

Qualitative And Data Base Model of Teachers' Talent Development (Case Study: Ardabil Primary School Teachers)

Hasan Bashokooh Ajirloo¹, Adel Zahed Babolan^{*2}, Taghi Akbari³, Ali Khaleghkhan⁴

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۲۱

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۲۱

Accepted Date: 2022/08/12

Received Date: 2022/02/10

Abstract:

Organizational managers seek to discover and implement the best management practices, and talent management is a suitable option to help them. The implementation of the talent management process in organizations means that organizations must identify their competent and talented employees (talent identification), take development measures such as providing training and experience opportunities for these talents (talent development) and finally can have these talents. For long-term programs (talent retention). Talent development is one of the main and important dimensions of talent management, which is related to measures such as appreciation and compensation of services, providing training and experience opportunities, mapping career path, developing the capacity and individual and collective capabilities of employees, and so on. Talent Development By emphasizing program development, selection, and implementation of a development strategy for all organizational talents, it ensures that the organization has enough talent now and in the future to achieve its strategic goals. Therefore, managers must have a specific management strategy and development plans, because the task of creating a suitable platform for training and development of organizational talents is the responsibility of managers. In this regard, attention and investment to improve the competencies, talents, skills and abilities of employees, competent management, development of correct and needs-based program, development of content-oriented content and the accurate implementation of these programs to achieve employee development is recommended. In education, despite the fact that this institution has different conditions than commercial organizations, but in the field of attracting, retaining

1. PhD Student in Educational Management, Mohagheh Ardabili University, Ardabil, Iran.

2. Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohagheh Ardabili University, Ardabil, Iran.

*Responsible author:

Email: zahed@uma.ac.ir

3. Associate Professor Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohagheh Ardabili University, Ardabil, Iran.

4. Associate Professor Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohagheh Ardabili University, Ardabil, Iran.

and developing talents, empowering and strengthening the skills of teachers, there is competition. It can be said that the success of educational organizations depends on the level of talent and their development, and the failure of these organizations is due to their poor leadership and management. It should be noted that the growth and development of societies is due to changes in their educational system and a fundamental change in the country's educational system requires the effective use of resources and facilities, proper use of organizational talents and the development of these talents. Lack of self-specific talent model on the one hand and lack of awareness of the conditions and reality in the education organization on the other hand has led to the failure of talent management planning in this organization. The component of talent development independently has not been studied much in educational organizations. There is a serious shortage in the development of talented manpower in primary school and the talents of teachers have been neglected. It has also been argued that despite the lack of knowledge on the component of talent development, evidence suggests that organizations are designing their own talent development processes. Therefore, the present study was conducted to design a model for developing the talent of primary school teachers. This research is an exploratory research in terms of nature and from the perspective of purpose, it is an applied research and of qualitative and phenomenological studies. The statistical population includes sample teachers of the last three years, administrators, education experts and university professors. The selection of the statistical sample was based on the purposeful sampling method and on the people who have the most knowledge and information about the research topic. In the present study, after interviewing 20 participating experts, the topics were theoretically saturated. Qualitative research data were analyzed through a coding process based on the systematic design of foundation data theory (Strauss & Corbin, 1998). For the validity and reliability of the main and sub-concepts and categories as well as the proposed model has been evaluated and approved using the following two methods: 1- Validity evaluation in a communication method in which the main and sub-concepts and categories are extracted and The inference was reviewed by the participants in the interview and their opinions were taken into account. 2- By consulting experts, experts and professors of educational management, the categories have been reviewed several times, some rare concepts have been removed. The analysis of the findings of this research shows that the competencies of talents (knowledge, attitude, and ability) are the central phenomenon of the research, and the influencing factors include 1- the development of organizational knowledge, such as organizational trainings upon entry of employees for their organizational socialization and on-the-job

trainings for Updating teachers' skills 2- The process of effective communication with the theme of facilitating the circulation and transfer of information for the purpose of knowledge management is affected. Also, the effective causal factors including 1- managerial factors (compensation for services and teachers' commitment to development) and 2- organizational factors (decentralization in order to delegate more authority and positive budgeting approach in order to resolve financial concerns) were introduced in the form of causal factors affecting the central category of the research. The necessary basis for this effective strategy is the strategic intelligence of the organization. This means that if the organization has a specific program to provide welfare services and support to employees as well as positive orientations to facilitate organizational learning; It will be possible to implement a performance management strategy. Also, adopting a school-based approach (participation, financial independence, appointing competent principals and delegating decisions to the school) is an intervention factor that can strengthen or weaken the talent development strategy. The results indicate that the strategy of establishing performance management in action and reaction with contextual and environmental factors will lead to organizational excellence. Organizational excellence means achieving the individual development of teachers and enhancing their capabilities and abilities, followed by the development of organizational achievements. achieving organizational goals requires the ability to motivate employees. The excellence of the Education Organization depends on the employment of elites, the training and development of these talents, the continuous evaluation of teachers' performance and the award of certificates of teaching competence, the improvement of the quality of teaching and, in general, the promotion of teachers' professional capacity. Achieving such a level requires the implementation of the talent management process, including the identification and recruitment, training and development and retention of talents.

Determining the level of teachers' competence using appropriate tools, planning for education according to the level of competence of individuals and facilitating the flow of information are important measures that, if aligned with the organizational strategy, will lead to the empowerment and development of teachers' talents. If the training, improvement and development of human resources is the focus of future plans, the result will definitely be the success and excellence of the education organization. The successful planning and implementation of development programs will be guaranteed if it is accompanied by consultation with teachers and their participation. Therefore, a participatory approach is recommended.

Keywords: Talent, Talent Development, Talent Management, Elementary Teachers

مدل کیفی و داده بنیاد از توسعه استعداد آموزگاران (مطالعه موردی: معلمان دوره ابتدایی شهر اردبیل)

حسن باشکوه اجیرلو^۱، عادل زاهد بابلان*^۲، تقی اکبری^۳، علی خالق خواه^۴

چکیده:

پیشرفت سازمان‌های امروزی منوط به رشد و توسعه نیروی انسانی آن‌هاست در این راستا، رهبران سازمانی به دنبال مدیریت بهینه استعداد‌هایشان هستند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه الگوی توسعه استعداد معلمان دوره ابتدایی در شهر اردبیل با رویکرد کیفی و مبتنی بر طرح نظام‌مند اشتراوس-کوربین (۱۹۹۸) انجام شد. جامعه آماری شامل معلمان نمونه سه سال اخیر، مدیران، خبرگان آموزش و پرورش و اساتید دانشگاه می‌باشد که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند با ۲۰ نفر از آنان مصاحبه به عمل آمد. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد و به روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که «شایستگی استعدادها» به عنوان پدیده محوری؛ عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی در قالب عوامل علی؛ مدیریت عملکرد به عنوان راهبرد؛ استراتژی سازمانی تحت عنوان عوامل زمینه‌ای؛ مدیریت مدرسه محور به عنوان عامل مداخله‌گر و پیامدهای توسعه سازمانی و توانمندی فردی معلمان عناصر الگوی ارائه شده را تشکیل دادند. طبق نتایج این تحقیق، آموزش و پرورش می‌تواند از طریق ارتقای شایستگی معلمان و بکارگیری مدیریت عملکرد به تعالی سازمانی دست یابد.

واژگان کلیدی: استعداد، توسعه استعداد، مدیریت استعداد، معلمان ابتدایی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۲. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

Email: zahed@uma.ac.ir

*نویسنده مسئول

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

مقدمه

سرمایه‌های انسانی اصلی‌ترین سرمایه در هر سازمانی قلمداد می‌شود و دستیابی به اهداف سازمانی در گرو مدیریت صحیح منابع انسانی هست. بدیهی است که مدیران سازمان در جستجوی کشف و پیاده‌سازی بهترین شیوه‌های مدیریتی هستند و مدیریت استعداد گزینه مناسبی برای کمک به آن‌هاست. به عبارتی، مدیریت مطلوب و حرفه‌ای منابع انسانی بااستعداد و توانمند در سازمان‌ها، مستلزم طراحی جامع فرایند مدیریت استعداد می‌باشد (Phillips & Roper, 2019). به عقیده ویلیامز^۱، استعداد سازمانی به افرادی اطلاق می‌گردد که غالباً دارای توانایی و مهارت‌های ویژه‌ای بوده و فعالیت‌ها و رفتارشان در گستره‌ای از شرح وظایف سازمانی توأم با موفقیت می‌باشد و یا در یک حوزه تخصصی با بروز شایستگی‌ها به تحولات سازمانی کمک می‌کنند (Khanifar, Ebrahimi & Gholami, 2020). امروزه مدیریت استعداد توجه زیادی را به خود جلب کرده و چالش‌های مدیریت استعداد و ارائه برنامه‌های استراتژیک به صورت فزاینده‌ای شناسایی شده‌اند (Al Jawali, Darwish, Scullion & Haak-Saheem, 2021). مدیریت استعداد از طریق شناسایی استعدادها، سازمانی، به کارگیری آن‌ها در پست‌های سازمانی مناسب و توسعه این استعدادها با ق‌ردانی و جبران خدمات به موقع و به تناسب میزان بروندهای آنان ضمن دستیابی به رضایت شغلی کارکنان، موجب تحقق اهداف سازمانی می‌شود (Akhavan Dourbash et al, 2021). از این رو، مدیران سازمان‌ها عموماً به دنبال به کارگیری و بهبود شیوه‌های مدیریت استعداد در استراتژی سازمانی خود و ارج نهادن به کارمندان خود هستند (Sayfhashemi et al, 2019).

مدیریت استعداد در سازمان‌ها به لحاظ شناسایی پست‌های توسعه‌ای و تشخیص فاصله بین شایستگی کارمندان و صلاحیت موردنیاز پست‌ها، تبیین شفاف راهبردهای سازمانی، قابلیت و مهارت‌های انسانی موردنیاز سازمان، ارائه دید کلی از وضعیت فعلی استعدادها، سازمانی و تبیین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب استعدادها از طریق ارائه چشم‌انداز و برنامه‌های آموزشی و در کل توسعه و نگهداری استعدادها، دارای اهمیت بسیار بالایی است (Akhavan Dourbash et al, 2021). اجرای فرایند مدیریت استعداد در سازمان‌ها به این معنا است که سازمان‌ها باید کارمندان شایسته و بااستعداد خود را شناسایی کنند (شناسایی استعدادها^۲)، اقدامات توسعه‌ای از قبیل ارائه فرصت آموزش و تجربه را برای این استعدادها انجام دهند (توسعه استعدادها^۳) و در نهایت بتوانند این استعدادها را برای برنامه‌های بلندمدت در اختیار داشته باشند (حفظ استعدادها^۴). در میان این سه بعد از مدیریت استعداد، مؤلفه توسعه استعداد دارای اهمیت ویژه‌ای بوده و می‌تواند سایر ابعاد مدیریت

1. Williams
2. Talent Identification
3. Talent Development
4. Talent retention

استعداد را تحت تأثیر قرار دهد به طوری که اقداماتی از قبیل آموزش و توسعه استعدادها از مهم ترین پیش نیازها و استراتژی‌ها برای حفظ استعدادها به شمار می‌رود (Donner, Gridley, Ulreich & Bluth, 2017).

توسعه استعداد یکی از ابعاد اصلی و مهم مدیریت استعداد است که با اقداماتی از قبیل قدردانی و جبران خدمات، ارائه فرصت آموزش و تجربه، ترسیم مسیر پیشرفت شغلی، توسعه ظرفیت و قابلیت‌های فردی و جمعی کارکنان و ... مرتبط است. توسعه استعدادها با تأکید بر تدوین برنامه، گزینش و اجرای استراتژی توسعه‌ای برای همه استعدادهای سازمانی اطمینان می‌دهد که سازمان در زمان حال و آینده جهت دستیابی به اهداف استراتژیک خود به اندازه کافی استعداد در اختیار دارد (Khanifar, Ebrahimi & Gholami, 2020).

سازمان‌ها در کنار شناسایی افراد با استعداد ملزم به انجام برخی اقدامات جهت پرورش و توسعه استعدادها هستند که طی آن استعدادها بر اساس مسیر پیشرفت شغلی و صلاحیت‌ها و شایستگی‌های خاص به مهارت‌ها و توانمندی مدنظر نائل می‌آیند و در پی آن ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فردی و جمعی آن‌ها گسترش یافته و در مسیر توسعه قرار خواهد گرفت. در مقابل در صورت غفلت از استعدادها سازمانی و بی‌توجهی به توانمندی‌های آن‌ها و به‌طور کلی در صورت فقدان برنامه‌های توسعه‌ای، پدیده «استعداد سوزی» اتفاق می‌افتد (Akhavan Dourbash et al, 2021). از این رو مدیران بایستی استراتژی مدیریتی و برنامه‌های توسعه‌ای مشخصی داشته باشند چراکه وظیفه ایجاد بستر مناسب برای آموزش و توسعه استعدادها سازمانی بر عهده مدیران می‌باشد (Collings & Mellahi, 2019). نظر به ضرورت پرورش و توسعه افراد مستعد در سازمان‌ها، شناسایی ابزارهای دستیابی به توسعه کارکنان مستعد حائز اهمیت است. در همین راستا توجه و سرمایه‌گذاری در جهت بهبود شایستگی‌ها، استعدادها، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارمندان به‌عنوان مهم‌ترین استراتژی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (Khannifar, Ebrahimi, Sayfi, & Fayazi, 2020). ابراهیمی معتقد است که مدیریت شایسته‌سالار محوری‌ترین ابزار سازمان‌ها برای حفظ و توسعه منابع انسانی آن‌ها می‌باشد (Ebrahimi, 2019). همچنین نباید از اهمیت محیط سازمانی غافل شد و بایستی محیط سازمانی به‌گونه‌ای باشد که هر کارمند قادر باشد با توجه به استعدادش در سازمان رشد و ترقی نماید و از این طریق انگیزش کافی برای ماندگاری و توسعه استعداد، توانمندی و مهارت را کسب کرده و موجب ارتقای خود و سازمان شود. از این رو تدوین برنامه صحیح و مبتنی بر نیازسنجی، تدوین محتوای توسعه محور و همچنین اجرای دقیق این برنامه‌ها منجر به توسعه کارکنان خواهد شد (Haj Piruz Bakht, Hosseini, Safari, 2021).

در آموزش و پرورش علیرغم اینکه این نهاد شرایط متفاوتی نسبت به سازمان‌های تجاری دارد اما در بخش جذب، حفظ و توسعه استعدادها، توانمندسازی و تقویت مهارت‌های معلمان رقابت وجود دارد. می‌توان گفت موفقیت سازمان‌های آموزشی به میزان برخورداری از استعدادها و توسعه آن‌ها بستگی داشته و عدم موفقیت این سازمان‌ها متوجه رهبری و مدیریت نامناسب آن‌هاست (Sayfhashemi, Abaspour, Khorsanditaskouh, & Nadoushan, 2019). مهم‌تر این که در بحث توسعه نیروی انسانی مستعد در دوره ابتدایی کمبود جدی وجود داشته و استعدادهای معلمان مورد غفلت واقع شده است و می‌توان گفت با وجود اهمیت و ضرورت توسعه استعدادها، در آموزش و پرورش در ارائه یک چهارچوب منسجم و دارای اعتبار برای استعدادها، مقطع ابتدایی یک خلأ علمی وجود دارد (Zamanifard, Daraei & Farahbakhsh, 2021). این در حالی است که رشد و توسعه جوامع معلول تحول در سیستم آموزشی آن‌هاست و تحول اساسی در نظام آموزشی کشور مستلزم استفاده مؤثر از منابع و امکانات، به‌کارگیری مناسب استعدادها، سازمانی و توسعه این استعدادها می‌باشد (Khannifar, Naderibeni, Ebrahimi, Fayazi & Rahmati, 2019). سازمان‌ها در پیاده‌سازی مدیریت استعداد دخیل هستند اما شواهد نشان می‌دهد که فقدان مدل استعداد خودویژه از یک‌طرف و عدم آگاهی از شرایط و واقعیت موجود در سازمان آموزش و پرورش از طرف دیگر منجر به عدم توفیق برنامه‌ریزی مدیریت استعداد در این سازمان شده است (Scullion & Collings, 2017).

به‌طور کلی، می‌توان نتیجه گرفت که در آموزش و پرورش نیز مانند سایر سازمان‌ها، توجه به فعالیت‌های مدیریت استعداد و از آن جمله اقداماتی در جهت توسعه استعدادها، سازمانی ضرورتی کتمان‌ناپذیر است. به‌طوری‌که گفته می‌شود علیرغم کمبود مبانی دانشی در خصوص مؤلفه توسعه استعداد، شواهد حاکی از اقدام سازمان‌ها به طراحی فرایندهای توسعه استعداد مختص خودشان می‌باشد (Mehri et al, 2019). این فعالیت‌ها می‌بایست بر اساس برنامه‌ریزی منظم و در چهارچوب و الگوی مشخصی انجام بگیرند و همان‌طور که گفته شد علت عدم موفقیت الگوهای ارائه‌شده پیشین، بیشتر به خاطر عدم انطباق این الگوها با شرایط واقعی سازمان‌ها بوده است. از این‌رو، مسئله اساسی آموزش و پرورش در این زمینه، داشتن الگوی توسعه استعداد مبتنی بر شرایط واقعی و منحصر به فرد این سازمان است. برای پاسخ به مسئله یادشده، در تحقیق حاضر با تأکید بر شرایط بومی و اختصاصی جامعه هدف، محقق به طراحی مدلی کیفی برای توسعه استعدادها در معلمان دوره ابتدایی شهر اردبیل می‌پردازد. از این‌رو محقق به دنبال پاسخ به سؤالات زیر می‌باشد:

-ابعاد و مؤلفه‌های توسعه استعداد معلمان دوره ابتدایی کدامند؟

-الگوی توسعه استعداد معلمان دوره ابتدایی چگونه است؟

پیشینه پژوهش

مؤلفه مدیریت استعداد در تحقیقات مختلف با ابعاد مختلف بررسی شده است اما می‌توان گفت در تمامی این مطالعات سه بعد جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها به‌عنوان ابعاد محوری مدیریت استعداد وجود داشته است و حتی ادعا شده است که سیستم مدیریت استعداد بایستی حداقل سه بعد جذب، توسعه و نگهداری را داشته باشد (Roshan, Barzegar & Yaghoubi, 2020). بررسی سایر مدل‌های مدیریت استعداد نیز نشان می‌دهد که یکی از مسئولیت‌های اساسی مدیریت استراتژیک استعدادها در سازمان‌ها، توسعه نیروی انسانی مستعد به‌منظور به‌کارگیری آن‌ها در پست‌های کلیدی می‌باشد (Zamanifard, Daraei & Farahbakhsh, 2021).

در حقیقت موانع پیاده‌سازی مناسب مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی مربوط به محدودیت این سازمان‌ها در بخش توسعه استعداد می‌باشد لذا چالش‌هایی مانند توسعه شغلی، توسعه مهارت‌ها، برنامه‌ریزی جانشین پروری، انگیزش کارکنان و سیستم ارائه پاداش موانع اصلی اجرای صحیح مدیریت استعداد هستند (Ndou, Mofokeng & Khosa, 2021).

چشم‌انداز و نگرش مبتنی بر استعدادپروری (از منظر توسعه استعداد) پیش‌بایست‌های استقرار کارآمد مدیریت استعداد در مدارس می‌باشد. درگیر کردن افراد با استعداد در فعالیت‌های اساسی، مشارکت استعدادها در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مسیر شغلی مناسب برای استعدادها لازمه توسعه استعدادها و تعالی سازمان‌ها می‌باشد (Sephavand et al, 2018). سازمان‌هایی که از فراهم کردن بسترهای آموزش و توسعه برای کارکنان مستعد خود ناتوان هستند، نه تنها قادر به حفظ استعدادهای فعلی‌شان نیستند که در آینده برای سپردن نقش‌های کلیدی به افراد با استعداد دچار بحران می‌شوند و کارایی و مزیت رقابتی سازمانی آن‌ها در درازمدت رو به افول خواهد گذاشت (Khanifar, Ebrahimi & Gholami, 2020).

خلاصه برخی از تحقیقات صورت گرفته در موضوع مدیریت استعداد و توسعه استعداد به شرح

زیر است:

اخوان دورباش و همکاران، (Akhavan Dourbash et al, 2021) در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی مدل بهینه مدیریت و توسعه استعداد»، مدل بهینه مدیریت و توسعه استعدادها را در سه مرحله مقدماتی، اجرایی و تکمیلی بر اساس مقولات: استعداد اندیشی، استعدادیابی، استعداد سنجی، استعدادپروری، استعداد گماری، استعداد سالاری، استعداد داری و استعدادسپاری طراحی و ارائه نمودند.

برزگر و همکاران (Barzegar et al, 2021)، در مطالعه دیگری برای «ارائه چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه» به این نتیجه رسیدند که الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر

پیش‌نیازها (تشویق، حمایت، هماهنگی و ریسک‌پذیری)، فرایند (ارزیابی، جذب، توسعه و نگهداشت) و پی‌آیند (بهره‌وری، اثربخشی و کارآیی سازمانی، اشتیاق، صداقت و انگیزش استعدادها) می‌باشد. زمانی فرد و همکاران (Zamanifard, Daraei & Farahbakhsh, 2021)، در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های مدل مدیریت استعداد معلمان» گزارش کردند که مؤلفه‌های مدل مدیریت استعداد معلمان شامل رشد و توسعه (بهسازی)، شناسایی، به‌گزینی، جذب، برنامه‌ریزی استراتژیک و نگهداری می‌باشد.

خنیفی و همکاران (Khanifar, Ebrahimi & Gholami, 2020)، به دنبال «طراحی الگوی توسعه و نگهداشت در آموزش و پرورش» بودند و در مدل نهایی آن‌ها توسعه و نگهداشت استعداد (مقوله محوری)؛ عوامل سازمانی، عوامل شغلی، یادگیری سازمانی و منابع (عوامل علی)؛ سیستم مدیریت استعداد، پژوهش‌گرایی و دانش‌گرایی، جان‌نشین‌پروری و ارزیابی عملکرد شایسته محور (راهبردها)؛ مقوله‌های نگاه و نگرش به مدیریت استعداد و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (زمینه)، ساختار و فرهنگ سازمانی؛ بلوغ سازمانی (عوامل مداخله‌گر) و پیامدهای فردی و سازمانی به‌عنوان عناصر الگوی توسعه و نگهداشت استعداد معرفی شد.

در یک پژوهش با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی با استفاده از روش فراترکیب»، (Sarafarazi et al, 2021) نشان دادند که مؤلفه‌های مدیریت استعداد مؤثر بر ماندگاری منابع دانشی شامل عوامل برون‌سازمانی (محیط خارجی)، عوامل شغلی (استقلال شغلی، امنیت شغلی، تناسب شغلی، توانمندسازی، رضایت شغلی، غنی‌سازی شغلی و موقعیت شغلی)، عوامل فردی (ویژگی فردی، اخلاق کاری، روحیه کارکنان و مهارت فردی) و عوامل سازمانی (انعطاف‌پذیری سازمان، اهداف استراتژیک، برند سازمانی، بهره‌وری پاداش، دستمزد و تعهد سازمانی) می‌باشند.

عزیزی و همکاران (Azizi, Ezati & Mohammaddawoudi, 2020)، به دنبال انجام تحقیقی برای «ارائه الگوی مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان» نشان دادند که زیر نظام‌های مدیریت استعداد در مدارس شامل: قوانین و مقررات حامی، چشم‌انداز، منابع مالی، ایجاد جو حمایتی، استقرار زیرساخت‌های نرم و سخت، نظام علمی و آکادمیک، کیفیت آموزش و یادگیری و مدیریت استعدادها می‌باشد.

احمدی و همکاران (Ahmadi, Zahed, Khaleghah & Moradi, 2019)، با ارائه «الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه»، گزارش دادند که شایسته‌گرایی (پدیده محوری) از طریق بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی (عوامل علی)، آموزش کارکنان، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکززدایی (راهبرد)، مشارکت معلمان، ساختار نظام‌مند، امکانات آموزشی (عوامل زمینه‌ای) و استقلال مدارس (مداخله‌گر) تأثیر مثبت و معناداری بر بالندگی سازمانی دارد.

مهري و همکاران (Mehri et al, 2019)، با «شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه استعدادهای سازمانی»، بیان کردند عوامل مؤثر بر توسعه استعدادهای سازمانی شامل سه مقوله: سازمانی (فرهنگ یادگیری، شرایط محیط کاری، سیستم پاداش، تناسب میان شخص شغل سازمان، ارتباط بین دانشگاه و صنعت، چشم‌انداز سازمانی و عدالت سازمانی)، فردی (اشتیاق کاری کارکنان، خودکارآمدی کارکنان، انگیزش یادگیری در کارکنان، تعهد سازمانی و شخصیت فعال کارکنان)، گروهی مدیریتی (حمایت مدیریت ارشد، حمایت سرپرست و حمایت همکاران) است.

قویدل و همکاران (Ghavidel Bajgirani, Aiati & Asgari, 2018) در مطالعه‌ای که برای ساخت و اعتباریابی آزمون مدیریت استعداد در آموزش و پرورش انجام دادند پنج مؤلفه خصوصیات شخصی، ارتباطات حرفه‌ای، کوشش استراتژیک و رهبری استراتژیک به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر مدیریت استعداد تعریف کرده‌اند.

در یک مطالعه به روش نظریه داده بنیاد (Nouraldsadiq et al, 2018)، با شناسایی مؤلفه‌های توسعه مدیران مستعد در مدارس غیردولتی، الگوی داده بنیاد از توسعه استعدادهای ارائه نمودند که در آن مؤلفه‌های توسعه مدیران بااستعداد عبارت‌اند از ۱- ایجاد فرصت توسعه شغلی، ۲- ایجاد فرصت توسعه فردی و ۳- تشویق مدیران در بهسازی خود.

محمد و همکاران (Mohammad, Baig & Gururajan (2020)، با مطالعه‌ای تحت عنوان «بررسی فرآیندهای مدیریت استعداد در آموزش عالی استرالیا» گزارش کردند که سه مرحله جذب استعداد، توسعه استعداد و حفظ استعداد به‌عنوان گام‌های اصلی در مدیریت استعداد در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های استرالیا می‌باشد.

اوتمن و همکاران (Othman & Mahmood, Harun (2020)، به بررسی «نقش ابعاد مدیریت استعداد در رهبری معلمان دوره متوسطه» پرداختند که یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد بر رهبری معلمان تأثیر مثبت و معناداری داشته و رهبری معلمان پیامد و نتیجه فرایند مدیریت استعداد می‌باشد.

تیاگی و همکاران (Tyagi et al. (2017)، در یک پژوهش با عنوان «مدیریت استعداد در سازمان آموزش و پرورش»، عوامل مؤثر در مدیریت استعداد را مورد مطالعه قرار داده است و یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که حقوق و مزایای مطلوب، محیط کاری حمایتگر، فرصت‌های شغلی همسر از اهم عوامل دخیل در جذب، توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش می‌باشد.

هدستروم و مالمگرن (Hedström L & Malmgren D.(2016)، با انجام تحقیقی تحت عنوان «مدیریت استعداد- بررسی نگرش کارکنان» نشان داده‌اند که فرهنگ و ارزش‌های بنیادین سازمان‌ها بر توسعه

استعداد کارکنان تأثیرگذار بوده و توصیه کرده‌اند که فرهنگ‌سازمانی بایستی به گونه‌ای باشد که از طریق تشویق کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش به صورت غیررسمی به توسعه استعداد آن‌ها کمک کند. مرور مبانی و پیشینه تحقیق مؤید این نکته است که سازمان‌ها برای موفقیت در مأموریت خود نیازمند افراد مستعد هستند و برای بهره‌مندی از این استعدادها نیازمند توسعه آن‌ها هستند و در این راستا با چالش‌هایی از قبیل شناسایی نیازهای توسعه‌ای و برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها هستند. طراحی مدل جامع و بومی توسعه استعداد معلمان می‌تواند جهت دستیابی به این مهم الگوی مفیدی برای آموزش و پرورش باشد. لذا هدف از مطالعه حاضر، شناسایی عناصر و عوامل مؤثر بر توسعه استعداد معلمان و به دنبال آن، طراحی و ارائه الگوی توسعه استعداد معلمان دوره ابتدایی می‌باشد.

روش تحقیق

هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی الگوی توسعه استعداد برای معلمان دوره ابتدایی است، از این رو این تحقیق از نظر ماهیت جزو تحقیقات اکتشافی بوده و از منظر هدف، تحقیقی کاربردی می‌باشد. همچنین تحقیق حاضر از نوع مطالعات کیفی و پدیدارشناسی است که در آن داده‌های تحقیق با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاری جمع‌آوری شده و مورد تحلیل قرار گرفته است. از مزایای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته این است که محقق می‌تواند ضمن بحث و تبادل نظر و هدایت در جهت اهداف پژوهش، به مشاهده احساسات و فهم عمیق باورها و اعتقادات مصاحبه‌شوندگان درباره موضوع بپردازد.

جامعه آماری شامل معلمان نمونه سه سال اخیر، مدیران، خبرگان آموزش و پرورش و اساتید دانشگاه می‌باشد. انتخاب نمونه آماری به روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد و بر روی افرادی متمرکز بود که بیشترین آگاهی و اطلاعات را نسبت به موضوع پژوهش دارند. در پژوهش حاضر مضامین پس از مصاحبه با ۲۰ خبره شرکت‌کننده به اشباع نظری رسید.

داده‌های کیفی تحقیق از طریق فرایند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه داده بنیاد (Strauss & Corbin, 1998) تحلیل گردید. کدگذاری در روش نظریه زمینه‌ای نشان‌دهنده عملیاتی است که در آن داده‌ها خرد شده، مفهوم‌پردازی می‌شوند و آنگاه با روش‌های تازه دوباره به هم پیوند می‌خورند. هدف از تحلیل داده‌های کیفی کاوش مفاهیم، مقوله‌ها و ابعاد مشترک، کشف روابط بین مفاهیم و ساخت مدل نظری است. در روش نظام‌دار نظریه زمینه‌ای مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز (خواندن خط به خط داده‌ها، استخراج مفاهیم و جملات اصلی، تشکیل مقولات و طبقات اولیه)، کدگذاری محوری (طبقه‌بندی داده‌ها، مشخص نمودن مقولات، تشکیل طبقات نهایی) و کدگذاری گزینشی (پیوند مقوله‌ها به یکدیگر) انجام می‌شود و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان می‌یابد (Bazargan, 2009). جهت اطمینان از روایی پژوهش در مرحله کیفی ۱- مفاهیم و مضامین به دست آمده توسط مشارکت‌کنندگان بازبینی و نظر آنان در

کدگذاری محوری اعمال گردید. ۲- علاوه بر استاد راهنما و مشاور از چندین دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی برای بررسی کدگذاری‌ها و یافته‌ها، نظرخواهی شد. همچنین برای برآورد پایایی کدگذاری‌های انجام گرفته از توافق بین دو کدگذار (تکرارپذیری) و پایایی باز آزمون (ثبات) استفاده شد. تعداد ۳ مورد مصاحبه انتخاب شد و در فاصله زمانی هفت‌روزه، ۲ بار توسط خود محقق کدگذاری شد که توافق بین هر دو بار کدگذاری بسیار بالا بوده و ثبات کدگذاری مورد تأیید بود. همچنین توافق بین دو کدگذار (محقق و همکار پژوهشی) ۸۶ صدم محاسبه گردید. با توجه به اینکه مقادیر بالای ۶۰ صدم توافق بین دو کدگذار به معنای پایایی زیاد می‌باشد، بنابراین پایایی بین دو کدگذار نیز مورد تأیید است.

جدول ۱- مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت	سطح تحصیلات	جنسیت	سابقه	محل خدمت
۱	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	مرد	۸	دانشگاه محقق اردبیلی
۲	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	مرد	۱۴	دانشگاه محقق اردبیلی
۳	دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی	دانشجوی دکتری	زن	-	دانشگاه محقق اردبیلی
۴	دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی	دانشجوی دکتری	مرد	-	دانشگاه محقق اردبیلی
۵	دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی	دانشجوی دکتری	مرد	-	دانشگاه محقق اردبیلی
۶	راهبر آموزشی	فوق لیسانس	مرد	۱۶	ناحیه یک اردبیل
۷	کارشناس آموزش ابتدایی	دانشجوی دکتری	مرد	۱۱	ناحیه یک اردبیل
۸	کارشناس آموزش ابتدایی	فوق لیسانس	زن	۹	ناحیه یک اردبیل
۹	کارشناس آموزش ابتدایی	فوق لیسانس	مرد	۱۹	ناحیه یک اردبیل
۱۰	کارشناس آموزش ابتدایی	لیسانس	مرد	۱۱	ناحیه دو اردبیل
۱۱	کارشناس آموزش ابتدایی	لیسانس	مرد	۱۳	ناحیه دو اردبیل
۱۲	مدیر مستقل	فوق لیسانس	مرد	۱۹	ناحیه یک اردبیل
۱۳	مدیر مستقل	فوق لیسانس	مرد	۲۲	ناحیه دو اردبیل
۱۴	مدیر مستقل	لیسانس	مرد	۲۸	ناحیه دو اردبیل
۱۵	معلم	لیسانس	مرد	۲۶	ناحیه یک اردبیل
۱۶	معلم	لیسانس	مرد	۱۹	ناحیه یک اردبیل
۱۷	معلم	لیسانس	مرد	۲۷	ناحیه یک اردبیل
۱۸	معلم	لیسانس	مرد	۲۲	ناحیه یک اردبیل
۱۹	معلم	فوق لیسانس	مرد	۱۸	ناحیه دو اردبیل
۲۰	معلم	لیسانس	مرد	۲۶	ناحیه دو اردبیل

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها، حول الگوی پارادایمی اشتراک‌گوش-کوربین و در قالب ۷ مقوله اصلی و ۲۵ مقوله فرعی به شرح جدول زیر به دست آمد:

جدول ۲. مفاهیم و مضامین مستخرج از مصاحبه‌ها

عامل نظام‌مند	کدهای انتخابی (گزینشی)	کدهای محوری	کدهای باز
پدیده محوری	شایستگی استعدادها	شایستگی دانشی	دارا بودن تحصیلات مرتبط دانشگاهی - تعمیق دوره‌های کارورزی در دانشگاه فرهنگیان - تعهد به مطالعه و پژوهش - اشتیاق به یادگیری
		شایستگی نگرشی	علاقه‌مندی به شغل معلمی - تمایل به پیشرفت - نگرش مثبت به سازمان - داشتن اعتمادبه‌نفس - وجدان کاری
		شایستگی توانشی	توانایی کار گروهی - تناسب شخصیت با نقش سازمانی - خلاقیت - توانایی حل مسئله - نظم و انضباط کاری - تناسب بین مهارت‌ها و وظایف
عوامل اثرگذار	توسعه دانش	آموزش سازمانی	برگزاری دوره‌های آموزشی بدو خدمت - تشریح وظایف سازمانی - تشریح مسیر شغلی - تبیین خط‌مشی‌ها و قوانین سازمانی
		آموزش ضمن خدمت	نیازسنجی آموزشی-آموزش مهارت‌های شغلی-آموزش عملی-آموزش در محل کار- برگزاری کارگاه‌ها، درس گروهی‌ها و همایش‌ها - دوره‌های آموزشی متناسب با تغییرات روز
	فراگرد ارتباطات مؤثر	مدیریت دانش	به‌روز سازی تکنولوژی‌های آموزشی - فراهم کردن امکانات آموزشی- تسهیم دانش - استفاده از فناوری اطلاعات - دسترسی به یافته‌های علمی - ارتباط با دانشگاه - همکاری و مشارکت مدیران - تعاملات درون‌سازمانی مؤثر - سیستم انتقاد و پیشنهاد - مشارکت و کار تیمی
عوامل علی	عوامل سازمانی	تمرکز سازمانی	گسترش ظرفیت و اختیار مدیران - کاهش بروکراسی - عدم خودگردانی

				مدارس - ساختار متمرکز - تفویض اختیار
		رویکرد بودجه ریزی		جذب سرمایه گذاری - رفع دغدغه های مالی و مادی - تغییر سیاست های مالی - کسری بودجه سازمان - تأمین مالی - محدودیت های بودجه ای سازمان
		عوامل مدیریتی		پرداخت مبتنی بر عملکرد - پاداش مناسب - توجه به معیشت - مزایای مالی جانبی - رفع تبعیض در پرداخت ها - همخوانی تحصیلات و درآمد
		الزام به توسعه		تعیین مقررات تنبیهی برای کارکنان ناموفق - پیش بینی تنزل کاری افراد کم کار - الزام به گذراندن دوره های آموزشی و کارگاه ها - گره زدن ارتقای شغلی به پژوهش
		مدیریت عملکرد		انتظارات سازمانی مهارت محور - قوانین و مقررات تسهیلگر - فضا سازی برای رشد - برگزاری رقابت های تدریس برتر - فرهنگ پذیرش تغییرات - تدوین برنامه های عملی و منعطف - پاسخگو بودن مجریان برنامه ها
		ارزیابی مستمر عملکرد		ارزیابی مستمر عملکرد معلمان - ارائه بازخورد نتایج - سنجش موفقیت - اندازه گیری اثربخشی - بازخورد سازنده - توجه به عملکرد - بازخورد غیررسمی
راهبردها		هدف گذاری و برنامه ریزی		تناسب پاداش - ترفیع بر اساس عملکرد - تقدیر و قدردانی - تشویق در حضور همکاران
		پاداش و تشویق		توجه به منزلت و جایگاه اجتماعی معلمان - رفاه و معیشت معلمان - دغدغه های مالی
		حمایت سازمانی		حمایت مدیران - سبک رهبری - جو حمایتی - محیط اعتماد و احترام
عوامل زمینه ای	هوشمندی استراتژیک	جهت گیری پشتیبانی	توجه به مسائل رفاهی	تعیین نیازهای آموزشی - برنامه ریزی برای آموزش و پیگیری تأثیر آموزش ها
		جهت گیری آموزشی	نیازسنجی آموزش	

			یادگیری سازمانی	فرصت یادگیری-تسهیل و حمایت از ادامه تحصیل-آموزش و به روز سازی اطلاعات-آموزش و ادامه تحصیل
			نقش خبرگان در آموزش	آموزش و مشاوره از طریق خبرگان- استفاده از استعدادها در آموزش - توجه به نقش مربی در یادگیری سازمانی
عوامل مداخله‌گر	رویکرد مدرسه محوری		مشارکت	رهبری رابطه مدار و مشارکتی - ارائه فرصت مشارکت - نظام بررسی پیشنهادها - جلب مشارکت -مدیریت حامی مشارکت
			استقلال مالی	تأمین مالی برنامه‌های توسعه - استقلال مالی مدارس - رفع کمبود امکانات مادی
			شایستگی مدیران	تجربه و توانمندی مدیران - شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران - عدم سیاسی کاری در انتصابات - برتری علمی و مرجعیت مدیران
			تصمیم‌گیری در سطح مدارس	توزیع اختیار و مسئولیت - شکاف بین مجریان و مؤلفان برنامه‌های آموزشی - تصمیمات غیرمتمرکز - انعطاف در برنامه‌ریزی
پیامدها	تعالی سازمانی	توسعه دستاوردهای سازمانی	کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، تسریع کسب مهارت برای نومعلمان، کیفیت تدریس و آموزش، تسهیل تبادل اطلاعات، پویایی مدرسه، فرهنگ بهره‌وری بالا	
			احساس ارزشمندی - توانایی خودتوسعه‌ای - اخلاق کاری - ظرفیت پذیرش تغییرات - ارتقای توان حل مسئله - افزایش سطح علمی - افزایش انگیزش و تعهد کاری، بهبود شایستگی و توانمندی	

برای ارائه تحلیل کیفی و همچنین ارائه الگوی پارادایمی تحقیق، مفاهیم و مضامین به دست آمده در سطح بالاتری از تجرید و انتزاع جهت شناسایی تم‌های اصلی گروه بندی شدند. پس از مقایسه مضامین و مقولات بر اساس میزان اشتراک مفهومی، مقولات نزدیک و مشابه در یک دسته و تم اصلی قرار گرفتند و بر اساس مفاهیم موجود در ادبیات پژوهش و عناوین کلی مرتبط با نظریه‌های داده بنیاد، برای این مقولات و مضامین عناوین کلی در نظر گرفته شد. ارتباط بین مقولات شناسایی شده در قالب الگوی پارادایمی به صورت زیر در شکل ۱ ارائه شده است.



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

تحلیل یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که شایستگی‌های استعدادها (دانشی، نگرشی و توانشی)، پدیده محوری تحقیق می‌باشد که از عوامل اثرگذار شامل ۱- توسعه دانش سازمانی از قبیل آموزش- های سازمانی بدو ورود مستخدمین در جهت جامعه‌پذیری سازمانی آن‌ها و آموزش‌های حین خدمت جهت به‌روزرسانی مهارت‌های معلمان ۲- فراگرد ارتباطات مؤثر با مضمون تسهیل گردش و انتقال اطلاعات به‌منظور مدیریت دانش، تأثیر می‌پذیرد. همچنین موجبات علی اثرگذار شامل ۱-عوامل مدیریتی (جبران خدمات و تعهد معلمان به توسعه) و ۲-عوامل سازمانی (تمرکززدایی در جهت تفویض اختیارات بیشتر و رویکرد بودجه‌ریزی مثبت به‌منظور رفع دغدغه‌های مالی) در قالب عوامل علی اثرگذار بر مقوله محوری تحقیق معرفی شدند. مقوله محوری «شایستگی استعدادها» از طریق راهبرد استفاده از مدیریت عملکرد (شامل هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، ارزیابی مستمر و پاداش و قدردانی) به تعالی سازمانی (توسعه فردی و سازمانی) منجر خواهد شد. بستر لازم برای موفقیت این راهبرد، هوشمندی استراتژیک سازمان به لحاظ جهت‌گیری‌های پشتیبانی و آموزشی هوشمندانه می‌باشد که با نیازسنجی دقیق و برنامه‌ریزی برای رفع این نیازها و ارائه حمایت‌های لازم در این زمینه می‌تواند برقرار راهبرد مدیریت عملکرد را تضمین کند. همچنین رویکرد مدرسه محوری (مشارکت، استقلال مالی، شایستگی و صلاحیت مدیران و تصمیم‌گیری در سطح مدرسه)، عامل مداخله‌گری است که می‌تواند راهبرد توسعه استعداد را تضعیف یا تقویت نماید. یافته‌های تحقیق حاضر بیان‌گر آن است که راهبرد استقرار مدیریت عملکرد در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامد تعالی سازمانی را در پی خواهد داشت. تعالی سازمانی به معنای توسعه ظرفیت سازمانی و بهبود نتایج توأم با کاهش هزینه‌ها در کنار توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌ها، تعهد و رضایت کارکنان می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نظام‌های اجتماعی، طبق مأموریت و رسالتش برای برآورده کردن نیازها و انتظارات جامعه، نیاز به مدیریت بهینه منابع خود از جمله کارکنانش دارد و کارآیی و اثربخشی این امر شدیداً به توسعه استعداد مدیران و معلمان مستعد وابستگی دارد (Khanifar, Ebrahimi & Gholami, 2020). از این رو، هدف تحقیق حاضر ارائه الگوی توسعه استعداد معلمان دوره ابتدایی بود که با روش مطالعه کیفی و نظریه داده بنیاد مبتنی بر طرح نظام‌مند (Strauss & Corbin, 1998) انجام گرفت و مدلی فرایندی و جامع ارائه گردید. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که:

- شایستگی استعداد (دانش، نگرش و توانش)، توسعه دانش سازمانی (آموزش سازمانی و آموزش مهارت‌های ضمن خدمت) و ارتباطات مؤثر (مدیریت دانش) در قالب مقوله محوری «توسعه استعدادها» به‌عنوان عوامل مؤثر در توسعه استعداد معلمان مطرح گردید. در این بعد پژوهش حاضر با نتایج (Narenji Thani et al, 2021) مبنی بر اینکه الگوی شایستگی راهبران آموزشی در آموزش

ابتدایی معطوف بر شایستگی‌های دانشی، نگرشی و مهارتی می‌باشد همخوان است. به این معنا که تمامی اقدامات توسعه‌ای که سازمان برای استعدادهایش در نظر دارد، تنها در صورتی به مطلوبیت موردنظر خواهد رسید که بر شایستگی استعدادهای متمرکز بوده و به ارتقای علمی، تحول در نگرش معلمان به شغل خود و بهبود توانمندی‌های آنان بیانجامد.

• همچنین توسعه دانش سازمانی (آموزش سازمانی و آموزش مهارت‌های ضمن خدمت) و ارتباطات مؤثر (مدیریت دانش) مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر توسعه استعدادهای معرفی شدند که می‌توانند پدیده محوری تحقیق «شایستگی استعدادهای» را تحت تأثیر قرار دهند. آموزش مبنا و اساس توسعه استعدادهای است و می‌تواند ظرفیت‌های استعدادهای را از لحاظ دانش فنی، پیوند عاطفی با سازمان و ارتقای توان و مهارت انجام کار، بهبود بخشد. از این رو، مدیریت دانش و توسعه دانش سازمانی نقش بسزایی در توسعه استعدادهای ایفا خواهد کرد. این نتایج با یافته‌های (Khanifar, Ebrahimi & Gholami, 2020) که مبنی بر اینکه مدیریت دانش و توسعه دانش بر توسعه استعداد تأثیرگذار هستند، همسو می‌باشد.

• عوامل مدیریتی (تعهد به توسعه و جبران خدمات استعدادهای) و عوامل سازمانی (تمرکز سازمانی و رویکرد بودجه‌ریزی) به‌عنوان عوامل و شرایط علی اثرگذار بر توسعه استعداد مطرح شد که این بعد از مدل تحقیق با نتایج احمدی و همکاران (۱۳۹۷) همخوان است. آن‌ها معتقدند که ساختار سازمانی و شیوه‌های مدیریتی از جمله موجبات علی هستند که در شرایط فعلی آموزش و پرورش، مانع بزرگی در پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد می‌باشد و در صورتی که رویکرد تفویض اختیار و بودجه‌بندی منطقی از ساختار سازمانی موردتوجه قرار بگیرد می‌تواند گام بزرگی در رفع موانع باشد. گره زدن ارتقای شغلی و برخورداری از مزایای آن به ادامه تحصیل، شرکت در دوره‌های آموزشی و امثالهم و به‌نوعی الزام استعدادهای به توسعه از جمله عواملی است که با تغییر رویکردهای مدیریتی قابل حصول بوده و به توانمندسازی معلمان کمک کرده و توسعه استعدادهای را تقویت خواهد کرد.

• مقوله مدیریت عملکرد با زیرمؤلفه‌های -هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی - سنجش عملکرد و ارائه بازخورد - پاداش و تشویق به‌عنوان مهم‌ترین راهبرد برای توسعه استعداد معلمان شناسایی شد. همسو با این یافته بدری و همکاران معتقدند که اهداف مربوط به کارکنان در صورتی که پرداخت حقوق و مزایای بر مبنای کیفیت وظایف و مسئولیت‌های مشاغل باشد، قابل‌دستیابی است (Badri et al, 2021) سازمان باید معیار مشخصی برای استعدادهای تعیین کرده و میزان موفقیت آنها را در دستیابی به این معیارها به‌صورت مستمر مورد ارزیابی قرار دهد. با استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد به تفکیک استعداد و غیر استعداد اقدام کند و از طریق ارائه پاداش‌های مادی و غیرمادی مناسب به استعدادهای، انگیزه لازم برای تحول در استعدادهای را ایجاد نماید.

- استراتژی سازمانی با دو زیرمؤلفه- جهت‌گیری‌های پشتیبانی - جهت‌گیری‌های آموزشی، شرایط زمینه‌ای لازم برای توسعه استعداد می‌باشد که با نتایج مطالعه (Azizi, Ezati & Mohammaddawoudi, 2020) همخوانی دارد. نوع نگرش سازمان به استعدادها و چشم‌اندازی که برای پیشرفت شغلی آنها ترسیم می‌کند، هم در تضعیف و تقویت شهرت سازمانی و هم در جذب استعدادها نقش مهمی دارد. چنانچه چشم‌انداز سازمانی مسیر پیشرفت شغلی را بر اساس شایسته‌سالاری و با تأکید بر تسهیل ارتقای علمی و مهارتی استعدادها ترسیم کند، قطعاً متقاضیان ورود به سازمان شامل طیفی از استعدادهای متنوع خواهد بود. همچنین استعدادهای فعلی سازمان راه برای پیشرفت شغلی هموار دیده و برای اهداف سازمانی تلاش مضاعف خواهند داشت.
- مدیریت مدرسه محور- مشارکت- استقلال مالی- شایستگی مدیران- تصمیم‌گیری در سطح مدارس به‌عنوان شرایط مداخله‌گر در مدل پارادایمی مطرح گردید. مفاهیم مدیریت مدرسه محور یا خودگردانی مدارس مترادف هم بوده و به معنای فرایند تفویض اختیارات و قدرت به ذینفعان در مدرسه تعبیر شده است تا مسؤولیت‌های قانونی را در اداره، نظارت، ارزیابی و اصلاح مسائل مرتبط با سیاست‌های آموزشی برای مدیریت پایدار و هدفمند انجام دهند. همچنین مدیریت مدرسه محور شامل فعالیت‌های آموزشی مؤثری به‌منظور رسیدن به استانداردهای مشخص و نتایج آموزش عالی در مدارس، می‌باشد (Ayeni & Ibukun, 2013).
- بر اساس نتایج تحقیق، پیامد توسعه استعداد معلمان موفقیت و تعالی سازمانی خواهد بود که از طریق توسعه سازمانی و توانمندسازی فردی حاصل می‌شود.
- یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج سایر مطالعات همسو بوده و دارای پشتوانه نظری می‌باشد که خلاصه‌ای از دلالت‌های این همخوانی به شرح زیر است:
 - برزگر و همکاران (Barzegar et al, 2021) الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر پیش‌نیازها (تشویق، حمایت، هماهنگی و ریسک‌پذیری)، فرایند (ارزیابی، جذب، توسعه و نگهداشت) و پی‌آیند (بهره‌وری، اثربخشی و کارآیی سازمانی، اشتیاق، صداقت و انگیزش استعدادها) را ارائه کردند که با مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در این تحقیق مطابقت دارد. عناصر و مؤلفه‌های مربوط به توسعه استعداد در مدل توسعه و نگهداشت استعداد (Khanifar, Ebrahimi & Gholami, 2020)، نتایج تحقیق حاضر را تأیید می‌کند.
 - روشن و همکاران (Roshan, Barzegar & Yaghoubi, 2020)، به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد، حداقل باید سه مؤلفه‌ی کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت را داشته باشد که یافته‌های این تحقیق را نیز تأیید می‌کند. همچنین (Mehri et al, 2019)، عوامل مؤثر بر توسعه استعداد را در محور عوامل سازمانی، فردی و گروهی- مدیریتی طبقه‌بندی کرده‌اند که با برخی از مؤلفه‌های این تحقیق سازگار است.

مقوله خودگردانی مدارس در کشورهای مختلف به عنوان یک استراتژی برای اصلاح آموزش و پرورش مطرح شده است و در نتیجه آن، تفویض اختیارات به مدارس برای ارتقای کیفیت آموزش و پرورش پررنگ تر شده است. همچنین علایق و تجارب زیادی در کشورهای مختلف بر اساس نزدیک شدن تصمیم‌گیری به سطوح مدرسه وجود دارد تا دسترسی اعضای جامعه به تعلیم و تربیت با کیفیت، تضمین شده و مشارکت مردم در اداره مدارس در چارچوب سیاست‌های ملی افزایش یابد (Moradi et al, 2012).

مؤلفه‌های به دست آمده در این تحقیق به ترتیب با نتایج (Ahmadi et al, 2019) در مؤلفه‌هایی مانند بلوغ سازمانی، تمرکززدایی، استقلال مدارس و بالندگی سازمانی، با نتایج (Ghavidel, Aiati & Asgari, 2019)، در مؤلفه‌های ارتباطات حرفه‌ای، کوشش استراتژیک و رهبری استراتژیک، با نتایج پژوهش (Mehri et al, 2019) در مؤلفه عوامل سازمانی، همچنین در زیرمؤلفه‌های تمرکز سازمانی، مشارکت معلمان و استقلال مدارس با یافته‌های شریفیان ثانی، شاهد، والا و شریفی، ۱۴۰۰ همخوان است.

در تبیین یافته‌های این تحقیق می‌توان گفت که تحقق اهداف سازمانی به توانمندی توأم با انگیزش کارکنان نیاز دارد. تعالی سازمان آموزش و پرورش در گرو استخدام نخبگان، آموزش و توسعه این استعدادها، ارزیابی مستمر عملکرد معلمان و اعطای گواهینامه صلاحیت تدریس، ارتقای کیفیت تدریس و در کل ارتقای توان حرفه‌ای معلمان می‌باشد. دستیابی به چنین سطحی نیاز به پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد شامل شناسایی و استخدام، آموزش و توسعه و نگهداری استعدادها دارد و انتظار می‌رود توسعه استعداد در کانون این فرایند قرار بگیرد. تعیین سطح شایستگی معلمان با استفاده از ابزارهای مناسب، برنامه‌ریزی برای آموزش مطابق سطح شایستگی افراد و تسهیل گردش اطلاعات، اقدامات مهمی هستند که در صورت هم سویی با استراتژی سازمانی، به توانمندی و توسعه استعداد معلمان منجر خواهد شد.

عوامل سازمانی و مشکلات ساختاری نیز مورد دیگری است که در همه مطالعات پیشین و نیز در تحقیق حاضر بدان اشاره شده و شایسته بذل توجه دست‌اندرکاران است. در دنیای امروزی نظارت مستقیم و کنترل بیرونی نمی‌تواند کارکنان را به استفاده از حداکثر توانمندی برای پیشبرد اهداف سازمانی مجاب کند. تفویض اختیار به مجریان و مدیران عملیاتی و تمرکززدایی، استفاده از کنترل درونی و انگیزش کارکنان، آموزش سازمانی و حرفه‌ای معلمان، به رسمیت شناختن استقلال مدارس به عنوان یک سازمان اجتماعی و واگذاری تصمیم‌گیری به مدارس عوامل تعدیل‌کننده‌ای هستند که می‌تواند به مانع زدایی از رضایت معلمان و همچنین تقویت نوآوری‌های آنان منجر شود. این در حالی است که ساختار متمرکز و تحمیل تصمیمات از مرکز در کنار بودجه و سرانه ناکافی و توأم با تأخیر،

عدم تناسب درآمد شغلی معلمان با نیازهای مادی و مهم‌تر از همه گسست بین توسعه فردی و پیشرفت شغلی در سیستم آموزشی کشور ما، تعهد و الزام به توسعه را از معلمان سلب می‌کند. از این رو، توصیه می‌شود مسئولان رویکردی را در پیش بگیرند که به موازات کاستن از لایه‌های سلسله‌مراتب اداری (تمرکز سازمانی)، بحث تأمین هزینه، استقلال مالی و تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در سطح مدرسه (رویکرد مدرسه محور) را مدنظر قرار دهند. نبود بودجه کافی عاملی است که کل سازمان آموزش و پرورش را مضیقه قرار داده است اما برخی محدودیت‌ها مربوط نحوه مدیریت هزینه‌ها می‌باشد که قطعاً استفاده از ظرفیت مدیران عملیاتی می‌تواند راهگشا باشد. احراز صلاحیت و شایستگی مدیران عامل مهمی است که باید در انتصاب مدیران مورد توجه قرار بگیرد چراکه رفتار مدیران و سبک مدیریتی آنان، دیدگاه آنان به توسعه معلمان، کیفیت برنامه‌های توسعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

وضعیت فعلی نظام آموزشی ما حاکی از نوعی سردرگمی در برنامه‌های بلندمدت دارد و استراتژی سازمان در جهت رشد و توسعه فردی معلمان و گره زدن آن به توسعه سازمانی حداقل از دیدگاه معلمان روشن و مشخص نیست. در حالی که سازمان می‌تواند با ارائه چشم‌انداز شفاف و جهت‌گیری‌های مشخص به تدوین برنامه‌ها به شکلی هوشمند و منعطف اقدام نماید که در پی آن نقشه راه رشد و پیشرفت برای فرد معلم و نتایج مادی و اجتماعی منتج از توسعه وی، ترسیم گردد؛ بنابراین، سازمان بایستی در هر دو شکل آموزش و پشتیبانی با هوشمندی و مطابق با واقعیت و نیازها در جهت دستیابی جایگاه مطلوب سازمان و جامعه فرهنگیان برنامه‌ریزی کند.

توسعه فردی و بهبود توانمندی و مهارت شغلی، بهبود نتایج سازمانی و کاستن از هزینه‌ها و در کل اثربخشی سازمانی، پیامدهای توسعه استعدادها می‌باشد و راهبرد مؤثر برای دستیابی به این مهم، بهره‌گیری از مدیریت عملکرد هست که در سایه برنامه‌ریزی دقیق و هدف‌دار، ارائه آموزش‌های لازم، ارزیابی میزان کارآمدی یا انحراف از برنامه و در نهایت پیش‌بینی پاداش مناسب با عملکرد قابل‌دستیابی می‌باشد. چنانچه ارتباط بین عملکرد و پاداش و همچنین مطلوبیت پاداش باهم سنخیت داشته و به صورت معقول طراحی شده باشد، انگیزش معلمان را تقویت کرده و ظرفیت آن‌ها را در پذیرش انتقادات و معیارهای ارزیابی ارتقا می‌دهد.

اگر هدف نهایی و تعالی سازمان آموزش و پرورش در تربیت دانش‌آموزان با فضیلت و برتری سطح علمی آنان باشد، این امر نیازمند توسعه فردی، تلاش مضاعف و بهبود مستمر عملکرد معلمان است که بدون جبران خدمات مناسب قابل‌تصور نیست. در همین راستا به نظر می‌رسد کلید گمشده انگیزش معلمان در جامعه امروزی ما، ارتقای منزلت اجتماعی معلمان مستعد می‌باشد. در کشور ما معلمان در کنار مشکلات معیشتی متعدد از تنزل جایگاه اجتماعی خود رنج می‌برند. از این رو توصیه می‌شود جهت ایجاد انگیزه در معلمان، سازمان آموزش و پرورش با بهبود حقوق و مزایا و کاستن از مشکلات معیشتی، استفاده از ظرفیت صندوق ذخیره فرهنگیان برای ارائه تسهیلات مناسب و خدمات بیمه‌ای، برگزاری

جشنواره‌های مختلف برای تجلیل از تلاش‌های علمی و آموزشی معلمان و همچنین فراهم کردن بستر لازم برای مشارکت دادن آن‌ها در تصمیمات سازمانی می‌تواند موجبات اعتلای منزلت و شأن معلم را فراهم کند.

مزیت این تحقیق نسبت به مطالعات قبلی این است که در تحقیقات پیشین توسعه استعدادها در کنار سایر مؤلفه‌ها (به‌عنوان مثال: توسعه و نگهداشت استعداد، جذب و توسعه استعداد و یا مدیریت و توسعه استعداد)، مورد بررسی قرار گرفته و جامعه آماری هم در سازمان‌های آموزشی متشکل از مدیران و معاونان و همچنین مقطع متوسطه بوده است. در این تحقیق سعی بر آن شد که الگوی توسعه استعداد از دیدگاه خود معلمان و منحصرأً برای دوره ابتدایی تدوین و طراحی گردد. از محدودیت‌های تحقیق حاضر، قابلیت تعمیم‌پذیری آن است که محدود به معلمان دوره ابتدایی بوده و شامل سایر محیط‌ها، سازمان‌ها و دیگر مقاطع تحصیلی در آموزش و پرورش نمی‌شود و پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابه در سایر مقاطع انجام گرفته و نتایج با یافته‌های این پژوهش مقایسه گردد. همچنین در بخش کیفی تحقیق همواره این احتمال وجود دارد که محقق دچار سوگیری شده و در کدگذاری و قالب‌بندی مقولات متأثر از ذهنیت خود عمل نماید. هرچند در تحقیق حاضر از روش‌های لازم برای ممانعت از این امر استفاده شد اما می‌تواند به‌نوعی محدودیت تحقیق تلقی شود.

پیشنهادها:

- نظر به یافته‌های پژوهش، شایستگی استعدادها، مؤلفه‌های کلیدی در توسعه آن‌هاست و توصیه می‌شود برای ارتقای شایستگی‌های علمی، ایجاد نگرش مثبت به شغل و بهبود توانمندی معلمان، ضمن توجه به اصل شایسته‌سالاری در سازمان، بخشی از مزایای مالی به ارتقای کیفیت کاری و بهبود شایستگی‌های استعدادها منوط گردد.
- با توجه به یافته‌های تحقیق، آموزش سازمانی و شغلی مبنای توسعه استعدادهاست، لذا پیشنهاد می‌شود با نیازسنجی دقیق و پیش‌بینی نیازهای آتی سازمان (نیاز به استعدادها)، برنامه‌های آموزشی مناسبی برای استعدادها تدوین گردد.
- جهت موفقیت برنامه‌های توسعه‌ای با در نظر داشت شرایط بومی، استفاده از تجارب سازمان‌های آموزشی کشورهای می‌تواند مفید و مؤثر واقع گردد.
- طبق یافته‌های تحقیق مشارکت معلمان نقش مداخله‌گر در توسعه استعداد دارد، لذا برنامه‌ریزی و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های توسعه‌ای در صورتی تضمین خواهد شد که با نظرخواهی از معلمان و مشارکت آنان همراه باشد. لذا اتخاذ رویکرد مشارکتی توصیه می‌شود.
- نتایج این تحقیق نشان داد که آموزش و یادگیری معلمان مؤلفه دیگری است که توسعه استعداد را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین، به‌منظور توسعه و به‌کارگیری بهینه استعدادها، با اتخاذ رویکردی

پژوهش-محور در سازمان آموزش و پرورش سعی شود معلمان را با ارائه مشوق‌های مادی و غیرمادی مناسب به سمت مطالعه و پژوهش سوق دهند.

ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش مصاحبه‌ها با شرکت‌کنندگان به صورت هدفمند و آگاهانه صورت گرفت.

حامی مالی

هزینه‌های این تحقیق توسط نویسندگان تأمین شد.

تعارض منافع

مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع می‌باشد.

References

Ahmadi, H., Z, A., M, M., & Kh, A. (2019). Designing a model of talent management for secondary school teachers. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(37), 243-266. [in Persian].

Akhavan Dorbash, R., Zakaryaei, M., & Entesar Momeni, G. (2021). Designing the optimal model of talent management and development components. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(1), 150-132. doi: 10.30495/jedu.2021.22998.4651 [In Persian]

Al Jawali, H., Darwish, T. K., Scullion, H., & Haak-Saheem, W. (2021). Talent management in the public sector: empirical evidence from the Emerging Economy of Dubai. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29.

Ayeni, A. J., & Ibukun, W. O. (2013). A Conceptual Model for School-Based Management Operation and Quality Assurance in Nigerian Secondary Schools. *Journal of Education and Learning*, 2(2), 36-43.

Azizi, G. M., Ezati, M., & Mohammaddawoudi, A. H. (2020). Presenting a Talent Management Model in Talented Schools in Tehran: A Qualitative Study. *Journal of School administration*, 8 (1), 300-320. [in Persian].

Badri, R., Mahmodi, F., Imanzadeh, A., & Adib, Y. (2021). Teachers' Lived Experiences of Harms and Curriculum Challenges in Elementary Multi-Grade Classrooms (Phenomenological Studies). *Research in Teaching*, 9(1), 153-135. [In Persian]

Barzgar, K., Roushan, S. A., Bizhan, M., Shahriari, M., & Y'aghoobi, M. (2021). A Talent Management Framework through Entrepreneurial Culture Approach by Content Analysis Method (Case Study: Public Service Organizations

of Sistan & Baluchestan Province). *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(2), 37-72. [In Persian]

Collings, D. G. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*.

Donner III, E. M., Gridley, D., Ulreich, S., & Bluth, E. I. (2017). Succession planning and management: the backbone of the radiology group's future. *Journal of the American College of Radiology*, 14(1), 125-129.

Ebrahimi, S. (2019). *Designing a model of competencies of education managers for use in evaluation centers* (Doctoral dissertation, Ph. D thesis in educational administration). [in Persian].

Ghavidel Bajgiran, M., Ayati, M., & Asgari, A. (2019). Developing and validating of talent management test in education based on Davies model. *International Journal of Schooling*, 1(1), 35-46. [In Persian]

Hajpirozbakht, M., Hossini, S. R., & Safari, M. (2021). Presenting a model for the development of individual training in employees of insurance industry. *Educational Development of Judishapur*, 12, 50-61. [In Persian]

Harun, N., Mahmood, N., & Othman, S. (2020). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools. *Management Science Letters*, 10(1), 225-234.

Khanifar, H., Ebrahimi, S., & Gholami, B. (2020). Designing a model for developing and maintaining talent in the organization: Qualitative research in education. *Journal of School Administration*, 8(4), 296-268. [in Persian].

Khanifar, H., Ebrahimi, S., Gholami, B., & Fayyazi, M. (2020). Higher Education Managers: Identifying the competencies and capabilities required and providing a competency assessment model. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 24(24), 0. [in Persian].

Khanifar, H., Naderi Beni, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M., & Rahmati, M. (2019). Identify the competency of schoolmasters for use in the assessment center. *Journal of School Administration*, 7(1), 105-125. [in Persian].

Malmgren McGee, D., & Hedström, L. (2016). Talent management-A study of attitudes among employees.

Mehri, D., Abolghasemi, M., Ghahremani, M., & Mahjub, H. (2019). Identifying the Factors Influencing the Strategic Development of Talents. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 8(33), 89-63. [In Persian]

Mohammed, A. A., Hafeez-Baig, A., & Gururajan, R. (2018). Talent management as a core source of innovation and social development in higher

education. In *Innovations in Higher Education-Cases on Transforming and Advancing Practice* (pp. 1-31). London: IntechOpen.

Moradi, S., Hussin, S. B., & Barzegar, N. (2012). School-based management (SBM), opportunity or threat (education systems of Iran). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 69, 2143-2150.

Narenji Thani, F., Seyfi, A., Khazae Far, S. M., & Tizhoosh, F. (2021). Designing a model of professional competencies for instructional supervisors in primary education. *Research in Teaching*, 9(3), 281-250. [In Persian]

Ndou, M. M., Mofokeng, J. T., & Khosa, D. (2021). Exploring the role of management in the implementation of talent management. *Technium Soc. Sci. J.*, 26, 560.

Nouraldsadiq, M., Navehebrahim, A., Arasteh, H., & Zeinabadi, H. (1970). Identifying the Components of the Development of Talent for Nongovernmental Schools, Based on a Fundamentally Based Data Approach, Providing a Model. *Research in School and Virtual Learning*, 5(4), 53-70. [In Persian]

Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2019). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1): 7-16.

Rowshan, S. A., Barzegar, K., & Yaghoubi, M. (2020). Designing a Basic Model for Talent Management System. *Public Management Researches*, 13(47), 161-188. doi: 10.22111/jmr.2020.29665.4569.

Sarafarazi, Bibi Esmat, Yaghoubi, Noor Mohammad, Mohammadi, Mohammad, & Jalil. (2021). Identify the components of talent management with emphasis on the sustainability of knowledge resources using the meta-combined method. *Journal of Administrative Law*, 8 (25), 161-184. [In Persian]

Sayfhashemi, F., Abaspour, A., Khorsanditaskouh, A., & Nadoushan, S. (2019). Develop and validate talent management model in Sama schools. *Journal of School administration*, 7(2): 314-394. [in Persian].

Vaiman, V., Collings, D. G., & Scullion, H. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Sephavand, R., SHariat, A., & Arefnezahd, M. (2019). Human resource talent management model designing in schools with using interpretive structural modeling approach. *Journal of School Administration*, 7(1), 212-229. [In Persian]

Sharifian sani, S., Vala, R., & Sharifi, A. (2021). Designing a model for developing the talent management of junior high school teachers. *Educational Development of Judishapur*, 12(0), 193-203. doi: 10.22118/edc.2021.298164.1856. [in Persian].

Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd Ed: Sage.

Tyagi, M.S., Singh, G., & Aggarwal, T, (2017), Talent management in education sector, *International Journal on Cybernetics & Informatics (IJCI)*, Vol. 6, No. 1/2, pp. 47-52.

Zamanifard, Z., Daraei, M., & Farahbakhsh, S. (2021). Identifying and Validating the Components of Teachers' Talent Management Model. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(1), 131-117. [In Persian]

