



## طراحی مدل شایستگی های عمومی معلم در نظام تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران

محمد مهدی درویش زاده<sup>۱</sup>، علی محمد زاده<sup>۲</sup>، هاتف حمداللهی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری منابع انسانی دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول)

۲. دکتری خط مشی گذاری عمومی از دانشگاه تهران

۳. دکتری منابع انسانی از دانشگاه تهران

### چکیده

آموزش به عنوان یکی از ابعاد مهم پیشرفت اجتماعی در هر کشوری اهمیت بالایی دارد؛ در آموزش و پرورش، معلم از مهم ترین عوامل مؤثر در رشد و توسعه کیفی و محتوایی تعلیم و تربیت به شمار می آید. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران به کرات بر لزوم توجه به ساز و کارهای جذب، توانمندسازی و ویژگی های مطلوب عمومی برای معلمان تاکید شده است. در این راستا یکی از شکاف های پیش روی، مدل شایستگی های عمومی معلم در سیستم جذب، استخدام، توسعه فردی و سازمانی است. پژوهش حاضر با هدف احصاء شایستگی های عمومی معلم انجام پذیرفته است. در این پژوهش با ۲۰ نفر از معلمان و خبرگان دانشگاهی مقاطع مختلف تحصیلی مصاحبه شده است. پژوهش کیفی بوده؛ از استراتژی تحلیل مضمون استفاده شده و برای نمونه گیری از روش نمونه گیری نظری (گلوله برفی) استفاده شده است. پس از تحلیل مضامین مصاحبه های انجام گرفته، ۶۲ تم فرعی در قالب ۴ تم اصلی شایستگی های فردی و اعتقادی، شایستگی های فنی و مهارتی، شایستگی های سازمانی و شایستگی های مدیریتی به دست آمد. این مدل در راستای انطباق فرد با شغل معلمی برای احراز این حرفه بسیار مهم و ارتقای سطح کیفی نظام آموزش و پرورش از طریق بکارگیری مؤثر سرمایه های انسانی و نیز توسعه هدفمند معلمان مبتنی بر این مدل، اثربخش خواهد بود.

**واژگان کلیدی:** معلم شایسته، آموزش و پرورش، مدل شایستگی، توسعه شایستگی



## مقدمه

بقا و پویایی جوامع در گرو کیفیت نظام های آموزشی در سطح ملی و بین المللی است (صالحی و همکاران، ۱۳۹۴). در دنیای پر تلاطم امروزی، جایگاه نهاد تعلیم و تربیت به منظور دستیابی به اهداف والای انسانی، غیر قابل انکار است. نقش - آفرینی و موفقیت آموزش و پرورش در این امر خطیر و پر اهمیت در گرو بهره‌مندی از نیروهای مانا و مستعد است و معلمان موثرترین و مهم‌ترین سرمایه‌های این نهاد هستند (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۷). در آموزش و پرورش، نقش نیروی انسانی بسیار مهم است و معلم از مهم‌ترین عوامل مؤثر در رشد و توسعه کیفی و محتوایی تعلیم و تربیت به شمار می‌آید؛ زیرا تربیت انسان نتیجه یک جریان متقابل دوجانبه و بالاخره حاصل عمل مربی و عکس‌العمل شاگرد است. با توجه به همین اهمیت و جایگاه آموزش و پرورش در بین نهادهای مختلف جامعه می‌توان اذعان کرد که مهم‌ترین نهاد اثرگذار در تربیت، تأمین نیروی انسانی می‌باشد و معلم به‌عنوان مدرس و مربی می‌تواند نقش حساس و کلیدی در این رابطه داشته باشد تا نیروی انسانی کارآمد و خلاق برای جامعه تربیت نماید و به‌این ترتیب زمینه مناسب جهت رشد جامعه در تمامی ابعاد آن فراهم آید. در این راستا سازمان آموزش و پرورش باید متشکل از افراد صالح، متخصص و مجرب باشند که صلاحیت آموزشی و پرورشی دارند (میرکمالی و حاج خزیمه، ۱۳۹۵).

از منظر عملی، در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران علاوه بر اینکه در بیانیه ارزشهای نظام تعلیم و تربیت رسمی کشور نقش معلم به عنوان هدایت کننده و اسوه ای امین و بصیر در فرآیند تعلیم و تربیت و موثرترین عنصر در تحقق مأموریت های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی قلمداد شده است، به کرات بر لزوم توجه به ساز و کارهای جذب و توانمندسازی و ویژگی های مطلوب عمومی برای معلمان تاکید شده است که از این رهگذر تدوین مدل‌ها و الگوهای شایستگی برای معلمان و مدیران آموزش و پرورش می‌تواند راهنمای مؤثری در این راستا باشند؛ هم چنین از منظر نظری نیز خلاء پرداختن به تدوین و طراحی این مدل‌ها مخصوصاً مدل شایستگی های عمومی معلمان احساس می‌شود و تا به حال به ندرت به این مهم پرداخته شده است و اغلب پژوهش های انجام شده توجهی به ویژگی های عمومی مورد نیاز برای حرفه تمامی معلمان نشده است.

## مبانی نظری

امروزه در نظام های آموزشی جهان، معلمی می‌تواند به خوبی در عرصه عمل ایفای نقش کند که راه و رسم چگونه آموختن، چگونه اندیشیدن و چگونه زیستن را به فراگیرانش می‌آموزد و به خودسازی و دانش‌افزایی خود توجه دارد. این چنین معلم شایسته‌ای باید علاوه بر علاقه به معلمی، به خوبی انتخاب شده باشد و تربیت شود (خروشی و همکاران، ۱۳۹۶). از زاویه‌ای دیگر، آموزش به‌عنوان یکی از ابعاد مهم پیشرفت اجتماعی در هر کشوری از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. تجربه نشان داده است؛ کشورهایی که سرمایه‌گذاری بیشتری در آموزش داشته‌اند؛ در درازمدت بازگشت این سرمایه‌گذاری چندین برابر بوده و بر دیگر ابعاد پیشرفت از جمله پیشرفت اقتصادی، اثرات مثبت بسیاری داشته است (رضایی و اسکندری، ۱۳۸۹). البته به این مهم هم باید اشاره کرد که منظور از سرمایه‌گذاری، فقط افزایش کمک‌های مالی و افزایش پیاپی دستمزد معلمان نمی‌باشد. کشور آمریکا به‌صورت مستمر هزینه‌های زیادی را صرف مدارس کرد اما



موفقیت دانش آموزان بهبود نیافت. این موضوع که در زمان خودش به ناکارآمدی هزینه معروف شده بود؛ ارتباط بسیاری با این واقعیت دارد که آنچه به معلمان پرداخت می شود؛ با اثربخشی آن‌ها چندان ارتباطی ندارد (Hanushek, 2016). همچنین با مطالعه در خصوص علل پیشرفت کشورهای توسعه یافته، در می یابیم که آموزش یکی از مؤلفه‌های حتمی در توسعه یافتگی این کشورها می باشد و کلید آن در دستان معلم است. در دنیا، آموزش کلیدی برای توسعه بینش کارآفرینانه می باشد که معلمان یک نقش مرکزی مهم در این مسئله دارند. به این دلیل، معلمان آینده باید رویکردشان به آموزش را تغییر دهند و تأکید بر یادگیری فعالانه داشته باشد (Lepistö J. & Ronkko, 2013). در حال حاضر اگرچه حرفه معلمی از احترام بسیار بالایی برخوردار است ولی هم چنان رضایت حاصل از تاثیرات مثبتی که باید روی یادگیری و رفتار دانش آموزان گذاشته شود؛ چالش به حساب می آید (Sadeghi, & Khezrlou, 2014). عصر جدید فن آوری چالش‌های فوق العاده‌ای را برای بشریت به ارمغان آورده است. برای رسیدگی به این چالش‌ها و تطبیق با نیازهای اجتماعی متغیر قرن بیست و یکم، داشتن مجموعه‌ای از مهارت‌ها برای افراد ضروری شده است. از این رهگذر آموزش کانون توجهات قرار گرفته است تا دانش آموزان را برای یادگیری قرن بیست و یکم آماده کند (Petek & Bedir, 2018).

بدون تردید، هیچ فردی جز معلم نمی تواند تأثیر بیشتری در آنچه در مدارس می گذرد داشته باشد. معلم می تواند تعلیم و تربیت را فرایندی توأم با لذت و کامیابی یا فرایندی بی تمرکز کند. بر اساس این، امروزه متخصصان معتقدند کیفیت هر نظام آموزشی در نهایت به کیفیت معلمان آن وابسته است و هیچ کشوری نمی تواند از معلمانش جلوتر رود (دیباپی و میرعرب، ۱۳۹۵). معلم در نظام آموزشی، به مثابه یک باغبان است. محصولاتی پرورش می دهد که به عنوان سرمایه‌های انسانی یک کشور، آینده خود و جامعه را متناسب با بینشی که پرورش یافته‌اند؛ پیش می‌برند و در اینجاست که تحول و پیشرفت و یا رکود و عقب ماندگی حاصل می‌گردد. تحقیقات و مطالعات اخیر نشان داده است که ویژگی‌ها و رفتار معلم یادگیری دانش آموز را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر نتایج عملکردی و رفتاری دانش آموزان اثر مستقیم دارد (Heck, 2009). تصمیم‌گیری در مورد انتخاب معلمان، پیش‌بینی اثربخشی معلمان آینده است (Klassen, & Kim, 2018) و نقش آنها در پیشرفت کشور بی بدیل است. اهمیت رویکردهای مبتنی بر شایستگی در زمینه مدیریت هر روز بیشتر می شود؛ زیرا این رویکردها خیلی از مشکلاتی را که در روش‌های سنتی وجود دارد، حل می‌کند (پناهی و همکاران، ۱۳۹۷). معلم به عنوان کلید دار پیشرفت کشور، خصائصی دارد و برای جذب معلمان که دارای این خصائص هستند باید سازوکاری وجود داشته باشد و اینجاست که در اولین قدم، صحبت از شایستگی و مدل آن به میان می‌آید.

### شایستگی و نظریه‌های آن

درک مفهوم شایستگی بسیار گسترده است که به مفاهیمی مانند توانایی، رفتار، فعالیت و یا حتی عملیات‌های پیچیده اشاره دارد (Skorková, 2016). شایستگی مجموعه‌ای از دانش‌ها و رفتارها تعریف می‌شود که شامل مهارت‌های حرفه‌ای، راهنمایی شغلی، بازخوردخواهی و خود ابرازی می‌باشد (بهشتی زواره و همکاران، ۱۳۹۷).

تعاریف زیادی از شایستگی وجود دارد. فالمر و کانگر معتقدند شایستگی، هرگونه نگرش، مهارت، رفتار، انگیزش یا دیگر ویژگی‌های شخصی است که برای انجام یک شغل ضروری است؛ یا از همه مهم‌تر، افراد برتر را از افراد عادی متمایز



می‌سازد (Fulmer, Conger, 2004). فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳) شایستگی<sup>۱</sup> را به‌عنوان «قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه» تعریف می‌کند. شایستگی هر گونه دانش، مهارت/ توانایی یا کیفیت شخصی است که از طریق رفتار نشان داده می‌شود و منجر به تعالی خدمت‌دهی می‌گردد (بخشایش، ۱۳۸۷). از نظر آرمسترانگ، شایستگی مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل است که دارنده آنها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت پردازد؛ هورنبی<sup>۲</sup> نیز شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، صفات و ویژگی‌های رفتاری و خصوصیات شخصی می‌داند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۲). 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. مک کلند به‌عنوان یک پیش‌تاز در حوزه مسائل مربوط به شایستگی، شایستگی را به‌عنوان ویژگی‌های رفتاری و روانشناسی که منجر به یک عملکرد موفق می‌شود؛ تعریف می‌کند (McClelland, 1973). بویاتزیس نیز شایستگی را به‌عنوان ویژگی‌های اساسی یک شخص (مثل علاقه، ویژگی، مهارت، جوانب خودشناسی و نقش اجتماعی) که به یک عملکرد برتر و مؤثر می‌انجامد؛ تعریف می‌کند (استوارت، ۱۹۸۳). با مرور تعاریف مختلف پیرامون این مفهوم، دو نکته مهم مورد تأکید می‌باشد: اول، شایستگی‌ها، یک سری از ویژگی‌ها هستند که ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصی می‌باشند؛ و دوم، شایستگی‌ها چیزهایی هستند که یک شخص را قادر می‌سازند تا به عملکرد برتر برسد (Samei, 2015). مهارت‌ها، ظرفیت‌ها و توانایی‌هایی که فرد دریافت می‌کند، باعث ایجاد بهبود در کیفیت نیروی انسانی شده و افزایش بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت (مولائی، ۱۳۹۱). دین مبین اسلام نیز به فرهنگ شایسته‌پروری تأکید فراوان و به کارگماری شایستگان سفارش زیادی نموده است. منصب‌ها و مسئولیت‌ها، امانت‌هایی به شمار می‌آیند که باید به اهلش واگذار شوند. در این رابطه قرآن کریم می‌فرماید: همانا خداوند شما را امر می‌کند که امانت‌ها را به اهل آن واگذار کنید<sup>۴</sup> (شبان، و همکاران، ۱۳۹۷).

شناسایی شایستگی‌ها، در هر جامعه‌ای منجر به ایجاد مدلی موسوم به مدل شایستگی می‌شود که مشخصه یک موقعیت خاص است. مدل شایستگی می‌تواند در بسیاری از حوزه‌های توسعه منابع انسانی هم چون استخدام، فرآیند پاداش، طراحی آموزش و برنامه‌های توسعه، مورد استفاده قرار گیرد (Skorková, 2016). همچنین مدل‌های شایستگی در سازمان‌ها بر اساس رسالت و مأموریت آن‌ها و نیز شناسنامه شغل تدوین می‌گردد. مدل‌های شایستگی به ما می‌گویند برای احراز یک پست؛ چه شایستگی‌هایی نیاز است و فردی که آن پست را دارد برای توسعه خود به چه شایستگی‌هایی تمرکز کند. مدل شایستگی در واقع چارچوبی کلی برای قرار دادن شایستگی‌ها در خوشه‌های هم‌معنا و مرتبط است. به بیان ساده، مدل شایستگی یک شرح شغل رفتاری است که باید توسط هر عملکرد شغلی و هر کار تعریف شود. بسته به کار و محیط سازمانی، معمولاً گروهی از ۷ تا ۹ شایستگی کلی برای یک کار خاص موردنیاز هستند که در مدل شایستگی نشان داده

<sup>1</sup>. Competency

<sup>2</sup> Hornby

<sup>3</sup> Lucia & Lepsinger

<sup>۴</sup>. سوره نسا، آیه ۵۱





می‌شوند (فتحی و اجارگاه و نوری، ۱۳۹۵). مدل شایستگی به عنوان یک نقطه مرکزی برای برنامه‌ریزی، سازمان دهی، یکپارچگی و بهبود همه جنبه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی، کاربرد وسیعی در زمینه‌های ارزیابی و انتخاب، ترفیع، آموزش و توسعه افراد، مدیریت عملکرد، استخدام و توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی است (پناهی و همکاران، ۱۳۹۷). حوزه آموزش و پرورش نیز از این امر مستثنی نیست و مدل شایستگی می‌تواند در زمینه‌های مختلفی از سیستم آموزشی از جمله مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، جذب دانشجو و در نهایت ارزیابی در سطوح مختلف آن اعمال شود (Javidan&others, 2017). برای این مهم پژوهش‌هایی انجام شده است. البته بررسی منابع علمی حاکیست که در مورد شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس پژوهش‌های زیادی صورت گرفته است اما در مورد معلمان این چنین نیست.

نیکنمای و کریمی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان "صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان آموزش عمومی و ارایه چارچوب ادراکی مناسب" که به روش توصیفی پیمایشی انجام شده است؛ به این نتایج دست یافته است که: وضع موجود صلاحیت‌های معلمان آموزش عمومی نشان می‌دهد که در بعد شخصیتی و اخلاقی در وضعیت بالاتر از متوسط قرار دارند؛ ولی در بعد آموزشی، رفتاری، شناختی و مدیریتی در سطح متوسط و در مولفه‌های فناوری، توسعه حرفه‌ای، فکری و تدریس از وضعیت ضعیفی برخوردارند. عبدالهی و همکاران (۱۳۹۳) نیز در پژوهشی با عنوان "شناسایی و اعتبارسنجی شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان اثربخش"، نمونه‌ای به حجم ۳۷۵ نفر از میان معلمان مدارس دوره ابتدایی شهر تهران را مورد مطالعه قرار دادند. پس از انجام تحلیل عاملی، ۹۸ شایستگی و یا صلاحیت در ۷ بعد یا مؤلفه اصلی، شامل پیش نیازهای معلم، ویژگی‌های شخصی معلم، برنامه‌ریزی و آمادگی، مدیریت و سازمان‌دهی کلاس درس، آموزش یا تدریس، نظارت بر پیشرفت و توان دانش‌آموزان و مسئولیت‌های حرفه‌ای شناسایی شد. در بعد پیش‌نیازهای معلم، داشتن توانایی کلامی برای انتقال مفاهیم به دانش‌آموزان؛ در بعد نظارت بر پیشرفت دانش‌آموزان، توضیح تکالیف به زبان روشن؛ در بعد مسئولیت‌های حرفه‌ای، داشتن رفتار و تعامل محترمانه با والدین دانش‌آموزان؛ در بعد برنامه‌ریزی و آمادگی، بیان نتایج درس به زبان روشن؛ در بعد مدیریت و سازمان‌دهی کلاس درس، آماده کردن پیشاپیش مواد آموزشی برای استفاده در کلاس؛ در بعد ویژگی‌های شخصی معلم، ایجاد فرصت‌هایی برای موفقیت همه دانش‌آموزان و در بعد آموزش یا تدریس نیز، بهره‌گیری از مفاهیم و زبان متناسب با سن و سوابق دانش‌آموزان، مهم‌ترین شایستگی‌هایی شناسایی شده است که معلمان اثربخش باید از آن برخوردار باشند. دیبایی صابر و همکاران (۱۳۹۵) هم در تحقیقی با عنوان "تبیین مولفه‌های شایستگی حرفه‌ای معلمان و تحلیل جایگاه آن در اسناد بالادستی آموزش و پرورش ایران"، عمده‌ترین یافته‌های پژوهش را بدین شرح اعلام می‌نمایند: ۱. چارچوب مفهومی شایستگی معلمان را می‌توان بر اساس مدارک و مستندات مرتبط در پنج مؤلفه دانش، نگرش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های شخصیتی تدوین نمود. ۲. میزان توجه به مولفه‌های شایستگی در اسناد بالادستی آموزش و پرورش متفاوت است به طوری که بیشترین تأکید بر مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی و کمترین تأکید بر مؤلفه توانایی شده است. ۳. در بین اسناد مورد بررسی، بیشترین ضریب اهمیت مربوط به سند چشم‌انداز بیست ساله (۰.۳۷) و کمترین ضریب اهمیت مربوط به سند تحول بنیادین (۰.۱۴) بوده است.

خروشی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "مدل مفهومی شایستگی‌های مورد انتظار از دانشجو معلمان در برنامه درسی دانشگاه فرهنگیان بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران" چهار دسته شایستگی‌های دانش موضوعی، دانش تربیتی، دانش



تربیتی موضوعی و دانش عمومی را مورد نیاز یک معلم شایسته تشخیص دادند. زجاجی و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان "شناسایی و تبیین شایستگی‌های پایه و الزامات توسعه حرفه‌ای مدرسان تربیت معلم در دانشگاه فرهنگیان از دیدگاه صاحب‌نظران و اعضای هیات علمی" به این نتیجه رسیدند که در چارچوب توسعه حرفه‌ای مدرسان تربیت معلم، سه مقوله اصلی توانمندی‌های شناختی، توانمندی‌های رفتاری و توانمندی‌های اجتماعی به عنوان الزامات و شایستگی‌های پایه مدنظر قرار گرفتند.

سلوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در مقاله با عنوان "شایستگی‌های معلم"، ۹ شایستگی را برای معلم مشخص کرد. شایستگی‌های رشته تخصصی، پژوهشی، تدریسی، یادگیری مستمر، اجتماعی فرهنگی، احساسی، ارتباطی، اطلاعاتی و ارتباطی فناورانه و شایستگی‌های محیطی مواردی بودند که وی بدان‌ها اشاره کرد. سلوی (۲۰۱۰) اشاره می‌کند برای بهبود نظام آموزشی، نیاز است فرآیند جذب و توسعه معلم در آموزش و پرورش تحول یابد و با بهره‌گیری از مدل‌های شایستگی و تعیین مراکزی برای ارزیابی شایستگی‌ها و سپس توسعه و توانمندسازی معلمان مبتنی بر مدل‌های شایستگی، شاهد بهره‌وری این نظام سرنوشت‌ساز باشیم. لذا شایستگی‌های معلمان باید بررسی شود و بر اساس توسعه تمام زندگی و تحصیلات بشری بازنگری شوند (Selvi, 2010). نسیپایا (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان "شایستگی‌های معلم مدرن" برای درک مهارت‌های آموزشی قرن بیست و یکم، مسائل زیر را بررسی کرده‌اند: مهارت‌های دانش‌آموزان؛ سطح رشد حرفه‌ای معلمان؛ فرهنگ آموزشی معلمان؛ نوآوری‌های آموزشی و صلاحیت‌های آموزشی قرن بیست و یکم. نویسنده در پایان، شایستگی‌های معلم را چنین بیان می‌کند: مدیریت کلاس درس مؤثر؛ شیوه‌های آموزش مؤثر؛ ارزیابی مؤثر؛ مهارت‌های فن‌آوری. جاویدان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی که با عنوان "تشریح مدل شایستگی معلم" انجام دادند؛ به این نتیجه رسیدند که به طور کلی، هر شایستگی ترکیبی پیچیده از انگیزه، توانایی ذهنی، دانش عملی و مهارت عملی است که احتمال موفقیت شخص را در یک نقش خاص افزایش می‌دهد.

با توجه به مطالب فوق و اهمیت شغل معلمی و لزوم انتخاب صحیح و دقیق معلمان و نیز توسعه فردی و سازمانی ایشان، این پژوهش به دنبال شناسایی و تدوین شایستگی‌های عمومی لازم برای احراز جایگاه معلمی و توسعه معلمان مبتنی بر این مدل می‌باشد. بنابراین سؤال اصلی تحقیق عبارت است از:

- شایستگی‌های عمومی معلم در نظام آموزش عمومی جمهوری اسلامی ایران کدام است؟  
سؤال‌های فرعی نیز عبارت‌اند از:

۱. چه نوع ویژگی‌های فردی و شخصیتی برای احراز شغل معلمی ضرورت دارد؟
۲. وجود چه نوع مهارت‌ها و توانایی‌هایی برای احراز شغل معلمی ضرورت دارند؟
۳. چه نوع دانش و معلوماتی برای احراز شغل معلمی لازم و ضروری است؟
۴. آگاهی از کدام اطلاعات سازمانی (مدارک، اسناد، گزارش‌ها و ... مربوط به شغل معلمی و آیین‌نامه‌های مرتبط در وزارت آموزش و پرورش) برای احراز شغل معلمی ضرورت دارد؟

<sup>1</sup> Selvi

<sup>2</sup> Javidan



## روش تحقیق

با توجه به مسئله پیش روی این پژوهش و نوع کاری که در این پژوهش صورت گرفته است؛ جهت گیری این پژوهش کاربردی است؛ زیرا هم اکنون طرح تحول در آموزش و پرورش در حال اجرا است و نتایج این پژوهش می تواند به صورت کاربردی در بخش های مربوط به مدل شایستگی های عمومی معلم در آموزش و پرورش برای اموری هم چون جذب و توانمندسازی معلمان به کار گرفته شود. همچنین پژوهش کیفی است و در زمره پژوهش های تفسیری قرار می گیرد. برای تعیین چارچوب تحقیق، رویکرد اسقرایی (حرکت از جزء به کل) به کار رفته است. هدف پژوهش توصیفی است و افق زمانی آن تک مقطعی بوده و روش گردآوری داده ها نیز مصاحبه می باشد. برای جمع آوری داده ها در بخش نظری از روش مطالعه کتابخانه ای و در بخش مطالعات میدانی و سنجش یافته های مطالعه، از روش مصاحبه استفاده شده است؛ چراکه با کمک آن می توان به ارزیابی عمیق تر ادراک ها، نگرش ها، علایق و آرزوهای آزمودنی ها پرداخت (سرمد و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۴۹). همچنین از آنجا که چارچوب سؤالات این پژوهش با استفاده از منابع مختلف مشخص بوده و هدف، کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه شونده بود؛ مصاحبه از نوع نیمه سازمان یافته به حساب می آید. بر این اساس شیوه های گردآوری و تحلیل اطلاعات شامل مطالعه کتابخانه ای و پرسشگری می باشد که با استفاده از ابزار مصاحبه، گردآوری و تحلیل می شوند. مشارکت کنندگان در تحقیق حاضر، ۲۰ نفر از معلمان و خبرگان دانشگاهی مقاطع مختلف تحصیلی بودند؛ که به روش هدفمند (نمونه گیری نظری)، با روش ارجاع زنجیره ای (روش گلوله برفی) انتخاب گردیدند. این پژوهش به لحاظ استراتژی، از استراتژی تحلیل محتوا استفاده می کند. کلارک و برون (۲۰۰۶) فرایندی شش مرحله ای بدین منظور سامان داده اند که در این تحقیق از این رویکرد استفاده خواهیم کرد. شش مرحله عبارتند از: ۱- آشنایی با داده ها، ۲- ایجاد کدهای اولیه که در این مرحله ۳۰۰ کد اولیه از مصاحبه ها احصاء شد. ۳- جستجوی کدهای گزینشی که در این مرحله ۱۱۵ کد گزینشی توسط محققان بدست آمد. در این مرحله محققان ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشتند تا به این تعداد کد گزینشی دست یافتند. ۴- شکل گیری تم های فرعی که در این مرحله محققان به ۳۵ تم فرعی دست پیدا کردند. ۵- تعریف و نام گذاری تم های اصلی که در این مرحله نیز محققان در نهایت پس از رفت و برگشت در میان تم های فرعی به ۴ تم اصلی دست یافتند (جدول ۱). ۶- تهیه گزارش که شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است که در پایان ارائه خواهد شد.

## یافته ها

پس از جمع بندی، ۳۵ تم فرعی که از کدهای توصیفی استخراج شده بودند در قالب ۴ تم اصلی معرفی شدند (جدول ۱).

جدول ۱: تم های فرعی و استخراج تم های اصلی

تم های اصلی	تم های فرعی	
شایستگی های فردی و اعتقادی	علاقه مندی، انضباط کاری، دارای روحیه پژوهشگری، اخلاق مداری، برونگرایی، آراستگی و وقار، جدی و مهربان، صبر و تحمل، صداقت، وجدان کاری، سلامت جسمی، سلامت	۱

	روانی، مراعات آداب اجتماعی، تقوا، نگرش عمیق و بنیادی مبتنی بر دین اسلام، توانمندی‌های ذهنی و تفکر تحلیلی، داشتن جاذبه و دافعه، منعطف، هماهنگی گفتار و کردار	
<b>شایستگی های فنی و مهارتی</b>	دانش تخصصی، دانش کاربردی، فن بیان، مهارت تدوین طرح درس، مهارت‌های روان‌شناختی، خلاقیت و نوآوری، مهارت کلاس‌داری، مهارت ارتباطی	۲
<b>شایستگی های سازمانی</b>	آگاهی از اطلاعات سازمانی (خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط)، آگاهی از شرح شغل مربوطه، آگاهی از کلیه اسناد و بخشنامه‌های مربوط به رشته تدریس، آشنایی به قوانین اداری	۳
<b>شایستگی های مدیریتی</b>	مدیریت تلفیقی (مشارکتی و اقتدارگرا)، مدیریت استرس، مدیریت رفتار (رعایت احترام متقابل، انتقادپذیری)، مدیریت زمان	۴

### ۱.۱ شایستگی های فردی و اعتقادی

این شایستگی‌ها، مؤلفه‌هایی را شامل می‌شود که یک معلم برای حضور مؤثر در کلاس درس بدان‌ها نیاز دارد تا بتواند ضمن برقراری ارتباط با انواع تیپ‌های شخصیتی، الگوی مناسبی برای دانش‌آموزان باشد. اگر معلم شخصیت برونگرایی داشته باشد؛ در برقراری ارتباط سریع و عمیق با دانش‌آموزان موفق خواهد بود. از سویی به دلیل تأثیر زیادی که رفتار و گفتار معلم روی دانش‌آموزان دارد؛ شخصیت باثبات، جدی و در عین حال مهربان و منعطف او در کنار هماهنگی بین گفتار و کردار، از الزامات تربیت دانش‌آموزانی فعال و با شخصیتی شکل یافته و اعتدالی است.

### ۱.۲ شایستگی های فنی و مهارتی

شایستگی‌های فنی و مهارتی، دانش و مهارت‌های اساسی هستند که برحسب اصطلاحات قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری توصیف می‌شوند. این شایستگی‌ها، مؤلفه‌هایی را شامل می‌شود که معلم با علم به آن‌ها و تلاش برای تقویت آن‌ها در خود خواهد توانست که عملکردی قابل قبول در تخصص خود داشته باشد. دانش تخصصی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل برتری یک معلم به حساب می‌آید و وقتی دانش کاربردی با آن تجمیع می‌شود؛ بهره‌وری در کلاس درس به درجه مطلوبی خواهد رسید. بسیاری از دانش‌آموزان، از کاربرد دروسی که مطالعه می‌کنند بی‌اطلاعت و نیاز است معلمان همواره با ارتقای دانش کاربردی خود، راهنمای دانش‌آموزان در تعیین مسیر شغلی خود باشند.

از سویی مدیریت هدفمند زمان و محتوای کلاس درس؛ یک مهارت بسیار مهم برای معلم است تا با تدوین طرح درس، مسیر روشنی را پیموده و دانش‌آموزان را با انتظارات کلاس هماهنگ نماید.

آشنایی با مهارت‌های روان‌شناختی هم به معلم کمک خواهد کرد تا ضمن آگاهی از انواع رفتارهای دانش‌آموزان، بهره‌وری در کلاس را ارتقاء دهند. به عنوان مثال، آشنایی معلم با سبک‌های یادگیری (دیداری، شنیداری و...) موجب می‌شود ارتباط بین او با دانش‌آموز بهتر شده و انتقال مفاهیم با روش‌های بهتر و مناسب‌تری انجام گیرد.



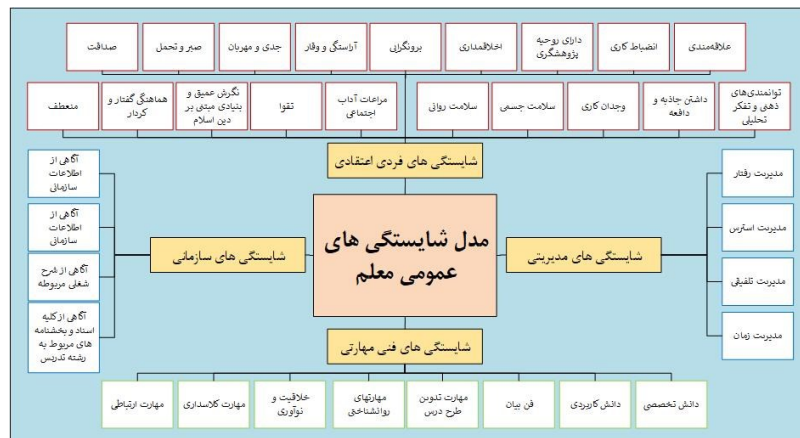


### ۱.۳ شایستگی های سازمانی

شایستگی های سازمانی نیز آن دسته از شایستگی هایی است که فعالیت جمعی در سطح سازمان را مشخص می سازد. این شایستگی مؤلفه هایی را شامل می شود که یک معلم با استفاده از آن ها می تواند با همکاران خود و هم چنین مدیران سازمانی خود ارتباطات تنگاتنگ و مفیدی داشته باشد و هم چنین بتواند انتظارات سازمانی را هر چه بیشتر و بهتر تحقق بخشد. به عنوان مثال، اگر معلم به اسناد بالادستی حوزه آموزش عمومی (بندهای مربوطه در قانون اساسی، طرح تحول در نظام آموزش و پرورش و...) و نیز سایر بخشنامه های مربوطه دسترسی داشته و آگاهی و تسلط لازم و کافی را به آن ها داشته باشد؛ بهتر می تواند نظام آموزش عمومی کشور را یاری رساند و اهداف کلان آن را تحقق بخشد.

### ۱.۴ شایستگی های مدیریتی

شایستگی هایی که مرتبط با هدایت و مدیریت دیگران می باشد. این شایستگی مؤلفه هایی را شامل می شود که معلم با داشتن آن ها قادر خواهد بود بر اشتیاق دانش آموزان برای حضور در کلاس بیفزاید. علم به این مؤلفه ها می تواند باعث ایجاد تحول در کلاس های درس شود. به عنوان مثال، مناسب است معلم در اداره کلاس رویکرد تلفیقی را در پیش بگیرد و ضمن مشارکت دانش آموزان در مدیریت کلاس درس، نظرهای قاطع خود را نیز اعمال نماید. شکل 1، مدل شایستگی های عمومی معلم را نشان می دهد.



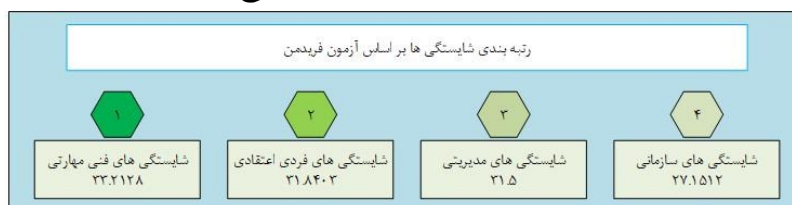
شکل ۱: مدل شایستگی های عمومی معلم

### روایی و پایایی

برای اطمینان از روایی و پایایی داده ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی بررسی های لازم شامل مقبولیت و قابلیت تایید صورت گرفته است (رضوی زاده و محمدپور، ۱۳۸۹). ابتدا با توجه به داده های حاصل از جمع بندی مصاحبه ها و ادبیات پژوهش و چارچوب مفهومی، ۳۵ شایستگی در قالب ۴ دسته کلی شناسایی و پرسشنامه اولیه تدوین شد. سپس از خبرگان خواسته شد تا میزان موافقت خود با هر مؤلفه شایستگی را اعلام کنند. با نگاه عمیق به تحلیل داده ها مشخص می شود که تمام مؤلفه های شناسایی شده با عنوان شایستگی ها؛ مورد پذیرش قرار گرفته است. تا آنجا که تعداد بسیار اندک و انگشت شماری از پاسخ دهندگان در بیان عقاید خود درباره شایستگی های تعریف شده با توجه به طیف ۵ گزینه ای لیکرت (بسیار موافق، موافق، بی نظر، مخالف و بسیار مخالف) از واژه مخالف و بسیار مخالف استفاده کردند و بیشتر پاسخ دهندگان



موافق شایستگی‌ها بودند. با توجه به اینکه میانگین همه مؤلفه‌ها، بیشتر از ۴ است؛ بنابراین همه ۳۵ مؤلفه مذکور از سوی افراد در سطح بالایی پذیرفته شده است. برای بررسی میزان قابلیت اطمینان و اعتماد پرسشنامه‌ها، از داده‌ها آزمون کرونباخ گرفته شد که نتیجه آزمون کرونباخ برای ۳۵ مؤلفه، عدد ۰.۹۶۳ به دست آمد. تحلیل آماری داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها حاکی از آن است که از نگاه خبرگان، شایستگی‌های فنی و مهارتی دارای بیشترین اهمیت می‌باشد. پس از آن به ترتیب شایستگی‌های فردی و اعتقادی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های سازمانی در رده‌های بعدی قرار گرفتند. برای رتبه‌بندی شایستگی‌های اصلی، از داده‌ها آزمون فریدمن به عمل آمد که نتایج آن در شکل زیر آمده است.



شکل ۲: رتبه‌بندی شایستگی‌ها بر اساس آزمون فریدمن

#### مقایسه یافته‌ها با پیشینه تحقیق

در جدول 2، تحلیل مضمون پیشینه تحقیق نیز ارائه گردیده است تا با نتایج پژوهش حاضر مقایسه گردد. همانطور که ملاحظه می‌شود؛ برخی شایستگی‌ها در مدل تحقیق با مطالعات پیشین هم‌پوشانی داشته و همدیگر را تقویت می‌کنند. در عین حال برخی شایستگی‌ها از جمله شایستگی "توانمندی‌های ذهنی و تفکر تحلیلی" و یا "نگرش عمیق مبتنی بر دین اسلام" در شایستگی فردی و اعتقادی؛ مهارت "تدوین طرح درس" در شایستگی فنی و مهارتی؛ شایستگی "مدیریت استرس" یا "مدیریت زمان" در شایستگی مدیریتی؛ در مدل‌های مربوط به پیشینه تحقیق ملاحظه نگردید. همچنین درباره ارائه مدلی برای شایستگی‌های سازمانی، پژوهشی یافت نشد. بنابراین مدل احصاء شده در این پژوهش، ضمن جامع بودن، برخی معیارهای مبتنی بر دین رسمی کشور (دین اسلام) را نیز دربرگیرد و مدلی بومی برای نظام آموزش عمومی جمهوری اسلامی ایران باشد.

جدول 2: تحلیل مضمون پیشینه تحقیق

محقق	شایستگی اصلی تحقیق حاضر	شایستگی فرعی
نسیبیا (۲۰۱۲)، سلوی (۲۰۱۰)، زجاجی و همکاران (۱۳۹۶)، عبدالمهی و همکاران (۱۳۹۳)	شایستگی‌های فردی	اجتماعی فرهنگی، احساسی، ارتباطی، شایستگی‌های محیطی، توانمندی‌های شناختی، رفتاری و اجتماعی، توانایی کلامی برای انتقال مفاهیم به دانش آموزان
نسیبیا (۲۰۱۲)، سلوی (۲۰۱۰)، خروشی و همکاران (۱۳۹۶)، عبدالمهی و همکاران (۱۳۹۳)	شایستگی‌های تخصصی	شیوه‌های آموزش مؤثر؛ ارزیابی مؤثر، مهارت‌های فن آوری، شایستگی‌های رشته تخصصی، پژوهشی، تدریسی، یادگیری مستمر، اطلاعاتی و ارتباطی فناوریانه، دانش موضوعی، دانش تربیتی، دانش تربیتی موضوعی و دانش عمومی، آموزش یا تدریس



نسیپا یا (۲۰۱۲)، عبدلهی و همکاران (۱۳۹۳)	شایستگی های مدیریتی	مدیریت کلاس درس مؤثر، برنامه ریزی و آمادگی، مدیریت و سازمان دهی کلاس درس، نظارت بر پیشرفت و توان دانش آموزان
--	---------------------	--

## نتیجه گیری و پیشنهادها

برای دستیابی به افق چشم انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی ایران، به تحول بنیادی در نظام آموزشی کشور نیاز است تا به چالش های علمی، صنعتی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و اخلاقی پاسخ داده و امکان دستیابی به توسعه پایدار را برای مملکت اسلامی فراهم آورد؛ که این تحول خود مستلزم تحول در نظام تربیت معلم کشور است. بی تردید یکی از اساسی ترین مؤلفه های هر سازمانی، به ویژه در نظام تعلیم و تربیت، نیروی انسانی آن سازمان است که در این میان نیز نقش معلم از همه آنان برجسته تر و مهم تر می باشد. نادیده گرفتن حضور معلم یا بی توجهی به نقش و تأثیر او در فرآیند تعلیم و تربیت، نه فقط تحقق اهداف را با چالش های اساسی مواجه می کند؛ بلکه عملاً آموزش و پرورش ماهیت و فلسفه وجودی خود را هم از دست خواهد داد.

از میان تمامی ویژگی های بارز یک معلم، نقش الگویی او همیشه بارزتر و برجسته تر بوده است؛ یک معلم خوب شاگردانش را از سرچشمه زلال علم و معرفت خود سیراب می کند و می تواند نمونه ای از اخلاق، رفتار، اخلاص، حرکت و پویایی برای آنان باشد و با این رفتار می تواند پیوند عمیقی با وظیفه آموزشی خود ایجاد کند. پس لازم است کسی الگوی نسل آینده شود که از شایستگی های مرتبط با شغل معلمی برخوردار باشد. این مهم مستلزم آن است که مدل های شایستگی عمومی و حرفه ای معلم، به دقت توسط پژوهشگران و دست اندرکاران امر تدوین شود- که در پژوهش حاضر سعی گردید این امر صورت پذیر- و نظام گزینش معلم و دانشجو و توسعه فردی و سازمانی آنان در دانشگاه فرهنگیان و نظام آموزش عمومی کشور، بر اساس مدل های شایستگی باشد. در ادامه پیشنهادهایی به منظور بهره برداری بهتر و بیشتر از مدل شایستگی معلم ارائه می گردد. این پژوهش سعی کرد شایستگی های مورد نیاز برای کسب جایگاه معلمی در نظام آموزش عمومی را توصیف نماید، اما نهادینه سازی این مدل نیازمند گام هایی اساسی است که بدین منظور پیشنهادهایی ارائه می گردد:

### ایجاد مرکز (کانون) ارزیابی شایستگی های معلمان

مرکزی که از چند نفر ارزیاب تشکیل یافته و ارزیابان با بهره گیری از مدل شایستگی و ابزارهایی (جهت سنجش ارزیابی شوندگان)، اقدام به ارزیابی شایستگی های داوطلبان ورود به حرفه معلمی می نمایند. رویکرد کانون ارزیابی، اگرچه در کشورهای پیشرفته، سابقه نسبتاً زیادی دارد، اما در ایران چند سالی بیش نیست که در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان ها به کار گرفته می شود. هدف از به کارگیری این رویکرد یا روش، افزایش ضریب اطمینان جذب یا توسعه کارکنان در سازمان ها می باشد (حبیبی و بدلی، ۱۳۸۸).

کانون یا مرکز ارزیابی که بعضاً فناوری مرکز ارزیابی نیز نامیده می شود، نه یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی، بلکه یک رویکرد (یا فرایند) ارزیابی است. این رویکرد، به ارزیابی گروهی از شرکت کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابان با استفاده از تمرینات و آزمون های متنوع دلالت دارد که برای انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب مهم استفاده می شود. در این مرکز، ارزیابان با در نظر گرفتن معیارهای خاص مشاغل، تصمیمات لازم را در خصوص گزینش، ارتقا و



یا راه‌های بهبود توانمندی‌های داوطلبان اتخاذ می‌کنند (بابایی، ۱۳۸۴). تمام کانون‌های ارزیابی در پی بررسی میزان شایستگی افراد ارزیابی‌شونده برای شغل فعلی یا آتی هستند. ارزیابی در مقایسه با نیازهای شغلی انجام می‌گیرد. کانون‌های ارزیابی به دو تعبیر بر رفتار متمرکز هستند. اول این‌که، آنچه در کانون‌های ارزیابی مشاهده می‌شود، رفتار است و هر چه فرد می‌گوید یا انجام می‌دهد چیزی جز رفتار نیست. دوم این‌که، نقطه آغاز فرآیند طراحی کانون نیز رفتار است، چون رفتارهایی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که برای انجام مناسب شغل آتی اهمیت دارند (بالانتاین، ۱۳۸۶). کانون ارزیابی و توسعه سه رکن اصلی دارد که عبارت‌اند از: ۱- مدل شایستگی، ۲- ابزار، ۳- ارزیاب.

### فرهنگ‌سازی و ایجاد سازوکارهایی به‌منظور ورود داوطلبان شایسته برای احراز شغل معلمی

در بسیاری از کشورهای دنیا، شغل معلمی، انتخاب نخبگان جامعه است و دولت‌ها فرآیندی پیش‌بینی می‌کنند که این جایگاه را با ورود برترین‌ها تقویت نموده و تربیت نسل‌های آینده را به دست شایستگان بسپارند. در این راستا، دولت‌ها در نظام جمهوری اسلامی سعی کرده‌اند تا به سمت مطلوب در این زمینه حرکت کنند اما مشکلاتی همچون کمبود بودجه، عدم برنامه‌ریزی دقیق منابع انسانی و نظام مدیریت عملکرد ضعیف موجب شده تا نظام آموزش و پرورش ما فاصله زیادی از اهداف مطلوب داشته باشد. لذا در این خصوص یکی از سازوکارهای بسیار مهم ورود برترین‌ها به شغل معلمی، تعیین شایستگی‌های مورد نیاز است تا افراد متناسب با این شغل، به خدمت نظام آموزش عمومی در آیند.

### آموزش‌های مبتنی بر شایستگی<sup>۱</sup> به‌منظور توان‌افزایی<sup>۲</sup> معلمان

آموزش می‌تواند به‌عنوان فرایند اکتساب توانایی یا نگهداری و حفظ توانایی موجود تعریف شود. اساساً آموزش در بخش‌های مختلف به دنبال تدارک تجربیاتی است تا رفتار کارکنان را در قلمروهای مهارت‌ها، دانش و نگرش توسعه و بهبود بخشد. نظام‌های آموزش و توسعه همیشه به مهارت‌ها و دانش موردنیاز برای موفقیت در عملکرد شغلی توجه داشته‌اند. اگرچه همیشه این نظام‌ها با مدل‌های شایستگی تنظیم نشده‌اند اما با این مدل‌ها مرتبط هستند. غالباً، اقدامات آموزش و توسعه ناشی از نیازهای فوری یا یک مسئله فوری (مدیریت زمان، کار در محیط متغیر، مذاکرات) یا گاهی اوقات ناشی از استانداردهای معمول یا نظریه‌های معروف (کیفیت جامع، توانمندی افزایی، مدیریت استرس، خود شکوفایی در محیط کار) است. از این‌رو استفاده از مدل شایستگی به‌عنوان مبنای نظام آموزش و توسعه به اجتناب از دید کوتاه‌مدت یا پیروی از یک رسم زودگذر کمک می‌کند و موجب اطمینان خاطر از این نکته می‌شود که نظام بیشتر به آینده تمرکز دارد تا به موارد پیشینی. چهار فایده‌ی اولیه استفاده از شایستگی در نظام آموزش و توسعه در ادامه مطلب ذکر شده است:

۱. تأکید بر رفتارهای شغلی مؤثر
  ۲. هم‌راستاسازی آموزش و توسعه کارکنان با اهداف سازمان
  ۳. استفاده مؤثرتر از آموزش و توسعه
  ۴. فراهم کردن چارچوبی برای رؤسا و مربیان (آرمان و خسروی، ۱۳۹۲).
- مراحل اصلی تدوین آموزش مبتنی بر شایستگی عبارت‌اند از:

<sup>1</sup>. Competency Based Training (CBT)

<sup>2</sup>. Empowerment





### الف- تعیین مدل شایستگی سازمانی (مدل عمومی شایستگی در سازمان)

هر سازمانی با توجه به شرایط و الزاماتی که دارد، می‌تواند یک مدل عمومی از شایستگی را برای خود تدوین نماید. مدل‌های شایستگی مانند AMA و ATD و ... از جمله این مدل‌ها هستند و تلاش می‌کنند کلیه الزامات سازمان را در این الگوها در نظر بگیرند. تعیین این مدل عمومی از شایستگی برای سازمان ضروری می‌باشد و هر بخش از مدل عمومی معرف بخشی از نیازمندی کلان سیستم در حوزه شایستگی‌های موردنیاز کارکنان می‌باشد. در این پژوهش، مدل شایستگی معلم تدوین و ارائه گردید.

### ب- تعیین زیر شایستگی‌ها

زیر شایستگی‌ها به کمک متخصصین و با روش‌های مختلفی سازمان‌دهی و پالایش می‌گردد. مصاحبه‌ها، گروه‌های کانونی و سایر روش‌های موجود می‌تواند از جمله کمک‌کنندگان به این سیستم باشد. خروجی مرحله تعیین زیر شایستگی‌ها، ارائه شایستگی‌های فرعی هر کدام از شایستگی‌هاست که در مدل عمومی ترسیم شده است.

### پ- تعیین فرصت‌های یادگیری برای زیر شایستگی‌ها

تعیین پودمان‌های آموزشی، دوره، سمینار، فرصت مطالعاتی و ... برای تأمین زیر شایستگی‌ها یکی از الزامات اساسی آموزش مبتنی بر شایستگی است. در این مرحله هرگونه فرصتی را به‌منظور تأمین زیر شایستگی تعیین می‌کنیم. این فرصت یادگیری طیف گسترده و وسیعی از انواع روش‌ها و فرصت‌ها را می‌تواند در برداشته باشد.

### ت- تعیین ابزار ارزیابی عملکرد برای هر زیر شایستگی

برای مشاهده و اندازه‌گیری رفتار، دانش و نگرش ابزارهای مناسبی برای سنجش شایستگی‌ها پیش‌بینی و تعیین می‌گردد. این ابزارها می‌تواند یک پرسشنامه، چک‌لیست، آزمون یک موسسه معتبر ملی یا بین‌المللی، نتایج عملکرد در یک بخش و یا ارزیابی مستقیم مدیر و سرپرست باشد.

### ث- تعیین استاندارد عملکرد برای هر زیر شایستگی

استاندارد عملکرد شامل سطحی از پذیرش و سطح قابل قبولی از رفتار می‌باشد که از فراگیران و کارکنان انتظار می‌رود به آن سطح دست یابند (فتیحی و اجارگاه و نوری، ۱۳۹۵).



## منابع

- ابراهیمی، ایوب و همکاران. (۱۳۹۶). مطالعه کیفی عوامل مؤثر در میل به ماندگاری دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان در وزارت آموزش و پرورش؛ مطالعه موردی، استان تهران. مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۶(۲)، ۱۴۶-۱۲۱.
- آرمان، مانی و خسروی، محبوبه. (۱۳۹۲). اعتبارسنجی الگوی آموزش نیروی انسانی با رویکرد شایستگی. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۲۲ شماره ۷۱، صص ۷۳-۴۹.
- بابایی، محمدعلی. (۱۳۸۴). طراحی کانون ارزیابی مدیران، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۶، صص ۱۷-۱۲.
- بالانتاین، یان و پوا، نیگل. (۱۳۸۶). کانون ارزیابی و توسعه مدیران، ترجمه مسعود سلطانی. تهران: انتشارات آریانا قلم.
- بخشایش، مرتضی. (۱۳۸۷). ارائه مدل شایستگی‌های مدیران عامل شرکت‌های آب و فاضلاب و بررسی رابطه شایستگی‌ها با عملکرد آن‌ها. پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت اجرایی. پردیس فارابی دانشگاه تهران.
- بهشتی زواره، فرناز و همکاران. (۱۳۹۷). طراحی یک مدل شایستگی برای مدیران در راستای سود دهی سازمان، مورد مطالعه قطار شهری تهران. فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۷(۲۸)، ۱۶۶-۱۴۹.
- پناهی، سیده معصومه و همکاران. (۱۳۹۷). ارائه مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۸(۱)، ۴۶-۲۳.
- تسلیمی، محمدسعید و همکاران. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ملی کشور با تمرکز بر ریسک. نشریه مدیریت دولتی، ۵(۴)، ۷۸-۵۷.
- تودارو، مایکل و اسمیت، استیفن. (۲۰۰۹). توسعه اقتصادی، ترجمه وحید محمودی. تهران: نگاه دانش.
- حبیبی، محمد و بدلی، زهرا. (۱۳۸۸). خطوط راهنما و ملاحظات اخلاقی برای عملیات کانون ارزیابی. ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۴، صص ۶۶-۶۰.
- خروشی، پوران و همکاران. (۱۳۹۶). مدل مفهومی شایستگی‌های مورد انتظار دانشجو معلمان در برنامه درسی دانشگاه فرهنگیان بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران. فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، دوره ۷، شماره ۱۸، صص ۱۶۹-۱۹۹.
- دیبایی صابر، محسن و میرعرب رضی، رضا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه شایستگی‌های حرفه‌ای با احساس خودکارآمدی معلمان دوره ابتدایی. دوفصلنامه پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت، سال ۲، شماره ۲، ۱۳۱-۱۵۴.
- دیبایی صابر، محسن. (۱۳۹۵). تبیین مولفه‌های شایستگی حرفه‌ای معلمان و تحلیل جایگاه آن در اسناد بالادستی آموزش و پرورش ایران. پژوهش‌های آموزش و یادگیری. دوره ۱۳، شماره ۲.
- رضایی اسکندری، داوود. (۱۳۸۹). توسعه اجتماعی کشورهای آسیای مرکزی؛ یک مقایسه آماری. مطالعات اوراسیای مرکزی، سال سوم، شماره ششم، صص ۴۰-۱۹.



- زجاجی، ندا و همکاران. (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین شایستگی های پایه و الزامات توسعه حرفه ای مدرسان تربیت معلم در دانشگاه فرهنگیان از دیدگاه صاحب نظران و اعضای هیات علمی. فصلنامه توسعه ی آموزش جندی شاپور، سال ۸، شماره ۲۲، صص ۱۴۹-۱۵۹.

- سرمد، زهره و همکاران. (۱۳۹۱). روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر آگه.

- شبانی، راضیه و همکاران. (۱۳۹۷). ارایه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. نشریه پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۲ (ویژه نامه)، ۹۴-۷۹.

- صالحی، کیوان و همکاران. (۱۳۹۴). تحلیل پدیدارشناسانه ادراک و تجربه زیسته معلمان مدارس ابتدایی از نقاط ضعف و قوت برنامه ارزشیابی توصیفی. نشریه پژوهش در نظام های آموزشی، ۹ (۳۱)، ۶۸-۱۹.

- عبدالمهی، بیژن و همکاران (۱۳۹۳). شناسایی و اعتبارسنجی شایستگی های حرفه ای معلمان اثربخش، فصلنامه نوآوری- های آموزشی، دوره ۱۳، شماره ۱

- فتحی واجارگاه، کورش و نوری، فیروز. (۱۳۹۵). مدیریت یادگیری در سازمان ها (آموزش و بهسازی منابع انسانی در هزاره سوم). تهران: انتشارات علم استادان.

- مولائی، بختیار. (۱۳۹۱). بررسی مقایسه ای تأثیر آموزش عالی بر رشد اقتصادی در کشورهای منتخب جهان با تأکید بر نظام اقتصادی- اجتماعی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

- میرکمالی، سید محمد و حاج خزیمه، مجتبی. (۱۳۹۵). ارائه الگوی اخلاق حرفه ای برای معلمان مدارس ابتدایی: مطالعه موردی معلمان مدارس ابتدایی پسرانه دولتی در شهر تهران. مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۵ (۱)، ۳۰-۹.

- نیکنامی، مصطفی و کریمی، فریبا. (۱۳۸۸). صلاحیت های حرفه ای معلمان آموزش عمومی و ارایه چارچوب ادراکی مناسب. پژوهش در برنامه ریزی درسی، دوره ۲۳، شماره ۲۳

- Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004). Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage. New York: American Management Association.

- Hanushek, E. (2016). School human capital and teacher salary policies. Journal Of Professional Capital And Community, 1(1), 23-40.

- Heck, R. (2009). Teacher effectiveness and student achievement. Journal of Educational Administration, 47, 227-249.

- Javidan, L & others. (2017). Explaining Competency model of teacher Iranian journal of educational Sociology, 1(6), 71-81

- Klassen, R. M., & Kim, L. E. (2018). Selecting Teachers and Prospective Teachers: A Meta-Analysis. Educational Research Review, 26, 32-51.

- Lepistö, J & Ronkko, M. (2013). Teacher students as future entrepreneurship educators and learning facilitators. Education + Training, 55(7), 641-653.

- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (2015). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". American Psychologist, 28(1), 1-14.



- Nessipbayeva, Olga. (2012). The Competencies of the Modern Teacher. Bulgarian Comparative Education Society, Paper presented at the Annual Meeting of the Bulgarian Comparative Education Society (10th, Kyustendil, Bulgaria, Jun 12-15)
- Petek, E., & Bedir, H. (2018). An adaptable teacher education framework for critical thinking in language teaching. *Thinking Skills and Creativity*, 28, 56-72.
- Sadeghi, K., & Khezrlou, S. (2014). Burnout among English Language Teachers in Iran: Do Socio-demographic Characteristics Matter? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 98, 1590-1598.
- Samei, H. (2015). Predecessors competency framework for nurturing successors in family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(5), 731-752.
- Selvi, K. (2010). Teachers' competencies. *Cultura International Journal of Philosophy of Culture and Axiology*, 7(1), 167-175.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- Stewart, A. (1983). Book Reviews: *The Competent Manager, a Model for Effective Performance* Richard E. Boyatzis Wiley, *Management Learning*, 14(2), 144-147.