

مطالعه و بررسی مدیریت استعداد در آموزش و پرورش

صالح عبدی^۱، سیدمحمد حسینی^۲

۶۰ | صفحه

تاریخ پذیرش: ۲۵ اسفند ماه ۱۴۰۳

تاریخ دریافت: ۲۰ آذر ۱۴۰۳

چکیده

این امر به دلیل اولویت و دقت لازمی که به بخش آموزش می‌دهند، امکان‌پذیر شده است. اگر بهترین مغزهای آنها به اندازه کافی انگیزه نمی‌گرفتند، جذب نمی‌شدند و در سطوح مختلف آموزشی در کشورهای خود حفظ نمی‌شدند، این یک سراب یا در بهترین حالت، یک رویا بود. کشورهای در حال توسعه باید به خود بیایند و بخش آموزشی خود را برای جذب و حفظ بهترین مغزها از سراسر جهان بازسازی کنند تا به اهمیت و ارزش آنها در جامعه ملتها پی ببرند. مدیریت استعداد در آموزش و پرورش، فرایندی است که در آن سازمان آموزش و پرورش، افراد مستعد را شناسایی، جذب، توسعه و در جای مناسبی قرار می‌دهد تا به اهداف استراتژیک سازمان کمک کنند. این مدیریت، شامل فرایندهایی برای شناسایی، استخدام، آموزش، ارزیابی و حفظ استعدادهای انسانی است. توسعه هر تمدنی و پیشرفت تکنولوژیکی همه کشورهای جهان، نمایانگر پیشرفت آموزشی آنهاست.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، استعداد، آموزش و پرورش

مقدمه

مدیریت استعداد، تکیه‌گاهی است که یک سازمان موفق بر آن می‌چرخد. سازمان‌ها باید مجموعه استعدادهای کارکنان را برای دوره‌های آتی عمل و رهبری مدارس مهار و مدیریت کنند. مدرسه، به عنوان یک سازمان اجتماعی، مبتنی بر انسان و مردم‌محور است. منبع حیاتی در کسب و کار مدرسه، استعداد پرسنلی است که هم فعالیت‌های آموزشی را انجام می‌دهند و هم افرادی که کارهای غیرآموزشی و سایر وظایف کمکی را انجام می‌دهند. کارایی مدرسه تابعی از تخصیص و استفاده سیستماتیک و دقیق از منابع است. با این حال، اگر «استعداد» توسط مدیریت، مدیران مدارس و سایر ذینفعان حیاتی به طور

^۱ گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

^۲ گروه آموزش ابتدایی، آموزش و پرورش، استان اردبیل، پارس آباد، ایران

بی‌ملاحظه‌ای مدیریت نشود، همه اینها نمی‌توانند نتیجه مطلوب را به همراه داشته باشند. سیستم مدرسه برای موفقیت سازمانی نیازمند تلاش‌های هماهنگ برای تأمین، توسعه و حفظ استعداد است. میزان خروج پرسنل با استعداد از کار تدریس عملاً در تمام سطوح آموزشی در ایران نگران‌کننده است. دیویس و دیویس^۳ (۲۰۱۱) شرح دادند که چگونه کمبود فزاینده مهارت‌های رهبری، دشواری در انتصاب مدیران مدارس و دستور کار تعادل بین کار و زندگی، باعث کمبود افرادی می‌شود که بتوانند در اثربخشی و کارایی مدارس تغییر ایجاد کنند. برای تأیید این موضوع، باپوریکار و اسمیت^۴ (۲۰۱۹) ادعا کردند که مؤسسات آموزشی در حال از دست دادن نیروی کار با استعداد و بسیار ماهر خود به سایر بخش‌های سودآور اقتصادی هستند. چالشی که برخی از کشورهای در حال توسعه با آن مواجه هستند، کارکنان آموزشی به شدت بی‌روحیه و تلخکام به دلیل نگرش بی‌حوصله کسانی است که در رأس امور قرار دارند. در نتیجه، این کارکنان دائماً برای فشار آوردن به دولت‌ها و سایر ذینفعان برای کمک به آنها، دست به اقدامات صنعتی می‌زنند. استعدادهایی که صبر و شکیبایی ندارند، مشاغل تدریس را به مقصد سایر مناطقی که سودآور می‌دانند، ترک می‌کنند. وظیفه پیش روی چنین دولت درگیر بحران، تلاش واقعی برای احیای نظام آموزشی و به عنوان یک امر فوری، اتخاذ یک استراتژی مدیریت استعداد است که بتواند امید استعدادهای آسیب‌دیده‌ای را که در آستانه مهاجرت دسته‌جمعی هستند، بهبود بخشد و بازگرداند (باپوریکار و اسمیت، ۲۰۱۹). برای تضمین یک برنامه عملی و پایدار، مؤسسات آموزشی باید منابع را به طور کافی به کار گیرند و به طور عاقلانه از آنها استفاده کنند. سیستم‌های آموزشی نباید صرفاً سنگ بنای نیروی کار برای سایر سرمایه‌گذاری‌های سودآور باشند، بلکه باید سیستمی باشند که به طور سیستماتیک سرمایه انسانی تولید می‌کند. استعدادهای درون سیستم باید مایل به ماندن باشند و مدیریت باید استعدادهای خارج از سیستم را به سیستم آموزشی جذب کند.

مدیریت استعداد تابعی از مدیریت آموزشی است. مربیان اغلب این موضوع را هنگام استخدام و ایجاد ظرفیت معلمان برای افزایش کارایی و بهره‌وری آنها و ارتقای فضایی که می‌تواند آنها را در حرفه‌شان حفظ و پایدار کند، بیان می‌کنند. هنگامی که مؤسسات آموزشی به طور استراتژیک استعداد را مدیریت می‌کنند، فرآیندهای آموزشی شکوفا و شکوفا می‌شوند و عملکرد و رقابت‌پذیری را افزایش می‌دهند. سرمایه انسانی یک دارایی حیاتی مؤسسات آموزشی است؛ از این رو، نیاز به سرمایه‌گذاری گسترده در استعداد وجود دارد. برای مدیریت در هر سطح از آموزش، بسیار مهم است که اهداف افراد را در اهداف مدارس بگنجانند. برای این منظور، واحدهای منابع انسانی همه مؤسسات آموزشی باید معلمان را بر اساس شایستگی و اشتیاق استخدام کنند و سیاست‌های توسعه پرسنل و سیستم‌های پاداش را توسعه دهند که محیط‌های مساعدی را ایجاد کنند که می‌توانند استعدادهای جذب و حفظ کنند (گل‌بهار و کوثر^۵، ۲۰۲۰).

^۳ Davies and Davies

^۴ Baporikar and Smith

^۵ Gulbahar & Kosar

استراتژی جذب

ممکن است تعجب کنید که چرا برخی مدارس با استعدادترین معلمان را جذب می‌کنند در حالی که برخی دیگر این کار را نمی‌کنند. مدارس که بهترین مغزها را جذب می‌کنند، همیشه در میان همسالان خود برجسته هستند. یک نیروی کار با استعداد بالا نتایج مشهودی ایجاد می‌کند و زبان‌آموزان را از هر نقطه از جهان جذب می‌کند زیرا از دستیابی به آموزش با کیفیت مطمئن هستند. راز این مدارس برجسته در استراتژی‌های جذب آنها نهفته است که در زیر مورد بحث قرار گرفته است:

استراتژی ارتقای مکان

گل‌ها با عطر و گلبرگ‌های زیبای خود، زنبورها و پروانه‌ها را برای گرده افشانی جذب می‌کنند. به طور مشابه، مدرسه‌ای که در محیطی آرام و جذاب واقع شده و آب و هوای مساعدی برای تحصیل ارائه می‌دهد، باید هنگام پر کردن جای خالی تدریس، چنین زیبایی و ظرافتی را تبلیغ کند. سایر مزایای کار در مدرسه، مانند نزدیکی به مرکز شهر، دسترسی به امکانات ورزشی و تفریحی، باغ وحش، امکانات و دسترسی به اینترنت، خدمات حمل و نقل عالی، سیستم مراقبت‌های بهداشتی قابل اعتماد، محل اقامت راحت، منبع تغذیه قابل اعتماد، شبکه‌های مستقر و موارد مشابه دیگر باید ذکر شوند.

ایجاد استراتژی اعتبار مدرسه

یک مدرسه با بیان اهداف و بیانیه‌های ماموریتی که با فرهنگ مطلوب همسو هستند، اعتبار خود را می‌سازد. برای مدرسی که در یک منطقه یا ایالت خاص شهرت خوبی دارند، جذب معلمان با استعداد آسان است. یکی از راه‌های تأیید این امر، مشارکت فعال در مسابقات، مناظرات و نمایشگاه‌های مدرسه است. مدرسه همچنین باید به طور فعال در برخی از فعالیت‌های جامعه میزبان شرکت کند. خدمات و مشارکت اجتماعی باید برای مدرسه در اولویت باشد. شهرت خوب، معلمان با استعداد را به مدارس جذب می‌کند تا بخشی از داستان‌های موفقیت آنها باشند.

استراتژی ارتقای فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و شخصی

جدا از حقوق، معلمان به دلیل فرصت‌های آموزشی که اغلب توسط مدارس در محل زندگی خود ارائه نمی‌شود، برای کار به کشورهای دیگر سفر می‌کنند. به ویژه معلمان جوان به فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و شخصی علاقه‌مند خواهند بود. با توجه به این موضوع، مدارس می‌توانند با ارائه دسترسی آسان به آموزش و مدارک تحصیلی، این نیاز را برطرف کنند. علاوه بر این، آنها می‌توانند تعطیلات و مرخصی‌ها را نیز در قرارداد کاری خود بگنجانند تا بتوانند بر توسعه و رفاه شخصی خود نیز تمرکز کنند. این پیشنهاد به احیای سلامت روان کمک می‌کند که آنها را قادر به ارائه خدمات می‌کند. استراتژی دید جهانی گسترده‌تر مدرسه باید مطابق با فناوری اطلاعات و ارتباطات و از نظر فنی متمرکز باشد. این به بهبود همکاری

کمک می‌کند. استقرار امکانات اینترنتی با اتصال سریع شبکه، جذابیت بیشتری را ایجاد می‌کند. معلمان قرن بیست و یکم که با استفاده از رسانه‌های اجتماعی بزرگ شده‌اند، در حال افزایش هستند و دوست دارند در محیطی کار کنند که همکاری داشته باشند که مانند آنها استدلال می‌کنند و می‌توانند دانش خود را به اشتراک بگذارند. سازمان‌ها می‌توانند یک استراتژی مؤثر در رسانه‌های اجتماعی ایجاد کنند که آنها را در پلتفرم‌های مختلفی مانند فیس‌بوک یا اینستاگرام قرار دهد. آنها همچنین می‌توانند یک گروه شبکه‌سازی در لینکدین برای همه معلمان گذشته و فعلی ایجاد کنند. مدارس با جذب معلمان به مدرسه، از شناخته شدن توسط کاندیداهای بالقوه سود می‌برند. پلتفرم‌های رسانه اجتماعی ایجاد شده به مشتریان و والدین بالقوه اجازه می‌دهند تا با هم ارتباط برقرار کرده و تعامل داشته باشند.

ارائه مزایای کارمندی برای معلمان

مزایای کارمندی فراتر از پرداخت حقوق در پایان هر ماه است. معلمان، به عنوان موجودات اقتصادی، حق دریافت مزایای اضافی را دارند که به آنها کمک می‌کند تا در محل کار بهتر عمل کنند. این مزایا ممکن است شامل طرح بیمه سلامت، پاداش مرخصی، مرخصی سالانه، مزایای بازنشستگی و غیره باشد. این یک واقعیت شناخته شده است که نوع دانش‌آموزانی که از یک مدرسه فارغ‌التحصیل می‌شوند، نشان دهنده کیفیت معلمان آنها است. برای کسب شهرت خوب، زمان آن رسیده است که مدارس روی کیفیت معلمانی که استخدام می‌کنند سرمایه‌گذاری کنند (ویلکینز، ۲۰۱۴).

استراتژی حفظ

بله، زنبورها و پروانه‌ها ممکن است جذب گل‌های برجسته و خوشبو شوند، اما اگر گل فاقد شهد و رطوبت باشد، برای ماندگاری بیشتر آنها کافی نیست: شیرینی شهد آبدار است که آنها را حفظ می‌کند. به طور مشابه، مدرسه ممکن است با استراتژی‌ای که در مرحله استخدام استفاده کرده است، در جذب معلمان با استعداد موفق شود، بدون یک استراتژی حفظ کارآمد، مدرسه منتظر می‌ماند تا خروج این دارایی‌ها را به سمت "شهد آبدار شیرین" دیگر ببیند. در زیر چند نمونه از استراتژی‌های حفظ آورده شده است:

- فرهنگ مدرسه را در اولویت اصلی قرار دهید: رضایت شغلی معلمان باید یکی از اصول راهنمای مدیران آموزشی باشد. وقتی معلمان خوشحال می‌شوند، احساس اولویت می‌کنند، بیشتر مشارکت می‌کنند و تمایل دارند با تمام وجود در شغل خود بمانند.
- فرصت‌های رشد زیادی فراهم کنید: مدیران آموزشی باید به این نکته توجه داشته باشند، شما نمی‌توانید این استعدادها را زیبا را در مدرسه خود به کار بگیرید، مگر اینکه واقعاً به آنها اجازه دهید پیشرفت و مسیر شغلی خود را تجسم کنند و محیط توانمندساز را برای رسیدن به اوج دوران تدریس خود فراهم کنید.

⁶ Wilkins

- اطمینان حاصل کنید که معلمان و سایر کارکنان مدرسه از نقاط قوت خود استفاده می‌کنند: معلمان اگر در برخورد با محتوای برنامه درسی و دانش‌آموزان تا حدی استقلال داشته باشند، معمولاً نوآور و مبتکر هستند. وقتی فضای مدرسه تنگ و عموماً محدود باشد، استعدادها مهار می‌شوند. در چنین شرایطی، کسالت و خستگی باعث ایجاد فرسایش می‌شود.
- به کارکنان مدرسه به طور منصفانه پاداش دهید: فداکاری‌ها و خطراتی که کارکنان برای بهبود و ارتقای مدرسه متحمل می‌شوند، باید برای آنها پاداش منصفانه‌ای به همراه داشته باشد. کارفرمایان باید معیارهای دقیقی در مورد داده‌های پاداش مختص به کسب و کار مدرسه و منطقه جغرافیایی خود داشته باشند تا بهترین مغزها را جذب و حفظ کنند.
- استخدام استعدادهای متنوع: مدیران آموزشی باید دیدگاه وسیع‌تری داشته باشند و اقدامات پیشگیرانه‌ای را در به کارگیری انواع استعدادها برای بهبود حل مسئله، نوآوری و تدبیر اتخاذ کنند. این امر همچنین این تصور را ایجاد می‌کند که مدرسه نماینده جامعه‌ای است که به آن خدمت می‌کند. افزایش بهره‌وری و کارایی به دلیل تنوع استعدادها می‌تواند تقویت‌کننده روحیه باشد زیرا کارکنان می‌توانند به راحتی با یکدیگر همکاری و تعامل داشته باشند. این امر همواره تعهد و علاقه آنها را به مدرسه افزایش می‌دهد.

استراتژی پاداش

استراتژی صدور این مجوز می‌تواند هدف دوگانه‌ای را در جامعه مدرسه دنبال کند. این امر می‌تواند بهترین شیوه‌های عملکرد را تقویت و تحکیم کند، زیرا معلمان به نقش‌ها و مسئولیت‌های محول شده خود متعهدتر خواهند بود. به این ترتیب، می‌تواند کارکنان کم‌عملکرد را برای انجام مسئولیت‌هایشان ترغیب کند. در هر صورت، مزایای مدرسه غیرقابل انکار است. در زیر برخی از استراتژی‌های پاداشی که مدیران آموزشی و مسئولان مدارس برای بهبود مدارس خود امتحان می‌کنند، آمده است:

- تمرکز بر تنوع معلمان

تیم‌های متنوع و چندفرهنگی خلاق‌تر و نوآورتر از تیم‌های همگن هستند. به این دلیل که معلمان با پیشینه‌ها، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و سطوح تجربه متنوع، تمایل بیشتری به ترکیب و استفاده از رویکردهای مختلف برای مشکلات آموزشی مشابه در مدرسه دارند. بنابراین، تطبیق ماهیت متنوع استعدادها به کار گرفته شده، پاداش بزرگی است و می‌تواند گامی اساسی در جهت ایجاد یک محیط کار دوستانه برای کارکنان باشد. ترویج تنوع به تنهایی در مدرسه به موفقیت تیم منجر نمی‌شود. رهبران آموزشی همچنین باید تلاش کنند محیطی ایجاد کنند که معلمان، کارکنان غیرآموزشی و دانش‌آموزان با استعدادهای منحصر به فرد خود احساس راحتی کنند. وقتی رهبران فراگیر هستند، کارمندان به دلیل احساس رضایت در مدرسه، برای انجام مسئولیت‌های آموزشی خود تلاش بیشتری می‌کنند. برخی از راه‌هایی که می‌توانید محیط کاری فراگیرتری را پرورش دهید عبارتند از:

- تضمین و ارتقای امنیت روانی کارمندان، به ویژه کارکنان زن و معلول، و همچنین محافظت از افراد رنگین پوست و افراد با قومیت‌های مختلف.
- تشویق معلمان به آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات برای گرایش به مدل کار ترکیبی یا از راه دور.
- ترویج تحمل و تشویق به مشارکت به طوری که کارمندان در مدرسه بتوانند احساس تعلق داشته باشند و در نتیجه عملکرد بهینه داشته باشند. تشویق کارکنان به کار تیمی که برای رسیدن به یک هدف مشترک تلاش می‌کنند، تقویت‌کننده روحیه است.

– ایجاد امنیت روانی کارکنان در مدرسه

یک مدرسه با امنیت روانی، کارکنان مدرسه را قادر می‌سازد تا ایده‌ها، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و نوآوری‌ها را ارائه دهند. این به نوبه خود به کارکنان کمک می‌کند تا با فرسودگی شغلی مبارزه کنند، عملکرد بهینه داشته باشند، راه‌حل‌های خلاقانه برای چالش‌ها پیدا کنند و با سهولت و دقت نوآوری کنند. با این حال، تعداد کمی از رهبران آموزشی این راز را می‌دانند. اغلب آنها نسبت به امنیت روانی کارکنان خود حساس نیستند و در نتیجه، برخی از کارکنان در مدرسه به دلیل چنین سهل‌انگاری محض، روحیه خود را از دست می‌دهند.

برای ایجاد یک محیط امن، گوش دادن فعال را تمرین کنید و وضعیت فعلی این معیار را در سازمان خود بهتر درک کنید. راثول، پرسکات، لیندهولم، یاریش، زابالرو و بنسکوتر (۲۰۱۲) اشاره کردند که می‌توانید این کار را از طریق نظرسنجی‌های ناشناس انجام دهید. سپس، یک برنامه عملی برای تقویت و ارتقای امنیت روانی ایجاد کنید. برخی از اقداماتی که می‌توانید انجام دهید عبارتند از:

- تمرین رویکرد کم‌غرورانه به کار
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی در مورد گوش دادن فعال، مبارزه با تعصب ناخودآگاه، تنوع، عدالت و شمول
- پذیرا بودن برای بازخورد و تلاش‌های مشارکتی
- تغییر تمرکز از "اشتباهات" به "فرصت‌های یادگیری"

– اجازه دادن به مقداری انعطاف‌پذیری

انعطاف‌پذیری پاداش بزرگ و ارزشمندی است که یک مدیر مدرسه می‌تواند ارائه دهد. شادی زیادی در آزادی ابراز توانایی درونی در ارائه راه‌حل برای مشکلات وجود دارد. روش‌های سفت و سخت و سنتی عملکرد کاری در حال منسوخ شدن هستند. مدیران آموزشی باید فناوری‌هایی را در نظر بگیرند که کارمندان‌شان را برای کار از راه دور در هر مکانی که هستند، انعطاف‌پذیر کند. آینده کار از راه دور روشن است و تغییر به سمت انعطاف‌پذیری بیشتر در مورد محل کار، ماندگار خواهد بود. یک نظرسنجی اخیر نشان داد که ۵۵٪ از کارگران حاضرند ۵٪ یا بیشتر از حقوق خود را کاهش دهند تا در مورد محل کار خود انعطاف‌پذیر باشند. این اعداد نشان‌دهنده تمایل روزافزون به افزایش انعطاف‌پذیری در محل کار است.

- حتی به قیمت حقوق کمتر. تقریباً ۴۰٪ از کارگران ترجیح می‌دهند کار خود را ترک کنند تا اینکه تمام وقت به دفتر برگردند. با ارائه فرصت کار از راه دور یا در یک مدل ترکیبی به کارمندان خود، به ایجاد یک نیروی کار شاد، راضی و کارآمد کمک می‌کنید. این کارمندان احتمالاً در درازمدت در سازمان شما خواهند ماند (راثول^۷ و همکاران، ۲۰۱۲).

- از تعادل کار و زندگی پشتیبانی کنید و ساعات کاری انعطاف‌پذیر ارائه دهید

عادات شغلی ناسالم برای کارمندان مدرسه مضر است - و با این حال، در عمل، باورهای "فرهنگ کار فشرده" به سختی قابل فراموش کردن هستند. دلیل این امر این است که آنها به شدت توسط کارمندان در هر موقعیتی چاپ و درونی می‌شوند. با این حال، به عنوان یک مدیر مدرسه و کارفرما، می‌توانید با ایجاد تعادل پایدارتر بین کار و زندگی، به کارمندان کمک کنید تا از استرس و خستگی بیش از حد در محل کار جلوگیری کنند. یکی از راه‌های انجام این کار، دادن استقلال به کارمندان در مورد برنامه‌هایشان است. ساعات کاری انعطاف‌پذیر به افراد اجازه می‌دهد در ساعاتی که راحت‌تر هستند کار کنند، که به ۴۳٪ از کارگران کمک می‌کند تا کارآمدتر باشند. دادن کنترل بیشتر به افراد بر زمان خود نیز به آنها کمک می‌کند تا شادتر، سالم‌تر و در کل متعهدتر باشند. گام دیگری که می‌توانید بردارید، ارائه مقدار زیادی مرخصی با حقوق است. به این ترتیب، کارمندان می‌توانند زمان کافی برای تجدید قوا، لذت بردن از تعطیلات خانوادگی یا اختصاص دادن خود به سرگرمی‌هایشان داشته باشند. این امر نه تنها به جلوگیری از فرسودگی شغلی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند منجر به افزایش سطح تعامل و حفظ کارکنان نیز شود. همچنین می‌توانید از ارسال ایمیل‌های پس از ساعات کاری، پیام‌های مرتبط با کار و اضافه کاری مکرر جلوگیری کنید. برای ایجاد تعادل سالم بین کار و زندگی، کشورهایی مانند پرتغال و فرانسه قوانینی را اجرا کرده‌اند که کارفرمایان را از تماس با کارمندان پس از ساعات کاری منع می‌کند. در مارس ۲۰۲۲، لایحه مشابهی در نیویورک پیشنهاد شد که اجبار کارگران به پاسخگویی به ارتباطات کاری در خارج از ساعات کاری را غیرقانونی می‌کند.

• تنوع بخشیدن به سیستم پاداش و مزایا

هر مزیتی برای هر کارمندی مناسب نیست. به عنوان مثال، ممکن است همه کارمندان در فناوری اطلاعات و ارتباطات مهارت نداشته باشند؛ از این رو، هنگامی که شما در نظر دارید انعطاف‌پذیری را برای کارمندان خود برای کار از راه دور از مکانی دیگر ارتقا دهید، ممکن است برخی از کارمندان چنین پاداشی را خوشایند ندانند زیرا در چنین زمینه‌هایی از فناوری اطلاعات و ارتباطات در موقعیت نامساعدی قرار دارند. به طور مشابه، ساعات کاری انعطاف‌پذیر، والدین-کارمندان را راضی می‌کند، اما می‌تواند باعث شود کارمندان بدون فرزند احساس کنند که کنار گذاشته شده‌اند. آنی موریس، سردبیر Made in CA، می‌گوید: «ارائه پاداش‌هایی که برای فرد معنادار باشد، مهم است. برخی افراد پول یا ترفیع می‌خواهند؛ برخی دیگر ممکن است قدرانی یا مسئولیت بیشتر بخواهند. شما نمی‌توانید فقط به همه یک چیز بدهید...

⁷ Rothwell

شما باید آن را با نیازهای خاص هر فرد تطبیق دهید. برای فهمیدن اینکه کارمندان شما به چه چیزی ارزش می‌دهند، یک نظرسنجی انجام دهید و سوالات مربوط به انگیزه را در نظرسنجی‌های مربوط به تعامل خود بگنجانید. این به شما امکان می‌دهد تا کشف کنید که افراد شما چه مزایایی را معنادار می‌دانند. برخی از سوالاتی که می‌توانید بپرسید ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- چقدر از انگیزه و مزایای جانبی فعلی راضی هستید؟
- پاداشی را که برای شما جذاب‌تر است، ذکر کنید.
- اگر می‌توانستید پاداشی به بسته جبران خدمات خود اضافه کنید، آن پاداش چه بود؟
- به نظر شما، کم‌ارزش‌ترین و معنادارترین پاداش‌هایی که ارائه می‌دهیم کدامند؟
- یک سیاست شفاف و جامع برای ارتقای داخلی تدوین کنید.

طبیعتاً، هیچ کارمندی نمی‌خواهد در یک موقعیت خاص راکد بماند. کارمندان انتظار دارند در چند سال اول کار خود برای یک سازمان، پیشرفت رو به بالا داشته باشند. و مدرسی که مرتباً از درون استخدام می‌کند و پیشرفت داخلی را تقویت می‌کند، کارکنان خود را به طور مؤثرتری حفظ می‌کند. یک استراتژی مؤثر برای ارتقای داخلی، راهی عالی برای جلوگیری از دست دادن کارمندان ارزشمند به رقبا است. همچنین باعث می‌شود که آنها احساس قدردانی کنند و به آنها اجازه می‌دهد تا ضمن مشارکت در سهمیه خود در مدرسه، رشد و توسعه یابند. فرصت‌های رشد، عامل اصلی ارتباط کارمندان با رضایت شغلی است. برای حفظ رقابت، فرصت‌های توسعه شغلی را در مدرسه خود معرفی کنید، آموزش‌های ضمن خدمت را تشویق کنید و از استعدادهای داخلی خود برای شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها و سمپوزیوم‌هایی که در آنها روش‌های جدید ارائه خدمات و شایستگی را می‌آموزند، حمایت کنید. در اینجا چند نشانه وجود دارد که ممکن است کسی برای ارتقاء آماده باشد:

- آنها نقش فعلی خود را به خوبی فرا گرفته‌اند و هر بار کار عالی ارائه می‌دهند.
- می‌توانید برای حل مشکلات به آنها اعتماد کنید تا با شما و همکارانشان ارتباط برقرار کرده و به طور فعال کار کنند.
- آنها از شما در مورد فرصت‌های رشد و توسعه مهارت‌های جدید سوال می‌کنند.
- آنها بازخورد شما را اجرا می‌کنند و عملکرد آنها همچنان در حال بهبود است.
- مراقب این کارمندان باشید و هرگونه فرصت رشد بالقوه را به آنها اطلاع دهید (کاستلانو^۸، ۲۰۱۴).

استراتژی طراحی و توسعه نقش

استراتژی طراحی و توسعه نقش، محتوا، تکنیک‌ها و رابطه شغل را برای برآورده کردن مشخصات کار و شرح وظایف برای بهره‌وری، کارایی و کیفیت در مدرسه، برای برآورده کردن نیازهای فردی معلم و در

⁸ Castellano

نتیجه افزایش سطح عملکرد شغلی معلم، مشخص می‌کند. فرآیند طراحی نقش مبتنی بر تجزیه و تحلیل چگونگی هماهنگی و سازماندهی کار است. الزامات شغلی برای شناخت طراحی و توسعه نقش مؤثر بسیار مهم است. با این حال، ایده‌آل این است که بین اثربخشی شغل و کارایی شغل تمایز قائل شویم. کارآمدترین تکنیک ممکن است در کوتاه‌مدت خروجی‌ها را در مقایسه با ورودی‌ها به حداکثر برساند، اما در درازمدت مؤثر نباشد. موارد زیر فرآیندهای طراحی نقش هستند.

- چرخش شغل: انجام کار یکسان در طول زمان یکنواخت است، از این رو نیاز به چرخش وجود دارد. چرخش نقش، جابجایی کارکنان از یک وظیفه به وظیفه دیگر برای کاهش یکنواختی با افزایش تنوع است.

- گسترش شغل: به معنای ادغام یا ترکیب فعالیت‌های قبلاً پراکنده از واحدهای مختلف درون بخش در یک بخش کاری برای کاهش موارد بی‌اهمیت یا تکراری بودن وظایف است.

- غنی‌سازی شغل: این فراتر از گسترش شغل است تا استقلال و مسئولیت بیشتری به یک شغل اضافه کند و مبتنی بر رویکرد ویژگی‌های شغل است. غنی‌سازی شغل با ارائه شغلی که به دلیل به‌کارگیری ابزار، تجهیزات و تکنیک مناسب، رضایت‌بخش و کامل باشد، با هدف به حداکثر رساندن علاقه و چالش کار برای کارمند انجام می‌شود. شغل مدرسه زمانی غنی می‌شود که مدیران مدرسه به طور کافی این امکانات و ابزارهای آموزشی را تهیه و به طور مؤثر به کار گیرند تا توسط استعدادهای درون مدرسه برای بهره‌وری و کارایی بیشتر مورد استفاده قرار گیرد.

- گروه‌های کاری مستقل: رهبران آموزشی باید بدانند که در استراتژی توسعه استعداد خود، به معلمان و سایر کارکنان مدرسه باید سطحی از آزادی برای فعالیت در محدوده قوانین و مقررات موجود داده شود. تا حد زیادی اعتقاد بر این است که اعضای تیم خودگردان بسیار نوآور و خلاق هستند (نری، اس. و ویلکینز؛ ۲۰۱۸).

استراتژی برنامه‌ریزی جانشینی

من اغلب می‌شنوم که کارمندان تازه استخدام شده و حتی کسانی که مدت زیادی در شغل خود مانده‌اند، می‌گویند: "من یک قرار شغلی دائمی دارم"، که مایه خوشحالی است - اما به طور مطلق، هیچ قرار شغلی دائمی نیست. انتقال‌ها در یک نقطه خاص از زمان در طول شغل اتفاق می‌افتند. به عنوان مثال، انتقال، ارتقاء، استعفا، بازنشستگی و خاتمه طبیعی از طریق مرگ، یک برنامه جانشینی را اجتناب‌ناپذیر و اجباری می‌کند. لازم است که پر کردن جای خالی بدون مشکل انجام شود تا سیستم به طور یکپارچه اجرا شود. برنامه‌ریزی جانشینی فرآیند شناسایی موقعیت‌های حیاتی برای پر کردن با افراد مولد و کارآمد در مدرسه است. برای اطمینان از موفقیت در جانشینی، باید فرآیندهای زیر رعایت شود:

⁹ Neri, S., & Wilkins

• شناسایی حوزه‌ها و موقعیت‌های کلیدی

حوزه‌ها و موقعیت‌های کلیدی برای فعالیت‌های عملیاتی و اهداف استراتژیک سازمان حیاتی هستند. مشخص کنید کدام موقعیت‌ها، در صورت خالی ماندن، دستیابی به اهداف تجاری فعلی و آینده را بسیار دشوار می‌کنند و مشخص کنید کدام موقعیت‌ها، در صورت خالی ماندن، برای سلامت، ایمنی یا امنیت جامعه میزبان و کل کشور مضر خواهند بود.

• شناسایی توانایی‌ها برای حوزه‌ها و موقعیت‌های کلیدی

برای تعیین معیارهای انتخاب، تلاش‌های توسعه کارکنان را متمرکز کنید و انتظارات عملکردی را تعیین کنید. شما باید توانایی‌های مورد نیاز برای حوزه‌ها و موقعیت‌های کلیدی شناسایی شده در مرحله اول را تعیین کنید. دانش، مهارت‌ها (از جمله زبان)، توانایی‌ها و شایستگی‌های مرتبط مورد نیاز برای دستیابی به اهداف تجاری را شناسایی کنید؛ از نمایه شایستگی‌های کلیدی رهبری استفاده کنید؛ و کارمندان را در مورد حوزه‌ها و موقعیت‌های کلیدی و قابلیت‌های مورد نیاز مطلع کنید.

• شناسایی کارمندان علاقه‌مند و ارزیابی آنها در برابر توانایی‌ها

مشخص کنید چه کسی به حوزه‌ها و موقعیت‌های کلیدی علاقه‌مند است و پتانسیل پر کردن آنها را دارد. برنامه‌ها و علایق شغلی را با کارمندان در میان بگذارید، حوزه‌ها و موقعیت‌های کلیدی آسیب‌پذیر و کاندیداهایی را که آماده پیشرفت هستند یا مهارت‌ها و شایستگی‌های آنها می‌تواند در بازه زمانی مورد نیاز توسعه یابد، شناسایی کنید و اطمینان حاصل کنید که تعداد کافی از کاندیداهای دوزبانه و اعضای گروه‌های تعیین شده در گروه‌های تغذیه‌کننده برای حوزه‌ها و موقعیت‌های کلیدی قرار دارند.

• توسعه و اجرای برنامه‌های جانشینی و انتقال دانش

استراتژی‌هایی برای یادگیری، آموزش، توسعه و انتقال دانش سازمانی را در برنامه‌ریزی و مدیریت جانشینی خود بگنجانید. تجربیات یادگیری، آموزش و توسعه‌ای را که سازمان شما برای موقعیت‌های رهبری و سایر زمینه‌ها و موقعیت‌های کلیدی به آن نیاز دارد، تعریف کنید، برنامه‌های یادگیری کارمندان را به دانش، مهارت‌ها (از جمله زبان) و توانایی‌های مورد نیاز برای نقش‌های فعلی و آینده مرتبط کنید و با کارمندان در مورد چگونگی انتقال دانش سازمانی خود بحث کنید.

• ارزیابی اثربخشی

برنامه جانشینی و تلاش‌های مدیریتی خود را ارزیابی و نظارت کنید تا از موارد زیر اطمینان حاصل شود: برنامه‌های جانشینی برای همه حوزه‌ها و موقعیت‌های کلیدی تدوین شده‌اند؛ موقعیت‌های کلیدی به سرعت پر می‌شوند؛

کارمندان جدید در موقعیت‌های کلیدی به طور مؤثر عمل می‌کنند؛ و اعضای گروه‌های تعیین شده به طور کافی در گروه‌های تغذیه‌کننده برای حوزه‌ها و موقعیت‌های کلیدی حضور دارند (هاپکینز؛ ۲۰۱۱).

ممیزی استعداد

ممیزی استعداد یک عملکرد ارزیابی یا سنجش است که در آن یک مدیر آموزشی یا مدیر مدرسه تلاش می‌کند تا حوزه‌های قوت در استراتژی مدیریت استعداد اتخاذ شده توسط مؤسسات خود را شناسایی کند و همچنین جنبه‌هایی را که در این فرآیند به خوبی کار نمی‌کنند، مشخص کند تا توانایی استخدام مؤسسات خود را بهبود و تسریع بخشد و تغییر سیاست را توصیه کند. در زیر فرآیندهای ممیزی استعداد آمده است:

- *آماده‌سازی صحنه:* این ترتیب مقدماتی با هدف تعیین زمان مشاوره ممیزی استعداد است. در این مرحله، متخصص ممیزی استعداد، مروری بر آنچه از ابتدا تا انتهای فرآیند ممیزی استعداد انتظار می‌رود، تهیه و ارائه می‌دهد.

- *مرحله مشاوره:* در این مرحله، یک مدیر آموزش دیده و متعهد به استعداد، مصاحبه مشاوره‌ای با کارمندان انجام می‌دهد. این مرحله بسیار مهم است زیرا برای ایجاد درک عمیق از عملکرد و عملکرد کارمندان در مؤسسه ساختار یافته است.

- *مرحله بررسی:* داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده سپس می‌توانند برای استنتاج و توصیه‌های احتمالی برای اجرا، تجزیه و تحلیل شوند.

- *مرحله بررسی توصیه‌ها:* بر اساس تخصص و بینش‌ها، مدیر استعداد و تیمش گزارش جامعی تهیه خواهند کرد که مشاهدات و توصیه‌های سطح بالایی را برای بهبود و تغییر الگو در سیاست حفظ استعداد سازمان در اختیار سازمان قرار می‌دهد (سیبگاتولینا، مرزون و سیبگل؛ ۲۰۱۹).

نتیجه‌گیری

توسعه هر تمدنی و پیشرفت تکنولوژیکی همه کشورهای جهان، نمایانگر پیشرفت آموزشی آنهاست. این امر به دلیل اولویت و دقت لازمی که به بخش آموزش می‌دهند، امکان‌پذیر شده است. اگر بهترین مغزهای آنها به اندازه کافی انگیزه نمی‌گرفتند، جذب نمی‌شدند و در سطوح مختلف آموزشی در کشورهای خود حفظ نمی‌شدند، این یک سراب یا در بهترین حالت، یک رویا بود. کشورهای در حال توسعه باید به خود بیایند و بخش آموزشی خود را برای جذب و حفظ بهترین مغزها از سراسر جهان بازسازی کنند تا به اهمیت و ارزش آنها در جامعه ملتها پی ببرند.

¹ Hopkins

¹ Sibgatullina, Merzon & Seibgl

منابع

- Baporikar, N., & Smith, A. (2019). Talent Management in Higher Education Institution. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, 6(2), 36–57. <https://doi.org/10.4018/ijamse.2019070103>
- Bisschoff, T. (2012). Book Review: Talent Management in Education. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(3), 412–413 <https://doi.org/10.1177/1741143212438798>
- Brundrett, M. (2011). Talent management in education. *Education* 3-13, 39(5), 561–562. <https://doi.org/10.1080/03004279.2011.564589>
- Castellano, W. G. (2014). *Practices for engaging the 21st century workforce: challenges of talent management in a changing workplace*. Pearson Education, Inc.
- Cooper, C. L. (2005). *Leadership and management in the 21st century: business challenges of the future*. Oxford University Press.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2009). *Talent management in schools*. Centre for Strategic Education.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2011). *Talent management in education*. Sage.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2014). *Talent management in education*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Davis, T. (2007). *Talent assessment: a new strategy for talent management*. Gower.
- Gülbahar, Ç. A., & Koşar, D. (2020). Analysing the views of private School administrators about talent management. *Journal of Qualitative Research in Education*, 8(3), 1–29. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.3s.10m>
- Hopkins, D. (2011). Talent management in education. *School Leadership & Management*, 31(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.590749>
- Mohammed, R. (2011). Book review: Talent management in education. *Management in Education*, 25(4), 189–190. <https://doi.org/10.1177/0892020611417790>
- Musakuro, R. N., & de Klerk, F. (2021). Academic talent: perceived challenges to talent management in the South African higher

- education sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1394>
- Neri, S., & Wilkins, S. (2018). Talent management in transnational higher education: strategies for managing academic staff at international branch campuses. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(1), 52–69. <https://doi.org/10.1080/1360080x.2018.1522713>
- Odden, A. (2011). *Strategic management of human capital in education: improving instructional practice and student learning in schools*. Routledge.
- Perekrestova, V. A., Fursova, P. V., & Nikolaeva, G. N. (2020). Organization Talent Management. *Scientific Development Trends and Education*. <https://doi.org/10.18411/lj-02-2020-79>
- Rothwell, W. J., Prescott, R. K., Lindholm, J., Yarrish, K. K., Zaballero, A. G., & Benschoter, G. M. (2012). *The encyclopedia of human resource management*. San Francisco: Pfeiffer.
- Savanevičienė, A., & Vilčiauskaitė, B. (2017). Practical application of exclusive and inclusive talent management strategy in companies. *Business, Management and Education*, 15(2), 242–260. <https://doi.org/10.3846/bme.2017.366>
- Sibgatullina, I. F., Merzon, E. E., & Seibgll, A. (2019). Talent management under conditions of digital transformation in education. *Psychology in Education*, 1(2), 169–175. <https://doi.org/10.33910/2686-9527-2019-1-2-169-175>
- Wilkins, S. (2014). International education hubs: student, talent, knowledge-innovation models, edited by Jane Knight. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(3), 355– 357. <https://doi.org/10.1080/1360080x.2014.899062>