



ابعاد مدل شایستگی مدیران آموزشگاهی

سارا نخعی، محمدرضا آهنچیان، مرتضی کریمی
۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی
مشهد (nakhae@ymail.com)

۲- استاد فلسفه تعلیم و تربیت دانشگاه فردوسی مشهد (rezaahanchian@gmail.com)

۳- دانشیار برنامه ریزی درسی دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

اعتقاد همگانی به اهمیت اختصاص منابع برای آموزش و توسعه شایستگی‌ها ضرورت توجه به آن را فراوان کرده است. در واقع توسعه شایستگی یک عامل کلیدی در حمایت از نوآوری، بهره‌مندی و کارایی است. دنیای ما پیچیده‌تر از همیشه است و مدیران باید توانمندی و صلاحیت روبه‌رو شدن با چالش‌ها را داشته باشند. توسعه شایستگی‌های مدیریتی از جمله: ارتباط موثر، حل مساله، تصمیم‌گیری‌های اخلاقی و تنظیم اهداف می‌تواند به مدیران کمک کند تا در حال حرکت در دوران مدیریت خود و حل مشکلات پیش‌رو و جهان آینده باشند. سازمان‌های آموزشی زمینه مهم پیشرفت و توسعه در یک کشور را فراهم می‌کنند. در واحد کوچک‌تر آن مدرسه و در قلب آن مدیر قرار دارد. انتصاب به‌جا و شایسته‌ی مدیر آموزشگاهی با رویکرد شایستگی مسیر رسیدن به موفقیت را کوتاه‌تر می‌کند. در این پژوهش باشیوه مروری ابعاد مدل شایستگی مدیران آموزشگاهی روشن می‌شود.

کلمات کلیدی:

شایستگی، توسعه شایستگی، مدیران آموزشگاهی

مقدمه

در نظام تعلیم و تربیت، مدیران آموزشگاهی نقش مهمی در پیشبرد جریان یاددهی و یادگیری و بهبود کیفیت آموزش و پرورش دارند. آموزش در مدرسه انجام می‌گیرد و کیفیت آموزش و نتایج آن نیز به مدرسه بستگی دارد. مدیران باید بتوانند تصمیمات مناسبی درباره کیفیت و کمیّت آموزشی و پرورشی مدارس بگیرند. چرا که این تصمیمات به تحقق اهداف و برنامه‌های مدرسه کمک می‌کند. به این دلیل انتخاب مدیران آموزشگاهی شایسته از اهمیت بالایی برخوردار است. "اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت‌های کافی باشند بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود" [10]

سزاوار خواهد بود به تربیت مدیران کارآمدی بپردازیم که قادر باشند در شرایط پیچیده امروزی در مدارس، تحول آفرین شده و رسیدن به اهداف آموزشی و پرورشی را میسر بسازند. انتخاب مدیر یک سازمان آموزشی باید بر اساس صلاحیت‌ها باشد و فردی حرفه‌ای در راس امور قرار بگیرد [11]. شایستگی را در مدیریت آموزشگاهی می‌توان هم‌چون چتری پنداشت که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تمام جوانب عملکرد



شغلی مدیر را پوشش می‌دهد. مدیران آموزشگاهی می‌توانند با عملکرد مؤثر خود به ساختن آینده نیکوتر دانش‌آموزان این مرز و بوم که عناصر اساسی سازمان‌های آینده خواهند بود کمک کنند. با توجه به افزایش نقش ارزیابی شایستگی‌ها در مدرسه، درک شایستگی و چگونگی شکل دادن تصاویر شایستگی برای مدیران مهم است [17].

بدین ترتیب انتخاب اندیشمندانه مدیران آموزشگاهی شایسته در مدارس به‌عنوان عاملی مؤثر در رشد و توسعه همه‌جانبه نظام آموزشی باید مدنظر قرار بگیرد. با توجه به عواملی از جمله افزایش انتظارات از مدارس، تمرکز بر رویکردهای نوین در عرصه آموزش، استقرار فرآیندهای شایسته‌سالاری و نیاز به افزایش کارایی و اثربخشی خدمات آموزشی به جامعه، ضرورت وجود مدل جامع شایستگی مدیریت در عرصه مدیریت آموزشی به‌ویژه در مدارس واضح می‌شود. با توجه به این که مدیران آموزشگاهی مانند سایر مدیران نیاز به شایستگی دارند باید درباره ابعاد آن اطمینان داشته باشیم. مدل‌های شایستگی ابزارهای تصمیم‌گیری هستند که قابلیت‌های ریشه‌ای موردنیاز را برای انجام یک کار توصیف می‌کنند. یک مدل شایستگی دارای ابعاد مختلفی است که این ابعاد فهرستی از شایستگی‌ها برای انجام صحیح یک کار می‌باشند. صاحب‌نظران بسیاری با توجه به پیشینه علمی و تجربی خود به دسته‌بندی شایستگی‌ها و ارائه مدل پرداخته‌اند. (برای مثال: کریمی، ۱۳۹۵؛ پورعابدی، ۱۳۹۵؛ رضایت، ۱۳۹۰).

درواقع اهمیت ارائه مدل‌های شایستگی مدیران و شناسایی ابعاد آنها برای فهم بهتر شایستگی‌های مدیریتی و کاربرد آنها در جذب و آموزش مدیران می‌باشد. بنابراین ضرورت شناخت ابعاد مدل شایستگی مدیران را می‌توان در کاربرد این ابعاد دانست. از جمله مهم‌ترین کاربردهای آن توسعه برنامه‌های آموزشی متناسب با بهبود مدیریت و عملکرد مدیران، توسعه شرح شغل، برنامه‌ریزی و پیشرفت شغلی و ارتباطات و توانمندسازی مدیران می‌باشد [23].

پژوهشگران متعددی مزایای استفاده از مدل‌های شایستگی را بیان کرده‌اند. (برای مثال سیمیلر^۱، ۲۰۱۸؛ هابر و برویر، ۲۰۱۷؛ بالیر و اوزان، ۲۰۱۷؛ فرهادی‌نژاد، ۱۳۹۲؛ کریمی و همکاران، ۱۳۹۵؛ ساداتی، ۱۳۸۹). در ایران در زمینه کشف و ارائه مدل‌های شایستگی پژوهش‌های راه‌گشایی انجام شده‌است. پژوهش‌هایی که به شناسایی ابعاد مدل شایستگی مدیران آموزشی به‌طور عام و مدیران آموزشگاهی به‌طور خاص پرداخته باشند اندک است.

مرور پیشینه:

مفهوم شایستگی چیست؟

در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از شایستگی‌ها وجود دارد، اگرچه همه آن‌ها به‌طور وسیع شبیه هم هستند و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند [16] اما با بررسی آن‌ها به این نتیجه می‌رسیم که یک تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی معین درباره شایستگی وجود ندارد [8] درواقع شایستگی به یک اصطلاح چندمنظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف در حوزه‌های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد شایستگی‌ها به‌عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم

¹ . Corey Seemiller



تعریف می‌شوند که تاثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارند و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد، می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد [18].

مدل شایستگی:

مدل شایستگی ابزاری توصیفی است که شامل عوامل داخلی و خارجی، مهارت‌ها، دانش و خصیصه‌های شخصی است که منجر به استفاده از تکنیک‌های شایستگی و عملکرد سودمند و موثر در رهبران و مدیران می‌شود. عبارت بهتر، مدل شایستگی، فهرستی معتبر، قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هاست که به صورت رفتاری در نتایج عملکرد ممتاز یک زمینه شغلی، مشخص می‌شود [۱۷].

شایستگی‌های مدیریتی

توجه به لیاقت و شایستگی افراد در کار را شاید بتوان با قدمت تاریخ پیدایش دولت‌ها در جهان مقارن دانست. شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی برای توسعه و ارزیابی مدیران یک عامل اساسی است. مدیران باید دارای سرعت عمل باشند و به گونه‌ای شایسته رفتار کنند که به اثربخشی در محیط کار منجر شود. توسعه شایستگی‌های مدیریتی، بهبود اثربخشی مدیریتی را در پی خواهد داشت [۵].

جدول (۱): تطابق وظایف اصلی مدیریت با شایستگی‌های مدیریت [۱۰]

وظیفه	توانایی و مهارت _ شایستگی
برنامه‌ریزی	ایجاد تصویری از آینده، ایجاد تغییر، تحلیل و تفسیر محیط، حل مساله
سازماندهی	توانایی بررسی، شناخت قوت و ضعف‌ها و ساختاردهی، توسعه و تواناسازی
نظارت و کنترل	توانایی خودکنترلی، مهارت فنی، پشتیبانی، برقراری ارتباط، توسعه و تواناسازی
رهبری و هدایت	برقراری ارتباط، خوب گوش کردن، برانگیختن همکاران، خودداری از هوش عاطفی، انعطاف‌پذیری، اثربخشی فردی، مدیریت دیگران، قدرت تاثیر و نفوذ
ارتباطات	فهم و درک دیدگاه‌های دیگران، توانایی ایجاد ائتلاف، قدرت چانه زنی، مهارت کارگروهی
تصمیم‌گیری	حل مساله، آگاهی سیاسی، مهارت ادراکی، شناخت نقاط قوت و ضعف، توانایی تشخیص و تطبیق دادن

ابعاد شایستگی

از نظر دیانتی و عرفانی، (۱۳۸۸). ابعاد شایستگی را می‌توان در موارد ذیل خلاصه کرد:

دانش: فرآیند توسعه دانش و معلومات نظری به گونه‌ای معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای مهارت‌ها، و نگرش به حساب می‌آید و به تنهایی تاثیر چندانی در شایستگی‌های مدیریتی ندارد.

مهارت: مهارت عبارت‌است از توانایی پیاده‌سازی علم در عمل. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می‌شود بدون آن،



در بسیاری از موارد، معلومات، منشا تاثیر زیادی نخواهد بود. برای مثال هیچ مدیری بدون به کارگیری و تجربه کردن اصول کار تیمی در عمل نمی‌تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند.

توانایی: یک توانش خصلتی باثبات و وسیع را مصور می‌سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌سازد. در واقع توانایی و مهارت مشابه هم بوده و تفاوت آنها در این است که مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست، اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌سازد [۵].

نگرش: عبارت است از تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن. تصویر ذهنی انسان چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین کرده، شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود، و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر مبنای تصویر ذهنی اوست. ابعاد شایستگی را در سه بعد خلاصه می‌کنند: دانش، مهارت و توانایی شناختی (هوش). از این دیدگاه فرد شایسته باید آگاه، ماهر و هوشمند باشد [۱۸].

مدل‌های شایستگی: مدل‌های شایستگی مهم‌ترین شایستگی‌هایی را در برمی‌گیرند که واقعا بر عملکرد تاثیر می‌گذارند [۲۴]. در این جا چند نمونه مدل شایستگی مدیریت ذکر شده است:

مدل شایستگی توسعه رهبری برای رهبران جوان [۲۳]: این مدل شامل ۴ بعد مهم فردی، اجتماعی، بین فردی و استراتژیک می‌باشد. مدل شایستگی توسعه رهبران در ۱۱ زمینه اصلی را به دنبال ایجاد توانایی می‌باشد: ایجاد تغییر، توانمندسازی، حمایت از آغاز تا انتها، توسعه گروهی، ابتکار، چشم انداز، رفتار سازمانی، قدرت پویا، ارائه بازخورد، نظارت و ارائه پاسخ به ابهامات.

مدل انت (o*net) (۲۰۱۵): مرکز انت یکی از بهترین و کامل‌ترین بانک‌های اطلاعاتی مشاغل می‌باشد که نام کامل آن (Occupational Information Network) می‌باشد. و توسط وزارت کار کشور آمریکا پشتیبانی می‌شود. الگوی محتوایی زیربنای مفهومی o*net است. این مرکز یکی از مهم‌ترین و جامع‌ترین مدل‌های شایستگی را ارائه نموده است. الگو چارچوبی فراهم می‌کند که مهم‌ترین اطلاعات کار را شناسایی، و آن را در یک سیستم منسجم از لحاظ نظری و عملی ادغام کند. این الگو در بردارنده دیدگاهی است که خصوصیات مشاغل (به وسیله توصیفات شغل مدار) و افراد (به وسیله توصیفات شاغل مدار را منعکس می‌کند. این الگو هم‌چنین امکان به کارگیری اطلاعات کار را در بین مشاغل، بخش‌ها یا صنایع (توصیفات بین شغلی) و در درون مشاغل (توصیفات خاص شغلی) ممکن می‌سازد. این توصیفات در شش حوزه اصلی منظم شده‌اند که کاربر با آنها می‌تواند بر حیطه‌هایی از اطلاعات که ویژگی‌ها و خصوصیات مهم مشاغل را مشخص می‌کند، تمرکز نماید. این شش حوزه عبارت‌اند از: ۱- ویژگی‌های مشاغل (توانایی‌های شاغل، علایق شغلی، ارزشها و شیوه‌های کاری) ۲- شرایط لازم برای شاغل (مهارت‌ها، دانش، تحصیلات) ۳- تجارب لازم برای شاغل (تجربه و آموزش، مهارت‌های پایه، پروانه کار) ۴- شرایط شغلی (فعالیت‌های کلی شغل، مشروح فعالیت‌های کاری، بافت‌های سازمانی، زمینه کاری) ۵- خصوصیات نیروی کار (اطلاعات بازار کار، دورنمای شغلی) ۶- اطلاعات خاص یک شغل (وظایف، ابزار و فناوری).

مدل انجمن توسعه و آموزش آمریکا (۲۰۱۳): این مدل در مجموع دارای ۱۶ شایستگی است که ۱۰ عنوان شایستگی آن مربوط به حوزه فنی/ شغلی است. شامل: توسعه‌ی عملکرد، طراحی آموزشی، ارائه آموزش، تکنولوژی‌های یادگیری، ارزشیابی تاثیر یادگیری، مدیریت برنامه‌های یادگیری،



مدیریت یکپارچه استعداد، مربی‌گری، مدیریت دانش، مدیریت تغییر و ۶ عنوان دیگر اطر شایستگی‌های بنیادین است. که شامل: مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های کسب و کار، مهارت‌های فردی، سواد تکنولوژی، ذهنیت جهانی و دانش صنعت می‌باشد. در حالی که در الگوی آموزش و توسعه مبتنی بر شایستگی، شایستگی‌های مشترک (عمومی) نقش شایستگی‌های بنیادین را بازی می‌کنند. و می‌توان این شایستگی‌ها را به هر فرد سازمانی نسبت داد.

مدیریت آموزشی اثر بخشی

یکی از مولفه‌های نظام آموزشی، مولفه مدیریت است. که اثربخشی آن به بهبود نظام آموزشی می‌انجامد. مدیر در نظام آموزشی حساس‌ترین و کلیدی‌ترین نقش را دارا می‌باشد. هیچ نظامی نمی‌تواند بدون داشتن مدیر شایسته، دلسوز و با تجربه به اهداف خود برسد. اهمیت اثربخشی مدیریت اندازه‌ای است که بعضی صاحب‌نظران قرن بیستم را عصر مدیریت و دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه می‌دانند. اثربخشی می‌تواند میزان دستیابی به اهداف، نیاز و مقاصد فردی و سازمانی باشد. در یک آموزشگاه از عوامل موثر در تحقق اثربخشی مدیریت آن مرکز است. براین اساس در مراکز آموزشی اثربخشی عملاً به وسیله هر آنچه که مدیر به عنوان اهداف و مقاصد خود مشخص می‌کند. تعیین می‌شود و به نظر تنها مدیرانی که به‌عنوان مدیران آغازگر تعریف شده‌اند. می‌توانند مراکز آموزشی را در دستیابی به اهداف خود یاری دهند [۱].

جدول (۳) شایستگی‌های ویژه مدیران آموزشی بر اساس مطالعات انجام شده

شایستگی‌های ویژه مدیران آموزشی بر اساس یافته‌های پژوهشی		
مدل شایستگی انجمن آموزش و بهسازی آمریکا (متخصصان یادگیری و عملکرد) ^۱	۲۰۱۳	مهارت‌های بین‌فردی، سواد تکنولوژی، مهارت‌های کسب و کار، تفکر جهانی، مهارت‌های فردی، دانش صنعت
مدل شایستگی انجمن آموزش و بهسازی آمریکا (متخصصان یادگیری و عملکرد)	۲۰۱۱	مهارت‌های بین‌فردی: اعتمادسازی، ارتباط موثر، متقاعد کردن ذی‌نفعان، اهرم تنوع، شبکه‌سازی و همکاری مهارت‌های مدیریتی: تحلیل نیاز و ارائه راه‌حل، به‌کارگیری مهارت‌های تجاری، محرک برای دستیابی به نتایج، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی وظایف، تفکر استراتژیک مهارت‌های فردی: سازگاری، مدل توسعه فردی
IBSTPI هیئت بین‌المللی استاندارد آموزش، عملکرد و راهنمایی	روثول ^۲ ۲۰۰۵	برقراری ارتباط موثر، رعایت استانداردهای قانونی و اخلاقی، حمایت آموزش و انجام فعالیت، به‌روزرسانی و توسعه دانش/مهارت و نگرش حرفه‌ای، ایجاد نظارت برنامه استراتژیک، برنامه‌ریزی و ارتقا تغییرات سازمان، بهره‌گیری از تکنولوژی برای ارتقا فعالیت آموزشی، ارزشیابی آموزشی و مداخلات عملکردی، کاربرد مهارت‌های رهبری در فعالیت آموزشی، کاربرد مهارت‌های مدیریت در فعالیت آموزشی، به‌کارگیری راه‌حل‌های مدیریت دانش

¹ . Expert Opinion

².Rothwell



مدیریت بر مبنای شایستگی در برنامه ششم توسعه (۱۳۹۶)

در سال‌های اخیر، مسئولان کشور به استقرار نظام شایستگی به عنوان یکی از سیاست‌های کلان و راهبردی اهتمام ویژه‌ای ورزیده‌اند. چنان که سند چشم‌انداز بیست ساله در ترسیم نظام اداری مطلوب کشور، تحقق نظام اداری شایسته سالار و دانش‌گرا را مورد تاکید قرار داده‌اند. قانون برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶) دولت را مکلف کرده تا در چارچوب حاکمیت موثر، و استقرار دولت شایسته ضمن تدوین طرح جامع توسعه منابع انسانی، مدیریت نیروی انسانی بخش دولتی را با رویکرد جذب نخبگان و توسعه فضای رقابتی اصلاح کند.

جدول (۵): مدیریت بر مبنای شایستگی در برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶)

شرح مواد	مواد قانونی برنامه ششم	اجزای نظام شایستگی
جذب دانش و نوآوری و جذب اساتید و متخصصان برای آموزش و انتقال تکنولوژی	ماده ۴ بند پ	شایسته‌گزینی
به‌کارگیری نیروهای بومی و نظارت بر حسن اجرای آنها	ماده ۴۷	
ترغیب کارفرمایان کارآفرینان به جذب نیروهای جوان	ماده ۷۱	
تکمیل پست‌های اداری و پشتیبانی از میان استعداد‌های برتر و نخبگان دانشگاهی	ماده ۱۱۳	شایسته‌خواهی
تضمین امنیت سرمایه‌گذاری و کارآفرینی در کشور، و جذب متخصصان و حفاظت و مقابله با اختلال	ماده ۲۲ بند ب	
تحول و ارتقای علوم انسانی در ابعاد کارآمد و روزآمدی	ماده ۶۴ تبصره ۲	
افزایش سهم آموزش‌های مهارتی در نظام آموزشی، بازنگری و اصلاح نظام اداری، حمایت و توسعه آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری‌های فناورانه	ماده ۶۵ تبصره ب و بند ث	
توجه به سندکار شایسته، و سند ملی توانمندسازی	ماده ۱۲۰ بند الف	شایسته‌داری
اعطای نشان اقتصاد مقاومتی به اشخاص دارای خدمات برجسته در زمینه بهره‌وری، کارآفرینی، و ایجاد ارزش افزوده	ماده ۴۸ تبصره بند ج	
نظام رتبه‌بندی معلمان، و استقرار نظام پرداخت‌ها بر اساس تخصص و شایستگی‌ها	ماده ۶۳ بند الف	
ارتقای کیفیت نظام آموزشی و جذب معلم توانا، توسعه و تکمیل نظام پایش شاخص‌های توسعه	بند ب	
شناساندن و تکریم مفاخر و حمایت از نخبگان علمی	ماده ۶۴ بند ث	
افزایش مهارت و تخصص نیروی کار به ویژه فارغ‌التحصیلان	ماده ۴ بند ت	



آموزش افراد به عنوان عناصر پیشرو و تسهیل گر در زمینه‌های مختلف	ماده ۲۷ بند الف	شایسته پروری
تربیت نیروی انسانی مولد	ماده ۶۳ بندالف قسمت ۲	

نتیجه‌گیری

نیک نخواهد بود اگر برای انتخاب مدیران مدارس به برخی استانداردهای معمولی اکتفا کنیم. انتظار می‌رود مدیران آموزشگاهی با شناخت وظایف نقش خود برای پیاده‌سازی آن‌ها تدابیر دقیق و اقدامات اساسی مبتنی بر شایستگی به کار گیرند. این نکته نمایان است که توسعه شایستگی‌های مدیریتی می‌تواند به بهبود اثربخشی مدیریت و افزایش مسئولیت اجتماعی مدیران بیانجامد. با توجه به اهمیت مدل‌های شایستگی و ترکیبی از ابعاد اصلی آن یعنی دانش، نگرش، مهارت و توانایی و تاثیر مهمی که بر تمام جوانب عملکرد شغلی مدیریت دارند شاهد تحولات روزافزون در این مدل‌ها می‌باشیم و از اوایل دهه ۱۹۹۰ مدل‌های شایستگی با سرعت تغییرات در سازمان همگام شده‌اند. مدیریت آموزشگاهی نیز می‌تواند از مدل شایستگی به عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری در سیستم مدیریتی خود استفاده کند. بنابراین نیاز به شناسایی ابعاد مدل‌های شایستگی و همچنین ارزیابی مستمر آنها باید در اولویت قرار بگیرد.

بررسی اسناد و پژوهش‌ها حاکی از این امر می‌باشند که به‌طور مشخص پژوهش‌های کمتری به شناسایی ابعاد شایستگی‌های مدیران آموزشگاهی پرداخته‌اند. اما پژوهش‌های قوی و معتبری در ارتباط با سایر حوزه‌های شایستگی صورت گرفته است که برخی از آنها مورد توجه پژوهشگر قرار گرفته است.

منابع

- ۱ - پورعابدی، محمدرضا، ضرابی، وحید، نائینی، حنان و رضی، زهرا. طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال هشتم ۱۳۹۴، شماره ۲
- ۲ - پورکریمی، جواد، فرزانه، محمد، عزیز، مهدی و کردی، الهام. ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی دانشگاه تهران. فصلنامه آموزش عالی، دوره جدید، سال نهم ۱۳۹۵، شماره ۳۴
- ۳ - دیانتی، محمد و عرفانی، مریم. شایستگی: مفاهیم و کاربردها. مقالات تدبیر پاییز ۱۳۸۸، شماره ۲۰۶
- ۴ - رضایت، غلام‌حسین. الگوی شایستگی روسای دانشگاه‌های دولتی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد بهار ۱۳۹۰. دانشگاه شهید بهشتی
- ۵ - غفوریان، هما. الگوی شایستگی مدیران. مقالات تدبیر پاییز ۱۳۸۰، شماره ۱۱۸
- ۶ - فرهادی نژاد، محسن تدوین مدل شایستگی‌های مدیران دولتی اثر بخش با استفاده از نظریه داده بنیاد. رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی بهار ۱۳۹۳، دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۷ - قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه کشور ۱۴۰۰-۱۳۹۶
- ۸ - کریمی، مرتضی. آموزش مدیران با الگوی شایستگی. ماهنامه تدبیر، سال هجدهم تابستان ۱۳۸۶، شماره ۱۷۹



- ۹ - کرمی، مرتضی و صالحی، مسلم (۱۳۸۸). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی نوین در آموزش و توسعه مدیران. تهران: نشر آبیژ
- ۱۰ - محمودی، امیرحسین، عابدی، اکرم و حیدری، یونس. بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی. فصلنامه فرآیند مدیریت توسعه زمستان ۱۳۹۲، دوره ۲۵، شماره ۱
- ۱۱ - میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۴). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر یسپرون

- 12- Aydın Balyer & Kenan Özcan (2017). Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2017, 9 (4), 917 -929
- 13- ASTD Model (2011) Available at: <http://www.astd.org/Communities-of-Practice/Career-Development/Competency-Model.aspx>
- 14- ASTD Model (2013) Available at: <http://astdalaska.org/styled-3>
- 15- Boyatzis, R. E (2008). *Competencies in the 21st century cose*. Wetem Reserve University Cleveland ohio usa *jornal of management*. pp 5-17
- 16- Blair, E. H (1999). Which competencies are most important for sofety managers? *Profissional sofety*, 44, 28-32
- 17- Clark, J. & Armit, K. (2010). *Leadership competency for doctors: a framework*. *Leadership in Health services*. Vol. 23
- 18- Julita Haber & Robyn Brouer (2017). *Impressions of Competency: Tactics and a Conceptual Model*. *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe" Vol. 25, No. 4/2017, p. 28-54
- 19- Mojab, F. & et al. (2011). *Applying competency based Approach for Entrepreneurship education*. *Procedia and Behavioral Sciences*(12) 436-447.
- 20- Muller, R., & Turner, R. (2010). *Leadership competency rofiles of successful Project managers*, *International Journal of project Management*, 28, 437-448
- 21- Rothwell, William J. (2005). *Beyond training and development (2nd ed)*. New York : AMACOM
- 22- Robtham, D., Jubb, R. (1995). *Competencies: Measuring the unmeasurable*, pp 25-8
- 23- Seemiller, Ph.D. (2018). *A Competency-Based Model for Youth Leadership Development*. *Journal of Leadership Education* DOI:10.12806/V17/I1/R1 JANUARY 2018 RESEARCH
- 24- Zopiatis, A. (2010). *Is it or saince chwfs comprtrncies for success*, *International Journal of Hospitality Management*, pp 459-467