

## Research Paper

# Identifying and Validating the Components of Teachers' Talent Management Model

Ziba Zamanifard 1, Mehry Daraei 2 \*, Saeed Farahbakhsh 3

1. Teacher/22bahmab middle school
2. Assistant Professor Khorram Abad Azad University
3. Associate Professor of Lorestan University

Received: 2019/10/26

Accepted: 2020/9/18

PP:117-131

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/JEDU.2021.23126.4682](https://doi.org/10.30495/JEDU.2021.23126.4682)**Keywords:**

Delphi Technique, Model, Talent Management, Teachers of Lorestan Province

**Abstract**

The purpose of this study was to identify and validate the components of teachers' talent management model in the academic year 1396-97. The research is purposeful, applied, and descriptive-survey in nature. The statistical population in the qualitative phase consisted of a number of subject-matter experts who were selected through purposeful sampling for semi-structured interviews. The research tool at this stage was a 104-item questionnaire designed based on a seven-point Likert scale (based on indicators derived from literature and background and the context of the interviews). At the end of each round, the data were analyzed using Kendall's mean rank index and coefficient of agreement. In the third round, the value obtained for Kendall's statistic (0.507) indicated acceptable consensus among respondents. The results of data analysis at the end of qualitative phase showed that the components of teachers' talent management model include growth, development, identification, selection, acquisition, strategic planning and maintenance. Of the 7644 teachers employed in Lorestan province (statistical population), 367 were selected using Cochran formula and selected through multi-stage cluster sampling. The research tool included a questionnaire based on 6 The component was identified and the indices were related to each component. Quantitative section data (model fit) using structural equation modeling And partial least squares were analyzed. The results showed that based on the average composite reliability index (CR = 0.93) and mean Cronbach's alpha coefficients (0.91) that were higher than 0.70 and considering the average value of variance extracted (AVE = 0.67) Bigger than 0.5, the model has convergent reliability and since (AVE < CR), convergent validity is also established. Since the mean coefficient of determination coefficient (R<sup>2</sup> = 1) is higher than 0.67 and also based on Q<sup>2</sup> index which is 0.67 higher than 0.35, it is deduced that the structural model of 3. The overall fit of the model; based on the goodness-of-fit (GOF) criterion, the calculated value for this index was 0.82, which is greater than 0.35, so it is deduced The overall model is highly fitted.

**Citation:** Ziba Zamanifard, Mehry Daraei, Saeed Farahbakhsh ,(2021); Identifying and Validating the Components of Teachers' Talent Management Model, Journal of New Approaches in Educational Administration Vol 12, Issue 1 PP: 117-131

**Corresponding author:** Mehry Daraei**Address:** Assistant Professor Khorram Abad Azad University**Email:** mehry\_daraei@yahoo.com

## Extended Abstract

Organizational talent development for key positions is one of the major responsibilities of talent management with a strategic perspective (Mahjoub, 2018).

Talent management in education refers to identifying and employing effective teachers and administrators for all schools and classrooms and equipping them with the educational and leadership skills needed to dramatically improve student achievement. The aim of this study was to identify and validate the components of the teacher talent management model in the 2018 academic year. This research is based on the purpose of the applied type, in terms of how to collect research data of descriptive-survey type and in terms of research approach of the combined type (exploratory mix). In the qualitative stage, based on the subject, experts were selected using purposive sampling. Semi-structured interviews (using open-ended questionnaire) were conducted with 15 of them. After performing the first stage and analyzing the content of the interviews and using the indicators extracted from the literature and research background, a 104-item closed-ended questionnaire was designed and provided to the experts to obtain their opinions. In this section, experts identified 80 indicators out of 104 indicators with a very high impact (with an average greater than 3). In the next round, all the factors extracted from the theoretical foundations as well as the factors suggested by the panel members regarding other factors affecting the model design along with the average opinion of the members in the first round and the previous opinion of the same member were provided to the experts. Panel members identified 36 of the 80 indicators presented in the second round as having a significant impact (with an average greater than 3) on teacher talent management. The Kendall coordination coefficient for the members' answers about the order of the 80 indicators was 0.402. Members obtained

It is recommended that talented and motivated students from high school be identified and directed towards teaching. After the identification stage, their abilities should be evaluated by using practical tests and personality and desire tests. Their temporary employment, the finalization of their employment status depends on the success of

the periodic qualification exams. In the field of retaining senior education managers using factors such as effective payment, provision of amenities and services, the tendency to continue service among teachers Increase. In the discussion of selection through standard qualification forms to be aware of the capabilities and capacities of job applicants in education and job applicants (in primary school), in terms of mental and emotional stability, physical appearance and appropriate coverage, punctuality and discipline in Affairs, criticism and open-mindedness, attention to group activities, presentation of scientific and practical articles, intrinsic motivation, observance of justice and fairness, and perseverance and seriousness in performing assigned tasks should be evaluated. In strategic planning, planning managers begin with a situational analysis and collect and interpret teacher-related information within time and resource constraints; Then, by emphasizing creativity, encourage them to think based on a broad view of their affairs; Then, considering the advantages, disadvantages and potential effects of each option, select the most appropriate and possible goals and plans and justify the teachers and provide them with the necessary resources and encourage them to do so. 0.50 for the order of 36 indicators that had a high and very high impact in this round. In the quantitative part (the proposed model test), the data distribution was first investigated by calculating the Kolmogorov-Smirnov test and the results showed that the data did not have a normal distribution, so partial least squares were used to analyze the data.

In the structural model, factor loads (path coefficients) related to components with factor loads with values of  $t$  above 2.57 at the error level of  $\alpha = 0.01$  are significant. Therefore, it is inferred that the factor loads (path coefficients) related to the components in the structural model are significant. Factor loads and significant  $t$  values show that optimization with a factor load of 0.34 has the greatest role in talent management, improvement with a factor load of 0.20 is in second place. Strategic planning with a factor load of 0.16 in the third place is the importance, absorption and maintenance with a factor load of 0.14 and identification with a factor load of 0.12 are in the next ranks. Model fit was evaluated at three

levels: 1. Evaluation of fit of measurement models; Based on the mean of the combined reliability index (CR = 0.93) and the mean of Cronbach's alpha coefficients (0.91) which are greater than 0.70 and according to the mean of the extracted variance (AVE = 0.67) which is from 0.5 It is larger, the model has convergent reliability, and given that (AVE < CR), convergent validity is also established. The average index of determination coefficient (R<sup>2</sup>

= 1) is more than 0.67 and also based on Q2 index whose average value (0.67) is more than 0.35, it is inferred that the structural model has a suitable fit and The predictive power of the model is appropriate and 3. Evaluate the overall fit of the model; Based on the good fit criterion (GOF), the calculated value for this index was 0.82, which is more than 0.35, so it is inferred that the overall model has a high fit.



## مقاله پژوهشی

## شناسایی و اعتباریابی مولفه های مدل مدیریت استعداد آموزگاران

زیبا زمانی فرد<sup>۱\*</sup>، مهری دارایی<sup>۲</sup>، سعید فرحبخش<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران

۲. استادیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران،

۳. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اعتباریابی مولفه های مدل مدیریت استعداد آموزگاران در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ انجام شد. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری در مرحله کیفی شامل تعدادی از خبرگان مرتبط با موضوع بود که به روش نمونه گیری هدفمند جهت انجام مصاحبه نیمه ساختارمند انتخاب گردیدند. ابزار پژوهش در این مرحله پرسشنامه ی ۱۰۴ گویه ای طراحی شده بر مبنای طیف هفت درجه ای لیکرت بر اساس شاخصهای مستخرج از ادبیات و پیشینه و متن مصاحبه ها ی انجام شده بود. در پایان هر راند داده های به دست آمده با استفاده از شاخص میانگین رتبه ای و ضریب توافق کندال تحلیل شدند. در راند سوم مقدار به دست آمده برای آماره کندال (۰/۵۰۷) حاکی از اتفاق نظر قابل قبول بین پاسخگویان بود. نتایج تحلیل داده ها در پایان مرحله کیفی نشان داد، مولفه های مدل مدیریت استعداد آموزگاران شامل رشد و توسعه (بهسازی)، شناسایی، به گزینی، جذب، برنامه ریزی استراتژیک و نگهداری می باشد. در بخش کمی جهت برازش مدل از بین ۷۶۴۴ آموزگار مشغول به خدمت در استان لرستان (جامعه آماری)، ۳۶۷ نفر با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری تعیین و به روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای انتخاب شدند. ابزار تحقیق در این مرحله شامل پرسشنامه تدوین شده بر اساس ۶ مولفه شناسایی شده و شاخصهای مربوط به هر مولفه بود. داده های بخش کمی (برازش مدل) با استفاده از مدل معادلات ساختاری و حداقل مربعات جزئی مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد که براساس متوسط شاخص پایایی ترکیبی (CR=۰/۹۳) و متوسط ضرایب آلفای کرونباخ (۰/۹۱) که از ۰/۷۰ بیشتر می باشد و با توجه به اندازه متوسط واریانس استخراج شده (AVE=۰/۶۷) که از ۰/۵ بزرگتر است، مدل از پایایی همگرا برخوردار بوده و با توجه به این که (CR > AVE)، روایی همگرا نیز برقرار است. با توجه به این که میانگین شاخص ضریب تعیین (R<sup>2</sup>=۱) از ۰/۶۷ بیشتر است و هم چنین بر اساس شاخص Q<sup>2</sup> که مقدار متوسط آن (۰/۶۷) از ۰/۳۵ بیشتر است، چنین استنباط می شود که مدل ساختاری از برازش مناسب برخوردار بوده و قدرت پیش بینی مدل مناسب است و ۳. ارزیابی برازش کلی مدل؛ براساس معیار نیکویی برازش (GOF) مقدار محاسبه شده برای این شاخص برابر با ۰/۸۲ به دست آمد که از ۰/۳۵ بیشتر است، لذا چنین استنباط می شود که مدل کلی از برازش بالایی برخوردار است.

تاریخ دریافت: ۹۸/۸/۴

تاریخ پذیرش: ۹۹/۶/۲۸

شماره صفحات: ۱۱۷-۱۳۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

[10.30495/JEDU.2021.23126.4682](https://doi.org/10.30495/JEDU.2021.23126.4682)

## واژه های کلیدی:

تکنیک دلفی، مدل، مدیریت استعداد، آموزگاران استان لرستان

استناد: زمانی فرد زیبا، دارایی مهری، فرحبخش سعید (۱۴۰۰)، شناسایی و اعتباریابی مولفه های مدل مدیریت استعداد آموزگاران، دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی

نو در مدیریت آموزشی. ۱۴۰۰؛ ۱۲ (۱): ۱۱۷-۱۳۱

\* نویسنده مسئول: مهری دارایی

نشانی: استادیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران،

پست الکترونیکی: mehry\_daraei@yahoo.com

قرار دارند و مدیریت استعداد آنان نه یک اختیار و انتخاب بلکه یک ضرورت و اولویت استراتژیک محسوب می گردد (Kimball, 29: 2010; Milanowski, & Henaman). کارآمدی و اثربخشی سیستم های توسعه حرفه ای معلمان و برنامه های مربوط به توسعه حرفه ای معلمان علیرغم صرف بودجه های کلان، به دلیل فقدان نیازسنجی، تأثیر ناچیزی بر بهبود کیفی عملکرد آموزشی معلمان دارند. (Kimball, Milanowski, & Henaman, 2010: 29).

### مرور مبانی نظری

مدیریت استعداد بعنوان استفاده سیستماتیک از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی به منظور جذب، شناسایی، توسعه و نگهداری افرادی که استعداد شناخته شده اند، مورد توجه قرار گرفته است و از اوایل دهه ۹۰ مفهومی محبوب برای کسب و کارها و نیز محیط های آکادمیک بوده است. (N'Cho, 2017) از نگاه مدیریت استراتژیک، اهمیت اقدامات مدیریت استعداد از این واقعیت منتج می شود که کارکنان مستعد قابلیت های استراتژیک داشته و می توانند بهره وری، کارایی و مزیت رقابتی سازمانها در تمامی صنایع را افزایش دهند. بمنظور فهم مدیریت استعداد، ابتدا واژه "استعداد" باید بطور کامل درک شود (U.Sabuncua, 2016). استعداد ترکیبی است از مهارت ادراکی و تفکر استراتژیک، توانایی رهبری، بلوغ هیجانی، مهارتهای ارتباطی، توانایی جذب دیگران و الهام بخشی به آنها، گرایش به ریسک پذیری و خلاقیت، مهارت های عملی، و توانایی ارائه نتایج مطلوب. (gholipor, 2019) توسعه استعداد سازمانی برای تصدی جایگاه های کلیدی یکی از عمده مسوولیت های مدیریت استعداد با نگاهی استراتژیک است. (Mahjoub, 2018) ایجاد و توسعه یک رویکرد استراتژیک و جامع به مدیریت استعداد در وهله نخست با درک لزوم بهبود عملکرد سازمانی یعنی ارتقای موفقیت و پیشرفت دانش آموزان آغاز می گردد. بنابراین، ضرورتی ندارد که در باب پایین بودن موفقیت و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان داد سخن بدهیم بلکه می بایست با تدوین سیاست ها و راهکار های مناسب و تلاش مضاعف به هدف متعالی خود که همانا بهبود عملکرد دانش آموزان است، نایل آییم. البته توجه به این نکته ضروری است که تغییراتی که باید از طریق مدیریت استعداد اعمال گردد، غالباً به لحاظ فنی، سازمانی، سیاسی و مالی سخت و پیچیده است اما درک عمیق این موضوع که عملکرد مدارس به شدت نیاز به بهبود دارد، می تواند هم نقطه شروعی برای این تغییرات و هم نیروی الهام بخشی برای ایجاد یک استراتژی بهبود آموزشی قدرتمند و یک استراتژی مدیریت استعداد همسو و هماهنگ باشد (Odden & Kelly, 2008). اغلب سازمان های

امروزه از دیدگاه استراتژیک، مدیریت استعداد به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می شود که از طریق آن سازمان ها قادر هستند شکاف میان استعدادهای مورد نیاز و استعدادهای موجود در سازمان را از بین ببرند. (Dehghani. et al, 2017). یکی از ارکان اساسی هر نظام آموزشی، معلمان هستند که وظیفه انتقال دانش، ایجاد بینش و افزایش مهارت دانش آموزان را در چارچوب نظام آموزشی به عهده دارند. اولویت اول آموزش و پرورش امروز داشتن معلمین توانمند و مستعد جهت آموزش اثربخش در مدارس می باشد. برای این منظور شناسایی استعدادها می تواند منجر به تسهیل این اثربخشی گردد. مدیریت استعداد در بخش آموزش اشاره دارد به شناسایی و به کارگیری معلمان و مدیران اثربخش برای همه مدارس و کلاس های درس و تجهیز آن ها به مهارت های آموزشی و رهبری مورد نیاز به منظور بهبود چشمگیر موفقیت دانش آموزان. جذب و به کارگیری معلمان و مدیران اثربخش برای همه مدارس و کلاس های درس و تجهیز آن ها به مهارت های آموزشی و رهبری به منظور بهبود چشمگیر موفقیت دانش آموزان امری ضروری است. (Behrstock, Meyer, Wraight & Bhatt, 2009) مدیریت استعداد معلمان یک هدف مهم دارد و آن ارتقای چشم گیر موفقیت دانش آموزان از طریق بهبود کیفیت و اثربخشی معلمان است. پژوهشگران به منظور بهبود کیفیت تدریس و ارتقای اثربخشی معلمان، سیاست ها و تمهیدات بسیاری را، از آماده سازی بهتر گرفته تا توسعه حرفه ای مستمر و محیط های کاری حرفه ای تر و غنی تر، ارائه و پیشنهاد می کنند. اما این سیاست ها اغلب، جزء به جزء و از هم گسیخته بوده، فاقد همراستایی و یک پارچگی هستند. در حالی که بهبودهای مستمر و معنادار در اثربخشی معلم تنها زمانی حاصل می شود که سیاست های کلیدی در سرتاسر پیوستار شغلی معلم به طریقی یکپارچه، هم راستا و راهبردی مورد توجه قرار گیرند. مدیریت استعداد معلمان به اجزاء و عناصر پیوستار شغلی معلم (آماده سازی، شناسایی، استخدام، شناسازی، توسعه حرفه ای، جبران خدمت، شرایط کاری و مدیریت عملکرد) که می بایست به منظور بیشینه کردن اثربخشی همه معلمان به روشی انسجام یافته و کل نگر مورد توجه قرار گیرند، اشاره دارد (2010، Behrstock). یکی از چالش های استراتژیک مدارس که به بهبود موفقیت دانش آموزان خود می اندیشند، جذب، توسعه، و حفظ معلمان مستعد و توانمند مورد نیاز این مدارس است. این چالش سرمایه انسانی بطور فزایندهای از جانب پژوهشگران و سیاست گذاران شناسایی و تأیید شده است معلمان به عنوان عاملان تغییر، در خط مقدم بهبود و ارتقای کیفیت نظام آموزشی



سازي بهتر گرفته تا توسعه حرفه ای مستمر و محیط های کاری حرفه ای تر و غنی تر، ارایه و پیشنهاد میکنند. اما این سیاست ها اغلب، جزء جزء و از هم گسیخته بوده، فاقد همراستایی و یکپارچگی هستند، در حالی که که بهبو ده های مستمر و معنادار در اثربخشی معلم تنها زمانی حاصل می شود که سیاستهای کلیدی در سرتاسر پیوستار شغلی معلم به طریقی یکپارچه، همراستا و راهبردی مورد توجه قرار گیرند. مدیریت استعداد معلمان به اجزاء و عناصر پیوستار شغلی معلم (آماده سازی، کارمندیابی، استخدام، آشناسازی، توسعه حرفه ای، جبران خدمت، شرایط کاری، و مدیریت عملکرد) که می بایست به منظور بیشینه کردن اثربخشی همه معلمان به روشی انسجام یافته و کل نگر مورد توجه قرار گیرند، اشاره دارد (Behrstock, 2010). مدل های مدیریت استعداد در جدول زیر ارائه می گردد (gholipor, 2019)

جدول ۱: خلاصه مدل های مدیریت استعداد

مدل مدیریت استعداد بر اساس ارزش ها و شایستگی ها (فیلیپس و راپر) (۲۰۰۹)	۱. جذب. ۲. انتخاب. ۳. به کارگیری. ۴. توسعه. ۵. نگهداری
مدل نظری مدیریت استعداد استراتژیک (کالینگر و مراهی) (۲۰۰۹)	۱. ایجاد ساختار منابع انسانی متفاوت. ۲. استفاده از افراد مستعد برای مشاغل کلیدی
مدل سلسله مراتبی مدیریت استعداد (هاکمن و لوئیس) (۲۰۰۶)	۱. انتخاب. ۲. استخدام. ۳. مدیریت عملکرد. ۴. جبران خدمات
مدل فرآیند مدیریت استعداد (مهمت و همکاران) (۲۰۱۳)	۱. تعیین اهداف. ۲. تعیین پستهای کلیدی. ۳. ایجاد پروفایل استعداد. ۴. به کارگیری استعداد. ۵. انتخاب. ۶. ارزیابی عملکرد. ۷. ارتقا استعداد
مدل سوئیم (۲۰۰۶)	۱. مدیریت عملکرد. ۲. پرورش کارکنان. ۳. پاداش و قدردانی. ۴. ارتباطات. ۵. فرهنگ
مدل جامع مدیریت استعداد (۲۰۱۳)	۱. تعیین چشم انداز. ۲. تعیین نیاز. ۳. شناسایی پتانسیل. ۴. سنجش آمادگی. ۵. گزینش. ۶. توسعه
موسسه دیلویت (۲۰۱۵)	۱- استراتژی استعداد. ۲- برنامه ریزی نیروی کار. ۳- مدیریت قابلیتها و شایستگی. ۴- جذب استعدادها. ۵- توسعه رهبری. ۶- مدیریت جانشینی. ۷- مدیریت مسیر شغلی. ۸- مدیریت عملکرد. ۹- پاداشها. ۱۰- یادگیری و توسعه قابلیت ها

کارکنان به این شغل وجود داشته و در کنار آن محدودیت های ورودی مختلفی برای انتخاب در نظر گرفته شده است. اکنون سوالی که مطرح میشود این است که چرا نظام مدیریت استعدادها به عنوان یک سیستم در نظام آموزش و پرورش و یک بخش مهم و تاثیرگذار در آموزش نیروی انسانی کشور و ارائه کننده انواع خدمات تربیتی و آموزشی با سطح فراگیری بسیار بالا در مدارس به مفهوم علمی و واقعی وجود نداشته یا این که کمتر به آن توجه شده است؟ باید اظهار داشت این امر بیشتر به دلیل حاکمیت پذیرش آموزگاران به روش سنتی (قبولی در دانشگاه فرهنگیان) در کشور و عدم نیاز به بکارگیری نیروهای متخصص و نخبه بوده؛ لیکن این موضوع با حرکت سیستم آموزشی به سمت تدریس الکترونیک و مجازی و خروج از آموزش های سنتی در

امروزی بنا به دلایلی از قبیل: ضعف در جذب استعدادهای جدید، ضعف در حفظ استعدادهای موجود، افزایش نرخ ترک کار کارکنان و استراتژی های منابع انسانی ضعیف، با بحران استعداد مواجه هستند (Phillips, Deborah, 2009).

دافی (Duffy, 2016) معتقد است در سال های اخیر کمبود استعداد به یکی از مسائل بگرنج در جهان و در حوزه کسب و کار و مدیریت تبدیل شده و این معمولاً با سردرگمی در مورد مفهوم استعداد همراه است و سوالاتی مطرح کرده که آیا استعداد به صورت طبیعی وجود دارد یا پرورش خواهد یافت، آیا استعداد ذاتی است یا قابلیت آموزش و توسعه دارد؟ مدیریت استعداد معلمان نیز یک هدف مهم دارد و آن ارتقای چشمگیر موفقیت دانش آموزان از طریق بهبود کیفیت و اثربخشی معلمان است. پژوهشگران به منظور بهبود کیفیت تدریس و ارتقای اثربخشی معلمان، سیاست ها و تمهیدات بسیاری راه از آماده

بررسی مدل ها نشان می دهد، مواردی نظیر فقدان رویکرد سیستمی و یکپارچگی لازم میان استراتژی ها و فرایندها، عدم توجه به استراتژی استعداد و همسویی آن ها با استراتژی های سازمان، ضعف در نتیجه گرایی، عدم وجود رویکرد مبتنی بر شایستگی، عدم توجه به تاثیرات فرهنگ سازمانی جاری و ... در مدل ها دیده می شود. از سویی دیگر باید اظهار داشت که آموزش و پرورش همانند سایر سیستم های باز، بر محیط بیرونی خود تاثیر گذارده و از آن تاثیر می پذیرد. سازمان، بعنوان مجموعه ای از رسالت، چشم انداز، اهداف و ارزشها و راهبردهای کلان تحت تاثیر این نیروها، به عملیات درونی خود می پردازد. معلمی شغلی است که تصویر مطلوبی در میان کارکنان و جویندگان شغل دارا می باشد؛ به طوری که همواره تقاضای قابل توجهی برای ورود

تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی برای دانشگاه های استعداد محور بیان داشت که یافته های بخش کمی سازه فرایند مدیریت استعداد شامل هفت بعد مجزا (شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد، جذب استعدادها، توسعه توانایی های بالقوه استعدادها، بکارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، ارزیابی وهمسویی فعالیت های مدیریت استعداد) هستند. که با توجه به داده های حاصل از تحقیق کیفی و کمی مدلی برای فرایند مدیریت استعداد مورد تأیید قرار گرفت. میراپور (Mirzapour, 2014). در پایان نامه خود با عنوان شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر مدیریت استعداد، جذب و نگه داشتن سرمایه های انسانی با استفاده از روش های MCDM در دانشگاه خوارزمی بیان نمود که نتایج حاصل از به کارگیری این تکنیکها "جو پژوهشی دانشگاه" را به عنوان مهم ترین بعد و "وجود تسهیلات و امکانات آموزشی" را به عنوان مهم ترین زیرشاخص معرفی کرده است.

مود (Mohd, 2017) در مقاله ای با عنوان توسعه مدیریت استعداد معلمان بیان داشتند که جهت توسعه استعداد معلمان توجه به آموزش آن ها و حفظ معلمان نخبه می تواند به مدارس در جهت تحقق امر مدیریت استعداد کمک کند. کاتازینا (Katazina, 2016) در مقاله ای با عنوان مدل مدیریت استعداد کلید توسعه کارکنان بیان داشت که کارکنان خبره نیازمند رشد و توسعه بوده که از طریق یک مسیر شغلی استراتژیک می توانند استعدادهای خود را بروز داده و به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان مطرح باشند. مارسلو و همکاران (Marcello et al, 2015) در مقاله ای با عنوان مدل مدیریت استعداد معلمان بیان داشت که توجه به رشد و یادگیری معلمان، ارتقای آن ها و حفظ استعدادها در میان مولفه های مدیریت استعداد بیشترین اهمیت را دارا هستند. شانون و همکاران (Shanon et al, 2011) در مقاله ای با عنوان مدل مدیریت استعداد در سازمان های آموزشی بیان داشت که کشف استعداد، توسعه استعداد و استفاده از استعداد از مهم ترین مولفه های مدل است. سواتی (Swati, 2010) در مقاله ای با عنوان عوامل موثر بر مدل استعداد معلمان بیان داشت که رشد و توسعه، توجه به نظرات، آموزش، حفظ و نگهداشت و جانشین پروری از مهم ترین عوامل موثر بر مدل استعداد معلمان هستند مرشا و همکاران (Mersha et al, 2010) در مقاله ای با عنوان ابعاد مدل مدیریت استعداد معلمان بیان داشتند که فرصت یادگیری، مشارکت، ساختار سازمان، تسهیلات از ابعاد مهم مدل مدیریت استعداد معلمان است.

باتلزی (Buthelezi, 2010) در پژوهشی چگونگی اصلاح مدیریت استعداد در سازمان تعلیم و تربیت آفریقای جنوبی را مورد

دهه ۹۰ شمسی، موجب ایجاد تغییر و تحولات جدی همگام با نظام آموزشی نوین جهانی در آموزش و پرورش کشور گردید. با این وجود هنوز حوزه مدیریت منابع انسانی آموزش پرورش در مقطع ابتدایی توسعه کافی نیافته و این امر از توجه بیشتر مدیران به بخش متوسطه اول و دوم به واسطه انتخاب رشته درسی و کنکور دانش آموزان و توجه کمتر به این بخش حساس و پایه ای منتج می شود. از این رو شناسایی، توسعه و نگهداشت سرمایه های انسانی مستعد به عنوان مهم ترین سرمایه آموزش و پرورش منجر به تضمین موفقیت دانش آموزان و در نهایت رشد و توسعه کشور از سوی آنان می گردد. هم چنین، بدلیل ویژگی شغل معلمی که از طریق دانش آموزان و اولیای آن ها بیشترین ارتباط را با مخاطبان دارند، موفقیت منابع انسانی اهمیت و تأثیرگذاری بیشتری نسبت به بسیاری مشاغل دیگر دارد، در حقیقت آموزش و پرورش نیاز دارد که کارکنان مستعد و شایسته را شناسایی، جذب، توسعه و آن ها را حفظ و نگهداری کنند. از این رو، توجه به ماهیت و ویژگی های معلمی در جهت گیری ها برای جذب، انتخاب و به کارگیری کارکنان مستعد و نیز توسعه و پرورش این افراد ضروری بوده و از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. همه این پژوهش های بررسی شده در حوزه مدیریت استعداد بیانگر این خلا علمی است که هیچ کدام از پژوهش های انجام شده توجه ای به همه جوانب مدیریت استعداد و ارائه یک مدل مدیریت استعداد برای آموزگاران نداشته اند که محقق قصد پرداختن به این مهم را در تحقیق حاضر دارد. بنابراین در این مورد محقق در پی پاسخگویی به سوالات زیر است:

۱- مدل مدیریت استعداد آموزگاران دارای چه مولفه هایی است؟

۲- آیا الگوی طراحی شده در بین آموزگاران استان لرستان از برازش مطلوب برخوردار است؟

### پیشینه پژوهشی

بررسی یافته های قلی پور (gholipor, 2019) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری نشان میدهد که عامل نگهداشت استعداد در تبیین مدل مدیریت استعداد نقش معناداری دارد و همچنین جذب استعدادها شرط لازم در مدیریت استعدادهاست و شرط کافی نگهداشت آنان است. مطالعات نشان می دهد که درصد قابل توجهی از شرکتهای و سازمان ها در نگهداشت استعدادها موفق نیستند. تقریباً در تمامی پژوهشهای انجام شده و مدل های موجود در زمینه مدیریت استعدادها، موضوع حفظ و نگهداشت استعداد به عنوان یکی از مراحل اصلی عنوان گردیده است. اقبال و همکاران (Iqbal et al., 2016) در مقاله ای با عنوان طراحی و

کاوش قرار داده است. این پژوهش که با استفاده از روش کمی در بین دو نمونه آماری، کارکنان رده مدیریتی و غیرمدیریتی صورت گرفت، هدف اصلی آن، شناسایی چالش های مهم تاثیرگذار بر تحقق پذیری بهتر رسالت سازمان و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود کارایی و اثربخشی آن است. او برای رسیدن به این هدف یک چارچوب کلی برای مدیریت استعداد طراحی کرده است. نتایج پژوهش وی نشان داد که به دلیل وجود شهرت منفی زیادی که سازمان داشته است، قدرت و توانایی این سازمان جهت منبع گزینی، جذب، و حفظ و نگهداشت افراد مستعد برای داشتن عملکرد موثر و کارآمد به شدت محدود شده است. هم چنین نرخ فرسودگی بالای کارکنان موجب فقدان دانش نهادی و درک صحیح از اهداف توسعه مهارت ها گردیده است. بولتری، راه مقابله با این بحران ها را استفاده از یک چارچوب منسجم مدیریت استعداد می داند. او با استفاده از مدل پیشنهاد خود، بازبینی رویه های مدیریت منابع انسانی جاری و تدوین و تهیه فرم های صلاحیت های استاندارد را پیشنهاد می دهد تا به موجب آن مدیران ارشد از قابلیت ها و ظرفیت های موجود در امور استخدام، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و ارزیابی آگاهی یابند و برای محقق ساختن رسالت سازمان، برنامه های توسعه ای لازم را تدارک ببینند. در مدل او، نیروهای درونی و بیرونی هر دو بر راهبردهای مدیریت استعداد سازمان تاثیر می گذارند. به دلیل متغیر بودن این نیروها، مدیریت استعداد ماهیتاً ثابت نیست بلکه یک مفهوم دایما در حال تکامل است که غالباً تحت تاثیر رسالت و راهبرد کلی سازمان می باشد. در پایان برای هر یک از مولفه های در نظر گرفته شده در مدل، راهکارهای عملی خاصی ارائه گردیده است.

### روش تحقیق

این پژوهش براساس هدف از نوع کاربردی، برحسب نحوه گردآوری داده ها ی تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی و از نظر رویکرد تحقیق از نوع ترکیبی(امیخته اکتشافی) است. در مرحله کیفی براساس موضوع، افراد خبره به عنوان اعضای پانل دلفی انتخاب و با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند، برگزیده شدند. پس از تعیین اعضای پانل - مصاحبه نیمه ساختارمند(با استفاده از پرسشنامه باز پاسخ) با ۱۵ نفر از آنها ( افراد دارای سابقه تدریس در حوزه مدیریت استعداد در دانشگاه ها، افراد صاحب نظر و دارای کتب و مقالات مرتبط، افراد دارای سابقه کار در حوزه مرتبط در وزارت آموزش و پرورش و سازمانهای آموزش و پرورش استانها و هم چنین تعدادی از آموزگاران آگاه در زمینه مدیریت استعداد) به عمل آمد. پس از اجرای مرحله اول و تحلیل محتوی مصاحبه ها و با استفاده از شاخص های مستخرج از ادبیات و

پیشینه تحقیق، پرسشنامه ۱۰۴ گویه ای بسته پاسخ طراحی گردید و جهت اخذ نظرات خبرگان در اختیار آنها قرار گرفت. در این بخش آنها(خبرگان)، ۸۰ شاخص را از میان ۱۰۴ شاخص که در دور اول ارائه شده بودند، دارای تاثیر خیلی زیاد (دارای میانگین بزرگ تر از ۳)، تشخیص دادند. در راند بعدی، به منظور رعایت احتیاط، مجدداً تمامی عوامل مستخرج از مبانی نظری و هم چنین عوامل پیشنهادی اعضای پانل در مورد سایر عوامل موثر در طراحی مدل به همراه میانگین نظر اعضا در دور اول و نظر پیشین همان عضو در اختیار همه خبرگان قرار گرفت. اعضای پانل، ۳۶ شاخص را از میان ۸۰ شاخص که در دور دوم ارائه شده بودند، دارای تاثیر خیلی زیاد (دارای میانگین بزرگ تر از ۳) بر مدیریت استعداد معلمان تشخیص دادند. ضریب همابستگی کندال برای پاسخ های اعضا درباره ترتیب شاخصهای ۸۰ گانه که در این دور دارای تاثیر زیاد و خیلی زیاد بودند، ۰/۴۰۲ به دست آمد. دور سوم به این دلیل که براساس میانگین نظر صاحب نظران، عاملی با اهمیت متوسط و پایین تر (دارای میانگین تاثیر کوچک تر مساوی ۳) وجود نداشت هیچ عاملی حذف نگردید و فهرست شاخص ها ۳۶ گانه که در دور دوم دلفی از سوی پانلیست ها دارای تاثیر زیاد و خیلی زیاد (دارای میانگین بزرگ تر از ۳) در شناسایی مولفه های مدل تشخیص داده شده بودند به همراه میانگین نظر اعضا در دور دوم و نظر پیشین همان عضو در اختیار همه صاحب نظران پانل قرار گرفت. اعضا در این دور نظر خود را درباره میزان تاثیر هر یک از شاخص ها در طراحی مدل اعلام کردند. آن ها علاوه بر این ترتیب اهمیت عوامل را از نظر خود مشخص کردند.

ضریب همابستگی کندال برای پاسخ های اعضا درباره ترتیب ۳۶ شاخص که در این دور دارای تاثیر زیاد و خیلی زیاد بودند، ۰/۵۰ به دست آمد.

ضریب همابستگی کندال برای ترتیب شاخص های اثرگذار در طراحی مدل مدیریت استعداد معلمان در دور سوم نسبت به دور دوم ۰/۱۰ افزایش یافت که این ضریب یا میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل در میان دو دور متوالی، رشد قابل توجهی نشان می دهد. در پایان از مجموع ۱۰۴ گویه استخراج شده از ادبیات پیشینه و نظرات خبرگان، ۳۶ گویه در قالب ۶ مولفه برنامه ریزی استراتژیک، شناسایی، جذب، توسعه و بهسازی، به گزینی و نگهداری(با استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور و خبرگان) نام گذاری گردید. در بخش کمی جهت برازش مدل پدیدار شده در بین آموزگاران استان لرستان مشغول به خدمت در سال



افزایش قدرت تعمیم پذیری نمونه آماری ۳۷۰ نفر در نظر گرفته شد. جهت تحلیل داده ها از روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردید.

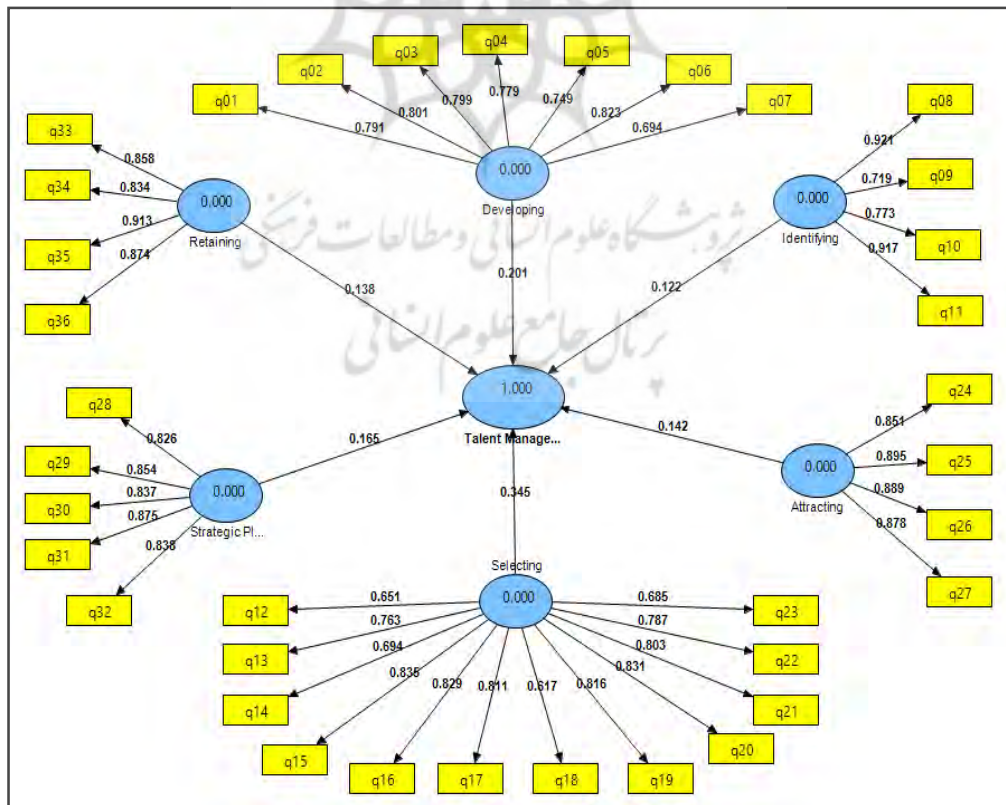
تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ (۷۶۴۴ نفر) با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران حجم نمونه برابر ۳۶۷ نفر تعیین و با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای انتخاب شدند. جهت

### یافته‌ها

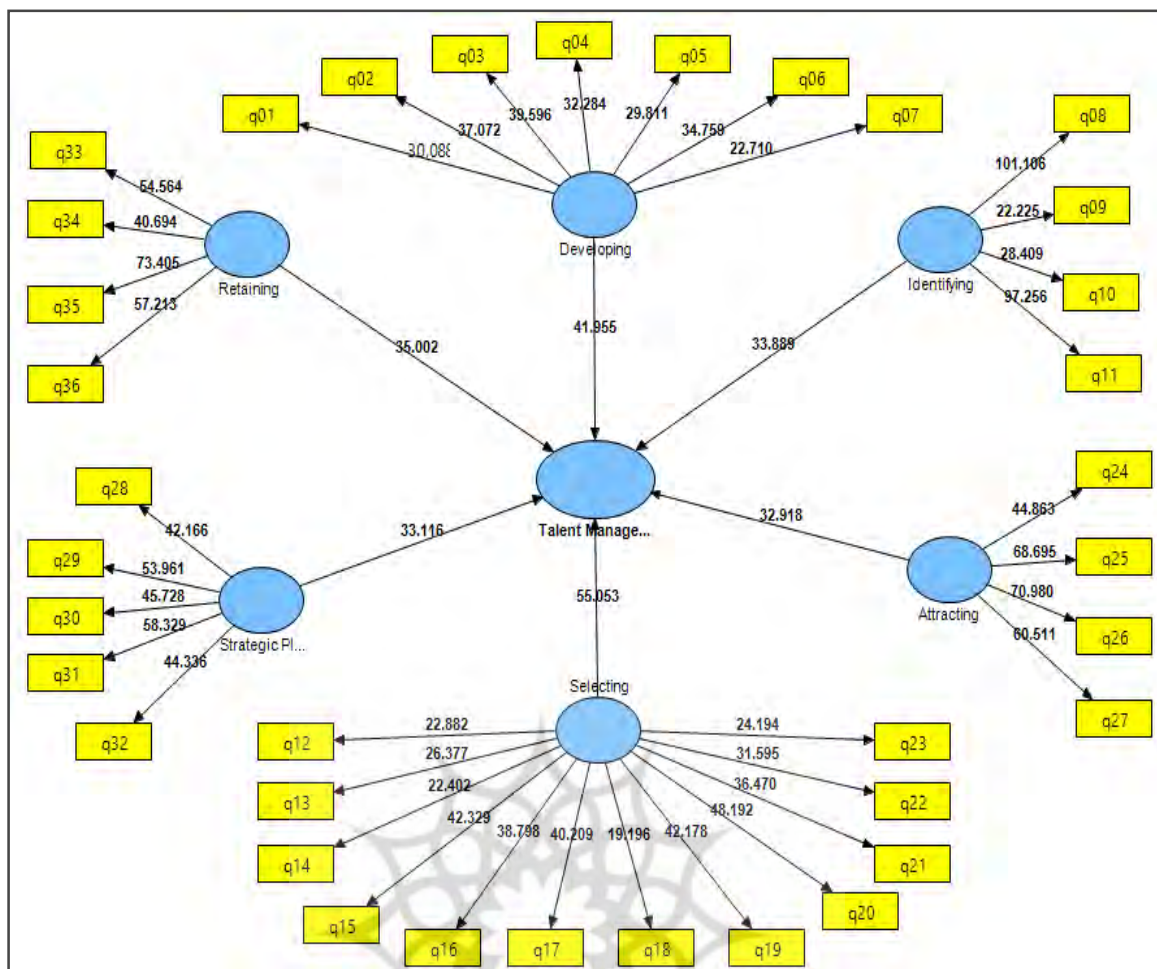
در بخش کیفی داده های حاصل از مصاحبه ها پس از پایان هر راند با بکارگیری شاخص توصیفی میانگین رتبه ای و هم چنین ضریب توافق کندال مورد تحلیل قرار گرفتند که به طور خلاصه نتایج مربوط به راند سوم در جدول ۲ ارائه شد.

تعداد	۱۵
ضریب توافق کندال	۵۰۷
آماره خی دو	۱۰۸,۵۳۸
درجه آزادی	۳۵
سطح معنی داری	۰۰۰

بر اساس جدول شماره ۲ مقدار به دست آمده برای آماره آزمون کندال (۰/۵۰۷) در سطح خطای  $\alpha=0/001$  معنی دار است لذا چنین استنباط می شود که بین پاسخگویان در ارتباط با سؤالات توافق معنی دار وجود دارد. در بخش کمی (آزمون مدل پیشنهادی) ابتدا با محاسبه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف توزیع داده ها بررسی شد و نتایج نشان داد که داده ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند، بنابراین جهت تحلیل داده ها از حداقل مربعات جزئی استفاده شد که نتایج به دست آمده در نمودارهای شماره ۱ و ۲ و جدول های شماره ۳، ۴ و ۵ ارائه شده است.



نمودار ۱: بارهای عاملی بین متغیرهای آشکار مدل های اندازه گیری



نمودار ۲: مقادیر t معناداری مربوط به مدل های اندازه گیری

جدول ۳: بارهای عاملی و مقادیر t معناداری مربوط به مدل های اندازه گیری (مولفه ها)

مولفه	ردیف	شاخص	بار عاملی	آماره t
رشد و توسعه (بهسازی)	۱	توجه به آموزش معلمان	0/79	31/80**
	۲	رشد معلمان خیره با استفاده از یک مسیر شغلی استراتژیک	0/80	38/08**
	۳	شفاف سازی فرایندها و فعالیت ها	0/80	38/46**
	۴	برقراری ارتباط بین سازمان و کارکنان	0/78	31/83**
	۵	واسپاری مسئولیت اجرا به معلمان و تفویض اختیار	0/75	30/69**
	۶	ایجاد انگیزه در معلمان مستعد	0/82	37/56**
	۷	ایجاد انگیزه	0/69	22/17**
شناسایی	۸	شناسایی خزانه های استعداد های داخلی	0/92	110/53**
	۹	تعیین پست های کلیدی سازمان بر اساس ماموریت و ...	0/72	23/23**
	۱۰	ایجاد منبع استعداد از درون سازمان	0/77	29/95**
	۱۱	ایجاد منبع استعداد از بازار نیروی کار خارج سازمان	0/92	104/70**

19/70**	0/65	آگاهی از قابلیت ها و ظرفیت های موجود در استخدام ...	۱۲	
27/00**	0/76	ارزیابی متقاضیان شغل معلمی از نظر ثبات فکری و عاطفی	۱۳	
21/48**	0/69	ارزیابی متقاضیان شغل معلمی از نظر آراستگی ظاهری و پوشش مناسب	۱۴	
40/10**	0/83	ارزیابی متقاضیان شغل معلمی از نظر وقت شناسی و نظم در امور	۱۵	
42/21**	0/83	ارزیابی متقاضیان شغل معلمی از نظر انتقاد پذیری و سعه صدر	۱۶	
37/26**	0/81	ارزیابی متقاضیان شغل معلمی از نظر توجه به فعالیت های گروهی	۱۷	به گزینی
16/97**	0/62	ارزیابی متقاضیان شغل معلمی از نظر ارائه مقالات علمی و کاربردی	۱۸	
41/29**	0/82	ارزیابی متقاضیان شغل معلمی از نظر رعایت عدالت و انصاف	۱۹	
50/00**	0/83	ارزیابی متقاضیان شغل معلمی از نظر انگیزه درونی	۲۰	
35/79**	0/80	ارزیابی متقاضیان شغل معلمی از نظر پشتکار و جدیت در انجام امور	۲۱	
30/26**	0/79	به کار گیری متقاضیان شغل معلمی بر اساس تناسب شغل با شاغل	۲۲	
23/28**	0/69	بررسی و تایید اعتبار و اصالت مدارک	۲۳	
44/06**	0/85	فراهم آوردن شرایط جهت ادامه تحصیل متقاضیان تا درجات عالی	۲۴	
69/66**	0/89	اطمینان بخشی و اعتماد سازی	۲۵	
73/59**	0/89	تسهیلات بیمه و سلامت	۲۶	جذب
54/39**	0/88	تسهیلات و خدمات شهری	۲۷	
40/09**	0/83	بررسی محیط درون و برون سازمان و عدم قطعیت های مختلف	۲۸	برنامه ریزی ستراتژیک
52/86**	0/85	مدیریت استراتژیک معلمان مستعد در نقش ها یا مشاغل مختلف	۲۹	
45/86**	0/84	پیوند استراتژی های مدیریت استعداد با برنامه های بهبود سازمانی ...	۳۰	
60/59**	0/87	شناسایی استراتژی هایی برای کسب و توسعه و حفظ استعداد ها	۳۱	
43/44**	0/84	تعیین سیاست ها و خط مشی های مدیریت استعداد	۳۲	
47/07**	0/86	توجه داشتن به انتظارات معلمان جوان	۳۳	
42/26**	0/83	تدوین دیدگاه شایسته سالاری	۳۴	
84/28**	0/91	درگیر کردن معلمان مستعد از طریق اشتیاق خود انگیزانه	۳۵	نگهداری
56/56**	0/87	درگیر کردن معلمان مستعد از طریق ایجاد تمایلات اخلاقی	۳۶	

همه بارهای عاملی در سطح خطای  $\alpha=0/01$ ، معنادار هستند ( $t > 2/57$ ).

بر اساس اطلاعات جدول ۳ مقادیر  $t$  معناداری بارهای عاملی (ضرایب مسیر) مربوط به رابطه بین شاخص ها با مولفه های مربوطه بیشتر از  $2/57$  می باشد، لذا چنین استنباط می شود که

جدول ۴: بارهای عاملی و مقادیر

ردیف	مولفه	t	(معناداری مربوط به مدل ساختاری)	آماره
۱	رشد و توسعه (بهسازی)	0/201	بار عاملی (ضریب مسیر)	40/78**
۲	شناسایی	0/122		34/75**
۳	جذب	0/142		34/42**
۴	به گزینی	0/345		59/37**
۵	برنامه ریزی استراتژیک	0/165		33/06**
۶	نگهداری	0/138		35/04**

معناداری نشان می‌دهد که به گزینی با بار عاملی ۰/۳۴ بیشترین نقش را در مدیریت استعداد دارد، بهسازی با بار عاملی ۰/۲۰ در جایگاه دوم اهمیت قرار دارد. برنامه ریزی استراتژیک با بار عاملی ۰/۱۶ در جایگاه سوم اهمیت، جذب و نگهداری با بار عاملی ۰/۱۴ و شناسایی با بار عاملی ۰/۱۲ در مرتبه های بعدی قرار گرفته اند.

بر اساس اطلاعات جدول ۴، در مدل ساختاری، بارهای عاملی (ضرایب مسیر) مربوط به مولفه های با بارهای عاملی با مقادیر t بالای ۲/۵۷ در سطح خطای  $\alpha=0/01$ ، معنی داری هستند که در جدول فوق با علامت \* مشخص شده اند. لذا چنین استنباط می شود که بارهای عاملی (ضرایب مسیر) مربوط به مولفه ها در مدل ساختاری معنی داری هستند. بارهای عاملی و مقادیر t

جدول ۵: شاخص های ارزیابی برازش مدل

مولفه ها	AVE	Q2	CR	Communality	Cronbachs Alpha	R2	GOF
جذب	0/77	0/77	0/93	0/77	0/90	1/00	0/82
رشد و توسعه (بهسازی)	0/60	0/60	0/91	0/60	0/89		
شناسایی	0/70	0/70	0/90	0/70	0/85		
نگهداری	0/76	0/76	0/93	0/76	0/89		
به گزینی	0/58	0/58	0/94	0/58	0/93		
برنامه ریزی استراتژیک	0/72	0/72	0/93	0/72	0/90		
مدیریت استعداد	0/53	0/53	0/98	0/53	0/97		
متوسط معیار	0/67	0/67	0/93	0/67	0/91		

۰/۵ بزرگ تر است، مدل از پایایی همگرا برخوردار بوده و با توجه به این که  $(CR > AVE)$ ، روایی همگرا نیز برقرار است. با توجه به این که میانگین شاخص ضریب تعیین  $(R^2=1)$ ، از ۰/۶۷ بیشتر است و هم چنین بر اساس شاخص  $Q^2$  که مقدار متوسط آن (۰/۶۷) از ۰/۳۵ بیشتر است، چنین استنباط می شود که مدل

بر اساس اطلاعات جدول ۵ برازش مدل در سه سطح مورد ارزیابی قرار گرفت: ۱. ارزیابی برازش بخش مدل های اندازه گیری؛ براساس متوسط شاخص پایایی ترکیبی  $(CR=0/93)$  و متوسط ضرایب آلفای کرونباخ (۰/۹۱) که از ۰/۷۰ بیشتر هستند و با توجه به اندازه متوسط واریانس استخراج شده  $(AVE=0/67)$  که از

برابر با ۰/۸۲ به دست آمد که از ۰/۳۵ بیشتر است، لذا چنین استنباط می شود که مدل کلی از برازش بالایی برخوردار است

(al,2010) بیان داشتند که فرصت یادگیری، مشارکت، ساختار سازمان، تسهیلات از ابعاد مهم مدل مدیریت استعداد معلمان است. نتایج پژوهش بوتلزی (Buthelezi,2010) نشان داد که به دلیل وجود شهرت منفی زیادی که سازمان تعلیم و تربیت افریقای جنوبی داشته است، قدرت و توانایی این سازمان جهت منبع گزینی، جذب، و حفظ و نگهداشت افراد مستعد برای داشتن عملکرد موثر و کارآمد به شدت محدود شده است. محجوب (Mahjoub,2018) معتقد است که توسعه استعداد سازمانی برای تصدی جایگاه های کلیدی یکی از عمده مسوولیت های مدیریت استعداد با نگاهی استراتژیک است. بنابراین بر اساس یافته های حاصل از شاخص های تایید شده پژوهش پیشنهاد می شود دانش آموزان مستعد و بانگیزه از دوران دبیرستان شناسایی و در جهت امر آموزگاری هدایت شوند. هم چنین دانش آموزان پس از مرحله شناسایی با شرکت در آزمون علمی مورد ارزیابی قرار گیرند و در صورت پذیرفته شدن در این مرحله با به کارگیری آزمون های عملی و آزمون های شخصیت و رغبت سنج، توانایی های آن ها مورد ارزیابی قرار گیرد. پس از گذراندن این آزمون ها و استخدام آن ها به طور موقت، قطعی شدن وضعیت استخدامشان منوط به موفقیت در آزمون های تعیین صلاحیت دوره ای باشد. در زمینه نگهداری لازم است مدیران ارشد آموزش و پرورش با استفاده از عواملی همچون پرداخت اثربخش، اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب سعی کند تمایل به تداوم خدمت را در بین آموزگاران افزایش دهند. در بحث به گزینی لازم است از طریق فرمهای صلاحیت های استاندارد از قابلیت ها و ظرفیت های متقاضیان استخدام در آموزش و پرورش آگاهی حاصل شود و متقاضیان شغل معلمی (در مقطع ابتدایی)، از نظر ثبات فکری و عاطفی، آراستگی ظاهری و پوشش مناسب، وقت شناس و نظم در امور، انتقادپذیری و سعه صدر، توجه به فعالیت های گروهی، ارائه مقالات علمی و کاربردی، انگیزه درونی، رعایت عدالت و انصاف و پشتکار و جدیت در انجام امور محوله مورد ارزیابی قرار گیرند. در رابطه با برنامه ریزی استراتژیک، مدیران برنامه ریزی، این کار را با یک تحلیل موقعیتی آغاز کنند و در چارچوب محدودیت زمانی و منابع، اطلاعات مرتبط با آموزگاران را جمع آوری و تفسیر کنند؛ سپس با تأکید بر خلاقیت آنان را تشویق کرده تا بر پایه نگرشی وسیع به امورشان بیندیشند؛ آن گاه با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هر گزینه، مناسب ترین و امکان پذیرترین اهداف و طرح ها را برگزیده و آموزگاران را توجیه کرده و منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به

ساختاری از برازش مناسب برخوردار بوده و قدرت پیش بینی مدل مناسب می باشد و ۳. ارزیابی برازش کلی مدل؛ براساس معیار نیکویی برازش (GOF) مقدار محاسبه شده برای این شاخص

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اعتباریابی مولفه های مدل مدیریت استعداد آموزگاران بود. یافته های این پژوهش حاکی از آن است که مدل مدیریت استعداد آموزگاران از ۶ مؤلفه برنامه ریزی استراتژیک، شناسایی، جذب، توسعه و بهسازی، به گزینی و نگهداری برخوردار است.

با توجه به بارهای عاملی و مقادیر t مشخص شد عامل به گزینی بیشترین نقش را در مدیریت استعداد آموزگاران دارد، بهسازی در جایگاه دوم اهمیت قرار دارد، برنامه ریزی استراتژیک در جایگاه سوم اهمیت، جذب و نگهداری و شناسایی در مرتبه های بعدی قرار گرفته اند. این یافته ها با نتایج تحقیقات زیر همخوانی دارد. اقبال و همکاران (Iqbal et al., 2016) بیان داشت که یافته های بخش کمی سازه فرایند مدیریت استعداد در دانشگاه ها شامل هفت بعد مجزا شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد، جذب استعدادها، توسعه توانایی های بالقوه استعدادها، به کارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، ارزیابی و همسویی فعالیت های مدیریت استعداد هستند. میرزاپور (Mirzapour, 2014) با استفاده از روش های MCDM در دانشگاه خوارزمی بیان کرد که نتایج حاصل از به کارگیری این تکنیک ها "جو پژوهشی دانشگاه" را به عنوان مهم ترین بعد و "وجود تسهیلات و امکانات آموزشی" را به عنوان مهم ترین زیرشاخص معرفی کرده است. مود (Mohd,2017) ( بیان داشت که جهت توسعه استعداد معلمین توجه به آموزش آن ها و حفظ معلمان نخبه می تواند به مدارس در جهت تحقق امر مدیریت استعداد کمک کند.

کاتازینا (Katazina, 2016) بیان داشت که کارکنان خبره نیازمند رشد و توسعه بوده که از طریق یک مسیر شغلی استراتژیک می توانند استعدادهای خود را بروز داده و به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان مطرح باشند. مارسلو و همکاران (Marcello et al,2015) بیان داشتند که توجه به رشد و یادگیری معلمان، ارتقای آن ها و حفظ استعدادها در میان مولفه های مدیریت استعداد بیشترین اهمیت را دارا هستند. شانون و همکاران (Shanon et al, 2011) بیان داشت که کشف استعداد، توسعه استعداد و استفاده از استعداد از مهم ترین مولفه های مدل مدیریت استعداد است. سواتی (Swati,2010) بیان داشت که رشد و توسعه، توجه به نظرات، آموزش، حفظ و نگهداشت و جانشین پروری از مهم ترین عوامل موثر بر مدل استعداد معلمان هستند. مهرشا و همکاران (Mersha et



تحت تکفلشان را (عملکرد آموزگاران) را از جهت تطابق با اهداف و برنامه‌ها تحت نظر داشته باشند.

### حامی مالی

در این پژوهش از حمایت مالی سازمانی خاص استفاده نشده است.

### مشارکت نویسندگان

در ابتدای مقاله بر اساس سهم در تدوین مقاله ذکر شده است.

انجام آن تشویق کنند. چون برنامه‌ریزی، فرآیندی پیش رونده و تکرار شونده است، مدیران باید به طور مستمر عملکرد واحدهای

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در این پژوهش پرسشنامه هل بدون درخواست نام و نام خواندگی پاسخ دهندگان توزیع شد تا محرمانه ماندن اطلاعات رعایت شود. در استفاده از منابع و آثار دیگران اصول ماخذنویسی صحیح رعایت شد.

## References

- Behrstock, E. (2010). Talent management in the private and education sectors: a literature review. Learning point associates.
- Behrstock, E., Meyer, C., Wraight, S., & Bhatt, M. (2009). Managing educator talent: A research-based framework for district and state policymakers. Naperville, IL: Learning Point Associates.
- Buthelezi, N. C. (2010). developing a talent management framework for a south African sectoral education and training authority, research report presented at the university of Stellenbosch
- Colling D, Mellahi K. (2010). The barriers to effective global talent management: the example of corporate elites in MNEs. Journal of world business
- Dehghani, M. Ya'qubi, N. Moghli, A. S. Vazifeh, G. (2017). Providing a Comprehensive Model of Factors Affecting the Effective Deployment of Knowledge Management. New Approach in Educational Management, Volume 10, Number 1, Spring 98, 3. (in Persian)
- Deloit Inc. (2015), "to-be version fore people, process and technology of sto organization
- Dries, Nicky. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 23, 272-285.
- Gholipour, A. Habibpour, A. Memarzadeh, Gh. (2019). Designing a Talent Management Model in the Banking Industry. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources Vol.5, No 19, 2019, 1-28. (in Persian)
- Iqbal, F (2016). Designing and developing a talent management process for faculty members for talent-driven universities. Public Management Research. Year ninth, No. thirty four. (in Persian).
- Katarzyna, N. (2016). Talent Management As a Key Aspect of Human Resorse Management Strategy in Contemporary Enterprise. Maria Curie-Sklodowska University in Lublin, Poland.
- Kimball, S, Milanowski, And Heneman, HnG. (2010). Principal As Human Capital Manager: Evidence From Two Large Districts. Consortium For Policy Research In Education, Strategic Management Of Human Capital Project, University Of Wisconsin-Madison.
- Lewis, R. , & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16, 139-154.
- Marcelo, C. Butter, A. (2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions. Computers in Human Behavior. Vol 51 (2), pp 1191-1197
- Mersha, T. (2010). Keeping Teachers Happy: Talent Management Model for Higher Education Institutions in Ethiopia. St. Mary's University
- Mirzapour, Q (2014). Identifying the talent management syndrome and the role of managers in identifying, nurturing and creating a talent culture in Shahriar elementary schools. Master thesis. Government - Ministry of

- Science, Research, and Technology - Teacher Training University - Tehran - Faculty of Management and Accounting. (in Persian)..
16. Mohd,I. Mohd,H. Shuhaida.SH.(2017). Talent Management and Teacher Leadership Talent Development in High Performing School in Malaysia. International Journal of Educational Best Practices, Vol. 1, Number 1
17. -N'Cho, J.(2017) Contribution of talent analytics in change management whitin project management organizations; the case of the French aerospace sector. Procedia Computer Science; 121: 625-629.
18. -Odden, A.& Kelly, J A. (2008). Strategic management of human capital in public education. Wisconsin center for education research, university of Wisconsin-Madiso.
19. -Phillips, Deborah R., Kathy O. Roper.(2009 )“A framework for talent management in real estate”, Journal of Corporate Real Estate; 11(1):7-16.
20. -Phillips R, Roper O.(2009). A framework for talent management in real estate. Journal of Corporate Real Estate.Vol 11(1).PP 7-16.
21. -Shannon,F(2011). The Case for Strategic Talent Management in Academic . Association of American Medical Colleges. May be reproduced and distributed with attribution for educational or noncommercial purposes only. Free PDF versions of this report are available for download at: [www.aamc/pubs](http://www.aamc/pubs).
22. Sweem, Susan L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study, dissertation.
23. -U. Sabuncua K, Karacaya G.(2016) Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. Procedia - Social and Behavioral Sciences; 235: 443 – 452.

