

## Systematic research on teacher talent management: Dimensions, components and conceptual model

■ Hamid Rahimiyan (PhD), Associate Professor, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allāme Tabātabāei University, Tehran, Iran.  
Email: hamrahimian@gmail.com

### Abstract

This research aimed to identify the dimensions, components, and indicators of teacher talent management. The research method was applied in nature, classified as qualitative, and of the meta-synthesis type, conducted using the seven-step method of Sandelowski and Barroso (2007). The research population consisted of books and scholarly articles published in reputable international databases from 2000 to 2025, related to terms connected with the topic of teacher talent management. In the end, 53 articles were analyzed. MAXQDA software was used for data analysis, and line-by-line coding was applied using open codes (indicators). Then, open codes were organized into axial codes (components) and ultimately into main codes (dimensions). The findings showed that teacher talent management consists of three dimensions and six components. The dimension of talent identification includes two components: "policies, goals, and structure" and "standardized tests and feedback mechanisms." The dimension of talent development includes two components: "practical and skill-based training" and "enthusiasm and perseverance." The dimension of talent retention includes two components: "material support and motivation" and "cultural and spiritual motivation." A conceptual model of teacher talent management was presented based on the findings.

### Keywords

Talent, Talent Management, Teacher Talent Management, Human Resource Management



# جستاری نظام‌مند بر مدیریت استعداد معلمان: ابعاد، مؤلفه‌ها و الگوی مفهومی

■ حمید رحیمیان\*

## چکیده:

این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرهای مدیریت استعداد معلمان انجام شد. روش تحقیق از نظر ماهیت کاربردی و در زمره پژوهش‌های کیفی و از نوع فراترکیب (متاستز) است که با استفاده از روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) انجام شده است. جامعه این پژوهش، کتاب‌ها و مقالات علمی - پژوهشی منتشرشده در پایگاه‌های معتبر خارجی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵، در ارتباط با واژگان مرتبط با موضوع مدیریت استعداد معلمان بوده‌اند. در نهایت ۵۳ مقاله تحلیل شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار مکس کیودا و برای تحلیل داده‌ها از کدگذاری خطبه‌خط، در قالب کدهای باز (نشانگرها)، استفاده شد. سپس کدهای باز در حوزه‌های مرتبط در کدهای محوری (مؤلفه‌ها) و در نهایت در کدهای اصلی (ابعاد) سازماندهی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد مدیریت استعداد معلمان مدیریت استعداد معلمان شامل سه بعد و هر بعد شامل دو مؤلفه است. بعد شناسایی استعداد: «سیاست‌ها، اهداف و ساختار» و «آزمون‌های استاندارد و سازوکار بازخورد»، بعد پرورش استعداد: «آموزش عملی و مهارتی» و «اشتیاق و استقامت» و بعد حفظ و نگهداشت استعداد: «حمایت و انگیزش مادی» و «فرهنگ و انگیزش معنوی». الگوی مفهومی مدیریت استعداد معلمان بر اساس یافته‌ها ارائه شده است.

استعداد، مدیریت استعداد، مدیریت استعداد معلمان، مدیریت منابع انسانی

کلید واژه‌ها:

□ تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۹/۳ □ تاریخ شروع بررسی: ۱۴۰۲/۹/۱۴ □ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۲/۴

\* دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی. E-mail: hamrahimian@gmail.com

## مقدمه

پیشرفت فرایندهای فناوری و تغییرات اجتماعی - اقتصادی و جمعیتی در حال شکل دادن به محیط‌های جدیدی از کسب‌وکار است. در رویارویی با مشکلات و تغییرات، به روش‌ها و راه‌حل‌های جدیدی در مدیریت استعدادها یعنی شناسایی، جذب، توسعه و حفظ استعدادها نیاز است. در این راستا سازمان‌ها از تمرکز صرف بر افزایش بهره‌وری در «محصولات و خدمات» به تمرکز بر «سرمایه انسانی» خود تغییر جهت داده‌اند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که سرمایه انسانی خود را به‌طور کارآمد مدیریت می‌کنند عملکرد برجسته و مزیت رقابتی پایدار دارند. از این‌رو، مدیریت استعداد به عاملی اساسی در افزایش و حفظ عملکرد سازمانی تبدیل شده است. بسیاری از سازمان‌ها برای اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد، استقرار و توسعه مدیریت منابع انسانی متمایزی را برای شناسایی، پرورش و پرکردن نقش‌ها در سازمان از بهترین‌های موجود و اطمینان از تعهد مستمر برای تغییر عملکرد در نظر می‌گیرند. هدف و نقش مدیر منابع انسانی کمک به ارتقای عملکرد افراد با افزایش دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، فرصت‌های پرورش استعداد، بهبود همسویی عملکرد کارکنان در پست‌های محوری، افزایش انگیزه و تعهد آنان است. او برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد نیازمند خلق و توسعه ابزارها، روش‌ها و فرایندهای جدید منابع انسانی برای پشتیبانی از هماهنگی‌ها، همسویی راهبردها و طراحی شیوه‌های جدید استعدادیابی است. بنابراین تلاش مستمر برای اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد مؤثر در جذب، توسعه و حفظ استعدادها به موضوعی جهانی مبدل شده است<sup>۱</sup> (پاگان - کاستانو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲؛ کالیگوری<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین، سازمان‌ها باید بر جذب، توسعه و حفظ استعدادها تمرکز و به‌طور نظام‌مند برای رشد و توسعه توانایی‌های افراد سرمایه‌گذاری کنند تا بتوانند به نتایج عالی موردنظر برای کمک به سازمان خود دست یابند (پیکولا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴؛ گاور و گاور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

توجه به موضوع «مدیریت استعداد معلمان»، به‌منزله حوزه خاصی از مدیریت استعدادها، به‌تدریج در دهه‌های اخیر اهمیت یافته است. این مفهوم به‌ویژه در سال‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ در ادبیات و نظام‌های آموزشی مطرح شد. توجه به کیفیت آموزش و اهمیت معلمان در فرایند یاددهی و یادگیری باعث شد که پژوهشگران و مدیران آموزشی به شناسایی و جذب استعدادها و معلمان و همچنین توسعه و نگهداری آن‌ها بیشتر توجه کنند. حرفه معلمی و نقش اساسی معلمان در فراهم‌آوردن پایگاه‌های سرمایه انسانی هر ملتی را نمی‌توان دست‌کم گرفت. این نقش‌های اساسی برای آموزش، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، شایان توجه هستند. در اقتصادهای نوظهور، معلمان بدون شک مدیران اصلی دانش‌اند. نتایج تحقیقات انجام‌شده در این زمینه به «روندهای چرخش و اهمیت نگهداری از معلمان مستعد» (اینگرسول<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱)، «نقش مربیگری و حمایت‌های حرفه‌ای در حفظ و توسعه استعدادها و معلمان» (ونگ و اودل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲) و «اهمیت رهبری آموزشی در مدیریت استعداد معلمان» (دی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) اشاره کرده است. نتایج مطالعه دارلینگ هامند<sup>۹</sup> و باراتس اسنودن (۲۰۰۵) در زمینه توسعه

استعداد معلمان، ارائه بازبینی و ابزار به معلمان تازه‌کار است که شامل ایده‌های اساسی در مورد آموزش مؤثر معلمان برای دستیابی به بالاترین استانداردهای موفقیت برای دانش‌آموزان است. محققان بر این باورند که این ابزار باید در دست مدیران، سرپرستان و سایر اعضای مدرسه که در نقش‌های رهبری کار می‌کنند و نیز کارکنان جذب و استخدام معلمان جدید (مدیر منابع انسانی) و سیاست‌گذاران باشد. برای دستیابی به موفقیت، معلم مبتدی باید سه چیز را درک کند: فراگیران، موضوع درسی و تدریس و بداند چگونه این مفاهیم با زندگی دانش‌آموزانشان مرتبط است و چگونه با مفاهیم تأکیدشده در استانداردهای ملی، ایالتی و محلی ارتباط دارد. فولن<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵) نیز با طرح شناسایی و توسعه استعداد‌های معلمان به شیوه‌های حمایت از معلمان پرداخته و معتقد است تغییرات آموزشی باید هدفمند، نظام‌مند و در راستای بهبود کیفیت آموزش باشند. او الگوهایی برای ایجاد تغییر در مدارس و بهبود عملکرد معلمان ارائه می‌دهد و به نقش مدیر در فرایند تغییر و توانایی او برای ایجاد فرهنگ حمایتی و همکاری بین معلمان و دیگر ذی‌نفعان برای شناسایی و توسعه استعداد معلمان اشاره می‌کند.

از نظر اولریچ و اسمالوود<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۲) استعداد مفهومی چندبعدی است و در فرمول «استعداد = شایستگی × تعهد × مشارکت» ترکیب شده است. این فرمول از طریق جانشینی، سفارشی‌سازی و الگوسازی توسعه‌پذیر است. فردی که در سازمانی کار می‌کند باید یک استعداد تلقی شود و از طریق ارائه تجربه یادگیری اختصاصی و غیراستاندارد، یعنی شرکت در گروه‌های خارجی، مربیگری و آموزش هدفمند، تعریف وظایف مرتبط با کار گروهی و یا ارائه طرح‌های خاص، پرورش یابد. استرانگ<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۶) نیز با هدف شناسایی و پرورش استعداد معلمان، به ارائه چهارچوب‌های مختلفی برای ارزیابی معلمان پرداخته و آن را ترکیبی از معیارها و شاخص‌های مشخص برای سنجش کیفیت تدریس آنان می‌داند. این چهارچوب شامل استفاده از داده‌های عینی و شواهد ملموس در ارزیابی شامل نتایج یادگیری دانش‌آموزان، بازخورد گرفتن از همکاران، دیدگاه‌های والدین، فرایند بازخورد مستمر و سازنده برای معلمان است. او این فرایند را ابزاری برای توسعه و پرورش حرفه‌ای می‌داند و نه صرفاً ابزاری برای تنبیه و بر تقویت همکاری میان معلمان و مدیران در فرایند ارزیابی و فراهم‌ساختن محیط حمایتی و استفاده از فناوری و ابزارهای دیجیتال در فرایند ارزیابی تأکید می‌کند. دیویس و ودیویس<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۱) ضمن تأکید بر اهمیت مدیریت استعداد معلمان، روش‌ها و ابزارهای ارزیابی مرتبط با استعداد معلمان را شامل آزمون‌های استاندارد، مصاحبه‌های ساختارمند برای شناسایی معلمان و مدیران با استعداد می‌دانند و برای پرورش استعدادها برنامه‌های آموزشی مستمر شامل دوره‌های حرفه‌ای، کارگاه‌ها، و آموزش ضمن خدمت را پیشنهاد می‌کنند. محققان نگهداری و حفظ استعدادها را شامل فراهم‌کردن محیط کاری مناسب و توأم با احساس ارزشمندی و رضایت و پاداش و ترفیع متناسب با عملکرد می‌دانند. آن‌ها بر نقش رهبری و مدیریت در پرورش استعدادها تأکید می‌کنند و استفاده از داده‌ها و فناوری در مدیریت استعداد برای ردیابی عملکرد و شناسایی نیازهای آموزشی و برنامه‌ریزی برای توسعه منابع انسانی را

ضروری می‌دانند. دانیلسون<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۳) به اهمیت شناسایی استعداد معلمان اشاره می‌کند و روش‌های شناسایی را شامل مشاهده کلاس‌ها، ارزیابی عملکرد معلمان در کلاس درس، ارزیابی عملکرد آموزشی و استفاده از آزمون‌های استاندارد، نظرخواهی از دانش‌آموزان و ارزیابی همکاران می‌داند. او ضمن پیشنهاد برای فراهم کردن فضای بازخورد و ارائه پیشنهادهای و نظرها به معلمان، آموزش و توسعه حرفه‌ای مشاوره و مربیگری را برای پرورش استعداد معلمان ضروری می‌داند.

ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد موضوعی است که مهد حمزه و شمس‌الدین<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۷) به آن پرداخته‌اند. یافته‌های این تحقیق سه بعد شناسایی، پرورش و حفظ استعداد معلمان را نشان می‌دهد. شناسایی استعدادها بالقوه معلمان شامل دانش محتوا، روش تدریس، مهارت تصمیم‌گیری، ارتباط با دانش‌آموزان... و بعد پرورش استعداد معلمان شامل سازوکار بازخورد سازنده، مهارت‌های رهبری و مهارت‌های بین‌فردی است. بعد حفظ استعدادها شامل استعداد رهبری معلم، حمایت مدیر از نوآوری در تدریس، حمایت از عملکرد خوب و تشویق شرکت معلمان در یادگیری حرفه‌ای، تشویق همکاری با شبکه‌های خارج از مدرسه برای به اشتراک گذاری ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید است. ویزورک-زیمانسکا<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۹) نیز مدیریت استعدادها را شامل سه جزء شناسایی، پرورش و حفظ استعداد می‌داند. او معتقد است شناسایی استعدادها، از طریق طرح توسعه، اجراشدنی است. برای پرورش استعدادها باید برنامه‌های توسعه داخلی و خارجی تنظیم کرد و برای حفظ استعداد، ایجاد حس قوی غرور از کار، فرهنگ احترام متقابل برای کار، تعیین استانداردهای صداقت، و قابلیت اطمینان را پیشنهاد می‌کند. از نظر او کارکنان بااستعداد به دنبال آزادی عمل، فرصت‌های کاری خلاقانه، خودشکوفایی و کسب دانش جدید، استقلال در تصمیم‌گیری، زمان کاری انعطاف‌پذیر و فرهنگ سازمانی توأم با احترام و برقراری روابط مثبت با دیگران‌اند. مؤسسه آموزشی قبرس نیز طرح تحقیقاتی خود را با هدف تهیه ابزارها و روش‌های مناسب آموزش مؤثر، برای پاسخگویی به نیازهای همه دانش‌آموزان در کلاس‌های درس با توانایی‌های مختلف در بازه زمانی سپتامبر ۲۰۱۵ تا سپتامبر ۲۰۱۷، اجرا کرد. این طرح با درگیرکردن مؤسسات تربیت‌معلم از چهار کشور اروپایی (قبرس، رومانی، اسلونی و اسپانیا) انجام شد و برنامه توانمندسازی و مدیریت استعداد معلمان را با طراحی آموزش، حمایت و بسیج معلمان بسیاری از مدارس ابتدایی، در همه کشورهای نامبرده، به انجام رساند. این برنامه شامل تمرین‌های مربیگری، طراحی مشترک درس‌ها، توسعه مطالب آموزشی، مشاهده درس‌ها، ارزیابی همکاران، ارائه بازخورد، بهبود و تقویت روحیه همکاری بین‌فردی بود (والیاندس و نئوفیتون<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۷). استفاده از الگوها و ابزارها به سازمان‌های آموزشی کمک می‌کند تا استعدادها را مؤثرتر شناسایی، توسعه و حفظ کنند و بهبود کیفیت آموزش را رقم بزنند. به‌کارگیری روش‌های علمی و مبتنی بر داده، ضامن موفقیت در مدیریت استعداد در آموزش است. مدیریت استعداد در کیفیت تدریس و نتایج یادگیری دانش‌آموزان اثر مثبت دارد و باید راهبردهای مدیریت استعداد با اهداف آموزشی تطبیق داده شود. از این‌رو محققان

به بررسی و تبیین ابعاد مدیریت استعداد معلمان شامل شناسایی، پرورش و حفظ معلمان پرداخته و مؤلفه‌های آن را شناسایی کرده و ارائه داده‌اند (مار<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۶؛ کالیگوری و همکاران، ۲۰۲۴؛ جوس<sup>۱۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۴؛ کوه<sup>۲۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۴؛ پادولسکی<sup>۲۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ مهد حمزه و شمس‌الدین، ۲۰۱۷).

در سال ۲۰۲۰، مؤسسه تحقیقاتی امریکا<sup>۲۲</sup>، الگو و نقشه راهی برای توسعه استعداد معلمان و مدیران ارائه کرد که رهبران مناطق و ایالات بتوانند به‌طور نظام‌مند به بررسی و بهبود کیفیت مربیان و مدیران بپردازند. نتایج تحقیق نشان داده است که رویه فعلی در آموزش اغلب رویکردی منفعلانه برای تأمین سرمایه انسانی است؛ بنابراین برای بهبود مدیریت استعداد معلمان، به پاسخی چندبعدی مانند نسبت معلمان و تخصص‌های موضوعی آنان، میزان توانمندی مدیران مدرسه و ... برای پاسخگویی به نیازهای کل دانش‌آموزان مورد نیاز است. دستیابی به این امر نیازمند الزامات، انتظارات و استانداردهای ارزیابی عملکرد، سیستم‌های داده سرمایه انسانی، مانند گواهی نامه معلم، مدارک تحصیلی، تجربه، و بررسی شرایط کاری است. از این‌رو باید سیاست‌هایی برای کمک به توسعه، حمایت و حفظ معلمان و رهبران، نظام آموزشی، راهنمایی و یادگیری حرفه‌ای مستمر برای معلمان و مدیران تنظیم شود.

نتایج یافته‌های لیچتی گارسیا و سسه<sup>۲۳</sup> (۲۰۲۴) نشان می‌دهد مدیریت استعداد منبع ضروری برای تحول سازمانی و به‌حد اکثر رساندن عملکرد و ارتقای افزایش سرمایه دانش مدرسه است. این نتایج همچنین الگویی شش‌عاملی شامل جذب، انتخاب، توسعه، نگهداری، فرهنگ و ارزیابی راه، با ۶۱ نشانگر، با استفاده از ترکیبی از الگوهای معادلات ساختاری و شبکه‌های روان‌سنجی، ارائه می‌کند. لیچتی گارسیا و سسه نیز (۲۰۲۴) با تأکید بر سه جزء اصلی نظام‌های آموزشی یعنی اهمیت شناسایی، توسعه و حفظ استعداد معلمان به معرفی الگوها و ابزارهای مؤثر برای ارزیابی مدیریت استعداد در محیط‌های آموزشی می‌پردازند که شامل تعیین معیارها و شاخص‌های معین برای سنجش عملکرد استعداد معلمان می‌شود. آن‌ها به ضرورت فراهم کردن فرصت‌های آموزش و توسعه مستمر معلمان در آموزش و یادگیری دانش‌های جدید و نگهداری و حمایت از استعدادها از طریق ساختن محیط‌های حمایتی شامل ارائه بازخورد منظم و حمایت عاطفی و حرفه‌ای اشاره می‌کنند.

مروری بر نتایج تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهد که به موضوع مدیریت استعداد معلمان به‌سبب نقش و اهمیت آن بر افزایش یادگیری دانش‌آموزان و عملکرد مدارس در سال‌های اخیر توجه شده است. علاوه بر آنچه بیان شد نتایج تحقیقات دیگر هم حاکی از اهمیت شناسایی، پرورش و حفظ و نگهداشت معلمان برای مدیریت استعداد آنان است (رنزلی و ریس، ۲۴، ۲۰۲۱؛ بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۲۵، ۲۰۲۰؛ ویزورک-زیمانسکا، ۲۰۱۹؛ مار، ۲۰۱۶؛ فولن، ۲۰۱۵؛ کالیگوری و همکاران، ۲۰۲۴؛ پاگان-کاستانو و همکاران، ۲۰۲۲). نظر به اهمیت موضوع و اثرگذاری آن در موفقیت نظام آموزشی کشور، در

این پژوهش که با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرهای مدیریت استعداد معلمان انجام شده است در نظر داریم به سؤال‌های زیر پاسخ دهیم:

✓ ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرهای مدیریت استعداد معلمان کدام است؟

✓ الگوی مفهومی مدیریت استعداد معلمان چگونه است؟

## ■ مبانی نظری و پیشینه تحقیق

نگاهی به توسعه مفهوم «مدیریت استعداد» نشان می‌دهد که مفاهیمی مانند «مدیریت منابع انسانی» و «توسعه نیروی کار» در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ مطرح شده‌اند. در دهه ۱۹۹۰ با تغییرات اقتصادی و فناوری، شاهد پیدایش مدیریت استعداد هستیم. در این دهه توجه شرکت‌ها به نیروی انسانی به‌منزله یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان (شرکت) جلب شد و مدیریت استعداد رویکردی جدید و راهبردی بود که برای جذب، توسعه و نگهداری استعدادها شکل گرفت. در سال ۱۹۹۷، گروه مشاوران مکنزی با انتشار کتاب جنگ بر سر استعدادها و تجدید چاپ آن در سال ۲۰۰۱ به موضوع مدیریت استعداد پرداختند و توجه زیادی را به عرضه استعدادها در خصوص جذب و حفظ کارکنان اصلی معطوف داشتند. آن‌ها معتقد بودند که توجه به «استعداد» برای دستیابی به تعالی سازمانی لازم است و شرکت‌هایی که توانسته‌اند بهترین استعدادها را جذب کنند به موفقیت دست می‌یابند و این مسئله تأثیر مثبت مدیریت استعداد در عملکرد کسب‌وکار را نمایان می‌سازد (اسکالین<sup>۲۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۰؛ بارتوت<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۳). در دهه ۲۰۰۰، مفهوم مدیریت استعداد به حوزه بسیار مهم و مورد توجه در سازمان‌ها تبدیل شد. شرکت‌ها شروع به خلق راهبردهای خاص برای شناسایی و توسعه استعدادها کردند و به تدریج ابزارها و روش‌های مختلفی برای ارزیابی و مدیریت استعدادها معرفی شدند. در دهه ۲۰۱۰ و بعد از آن، با پیشرفت فناوری و ظهور ابزارهای تحلیلی، سازمان‌ها قادر شدند تا دقیق‌تر به شناسایی و مدیریت استعدادها بپردازند. تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به عملکرد کارکنان به بهبود فرایندهای مدیریت استعداد کمک کرد. بنابراین مدیریت استعداد به‌مثابه حوزه‌ای راهبردی و اساسی در دنیای امروز مطرح شده است و اهمیت آن به‌ویژه در عصر رقابتی کنونی افزایش یافته است. شرکت‌ها و سازمان‌ها پیوسته به دنبال بهینه‌سازی مدیریت استعدادها خود هستند تا، در بازار کار رقابتی، برتری بیشتری داشته باشند. استعداد مفهومی چندبعدی و پیچیده است که به توانایی‌ها و قابلیت‌های ذاتی فرد برای یادگیری، انجام فعالیت‌ها یا درک موضوعات مختلف اشاره دارد (مک دونل<sup>۲۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ کریشنان و اسکالین<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۷) و مدیریت استعداد نیز مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و فرایندها برای شناسایی و حمایت از رشد و توسعه افراد و راهبردهایی برای حفظ و ایجاد انگیزه در آن‌ها برای دستیابی به بهترین نتایج ممکن برای سازمان‌ها و مؤسسات است (پیکولا، ۲۰۲۴).

موضوع استعداد و روش‌های پرورش آن از دیرباز مورد بحث صاحب‌نظران بوده است. تعریف

استعداد در سال‌های اخیر دستخوش تحولاتی شده و از دیدگاه‌های متفاوتی بررسی شده است. در گذشته، استعداد اغلب به توانایی‌های ذاتی و ثابت فرد نسبت داده می‌شد؛ اما امروزه به مفهومی پویاتر و چندوجهی تبدیل شده است. منابع جدیدتر، به‌جای نگاه به استعداد همچون توانایی‌ای ثابت، آن را به‌منزله فرایند توسعه بررسی می‌کنند. بیکولا (۲۰۲۴) بر این باور است که استعداد را می‌توان ویژگی‌ای انسانی و توانایی‌ای طبیعی در نظر گرفت که با کار بر روی آن منجر به برتری فردی در زمینه‌های خاص می‌شود. دوییک<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۶) به مفهوم «ذهنیت رشد»<sup>۳۱</sup> اشاره و بر این نکته تأکید می‌کند که انسان‌ها با تلاش و تمرین می‌توانند مهارت‌های خود را توسعه دهند. دنیل کویل<sup>۳۲</sup> (۲۰۰۹) معتقد است استعداد نتیجه تکرار هدفمند و تمرین است. او بر محیط‌های آموزشی و روش‌هایی تمرکز دارد که می‌تواند به پرورش معلمان و جلب استعدادهای جدید کمک کند. او ابزارهایی را برای والدین، معلمان، مربیان، و همه افراد فراهم می‌کند که می‌توانند از آن‌ها برای به حداکثر رساندن پتانسیل خود و همکاران استفاده کنند. نتایج این مطالعه، که با تکیه بر علوم اعصاب پیشرفته و تحقیقات دست‌اول گردآوری شده است، برای عملکرد بهینه سه عنصر مهم تمرین جدی، اشتیاق (سطح بالاتری از انگیزه) و مربیگری را معرفی می‌کند. کویل معتقد است این سه عنصر در مغز با هم کار می‌کنند تا میلیون را تشکیل دهند که بر سرعت و دقت حرکات و افکار شما می‌افزاید.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد تمرین هدفمند، استفاده از بازخورد، ایجاد شبکه‌های حمایتی، استفاده از الگوهای یادگیری (به‌ویژه یادگیری مداوم) و عوامل محیطی و فرهنگی در توسعه تخصص، یادگیری و رشد تأثیر دارد. تمرین هدفمند را عامل مهمی در توسعه مهارت‌ها و دستیابی به تخصص می‌دانند. ویژگی‌های اصلی تمرین هدفمند شامل هدف‌گذاری مشخص، تمرکز بر نقاط ضعف، و دریافت بازخورد دقیق در حین و بعد از تمرین و تکرار و تصحیح مداوم است. نتایج به‌دست‌آمده به اهمیت راهنمایی مربیان و معلمان در فرایند تمرین هدفمند و عوامل روانی مانند انگیزه و تعهد بر میزان موفقیت تأکید می‌کنند (اریکسون<sup>۳۳</sup>، ۲۰۰۹؛ اریکسون و هارول<sup>۳۴</sup>، ۲۰۱۹؛ برانسون و مریام<sup>۳۵</sup>، ۲۰۱۱؛ اریکسون و پول<sup>۳۶</sup>، ۲۰۱۶).

داکوورت<sup>۳۷</sup> (۲۰۱۶)، روان‌شناس برجسته، نیز تمرین مداوم و هدفمند را یکی از کلیدهای اصلی توسعه استعداد می‌داند و به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه اشتیاق و استقامت<sup>۳۸</sup> به موفقیت‌های بزرگ منجر می‌شود. او استدلال می‌کند که استعداد ذاتی فقط یکی از عوامل موفقیت است و آنچه از اهمیت بیشتری برخوردار است ترکیبی از اشتیاق و سخت‌کوشی مداوم است. او به والدین، معلمان و مربیان راهکارهایی ارائه می‌دهد برای آنکه اشتیاق و استقامت را در فرزندان و شاگردان خود پرورش دهند.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد هر چند هوش سهم مهمی در موفقیت تحصیلی دارد، نمی‌توان آن را به‌تنهایی دلیل موفقیت دانست. انگیزه، علاقه، پشتکار، شیوه‌های یادگیری و روش‌های آموزشی که افراد

استفاده می‌کنند، همچنین شرایط اجتماعی - اقتصادی، وضعیت اقتصادی، دسترسی به منابع آموزشی و حمایت اجتماعی نیز در موفقیت تحصیلی افراد مؤثر است (کایا<sup>۳۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). این موضوع دربارهٔ خلاقیت نیز صدق می‌کند؛ برخی صاحب‌نظران با استفاده از تحقیقات علمی و مثال‌های واقعی نشان می‌دهند که بسیاری از تصورات ما دربارهٔ خلاقیت اشتباه‌اند. خلاقیت فرایندی جادویی یا مختص به افراد خاصی نیست؛ بلکه مهارتی است که می‌توان آن را یاد گرفت و توسعه داد. خلاقیت نتیجهٔ کار سخت و تمرین مداوم است. ایده‌های خلاقانه لحظه‌ای و ناگهانی به ذهن نمی‌رسند و معمولاً نتیجهٔ تفکر عمیق و تدریجی‌اند. خلاقیت به معنای خلق چیزی کاملاً جدید و بی‌سابقه نیست. بسیاری از ایده‌های خلاقانه تلفیقی از ایده‌های موجودند. بنابراین سازمان‌ها و مدارس می‌توانند محیط مناسبی برای پرورش خلاقیت فراهم کنند (بورکس<sup>۴۰</sup>، ۲۰۱۳؛ اپستین<sup>۴۱</sup>، ۲۰۱۹).

مرور نظرها و دیدگاه‌های صاحب‌نظران در سال‌های اخیر نشان می‌دهد که تعریف استعداد از مفهومی ثابت به فرایندی پویا و توسعه‌یابنده تبدیل شده است. در یک جمع‌بندی می‌توان به این موارد برای پرورش و توسعهٔ استعدادها اشاره کرد: تمرین مداوم و هدفمند، نقش مربیان و مشاوران در هدایت تمرین هدفمند، طراحی تمرین، محیط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، ویژگی‌های شخصیتی - مانند انگیزه، کنجکاوی، و استقامت - و تأثیر آن در موفقیت‌های حرفه‌ای و شخصی، راهبردهای آموزش و یادگیری شامل فراهم کردن محیط‌های یادگیری پویا، روش‌های آموزشی نوع و کیفیت آموزش، دسترسی به منابع آموزشی، حمایت اجتماعی، روش‌های تشویق نوآوری و خلاقیت، استفاده از الگوهای آموزشی و ایجاد شبکه‌های یادگیری.

مدیریت استعداد معلمان نیز موضوع مهمی است که صاحب‌نظران به آن توجه کرده‌اند. نتایج مرور نظام‌مند تحقیقات انجام‌شده در بازهٔ زمانی ۲۰۱۳-۲۰۲۳ از سوی کوه و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد مدیریت استعداد معلمان شامل چهار بعد است: استعدادیابی معلمان، توسعه حرفه‌ای معلمان، حفظ معلم و فرهنگ مدرسه. پادولسکی و همکاران (۲۰۱۹) نیز در تحقیقات خود نشان می‌دهند محرک‌های جذب و حفظ معلم شامل راهبردها و خط‌مشی منطقه، ایالت و دولت مرکزی در رسیدگی به عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری‌های حرفه‌ای معلمان مؤثر بوده‌اند. این سیاست‌ها شامل افزایش بهبود و توسعهٔ آمادگی حرفه‌ای، حمایت و بهبود شیوه‌های مدیریت ناحیه و مدرسه بوده است. به‌منظور پرورش و توسعهٔ استعدادهای معلمان انجمن ملی استانداردهای تدریس حرفه‌ای (ان‌بی‌پی‌تی‌اس)<sup>۴۲</sup> (۲۰۱۶)، استانداردهایی برای سنجش کیفیت تدریس و شناسایی استعدادهای معلمان ارائه می‌دهد و هر ساله آن را به‌روز می‌کند. برنامه‌های صدور گواهی‌نامهٔ بین‌المللی آن، معلمان را تشویق به شناسایی و بهبود نقاط قوت خود می‌کند و هدف آن توسعه و حفظ استانداردهای پیشرفته برای مربیان است. این انجمن ارزیابی داوطلبانهٔ ملی‌ای ارائه می‌دهد که به‌مثابهٔ گواهی‌نامهٔ ملی شناخته می‌شود. این گواهی‌نامه معتبرترین مدرک حرفه‌ای در آموزش و پرورش شناخته می‌شود که به نفع معلمان، دانش‌آموزان و به‌طور کلی نظام

آموزشی است. پرورش استعداد معلمان از نگاه دارلینگ هامند و همکاران (۲۰۱۷)، یادگیری حرفه‌ای ساختار یافته‌ای است که منجر به تغییر در شیوه‌های معلم و بهبود نتایج یادگیری دانش‌آموزان می‌شود. محققان با مروری بر نتایج تحقیقات معتبر بر لزوم پرورش استعداد معلمان تأکید و هفت ویژگی مشترک را برای توسعه حرفه‌ای مؤثر آنان ارائه می‌کنند که عبارت‌اند از: تمرکز و ارتباط راهبردهای آموزشی با محتوای برنامه درسی خاص، یادگیری فعال، حمایت از یادگیری معلم در زمینه کلاس درس معلمان برای اشتراک‌گذاری ایده‌ها و همکاری در یادگیری خود، ایجاد جوامع یادگیری، استفاده از الگوهای تمرین مؤثر مانند طرح درس، طرح واحد، نمونه کار دانش‌آموز، مشاهدات معلمان همتا...، مربیگری و پشتیبانی تخصصی برای نیازهای فردی، بازخورد، تأمل، زمان مؤثر و کافی برای یادگیری.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد به شناسایی الگوها و ابعاد مدیریت استعداد معلمان در سال‌های اخیر توجه شده است و شناسایی، جذب، روش‌های پرورش، حفظ و نگهداری استعداد معلمان در راستای درک نیازهای دانش‌آموزان و پیشرفت آنان و افزایش اثربخشی عملکرد نظام‌های آموزشی مهم و مورد نیاز است (پیرلا<sup>۴۳</sup>، ۲۰۱۷؛ بری<sup>۴۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰؛ کریسچلر<sup>۴۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ تحسین و هادی<sup>۴۶</sup>، ۲۰۱۵؛ رنزی و ریس، ۲۰۲۱؛ بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۲۰۲۰؛ ویزورک-زیمانسکا، ۲۰۱۹).

## ■ روش پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت کاربردی و در زمره پژوهش‌های کیفی و از نوع فراترکیب (متاسنتز) است که با استفاده از روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو<sup>۴۷</sup> (۲۰۰۷) انجام شده است.

جامعه این پژوهش کتاب‌ها و مقالات علمی - پژوهشی منتشر شده از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵، مرتبط با واژگان مرتبط با موضوع مدیریت استعداد معلمان بوده است. با استفاده از جست‌وجوی کلیدواژه‌های «استعداد»، «مدیریت استعداد»، «پرورش استعداد»، و «مدیریت استعداد معلمان» در پایگاه‌های اطلاعات خارجی، چون ساینس دایرکت<sup>۴۸</sup>، گوگل اسکالر<sup>۴۹</sup>، وب‌آوساینس<sup>۵۰</sup>، آمازون و ریسرچ گیت، مقالات گردآوری شدند. در پالایش اولیه در مجموع ۳۷۲ مقاله خارجی شناسایی و گردآوری و در نهایت ۵۳ مقاله تحلیل شد. فرایند بازبینی شامل بررسی عنوان منابع، چکیده و محتوای آن‌ها بود و در هر مرحله متناسب با معیارهای پذیرش (زبان انگلیسی، زمان انجام پژوهش‌ها، ترجیحاً مطالعات مروری چاپ‌شده در مجلات معتبر، چکیده‌ای از کتاب‌های منتشر شده نویسنده‌گان معتبر و وبگاه‌های بین‌المللی معتبر مرتبط با موضوع معلمان) بررسی شده است. این منابع در جدول‌های کدگذاری معرفی شده‌اند.

برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۵۱</sup> و با توجه به ماهیت کیفی متون تهیه‌شده، در تحلیل از کدگذاری خط‌به‌خط در قالب کدهای باز، استفاده شده است. سپس کدهای باز در حوزه‌های مرتبط

در کدهای محوری و درنهایت در کدهای اصلی سازماندهی شدند. برای اطمینان از اعتبار داده‌ها برای دو متخصص در زمینه مدیریت آموزشی ارسال و پس از انجام اصلاحات، ضریب توافق بین کدگذاران برای بررسی میزان توافق کدگذاران ۸۳ کاپای کوهن ۰/۶۱ محاسبه شد.

جدول ۱. نمونه تبدیل خلاصه نتایج تحقیق به کدگذاری باز

منبع	خلاصه نتایج	کد باز
مهد حمزه وشمس‌الدین (۲۰۱۷)	در این مقاله به ارائه ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد پرداخته شده است.	مهارت‌های رهبری
	● بعد حفظ استعداد شامل پرورش استعداد رهبری معلم، حمایت مدیر از نوآوری در تدریس، حمایت از عملکرد خوب و تشویق شرکت معلمان در یادگیری حرفه‌ای، تشویق همکاری با شبکه‌های خارجی برای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید است.	مهارت‌های بین فردی
	● بعد شناسایی استعدادهای بالقوه معلمان شامل دانش محتوا، روش تدریس، مهارت تصمیم‌گیری و ارتباط با دانش‌آموزان است.	حمایت از عملکرد خوب
	● بعد فعالیت‌های پرورش استعداد معلمان شامل وجود سازوکار بازخورد سازنده، مهارت‌های رهبری و مهارت‌های بین فردی است.	تشویق شرکت معلمان در یادگیری حرفه‌ای
		تشویق همکاری با شبکه‌های خارجی برای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید
		تسلط بر دانش محتوا و روش تدریس
		مهارت تصمیم‌گیری
	وجود سازوکار بازخورد سازنده	

## یافته‌ها

در پاسخ به سؤال پژوهشی اول (ابعاد و مؤلفه‌ها و نشانگرهای مدیریت استعداد معلمان کدام است؟)، پس از کدگذاری و تبدیل کدهای باز به کدهای محوری (مؤلفه‌ها)، کدهای اصلی (ابعاد) شناسایی شدند. به این ترتیب مدیریت استعداد معلمان شامل سه بعد شناسایی استعداد، پرورش استعداد و حفظ و نگهداشت با شش مؤلفه و ۳۴ نشانگر به شرح جدول زیر (شماره ۲) است:

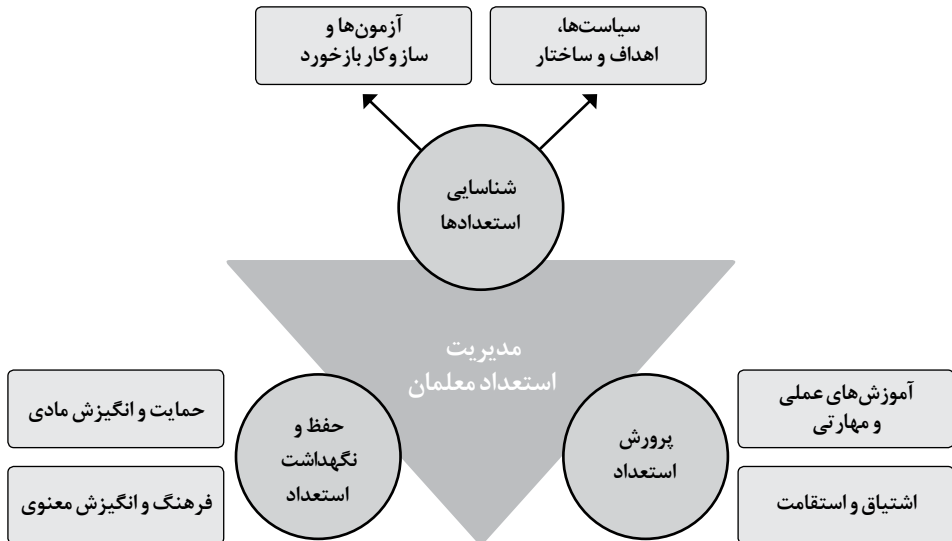
- بعد شناسایی استعداد شامل دو مؤلفه: سیاست‌ها، اهداف و ساختار (شش نشانگر)، آزمون‌های استاندارد، و روش‌های بازخورد، (پنج نشانگر)؛
- بعد پرورش استعداد شامل دو مؤلفه: آموزش، مهارت‌آموزی و بازخورد (هفت نشانگر)، اشتیاق و استقامت (چهار نشانگر)؛
- بعد حفظ و نگهداشت شامل دو مؤلفه: حمایت و انگیزش مادی (چهار نشانگر)، فرهنگ و انگیزش معنوی (هشت نشانگر).

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرهای مدیریت استعداد معلمان

کد اصلی (بعد)	کد محوری (مؤلفه)	نشانگرها	منبع
شناسایی استعداد	سیاست‌ها، اهداف و ساختار	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدوین و تصویب سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها</li> <li>تدوین اهداف و شاخص‌های اساسی موفقیت</li> <li>تعیین فرایندها، ساختار، مسئولیت‌ها، ارکان و وظایف</li> <li>تدوین روش‌ها، دستورالعمل‌ها و سازوکارها</li> <li>برنامه‌های صدور گواهی‌نامه ملی و بین‌المللی</li> <li>تدوین استانداردهای سنجش کیفیت تدریس و شناسایی استعدادهای</li> </ul>	<p>لیچتی گارسیا و سسه (۲۰۲۴)؛                      فینک<sup>۵۲</sup> (۲۰۱۷)؛                      پرایس و وتربای<sup>۵۳</sup> (۲۰۱۷)؛ مار (۲۰۱۶)؛                      بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (۲۰۲۰)؛                      فولن (۲۰۱۵)؛ دانلیسون (۲۰۱۳)؛                      استرانگ (۲۰۰۶)؛ دیویس و دیویس (۲۰۱۱)؛                      اوپرین و مارکاس<sup>۵۴</sup> (۲۰۱۰)؛                      دارلینگ هامند و بارانس (۲۰۰۵)؛                      بری و همکاران (۲۰۰۵)؛                      راتول و کازاناس<sup>۵۵</sup> (۲۰۰۳)؛                      کالیگوری و همکاران (۲۰۲۴)</p>
	آزمون‌ها و سازوکار بازخورد	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزیابی عملکرد معلم (مشاهده در کلاس درس، نتایج یادگیری دانش‌آموزان و نظرخواهی از آنان، ارزیابی همکاران و نظرهای والدین)</li> <li>تعیین معیارها و شاخص‌های معین برای سنجش عملکرد مانند آزمون‌های استاندارد، مصاحبه‌های ساختارمند و تدوین بازبینه</li> <li>طراحی سازوکار بازخورد و ارائه پیشنهادها و نظرهای معلمان برای بهبود عملکرد آموزشی</li> <li>استفاده از فناوری در مراحل مختلف به‌خصوص تصمیم‌گیری</li> <li>اهمیت جمع‌آوری داده‌ها (استفاده از داده‌های عینی و شواهد ملموس در ارزیابی و تصمیم‌گیری)</li> </ul>	<p>لیچتی گارسیا و سسه (۲۰۲۴)؛                      فینک (۲۰۱۷)؛                      پرایس و وتربای (۲۰۱۷)؛                      مار (۲۰۱۶)؛                      بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (۲۰۲۰)؛                      فولن (۲۰۱۵)؛                      دانلیسون (۲۰۱۳)؛                      استرانگ (۲۰۰۶)؛                      دیویس و دیویس (۲۰۱۱)؛                      اوپرین و مارکاس (۲۰۱۰)؛                      دارلینگ هامند و بارانس (۲۰۰۵)؛                      بری و همکاران (۲۰۰۵)؛                      راتول و کازاناس (۲۰۰۳)؛                      کوپل (۲۰۰۹)؛                      کالیگوری و همکاران (۲۰۲۴)</p>
پرواز استعداد	آموزش‌های عملی و مهارتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی آموزش‌ها متناسب با ویژگی‌های شخصیتی معلمان (انگیزه، کنجکاوی، استقامت)</li> <li>دوره‌های عملی و کارگاه‌های توسعه حرفه‌ای و انتقال درست دانش</li> <li>مشاوره‌های حرفه‌ای و مربیگری</li> <li>اشتراک‌گذاری دانش، و ایجاد شبکه‌های حمایتی برای یادگیری و رشد</li> <li>تمرین‌های هدفمند</li> <li>تجربه یادگیری اختصاصی (تعریف وظایف مرتبط با کار گروهی، ارائه طرح‌های خاص)</li> <li>طراحی برنامه توسعه حرفه‌ای مداوم</li> </ul>	<p>لیچتی گارسیا و سسه (۲۰۲۴)؛                      کومون و کورپوز<sup>۵۶</sup> (۲۰۲۴)؛                      جوس و همکاران (۲۰۲۴)؛ پیکولا (۲۰۲۴)؛                      کوه و همکاران (۲۰۲۴)؛ هارون<sup>۵۷</sup> و همکاران (۲۰۲۰)؛                      ویزورک - زیمانسکا (۲۰۱۹)؛                      والیاندرس و نئوفیتون (۲۰۱۷)؛                      مهدحمزه و شمس‌الدین (۲۰۱۷)؛                      پرلا (۲۰۱۷)؛ دانلیسون (۲۰۱۳)؛                      اولریچ و اسمالود (۲۰۱۲)؛ دیویس و دیویس (۲۰۱۱)؛                      کوپل (۲۰۰۹)؛ اپستین (۲۰۱۹)؛                      اریکسون و پول (۲۰۱۶)؛ اریکسون (۲۰۰۹)؛                      کایا و همکاران (۲۰۱۵)؛ کوپل (۲۰۰۹)؛                      اریکسون و پول (۲۰۱۶)؛ بورکس (۲۰۱۳)؛                      اریکسون (۲۰۰۹)؛ کوه و عبدالرزاق<sup>۵۸</sup> (۲۰۲۴)؛                      کاستاندا<sup>۵۹</sup> (۲۰۲۱)؛ کریسچلر و همکاران (۲۰۲۱)؛                      تحسین و هادی (۲۰۱۵)؛ بری و همکاران (۲۰۱۰)؛                      اریکسون و هارول (۲۰۱۹)؛ کایا و همکاران (۲۰۱۵)</p>

کد اصلی (بعد)	کد محوری (مؤلفه)	نشانه‌ها	منبع
پرورش استعداد	اشتیاق و استقامت	• سازوکارهای ایجاد اشتیاق	کویل (۲۰۰۹)؛ داکوورث (۲۰۱۶)؛ شنک <sup>۶</sup> (۲۰۱۰)؛ دویبک (۲۰۰۶)
		• تمرین استقامت (سخت‌کوشی مداوم، مصمم‌بودن)	
		• تحمل مشکلات و ناکامی‌ها در مواجهه با شکست‌ها	
		• لذت‌بردن از تدریس، پیشرفت شغلی، چالش‌ها و رقابت‌ها	
حمایت و انگیزش مادی	حمایت و انگیزش مادی	• حقوق و دستمزد مناسب، اضافه‌کار	هجر و وابر <sup>۶</sup> (۲۰۲۱)؛ ویزورک - زیمانسکا (۲۰۱۹) لیجتی گارسیا و سسه (۲۰۲۴) پرایس و وتربای (۲۰۱۷)؛ سی <sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۰) برونسون و مریمن (۲۰۱۱)
		• شرایط کاری و حمایت اداری مانند اقامت رایگان، پرداخت حق بیمه، وعده‌های غذایی، پرداخت‌های اضافی، مرخصی با حقوق، کمک پزشکی رایگان و ...	
		• پاداش و ترفیع متناسب با عملکرد	
		• شرایط اجتماعی، وضعیت اقتصادی محیط کار و دسترسی به منابع آموزشی	
حفظ و نگهداشت استعداد	فرهنگ و انگیزش معنوی	• فرهنگ سازمانی توأم با احترام و ایجاد روابط مثبت با دیگران	لیجتی گارسیا و سسه (۲۰۲۴) سلز <sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۳) سی و همکاران (۲۰۲۰)؛ پادولسکی و همکاران (۲۰۱۹) ویزورک - زیمانسکا (۲۰۱۹) پرایس و وتربای (۲۰۱۷) والیانددس و نئوفیتون (۲۰۱۷) مهد حمزه و شمس‌الدین (۲۰۱۷) فولن (۲۰۱۵)؛ دیویس و دیویس (۲۰۱۱)؛ کویل (۲۰۰۹)؛ اریکسون (۲۰۰۹) کایا و همکاران (۲۰۱۵)؛ تحسین و هادی (۲۰۱۵)؛ برانسون و مریام (۲۰۱۱)؛ سلز و همکاران (۲۰۲۳)
		• ایجاد محیط کاری حمایتی از عملکرد خوب	
		• تشویق شرکت معلمان، ایجاد فرصت همکاری با همکاران برای یادگیری و توسعه حرفه‌ای	
		• ایجاد حس قوی غرور از کار، تعیین استانداردهای صداقت و قابلیت اطمینان	
		• ایجاد فرهنگ فرصت‌های کاری خلاقانه و آزادی عمل، خودشکوفایی، تشویق کسب دانش جدید	
		• تشویق همکاری با شبکه‌ها برای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید	
		• زمان کاری انعطاف‌پذیر	
		• استقلال و قدرت تصمیم‌گیری	

در پاسخ به سؤال پژوهشی دوم، الگوی مفهومی مدیریت استعداد معلمان کدام است؟ با توجه به یافته‌های حاصل از ابعاد مؤلفه‌ها و نشانه‌های مدیریت استعداد معلمان، الگوی مفهومی زیر، شکل یک، ارائه می‌شود. این الگوی مدیریت استعداد معلمان شامل سه بعد شناسایی استعدادها، پرورش استعدادها و حفظ و نگهداشت استعدادها و شش مؤلفه مرتبط با هریک از ابعاد است که در بخش بحث و نتیجه‌گیری به آن خواهیم پرداخت.



شکل ۱. الگوی مفهومی مدیریت استعداد معلمان

## ■ بحث و نتیجه‌گیری ■

در جهان امروز، و با توجه به تغییرات روزافزون فناوری، معلمان به مهارت‌های متنوعی برای توسعه شایستگی‌های دانش‌آموزان خود نیاز دارند. مهارت‌هایی همچون رهبری کلاس، تسلط بر محتوای چالشی، تفکر انتقادی، حل مسائل پیچیده، ارتباط مؤثر و خودهدایتی از این جمله‌اند. توجه به مدیریت استعداد معلمان، برای آماده‌سازی آنان در قرن بیست‌ویکم، در کشورها اهمیت فزاینده‌ای یافته است. بنابراین طراحی و استقرار نظامی منسجم، که از معلمان در فرایند عملکرد حرفه‌ای پشتیبانی و آنان را برای رویارویی با موضوعات مختلف آماده کند، امری ضروری است. این نظام باید با ویژگی‌های شخصی و تجارب آن‌ها هماهنگ باشد، به استانداردهای تدریس، ارزشیابی و سایر مهارت‌های موردنیاز مرتبط باشد و فرصت‌های رهبری اثربخش را برای آنان بیافریند. با طراحی و اجرای الگوی مدیریت استعداد می‌توان معلمان مستعد را شناسایی و جذب کرد و آنان را برای نقش‌آفرینی مؤثر در مدارس پرورش داد. همچنین تدابیری برای حفظ و نگهداشت آنان در نظر گرفت.

نتایج این مطالعه با مرور تحقیقات مرتبط به‌خوبی نشان می‌دهد داشتن الگو، ابزارها و روش‌های مدیریت استعداد معلمان ضروری است. در طراحی این الگو لازم است از طرح‌ها، رویکردها و مبانی نظری جدید و راهبردهای متناسب با اهداف

آموزشی و شاخص‌های سنجش‌پذیر استفاده شود (رنزلی و ریس، ۲۰۲۲).

نتایج این مطالعه نشان داد که مدیریت استعداد معلمان دارای سه بعد شناسایی، پرورش، و حفظ و نگهداری استعداد معلمان است:

۱. بعد شناسایی استعداد معلمان شامل دو مؤلفه «سیاست‌ها، اهداف و ساختار» و «آزمون‌های استاندارد و سازوکار بازخورد»؛
۲. بعد پرورش استعداد شامل دو مؤلفه «آموزش‌های کاربردی و مهارتی» و «اشتیاق و استقامت»؛
۳. بعد حفظ و نگهداشت استعداد شامل دو مؤلفه «حمایت مادی» و «فرهنگ سازمانی قوی».

هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها با نشانگرهایی توصیف می‌شوند که به شرح زیر است:

## ۱. شناسایی استعداد‌های معلمان

۱-۱. تعیین سیاست‌ها، اهداف و ساختار: تدوین و تصویب سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلان اولین گام در موضوع شناسایی استعدادهاست. پس از روشن شدن سیاست‌ها، تدوین اهداف و شاخص‌های اساسی موفقیت است که در درجه اول اهمیت دارد. تعیین فرایندها و ساختار، مسئولیت‌ها، ارکان و وظایف، تدوین روش‌ها، دستورالعمل‌ها، سازوکارها، برنامه‌های صدور گواهی‌نامه ملی و بین‌المللی و تدوین استانداردهای سنجش کیفیت تدریس از دیگر نشانگرهای این مؤلفه است. نگاهی به این نشانگرها نشان می‌دهد، برای ورود به موضوع شناسایی استعدادها لازم است ساختار سازمانی و اهداف و انتظارات مشخص شوند. در تدوین استانداردها لازم است به روش‌های تدریس، دانش فراگیران، دانش موضوع درسی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های بین فردی و... توجه شود. تدوین و اعلام استانداردها و طراحی سازوکار مورد استفاده معلمان و دستیابی به این استانداردها از اولویتهای توسعه حرفه‌ای و رشد استعداد معلمان است. همچنین طراحی سازوکار، بازخورد مؤثر و ارائه پیشنهادهای و نظریات معلمان برای بهبود عملکرد آموزشی ضروری است. بهره‌گیری از نرم‌افزارهای مدیریت داده‌ها و الگوریتم‌های یادگیری ماشین برای تحلیل داده‌های معلمان و شناسایی الگوهای موفقیت و توانایی، استفاده از داده‌های عینی و شواهد ملموس در ارزیابی و تصمیم‌گیری مؤثر است و در رشد و توسعه استانداردهای روزآمد به آنان کمک می‌کند. در این راستا مؤسسه تحقیقاتی آمریکا (۲۰۲۰) برای بهبود مدیریت استعداد

معلمان الزامات، انتظارات و استانداردهای ارزیابی عملکرد را در سامانه‌های داده سرمایه انسانی، مانند گواهی‌نامه معلم، مدارک تحصیلی، تجربه، شرایط کاری، اثربخشی و پیشرفت حرفه‌ای روزآمد می‌کند. همچنین ان‌بی‌پی‌تی‌اس (۲۰۱۶) استانداردهایی برای سنجش کیفیت تدریس و شناسایی استعداد‌های معلمان ارائه می‌دهد و هرساله آن را به‌روز می‌کند. مار (۲۰۱۶) نیز تأکید می‌کند راهبردهای مدیریت استعداد لازم است با اهداف آموزشی تطبیق داده شوند.

**۲-۱. آزمون‌های استاندارد و سازوکار بازخورد:** تولید بسته‌هایی از آزمون‌های استاندارد و در دسترس می‌تواند در شناسایی استعداد معلمان کمک مؤثری کند. این آزمون‌ها شامل موارد زیر است:

◆ **ارزیابی عملکرد معلم** (استفاده از معیارهای سنجش عملکرد مانند نتایج دانش‌آموزان و نظرخواهی از آنان، مشاهده کلاس درس، بازخورد از همکاران و دیدگاه‌های والدین، ارزیابی‌های سالانه): مشاهده مستقیم کلاس‌داری معلمان، درک مهارت‌های آموزشی و روش‌های تدریس، رفتارهای خلاقانه و تعاملات مؤثر با دانش‌آموزان در این زمینه مهم است.

◆ **تعیین معیارها و شاخص‌های معین برای سنجش عملکرد:** آزمون‌های استاندارد، مصاحبه‌های ساختارمند، تدوین بازبینی‌ها، استفاده از ابزارهای سنجش مانند پرسش‌نامه‌های خودارزیابی یا آزمون‌های مبتنی بر شایستگی می‌تواند به شناسایی استعداد‌های آموزشی در بین معلمان کمک کند. همچنین اجرای ارزیابی‌های چندگانه که شامل ارزیابی‌های خودشفافیتی، ارزیابی همکاران و ارزیابی مدیران است. این روش به شناسایی توانایی‌ها و استعداد‌های مختلف معلمان کمک می‌کند. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (۲۰۲۰)، استرانگ (۲۰۰۶)، نیز به ارائه چهارچوب‌های مختلفی برای ارزیابی معلمان پرداخته است و آن را ترکیبی از معیارها و شاخص‌های مشخص برای سنجش کیفیت تدریس می‌داند. ارزیابی شامل نتایج یادگیری دانش‌آموزان، بازخورد از همکاران و دیدگاه‌های والدین، فرایند بازخورد مستمر و سازنده برای معلمان است. دیویس و ویویس (۲۰۱۱) و دانیلسون (۲۰۱۳)؛ والیاندس و نثوفیتون (۲۰۱۷) نیز روش‌ها و ابزارهای ارزیابی مرتبط با استعداد معلمان را شامل مشاهده درس‌ها، آزمون‌های استاندارد، مصاحبه‌های ساختارمند، ارزیابی همکاران و ارائه بازخورد می‌داند. لیچتی گارسیا و سسه (۲۰۲۴) نیز به معرفی

الگوها و ابزارهای مؤثر برای ارزیابی مدیریت استعداد در محیط‌های آموزشی شامل تعیین معیارها و شاخص‌های معین برای سنجش عملکرد استعداد معلمان می‌پردازند.

♦ **طراحی سازوکار بازخورد:** ارائه پیشنهادها و نظرهای معلمان برای بهبود عملکرد آموزشی بسیار مهم است چرا که معلمان باید از عملکرد خود آگاه باشند و این موضوع نباید وسیله تنبیهی برایشان محسوب شود؛ بلکه باید روش‌هایی برای بهبود و اصلاح آن‌ها را فراهم آورد. والیاندس و نئوفیتون (۲۰۱۷) و مهد حمزه و شمس‌الدین (۲۰۱۷) نیز وجود سازوکار بازخورد برای معلمان را برای توسعه و پرورش آنان ضروری می‌دانند.

♦ **استفاده از فناوری:** استفاده از فناوری در مراحل مختلف به خصوص تصمیم‌گیری حائز اهمیت است؛ چرا که به تسهیل کار کمک می‌کند و باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود تا داده‌ها واقعی و ملموس باشند و بتوانند مبنای ارزیابی، تصمیم‌گیری و قضاوت صحیح قرار گیرند (لیچتی گارسیا و سسه، ۲۰۲۴). فینک (۲۰۱۷) معتقد است آزمون‌های استاندارد به شناسایی نقاط قوت و ضعف معلمان کمک می‌کند و استفاده از تحلیل داده‌ها برای شناسایی الگوهای موجود در عملکرد آموزشی و کمک به تصمیم‌گیری است.

## ۲. پرورش استعداد معلمان

مؤلفه اول، در پرورش استعداد معلمان، آموزش عملی و کاربردی است. امروزه شیوه‌های مؤثری برای یادگیری مهارت وجود دارد که یکی از جدیدترین آن‌ها الگوی ۱۰:۲۰:۷۰ (آرتز و همکاران، ۲۰۱۵/۳/۱۴) است. این الگو بیان می‌کند که ۷۰ درصد یادگیری از طریق تجربه انجام دادن کار و ۲۰ درصد از طریق سایر افراد نظیر مدرسان، اعضای گروه، مربیان، و همکاران حاصل می‌شود و فقط ۱۰ درصد یادگیری حاصل آموزش‌های رسمی حضوری یا برخط است. لیچتی گارسیا و سسه (۲۰۲۴) به ضرورت فراهم کردن فرصت‌های آموزش و توسعه مستمر معلمان در آموزش و یادگیری دانش‌های جدید اشاره می‌کنند. دارلینگ هامند و همکاران (۲۰۱۷) نیز پرورش استعداد معلمان را یادگیری حرفه‌ای ساختار یافته‌ای تعریف می‌کنند که منجر به تغییر در شیوه‌های معلم و بهبود نتایج یادگیری دانش‌آموزان می‌شود. آنان از فضایی برای به اشتراک گذاری ایده‌ها، ایجاد جوامع یادگیری، استفاده از الگوهای تمرین مؤثر، مربیگری،

پشتیبانی تخصصی، بازخورد و تأمل نام می‌برند.

در این راستا، نتایج و یافته‌های مهم زیر می‌تواند موجب توسعه آموزش‌های عملی و مهارتی معلمان در نظام آموزش و پرورش شود:

◆ **طراحی آموزش مهارت‌ها متناسب با ویژگی‌های شخصیتی معلمان (انگیزه، کنجکاوی، و استقامت):** نتایج تحقیقات نشان می‌دهد بین ویژگی‌های شخصیتی معلمان و پرورش استعداد رابطه وجود دارد و این عوامل در موفقیت‌های حرفه‌ای و شخصی مؤثر است لذا در برنامه‌های پرورش استعداد شناسایی این ویژگی‌ها مهم است. یافته‌های تحقیق هارون و همکاران (۲۰۲۰)، و کوه و عبدالرزاق (۲۰۲۴) نیز نشان می‌دهند هم‌بستگی بالایی بین مهارت در مدیریت استعداد و ویژگی‌های شخصی معلمان وجود دارد.

◆ **دوره‌های عملی و کارگاه‌های توسعه حرفه‌ای و انتقال درست دانش:** معلمان با استعداد معمولاً تمایل به شرکت در دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و سمینارهای مرتبط با تدریس دارند. دوره‌های آموزشی که برای معلمان طراحی و اجرا می‌شوند باید به صورت عملی و کارگاهی طراحی شوند و به گونه‌ای باشند که انتقال دانش به درستی انجام شود و معلمان بتوانند از الگوهای اجرایی این دوره‌ها برای طراحی انتقال دانش به دانش‌آموزان استفاده کنند.

◆ **تمرین‌های هدفمند:** تمرین مداوم و هدفمند، یکی از کلیدهای اصلی «توسعه استعداد» است. مصمم‌بودن در پیگیری اهداف، تحمل مشکلات و ناکامی‌ها، تمایل به کار سخت و ادامه‌دادن تلاش‌ها حتی در مواجهه با شکست‌ها از طریق تمرین هدفمند امکان‌پذیر می‌شود. تمرین هدفمند شامل هدف‌گذاری مشخص، تمرکز بر نقاط ضعف، بازخورد دقیق، تکرار و تصحیح مداوم است. نقش مربیان و مشاوران، در هدایت تمرین هدفمند، در طراحی تمرین و ارائه راهبردهایی برای بهینه‌سازی فرایند یادگیری اهمیت دارد. چنانچه اریکسون و هارول (۲۰۱۹) تمرین هدفمند را عامل مهمی در توسعه مهارت‌ها و دستیابی به تخصص می‌دانند. اریکسون و پول (۲۰۱۶) معتقدند افراد عادی می‌توانند از طریق تمرین هدفمند به سطح بالای تخصص در هر زمینه‌ای دست یابند.

◆ **مشاوره‌های حرفه‌ای، مربیگری و فرصت‌های راهنمایی:** ارائه روش‌های رفتارنگاری و مربیگری می‌تواند سهم مهمی در طراحی و توسعه حرفه‌ای مداوم معلمان داشته باشد.

◆ **اشتراک‌گذاری دانش، و ایجاد شبکه‌های حمایتی برای یادگیری و رشد:** در مورد مشارکت در جامعه‌های حرفه‌ای و شبکه‌های آموزشی، پیکولا (۲۰۲۴) به اهمیت اشتراک‌گذاری دانش و شبکه‌های حمایتی برای پرورش استعداد معلمان تأکید می‌کند.

◆ **تجربه یادگیری اختصاصی، تعریف وظایف مرتبط با کار گروهی، ارائه طرح‌های خاص:** از نظر اولریچ و اسمالوود (۲۰۱۲) ارائه تجربه یادگیری اختصاصی و غیراستاندارد، یعنی شرکت در گروه‌های خارجی، تعریف وظایف مرتبط با کار گروهی یا ارائه طرح‌های خاص و فرصت‌های راهنمایی در توسعه استعداد افراد نقش مهمی دارند. جوس و همکاران (۲۰۲۴) به اهمیت مهارت در مدیریت استعداد، تطبیق مهارت‌های کار گروهی، پویا و غیراستاندارد در بازارهای کار خارجی و داخلی اشاره می‌کنند.

◆ **طراحی برنامه توسعه حرفه‌ای مداوم:** کریسچلر و همکاران (۲۰۲۱) اظهار می‌کنند حرفه‌ای‌شدن معلم از طریق مشارکت معلمان در توسعه مواد موضوعی خاص و همچنین از طریق آموزش مداوم در مورد دانش تقویت می‌شود.

مؤلفه دوم در پرورش استعداد معلمان، توجه به موضوع «**اشتقاق و استقامت**» است. اشتقاق سطح بالاتری از انگیختگی است که رشد مهارت‌ها را تسریع می‌کند و استقامت مصمم‌بودن در پیگیری اهداف، تحمل مشکلات و ناکامی‌ها، توانایی و تمایل به کار سخت و ادامه‌دادن تلاش‌ها حتی در مواجهه با شکست است. پیکولا (۲۰۲۴) معتقد است استعداد را می‌توان ویژگی انسانی و توانایی طبیعی در نظر گرفت که کار بر روی آن منجر به برتری فردی در زمینه‌های خاص می‌شود و از طریق تعهد و اشتقاق تقویت می‌شود. آنجلا داکورث (۲۰۱۶) به روش‌هایی اشاره می‌کند که با اشتقاق و استقامت می‌توان به موفقیت‌های بزرگ دست یافت. او استدلال می‌کند که استعداد ذاتی فقط یکی از عوامل موفقیت است و آنچه از اهمیت بیشتری برخوردار است ترکیبی از اشتقاق و سخت‌کوشی مداوم است.

معلمان علاوه بر گذراندن دوره‌های آموزشی و مهارت‌آموزی خاص برای پرورش استعداد خود نیازمند آن هستند که به‌اندازه کافی اشتقاق برای توسعه حرفه‌ای خود داشته باشند و این حاصل نمی‌شود مگر آنکه از تدریس و یادگیری حرفه‌ای در کلاس درس لذت ببرند. طراحی آموزش و یادگیری باید به‌گونه‌ای باشد که شوق یادگیری و سخت‌کوشی و استقامت را در معلمان ایجاد و حفظ کند.

### ۳. حفظ و نگهداشت:

این بعد شامل دو مؤلفهٔ حمایت و انگیزش مادی و فرهنگ و حمایت معنوی مدرسه است.

**۳-۱. حمایت و انگیزش مادی** شامل دستمزد عادلانه، اقامت رایگان، پرداخت حق بیمه، وعده‌های غذایی، پرداخت‌های اضافی مرخصی با حقوق، کمک پزشکی رایگان، شرایط کاری مناسب و حمایت مدیران است. پیشنهاد حقوق مناسب و مزایای معقول می‌تواند نقش مهمی در حفظ و نگهداشت معلمان بااستعداد داشته باشد. مزایای اضافی مانند بیمه‌های درمانی، بازنشستگی و تعطیلات می‌تواند جذابیت آن را افزایش دهد (تحسین و هادی، ۲۰۱۵). سی و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعهٔ خود اذعان می‌کنند مشوق‌های مالی در جذب معلمان در مدارس مؤثر بوده است، اما در حفظ آن‌ها مؤثر نیست. برای ادامهٔ کار معلمان در این‌گونه مدارس به محیط کاری حمایتی و مساعد نیاز است.

◆ **پاداش و ترفیع متناسب با عملکرد** در صورتی که متناسب با عملکرد افراد طراحی و انجام شود می‌تواند نقش مهمی در چرخهٔ عملکرد و توانمندسازی مربیان داشته باشد. چنانچه نتایج مطالعهٔ بین‌المللی پرایس و وتربای (۲۰۱۷)، نشان می‌دهد سطح و نوع حرفه‌ای بودن معلمان در درک معلمان از احترام به حرفهٔ خود اثرگذار است. قوی‌ترین ویژگی‌هایی که با احساس ارزشمندی معلم مرتبط است شامل رضایت معلمان از شرایط کاری، مشارکت در تصمیم‌گیری مدرسه، و شانس شناخته‌شدن برای کار خوب است.

◆ **حمایت اجتماعی، وضعیت اقتصادی، دسترسی به منابع آموزشی** به‌ویژه در مناطق محروم می‌تواند از عوامل تعیین‌کننده در حفظ و نگهداشت معلمان باشد. تدوین سیاست‌های جبران خدمات و دسترسی به منابع آموزشی غنی و نیز حمایت اجتماعی می‌تواند در این امر نقش مهمی ایفا کند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد روابط اجتماعی در پرورش استعداد و بهبود کیفیت معلم سهمی اساسی دارد و توجه به رفاه معلم نیز در کیفیت تدریس تأثیر می‌گذارد (هچر و وبر، ۲۰۲۱).

**۳-۲. فرهنگ و انگیزش معنوی** به روش‌های زیر ساخته و تقویت می‌شود:

- فرهنگ سازمانی توأم با احترام، برقراری روابط مثبت با دیگران؛
- فراهم‌ساختن محیط کاری حمایتی از عملکرد خوب، تشویق شرکت معلمان

- در یادگیری حرفه‌ای و کسب دانش جدید؛
- ایجاد حس قوی غرور از کار، تعیین استانداردهای صداقت و قابلیت اطمینان؛
- ایجاد فرهنگ و فرصت‌های کاری خلاقانه و نوآوری و تشویق، احترام به ایده‌ها و خلاقیت معلمان، آزادی عمل؛
- تشویق به یادگیری مداوم، همکاری با شبکه‌ها برای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید؛
- زمان کاری انعطاف‌پذیر، ایجاد فرصت همکاری با همکاران برای توسعه حرفه‌ای؛
- فراهم کردن منابع و حمایت برای معلمان به منظور اجرای طرح‌ها و ایده‌های نوآورانه در کلاس؛
- جایزه‌ها و تقدیرها اعطای جوایز به معلمان نمونه و نوآور به منظور تشویق دیگران؛
- شفافیت در هدف‌گذاری و انتظارات مدرسه، آگاهی معلمان از آن و مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری‌ها.

سلز و همکاران (۲۰۲۳)، با بررسی عوامل مؤثر ماندگاری در رشته و شغل معلم بعد از پنج سال اول استخدام، در منطقه‌ای بزرگ از مدارس مختلف دولتی فلوریدای مرکزی، نشان دادند وقتی معلمان از طریق روش‌های توسعه حرفه‌ای احساس حمایت می‌کنند، برای همکاری با همکاران خود زمان کافی اختصاص می‌دهند و در حرفه خود احساس استقلال می‌کنند، احتمال بیشتری برای ماندن در حرفه معلمی وجود دارد. لیچتی گارسیا و سسه (۲۰۲۴) نیز به نگهداری و حمایت از استعدادها از طریق ایجاد محیط‌های حمایتی شامل ارائه بازخورد منظم و حمایت عاطفی و حرفه‌ای اشاره می‌کنند. پرایس و وتربای (۲۰۱۷) به چهارچوب مفهومی که شامل معیارها و اختیارات حرفه‌ای، فضای ارتقا و شرایط محل کار است پرداخته‌اند و اظهار می‌کنند که سطح و نوع حرفه‌ای بودن معلمان درک آن‌ها از احترام به حرفه خود را شکل می‌دهد.

**الگوی مفهومی مدیریت استعداد معلمان** نشان می‌دهد که سه بعد شناسایی، پرورش و حفظ و نگهداشت استعداد معلمان باید با هم و به صورت قاعده‌مند و نظام‌مند کار کنند تا موجب اثربخشی نظام آموزشی شوند. این الگو به صورت چرخه‌ای از شناسایی استعداد معلمان، با استفاده از نشانگرهایی که ذکر شد، شروع

می‌شود و پس از بررسی و شناسایی خلأها و فاصله‌ها، بین وضعیت موجود و مطلوب، با استفاده از آزمون‌ها و روش‌های ارزیابی‌ای که گفته شد، برنامه‌های آموزشی عملی و مهارتی برای پرورش استعداد معلمان برنامه‌ریزی می‌شود. در این راستا توجه به اشتیاق و استقامت برای توسعه حرفه‌ای معلمان مهم است. در مرحله بعد برای حفظ و نگهداشت معلمان بااستعداد باید برنامه‌هایی تدارک دیده شود. این برنامه‌ها توجه به انگیزش مادی و معنوی آنان است. حمایت مادی از معلمان و ایجاد فرهنگ قوی، استقلال کاری و فراهم کردن محیط کاری حمایتی از عملکرد خوب و توجه به نشانگرهایی که در این زمینه ذکر شد ممکن است باعث شود معلمان بااستعداد در حرفه خود باقی بمانند.

با توجه به نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌شود:

۱. سیاست‌مداران و مدیران توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش الگوی طراحی‌شده مدیریت استعداد معلمان شامل روش‌های شناسایی، جذب پرورش و نگهداشت استعداد معلمان را در اجرای تغییرات مدنظر قرار دهند. بدیهی است بر اساس این الگو لازم است برخی اهداف و راهبردها تغییر کنند؛
۲. لازم است استانداردها و اهداف اصلی موفقیت ترسیم و معیارهای ارزیابی سنجش‌پذیر به‌روشنی تدوین شوند. همچنین مرکزی برای تدوین استانداردها و صلاحیت‌های معلمان تأسیس شود و این مأموریت مهم را در نظر بگیرد؛
۳. تأسیس مرکز سنجش و اندازه‌گیری عملکرد آموزشی ممکن است ابزارهای مناسب و مؤثر ارزشیابی از عملکرد آموزشی به‌ویژه معلمان را تهیه کند. این آزمون‌ها باید استاندارد و مطابق شرایط ملی و بین‌المللی تنظیم و به‌صورت دوره‌ای انجام شوند. نتایج باید در اختیار ذی‌نفعان قرار گیرد تا بر مبنای آن برای توسعه استعداد معلمان و روش‌های آن برنامه‌ریزی کنند. این مرکز عهده‌دار سنجش عوامل محیطی مؤثر بر فعالیت‌ها (عوامل انگیزشی و فرهنگ مدرسه)، نتایج آزمون‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها، گردآوری داده‌ها، تفسیر و ارائه گزارش به ذی‌نفعان خواهد بود؛
۴. بازنگری در طراحی دوره‌های آموزشی - مهارتی برای ارتقا و افزایش سطح توانمندی معلمان ضروری است. کارگاه‌ها، مربیگری، مرشدگری، شرکت در آزمون‌ها، به‌اشتراک‌گذاری دانش، تمرین‌های هدفمند، برنامه‌های افزایش

اشتیاق و استقامت، محیط بالنده، همکاری توأم با احترام، یادگیری مداوم، شیوه‌های تصمیم‌گیری و استقلال کاری در این زمینه مؤثر است. در طراحی دوره‌ها می‌توان از هوش مصنوعی برای خودیادگیری و به‌اشتراک‌گذاری دانش نیز استفاده مؤثر کرد؛

۵. داده‌های حاصل از نتایج ارزیابی عملکرد معلمان، نتایج ارزیابی عملکرد دانش‌آموزان، نتایج ارزیابی مدرسه در آزمون‌های ملی و بین‌المللی، به‌منزله خروجی مهم عملکرد آموزشی، باید به تغییر در سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و... منجر شود. این نتایج باید برای استان‌ها، مناطق و مدارس به‌تفکیک ارسال و بازخورد داده شود. این نتایج در تغییرات اسلوب‌ها و به‌ویژه در سیاست‌ها، رویه‌ها، روش‌ها و بازنگری فرایندها در صورت لزوم استفاده می‌شوند. شایان ذکر است که سازوکار بازخورد منظم در این چرخه برای بهبود عملکرد معلمان در شناسایی و پرورش معلمان و برای سیاست‌گذاران و مدیران در حفظ و نگهداشت استفاده شوند.

۶. فعالیت‌های مطرح‌شده باید در قالب چرخه‌ای مناسب طراحی شود تا به‌صورت مداوم انجام شوند و به‌ذی‌نفعان و مدرسه اطلاع‌رسانی شود. مناطق و مدارس با در نظر گرفتن شواهد لازم است اقداماتی برای ارتقای عملکرد خود تدارک ببینند و اجرا کنند. در این راستا سیاست‌های پشتیبانی و مدیریتی و علمی از برنامه‌های جذب و توسعه و نگهداشت احتمالاً کمک‌کننده خواهد بود.

## منابع REFERENCES

آرتز، جوس، جنینگز، چارز، و هاینن، ویویان (۱۴۰۳). به سوی عملکرد ۱۰۰٪، الگوی ۷۰:۲۰:۱۰ (ترجمه حمید رحیمیان و علی نجفی). نشر مهربان (اثر اصلی در سال ۲۰۱۵ منتشر شده است).

- Baartvedt, N. (2013). *Talent management as a strategic priority for competitive advantage: A qualitative case study on talent management implementation within a Multinational Company* [Bachelor's thesis, Umeå University]. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn%3Anbn%3Ase%3Aumu%3Adiva-86472>
- Berry, B., Daughtrey, A., & Wieder, A. (2010). *Teacher leadership: Leading the way to effective teaching and learning*. Center for Teaching Quality. <https://eric.ed.gov/?id=ED509719>
- Berry, B., Johnson, D., & Montgomery, D. (2005). The power of teacher leadership. *Educational leadership*, 62(5), 56-60. [https://www.researchgate.net/profile/Barnett-Berry/publication/234592524\\_The\\_Power\\_of\\_Teacher\\_Leadership/links/59ae7b5c458515d09ce7b81a/The-Power-of-Teacher-Leadership.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Barnett-Berry/publication/234592524_The_Power_of_Teacher_Leadership/links/59ae7b5c458515d09ce7b81a/The-Power-of-Teacher-Leadership.pdf)
- Bronson, P., & Merryman, A. (2011). *NurtureShock: New Thinking About Children*. Twelve.
- Burkus, D. (2013). *The myths of creativity: The truth about how innovative companies and people generate great ideas*. Jossey-Bass.
- Caligiuri, P., Collings, D., De Cieri, H., & Lazarova, M. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 393-421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>
- Castañeda, D. W. (2021). Human talent management model based on intrinsic motivation for the professional performance of teachers. *Sinergias educativas*, 6(2). <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/382/3822191002/index.html>
- Cells, P, Sabina, L. L., Touchton, D., Shankar-Brown, R., & Sabina, K. L. (2023). Addressing Teacher Retention within the First Three to Five Years of Employment. *Athens Journal of Education*, 10(2), 345-364. <http://dx.doi.org/10.30958/aje.10-2-9>
- Comon, J., & Corpuz, G. (2024). Teachers' research competence and engagement: Basis for research development plan. *American Journal of Arts and Human Science*, 3(1), 24-44. <https://doi.org/10.54536/ajahs.v3i1.2340>
- Coyle, D. (2009). *The talent code: Greatness isn't born. It's grown. Here's how*. Bantam.
- Danielson, C. (2013). The framework for teaching (2nd ed.). *Association for Supervision and Curriculum Development*. [https://secure.munetrix.com/app\\_assets/docs/school\\_transparency/Teacher%20Evaluation%20Framework-3611-1511980683-3644.pdf](https://secure.munetrix.com/app_assets/docs/school_transparency/Teacher%20Evaluation%20Framework-3611-1511980683-3644.pdf)
- Darling-Hammond, L., & Baratz-Snowden, J. (2005). *A good teacher in every classroom: Preparing the highly qualified teachers our children deserve*. John Wiley & Sons.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/122.311>
- Davies, B., & Davies, B. J. (2011). *Talent management in education*. <https://doi.org/10.4135/9781446250907>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. Scribner.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Epstein, D. J. (2019). *Range: Why generalists triumph in a specialized world*. Riverhead Books.
- Ericsson, A., & Pool, R. (2016). *Peak: Secrets from the new science of expertise*. Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt.
- Ericsson, K. A. (Ed.). (2009). *Development of professional expertise: Toward measurement of expert performance*

- and design of optimal learning environments (Illustrated ed.). Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A., & Harwell, K. W. (2019). Deliberate practice and proposed limits on the effects of practice on the acquisition of expert performance: Why the original definition matters and recommendations for future research. *Frontiers in Psychology, 10*, Article 2396. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02396>
- European Foundation for Quality Management. (2020). *EFQM Excellence Model*. <https://efqm.org/the-efqm-model/>
- Fink, A. (2017). *How to conduct surveys: A step-by-step guide* (6th ed.). Sage Publications.
- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Gaur, D., & Gaur, B. (2018). Expo 2020: Future of talent management. *Journal of the International Academy for Case Studies, 24* (1), 1-6. [https://www.researchgate.net/publication/334596896\\_Expo\\_2020\\_Future\\_of\\_Talent\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/334596896_Expo_2020_Future_of_Talent_Management)
- Harun, N., Mahmood, N., & Othman, S. A. (2020). The effect of talent management factors on teacher leadership at the secondary schools. *Management Science Letters, 10*(1), 225-234. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.039>
- Hascher, T., & Waber, J. (2021). Teacher well-being: A systematic review of the research literature from the year 2000–2019. *Educational Research Review, 34*, Article 100411. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100411>
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American educational research journal, 38*(3), 499-534. <https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- Jooss, S., Collings, D., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management, 63*(1), 141-157. <https://doi.org/10.1002/hrm.22192>
- Kaya, F., Juntune, J., & Stough, L. (2015). Intelligence and its relationship to achievement. *Elementary Education Online, 14*(3), 1060-1078. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/91136>
- Koh, A. S., & Abdul Razak, A. Z. (2024). Teachers' talent management and personal quality ensure a better tomorrow in education. *International Journal of Educational Management, 38*(5), 1540-1557. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2023-0523>
- Koh, A. S., Abdul Razak, A. Z., & Shamsudin, S. (2024). Systematic literature review: What factors influence talent management among secondary school teachers in Malaysia? *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 9*, Article e002746. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i3.2746>
- Krischler, M., Mack, E., Gnas, J., Breit, M., Matthes, J., & Preckel, F. (2021). A research-practice cooperation to support elementary school teachers' diagnostic competencies based on a working theory of talent development in STEM. *Gifted and Talented International, 36*(1-2), 69-81. <https://doi.org/10.1080/15332276.2021.1961329>
- Krishnan, T., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review, 27*(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Liechti García, N., & Sesé, A. (2024). Measuring the teachers' talent management. *International Journal of Educational Management, 38*(2), 568-586. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2023-0380>
- Marr, B. (2016). *Big data in practice: How 45 successful companies used big data analytics to deliver extraordinary results*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119278825>
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European International Management, 11*(1), 86-128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
- Mohd Hamzah, M. I., & Shamsudin, S. (2017). Talent management and teacher leadership talent development in high performing school in Malaysia. *International Journal of Educational Best Practice, 1*(1), 19-37. <https://ijebp.ejournal.unri.ac.id/index.php/IJEBP/article/download/4204/4053>
- National Board for Professional Teaching Standards. (2016). *What teachers should know and be able to do*. [https://www.nbpts.org/wp-content/uploads/2017/07/what\\_teachers\\_should\\_know.pdf](https://www.nbpts.org/wp-content/uploads/2017/07/what_teachers_should_know.pdf)

- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2010). *Management information systems*. McGraw-Hill.
- Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). What's next in talent management? *Journal of Business Research*, 141, 528-535. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.052>
- Perrella, C. J. (2017). *Exploring the influence of an early talent development program on teacher perceptions of giftedness in culturally and linguistically diverse students* (Publication No. 10264257) [Doctoral dissertation, Northeastern University]. PQDT Open. <https://www.proquest.com/openview/fd651e345e4f5f76ff65622a655727a9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Pikula, N. (2024). Talent management in educational institutions. *International Journal of Contemporary Management*, 60(1), 162-169. <https://doi.org/10.2478/ijcm-2024-0009>
- Podolsky, A., Kini, T., & Bishop, J. (2019). Strategies for attracting and retaining educators: What does the evidence say? *Education Policy Analysis Archives*, 27, 38. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.3722>
- Price, H. E., & Weatherby, K. (2017). The global teaching profession: how treating teachers as knowledge workers improves the esteem of the teaching profession. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(1), 113-149. <https://doi.org/10.1080/09243453.2017.1394882>
- Renzulli, J., & Reis, S. (2021). *The schoolwide enrichment model: A how-to guide for talent development* (3rd Ed.). Routledge <https://doi.org/10.4324/9781003238904>
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent*. Human Resource Development.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- See, B., Morris, R., & Gorard, S. (2020). What works in attracting and retaining teachers in challenging schools and areas? *Oxford Review of Education*, 46(6), 678-697. <https://doi.org/10.1080/03054985.2020.1775566>
- Shenk, D. (2010). *The genius in all of us: New insights into genetics, talent, and IQ*. Anchor.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007) *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. springer
- Stronge, J. H. (2006). *Evaluating teaching: A guide to current thinking and best practices*. SAGE Publications.
- Center on Great Teachers and Leaders. (2020). *Talent Development Framework: Improving access to excellent educators for all students*. *The American Institute for Research*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED607031.pdf>
- Tehseen, S., & Hadi, N. U. (2015). Factors influencing teachers' performance and retention. *Mediterranean journal of social sciences*, 6(1), 233-244. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p233>
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012(63), 55-61. <https://doi.org/10.1002/ltl.20011>
- Valiandes, S., & Neophytou, L. (Eds.). (2017). *Teachers' Guide to Differentiated Instruction*. Cyprus Pedagogical Institute.
- Wang, J., & Odell, S. J. (2002). Mentored Learning to Teach According to Standards-Based Reform: A Critical Review. *Review of Educational Research*, 72(3), 481-546. <https://doi.org/10.3102/00346543072003481>
- Wieczorek-Szymańska, A. (2019). Zarządzanie talentami we współczesnych organizacjach-studium przypadku (Talent Management in Modern Organizations: Case Studies). *Studia i Prace WNEiZ US*, (56), 143-157. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=814053>

۱. این مقاله با مروری بر پژوهش‌های سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۲۰ در مورد مدیریت استعداد انجام شده است.

2. Pagan-Castaño
3. Caligiuri
4. Piķula
5. Gaur & Gaur
6. Ingersoll
7. Wang & Odell
8. Day
9. Darling-Hammond & Baratz Snowden
10. Fullan
11. Ulrich & Smallwood
12. Stronge
13. Davies & Davies
14. Danielson
15. Mohd Hamzah & Shamsudin
16. Wiczorek-Szymańska
17. Valiandes & Neophytou
18. Marr
19. Jooss
20. Koh
21. Podolsky
22. The American Institute for Research
23. Liechti García & Sesé
24. Renzulli & Reis
25. European Foundation for Quality Management
26. Scullion
27. Baartvedt
28. McDonnell
29. Krishnan
30. Dweck
31. Growth Mindset
32. Coyle
33. Ericsson
34. Harwell
35. Bronson & Merryman
36. Pool
37. Duckworth
38. passion and perseverance
39. Kaya
40. Burkus
41. Epstein
42. National Board for Professional Teaching Standards (NBPTS).
43. Perrella
44. Berry
45. Krischler
46. Tehseen & Hadi
47. Sandelowski & Barroso
48. Science direct.
49. Scholar Google.
50. Science of Web.
51. MAXQDA10
52. Fink
53. Price & Weatherby.
54. O'Brien & Marakas.
55. Rothwell & Kazanas.
56. Comon & Corpuz
57. Harun
58. Abdul Razak
59. Castañeda
60. Shenk
61. Hascher & Waber
62. See
63. Cells