (کیفی) تحقیق: در فرایند کدگذاری انتخابی و فرایند تلفیق، متن مصاحبه های پیاده شده دوباره بررسی شد و جملات و ایده هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله های اصلی و فرعی بودند مورد توجه قرار گرفتند. بر اساس روابط بدست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شده و عوامل موثر بر مدیریت استعداد به صورت یک الگوی مفهومی منعکس گردید.

بودجه، تغییرات ساختاری، توجه مدیران به استعدادیابی، فضا سازی مناسب، معرفی مناسب طرح تشخیص داده شد.

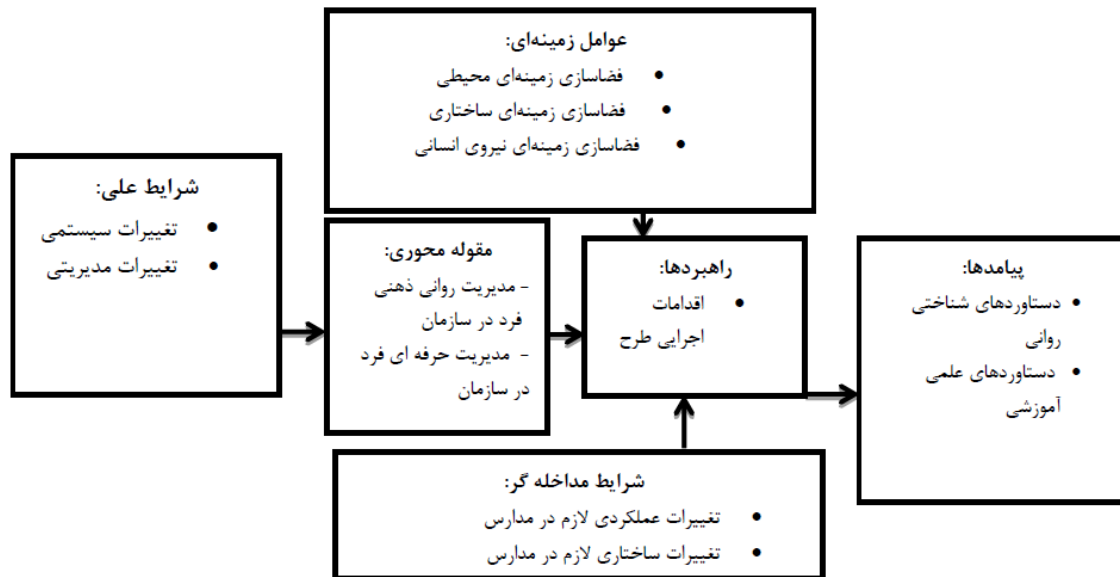
برای استقرار مدیریت استعداد ما باید فضای مدارس را برای اعمال این نوع مدیریت همسان سازی کنیم و آموزش مهارت های حرفه ای و تقویت آن در نیروی انسانی مدرسه به ویژه مدیران انجام گیرد. در واقع ما باید برای استقرار مدیریت استعداد ابتدا مدیران را از طریق آموزش های دانشگاهی در طول دوره مدیریت و قبل از آن، آموزش های پیش از انتصاب و دوره های دانش افزایی مدیریت دانش ایشان را برای پیشبرد اهداف مدارس تحت مدیریت خود به طور مستمر افزایش دهیم. از نظر مصاحبه شونده شماره ۹ برنامه ریزی دقیق و استفاده از افرادی که تخصص، تجربه و آگاهی لازم در مدیریت داشته باشند می تواند یکی از راهبردهای مهم در اجرای سیستم مدیریت استعداد باشد.

۴) عوامل زمینه ای مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران کدامند؟

براساس دیدگاه مشارکت کنندگان، در این بعد سه مقوله فضا سازی زمینه ای ساختاری (استفاده از پتانسیل های دانشگاه فرهنگیان، استفاده از فناوری اطلاعات، برنامه ریزی، تقویت فراگرد اطلاعات، رفع نقاط ضعف دانشگاه فرهنگیان، فراهم شدن زیرساخت های اجرایی، همسویی با توسعه شیوه های یادگیری)؛ فضا سازی زمینه ای محیطی (ایجاد امکانات آموزشی، ایجاد فضای مدیریت استعداد، پرهیز از انتخاب های سیاسی)، فضا سازی زمینه ای نیروی انسانی (استفاده از تجربیات مجریان، انتخاب شایسته سالارانه مدیران، برخورداری از نیروی انسانی کارآمد، برگزاری دوره های آموزشی مدیریت استعداد، دادن جایگاه به معلمان مستعد، شایستگی اخلاقی، شایستگی علمی مشارکت دادن معلمان در امور اجرایی، مشارکت دادن معلمان در تصمیم گیری ها، همسویی مدیران با مدیریت استعداد) تشخیص داده شده است. زمینه نشانگر شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش متقابل برای پاسخ به پدیده صورت می گیرند. در واقع توسعه فرهنگ جمع پذیری و همکاری در سطح مدارس باعث می شود از نظرات و استعداد معلمان استفاده کرد و معلمان را در تصمیم گیری ها مشارکت داد تا آن ها بتوانند سهمی در موفقیت های مدارس داشته باشند. از طرف دیگر مدیران مدارس نیز باید نسبت به مشارکت معلمان اعتقاد داشته و در عمل نیز اثبات نماید. از طرف دیگر ایجاد امکانات آموزشی جهت بهره مندی افراد مستعد در سازمان آموزش و پرورش و تجهیز مدارس به نرم افزارها و سخت افزارها از عواملی است که در اجرای سیستم مدیریت استعداد می تواند مشرک ثمر باشد از طرف دیگر اجرای سیستم مدیریت استعداد نیازمند مدیران با تجربه و با سواد علمی بالا می باشد.

۵) عوامل مداخله ای مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران کدام اند؟

براساس دیدگاه مشارکت کنندگان، در این بعد مقوله تغییرات ساختاری لازم در مدارس (استقرار مقررات بومی در مدارس، استقلال مدارس، ایجاد زیرساخت حقوقی، خودگردانی مدارس، رفع سیاست زدگی در مدارس)؛ تغییرات عملکردی لازم (امکان



شکل ۱. مدل پارادایمی توسعه مدیریت استعداد در دوره اول متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران

بر اساس نظریه داده بنیاد

دارد. از نظر وی لازم است مدیران ارشد بر توسعه و بهبود مستمر تمرکز و برای مقابله با چالش‌های فعلی و آتی آمادگی داشته باشند؛ ضمن اینکه بر حفظ استعدادها یعنی همان افراد با قابلیت‌های بالا و نیز حمایت از مجریان مدیریت استعداد تأکید داشته باشند. در نهایت «پایداری و ثبات در حمایت از برنامه‌های مدیریت استعدادها، شناسایی نیازهای افراد، تسهیل برنامه‌های از عوامل مهم اثرگذار توسعه استعدادها، دریافت بازخور کیفی، و بومی سازی مدیریت استعداد» است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که برای بهبود شایسته‌گرایی معلمان باید مدیران مدارس و سیستم سازمانه به بلوغ کافی برای مدیریت معلمان شایسته رسیده باشند.

یافته‌های پژوهش در مورد عوامل محوری مدیریت استعداد نشان داد که مولفه‌های زیربنایی مدیریت استعداد شامل مدیریت حرفه‌ای فرد در سازمان و مدیریت روانی ذهنی فرد در سازمان می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که مدیریت استعداد بر مبنای مدیریت روانی و مدیریت حرفه‌ای در مدارس شکل می‌گیرد. سه دسته عوامل اصلی را در رابطه با تحقق مدیریت استعداد در سازمان موثر می‌دانند (۱۷) که عبارتند از: الف- شناسایی و انتخاب شاغلین برتر، ب) جذب، توسعه و انتصاب افراد شایسته‌جانشین، ج) تخصیص منابع خدمت، آموزش، مربیگری، و پاداش بر مبنای عملکرد و ادغام فرایندهای توسعه‌ای و نگهداشتی استعدادهای سازمان، نکته کلیدی مدل است.

می‌توان اظهار نمود که استقرار سیستم مدیریت استعداد، به رشد و فرهنگ عملکرد بالا در مدارس از طریق نیروی کاری متخصص که دارای مهارت‌های تخصصی، شایستگی و ارزش‌های محوری در جهت پیشرفت‌های مداوم در آینده باشند، کمک می‌کنند. استراتژی کلیدی برای مدیریت استعداد تقویت و پرورش استعداد نیروی کار متخصص در سطح مدیریتی برای پر کردن پست‌های مهم می‌باشد. این استراتژی هم‌چنین منجر به بهبود مسیر شغلی می‌شود. بنابراین استقرار سیستم مدیریت استعداد و توسعه آن ملزوم به این است که برنامه‌های خود نظام آموزشی بر مبنای استعداد یابی باشد. چنین سیستمی باعث بهبود کیفیت آموزشی به معنای واقعی خود می‌شود. منابع انسانی از لحاظ بهداشت روحی و روانی تأمین می‌شوند زیرا افراد مستعد همواره در جستجوی بهتری برای بهبود و شکوفایی و کاربرد استعدادهای

نتیجه‌گیری

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

در واقع تحلیل یافته‌ها بیانگر آن است که مدیریت استعداد بر تغییرات سیستمی و تغییرات مدیریتی تحقق می‌یابد. دانش مدیران مدارس یکی از عوامل مهم در استقرار سیستم مدیریت استعداد می‌باشد. مدیران باید از لحاظ نظری کاملاً به دانش مدیریتی مسلط باشند تا بتوانند استعدادها را به خوبی پیاده نمایند. متأسفانه بعضی مدیران از دانش مدیریتی کافی برخوردار نیستند و با سبک‌های مدیریتی نامناسب که در مدرسه اتخاذ می‌کنند موجب زدگی و بی‌انگیزگی معلمان می‌شود. در واقع اگر سیستم مدیریت استعداد در مدارس اتفاق بیافتد خیلی از مسائل کیفیت بخشی به امر آموزش حل خواهد شد اما، استقرار چنین سیستمی ساختار غیرمتمرکزی را طلب می‌کند که از جذب، نگهداری و آموزش و بازخورد معلمان را پیگیری نماید در حالی که سیستم متمرکز جایی را نسبت به این امر باز نکرده است و از همه مهم‌تر استعدادهای برتر این سیستم در حال خروج از سازمان می‌باشند. مدیران باید از توانمندی خاصی برای مدیریت مدارس برخوردار باشند تا بتوانند در جهت دستیابی به اهداف مدرسه موفق باشند. نتایج پژوهش با پژوهشات (۱۱، ۱۵، ۱۶، ۱۳، ۱۴) همخوانی دارد.

در پژوهش خود با عنوان «مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها» با هدف شناسایی مجموعه اقدامات موفقیت‌آمیز در رابطه با مدیریت استعداد به این نتیجه دست یافت که مدیریت استعداد موجب ارتقای سطح کیفی خدمات در دانشگاه‌ها می‌شود، ضمن اینکه نتایج مطلوبی برای موفقیت برنامه‌های استراتژیک سازمان

برای اینکه ما بتوانیم سیستم مدیریت استعداد را در مدارس پیاده کنیم باید از انتخاب مدیران از طریق روابط پرهیز کنیم چرا که از این طریق بیش تر مدیران توان علمی لازم را برای مدیریت معلمان مستعد ندارند از این رو معلمان نیز موقع کار با آن ها دچار مشکل می شوند. در نهایت ساختار مناسب سازمانی می تواند شرایط را برای اجرای مدیریت استعداد بهبود سازد.

عوامل مداخله ای تاثیر گذار تغییرات عملکردی لازم در مدارس و تغییرات ساختاری لازم در مدارس می باشد. شرایط مداخله گر یا میانجی را می توان به منزله زمینه ساختاری وسیع تر مربوط به پدیده در نظر گرفت که در جهت تسهیل یا محدودیت راهبردهای مدیریت استعداد در زمینه خاص عمل می کنند (۱۹). در تبیین این یافته می توان گفت مدارس ما باید از حالت تمرکز خارج شوند و به صورت مستقل اداره شوند چرا که در این حالت بیش تر می توانند در مورد مدارس خود تصمیم گیری کرده و مدیران مدارس را بر اساس صلاحیت شغلی خود انتخاب کنند. سیاست زدگی مدارس ما از جمله پدیده هایی است که موجب اختلالات اساسی در سیستم آموزش و پرورش شده است. از این رو مدارس ما باید از این عامل رهایی یابند و به شایسته سالی بیشتر توجه نمایند. یافته های پژوهش نشان داد راهبردهای اجرای مدیریت استعداد معلمان در مدارس دوره اول متوسطه در کنش و واکنش با عوامل زمینه ای و محیطی پیامد دستاوردهای شناختی روانی و دستاوردهای علمی آموزشی را در پی برداشت. در تبیین این یافته می توان گفت که استقرار سیستم مدیریت استعداد، به رشد و فرهنگ عملکرد بالا در مدارس از طریق نیروی کاری متخصص که دارای مهارت های تخصصی، شایستگی و ارزش های محوری در جهت پیشرفت های مداوم در آینده باشند، کمک می کنند. استراتژی کلیدی برای مدیریت استعداد تقویت و پرورش استعداد نیروی کار متخصص در سطح مدیریتی برای پر کردن پست های مهم می باشد. چنین سیستمی باعث بهبود کیفیت آموزشی به معنای واقعی خود می شود. منابع انسانی از لحاظ بهداشت روحی و روانی تامین می شوند زیرا افراد مستعد همواره در جستجوی بهتری برای بهبود و شکوفایی و کاربرد استعداد های خود هستند و از طرفی دیگر کاهش هزینه ها و جلوگیری از اتلاف بیهوده منابع خواهد داشت. یافته ها و نتایج پژوهش بیانگر آن است که استقرار مدیریت استعداد در آموزش و پرورش منوط به تحقق مقوله ها و عوامل متعددی است که برای هر کدام از این عوامل بر اساس نتایج بخش کیفی پژوهش و به طور ویژه بر اساس یافته های کدگذاری محوری می توان موقعیت و نقش ویژه ای در تحقق توسعه مدیریت استعداد قائل شد. در راستای این نتایج پیشنهادات کاربردی را به شرح ذیل می توان بیان نمود.

- به منظور دستیابی به الگوی کاربردی تر و اجرایی تر الگو نهایی پژوهش در آموزش و پرورش یک یا دو استان به طور نمونه اجرا گردد و اصلاحات لازم در خصوص الگو به عمل آید.
- می توان با الگو برداری از تجارب سایر کشورها به اصلاحات هر چه بیشتر الگو پرداخت.
- مطالعه این پژوهش توسط سیاست گذاران و تصمیم گیران برای ایشان چارچوبی را ارائه می نماید که می توانند به منظور استقرار مدیریت استعداد در مدارس آموزش و پرورش و در راستای بالندگی سازمانی به کار ببرند. لازم به ذکر است که این چارچوب حاصل مصاحبه با متخصصین، استادان و معلمان نمونه بوده و توسط سایر معلمان به تایید رسیده است. لذا می تواند مبنای مؤثر و مفیدی برای تصمیم گیران و دست اندرکاران آموزش باشد.

خود هستند و از طرفی دیگر کاهش هزینه ها و جلوگیری از اتلاف بیهوده منابع خواهد داشت. اجرای مدیریت استعداد از طریق راهبردهای اقدامات اجرایی طرح صورت می پذیرد. در تبیین این یافته می توان گفت که یکی از راهبردهای به کارگیری مدیریت استعداد بکارگیری اساتید موفق از دانشگاه فرهنگیان، افزایش اجرای دوره های ضمن خدمت، ایجاد انگیزه در معلمان برای بهره مندی از استعدادهای خود در آموزش و پرورش، اجرای دوره های آموزشی مجدد و تسهیل در امر ادامه تحصیل معلمان و انتخاب نیروی انسانی علاقمند به کار در این حوزه می توان زمینه های لازم برای اجرای مدیریت استعداد در سازمان آموزش و پرورش فراهم کرد. در واقع ما باید در آموزش و پرورش به جانشین پروری بپردازیم یعنی ما باید برای پست های مدیریتی در آینده برنامه ریزی داشته باشیم از این رو باید فرایندهای جانشین پروری به درستی در آموزش و پرورش پیاده شود و کاندیدهای مدیریتی در آینده به میزان کافی تعلیم داده شوند تا از شکست احتمالی مدیران انتخاب شده جلوگیری شود. در نهایت می توان اشاره داشت برای اجرای مدیریت استعداد در مدارس باید مدیران بالادستی اختیاراتی را به مدیران مدارس تفویض کنند و مدیر بتواند آزادی عمل در حوزه مدیریت خود داشته باشد. علاوه بر مورد فوق سازمان آموزش و پرورش باید با تمرکززدایی زمینه و بستر این واگذاری اختیارات را فراهم کند. سازمان های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی و جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل تر از قبل شده است. سازمان های پویا در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود (۴).

بستر فراهم کننده این راهبردها فضا سازی زمینه ای محیطی، فضا سازی زمینه ای ساختاری و فضا سازی زمینه ای نیروی انسانی می باشد. در تبیین این یافته می توان گفت که آموزش و پرورش و نظام تعلیم و تربیت به لحاظ همسویی با رشد و توسعه شیوه های یادگیری و تقویت فراگرد ارتباطات حداقل در بعد مکانیزه آن باید به مدیریت استعداد توجه نماید از این رو برای اجرای سیستم مدیریت استعداد برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و آگاه به سیستم مدیریت استعداد مورد نیاز است و از طرف دیگر باید زیرساخت های اجرایی برای اجرای مدیریت استعداد فراهم شود. باید همه معلمان امکان آن را داشته باشند تا در عرصه عمل خود را نشان دهند و این مستلزم آن است که شرایط فراهم شود. فراهم کردن شرایط به معنای عدالت در توزیع فرصت و چرخش در مدیریت مناصب است. یعنی فضایی که بروز استعدادها را در میان معلمان می توان شاهد بود، وجود داشته باشد از طرف دیگر توزیع مناصب و مسئولیت ها نگاه باند بازی و انحصار گرایی برای عده و گروه خاص وجود نداشته باشد و شایستگان مدیریت بر اساس الگوی شایستگی و شاخصه های شایستگی در سمت های مختلف حضور یابند. استراتژی مدیریت استعداد رابطه معناداری با مشارکت کارکنان داشته (۱۸) و «بهبود مستمر محیط کاری، فضای باز جریان اطلاعات و ارتباطات، اعتماد، کار معنادار و چالش برانگیز» از عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان است. در واقع توسعه فرهنگ جمع پذیری و همکاری در سطح مدارس باعث می شود از نظرات و استعداد معلمان استفاده کرد و معلمان را در تصمیم گیری ها مشارکت داد تا آن ها بتوانند سهمی در موفقیت های مدارس داشته باشند. از طرف دیگر ایجاد امکانات آموزشی جهت بهره مندی افراد مستعد در سازمان آموزش و پرورش و تجهیز مدارس به نرم افزارها و سخت افزارها از عواملی است که در اجرای سیستم مدیریت استعداد می تواند مثر ثمر باشد.

12. Tahmasebi, R., Gholipour, A., Javaherizade, A. (2012). Talent Management: Explain, Identify and the Rank Influencing Factors on Recruitment and Retention of Academic talent . Management Researches, 5(17), 5-26. (persian).
13. Altinoz, M., Çakıroglu, D., & Çop, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: a field study. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99, 843-851.
14. Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, 340-34
15. Hajikarimi, A., & Soltani, M. (2011). Investigation and analysis of factors to measure talent management: The Case of Iran's industrial equipment and machinery industry. Journal of Organizational Culture Management, 23 (9), 95 116. (persian).
16. Megri, Z. (2014). The impact of talent management system on the enterprise performance: a study on a sample of workers in National Company of Juice and Canned-food Unit MANAA (Batna). Arab Economic and Business Journal, 9 (2), 156-165.
17. Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people. New York; London: McGraw-Hill.
18. Sweem, S. L. (2009). Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Benedictine university.
19. Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.

- سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران می‌توانند نقش قانونی خود را با اصلاح قوانین و یا تدوین قوانین جدید و اصلاح ساختارها راه برای استقرار مدیریت استعداد هموار سازند.

References

1. Vestal, K. (2010). Managing Your Talent Forward. Nurse Leader, 8 (4), 10-11.
2. Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. International Journal of Educational Management, 24(5), 418-426.
3. Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal/target setting and performance assessment as tool for talent management. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 37, 241-246.
4. Rezaeian, A., & Sultani, F. (2009) . Comprehensive model and talent management system to improve the performance of individual employees of the oil industry, Journal of management and human resources in the petroleum industry. 3(8), 7-50. (persian).
5. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human resource management review, 19 (4), 304-313.
6. Aksakal, E., Dagdeviren, M., Eraslan, E., & Yuksel, İ. (2013). Personel selection based on talent management. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 73, 68-72.
7. Kehinde, J. (2012). Talent management: Effect on organization performances. Journal of Management Research, 4 (2), 178-186.
8. Adamsky, H. (2003). Talent management: Something productive this way comes.
9. Phillips, D., & Roper, K. (2009). A framework for talent management in real estate. Journal of Corporate Real Estate, 11(1), 7-16.
10. Mirkamali, S.M., & Gholamzadeh, H. (2012). Investigation the relationship between organizational commitment and intention to leave the service of teachers in the School District Dastgerd (Yazd), Journal of Educational Leadership and Management, 6(1), 9-25. (persian).
11. Nopasandasil, S.M., Malekakhlagh, I., & Mehravani, M. (2014) . Investigation the relationship between talent management and organizational performance. Human Resource Management Researches, 1(6), 31 -51 .(persian).