

## ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران

راضیه شبانی\*  
عباس خورشیدی\*\*  
لطف اله عباسی\*\*\*  
کوروش فتحی واجارگاه\*\*\*\*

### چکیده

در این پژوهش به ارائه الگوی شایستگی برای مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران پرداخته شده است. جامعه آماری مورد نظر پژوهش حاضر را تعداد ۳۰ نفر (۵ زن و ۲۵ مرد) از خبرگان تشکیل داده است که به کمک نمونه گیری سرشماری گلوله برفی هدفمند تعداد ۳۰ نفر خبره حوزه علوم تربیتی انتخاب شدند. روش پژوهش حاضر از نظر اهداف؛ کاربردی و از نظر داده کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده بنیاد است و از طریق مصاحبه و در نهایت با استفاده از نظریه تفسیری یک الگوی بومی نهایی خواهد شد. ابزار سنجش پژوهش حاضر به کمک یک فرم سازمان یافته مصاحبه که در آن الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی تنظیم شده است. ابتدا کلیه الگوها، یافته‌ها، مطالعات و تئوری‌ها بررسی شده و سپس توسط کد گذاری باز، شاخص‌ها احصا شدند و بعد از مقوله بندی کد گذاری محوری برای ۳۰ نفر از خبرگان حوزه ارسال شده تا کد گذاری انتخابی انجام شود و از طریق فن دلفی و مصاحبه عمیق به اشباع نظری رسیده شد. اعتبار و روایی فرم مصاحبه شایستگی به مدد فن دلفی به دست آورده شده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها کیفی است و نخستین یافته پژوهش حاضر بیانگر آن است که الگوی بهینه شایستگی برای مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران کدام است. این الگو مرکب از ۱۲۴ شاخص است که می‌تواند مددیار مدیران در مدارس باشد. دومین یافته پژوهش حاضر بیانگر آن است که الگوی مذکور مرکب از چه ابعادی است. این الگو مرکب از ۶ بعد است که به ترتیب اولویت شامل بعد ذهنی بینشی، بعد درون فردی، بعد بین فردی، بعد اخلاقی، بعد عملکردی و بعد رهبری است در سومین یافته پژوهش حاضر مؤلفه‌های سازنده الگوی مذکور ۱۳ مورد است که شامل مهارت‌های تصمیم گیری، مهارت‌های ادراکی، شایستگی‌های

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرکز، تهران، ایران.

\*\* استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) a\_khorshidi40@yahoo.com

\*\*\* استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

\*\*\*\* استاد گروه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

شخصیتی، رفتار حرفه‌ای، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی‌های ارزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، دانش و مهارت، استاندارد سازی و مدیریت است چهارمین یافته پژوهش حاضر بیانگر آنست که هر یک از مؤلفه‌های الگوی مذکور مرکب از چه شاخص‌هایی است.

واژه‌های کلیدی: الگو، بعد اخلاقی، بعد بین فردی، بعد درون فردی، بعد ذهنی بینشی، بعد رهبری، بعد عملکردی، شایستگی، مدارس ابتدایی

### مقدمه

در دنیای پر تحول امروزی مدیران یکی از اهرم‌های کلیدی در اداره سازمان‌ها به شمار می‌روند و داشتن مدیران توانمند که بتوانند سازمان‌ها را در کشاکش امواج خروشان تحولات و رقابت با موفقیت به سوی آرمان‌ها هدایت نمایند یک مزیت رقابت ملی شناخته می‌شود (زاهدی و شیخ، ۱۳۹۵). همچنین تغییرات سیاسی، اقتصادی، جغرافیایی و فناوری، تاثیرات شگرفی بر سازمان‌ها داشته است، سرعت این تغییرات، همراه با افزایش رقابت جهانی، سازمان‌ها را مجبور کرده است تا با بازاندیشی در شیوه‌های انجام کار خود، فعالیت‌های خود را مجدداً سازماندهی کنند. از جمله موضوعات مهم دنیای امروز به این موارد می‌توان اشاره کرد: نوآوری و دانش مهمترین عامل تولید قلمداد می‌شود (هوسیلد و بکر، ۲۰۱۰). ذهن کارکنان و مدیران به بانک اطلاعات استراتژیک تبدیل شده است (سولیمان و اسپونر، ۲۰۱۱). بر این اساس دانش و مهارت کارکنان مهمترین منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها لقب گرفته است و نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین و تقلیدناپذیری بااهمیت‌تر شده است (گابریا، ۲۰۱۳). با توجه به اینکه انسان‌ها در قلب سازمان‌ها، نقشی حیاتی و تعیین کننده را بر عهده دارند (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۶). لذا شایستگی‌های آنها باید تقویت شود. بر این اساس هر سازمانی که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مطمئناً تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد داشته است و کارآمدی و شایستگی تنها از طریق توجه به برنامه‌های ارتقاء و بهبود ویژگیها و شایستگی‌ها تحقق خواهد یافت (ابوالعلائی و همکاران، ۱۳۹۵).

1. Huseild & Becker
2. Soliman & Spooner
3. Gabrira

امروزه مدیریت و شایستگی‌های آن در رأس همه مسائل قرار دارد اگر مدیریت تفکر راهبردی نداشته باشد و نتواند راهکارها و روش‌های مناسب را با تفکر سریع درک کند، هرگز قادر نخواهد بود سازمان را به تحقق اهداف و به کارگیری روش‌های مناسب هدایت کند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۵). مدیران، یکی از مهمترین ارکان در هر سازمان و به ویژه سازمان‌های آموزشی به شمار می‌آیند که در انجام مأموریتها و تحقق اهداف سازمان نقش به‌سزایی دارند. از اینرو، همواره موفقیت‌ها و شکست‌های یک سازمان به حساب مدیران آن گذاشته می‌شود. در این میان، در کشورهای در حال توسعه که نگرش سیستمی در سازمان‌ها کمتر نهادینه شده است، نقش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است. در این سازمان‌ها، مدیرانی که از ویژگی‌های مطلوب (شایستگی) برخوردار باشند، سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آنرا بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند (پورکریمی و صداقت، ۱۳۹۳).

در همین راستا، شورای عالی اداری در یک‌صدمین جلسه در سال ۱۳۸۲ پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به منظور ارتقاء بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و مدیریت دستگاه‌های اجرایی و برقراری نظام مطلوب انتخاب و انتصاب مدیران متعهد و متخصص و ایجاد ثبات در مدیریت‌ها و افزایش انگیزش کارکنان برای ارتقاء شغلی، ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران را تصویب نموده است. در ماده ۹ این آیین‌نامه آمده است که به منظور شناسایی افراد شایسته برای تصدی پست‌های مدیریتی و فراهم نمودن زمینه‌های بروز توانایی و لیاقت افراد، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و دستگاه‌ها می‌توانند نسبت به برگزاری آزمون‌های عمومی و اختصاصی مدیریتی از بین داوطلبان پست‌های مدیریتی و سرپرستی اقدام و افراد واجد شرایط را به مقامات مسئول معرفی کنند (مصوبات برنامه اصلاح نظام‌های مدیریتی از هفت برنامه تحول در نظام اداری، ۱۳۸۲).

دین مبین اسلام نیز به فرهنگ شایسته‌پروری تاکید فراوان و به کارگماری شایستگان سفارش زیادی نموده است. منصب‌ها و مسئولیت‌ها، امانت‌هایی به شمار می‌آیند که باید به اهلش واگذار شوند، همانا خداوند شما را امر می‌کند که امانت‌ها را به اهل آن واگذار کنید (سوره نسا، آیه ۵۸). شایستگی به شیوه‌های مختلفی تعریف شده است. به عنوان

نمونه آرمسترانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) شایستگی را مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل می‌داند که دارنده آن‌ها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. در واقع، شایستگی الگویی را ارائه می‌کند که نشان دهنده فرد یا عملکرد برتر در شغل محوله است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۲).

از نظر مک‌کلند<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) شایستگی عبارت است از ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودانگاری‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی و یا مهارت‌های رفتاری شناختی، هر ویژگی فردی که به طور قابل اعتماد قابل اندازه‌گیری یا سفارش است و می‌تواند برای تمایز قائل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود. لوسیا و لپسینگر<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) شایستگی را، گروهی از دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط می‌دانند که بر بخش عمده‌ای از شغل یک فرد اثر می‌گذارند و با عملکرد شغلی همبستگی دارند. طبق تعریف جامعه بین‌المللی عملکرد، مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار و به صورتی اثر بخش انجام دهند؛ شایستگی نامیده می‌شود. بنابراین و براساس تعاریف فوق می‌توان گفت اغلب تعاریف شایستگی به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره دارد که به اهداف سازمانی مربوط است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی‌های آن افراد خوانده می‌شود؛ یعنی، افراد شایسته، افرادی هستند که الگوی رفتاری مطلوبی را ارائه می‌دهند و این امر در عملکرد به معیارهای اثربخشی تعبیر می‌شود. (خنیفر، ۱۳۹۴).

در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آن انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. در همه سازمان‌ها (دولتی و غیر دولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام

---

1. Armstrong

2. Mccllland

3. Lucia & Lepsinger

موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی، مهارت‌ها، توانایی‌ها، و ویژگی‌های خاص است. شایستگی ابزاری اساسی برای برنامه ریزی و مدیریت نیروی کار است. زیرا اعتقاد بر آن است که سرمایه‌های انسانی عامل مهم در کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها هستند. در واقع توجه زیاد به رویکرد شایستگی‌ها نشأت گرفته از توانمندی‌های سازمان‌ها است. به بیان دیگر سازمان موفق و مؤثر مزیت رقابتی خود را با توسعه شایستگی‌های افراد ایجاد و حفظ می‌کند. از طرف دیگر رویکرد شایستگی‌ها برای توسعه مدیران بسیار حائز اهمیت است زیرا از این طریق می‌تواند عملکرد خود را توسعه و بهبود بخشد (هورتن، ۲۰۱۳). شایستگی‌ها با عملکرد موفقیت‌آمیز در ارتباط هستند لذا باید خود را در الگوهای رفتار قابل مشاهده بصورت مثبت و سودمند نشان دهند و بتوان آنها را در قالب الگوهایی رفتاری تعریف کرد. الگوی شایستگی می‌تواند برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز برای بهبود عملکرد در کار فعلی خود و آماده‌سازی برای مشاغل دیگر، و شناسایی شکاف‌ها و نقص‌ها مورد استفاده قرار گیرد. در این راستا، برنامه‌های پیشرفت فردی و آموزش‌های ضمن خدمت برای پرکردن این شکاف‌ها ارائه می‌شود. از نظر فاگ (۱۹۹۹)، الگوی شایستگی ابزار توصیفی برای شناسایی شایستگی‌های لازم برای فعالیت یک نقش خاص در کار، شغل، سازمان یا صنعت است. به عبارت ساده، الگوی شایستگی شرح رفتاری شغل است که باید با توجه به هر شغل و حرفه تعریف شود. با این حال مسئولیت‌های مدیران نیاز به شایستگی‌های خاصی دارد که متخصصان منابع انسانی اگر می‌خواهند موفق باشند باید آنها را به دست آورند. در ادبیات منابع انسانی این شایستگی‌ها در قالب یک لیست از مهارت‌های مرتبط، دانش، بینش، صفات، توانایی تعریف شده است، و شناسایی این شایستگی‌ها باید در دستور کار مدیران ارشد که تحت فشارهای رقابتی، سیاسی و اجتماعی و آگاهی ذینفعان قرار دارند، قرار گیرد. لذا در اختیار داشتن مجموعه‌ای از صلاحیت‌های مدیریتی می‌تواند به عنوان یک پیش‌شرط برای رشد اقتصادی و بقای کسب و کار از طریق جلب مشتری کمک کند. (طهماسب و همکاران، ۲۰۱۴).

در خصوص اینکه مدیران باید چه شایستگی‌هایی داشته باشند پژوهش‌های مختلفی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره شد. این پژوهش‌ها مبنایی برای شناسایی

مفاهیم و شاخص‌های شایستگی مدیران می‌باشند که بر اساس مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته مبنای نظری تحقیق حاضر می‌باشند، لیکن مدل مفهومی پژوهش حاضر، مدل ملینگ، مورالس و لایتمن (۲۰۱۴) است که چارچوبی برای شایستگی مدیریت کسب و کار مدرسه است و شایستگی‌های این مدل در قالب ۶ بعد و ۲۶ مؤلفه طبقه بندی شده‌اند. شش بعد مدل عبارتند از: مدیریت کردن خود و مهارت‌های شخصی، تهیه مسیر، سهولت در تغییر، کارکردن با افراد، استفاده مؤثر از منابع، دستیابی به نتایج. در زیر مدل مفهومی پژوهش ارائه شده است.

مهارت‌های شخصی	تهیه مسیر	سهولت در تغییر	کارکردن با افراد	استفاده مؤثر از منابع	دستیابی به نتایج
مدیریت منابع خود	مهیا کردن رهبری	طرح‌ریزی، رهبری و اجرای تغییر سازمانی.	تخصیص و پایش پیشرفت کار	مدیریت منابع مالی	مدیریت پروژه‌ها
حفظ توسعه حرفه‌ای مداوم (CPD)	طرح‌ریزی بهبود مدرسه	توسعه نوآوری	توسعه روابط سودبخش با همکاران و ذی‌نفعان	مدیریت تکنولوژی	مدیریت فرآیندهای مدرسه
توسعه شبکه‌های شخصی	تضمین مطلوبیت با الزامات قانونی، تنظیمی، اخلاقی و اجتماعی	ظرفیت سازی برای تغییر سازمانی	بکارگیری، استخدام و حمایت از برنامه ریزی نیروی کار و سازماندهی دوباره	مدیریت سلامت و ایمنی	اجرای بهبود خدمات مدرسه
حفظ ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای	مدیریت ریسک		مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان	مدیریت منابع فیزیکی	بهبود عملکرد مدرسه
	پرورش فرهنگ مدرسه		ایجاد، توسعه و رهبری تیم‌ها	مدیریت تأثیر محیط	

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

افشاری و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی به مطالعه تطبیقی صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی مدیران دوره ابتدایی نظام آموزش و پرورش ایران با کشورهای ژاپن، امریکا و استرالیا پرداختند. هدف این پژوهش، شناسایی برنامه‌های صلاحیت، مهارت و شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در چهار کشور ایران، ژاپن، استرالیا و امریکا است. این تحقیق یک تحقیق تطبیقی است. اطلاعات مورد نیاز آن برای پاسخگویی به پرسش‌های

تحقیق از طریق اسناد و مدارک کتابخانه‌ای، گزارش‌های تحقیقی، سایت‌های معتبر علمی لاتین و سایت‌های وزارت آموزش و پرورش کشورهای مورد مطالعه گردآوری شده است. الگوی مورد استفاده در این زمینه، الگوی بردی است. مهم‌ترین نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که معیارها و شاخص‌های تعیین شایستگی مدیران ابتدایی در ایران نسبت به کشورهای ژاپن، استرالیا و آمریکا به صورت کلی تعیین شده و در مواردی همچون تعیین آزمون صلاحیت برای انتخاب مدیران مدارس، ارائه گواهینامه مقدماتی و پیشرفته برای شایستگی مدیران، ارتقاء حداقل میزان تجربه و سابقه آموزشی موفق و مدرک تحصیلی برای مدیران، گذاردن حداقل شرایط سنی و دارا بودن آثار علمی و تحقیقاتی در مدیران مدارس در ایران نسبت به کشورهای مورد بررسی دارای ضعف بوده است.

امیری جامی و علایی (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی پیشنهادی شایستگی‌های موردانتظار مدیران آموزشی مدارس دخترانه مقاطع سه گانه شهرستان تربت جام» انجام داده‌اند. این پژوهش به منظور بررسی و تبیین شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران مقاطع سه گانه مدارس دخترانه و تهیه فهرستی از شایستگی‌های عمومی و اختصاصی موردانتظار از مدیران و تدوین چارچوب مبنایی برای مدیران آموزشی مقاطع سه گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت جام بود. در این پژوهش کیفی از نوع مطالعه موردی، ۸۷ نفر به عنوان شرکت‌کننده وارد مطالعه شدند. داده‌ها توسط ۸۷ مصاحبه نیمه ساختار یافته جمع‌آوری شده و مضامین به شیوه استقرایی استخراج گردید، با بهره‌گیری از روش استروبرت کدگذاری شد و به شیوه تفسیری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت به منظور ارائه چهارچوب مناسب از شایستگی‌های مدیران آموزشی از شیوه تحلیل ساختاری استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های مورد انتظار مدیران را می‌توان در قالب دو بعد اصلی شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های اختصاصی و در چهار مقوله طبقه‌بندی کرد. این مقوله‌ها عبارت بودند از: ۱) فضائل اخلاقی (ایمان و تقوا، تعهد و مسئولیت‌پذیری، عدالت محوری، اعتمادآفرینی و وحدت آفرینی) ۲) ویژگی‌های شخصیتی (قاطعیت، خلاقیت و نوآوری، بینش راهبردی، برانگیختگی، آراستگی، هوش فرهنگی و تحصیلات) ۳) انتظارات نقش (تصمیم‌گیری، مدیریت دانش، مدیریت زمان، مدیریت منابع، مدیریت استعداد، مدیریت ارتباطات، مربی‌گری و حل مسئله) و ۴) وظایف (برنامه‌ریزی، نظارت و راهنمایی و التزام به قوانین

هماهنگی و سازماندهی). یافته‌های پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های ایمان و تعهد در مورد شایستگی‌های عمومی موردانتظار از مدیران آموزشی و مؤلفه ارتباطات در مورد شایستگی‌های اختصاصی مورد انتظار از مدیران آموزشی هر یک از مقاطع سه گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت جام بیشتر از سایر شایستگی‌ها مورد تأکید قرار گرفته‌اند. فرزانه، کریمی و نوروزی (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه مطالعه موردی: مدیران مدارس متوسطه شهرستان شهریار پرداخته‌اند. برای این منظور از روش تحقیق کیفی و کمی استفاده شد. در بخش کیفی با استفاده از روش نظریه داده بنیاد به بررسی عوامل شکل دهنده صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه به صورت الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای پرداخته شده و در بخش کمی نیز با استفاده از روش پیمایش به بررسی وضع موجود و آزمون الگوی طراحی شده اقدام شده است. ابزار مورد استفاده در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه بود. الگوی مفهومی احصا شده در بخش کیفی، به وسیله پرسشنامه محقق ساخته به وسیله ۲۷۵ نفر از دبیران مدارس متوسطه شهرستان شهریار در سال تحصیلی ۹۳-۹۴ و با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل چهار مؤلفه اساسی است. این مؤلفه‌ها عبارتند از: ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت، دانش و نگرش.

بوچاما و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی به موضوع «شایستگی‌های مدیریت مدرسه: عقاید ادراکی و خودکارآمدی مدیران مدرسه» در کبک کانادا پرداختند. آن‌ها معتقدند بر اساس متون مختلف، تجدیدنظر در کارآموزی و کاندید شدن برای مدیر آتی مدرسه براساس نیمرخ‌های شایستگی انجام می‌شود. در کبک، وزیر آموزش نیمرخ شایستگی را از سال ۲۰۰۸ بطور مخصوص برای مدیران مدرسه تشکیل داد. این مطالعه، پرسشنامه‌ای را براساس عقاید ادراکی و خودکارآمدی مدیران مدرسه با توجه به این شایستگی‌ها و عوامل مرتبط با آن پیشنهاد می‌دهد. وزن پاسخ‌دهندگان بیشتر به سمت مدیریت خدمات آموزشی و به دنبال آن منابع انسانی، محیط آموزشی و درنهایت اجرا بود. نتایج نشان دهنده تفاوت قابل ملاحظه‌ای بین مدیریت اجرایی و سطح تعلیم و اندازه مدرسه است. همچنین در مقایسه با مدیرانی که توسعه حرفه‌ای آنها از طریق مربی‌گری انجام شده بود،



مدیرانی که فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای آنها شامل همایش و سمینار بود، حس اثربخشی شخصی بیشتری را در این عامل احساس می‌کردند. در مدل ارائه شده آنها دو مفهوم کلیدی، مشخص شده است: توسعه حرفه‌ای و عقاید خود کارآمدی.

توسعه حرفه‌ای: مفهوم توسعه حرفه‌ای بعنوان ابتکار عمل متمرکز، جامع و حمایت‌شده براساس بهبود اثربخشی دبیران و مدیران تعریف شده است تا در نهایت تأثیر مثبتی بر پیامدهای دانش‌آموز بگذارد (هیرش، ۲۰۰۹). توسعه حرفه‌ای شامل فرآیندها و فعالیت‌هایی است که از طریق آن دبیران به دانش، مهارت‌ها (شورای توسعه ملی کارکنان) و نگرش‌های حرفه‌ای دست می‌یابند تا یادگیری دانش‌آموز بهبود یابد. (گاسکی، ۲۰۰۰).

عقاید خودکارآمدی: نظریه عقاید خود کارآمدی که قبلاً به آن نظریه اجتماعی شناختی می‌گفتند. (باندورا، ۱۹۸۶)، نظریه یادگیری اجتماعی است. این عقیده‌ای ذهنی است که یک فرد قابلیت انجام موفقیت‌آمیز یک عمل را دارد. این نظریه نه تنها یکی از تعیین‌کننده‌ترین مکانیزم‌های روان‌شناختی رفتار بشر را ارائه می‌دهد، بلکه همچنین یکی از مهم‌ترین مفاهیم در گروه نظریه‌های انگیزشی محسوب می‌شود (لندی، ۱۹۹۱؛ لاک، ۱۹۹۱؛ گورل، ۱۹۹۰؛ اسپانک، ۱۹۹۵). براساس ساختارهای عینی و ذهنی، عقیده خود کارآمدی نشان‌دهنده محکومیت عقیده یک فرد است که در رابطه با قابلیت خود در پرداختن به آنچه که در یک موقعیت مورد نیاز است، گسترش می‌یابد. بعنوان متغیر موقعیتی (باندورا، ۱۹۸۶)، توان و مقیاس آن براساس محیط و حدود متفاوت زندگی فردی متغیر است. خودکارآمدی از طریق مکانیزم‌های متعددی توسعه یافته است: شناختی (بیشتر از طریق تعیین اهداف)، انگیزشی (از طریق پذیرش شیوه‌های خود تنظیمی) و عاطفی (از طریق کنترل اضطراب و ارتقای رفتارهای اجتنابی).

اگر آموزش و پرورش در یک کشوری، پویا، پر تحرک و پرنشاط باشد طبیعتاً آن کشور نیز یک کشور بالنده و توسعه یافته خواهد بود. به همین خاطر امروزه آموزش و پرورش سخت مورد توجه حکومت‌هاست. باید گفت سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش، یک سرمایه‌گذاری راهبردی است و غفلت از آن، کشور را با مشکل مواجه خواهد ساخت. در فرایند نگاه به آموزش و پرورش، آموزش و پرورش ابتدایی جایگاه ویژه و حساسی دارد. این اهمیت و حساسیت به دلیل تاثیرگذاری این دوره در فرایند رشد و توسعه انسان به عنوان محور توسعه است. در حقیقت می‌توان گفت

آموزش و پرورش موتور حرکت جامعه است که رسالت آن همانا تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌های انسانی است که تحقق این امر مستلزم داشتن مدیران شایسته است. چرا که به طور کلی بذر تقوا، مسئولیت‌پذیری، ایثار، همدردی، همدلی، مشارکت، کارگروھی، شجاعت، راستگویی، روابط انسانی، منطق و... در مدرسه پاشیده، رشد و برداشت می‌شوند. گرچه تاکنون پژوهش‌های متعددی در زمینه‌های مختلف اثربخشی مدیران انجام شده است و وضعیت مدیران آموزش و پرورش بویژه در دوره ابتدایی که دوره کاشت است تا حدی از نظر کمی رشد نموده است و این کمیت به موازات رشد ملی و جهانی است، لیکن از نظر کیفی هنوز نیازمند کار در این زمینه بویژه در زمینه شایستگی مدیران هستیم که دلیل بارز آن همانا عدم وجود یک الگوی غالب شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی است. با توجه به مطالب بالا و سایر مطالب، پژوهشگر قصد دارد به سؤالات زیر پاسخ دهد: (۱) الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران مرکب از چه ابعادی است؟ (۲) الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران مرکب از چه مولفه‌هایی است؟ (۳) هریک از مولفه‌های سازنده الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران مرکب از چه شاخص‌هایی است؟ (۴) اولویت‌بندی مولفه‌ها و شاخص‌های سازنده شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران چگونه است؟

### روش

روش پژوهش حاضر از نظر اهداف؛ کاربردی است؛ زیرا پژوهشگر قصد دارد به توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص تحت عنوان ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش بپردازد. از نظر داده کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه از نوع داده بنیاد است که بر تولید، تأمل و اعتبارسنجی یک نظریه تأکید دارد و از طریق مصاحبه و در نهایت با استفاده از نظریه تفسیری یک الگوی بومی نهایی خواهد شد. جامعه آماری مورد نظر پژوهش حاضر را تعداد ۳۰ نفر (۵ زن و ۲۵ مرد) از خبرگان تشکیل می‌دهد که به کمک نمونه‌گیری سرشماری گلوله برفی هدفمند تعداد ۳۰ نفر خبره حوزه علوم تربیتی انتخاب شدند. در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه با ۳۰ نفر از متخصصان گردآوری شد. تمام مصاحبه‌ها به صورت فردی و توسط شخص

محقق انجام گرفت. نمونه گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت. «مقصود از اشباع نظری یعنی زمانی که هیچ داده جدید یا مرتبط به یک مقوله به دست نیاید. مقوله از لحاظ ویژگی‌ها و ابعاد به خوبی پرورش یافته باشد و گوناگونی‌های آن را به نمایش بگذارد و مناسبات میان مقوله‌ها به خوبی مشخص و اعتبارشان ثابت شده باشد» (استراوس و کرین، ۱۳۹۴).

ابزار سنجش پژوهش حاضر به کمک یک فرم مصاحبه سازمان یافته که در آن الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو شایستگی تنظیم شد. ابتدا کلیه الگوها، یافته‌ها، مطالعات و تئوری‌ها بررسی شد و سپس توسط کد گذاری باز، شاخص احصا شدند و بعد از مقوله بندی کد گذاری محوری برای ۳۰ نفر از خبرگان حوزه ارسال شده تا کد گذاری انتخابی انجام شود و از طریق فن دلفی و مصاحبه عمیق به اشباع نظری رسیده شد. اعتبار و روایی فرم مصاحبه سازمان یافته به مدد فن دلفی به دست آورده شده است. روش‌های گردآوری اطلاعات ابتدا از طریق مطالعه الگوهای مقدماتی و تئوری‌ها و مطالعات ملی و جهانی در خصوص شایستگی و احصا شاخص‌های هر یک از موارد، سپس مولفه‌ها، شاخص‌ها و اولویت آنها به دست خواهد آمد. (تدوین فرم مصاحبه منظم در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اولویت بندی آنها) سپس ارسال فرم مصاحبه منظم برای حداکثر ۳۰ نفر خبره به مدد فن دلفی با فاصله زمانی حداقل ۱۵ روز، لازم به ذکر است این فرآیند تا اشباع نظری خبرگان ادامه دارد. الگو، مولفه‌ها و شاخص‌های مذکور توسط ۳۰ نفر از خبرگان به کمک فن دلفی به اشباع نظری رسیده و سپس ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌های توسط خبرگان تأیید و اعتبار یابی شد.

### بحث و نتیجه گیری

نخستین یافته پژوهش حاضر بیانگر آنست که الگوی بهینه شایستگی برای مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران کدام است. مدارس از طریق افزایش کیفیت، توان لازم را برای انجام رسالت آموزشی و پرورشی خود را به صورت اثربخش و کارآمد خواهند داشت. این یافته با یافته‌های گلاس (۲۰۰۲)؛ کاستر و همکاران (۲۰۰۵)، هانتلی (۲۰۰۸)، هونگ و همکاران (۲۰۰۸)، چانسیری (۲۰۱۰)، اسپندولا (۲۰۱۰)، بریتس (۲۰۱۲)، لاهیری (۲۰۱۵)، لوبانگا (۲۰۱۵)، حاتمی (۱۳۸۳) کریمی و

نیکنامی (۱۳۸۸)، عبدالمهی و همکاران (۱۳۹۳) مطابقت دارد و این شاخص‌ها در مقایسه با مبانی پژوهش با استناد به قرآن کریم و نهج البلاغه و آیات و روایات و اسناد با لا دستی و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بومی سازی شده است.

دومین یافته پژوهش حاضر بیانگر آنست که الگوی مذکور مرکب از چه ابعادی است. این الگو مرکب از ۶ بعد است که به ترتیب اولویت شامل بعد ذهنی بینشی، بعد درون فردی، بعد بین فردی، بعد اخلاقی، بعد عملکردی و بعد رهبری است. این یافته با یافته‌های شرمین و همکاران (۲۰۰۱)، کال و چپ چنگ (۲۰۰۲)، بریکمن (۲۰۰۷)، زیмба (۲۰۰۹)، اسپندولا (۲۰۱۰)، گیرسون (۲۰۱۰) بریتس (۲۰۱۲)، اسمیت و والتون (۲۰۱۰)، جهانیان (۱۳۸۹)، درگاهی و همکاران (۱۳۸۹)، افشاری و همکاران (۱۳۹۳) مطابقت دارد و در مقایسه با مبانی نظری به تعداد آن افزوده شده است.

در سومین یافته پژوهش حاضر مؤلفه‌های سازنده الگوی مذکور ۱۳ مورد است که شامل مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های ادراکی، شایستگی‌های شخصیتی، رفتار حرفه‌ای، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی‌های ارزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، دانش و مهارت، استاندارد سازی و مدیریت است که با یافته‌های ایورسن (۲۰۰۰)، شرمین و همکاران (۲۰۰۱)، کال و چپ چنگ (۲۰۰۲)، بریکمن (۲۰۰۷)، زیмба (۲۰۰۹)، چانسیری (۲۰۱۰) اسمیت و والورتون (۲۰۱۰)، ژنو-شیان و همکاران (۲۰۱۱)، بریتس (۲۰۱۲)، برگستروم (۲۰۱۲)، بویات (۲۰۱۴)، بوچوما و همکاران (۲۰۱۴)، ملینگ، مورالس و لایتمن (۲۰۱۴)، صالح و همکاران (۲۰۱۵)، نویس و همکاران (۲۰۱۰)، تحسین و رمایح (۲۰۱۵)، لوبانگا (۲۰۱۵)، لین (۲۰۰۴)، اسمیت (۲۰۰۳)، لاین کاتس (۲۰۰۹)، کولوس و استول (۲۰۱۶)، کولیه و تیلور (۲۰۰۵)، لایو و همکاران (۲۰۱۰)، بریو (۲۰۱۶)، کولوس و استول (۲۰۱۶)، مایو و چوپاوا (۲۰۱۲)، دنتون (۱۹۹۸)، گریکو (۲۰۰۵)، موبلین (۲۰۰۵) مطابقت دارد و نسبت به مبانی نظری به تعداد مؤلفه‌ها اضافه شده است.

چهارمین یافته پژوهش حاضر بیانگر آنست که هر یک از مؤلفه‌های الگوی مذکور مرکب از چه شاخص‌هایی است. بدیهی است که به مدد این الگو می‌توان یکایک مدیران مدارس را از نظر شایستگی سنجید و در تهیه گزارش ملی عملکرد مدیران به منظور ممیزی در مدارس ابتدایی آموزش و پرورش کشور همت گماشت که این خود ابزار بهتر

تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری‌های بلندمدت، میان‌مدت، کوتاه‌مدت در سطح ملی را فراهم خواهد ساخت، به علاوه به مدد این الگو می‌توان شناسنامه عملکردی مدارس ابتدایی را تهیه نمود و ابزار خود ارتقایی کیفی آنرا تهیه نمود و در نهایت می‌توان به مدد این الگو به رفع ابهام عملکردی مدیران مدارس همت گماشت. به بیان دیگر کاربست این الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن در انتصاب و انتخاب مدیران، آموزش ابتدایی کشور را قادر می‌کند تا تب علمی خود را از لحاظ انتخاب و انتصاب مدیران شایسته بسنجد و به عنوان یک قطب نما حرکت علمی خود را از برنامه روزی به برنامه ریزی تغییر و سمت و سوی حرکت خود را جهت ارتقا کیفی آن را روشن نمایند. در این پژوهش محدودیت‌هایی وجود دارد من جمله کیفی بودن آن است و در کل پیشنهاد می‌شود این پژوهش در غالب یک پژوهش آمیخته انجام شود.

### منابع

- ابوالعلائی، بهزاد. غفاری، عباس. (۱۳۹۵). مدل شایستگی‌های مدیران سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- افشاری، مصطفی. هنری، حبیب. غفوری، فرزاد. (۱۳۹۳). بررسی مهارت‌های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور. مدیریت ورزشی. ۵: ۱۲۵-۱۰۵.
- امیری جامی، هادی، علایی، حبیب (۱۳۹۳)، تدوین الگوی پیشنهادی شایستگی‌های مورد انتظار مدیران آموزشی مدارس دخترانه مقاطع سه گانه شهرستان تربت جام، اولین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی و علوم رفتاری.
- پورکریمی، جواد، صداقت، مریم. (۱۳۹۳). تبیین رابطه شایستگی با سبک رهبری تحول آفرین مدیران در سازمان‌های پژوهشی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲۲۲-۲۰۱
- تسلیمی، محمد سعید، راعی، رضا، فرزین وش، اسداله، برقی، میکایل، (۱۳۹۲)، طراحی و تبیین الگوی شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ملی کشور با تمرکز بر ریسک، مدیریت دولتی، ۵۷-۷۸
- خنیفر، حسین. (۱۳۹۴)، درآمدی بر استاندارد سازی در آموزش و پرورش، چاپ اول، تهران، آثار معاصر.
- خنیفر، حسین؛ بهمنیارباروق، بیتا و مسلمی، ناهید. (۱۳۹۰) راهنمای تدوین استاندارد آموزش مهارت محور نسخه دوم. تهران: سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور.

- زاهدی، شمس‌السادات. شیخ، ابراهیم. (۱۳۹۵). الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱: ۱۳۹-۹۵.
- سندتحوّل بنیادین آموزش و پرورش، (۱۳۹۰)، سند مشهد مقدس، شورای عالی آموزش و پرورش.
- صالحی عمران، ابراهیم و رحمانی قهدریجانی، الهه. (۱۳۹۱) بررسی شایستگی‌های کانونی در برنامه‌های آموزشهای فنی و حرفه‌ای: مروری بر مباحث نظری و تجربیات کشورهای ۳۱- فصلنامه مهارت آموزی.
- فرزانه، محمد، پور کریمی، جواد، نوروزی، میترا. (۱۳۹۴). ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه قرآن کریم، سوره نسا، آیه ۵۸.
- محمودی، سید محمد، زارعی متین، حسن، بحیرایی، صدیقه، (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه، سال اول، شماره ۱.
- محمودی، ابراهیم، عابدی، اکبر، حیدری، یاسر، (۱۳۹۵). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی، *فرآیند مدیریت و توسعه*، ص ۶۹-۹۳
- مصوبات برنامه اصلاح نظام‌های مدیریتی از هفت برنامه تحول در نظام اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، زمستان ۱۳۸۲.
- نیرومند، پوراندخت. بامداد صوفی بامداد، جهانیار. اعرابی، سیدمحمد. امیری، مقصود. (۱۳۹۶).
- چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها. *مشاوره شغلی و سازمانی*. ۴(۱۲)، ۱۶۱-۱۴۵.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۲)، *راهنمای عملی پژوهش کیفی*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، چاپ اول.
- Ahazare, H. & Cabrera, E& Bourgault, J. U. Jos (2008). *Competencies for the Contemporary CareerDevelopment and Preliminary Validation of the CareerCompetenciesquestionnaire*. Netherlands.
- Anis, A. (2008). *Competency modeling as an antecedent for effective Leadership development and succession planning within the public social services environment*. Dissertation for Doctor of Philosophy in the Benedictine University.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition*. Philadelphia: Kogan Page.
- Bandura, Albert. (1986). *A Competence-based Curriculum for Environmental Health. Paper presented at the Chartered institute of environmental health*.
- Bota, M.klassen, D. (2010). *A Comparison of the leadership competencies of leaders in manufacturing, hospitals, and community bankinig industries in the State of Pennsylv Vania*. A Dissertation for Doctor of Philosophy in Workforce Education and Development. The Pennsylvania State University.

- Bouchamma1, Yamina. Basque, Marc. Marcotte, Caroline. (2014). School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. *Creative Education*. 5: 580-589.
- Brunel, Marc. (2008). *A Competency Model for Catering and Event Professionals Using a Modified Delphi Technique*. A dissertation for the Doctor of Philosophy in Workforce Development and Organizational Leadership. University of Nevada, Las Vegas.
- Byham, W., & Moyer, R. (2002). *Using Competencies to Build a Successful Organization*. Canada: DDI.
- Cochran, G. (2009). *Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization*. Dissertation for doctor of Philosophy in the Ohio State University.
- Elbaz, H. & Elsagh, M. (2010). *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Kendal/Hunt, Dubuque, Iowa.
- Evans, Matt H. (2015). Competency Model. January 2, 2015. Retrived form, [http://www.exinfm.com/board/competency\\_models.htm](http://www.exinfm.com/board/competency_models.htm).
- Fang, C. & Prahalad, C. & Ngcobo, T (2010). European Central Bank competency model. Frankfurt: European Central Bank.
- Fang, C. & Prahalad, C. & Ngcobo, T (2010). European Central Bank competency model. Frankfurt: European Central Bank.
- Freudenberg R. (2004). Competency modeling. <http://www.training.fema.gov/emiweb/edu>.
- Gabrira, T. N (2013). A Strategic Perspective on Human resource Development. *Advances in developing human Resource*. 11-30.
- Gasski, N. (2000). A Strategic Perspective on Human resource Development. *Advances in developing human Resource*. 11-30.
- Gefri, C. & Brayton, J. (2010). Competencies in Education for Sustainable Development: Exploring the Student Teachers' Views. *Sustainability*. 7: 2768-2786.
- Gorel, D. (1990). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gregory, R. (2008). Sough African reserve bank competency model. Pretoria: African Reserve bank.
- Hiresh, L. a. (2009). Human resource Management: An Agenda for the 1990s. *international Journal of human resource Management*. 43 -17.
- Horton, R. (2013). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review* .66 :279-333.
- Huseild, M. A & Becker, B. (2010). Methodological Issues in Cross-Sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relation*, 423-400.
- Janjua, S & Brayton, J. Yusuf, Naeem, Malik Asghar. Kayani, Farrukh Nawaz. (2012). The competence classification framework a classification model for employee development. *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*. 4(1): 396-404
- Lahiri, Indra. (2015). Creating a Competency Model for Diversity and Inclusion Practitioners. *The Conference Board of Canada*. Ottawa, Ontario.
- Landi, A. (1991). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Lee, Francis X. K. (2010). Competence profile for the primary school teacher in Uganda. Permanent Secretary, Ministry of Education and Sports.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (2015). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

- Luck, Francis X. (1991). Competence profile for the primary school teacher in Uganda. Permanent Secretary, Ministry of Education and Sports.
- McClelland, D. (2014). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist* 20: 321-330.
- Melling, Aidan. Morales, Stephen. Lightman, Brian. (2014). School business management competency framework. National College for Teaching & Leadership. National Association of School Business Management.
- Mouler.y& Terner.M. (2010). Elements for HR Success: SHRM'S Competency Model for HR. Retrieved from: <http://www.shrm.org/HRCCompetencies/Pages/default.aspx>.
- Patanuocoul, Kahirol& Milvesouck, M. (2008). The Development of Competency Model Perceived by Malaysian Human Resource Practitioners' Perspectives. *Asian Social Science*, 11(10), 175-185.
- Rambe, Patient. Makhalemele, Naledi. (2015). Relationship between Managerial Competencies of Owners /Managers Of Emerging Technology Firms And Business Performance: A Conceptual Framework Of Internet Cafés Performance In South Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 14(4), 568-577.
- Roz, P. & Lindholm, J. E& Schroder, H Makhalemele, Naledi. (2007). Relationship between Managerial Competencies of Owners /Managers Of Emerging Technology Firms And Business Performance: A Conceptual Framework Of Internet Cafés Performance In South Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 14(4), 568-577.
- Salleh, Kahirol Mohd. & Sulaiman, Nor Lisa. (2015). Technical Skills Evaluation Based on Competency Model for Human Resources Development in Technical and Vocational Education. *Asian Social Science*.11(160): 74-79.
- Salleh, Kahirol Mohd. Sulaiman, Nor Lisa. Gloeckner, Gene W. (2015). The Development of Competency Model Perceived by Malaysian Human Resource Practitioners' Perspectives. *Asian Social Science*, 11(10), 175-185.
- Schanc,K. (1995). Leadership Competency Model for Islamic School Leaders. *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)*. 3(2):86-88.
- Society for Human resource management. (2010). The SHRM competency model. Retrived form, [shrm.org/learningandcareer/competency-model](http://shrm.org/learningandcareer/competency-model)
- Soliman, F & Spooner, K. (2011). Multinationals, Labor management and the Process of Reverse diffusion. *International Journal of Human Resource Management*.710-696.
- Vacola, Kahirol Mohd. & Lindholm, J. E& Schroder, H Makhalemele. (2007). Technical Skills Evaluation Based on Competency Model for Human Resources Development in Technical and Vocational Education. *Asian Social Science*.11(160): 74-79.
- Ziemba, T. (2009). Bank leadership competencies for the "new normal", *Illinois Banker*. 94(10): 7.
- Zopeatees, M. (2010). A study in to Leadership and Management Competencies predicting Superior Performance in the British Royal Navy. *Emerald-Journal of Management Development*.28(9):794-820.