

Research Paper

Designing a model for using the talent of primary school teachers in Ardabil: A qualitative research



Hasan Bashokooh Ajirloo¹ , Adel Zahed Babolan^{2*} , Taghi Akbari³ & Ali Khaleghhah⁴

1. PhD Student in Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
2. Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
3. Associate Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
4. Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.



Citation: Bashokooh Ajirloo, H., Zahed Babolan, A., Akbari, T. & Khaleghhah, A. (2024). [Designing a model for using the talent of primary school teachers in Ardabil: A qualitative research (Persian)]. *Journal of School Psychology and Institutions*, 13 (3):1-13. <https://doi.org/10.22098/jsp.2024.10498.5230>

[10.22098/jsp.2024.10498.5230](https://doi.org/10.22098/jsp.2024.10498.5230)

Extended Abstract

1. Introduction

The use of talent is one of the aspects of talent management, which is along with the attraction, development and maintenance of talent, and in fact, all the measures of talent management are carried out with the aim of optimal and maximum use of talents. By using talent management in accordance with native and cultural structures, it is ensured that each of the employees will be placed in a job according to their talents and abilities and will be able to use their talents as well (Daroian, Mirsepassi and Daneshfard, 2018).

Using talents in different ways such as social relations, communication between employees, formation of professional cooperation, amount and manner of moving teachers, creating commitment and work ethics, can transform the work and mission of education. This is despite the fact that the use of talented human resources in education and training is deficient and is even one of the basic weaknesses of this institution, and the recruitment and selection of people is only based on a quantitative approach and filling vacant positions, and the selection is not done in an optimal way (Aghaei, Bahrul Uloom and Andam, 2019).

There is a serious shortage in the management of gifted human resources in the elementary school and the talents of the teachers are neglected, and there is a scientific gap in education and training in providing a coherent and valid framework for the talents of the

elementary school (Zamani Fard et al., 2021). Therefore, the present research seeks to provide a qualitative model for the use of talents in the primary school teachers of Ardabil city.

2. Materials and Methods

The current research seeks to design a model for the development and application of talent in primary school teachers. this research is an applied research in terms of purpose and a qualitative research method using Granded theory. The statistical population included the sample teachers of the last three years, managers, education experts, and university professors, from whom 20 people were selected as a statistical sample. Sampling in a targeted way was focused on people who have the most knowledge and information about the research topic and can provide the researcher with comprehensive data and information in this field. The tool for gathering information was semi-structured interviews, and in the present study, the themes reached theoretical saturation after interviewing 20 participating experts, and the interviews were stopped. Qualitative research data were analyzed through the coding process, based on the systematic design of data theory of the Strauss and Corbin Foundation (2015). For the validity and reliability of the main and secondary concepts and categories as well as the presented model, it has been evaluated and confirmed using the following two methods: 1- Validity evaluation in the communication method in which the main and secondary concepts and categories extracted by the

*Corresponding Author:

Adel Zahed Babolan

Address: Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Tel: +98 (45) 31505629

E-mail: hbashokooh@gmail.com



researcher and the inferences were reviewed by the participants in the interview and their opinions were taken into account. 2- By asking experts, experts and professors of educational management, the categories were reviewed several times, some rare concepts were removed and common concepts were merged, and the compatibility between theory and data was confirmed.

3. Results

In this section, information and themes obtained from interviews with 20 professors, experts and managers specializing in educational management and teachers in the form of 7 main categories (causal factors, central

factors, background factors, intervention factors, strategies and consequences) and 21 subcategories were proposed. After comparing themes and categories based on the degree of conceptual similarity, close and similar categories were placed in a main category and theme, and based on the concepts in the research literature and general titles related to the data theories of the foundation, general titles were considered for these categories and themes. was taken the relationship between the categories identified in the form of a paradigm model is presented below in Figure 1.

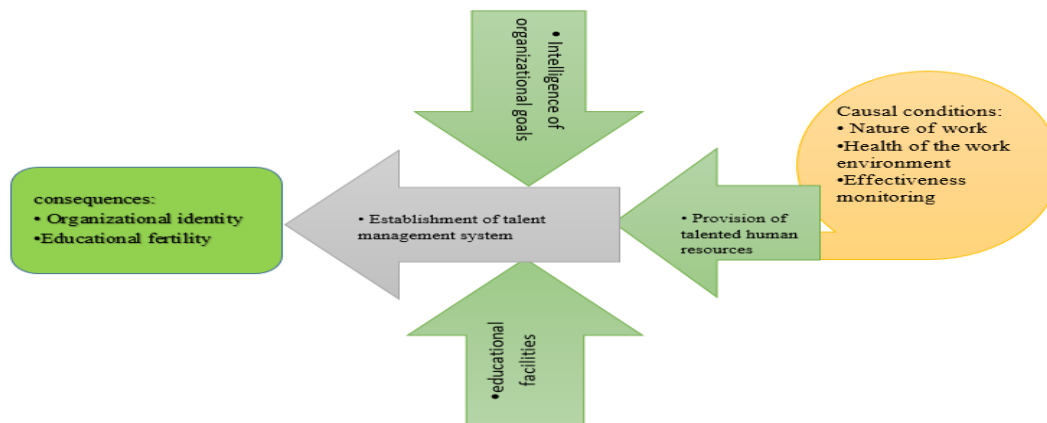


Figure 1. The final designed model of the research, source (authors)

4. Discussion and Conclusion

The findings of the present research show that the provision of talented human resources (selection and training of talented people) as a central category, the categories (the nature of teachers' work, healthy work environment and continuous monitoring of effectiveness) under the title of causal factors, the establishment of the talent management process (identification, appointment, monitoring) and reward) as a talent utilization strategy, the intelligence of organizational goals as contextual factors, educational facilities as intervening factors, and organizational identifiability and educational productivity are the consequences of talent utilization. In other words, the implementation of talent management in coordination with organizational vision and vision (strategic intelligence) and hard and software equipment and professionalism leads to the creation of double work commitment and conscience, the consequences of the sense of organizational belonging and the unity of individual and organizational goals and the effectiveness and efficiency of teachers in the field of education, will cause teaching and all teaching-learning activities.

In general, it can be concluded that by using talents in the organization and systematic planning to facilitate the work and work environment, having a correct and intelligent strategy, monitoring the movement towards these strategies, useful consequences such as work

commitment, responsibility, work conscience and successful identification of teachers, quality of education, quality of education outputs and in general, the effectiveness of the educational system will be achievable. Vocational training of teachers, predicting motivational measures for talents, providing a suitable platform for creativity and innovation and the flourishing of talents, establishing a service compensation system and encouraging and punishing based on performance and strengthening work conscience play a significant role in the productivity and optimal use of talents.

5. Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

Compliance with ethical guidelines: All ethical principles were considered in this article.

Funding

This research did not receive any grant from funding agencies in the public, commercial, or non-profit sectors.

Authors' contributions

All authors have participated in the design, implementation and writing of all sections of the present study.

Conflicts of interest

The authors declared no conflict of interest.

مقاله پژوهشی

طراحی الگوی بکارگیری استعداد معلمان دوره ابتدایی شهر اردبیل: پژوهشی کیفی

حسن باشکوه اجیرلو^۱، عادل زاهد بابلان^{۲*}، تقی اکبری^۳ و علی خالق خواه^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۲. استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۴. استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.



استاددهی: باشکوه اجیرلو، ح؛ زاهد بابلان، ع؛ اکبری، ت. و خالق خواه، ع. (۱۴۰۳). طراحی الگوی بکارگیری استعداد معلمان دوره ابتدایی شهر اردبیل: پژوهشی کیفی. فصلنامه روانشناسی مدرسه و آموزشگاه، ۱۳ (۳): ۱۳-۱. <https://doi.org/10.22098/jsp.2024.10498.5230>

doi 10.22098/jsp.2024.10498.5230

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف کشف مؤلفه‌های بکارگیری استعدادها و نقش آن در اخلاق حرفه‌ای معلمان دوره ابتدایی شهر اردبیل انجام یافته است.

روش‌ها: پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی و با روش داده بنیاد انجام شد. جامعه آماری تحقیق شامل معلمان نمونه سه سال اخیر، مدیران، خبرگان آموزش و پرورش و اساتید دانشگاه بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ نفر از آنان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. داده‌های مصاحبه‌ها به روش کدگذاری مبنی بر طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد تحلیل گردید.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که تأمین نیروی انسانی مستعد به عنوان پدیده محوری؛ ماهیت کار، سلامت محیط کار و پایش اثربخشی در قالب عوامل علی؛ استقرار نظام مدیریت استعداد به عنوان راهبرد؛ هوشمندی اهداف سازمانی تحت عنوان عوامل زمینه‌ای؛ امکانات آموزشی به عنوان عامل مداخله‌گر و پیامدهای هویت‌پذیری سازمانی و باروری آموزشی معلمان عناصر الگوی بکارگیری استعداد را تشکیل می‌دهند.

نتیجه‌گیری: آموزش شغلی معلمان، پیش‌بینی تدابیر انگیزشی، فراهم کردن بستر خلاقیت و نوآوری و شکوفایی استعدادها، برقراری سیستم جبران خدمات کارآمد باید مورد توجه قرار بگیرد.

اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۹/۲۸

کلیدواژه‌ها:

استعداد، بکارگیری استعداد، مدیریت استعداد، معلمان ابتدایی

مقدمه

به دنبال کشف و پیاده‌سازی بهترین شیوه‌های مدیریتی هستند یکی از بهترین گزینه‌ها، استفاده از مدیریت استعداد است. به بیان دیگر، مدیریت مطلوب و حرفه‌ای منابع انسانی بااستعداد و توانمند در سازمان‌ها، مستلزم طراحی جامع فرایند مدیریت استعداد می‌باشد (فلیس و راپر، ۲۰۱۹).

امروزه برکسی پوشیده نیست که سرمایه‌های انسانی اصلی‌ترین سرمایه در هر سازمانی قلمداد می‌شود و دستیابی به اهداف سازمانی درگرو مدیریت صحیح منابع انسانی هست. ازاین‌رو، ضروری است مدیران از هر فرصتی برای بالا بردن آگاهی از ویژگی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهای موردنیاز بهره برده و جهت کمک به زیردستان مسئولیت خودشان را توسعه دهند (بهرنگی و یوسفی، ۱۳۹۹). برای مدیرانی که

* نویسنده مسئول:

عادل زاهد بابلان

نشانی: گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

تلفن: +۹۸ ۳۱۵۰۵۰۰۲ (۴۵)

پست الکترونیکی: hbashokooh@gmail.com

آن‌ها دارد. با توجه به اینکه ساختار سازمانی در آموزش و پرورش به گونه‌ای است که معلمان فرصت اندکی برای ترفیع دارند. لازم است که شیوه‌های جایگزین مانند ارائه فرصت‌هایی برای گسترش مسئولیت‌ها، ایجاد چالش، رقابت و انگیزه برای ارتقای مهارت‌ها بین معلمان باید مورد توجه قرار گیرد. بکارگیری افراد با استعداد در فعالیت‌های اساسی، مشارکت استعدادها در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مسیر شغلی مناسب برای استعدادها لازمه تعالی سازمان‌ها می‌باشد (سپهوند، شریعت‌نژاد و عارف‌نژاد، ۱۳۹۸).

بکارگیری استعدادها نیازمند اقدامات به هم پیوسته‌ای از قبیل تحلیل شغل، تعیین شرایط علمی، تخصصی، مهارتی جهت تصدی شغل، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، شناسایی جایگاه و پست‌های مناسب برای استعدادها می‌باشد به نحوی که بتوانند از قابلیت‌ها و استعداد‌های خود بیشترین استفاده را داشته باشند. سازمان‌هایی که از فراهم کردن بسترهای آموزش و توسعه برای کارکنان مستعد خود ناتوان هستند، نه تنها قادر به حفظ استعداد‌های فعلی‌شان نیستند که در آینده برای سپردن نقش‌های کلیدی به افراد با استعداد دچار بحران می‌شوند و کارآیی و مزیت رقابتی سازمانی آن‌ها در درازمدت رو به افول خواهد گذاشت (خنیفر، ابراهیمی و غلامی، ۱۳۹۹).

بکارگیری استعدادها از طرق مختلفی نظیر روابط اجتماعی، ارتباط کارکنان با یکدیگر، شکل‌گیری همکاری حرفه‌ای، میزان و نحوه جابجایی معلمان، ایجاد تعهد و اخلاق کاری، کارکرد و رسالت آموزش و پرورش را دچار تحول کند. این در حالی است که بکارگیری نیروی انسانی مستعد در آموزش و پرورش دچار نقصان بوده و حتی یکی از ضعف‌های اساسی این نهاد است و جذب و انتخاب افراد صرفاً با نگرش کمی و پر کردن پست‌های خالی بوده و گزینش به صورت مطلوب صورت نمی‌گیرد. استخدام با این شیوه ناکارآمد منجر به بکارگیری افراد فاقد شرایط و استعداد معلمی می‌شود که علیرغم هزینه‌های بالای توانمندسازی آن‌ها برای سازمان، بهره‌وری مطلوب ندارند و این امر سازمان را در انجام رسالتش با چالش مواجه می‌کند (آقایی، بحر العلوم و اندام، ۱۳۹۹). همچنین ابراهیمی (۱۳۹۸) معتقد است که به واسطه کیفیت پایین بروندهای آموزش و پرورش و نارضایتی عمومی، کارآیی و اثربخشی این نهاد مورد انتقاد بوده و از دیدگاه صاحب‌نظران این حوزه پاسخگوی مطالبات، نیازها و انتظارات جامعه نیست و نیازمند تحولی جدی و اساسی است.

1. Williams

به عقیده ویلیامز، استعداد سازمانی به افرادی اطلاق می‌گردد که غالباً دارای توانایی و مهارت‌های ویژه‌ای بوده و فعالیت‌ها و رفتارشان در گستره‌ای از شرح وظایف سازمانی توأم با موفقیت می‌باشد و یا در یک حوزه تخصصی با بروز شایستگی‌ها به تحولات سازمانی کمک می‌کنند (خنیفر، ابراهیمی و غلامی، ۱۳۹۹؛ فولادی، نریمانی، موسی‌زاده و تکلوی، ۱۴۰۳). مفهوم شایستگی ارتباط بسیار نزدیک و تنگاتنگی با مفهوم استعداد دارد؛ به این ترتیب که اگر افراد میزان مطلوبی از شایستگی‌های مورد نیاز شغل خود را دارا باشند به منزله بهترین استعدادها در نظر گرفته می‌شوند. ضروری است سازمان‌ها قبل از بکارگیری افراد در مشاغل خاص و مهم خود، شایستگی‌های مورد نیاز شغل و شاغل را تعریف و تعیین کنند (احمدی، زاهد، مرادی و خالقی خواه، ۱۴۰۰).

بدیهی است که مدیران سازمان‌ها عموماً به دنبال به کارگیری و بهبود شیوه‌های مدیریت استعداد در استراتژی سازمانی خود و ارج نهادن به کارمندان خود هستند (سیف‌هاشمی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت استعداد رویکردی است که قادر به ایجاد تحول در مدیریت منابع انسانی بوده و می‌تواند نقاط ضعف و اشکالات رویکردهای سنتی را برطرف کند (اخوان دورباش، زکریایی و انتصار فومنی، ۱۴۰۰). به همین جهت توجه زیادی را به خود جلب کرده و چالش‌های مدیریت استعداد و ارائه برنامه‌های استراتژیک به صورت فزاینده‌ای شناسایی شده‌اند (الجوالی، درویش، اسکالین و هاک‌سحیم، ۲۰۲۱). مدیریت استعداد از طریق شناسایی استعداد‌های سازمانی، به کارگیری آن‌ها در پست‌های سازمانی مناسب و توسعه این استعدادها با قدردانی و جبران خدمات به موقع و به تناسب میزان بروندهای آنان ضمن دستیابی به رضایت شغلی کارکنان، موجب تحقق اهداف سازمانی می‌شود (اخوان دورباش و همکاران، ۱۴۰۰). بررسی مدل‌های مدیریت استعداد نیز نشان می‌دهد که یکی از مسئولیت‌های اساسی مدیریت استراتژیک استعدادها در سازمان‌ها، توسعه نیروی انسانی مستعد به منظور به کارگیری آن‌ها در پست‌های کلیدی می‌باشد (زمانی فرد، دارایی و فرحبخش، ۱۴۰۰)؛ بنابراین، بکارگیری استعداد یکی از ابعاد مدیریت استعداد است که در امتداد جذب، توسعه و نگهداری استعداد قرار دارد و در واقع تمام اقدامات مدیریت استعداد با هدف استفاده بهینه و حداکثری از استعدادها انجام می‌گیرد و به عبارتی با بکارگیری استعدادها چرخه مدیریت استعداد تکمیل می‌گردد.

سازمان‌ها برای بکارگیری استعدادها نیاز به انعطاف در استفاده از

ساختاری تفسیری، پرداخته و عنوان کردند که چشم‌انداز و نگرش مبتنی بر استعداد پروری (از منظر توسعه استعداد) پیش‌بایست‌های استقرار کارآمد مدیریت استعداد در مدارس می‌باشد. همچنین بکارگیری افراد با استعداد در فعالیت‌های اساسی، به کارگیری متناسب با تخصص‌ها، مشارکت استعدادها در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مسیر شغلی مناسب برای استعدادها لازمه توسعه استعدادها و تعالی سازمان‌ها می‌باشد. **گلشاهی، رستگار، فیض و زارعی (۱۳۹۹)**، در مطالعه‌ای با عنوان معماری فرایند هدایت و به کارگماری استعدادهای علمی در ایران با رویکرد کیفی الگویی برای هدایت و به کارگماری استعدادهای برتر علمی در کشور ارائه کرده‌اند که شامل دو رویکرد هدایت ساختارگرانه و تسهیل‌گرانه نخبگان است. **اقبال و همکاران (۱۳۹۶)** در مطالعه‌ای که به‌منظور طراحی و تدوین فرایند مدیریت استعداد اعضای هیئت‌علمی کشور انجام شد؛ در بخش کیفی از داده‌های پژوهش هفت طبقه اصلی استخراج و طبق نتایج بخش کمی، سازه فرایند مدیریت استعداد نیز تأیید شد که شامل هفت بُعد نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد، جذب استعدادها، توسعه توانایی‌های بالقوه استعدادها، بکارگیری استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، ارزیابی و هم‌راستایی فعالیت‌های مدیریت استعداد بود.

تیاگی^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، در یک پژوهش نشان دادند که حقوق و مزایای مطلوب، محیط کاری حمایتگر، فرصت‌های شغلی همسر از اهم عوامل دخیل در مدیریت استعداد در آموزش و پرورش می‌باشد. **هدستروم و مالگرن^۲ (۲۰۱۶)**، با انجام تحقیقی نشان داده‌اند که فرهنگ و ارزش‌های بنیادین سازمان‌ها بر پرورش استعداد کارکنان تأثیرگذار می‌باشد و توصیه کرده‌اند که فرهنگ سازمانی بایستی به گونه‌ای باشد که از طریق تشویق کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش به صورت غیررسمی به کارگیری آن‌ها را تسهیل می‌کند.

در آموزش و پرورش علیرغم اینکه این نهاد شرایط متفاوتی نسبت به سازمان‌های تجاری دارد اما در بخش جذب، حفظ و توسعه استعدادها، توانمندسازی و تقویت مهارت‌های معلمان رقابت وجود دارد. می‌توان گفت موفقیت سازمان‌های آموزشی به میزان برخورداری از استعدادها و توسعه آن‌ها بستگی داشته و عدم موفقیت این سازمان‌ها متوجه رهبری و مدیریت نامناسب آن‌هاست (**سیف‌هاشمی و همکاران، ۱۳۹۸**). باید توجه داشت که رشد و توسعه جوامع معلول تحول در سیستم آموزشی آن‌هاست و تحول اساسی در

بکارگیری استعداد بر سازوکارهای سازمان برای گزینش، تأمین و استفاده مؤثر و مناسب از استعدادهای اشاره دارد؛ در صورت موفقیت سازمان در بحث بکارگیری و کاربرد استعداد، دستیابی به اهداف سازمانی به نحو مطلوب قابل تحقق است. از این رو، یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، تشخیص تطابق شغل و شاغل و یا به عبارتی انتخاب مناسب‌ترین فرد برای مناسب‌ترین شغل است (**خنیفر، ابراهیمی، سیفی و فیاضی، ۱۳۹۹**).

توجه به مؤلفه تطبیق فرد با شغل، سازمان را در ارزیابی روان‌شناختی و همچنین طراحی شغل‌های متناسب با انواع شخصیت‌ها یاری می‌کند. شاخص شایستگی محوری و شایسته‌سالاری فارغ از نوع و اندازه سازمان، یکی از شاخص‌هایی است که می‌تواند در به کارگیری افراد با استعداد در سازمان به مدیران کمک نماید (**هاشمی، طایفه سیفی، قلاتاش، ۱۴۰۰**). **زمانی فرد و همکاران (۱۴۰۰)**، گزارش کردند که مؤلفه‌های مدل مدیریت استعداد آموزگاران شامل رشد و توسعه (بهسازی)، شناسایی، به‌گزینی، جذب، برنامه‌ریزی استراتژیک و نگهداری می‌باشد. **اخوان دورباش و همکاران (۱۴۰۰)** مدل بهینه مدیریت و توسعه استعدادها را در سه مرحله مقدماتی، اجرایی و تکمیلی بر اساس مقولات: استعداد اندیشی، استعدادیابی، استعداد سنجی، استعداد پروری، استعداد گماری، استعداد سالاری، استعداد داری و استعداد سپاری طراحی و ارائه نمودند. یافته‌های مطالعه **احمدی، زاهد، مرادی و خالقی خواه (۱۴۰۰)**، نشان داد که شایسته‌گرایی (شایسته پروری، شایسته گماری) از طریق راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکززدایی)، عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظام‌مند، امکانات آموزشی) و استقلال مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر بالندگی معلمان در آموزش و پرورش دارد. **برزگر و همکاران (۱۴۰۰)** در مطالعه دیگری به این نتیجه رسیدند که الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر پیش‌نیازها (تشویق، حمایت، هماهنگی و ریسک‌پذیری)، فرایند (ارزیابی، جذب، توسعه و نگهداشت) و پی‌آیند (بهره‌وری، اثربخشی و کارآیی سازمانی، اشتیاق، صداقت و انگیزش استعدادها) می‌باشد. **عزیزی و همکاران (۱۳۹۹)** نشان دادند که زیر نظام‌های مدیریت استعداد در مدارس شامل: قوانین و مقررات حامی، چشم‌انداز، منابع مالی، ایجاد جو حمایتی، استقرار زیرساخت‌های نرم و سخت، نظام علمی و آکادمیک، کیفیت آموزش و یادگیری و مدیریت استعدادها می‌باشد. **سپهوند و همکاران (۱۳۹۸)**، به طراحی مدل استقرار نظام مدیریت استعداد در مدارس با استفاده از رویکرد مدل‌سازی

1. Tyagi

2. Hedström & Malmgren

ضروری می‌نمایند. از این رو، تحقیق حاضر به دنبال ارائه مدلی کیفی برای بکارگیری استعدادها در معلمان دوره ابتدایی شهر اردبیل می‌باشد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگوی توسعه و به کارگیری استعداد در معلمان دوره ابتدایی است، از این رو این تحقیق از نظر هدف، تحقیقی کاربردی و از منظر روش تحقیقی کیفی با استفاده نظریه داده بنیاد می‌باشد. جامعه آماری شامل معلمان نمونه سه سال اخیر، مدیران، خبرگان آموزش و پرورش و اساتید دانشگاه بود که از میان آن‌ها تعداد ۲۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند بر روی افرادی متمرکز بود که بیشترین آگاهی و اطلاعات را نسبت به موضوع پژوهش دارند و می‌توانند داده‌ها و اطلاعات جامعی در این زمینه در اختیار محقق قرار دهند. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که در پژوهش حاضر مضامین پس از مصاحبه با ۲۰ خبره شرکت‌کننده به اشباع نظری رسید و انجام مصاحبه متوقف شد. داده‌های کیفی تحقیق از طریق فرایند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۳۸۵) تحلیل گردید. جهت اعتبار و قابلیت اطمینان مفاهیم و مقولات فرعی و اصلی و همچنین مدل ارائه شده با استفاده از دو روش زیر مورد ارزیابی قرار گرفته و تأیید شده است ۱- ارزیابی اعتبار به شیوه ارتباطی که در آن مفاهیم و مقولات فرعی و اصلی که توسط محقق استخراج و استنباط شده به وسیله شرکت‌کنندگان در مصاحبه بازبینی قرار گرفت و نظرات آنان لحاظ گردید. ۲- با نظرخواهی از خبرگان، صاحب‌نظران و اساتید مدیریت آموزشی مقوله‌ها چندین بار مورد بازبینی قرار گرفته، برخی مفاهیم نادر حذف و مفاهیم مشترک ادغام شدند و سازگاری بین نظریه و داده‌ها تأیید گردید.

یافته‌ها

نظام آموزشی کشور مستلزم استفاده مؤثر از منابع و امکانات، به کارگیری مناسب استعدادهای سازمانی و توسعه این استعدادها می‌باشد (خنیفر، نادرینی، ابراهیمی، فیاضی و رحمتی، ۱۳۹۸). ارائه مدل‌های متعدد از مدیریت استعداد در مطالعات دهه اخیر به دلیل عدم توجه این مدل‌ها به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها، سازمان‌ها را برای اجرا و پیاده‌سازی این مدل‌ها با چالش‌ها و مسائلی روبه‌رو کرده است (برزگر و همکاران، ۱۴۰۰). فقدان مدل استعداد خود ویژه از یک طرف و عدم آگاهی از شرایط و واقعیت موجود در سازمان آموزش و پرورش از طرف دیگر منجر به عدم توفیق برنامه‌ریزی مدیریت استعداد در این سازمان شده است (اسکالین و کالینز، ۲۰۱۷). با بکارگیری مدیریت استعداد مطابق با ساختارهای بومی و فرهنگی اطمینان حاصل می‌شود که هریک از کارکنان در شغلی متناسب با استعدادها و توانایی‌های خود قرار گرفته و امکان بکارگیری استعدادهای خویش را نیز خواهند داشت (داروئیان، میرسپاسی و دانش‌فرد، ۱۳۹۸).

با مرور مطالب گفته شده روشن می‌شود که در زمینه مدیریت استعداد در سازمان‌های مختلف تحقیقات زیادی صورت گرفته و ابعاد جذب، توسعه و نگهداری استعداد به تکرار واکاوی شده است که نشان‌دهنده اهمیت موضوع می‌باشد اما مؤلفه بکارگیری استعداد به صورت مستقل در سازمان‌های آموزشی چندان مورد مطالعه قرار نگرفته و به نوعی شکاف تحقیقاتی در این زمینه وجود دارد. همچنین در بحث مدیریت منابع انسانی مستعد در دوره ابتدایی کمبود جدی وجود داشته و استعدادهای آموزگاران مورد غفلت واقع شده است و می‌توان گفت با وجود اهمیت و ضرورت توجه به استعدادهای معلمان، در آموزش و پرورش در ارائه یک چهارچوب منسجم و دارای اعتبار برای استعدادهای مقطع ابتدایی یک خلأ علمی وجود دارد (زمانی فرد و همکاران، ۱۴۰۰). با توجه به مطالب گفته شده، جستجو و ارائه یک مدل بومی، اختصاصی و مبتنی بر واقعیت برای آموزش و پرورش

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

سمت	تعداد	محل خدمت
عضو هیئت علمی دانشگاه	۲	محقق اردبیلی
دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی	۳	محقق اردبیلی
راهبر آموزشی	۱	اردبیل
کارشناس آموزش ابتدایی	۵	اردبیل
مدیر مستقل	۳	اردبیل
آموزگار	۶	اردبیل
جمع	۲۰	

روان‌شناسی مدرسه و آموزشگاه

آموزگاران در قالب ۷ مقوله و ۲۱ مقوله فرعی به تفکیک در جداول زیر ارائه می‌شود.

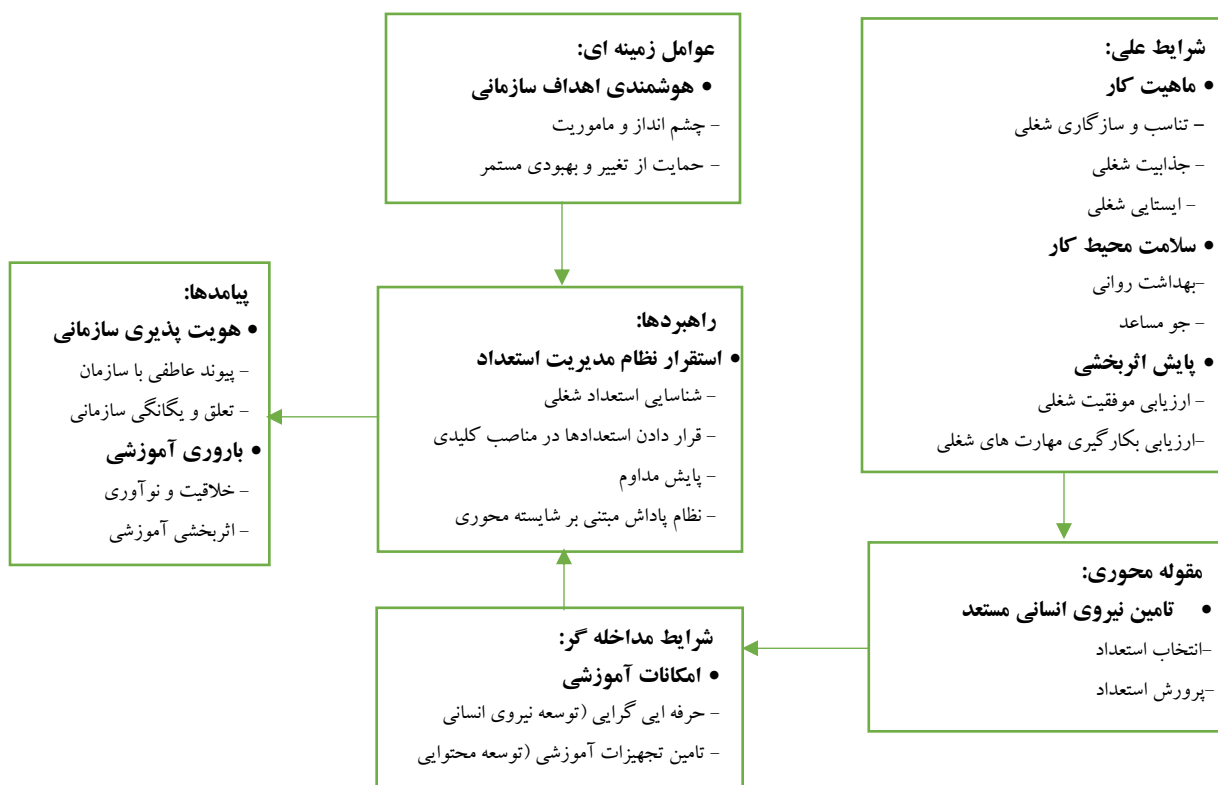
در این بخش اطلاعات و مضامین به‌دست آمده از مصاحبه با ۲۰ نفر از اساتید، خبرگان و مدیران متخصص در مدیریت آموزشی و

جدول ۲. مؤلفه‌های بکارگیری استعداد معلمان ابتدایی

عامل نظام‌مند	مقوله اصلی	کدهای محوری	کدهای باز
پدیده محوری	تأمین نیروی انسانی مستعد	انتخاب استعداد	سختی ورود به سازمان - حساسیت در گزینش و استخدام - بومی گزینی - علاقه به شغل - استفاده از مصاحبه علمی در گزینش - گزینش بر اساس تخصص
		پرورش استعداد	دادن حق انتخاب - استقلال کاری و آزادی عمل - دادن امتیازات ویژه به استعدادها - اولویت بودن استعدادها در سازمان‌دهی
عوامل علی اثرگذار	ماهیت کار	تناسب و سازگاری شغلی	ایجاد تعادل بین کار و زندگی - هماهنگی بین شغل و مهارت‌های شاغل - سازوکارهای تناسب بین کار و کارمند - رشته تحصیلی مرتبط
		جذابیت شغلی	کار چالش‌برانگیز - فرصت کار تیمی - فضای رقابتی - فراهم کردن زمینه مشارکت و تولید ایده - مسیر شغلی ثابت و از پیش تعیین شده - نبود انعطاف در زمان و ساعات کاری - عدم امکان گردش شغلی مؤثر - استخدام دائمی و رسمی
	سلامت محیط کار	بهداشت روانی	امنیت شغلی و استخدام رسمی - رضایت و آرامش روانی در محیط کار - صمیمیت همکارانه - بیمه درمانی مناسب - اهمیت نقش
		جو مدرسه	ترویج مدیریت مشارکتی و حمایتی - فضای حمایتی - هنجارها و ارزش‌های حمایتگر - حمایت از طرف مدیران - استانداردهای شغلی مناسب - کنترل تعارض
عوامل زمینه‌ای	پایش اثربخشی	ارزیابی بکارگیری مهارت‌های شغلی	ارزیابی میزان کاربرد مهارت‌ها - سنجش میزان استفاده از روش‌های علمی - نحوه برقراری ارتباط با فراگیران - پیگیری نتایج عملی دوره‌های ضمن خدمت
		ارزیابی نتایج شغلی	ارزیابی وضعیت تحصیلی دانش‌آموزان - شاخص‌های موفقیت در تدریس - نظارت و راهنمایی - معیاری برای مقایسه عملکرد - ارزیابی شایستگی لازم برای تدریس
عوامل مداخله‌ای	اهداف سازمانی	چشم‌انداز و مأموریت	استراتژی‌های تحول سازمان - وضوح اهداف سازمانی - نگاه به شایسته‌سالاری - تشریح وظایف شغلی - انتظارات سازمانی مشخص
		حمایت از تغییر و بهبودی مستمر	حمایت از نوآوری کارکنان - ظرفیت پذیرش و بررسی پیشنهادات - فرصت آزمون و خطای ایده‌ها - گسترش مشارکت
راهبردهای بکارگیری	امکانات آموزشی	حرفه‌ای‌گرایی (توسعه نیروی انسانی)	جذب نخبگان و نفرات برتر - ارتقای کیفیت فارغ‌التحصیلان دانشگاه فرهنگیان - توسعه دانش کارکنان - توسعه فردی معلمان - تخصص‌گرایی - توسعه اخلاق حرفه‌ای
		تجهیزات آموزشی (توسعه محتوایی)	فناوری اطلاعات - دسترسی به مجلات و نشریات - تجهیز کتابخانه‌ها - دسترسی به اینترنت - امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری - استفاده از ظرفیت شبکه‌های مجازی
پیامدها	استقرار نظام مدیریت استعداد	شناسایی استعداد شغلی	تشخیص مهارت‌های مورد نیاز آتی سازمان - طبقه‌بندی تخصص‌های لازم برای شغل - بانک اطلاعاتی تخصص و مهارت کارکنان - تحلیل شغلی -
		قرار دادن استعدادها در مناصب کلیدی	چرخش و ارتقای شغلی متناسب با مهارت‌های کارمند - سپردن پست‌های مدیریتی به استعدادها - استفاده از استعدادها در آموزش همکاران
پیامدها	هویت‌پذیری سازمانی	پایش مداوم استعدادها	ارزیابی موفقیت آموزشی - راهنمایی آموزشی - پایان خدمت زودرس کارکنان ناموفق
		نظام پاداش شایسته محور	ابزارهای تشویقی برانگیزاننده - معیار بودن خلاقیت در پاداش دهی - پاداش مبتنی بر عملکرد - ارزشمندی پاداش
پیامدها	پیوند عاطفی با سازمان	تعلق و یگانگی سازمانی	مسئولیت‌پذیری معلمان - تعهد کاری - غرور سازمانی - وجدان کاری - تلاش برای اهداف سازمانی
		خلاقیت و نوآوری	هم‌راستایی اهداف فرد و سازمان - تلاش مضاعف و داوطلبانه - انگیزش کاری بیشتر - تعلق خاطر به کار و سازمان
پیامدها	باروری آموزشی	خلاقیت و نوآوری	تولید ایده - جستجو برای کشف شیوه‌های نوین تدریس - ساختار شکنی - رشد خلاقیت - شکوفایی استعداد
		اثربخشی آموزشی	پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان - پرورش دانش‌آموزان توانمند - تسهیل تحقق اهداف آموزشی - پرورش تفکر انتقادی

گرفتند و بر اساس مفاهیم موجود در ادبیات پژوهش و عناوین کلی مرتبط با نظریه‌های داده بنیاد، برای این مقولات و مضامین عناوین کلی در نظر گرفته شد. ارتباط بین مقولات شناسایی شده در قالب الگوی پارادایمی به صورت زیر در شکل ۱ ارائه شده است.

با توجه به یافته‌های بالا، برای ارائه تحلیل کیفی اولیه و همچنین ارائه الگوی پارادایمی تحقیق، مفاهیم و مضامین به دست آمده در سطح بالاتری از تجرید و انتزاع جهت شناسایی تم‌های اصلی گروه‌بندی شدند. پس از مقایسه مضامین و مقولات بر اساس میزان اشتراک مفهومی، مقولات نزدیک و مشابه در یک دسته و تم اصلی قرار



شکل ۱. الگوی طراحی شده نهایی پژوهش، منبع (نگارنده‌ها)

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تأمین نیروی انسانی مستعد از طریق انتخاب و پرورش افراد با استعداد مقوله محوری در مدل بکارگیری استعداد می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که در صورتی که آموزش و پرورش و حرفه معلمی جایگاه و منزلت واقعی را بازیابد و مقصد جویندگان شغلی مستعد باشد، خودبه‌خود این سازمان به استخری از استعداد تبدیل می‌شود که قادر به بهره‌گیری از بهترین‌ها در مناصب مورد نیاز خواهد بود. در واقع دیگر ابعاد مدیریت استعداد مانند شناسایی و جذب استعداد به‌نوعی مقدمه بکارگیری استعدادها می‌باشد و همه این اقدامات صرفاً جهت استفاده و کاربری بهینه از این استعدادها انجام می‌گیرد. آموزش و پرورش طی سالیان گذشته به علل مختلف در این زمینه موفق نبوده که یکی از دلایل آن استفاده از روش‌های استخدامی غیراستاندارد مانند اجرای آزمون‌های استخدامی که افراد در مدت کوتاهی و احتمالاً بنا بر

مدیریت استعداد رویکردی است که قادر به ایجاد تحول در مدیریت منابع انسانی بوده و می‌تواند نقاط ضعف و اشکالات رویکردهای سنتی را برطرف کند. مدیریت استعداد از طریق شناسایی استعدادها، سازمانی، به کارگیری آن‌ها در پست‌های سازمانی مناسب و توسعه این استعدادها ضمن دستیابی به رضایت شغلی کارکنان، موجب تحقق اهداف سازمانی می‌شود (اخوان‌دورباش و همکاران، ۱۴۰۰). بکارگیری استعداد یکی از ابعاد مدیریت استعداد است که در امتداد جذب، توسعه و نگهداری استعداد قرار دارد و در واقع تمام اقدامات مدیریت استعداد با هدف استفاده بهینه و حداکثری از استعدادها انجام می‌گیرد و به عبارتی با بکارگیری استعدادها چرخه مدیریت استعداد تکمیل می‌گردد (نریمانی، صاحبقران فرد و نخستین گلدوست، ۱۴۰۲).

مطرح گردید. همان‌طور که بحث شد مؤلفه بکارگیری استعداد یکی از ابعاد چندگانه مدیریت استعداد است و درون یک فرایند به‌هم‌پیوسته‌ای از شناسایی، جذب، آموزش و توسعه، حفظ و نگهداشت و بکارگیری و استفاده مناسب از استعدادهای توسعه‌یافته در پست‌های مناسب، قرار دارد. بکارگیری استعدادهای، تنها در صورتی که همگام و هم‌راستا با سایر مؤلفه‌های مدیریت استعداد اقدام شود؛ بنابراین طبق نتایج این پژوهش بهترین راهبرد برای استفاده از معلمان مستعد استقرار فرایندی شامل شناسایی استعدادهای، قرار دادن استعدادهای در مناصب کلیدی، پایش مدام و نظام پاداش مبتنی بر شایستگی می‌باشد که با نتایج مطالعه **برزگر و همکاران (۱۴۰۰)**، **سپهوند و همکاران (۱۳۹۸)** و **اقبال و همکاران (۱۳۹۶)** همخوان است. هوشمندی اهداف سازمانی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای مطرح شد که در واقع مأموریت سازمانی هدایت‌گر و جهت‌دهنده فعالیت‌های کارکنان بوده و می‌تواند عامل تقویت یا تضعیف انگیزش کاری شاغل باشد. تدوین اهداف قابل‌دستیابی و روشن، حمایت از استعدادهای به‌نحوی که خود را مورد حمایت سازمان بدانند و اطمینان داشته باشند در صورت ارائه ایده‌های جدید و کاربردی مورد تشویق قرار می‌گیرند؛ بنابراین هوشمندی اهداف سازمانی در هماهنگی و هم‌راستایی با اهداف فردی نتایج سازمانی را تحت تأثیر قرار خواهد داد. این یافته با نتایج **خنیفر و همکاران (۱۳۹۸)** همسو است.

دیگر یافته این تحقیق، توجه به تجهیز نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مدارس، حرفه‌ای‌گرایی و توازن توسعه معلمان با توسعه فناوری است که به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در راهبرد مدیریت استعداد مطرح شد. محیط سازمانی چه به لحاظ ساختار و تجهیزات فیزیکی، استفاده از فناوری و نرم‌افزارهای روزآمد و چه به لحاظ آموزش شغلی معلمان، فراهم کردن بستر مناسب برای خلاقیت و نوآوری و شکوفایی استعدادهای، در بکارگیری بهینه استعدادهای نقش بسزایی دارد. **گلشاهی و همکاران (۱۳۹۷)** معتقدند که در کنار رویکرد ساختارگرانه، برای بکارگیری استعدادهای در پیش گرفتن رویکرد تسهیل‌گرانه و انجام اقدامات تسهیل‌کننده از جمله پشتیبانی تکنولوژیک و تسهیل ارتباطات و ارتقای آموزشی ضرورت دارد. همچنین همسو با این یافته تحقیق، **عزیزی و همکاران (۱۳۹۹)** نشان دادند که ایجاد جو حمایتی از استعدادهای یکی از مؤلفه‌های مهم مدیریت استعداد است.

هویت‌پذیری سازمانی و باروری آموزشی پیامدهای بکارگیری استعداد هستند به‌عبارت‌دیگر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در صورت هماهنگی با نگرش و چشم‌انداز سازمانی (هوشمندی استراتژیک) و تجهیزات سخت و نرم‌افزاری و حرفه‌ای‌گری منجر به ایجاد تعهد و

شرایط اقتصادی وارد مدارس می‌شوند، هست. لذا استفاده از آزمون‌های رغبت‌سنجی، استعداد سنجی و انجام مصاحبه عمیق و دوره‌های آموزش سازمانی کافی از داوطلبان آزمون‌های استخدامی، شناسایی و جذب نخبگان و نفرات برتر آزمون‌های سراسری لازمه رفع این نواقص هستند. همسو با این یافته تحقیق، **(احمدی، زاهد، مرادی و خالق خواه، ۱۴۰۰)**، به‌گزینی و شایسته‌گماری را لازمه اثربخشی، کارایی و انگیزه معلمان می‌دانند. همچنین **برزگر و همکاران (۱۴۰۰)**، **زمانی فرد و همکاران (۱۴۰۰)** و **اقبال و همکاران (۱۳۹۶)** بر جذب و گزینش استعدادهای و افراد شایسته به‌عنوان لازمه چرخه عمر استعداد و مدیریت استعداد تأکید کرده‌اند. مطابق نظریه انگیزش - بهداشت هرزبرگ، عواملی که منجر به رضایت و انگیزش کارکنان می‌شود از دو گروه عوامل مربوط به ماهیت شغل و عوامل مربوط به محیط ناشی می‌شود. در این تحقیق مقوله ماهیت کار معلمان در گروه انگیزشی قرار دارد که می‌تواند جذابیت شغلی به‌عنوان جنبه مثبت و ایستایی شغلی یا مسیر شغلی نامناسب به‌عنوان جنبه منفی آن از طرف معلمان درک شود و انگیزه آن‌ها برای ادامه کار را تحت تأثیر قرار دهد. در همین راستا **درونیان و همکاران (۱۳۹۸)** معتقدند انتظارات کارکنان در حال تغییر است و به‌طور فزاینده‌ای علاقه‌مند به انجام کارهای چالش‌برانگیز هستند و خواهان تغییر مسیر شغلی خود هستند. محیط کاری سالم هم با ایجاد امنیت روانی از لحاظ تأمین شغلی و رفاهیات و مادیات منتج از آن و همچنین از لحاظ شکل‌گیری جوی صمیمانه توأم با حمایت برای استعدادهای و افراد تلاشگر در گروه عوامل بهداشتی نظریه هرزبرگ به‌منظور جلوگیری از نارضایتی و مانع‌زدایی از شکوفایی استعداد معلمان مطرح گردد. همسو با این تحلیل **حاج پیروز بخت، حسینی و صفری (۱۴۰۰)** بیان کرده‌اند که محیط سازمانی ترقی‌خواه و تحریک و انگیزش معلمان برای پیشرفت فرد و سازمان ضرورت دارد. علت دیگری که مقوله محوری تحقیق از آن تأثیر می‌پذیرد پایش مستمر اثربخشی معلمان است که ضمن بازخور دادن وضعیت فعلی و ایجاد افقی برای اصلاح و بهبودی وضع موجود می‌تواند جنبه آموزش و راهنمایی هم داشته باشد و این امر در جهت پرورش استعدادهای (پدیده محوری) تأثیرگذار خواهد بود. در این بعد نیز یافته تحقیق حاضر با نتایج مطالعه **اخوان‌دورباش و همکاران (۱۴۰۰)**، مبنی بر اینکه برای موفقیت در بکارگیری استعداد (استعدادگماری) باید مدیریت و ارزیابی عملکرد در اولویت باشد، سازگار است.

در این تحقیق، استقرار فرایند مدیریت استعداد به‌عنوان راهبرد دستیابی به بکارگیری موفقیت‌آمیز استعدادهای در معلمان دوره ابتدایی

عملکرد برجسته معلمان ایجاد کند. از این رو توصیه می‌شود مبنای ترفیع و پاداش در کنار ارشدیت کارکنان، عواملی نظیر تخصص و مهارت و میزان سختی کار و... را تعیین گردد. در صورتی که موارد یادشده به نحو احسن انجام گیرد، معلمان نسبت به سازمان خود احساس تعلق و وفاداری پیدا می‌کنند و از اینکه عضو مؤثر و مهمی در سازمان باشند، احساس غرور خواهند داشت. به عبارت دیگر، با بکارگیری استعدادها در سازمان و برنامه‌ریزی نظام‌مند برای تسهیل کار و محیط کاری، داشتن استراتژی صحیح و هوشمند، پایش حرکت در جهت این استراتژی‌ها، پیامدهای مفیدی از قبیل تعهد کاری، مسئولیت‌پذیری، وجدان کاری و هویت‌یابی موفق معلمان، کیفیت آموزش، کیفیت بروندهای آموزش و در کل اثربخشی سیستم آموزشی را قابل‌دستیابی خواهد بود.

بکارگیری استعداد یکی از مراحل فرایند مدیریت استعداد هست؛ بنابراین برای موفقیت در بکارگیری استعداد، مسئولان باید در کنار اقدامات بکارگیری با نگرشی سیستمی نسبت به شناسایی و جذب استعداد و همچنین نگهداری استعدادها توجه لازم را داشته باشند. ارزیابی استعدادها، شناسایی استعدادها و توسعه و توانمندسازی آن‌ها، استخری از استعداد در اختیار سازمان آموزش و پرورش قرار می‌دهد که در مواقع لزوم استفاده و به‌کارگیری مناسب آن‌ها را در جای مناسب ممکن می‌سازد. همچنین جلب مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی، اتخاذ رویکرد پژوهش-محوری و تشویق و هدایت معلمان به سمت مطالعه و پژوهش، اجرای موفقیت‌آمیز به‌کارگیری استعدادها در آموزش و پرورش را تضمین خواهد کرد. با توجه به نتایج این تحقیق در صورتی که الگوی بکارگیری نیروهای انسانی مستعد محور برنامه‌های آتی قرار بگیرد، قطعاً پیامد آن هویت‌یابی موفق معلمان و کارآیی و اثربخشی سازمان آموزش و پرورش خواهد بود.

با توجه به ماهیت تفسیری مطالعات کیفی همواره این احتمال وجود دارد که محقق دچار سوگیری شده و در کدگذاری و قالب‌بندی مقولات متأثر از ذهنیت خود عمل نماید. علیرغم اینکه در تحقیق حاضر از روش‌های لازم برای ممانعت از این امر استفاده شد اما می‌تواند به‌نوعی محدودیت تحقیق تلقی شود. همچنین نتایج تحقیق صرفاً حاصل داده‌های جمع‌آوری شده از معلمان دوره ابتدایی شهر اردبیل می‌باشد و در نتیجه به لحاظ قابلیت تعمیم نتایج به سایر محیط‌ها و سازمان‌ها، محدودیت دارد. لذا با توجه به محدودیت‌های یادشده پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدل بکارگیری استعداد معلمان در سایر مقاطع تحصیلی آموزش و پرورش و با استفاده از روش‌های پژوهشی کمی و آمیخته مورد بررسی قرار گیرد.

وجدان کاری مضاعف، احساس تعلق سازمانی و یگانگی اهداف فردی و سازمانی از یک‌طرف و اثربخشی و کارایی معلمان در زمینه آموزشی، تدریس و مجموع فعالیت‌های یاددهی-یادگیری خواهد شد. هویت‌پذیری سازمانی مربوط به منزلت اجتماعی معلمان است. استعدادها برای بالفعل کردن توان بالقوه خود نیاز به محیط کاری سالم، توأم با احترام و انعطاف در قوانین و مقررات دارند. سازمان باید متناسب با تمایل استعدادها برای تفویض اختیار، اقدام به تمرکززدایی کند تا زمینه بروز استعدادها را فراهم کرده باشد. پژوهش همسو با این یافته، احمدی، زاهد، مرادی و خالقی خواه (۱۴۰۰) معتقدند که منزلت اجتماعی پایین معلمان و عدم توجه سازمان به این نکته موجب دلسردی و تمایل به ترک سازمان و همچنین احساس تعلق سازمانی ضعیف معلمان شده است. همچنین موفقیت سازمان در اثربخشی آموزش و نتایج آموزشی کارآمد نیازمند بکارگیری افراد بر اساس صلاحیت و شایستگی (شایسته‌سالاری) و رعایت مؤلفه تطبیق شغل و شاغل می‌باشد. شاخص شایستگی محوری و شایسته‌سالاری فارغ از نوع و اندازه سازمان، یکی از شاخص‌هایی است که می‌تواند در به‌کارگیری افراد با استعداد در سازمان به مدیران کمک نماید (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۹)، همچنین این یافته پژوهش با نتایج ابراهیمی (۱۳۹۸)، داروئیان و همکاران (۱۳۹۸) و خنیفر و همکاران (۱۳۹۸) سازگار است.

به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که آموزش شغلی معلمان، پیش‌بینی تدابیر انگیزشی برای استعدادها، فراهم کردن بستر مناسب برای خلاقیت و نوآوری و شکوفایی استعدادها، برقراری سیستم جبران خدمات و تشویق و تنبیه بر اساس عملکرد و تقویت وجدان کاری در بهره‌وری و بکارگیری بهینه استعدادها نقش بسزایی دارد. همچنین، حداکثر رضایت شغلی برای هر کارمندی زمانی به دست می‌آید که در شغل متناسب با شخصیت و توانایی خود به کار گرفته شود. در واقع هم‌راستایی و همسویی اهداف سازمانی و فردی و هماهنگی و تناسب ویژگی‌های شاغل با ویژگی‌های شغلی یکی از مهم‌ترین اصول در بکارگیری استعداد می‌باشد برای این منظور لازم است با انجام تحلیل شغلی، شرح شغل شفاف و مبسوط تدوین و ارائه شود، شایسته‌سالاری به فرهنگ سازمانی تبدیل شود، افراد بر اساس استعداد و تخصص در مشاغل منصوب و سپس در همین چارچوب عملکرد شاغل مورد ارزیابی قرار گیرد. لذا آموزش و پرورش باید سطح عملکردی را که منجر به دریافت پاداش می‌شود تعیین کند و ابزار مناسبی را که دقیقاً این هدف را بسنجد، در اختیار داشته باشد. سیستم جبران خدمات و پاداش دهی از روی برنامه و نظام‌مند بوده و بتواند انگیزه مناسبی برای

روان‌شناسی مدرسه و آموزشگاه

بهرنگی، محمدرضا و یوسفی، علی. (۱۳۹۹). تحلیل همبستگی کانونی رابطه بین ابعاد ذهنیت فلسفی و سبک رهبری اقتضایی مدیران. رهبری آموزشی کاربردی، ۱(۱)، ۱-۱۴. ensani.ir/fa/article/437866/.
حاج پیروز بخت، محمد؛ صفری، محمود. (۱۴۰۰). ارائه الگوی مبتنی در توسعه آموزش فردی در کارکنان صنعت بیمه. فصلنامه توسعه آموزش جندی‌شاپور اهواز، ۱۲، ۵۰-۶۱.

[Doi:10.22118/EDC.2021.282941.1774]

خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین و غلامی، بهمن. (۱۳۹۹). طراحی الگویی برای شکوفایی و حفظ استعدادها در سازمان: پژوهش کیفی در آموزش. مجله مدیریت مدرسه، ۸(۴)، ۲۶۸-۲۹۶.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=590470>

خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ سیفی، علی و فیاضی، مرجان. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی برای آموزش مدیران جهت استفاده

در مرکز سنجش و توسعه. مجله آموزش و توسعه منابع انسانی، ۸(۱)،

۳۲-۵۴

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=562919>

خنیفر، حسین؛ نادری بنی، ناهید؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ فیاضی، مرجان و رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی مدیران مدرسه برای استفاده در مرکز سنجش. دوماننامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷(۱)، ۱۰۵-۱۲۵.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=562218>

داروینان، سهیلا؛ میرسپاسی، ناصر؛ دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی و مدل بهینه مدیریت استعداد (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران). آئینده پژوهی مدیریت، ۳۰(۴).

https://jmftr.srbiau.ac.ir/article_16495.html

زمانی فرد، زیبا؛ دارایی، مهتری؛ فرحبخش، سعید. (۱۴۰۰). شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های مدل مدیریت استعداد معلمان. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۴۷)، ۱۲۰-۱۳۱.

[Doi:10.52547/qaie.6.1.73]

سپهوند، رضا؛ شریعت نژاد، علی و عارف نژاد، محسن. (۱۳۹۸). طراحی مدل استقرار نظام مدیریت استعداد در مدارس با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. مدیریت مدرسه، ۷(۱)، ۲۱۲-۲۲۹.

[Doi:10.34785/J010.1398.633]

سیف هاشمی، فخرالسادات؛ عباسپور، عباس؛ غیاثی ندوشن، سعید و خورسندی طاسکوه، علی. (۱۳۹۸). طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در مدارس سازمان دانشگاه آزاد اسلامی (سما). فصلنامه مدیریت مدرسه، ۷(۲).

<https://www.sid.ir/fa/JOURNAL/ViewPaper.aspx?id=562430>

عزیزی، غلامرضا؛ عزتی، میترا و محمدداودی، امیرحسین. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان. فصلنامه مدیریت مدرسه، ۸(۳)، ۲۹-۵۰. <http://ensani.ir/fa/article/453589>

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در این پژوهش تمامی اصول اخلاقی تحقیق رعایت شده و مصاحبه‌ها با شرکت‌کنندگان به صورت هدفمند و آگاهانه صورت گرفت.

حامی مالی

هزینه‌های این تحقیق توسط نویسندگان تأمین شد.

مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان در طراحی، اجرا و تدوین مقاله حاضر مشارکت داشتند.

تعارض منافع

مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع می‌باشد.

منابع

ابراهیمی، س. (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش برای استفاده در مراکز ارزشیابی (پایان‌نامه دکتری، رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران).
احمدی، حسن؛ زاهد بابلان، عادل؛ مرادی، مسعود؛ خالق‌خواه، علی. (۱۴۰۰). مدل‌یابی عوامل مؤثر بر پیامدهای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل (پژوهش آمیخته). روان‌شناسی مدرسه، ۱۰(۱)، ۲-۱۷. [Doi: 10.22098/JSP.2021.1129]
اخوان دورباش، روح‌اله؛ ذکریایی، میژه و انتصار فومنی، غلامحسین. (۱۴۰۰). طراحی مدل بهینه مؤلفه‌های مدیریت و توسعه استعداد. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۱)، ۱۳۲-۱۵۰. [Doi:10.30495/JEDU.2021.22998.4651]
اقبال، فرزانه؛ هویدا، رضا؛ سیادت، سیدعلی؛ سماواتیان، حسین؛ یارمحمدیان، محمدحسین. (۱۳۹۵). طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیئت‌علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹(۳۴)، ۵-۲۷. [Doi:10.22111/JMR.2017.3101]
آقای، علی‌اکبر؛ بحرالعلوم، حسن و اندام، رضا. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۱۲)، ۱۷۷-۲۰۵. [Doi:10.22089/SMRJ.2018.6339.2295]
برزگر، کیوان؛ روشن، علیقلی؛ بیژن، محسن؛ شهریاری، ملیحه؛ یعقوبی، محسن. (۱۴۰۰). چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه به روش تحلیل مضمون (مورد مطالعه: سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹-۴۴.

[Doi:20.1001.1.82548002.1400.13.2.2.8]

- [Persian] <http://ensani.ir/fa/article/453589/>
Barzegar, K., Roshan, A., Bijan, M., Shahriari, M., & Yaghubi, M. (2021). Talent management framework with entrepreneurial culture approach by theme analysis method (Case study: Public Service Organizations of Sistan and Baluchestan Province). *Human Resource Management Research*, 9-44. [Persian] [\[Doi:20.1001.1.82548002.1400.13.2.2.8\]](https://doi.org/10.1001.1.82548002.1400.13.2.2.8)
- Behrangi, M. R. & Yousefi, A. (2020). Focal correlation analysis of the relationship between the dimensions of philosophical mentality and contingent leadership style of managers. *Applied Educational Leadership*, 1(1), 1-14. [Persian] ensani.ir/fa/article/437866/
- Darouian, S., Mirsapasi, N., & Daneshfard, K. (2020). Pathology and optimal model of talent management (Case study: Islamic Azad University, Tehran Branches). *Management Futures Research*, 30 (4). [Persian] https://jmfir.srbiau.ac.ir/article_16495.html
- Ebrahimi, S. (2019). Designing a model of competencies of education managers for use in evaluation centers. *Ph.D thesis in educational administration*, University of Tehran. [Persian].
- Fooladi, B., Narimani, M., Mousazadeh, T., & Taklavi, S. (2024). Comparing the effectiveness of education based on multiple intelligences and phonological awareness and the combination of these two methods on improving the reading skills of dyslexic students. *Journal of Learning Disabilities*, 13(4), 59-71. [Persian] [\[Doi:10.22098/jld.2023.13562.2117\]](https://doi.org/10.22098/jld.2023.13562.2117)
- Golshahi, B., Rastgar, A., Feiz, D., & Zarei, A. (2018). The architecture of guidance and assignment processes of the Scientific Talents in Iran. [Persian] [\[Doi:10.22059/IMJ.2018.262586.1007469\]](https://doi.org/10.22059/IMJ.2018.262586.1007469)
- Haj Piruz Bakht, M., Hosseini, S. R., & Safari, M. (2021). Provide a model based on the development of individual training in insurance industry employees. *Ahwaz Jundishapur Education Development Quarterly*, 12 (0), 50-61. [Persian] [\[Doi:10.22118/EDC.2021.282941.1774\]](https://doi.org/10.22118/EDC.2021.282941.1774)
- Hashemi, A., Taiefe Seifi, Z., & Qaltash, A. (2021). Designing a talent management model for school principals: A mixed approach. *Bi-Quarterly Journal of Management on Organizational Education*, 9 (2), 35-63. [Persian] <http://journalieaa.ir/article-1-168-fa.html>
- Iqbal, F., Hoveida, R., Siadat, S.A., Samavatian, Hossein., & Yarmohammadian, M. H. (2017). Designing and developing a talent management process model for faculty members for talent-oriented universities. *Public Management Research*, 9 (34), 5-27. [Persian] [\[Doi:10.22111/JMR.2017.3101\]](https://doi.org/10.22111/JMR.2017.3101)
- فولادی، بهروز؛ نریمانی، محمد؛ موسی‌زاده، توکل و تکلوی، سمیه. (۱۴۰۳). مقایسه اثربخشی آموزش مبتنی بر هوش چندگانه و آگاهی واج شناختی و ترکیب این دو روش بر بهبود مهارت های خواندن دانش آموزان نارساخوان. *مجله ناتوانی‌های یادگیری*، ۱۳(۴)، ۵۹-۷۱. [\[Doi:10.22098/jld.2023.13562.2117\]](https://doi.org/10.22098/jld.2023.13562.2117)
- گلشاهی، بهنام؛ رستگار، عباسعلی؛ فیض، داود و زارعی، عظیم‌اله. (۱۳۹۷). معماری فرآیند هدایت و به‌کارگماری استعدادهای علمی در ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۳۳(۱۰)، ۱-۲۵. [\[Doi:10.22059/IMJ.2018.262586.1007469\]](https://doi.org/10.22059/IMJ.2018.262586.1007469)
- نریمانی، محمد؛ صاحبقران فرد، محمد و نخستین گلدوست، اصغر. (۱۴۰۲). مقایسه اثربخشی مدل مبتنی بر انگیزه پیشرفت و آموزش مهارت‌های اجتماعی بر خودکارآمدی تحصیلی در دانش‌آموزان مبتلا به ناتوانی‌های یادگیری. *مجله ناتوانی‌های یادگیری*، ۱۲(۳)، ۸۱-۹۱. [\[Doi:10.22098/jld.2023.12901.2095\]](https://doi.org/10.22098/jld.2023.12901.2095)
- هاشمی، احمد؛ طایفه سیفی، زهره و قلتاش، عباس. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت استعداد مدیران مدارس: رویکرد آمیخته. *دو فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها (علمی-پژوهشی)*، ۹(۲)، ۳۵-۶۳. <http://journalieaa.ir/article-1-168-fa.html>

References:

- Aghaee, A., Bahr al-Ulum, H., & Andam, R. (2020). Designing and explaining the model of the talent management process of physical education teachers. *Sports Management Studies*, 59 (12), 177-205. [Persian] [\[Doi:10.22089/SMRJ.2018.6339.2295\]](https://doi.org/10.22089/SMRJ.2018.6339.2295)
- Ahmadi, H., Zahed, A., Moradi, M., & Khaleghkhah, A. (2021). Modeling the factors affecting the outcomes of talent management of secondary school teachers in Ardabil (mixed research). *School Psychology*, 10 (1), 7-29. [Persian]. [\[Doi:10.22098/JSP.2021.1129\]](https://doi.org/10.22098/JSP.2021.1129)
- Akhavan Durbash, R., Zakaryaei, M., & Entesar Momeni. GH.H. (2021). Designing the optimal model of talent management and development components. *Journal of New Approach in Educational Management*, 12 (1), 132-150. [Persian] [\[Doi:10.30495/JEDU.2021.22998.4651\]](https://doi.org/10.30495/JEDU.2021.22998.4651)
- Al Jawali, H., Darwish, T. K., Scullion, H., & Haak-Saheem, W. (2021). Talent management in the public sector: empirical evidence from the Emerging Economy of Dubai. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29. [\[Doi:10.1080/09585192.2021.2001764\]](https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2001764)
- Azizi, G. M., Ezati, M., & Mohammaddawoudi, A. H. (2020). Presenting a talent management model in talented schools in Tehran: A qualitative study. *Journal of School Administration*, 8(1), 300-320.

- Khanifar, H., Ebrahimi, S., & Gholami, B. (2020). Designing a model for developing and maintaining talent in the organization: Qualitative research in education. *School Management*, 8 (4). [Persian]<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=590470>
- Khannifar, H., Ebrahimi, S., Sayfi, A., & Fayazi, M. (2020). Designing a competency model for training managers to use in the assessment and development center. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 8(1): 32-54.[Persian]
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=562919>
- Khannifar, H., Naderibeni, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M. & Rahmati, M. H. (2019). Identify the suitability of school principals for use in the assessment center. *Bimonthly Journal of New Approach in Educational Management*, 11(5). [Persian]
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=562218>
- Malmgren McGee, D., & Hedström, L. (2016). Talent management-A study of attitudes among employees.
- Narimani, M., Sahebgharan fard, M., Nokhostin Goldoost, A. (2023). Comparing the effectiveness of the model based on progress motivation and social skills training on academic self-efficacy in students with learning disabilities. *Journal of Learning Disabilities*, 12(3), 81-91. (Persian) [Doi:10.22098/jld.2023.12901.2095]
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2019). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7–16. D Malmgren McGee, L Hedström - 2016 - diva-portal.org
- Sayfhashemi, F., Abaspour, A., Khorsanditaskouh, A., & Nadoushan, S. (2019). Develop and validate talent management model in Sama schools. *Journal of School Administration*, 7(2), 314-394. [Persian]
<https://www.sid.ir/fa/JOURNAL/ViewPaper.aspx?id=562430>
- Sephavand, R., Shariat, A., & Arefnezahd, M. (2019). Human resource talent management model designing in schools with using interpretive structural modeling approach. *Journal of School Administration*, 7(1), 212-229. [Persian] [Doi:10.34785/J010.1398.633]
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 2nd Ed: Sage. J Corbin, A Strauss - 2014 - books.google.com
- Tyagi, M.S., Singh, G., & Aggarwal, T. (2017). Talent management in education sector. *International Journal on Cybernetics & Informatics (IJCI)*, 6(1), 47-52. [Doi: 10.5121/ijci.2017.6206]
- Vaiman, V., Collings, D. G., & Scullion, H. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. [Doi:10.1108/JOEPP-12-2017-070]
- Zamanifard, Z., Daraei, M., & Farahbakhsh, S. (2021). Identifying and validating the components of the teacher talent management model. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(1). [Persian]