

بررسی و ارائه مؤلفه‌های شایستگی‌های یاددهی - یادگیری مدیران آموزشی دانشگاه^۱

پوهنمل داکتر غلام حسین امیری*

پوهنمل عبدالحق نیازی**

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی و ارائه مؤلفه‌های شایستگی‌های یاددهی - یادگیری مدیران آموزشی دانشگاه‌هاست. یافته‌های این تحقیق، ارائه تعریف شایستگی، تعریف شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی و ارائه مؤلفه‌های شایستگی‌های یاددهی - یادگیری مدیران آموزشی است. روش تحقیق: تحلیل محتوا و گروه کانونی است. نتیجه‌گیری: شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی دانشگاه را می‌توان بر اساس تحقیقات حوزه شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران آموزشی در پنج مقوله اصلی (۱) یاددهی، (۲) یادگیری، (۳) روش تدریس، (۴) فضای آموزشی، (۵) مواد آموزشی، (۶) به‌کارگیری فناوری اطلاعات و (۷) توانایی انجام مدیریت خلاصه، تلفیق و ارائه نمود. این مؤلفه‌ها به‌طور سیستمی، عملکرد مدیران دانشگاهی در سازمان‌های آموزش عالی را عملیاتی نموده و فرایند مدیریتی آن

۱. مقاله حاضر از پایان‌نامه دکتری استخراج شده است.

** استاد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی پوهنتون کابل.

** استاد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی پوهنتون کابل.

را پوشش می‌دهد. هم‌چنین این مدل به مدیران مؤسسات تحصیلات عالی دیدی
فراشناختی به کل سازمان را فراهم می‌کند.

واژگان کلیدی: شایستگی، الگوی شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های
یاددهی - یادگیری مدیران آموزشی دانشگاه.

مقدمه

رهبری و مدیریت در دانشگاه‌ها به دلیل نوع سازمان (حرفه‌ای بودن، حساسیت بالا، پیچیدگی بسیار زیاد، نوع فعالیت، روش‌های اجرای متعدد، اهداف متنوع و متفاوت، سطوح عملیاتی گوناگون و ...) از جایگاه ویژه، بنیانی، اساسی و مهمی برخوردار است. تحقق این مهم، مدیران آموزشی با شایستگی‌های مدیریتی را می‌طلبد. اثربخشی مدیران نیز اساساً به مهارت‌ها، سطح دانش، نگرش، توانایی و شایستگی‌های آن‌ها بستگی دارد (بل، ۱۹۹۰). می‌توان گفت یکی از عوامل زمینه‌ساز مسئله در سازمان‌های آموزشی، عدم به‌کارگیری دانش مدیریتی متناسب‌سازی شده است که یکی از دلایل آن می‌تواند رشد و پیچیده‌شدن سیستم مفهومی دانش مدیریت باشد. با گفتهٔ میرکمالی (۱۳۹۲) در دوره‌های شش‌گانهٔ مدیریت، یعنی مدیریت کلاسیک، روابط انسانی سیستمی، اقتضایی، قدرت و سیاست و پست مدرنیسم، نوعی پویایی و حرکت مشاهده می‌شود که آن‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد که به نوبهٔ خود گونهٔ حرکت‌شناسی را مشخص می‌کند روند حرکت و پویایی در دوره‌های مختلف از نوعی ایستایی نسبی به سوی پویایی جریان دارد. در این راستا، به‌عنوان مثال، در دورهٔ اول تفکر ماشینی، دیوان‌سالاری، رسمیت، تمرکز جهان‌شمولی، ثبات، اصول‌گرایی و نظایر آن، ایده‌های ثبات‌گرایانه را مطرح می‌کردند. بعدها در دوره‌های دیگر، به تدریج به پویایی مدیریت و سازمان افزوده شد و بالاخره در دورهٔ چهارم و پنجم بر مقدار این پویایی‌ها افزوده گردید. دورهٔ پست‌مدرن از نظر پویایی‌شناسی حرکت در دنبالهٔ دوره‌های قبلی است که به آخرین حد حرکت و ناپایداری شامل آشوب، بی‌نظمی و ابهام بی‌ثباتی و تغییر مستمر، نسبیّت، کثرت‌گرایی، سازمان فراپروکراتیک و غیر رسمی، بی‌قاعدگی بی‌ساختاری، بی‌سازمانی، سست‌پیوندی، فردگرایی، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی آشفته، عدهٔ تمرکز، زبان و فرهنگ، بی‌مرزی فرهنگی، اخلاق، ارزش و هنجارگریزی می‌رسد (میرکمالی

۱۳۹۲: ۲۵۲). این موضوع متأثر از رشد علم مدیریت و نظریات آن از یک سو و تحول محیط و تغییر انتظارات از سوی دیگر است که این الزام را برای مدیران فراهم نموده است تا آنان شایستگی‌های مدیریتی را حیاتی بدانند و فرابگیرند تا بتوانند در شرایط خاص سازمانی همانند سازمان آموزش عالی را مدیریت شایستگی محور نمایند.

محبوبیت و رواج رویکرد شایستگی که در اول دهه ۱۹۹۰ به اوج رسید و هم‌اکنون ادامه دارد، تأثیرات زیادی را بر بسیاری از سازمان‌ها داشته است. جهانی شدن و تشدید فشارهای رقابتی، نقش شایستگی‌های مدیران را در بهبود عملکرد سازمان، بهره‌وری و در نتیجه مزیت رقابتی برجسته نموده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۷: ۶۵). آموزش عالی نیز به‌عنوان یک سیستم اجتماعی باز از این شرایط مستثنا نیست و ناچار است برای بقای معنادار خود در شرایط پیچیده و متحول، به اندیشه و عمل در تمام سطوح مدیریتی به شایستگی مدیریتی متوسل شود (ترک‌زاده، ۱۳۸۸: ۱۳۹). به عبارت دیگر، شایستگی‌های مدیریتی مدیران، عنصر آفرینش و خلق مزیت رقابتی در سازمان‌های آموزشی است.

مطالعات نشان می‌دهد که امروزه به‌دلیل تغییرات محیطی و ایجاد ساختارهای جدید، رویه‌های تجزیه و تحلیل شغلی دیگر جواب‌گوی محیط پویای عصر حاضر نخواهد بود. در گذشته این رویه‌ها شامل شرح شغل و شرایط احراز شغل برای تعیین حداقل نیازمندی‌های ضروری شغل بود؛ اما تجزیه و تحلیل شغل دو محدودیت داشت: ابتدا این که شرح شغل سنتی قابلیت اندازه‌گیری خروجی‌های کارکنان و یا نتایجی که الزامات موفقیت شغل را نشان دهد، نداشت. دوم این که شرح شغل سنتی در حال منسوخ شدن است؛ چرا که فعالیت‌های کاری می‌توانند سریعاً در محیط پویا تغییر کنند (لی^۱ و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۲).

بررسی ادبیات مفهومی، تعاریف مختلفی از شایستگی‌های مدیریتی را نشان می‌دهد. شایستگی در لغت به معنای درخور، سزاوار، کفایت‌کننده، قابل پذیرش، توانا و دارنده آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه خاص مطرح شده است و ارتباط مستقیمی با داشتن گواهی در آن حرفه دارد (مؤمنی مهموئی، ۱۳۸۵: ۳). به زعم «اینس»، شایستگی‌ها یا خصوصیات فردی که به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های مهم عملکرد و موفقیت کارکنان شناسایی شدند، به اندازه

1. Lee et al.

2. Competency.

استعداد تحصیلی و دانش فردی است که به وسیله نتایج یا نمرات آزمون‌ها مشخص می‌شود (اینس^۱، ۲۰۰۸: ۴). به زعم «مک کللند»، شایستگی به‌عنوان ویژگی‌هایی است که بر عملکرد برتر تأکید دارند (ایکسیوجون کی او^۲، ۲۰۰۹: ۷۰). «بویاتزیس»، شایستگی‌ها را به‌عنوان ویژگی‌های زمینه‌ای یک فرد توصیف می‌کند که به‌صورت علی به عملکرد شغلی اثربخش مربوط می‌شود (دراگانیدی و همکاران^۳، ۲۰۰۶: ۵۳). «اسپنسر» و «اسپنسر»، شایستگی را ترکیبی از ویژگی‌های زیربنایی، مهارت‌ها، صفات، دانش و انگیزش‌های شخص که به‌طور سببی با عملکرد برتر در شغل ارتباط پیدا کرده است، می‌دانند (اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳: ۹). «لوسیا» و «لپسینگر»، شایستگی را این‌گونه تعریف می‌کنند: گروهی از دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط است که بر بخش عمده‌ای از شغل یک فرد اثر می‌گذارد و با عملکرد شغلی همبستگی دارند (لوسیا و لپسینگر^۴، ۱۹۹۹: ۱۵). به زعم «دالویکز» و «می یر»، شایستگی‌های مدیریتی، مجموعه‌ای از رفتارهایی هستند که اجرای اثربخش وظایف را متحقق می‌سازند و بدون آن‌ها، در اغلب موارد، مدیران بلااثر و خود مانعی برای اثربخشی و کارآمدی سازمان خواهند بود (دالویکز، ۱۹۸۹، می یر، ۱۹۹۶).

۱. تعریف شایستگی

جدول ۱. مؤلفه‌های تعریف شایستگی در پیشینه این پژوهش

صاحب‌نظران (سال)	تولیتیس (۱۹۸۲)	دالویکز (۱۹۸۹)	اسپنسر (۱۹۹۳)	لوسیا (۱۹۹۹)	محمودی‌راد (۱۳۸۸)	ون پیرناتاک (۲۰۰۹)	کارملی (۲۰۰۱)	دو بوئز (۲۰۰۰)	میرابیل (۱۹۹۷)	ژوهانسبورگ (۱۹۹۵)	آنتونا کویپولو (۱۹۹۶)	آبانسه (۱۹۸۹)	مک کللند (۱۹۷۳)	مک لگان (۱۹۸۰)	می یر (۱۹۹۶)	استرارد (۱۹۹۲)	جمع مؤلفه‌ها
مؤلفه‌های تعریف																	
تحق اهداف	*		*	*				*		*	*	*	*	*	*	*	*
کارآیی		*													*		
اثربخشی		*	*				*					*			*		
دانش			*	*	*	*	*	*	*	*	*			*			
نگرش				*				*	*	*	*						

1. Ennis.
2. XuejunQiao.
3. Draganidis& et al.
4. Lucia &Lepsinger.

وابسته به علم مدیریت در سازمان‌های آموزشی است (ترک‌زاده، ۱۳۸۸: ۱۳۹، روالی، ۱۹۹۷: ۱ شفیع‌زاده، ۱۳۹۲: ۳).

در دید کلی، مسائل ناشی از فقدان ابزارهای علمی با مکانیزم (ساخت و کار) جامع به قابلیت دید فراشناختی و بومی (وطنی) برای شناسایی، طراحی، سنجش، ظرفیت‌سازی و اجرای شایستگی‌های مدیریتی لازم برای مدیریت در کنار عوامل متعدد دیگر می‌باشد. با این توصیف خلق الگوی برخاسته از شرایط واقعی حاکم بر نظام آموزش عالی در زمینه شایستگی‌های مدیران آموزش دانشگاه، قسمتی از فرایند انتخاب و انتصاب مدیران نظام آموزش عالی کشور را بهبود بخشیده و در عین حال می‌تواند در تدوین برنامه‌های آموزش و بهسازی شایستگی‌های یاددهی-یادگیری مدیران مورد استفاده قرار گرفته و نیازهای تخصصی نیروی انسانی را برآورده سازد وجود یک الگوی علمی، اکتشافی و کاربردی بومی (وطنی) می‌تواند خلأهای مدیریتی، آموزشی و مهارتی نیروی انسانی موجود را در دانشگاه نمایان سازد و به مدیران آموزشی نشان دهد که سازمان از آن‌ها انتظار برخوردار است از چه شایستگی‌های مدیریتی را دارد.

دیوید مک کلند، به‌نام پدر رویکرد شایستگی در ایالات متحده نامیده می‌شود. وی با ابداع این واژه به‌عنوان ویژگی‌ای که بر عملکرد افراد تأثیر می‌گذارد، شهرت و اعتبار یافت (دوبویس و همکاران، ۲۰۰۴). مک کلند آثار «رابرت وایت» و «جان فلاناگان» را توسعه و گسترش داد اولین مطالعات مک کلند در مورد افسران بخش خدمات اطلاعات خارجی دولت ایالات متحده، در اوایل دهه ۱۹۷۰ انجام شد. وزارت امور خارجه به‌طور سنتی، مجموعه‌ای از آزمون‌ها را برای انتخاب افسران بخش خدمات اطلاعات خارجی مورد استفاده قرار می‌داد؛ اما نگرانی‌هایی در مورد عدم ارتباط بین نمرات آزمون و موفقیت شغلی وجود داشت. مک کلند به‌جای اقدامات سنتی سنجش استعداد، از رویکرد شایستگی خود شامل الف) یک نمونه از معیارهای مربوط به کارکنان برتر و کارکنان متوسط، ب) مصاحبه‌های وقایع رفتاری^۱ برای کسب دلیل آنچه که افراد در شرایط بحرانی انجام می‌دهند، ج) تحلیل محتوا برای شناسایی ویژگی‌هایی که بین دو گروه، نمونه معیار ایجاد تفاوت می‌کند و د) اعتباریابی هر دو روش، استفاده نمود. مصاحبه‌های وقایع رفتاری مک کلند برای مستند کردن شایستگی‌ها مورد استفاده قرار گرفت. رویکرد او موجب

.. Jennifer Rowley.

۱. BELs= behavioral event interviews.

گسترش نظریه مدل‌سازی شایستگی‌ها در پیوند با نیازهای شغلی، محیط و شایستگی فردی به‌عنوان سه حوزه مؤثر بر عملکرد شغلی گردید (بویاتزیس، ۱۹۸۲؛ راثول و لیندهولم، ۱۹۹۹). مک کلند در مقاله (۱۹۷۳) خود تحت عنوان «ارزیابی شایستگی‌ها به جای هوش»، سوالات مطرح‌شده در مورد آزمون هوش به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده موفقیت در کار و شغل را پاسخ گفته و جنبش مدل‌سازی شایستگی‌ها را در ایالات متحده راه‌اندازی نمود.

مک کلند و همکارش، «دیوید برلو^۱»، در سال ۱۹۷۳، مؤسسه مشاوره‌ای «های گروپ/مکبر^۲» را برای تحقق ایده‌های خود تأسیس کردند. آنان در همکاری با انجمن مدیریت آمریکا، برای اولین بار برنامه شایستگی‌ها را در مقیاس وسیعی برای شناسایی شایستگی‌های شغلی با تمرکز بر تفکیک ویژگی‌های عملکرد برتر اجرا کردند.

مک لاگان و بویاتزیس، افراد دیگری بودند که در زمینه توسعه رویکرد شایستگی‌نقشی اساسی داشتند. مک لاگان (۱۹۸۰) مدل‌های شایستگی را به‌عنوان نقطه کانونی برای طراحی، سازماندهی، یکپارچه‌سازی و بهبود تمام جنبه‌های مدیریت منابع انسانی از جمله گزینش و استخدام ارزشیابی، آموزش و بهسازی، طرح‌های جایگزینی و مسیر شغلی معرفی نمود. در نتیجه کار با مک لاگان و بخشی از مکبر، بویاتزیس اولین کتاب خود را در مورد تدوین مدل شایستگی تحت عنوان «مدیران شایسته: مدلی برای عملکرد اثربخش» که مبتنی بر تجزیه و تحقیق بود، در سال ۱۹۸۲ منتشر کرد. وی در این کتاب با تحلیل مجدد داده‌های یک‌سری از مطالعات شایستگی‌های مدیران، مجموعه‌ای از شایستگی‌های مشترک در تمامی سازمان‌ها که مدیران برتر را از دیگران متمایز می‌کند، شناسایی کرد.

راثول و لیندهولم (۱۹۹۹) معتقدند که در انجمن آموزش و توسعه ایالات متحده آمریکا، شاید مک لاگان مشهورترین نظریه‌پرداز کاربردی باشد. اثر مهم او در دهه ۱۹۸۰، طراحی الگویی بود که الهام‌بخش کارهای بعدی مدل‌سازی شایستگی بود. دو کتاب از تألیفات وی شامل «مدل‌های تعالی» (مک لاگان و مک کلو، ۱۹۸۳) و «مدل‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی» (مک لاگان، ۱۹۸۹) است که مدل‌های شایستگی برای آموزش و توسعه منابع انسانی را به همراه مثال‌های عملی برای دست‌اندر کاران آموزش و توسعه ارائه می‌نماید. در سال ۱۹۹۳، دو تن از

1. David Bergew.
2. Hay Group/ McBer.

اعضای مکبر و اسپنسر و اسپنسر کتابی تحت عنوان «شایستگی‌ها در کار: مدل‌هایی برای عملکرد برتر» منتشر کردند. راثول و لیندهولم (۱۹۹۹) معتقدند «این کتاب احتمالاً پژوهش‌محورترین کتاب در مورد شایستگی‌ها است که مبانی نظری برای مدل‌سازی شایستگی‌ها را فراهم می‌نماید.» (ص، ۹۵).

گلمن که مطالعات دکترای خود را تحت نظر مک کللند به اتمام رسانید، به‌طور وسیعی در مورد هوش هیجانی و شایستگی‌های وابسته کار کرد. هم‌چنین وی مطرح کرد که یافته‌های پژوهش‌های شایستگی از دهه ۱۹۷۰ به بعد دربر دارند که هسته مشترک از توانایی‌های شخصی و اجتماعی است. این توانایی‌ها که گلمن معتقد است شایستگی‌های هیجانی برای تعالی در هر شغلی ضروری است. هم‌چنین اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) نشان دادند که بیش‌تر شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های هیجانی هستند که درصد زیادی از رفتارهای کارکنان برجسته را توصیف می‌کنند.

برخی از نویسندگان پیشنهاد کردند مدل‌سازی شایستگی فراتر از عملکرد فردی به توانایی و عملکرد سازمانی تعبیر شود. «پراهاالد» و «هامل» (۱۹۹۴) مفهوم شایستگی‌های کلیدی را برای سازمان‌ها با اشاره به شایستگی‌های منحصربه‌فرد مرتبط با محیط رقابتی بازار مطرح کردند هم‌چنین «کوزس» و «پوسنر» (۱۹۹۰) در راستای توسعه مفهوم شایستگی، نظریه اعتبار رهبری را تدوین کردند.

برای اختصار، مطلب پیشینه که خلاصه‌ای از الگوهای شایستگی مدیریتی آموزش عالی بر اساس مطالعات نظری و تجربی است، ارائه می‌شود. کاتر (۱۹۹۰)، کوزس و پوسنر (۲۰۰۲) ۱۹۹۵، ۱۹۸۷ و ۲۰۰۷) در مورد نظریه اعتبار رهبری، رمزدان (۱۹۹۶) در مورد رهبری دانشگاهی و در مورد توقعات دانشگاهیان از روسای گروه‌ها در ۹ دانشگاه در استرالیا، گوانزالس (۲۰۰۴) در مورد شایستگی‌های رهبران اثربخش در آموزش عالی مکزیک، لند^۱ (۲۰۰۳) و هاروی^۲ (۲۰۰۴) اسمیت^۳ و والورتون^۴ (۲۰۱۰)، اندیشمندان آمریکایی حوزه مدیریت آموزش عالی در پژوهشی

.. Land.

۱. Harvey.

۲. Zachary A. Smith.

۳. Mimi Wolverton.

اکتشافی به منظور بررسی شایستگی‌های رهبر آموزش عالی، از نظر آموزش عالی اروپا^۱ (دپاز و سانتائولالا، ۲۰۱۰). شایستگی‌های لازم مدیران آموزشی در پاسخ‌گویی به چالش‌های آموزش عالی شامل شایستگی‌های مهارتی، بین فردی و مدیریتی، باقری کراچی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی شایستگی‌های دانش‌آموختگان دانشگاه اسلامی برای خدمت‌محوری و تأمین نیازهای جامعه، چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف) تحت عنوان «الگوی شایستگی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور»، (رضایت، ۱۳۹۱) الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران، (چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱)، مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس سند راهبردی معاونت وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، اشاره نموده است.

۲. تعریف شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی

(کیم لاموروکس^۲، ۲۰۰۸). به اعتقاد صاحب‌نظران (بویاتیس، ۱۹۸۲، دالویکز، ۱۹۸۹، می‌یر، ۱۹۹۶)، شایستگی‌های مدیریتی، مجموعه‌ای از رفتارهایی هستند که اجرای اثربخش وظایف را متحقق می‌سازند و بدون آن‌ها، در اغلب موارد، مدیران بلااثر و خود مانعی برای اثربخشی و کارآمدی سازمان خواهد بود.

مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و رفتارها و نگرش‌هایی هستند که یک فرد برای اثربخش بودن در گستره وسیعی از مشاغل مدیریتی و انواع مختلف سازمان‌ها به آن‌ها نیاز دارد (هلریگل و همکاران، ۲۰۰۷).

جدول ۳. الگوهای شایستگی مدیریتی و شایستگی‌های مدیریتی آموزشی بر اساس مطالعات نظری و تجربی

مقوله اصلی و فرعی شایستگی‌های مدیریتی یافته‌های پژوهش‌ها	پژوهشگر، مرجع
--	---------------

1. European Higher Education Area.
2. Managerial Competencies.
3. Kim Lamoureux.

<p>بویاتزیس (۱۹۸۲، ۲۰۰۸) منبع: Boytzi (Cocheran ۲۰۰۹)</p>	<p>جهت‌گیری کارآمد، بهره‌وری استفاده‌شناختی از مفاهیم، توجه به آثار اقدامات توسعه‌افراد، استفاده از قدرت یک‌جانبه، خودجوش بودن اعتماد به نفس، استفاده از ارائه شفاهی مطالب، تفکر منطقی، مفهوم‌سازی خودکنترلی، ذهنیت ادراکی، سازگاری و استقامت، توجه به ارتباطات نزدیک خودکنترلی، ذهنیت ادراکی، سازگاری و استقامت، توجه به ارتباطات نزدیک استفاده از قدرت اجتماعی، توجه مثبت، مدیریت فرایندهای گروهی، خودارزیابی صحیح، حافظه، دانش اجتماعی</p>
<p>کاهانت اندریچ و همکاران (۲۰۱۴)</p>	<p>شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان کار و زمان، مدیریت تغییر، نتیجه‌محور بودن، تصمیم‌سازی و مسئولیت‌پذیری، تحلیل مهارت، تفکر استراتژیک، دانش کار، مشتری‌محور بودن، ارتباط، رهبری، کار تیمی، به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات، استفاده از زبان خارجی.</p>
<p>سنکویتا و همکاران، (۲۰۱۳)</p>	<p>مزیت رقابتی اثربخشی کارکنان، روند، برنامه‌ریزی، مدیریت مسیر شغلی، یادگیری و بهبود، مدیریت عملکرد و پاداش</p>
<p>ورل کارمن و همکاران (۲۰۱۴)</p>	<p>شایستگی‌های عمل در سطح عالی: تشویق و حفظ تغییر، قبول مسئولیت و چالش شایستگی‌های رهبری: احترام کارکنان، حمایت ارتباطات، جلب رضایت کارکنان، تأکید بر پاداش شایستگی‌های شخصی و اجتماعی: قبول اطلاعات و ایده‌ها، گوش‌دادن، حمایت شبکه، انعطاف‌پذیر بودن، فعال و خلاق، داشتن میل قوی، توانایی تأکید بر مشکلات همکاران</p>
<p>کیم آیتکن (۲۰۱۴)</p>	<p>رهبری و مدیریت خدمات یکپارچه: مدیریت سازمانی، اشتراک چشم‌انداز روشن، ارتقای آمادگی‌سازی سازمانی، رهبری ارتباط بین مهارت مدیریت و ارتباط: مشارکت با همکاران، ارتباط، تیم‌های کاری چندمنظوره مدیریت افراد، سیستم‌های سازمانی و فرایندها: مدیریت افراد، مدیریت سیستم‌های سازمانی و فرایندها، برنامه‌ریزی و بهبود و ارتقای خدمات و ارزشیابی دانش کاربردی: برنامه و دانش کاربردی، حمایت و بهبود گروه وابسته صفات شخصی و مهارت‌ها: تمرکز بر وحدت افراد و خودمدیریتی</p>

<p>Prashant Saxena شایستگی‌های مدیریتی هند^۱ (پرشادت ساکسنا، ۲۰۱۴)</p>	<p>مهارت‌های بین فردی، انجام وظیفه محیطی، مدیریت نوآوری و استراتژی، مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت فرایند تصمیم‌سازی، خودآگاهی، رهبری، انگیزش، یادگیری، دانش عمومی کارکردهای کار، تفکر خلاق، مهارت‌های سیستم‌ها و استراتژیک، همگرایی بین افراد و کنترل، انجام مدیریت دانش فناوری، طراحی تولید، خدمات، دانش رسانه، ارتباطات و انتقالات، مهارت در عملیات، دانش رفتار انسانی و اجتماعی، مهارت‌های کارکردی، به‌کارگیری ابزار و فناوری</p>
<p>رمزدن (۱۹۹۶)*</p>	<p>توانایی مرتبط، درستکار، ثابت‌قدم، خط‌پذیر، دوراندیش، کارگشا، وظیفه‌شناس، صالح، متفکر، بصیر، عملیاتی، سیاست‌مدار، توانایی ایجاد احترام و وفاداری، برخوردار از بالاترین استانداردهای ذهنی در کارهای علمی، تبیین و ایجاد هدف مشترک برای کارکنان، توانایی ایجاد تغییر، خلاق و آینده‌نگر، الهام‌دهنده، اعتماد به نفس و اعتماد به دیگران، ماهیت مشارکتی، قدردانی از موفقیت و عملکرد مثبت کارکنان و حمایت از یادگیری آنان، معلم برجسته، عدالت، صداقت، مهارت گوش دادن، فراگیرمحوری، نمونه‌بودن برای همکاران، برقراری ارتباط متنوع و خوشایند با دیگران، دید باز و انعطاف‌پذیر، توانایی جذب و استفاده بهینه از منابع، برخوردار از تفکر راهبردی، توجه به کار گروهی، مهارت برنامه‌ریزی، توانایی ایجاد انگیزه، توانمندسازی کارکنان و یادگیری مادام‌العمر.</p>
<p>(EHEA)^۲ (منبع: دیاز و سانتائولالا، ۲۰۱۰)^۳</p>	<p>مهارت شناختی: برخوردار از تفکر منطقی، نظام‌مند، انتقادی و تحلیلی روش‌شناسی مدیریت زمان، حل مسئله، تصمیم‌گیری، هدایت یادگیری (بر اساس چارچوب آموزشی و استراتژی‌های یادگیری) فناورانه: استفاده از تکنولوژی اطلاعات، استفاده از پایگاه داده‌ها زبانی: ارتباطات شفاهی، ارتباطات نوشتاری، تسلط بر زبان خارجی فردی: برخورداری از انگیزش درونی (خودانگیزش)، آگاه به تنوع و مسائل بین فرهنگی، توانایی تطبیق با محیط، برخوردار از اخلاق حرفه‌ای اجتماعی: مهارت‌های ارتباطی بین فردی، کار گروهی، حل مسئله و مذاکره سازمانی: مدیریت اهداف، مهارت مدیریت پروژه، کنترل کیفیت ظرفیت ریسک‌پذیری: خلاقیت، برخورداری از ابتکار و اشتیاق و نوآوری رهبری هدف‌محور، هدایت</p>
<p>لند (۲۰۰۳)*</p>	<p>برنامه‌ریزی استراتژیک: مهارت‌های بین فردی قوی، مهارت ایجاد هماهنگی بین اجزاء تشکیل‌دهنده پردیس دانشگاهی، مهارت تیم‌سازی، مهارت کار کردن با افراد از فرهنگ‌های مختلف، مهارت‌های اخلاقی نظیر تمایل کمک به دیگران، حقیقت‌گرایی، انعطاف‌پذیری، مهارت تفکر واگرا، مهارت شناخت قوانین و مقررات، مهارت بازاریابی و مهارت آشنایی با رفتار سازمانی و روابط انسانی در سازمان.</p>

1. Indian managerial competencies.

2. European Higher Education Area.

۳. مدل شایستگی‌های مدیریتی آموزش عالی.

<p>کوانزالس (۲۰۰۴)*</p>	<p>ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی: کنترل اضطراب، مدیریت زمان، تطبیق‌پذیری، نگرش مثبت، مهارت‌های سیاسی، گوش‌کردن، نوع‌دوستی، نوآوری، انگیزش، صداقت و درستکاری، سیاست‌مداری، خلاقیت، بصیرت و چشم‌انداز، کارآفرینی</p> <p>شایستگی‌های مدیریتی: تصمیم‌گیری، نمایندگی، جست‌وجو و کشف، روش‌های جایگزین، شایستگی‌های مالی و مدیریتی، کار تیمی، ارتباطات، بصیرت، طرح‌ریزی، مذاکره، حل تعارض، ارزشیابی، مدیریت دانش، شبکه‌سازی، بازاریابی، مدیریت پروژه، پاسخ‌گویی</p> <p>شایستگی‌های مسئولیت‌های اجتماعی: تعهد اجتماعی، حساسیت نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، تحلیل تقاضا، دانش موقعیت‌های اقتصادی.</p> <p>شایستگی‌های سازمانی: درک هویت سازمانی و رهبری، مهارت‌های سازمانی، اطلاعاتی و فناوری، شایستگی‌های فناوری استفاده از اطلاعات، مهارت‌های زبانی، دانش نظر و عمل آموزشی.</p>
<p>اسپندلاو (۲۰۰۷)*</p>	<p>دانش: دانش مربوط به کار دانشگاهی، درک چگونگی کارکرد نظام دانشگاهی، درک چگونگی کارکرد نظام دانشگاهی، درک فرایندهای علمی</p> <p>نگرش: خودآگاهی، انعطاف‌پذیری، باز بودن، درستکار، در دسترس بودن، خوش‌برخورد و معاشرتی، تمایل به پذیرش اشتباه، اهل مشورت و حمایت، حساس نسبت به دیدگاه و نظرات دیگران</p> <p>رفتار: تداوم کارهای علمی و پژوهشی، اعتبار و احترام، ایفای نقش به‌عنوان الگو، تفکر جامع و استراتژیک، تعهد نسبت به دیگران، خوب گوش کردن، مشورت‌کردن، فن مذاکره، ارتباط شفاف، نمایندگی، ایجاد انگیزش در دیگران، اسوه و الگو بودن، تیم‌سازی.</p>
<p>عزیزپور و ساعت‌چی (۱۳۸۴)*</p>	<p>ارائه مطلوب از آینده، توجه به فرصت‌ها، نگرش مثبت به تغییر، پذیرش انتقاد، برانگیزاندگی، قدردانی، آینده‌نگری خلاقیت و نوآوری، انتخاب و انتصاب افراد شایسته، مهارت جلب اعتماد، عزت نفس، اعتماد به نفس، رعایت عدالت و انصاف، اعتماد راسخ به رسالت دانشگاه، صداقت و درستکاری، جدیت در تحقق اهداف، توانایی یادگیری و به‌سازی فردی، تسهیل در برقراری ارتباط با همکاران، توانمندسازی کارکنان، ارائه اندیشه‌های جدید در راستای توسعه فعالیت‌های علمی و پژوهشی، استفاده از سبک‌های مشارکتی، ایجاد نظام جامع ارزشیابی، مدیریت دانش، هماهنگی بین تغییرات درونی دانشگاه با انتظارات جامعه.</p>

<p>نورشاهی (۱۳۸۷)*</p>	<p>خلاقیت، انسجام، رفتاری، پابندی به اصول اخلاقی، برجستگی علمی، مجرب‌بودن در آموزش عالی و داشتن انگیزه، هدایت تغییر، حل تضاد، توانایی اخذ و دریافت منابع مالی، ایجاد اعتماد دوطرفه و متقابل، برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت‌های بین فردی و ارتباطی، مذاکره و چانه‌زنی، نمایندگی و سخن‌گویی، برقرارکننده ارتباط، مدیریت بحران، آینده‌نگری، داشتن نگرش کل‌گرا و تفکر واگرا.</p>
<p>جاودانی و همکاران (۱۳۸۷)*</p>	<p>قدرت مبتنی بر مرجعیت علمی، ایجاد محیط انسانی، انعطاف‌پذیری، برقراری ارتباط دوستانه، راهنما، تسهیل‌گر و حامی کارکنان، معتقد به کار گروهی و استفاده از سبک‌های مشارکتی، تعهد سازمانی، مشتری‌مداری، تأکید بر توسعه انسانی، ایجاد اعتماد متقابل، تأکید بر مذاکره و گفت‌وگو.</p>
<p>چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف)*</p>	<p>تعهد به یادگیری، برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای و شغلی، آگاهی محیطی، آگاهی سازمانی، تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی و حل مسئله، خلاقیت و نوآوری، زیبایی‌شناسی، کارآفرینی، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی، مدیریت عملکرد، توانمندسازی کارکنان، تحول‌آفرینی، نفوذ و تسهیل‌گری، ظرفیت‌سازی فرایندی، فرهنگ‌شناسی، اسلام‌شناسی، اعتقادات صحیح و دین‌محور، آسیب‌شناسی فرهنگی، مسئولیت‌پذیری و پابندی در کارها،</p>
<p>(رضایت، ۱۳۹۱)*</p>	<p>دانش، توانایی، مهارت‌ها، ویژگی‌های عاطفی- شخصیتی، اخلاقی، بینش، نگرش و اعتبار</p>
<p>(چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱)*</p>	<p>قابلیت فکری- ذهنی، آرمان‌گرا: صلح و مصلح، فرهنگ‌شناسی، تفکر تحلیلی- سیستمی: زیبایی‌شناسی، تصمیم‌گیری: خلاقیت و نوآوری، اعتقادات صحیح: اسلام‌شناسی قابلیت میان‌فردی: ارتباط مؤثر، مذاکره: رهبری، مدیریت تغییر و تحول: کار تیمی، تغییر فرهنگی: آسیب‌شناسی فرهنگی قابلیت فردی: تعهد به یادگیری: ارزش‌های اسلامی، هوش عاطفی، خودشناسی: مسئولیت‌پذیری قابلیت اجرایی: مدیریت اجرایی: مدیریت منابع، توانمندسازی کارکنان: آگاهی سازمانی، کارآفرینی فرهنگی: دین‌محوری</p>

در این پژوهش، تعریف شایستگی‌های مدیریتی عبارت است از فرایند آموزش، یاددهی- یادگیری، مهارت عملی، فنی و اجرایی، برای به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی، دانش، فناوری اطلاعات، مالی - مادی، از طریق اجرای کارکردهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت و کنترل عملیات سازمانی توسط نقش‌های تصمیم‌سازی، ارتباطات و کار تیمی، در شرایط مذاکره- تعارض و چندفرهنگی همراه با حفظ اخلاق، مشتری‌محوری و تحقق اهداف

۳. سؤال پژوهش

با توجه به آنچه بر اساس پیشینه نظری و تجربی گفته شد و با توجه به اهمیت شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به سؤال زیر در دانشگاه می‌باشد.

۱. مؤلفه‌های شایستگی‌های یاددهی-یادگیری برای مدیران آموزشی کدامند؟

۴. روش شناسی پژوهش

از آن‌جا که هدف پژوهش حاضر، مطالعه شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی دانشگاه می‌باشد و برای این منظور به داده‌های کیفی - تفصیلی نیاز است، رویکرد کیفی و طرح مطالعه موردی برای بررسی موضوع پژوهش انتخاب گردید.

جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران آموزشی می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و هدف‌مند این افراد شناسایی شدند؛ یعنی تمرکز بر افرادی بوده که آگاهی بیش‌تری نسبت به موضوع پژوهش داشته که بتوانند پاسخ‌های غنی‌تری به سؤال پژوهش بدهند. از این میان و با توجه به سطح اشباع یافته‌ها با ۱۲ نفر از مدیران آموزشی دانشگاه، مصاحبه‌های عمیق به عمل آمد.

قبل از شروع مصاحبه، خلاصه‌ای از طرح پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش، به همراه اهداف و سؤالات پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه برای مصاحبه‌شوندگان از طریق شخص محقق تحویل شده و در ابتدای جلسه مصاحبه نیز در مورد کارهای انجام‌شده به‌طور مختصر توضیح داده می‌شد. سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرایند مصاحبه اقدام شد به‌منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیش‌تر مصاحبه‌کننده بر فرایند مصاحبه و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، فرایند مصاحبه‌ها تماماً توسط دستگاه ضبط صوت ثبت شده و همچنین از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌هایی تهیه گردید.

برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) پژوهش، از روش گروه کانونی (مصاحبه‌شوندگان) استفاده شد. در بررسی توسط اعضاء از برخی از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا گزارش

پژوهش، فرایند تحلیل و مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها بیان کنند. در آخر، محقق داده‌های کیفی حاصل از این پژوهش را استخراج و عوامل مختلف شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی را ارائه کرده است.

در نتیجه، به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده گردید و مراحل (۱) مرور داده‌ها، (۲) سازماندهی داده‌ها، (۳) کدگذاری داده‌ها، (۴) طبقه‌بندی داده‌ها، (۵) مقوله‌بندی، (۶) ایجاد موضوع (تم) و (۷) تدوین گزارش دنبال شد.

۵. نتیجه‌گیری

با توجه به این‌که منابع انسانی، ثروت یک ملت و سازمان هستند و ستون فقرات هر سازمانی به‌وسیله منابع انسانی آن شکل داده می‌شود، در اهمیت آن‌ها شکی وجود ندارد. اندیشمندان مدیریت معتقدند که تفاوت کشورهای فقیر و غنی نه در منابع مادی و مالی آن‌ها بلکه در توانمندی‌های منابع انسانی و نحوه اداره و مدیریت آن‌ها است. برای تحقق این مهم، هدف از تدوین الگوی شایستگی در هر سازمان، ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است؛ به‌گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی شود (دهقانان، ۱۳۸۶: ۱۱۸). در بررسی پژوهش‌های مختلفی که در ارتباط با شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی انجام شده است، می‌توان پی برد که عناصر و مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی در پژوهش‌های مختلف متفاوت است و هریک از صاحب‌نظران و پژوهشگران به عناصر کم و بیش متفاوتی اشاره کرده‌اند؛ اما یک الگوی جامع و سیستمی که فرایند شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی دانشگاه را برای مدیران، رهبران و سیاست‌گذاران ذی‌ربط و ذی‌نفع فراهم کند، نیازمند به مطالعه جامع پیشینه است که در این تحقیق به این مهم توجه جدی شده است. امید است از یک‌سو با به‌کارگیری الگوی شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی از منابع انسانی برای به‌کارگیری و تولید ثروت ملی به‌منظور کاهش فاصله، کاهش سرعت و تغییر جهت از وضع موجود به وضع مطلوب دانشگاه و از سوی دیگر بهره‌گیری نظامند و سیستمی از دانش مدیریتی در قالب و شکل کاربردی آن در حوزه شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی صورت پذیرد؛ زیرا اگر سازمانی مدیریت منابع انسانی شایسته و اثربخش داشته باشد، خروجی‌های آن سازمان به‌صورت خودکار برتر خواهند بود (شاشانک، ۲۰۱۰) و دولت‌های موفق، دولت‌هایی

هستند که بتوانند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب نمایند؛ پرورش دهند و از خدمات آن‌ها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده نمایند (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹). از الگوی این پژوهش می‌تواند به‌منظور طراحی دوره‌های بهبودسازی مدیران سازمان‌های آموزشی عالی و همچنین ایجاد فرهنگ شایسته‌محوری در برنامه‌ریزی، استخدام، به‌کارگیری، آموزش و نگهداشت و حقوق و مزایای مدیران آموزشی دانشگاه‌های دولتی و خصوصی مورد استفاده قرار گیرد.

همان‌گونه که در جداول ۴ مشاهده می‌شود، عمده‌ترین مؤلفه‌هایی که به‌عنوان عناصر شایستگی‌های مدیریتی مدیران در پژوهش‌های مختلف به آن اشاره شده است، به‌طور خلاصه و بر اساس فرایند مدیریتی مدیران آموزشی، مقوله‌های شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی دانشگاه عبارتند از: شایستگی‌های به‌کارگیری منابع آموزشی، شایستگی‌های اجرای کارکردهای مدیریت آموزشی، شایستگی‌های یاددهی-یادگیری، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های تحقق اهداف آموزشی. در دانشگاه، محقق شش سؤال پژوهشی مطرح نمود و در این راستا با ۱۸ نفر شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران آموزشی مصاحبه‌های عمیق و هدفمند به‌عمل آمد.

هم‌چنین، در خصوص سؤال پژوهش، نتایج حاصل از تحلیل موضوعی (تم) متون مصاحبه‌های ۱۲ گانه نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه، مهم‌ترین عوامل شایستگی‌های یاددهی-یادگیری در دانشگاه از منظر خبرگان عبارت از یاددهی، یادگیری، روش تدریس، فضای آموزشی مواد آموزشی، مهارت به‌کارگیری فناوری اطلاعات و توانایی انجام مدیریت می‌باشد. با توجه به نظرات خبرگان و صاحب‌نظران، می‌توان گفت شایستگی ایجاد فضای آموزشی با فراوانی ۱۱ و به‌کارگیری فناوری اطلاعات هرکدام با فراوانی ۶ به ترتیب پرتکرارترین و کم‌تکرارترین عوامل شایستگی‌های یاددهی-یادگیری بودند.

جدول ۵: عناصر شناسایی شده برای شایستگی‌های یاددهی - یادگیری مدیران آموزشی حاصل از

مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته

مفاهیم شناسایی شده مرتبط	مقوله اصلی (عناصر شایستگی‌های یاددهی - یادگیری)	صاحب‌نظران
یاددادن، آموزش به مدیران دیگر، به اساتید، به کارکنان، به دانشجویان و به سیستم.	توانایی یاددهی	۱م، ۲م، ۴م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۱م، ۱۲م
یادگرفتن، یادگیری از مدیران دیگر، از اساتید، به کارکنان، به دانشجویان، و از سیستم، تحصیلات رسمی، کارگاه‌های آموزشی	توانایی یادگیری	۲م، ۴م، ۵م، ۶م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۱م
فضای آموزشی، جو آموزشی و فرهنگ آموزشی	مهارت ایجاد فضای یاددهی - یادگیری	۱م، ۲م، ۳م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۱م، ۱۲م
محتوای کتاب و جزوه، تجهیزات و مواد ضروری برای تدریس، برنامه‌ریزی درسی، برنامه‌ریزی آموزشی	مهارت به‌کارگیری مواد یاددهی - یادگیری	۱م، ۲م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۲م
چگونگی انجام دادن تدریس، آشنایی با اهداف یادگیری، مراحل یادگیری	مهارت به‌کارگیری روش تدریس	۱م، ۲م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۲م
اینترنت، نرم‌افزارهای شبکه‌های اجتماعی، اتوماسیون اداری، ورد، پاورپونت	مهارت کاربرد فناوری اطلاعات تأسیس ۱۳۹۴	۵م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۲م
برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارتباطات، رهبری، کنترل، ارزیابی	توانایی انجام مدیریت	۱م، ۲م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۲م

با توجه به تحلیل‌های انجام‌شده و نتایج خلاصه‌شده در جدول ۵، با استفاده از تحلیل نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و فرایند کدگذاری باز و محوری، در مجموع ۷ شاخص به‌عنوان عناصر اصلی شایستگی‌های یاددهی - یادگیری مدیران آموزشی در دانشگاه کابل شناسایی گردید.

همان‌طور که جدول ۵ نشان می‌دهد، شایستگی‌های یاددهی - یادگیری شامل مهارت در برقراری ارتباط با اعضای هیئت علمی و دانشجو است که از این طریق مدیر آموزشی می‌تواند توانایی و مهارت‌های تخصصی خودش را عرضه نماید.

نکته مهمی که باید به آن اشاره شود این‌که در الگوهایی که تا کنون در ارتباط با

شایستگی‌های مدیران آموزشی ارائه شده‌اند، به مؤلفه شایستگی‌های یاددهی-یادگیری توجه تخصصی شده بود. در واقع، این الگوها به رسالت‌های جدید مدیریت آموزشی توجه داشته‌اند و از رسالت جدید آموزشی که ارتباط با جامعه و کشور می‌باشد، مورد تأکید بوده‌اند. یکی از مدیران آموزشی با تجربه در مصاحبه بیان می‌کرد که:

«شایستگی یاددهی یک هنر گروهی برنامه‌ریزی شده است. ما در طی حیات علمی خود اگر دقت کرده باشیم، تنها و تنها آن چیزی که ما را به پیش می‌برد، این مهم است. حالا اگر م می‌خواهیم سهم بیش‌تر در انکشاف وطن و به‌خصوص جوانان این کشور داشته باشیم، باید به‌عنوان یک متخصص این امر باشیم؛ مثلاً اگر من بتوانم شاگردان خود را به‌نحو احسن یاد دهم، شاگردان من هم نمی‌توانند در آینده به‌نحو احسن یاد دهند؛ لذا سنگ‌بنای رشد و انکشاف محصلان و جامعه یاددهی است.»

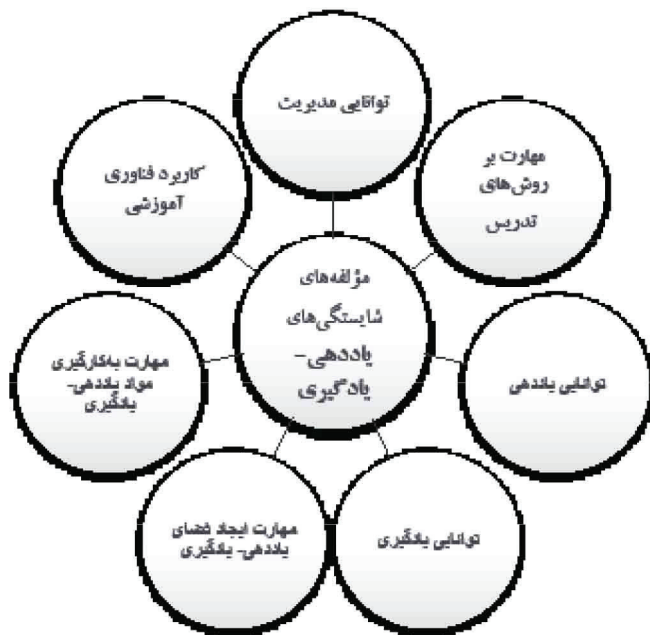
امروزه از مدیر آموزشی با شایستگی مدیریتی انتظار می‌رود که در جامعه خودش نیز تأثیرگذار باشد و بتواند علم خودش را به سطح جامعه بیاورد. برای تحقق این مهم در فضای دانشگاه از یاددهی - یادگیری زمینه‌ای برای رشد و توسعه ایجاد نمایند. به زعم یکی از صاحب‌نظران:

«در بحث مدیریتی، دانش و تجربه مهم است، بخش دیگر آموزش است. در بخش انتقال تجربیات ما آن‌ها را به دیگران انتقال می‌دهیم. انتقال تجربیات از نسل پرتجربه نیز استفاده می‌شود یا از دانش استادانی که تحصیلات در خارج داشته‌اند نیز استفاده می‌شود. یکی از موضوعات مهم یادگیری محصلین است؛ حتی بعضی شاگردان در جلسات دیپارتمنت شرکت کنند تا آناز در جریان فعالیت‌ها قرار گیرند تا انگیزش محصلان بالا برود.»

این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست‌آمده در مطالعات بویاتزیس (۱۹۸۲-۲۰۰۸)، یادگیری سنکوپتا و همکاران (۲۰۱۳)، یادگیری کیم آیتکن (۲۰۱۴)، ایجاد فضای آموزشی، ایجاد آمادگی مواد و تجهیزات پرشادت ساکسنا (۲۰۱۴)، انجام وظایف محیطی، یادگیری، فضای آموزشی به‌کارگیری ابزار فناوری، دیاز و سانتائولالا (۲۰۱۰)، یادگیری بر اساس چارچوب و استراتژی مواد آموزشی، یاددهی، رمزدن (۱۹۹۶) و لند (۲۰۰۳)، ایجاد فضای یاددهی - یادگیری، یادگیری کوانزالس (۲۰۰۴)، تدریس (عمل آموزشی)، فضای آموزشی مناسب مانند فرهنگ، اسپندلاو (۲۰۰۷)، تدریس (فرایند آموزشی دانشگاهی)، یادگیری توسط خوب گوش‌دادن، ایجاد فضای

آموزشی از طریق اعتبار و احترام، ساعت‌چی و عزیزپور (۱۳۸۴)، یادگیری با نگرش مثبت، ایجاد فضای آموزشی مناسب با انتخاب و انتصاب افراد شایسته، آموزش و تدریس با اعتماد راسخ به رسالت دانشگاه، صداقت و درستکاری، جدیت در تحقق اهداف، توانایی یادگیری و به‌سازی فردی، نورشاهی (۱۳۸۷)، یادگیری با مجرب بودن در آموزش عالی و داشتن انگیزه، هدایت‌تغییر، جاودانی و همکاران (۱۳۸۷) (۱۳۹۱)، ایجاد فضای یاددهی - یادگیری با برقراری ارتباط دوستانه، راهنما، تسهیل‌گر و حامی کارکنان، معتقد به کار گروهی و استفاده از سبک‌های مشارکتی، چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف)، تعهد به یادگیری، برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای و شغلی، آگاهی محیطی، چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱)، تعهد به یادگیری، هم‌خوانی داشته و تأییدکننده نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

پژوهش حاضر با استفاده از روش پژوهش کیفی و انجام مصاحبه‌های عمیق و هم‌چنین با کاربرد تکنیک تحلیل موضوعی (تم) توانست عوامل شایستگی‌های یاددهی - یادگیری را در دانشگاه شناسایی نماید. توصیه می‌شود که سایر پژوهشگران از روش پژوهش کمی استفاده نموده و با توجه به یافته این پژوهش، ابزاری را تهیه و در سطح گسترده در دانشگاه اجرا نمایند تا تصویر جامع‌تری از میزان اهمیت هریک از این عوامل از منظر شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی به‌دست آید. هم‌چنین توصیه می‌شود در خصوص شایستگی‌های اعضای هیئت علمی، شایستگی‌های کارکنان بخش فناوری اطلاعات در دانشگاه، شایستگی‌های مدیران اداری و شایستگی‌های دانشجویان ممتاز و نخبه در سطح کارشناسی و کارشناسی ارشد، پژوهشی انجام شود تا از این طریق کار کردن در سازمان بر مبنای شایستگی به‌عنوان یک ارزش دیده شود و فعالیت شایسته مدیران آموزشی نه تنها سرکوب نشده؛ بلکه بخش‌های دیگری که ذکر شد، آن‌ها را الگوی خود قرار دهند؛ نتیجه‌ای که نهایتاً منجر به کارآیی و اثربخشی هرچه بیش‌تر در سطح فرد، سازمان دانشگاه و تحصیلات و آموزش عالی خواهد شد.



شکل مؤلفه‌های شایستگی‌های یاددهی- یادگیری مدیران آموزشی دانشگاه

منابع

۱. آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۰)، مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری: چالش‌ها و کاستی‌ها، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره بیست و یکم و بیست و دوم.
۲. بازرگان، عباس (۱۳۸۹)، مقدمه‌ای بر روش‌های کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، تهران، نشر دیدار، چاپ دوم.
۳. ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۸)، رهبری رهبردی در آموزش عالی، مجموعه‌رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی، چاپ اول، انتشارات پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
۴. ساعت‌چی، تاج، عزیزپور، شویی (۱۳۸۴)، طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، مجله دانشور، سال دوازدهم، شماره یازدهم.
۵. سورین، ورنر و جیمز تانکارد (۱۳۸۶)، نظریه‌های ارتباطات، ترجمه علیرضا دهقان، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
۶. حصیری، اسد (۱۳۸۷)، ارتقای روحیه کارکنان سازمان‌های دولتی بوشهر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۷. جاودانی و همکاران (۱۳۸۷)، بررسی وضعیت مدیران نظام آموزشی عالی ایران از دیدگاه مدیران عالی: گذشته، حال و آینده، فصلنامه پژوهشی و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره چهارم و هشتم.

۸. چیت‌ساز، احسان، ذوالفقارزاده، غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۱)، تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی، مدیریت در دانشگاه اسلامی ۲، سال اول، شماره دوم.
۹. چیت‌ساز، احسان (۱۳۹۰ الف)، الگوی شایستگی‌های مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور، تهران، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، معاونت فرهنگی و اجتماعی - دفتر برنامه‌ریزی اجتماعی و فرهنگی.
۱۰. چیت‌ساز، احسان (۱۳۹۰ ب)، الگوی شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور، تهران، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، معاونت فرهنگی و اجتماعی - دفتر برنامه‌ریزی اجتماعی و فرهنگی.
۱۱. رضایت، غلام‌حسین (۱۳۹۰)، طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران. رساله دکتری دانشگاه شهید بهشتی.
۱۲. دانایی‌فرد، حسن، علی رجب‌زاده و اسد حصیری (۱۳۸۷)، ارتقاء اعتماد در درون سازمانی در بخش دولتی «بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران»، مجله پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره چهارم.
۱۳. دهقانان، حامد (۱۳۸۶)، مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت‌ها و راه‌کارها)، مجلس و پژوهش، شماره پنجاه و سوم.
۱۴. رابینز، استفین (۱۳۸)، تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، صفار - اشراقی، چاپ بیست و ششم.
۱۵. زاهدی، شمس‌السادات و ابراهیم شیخ (۱۳۸۹)، الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره اول.
۱۶. صادقی، ناھید (۱۳۸۷)، رویکردی به رشد حرفه‌ای معلمان: موردی از کاربرد شیوه مصاحبه گروه‌های کانونی، روان‌شناسی و علوم تربیتی، تهران، ۳۸ (۲).
۱۷. محمودی‌راد، غلام‌حسین (۱۳۸۸)، تبیین فرایند شایستگی‌های مدیریتی در پرستاری، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۸. مؤمنی مهموئی، حسین (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر شایستگی برای رشته کارشناسی آموزش ابتدایی، رساله دکتری رشته برنامه‌ریزی درسی، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۹. میرکمالی، سید محمد (۱۳۹۲)، فلسفه مدیریت، تهران، انتشارات یسپرون.
۲۰. میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۵)، رهبری و مدیریت دانشگاهی، مجموعه مقالات اولین همایش راه‌کارهای ارتقای کیفی دانشگاهی و مراکز آموزش عالی نیروی مسلح، تهران، انتشارات دانشگاه افسری امام علی (ع).
۲۱. میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۲)، اخلاق و مسئولیت اجتماعی در مدیریت آموزشی، مجله روان‌شناسی و علوم تربیتی، سال سی و سه، شماره اول.
۲۲. نورشاهی، ن (۱۳۸۷)، شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آن‌ها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران، فصلنامه پژوهشی و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره چهل و هشتم.

23. Aitken Kim von Treuer Kathryn , (2014), "Organisational and leadership competencies for successful service integration", Leadership in Health Services, Vol. 27 Iss 2 pp. 150 – 180
<http://dx.doi.org/10.1108/LHS-08-2012-0028>

24. Alainati, S., Alshawi, S., Al-Karaghoul, W. (2010). The effect of education and training

on competency. European and Mediterranean Conference on Information Systems. April 12-13 2009. Abu Dhabi.

١. Albanese, R. (1989) .Competency-based management education. *Journal of Management Development*, 8(2), 66-76.
٢. Antonacopoulou, E., & FitzGerald, L. (1996). Reframing competency in management development. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 27-48.
٣. Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
٤. Bell .D.(1990), "Mapping the Employment Occupation" , UK: ENTO. 84
٥. Bloor, M. Frankland, J. Thomas, M. & Rosbsen, K. (2001). *Focuc group in social reaserch*. London: dage
٦. BölscheDorit Klumpp Matthias AbidiHella , (2013), "Specific competencies in humanitarian logistics education", *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 3 Iss 2 pp. 99 – 128.
٧. Bowman, I. S., West, J. P., & Beck, M. A. (2010). *Achieving competencies in public service: the professional edge*. Edition. 2nd ed. New York, M. E. Sharpe.
٨. Boyatzis, R. E. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, J 8, 124- 131.
٩. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager. A model foreffective performance* New York, John Wiley. *Building an integrative model through a qualitative study*. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, 20 11/01. *Building an integrative model through a qualitative study*. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, 20 11/01.
١٠. Braun, V. and Cllarke, V. (2006). Using thematic analysis in Psychology *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2): 77-101.
١١. Breneman. D. J. (1997), "shaping the future: Higher Education in the 1999, sanjose: California Higher Education Policy center. 70-72.
١٢. Carnneli , A. & Tishler, A. (2006) . The relative importance of the top management team's managerial skills. *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No.1, pp. 9-36.
١٣. Carson, M.A. (2011). *Antecedents of effective leadership .the relationships between social skills, transformational leadership, leader effectiveness, and trust in the leader*. Unpublished doctoral dissertation. Charlotte University.
١٤. Caupin, Gilles & Co (2006). "ICB-IPMA Competence Baseline Version 3.0", International Project Management Association.
١٥. Chung R.G. , Wu c.y (2011) . The identification of personnel director's competency profile

- through the use of the job competence assessment method. *African Journal of Business Management*, Vol. 5(2),405-415.
40. Cochran, G. R. (2009). Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21 st Century Extension organization Unpublished doctoral dissertation. Ohio State University, Columbus, OH.
 41. Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4 ed.). Boston, Pearson Education, Inc.
 42. David Vickers, (2013), "A comparative study of UK and Taiwanese chemical plant managers", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 20 Iss 3 pp. 386 – 401.
 43. Delia Davila Quintana Carmen Mora Ruiz Jose-Gines E. Vila Luis , (2014), "Competencies which shape leadership", *International Journal of Manpower*, Vol. 35 Iss 4 pp. 514 – 535.
 44. Draganidis, Fotis & Mentaz Gregoris (2006). "Competency Based Management: A Review of System and Approaches", *Information Management and Computer Security*, Vol.14, No.1, P.51-84.
 45. Dubois David D. & Rothwell J. (2000). *T110 Competency toolkit* (vol.10. f2) Amherst, VT: Human Resource. Development press.
 46. Dulewicz, V. (1989). Assessment Centres as the Route to Competence. *Personnel Management*, 21(11), pp. 56-59.
 47. E. Ellinger Alexander D. Ellinger Andrea, (2013), "Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies", *European Journal of Training and Development*, Vol. 38 Iss 1/2 pp. 118 – 135.
 48. Jafari Mostafa Akhavan Peyman Nikookar Mohadesch, (2013), "Personal knowledge management and organization's competency: a service organization case study", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 6 Iss 3/4 pp. 181 – 194.
 49. <http://sarwardanesh.com/?p=792>
 50. Kim Lamoureux, (2008). "Competency Management Gateway to an Integrated Talent strategy, Bersin & Associates. 81.
 51. Koenigsfeld, J.P. (2007). Developing an industry specific managerial competency. Doctoral dissertation. Auburn University Alabama.
 52. Kohont Andrej Brewster Chris , (2014), "The roles and competencies of HR managers in Slovenian multinational companies", *Baltic Journal of Management*, Vol. 9 Iss 3 pp. 294 – 313.
 53. <http://dx.doi.org/10.1108/BJM-07-2013-0112>
 54. Land, p.c. (2003). Form the other side of the Academy to Academic leadership Rolls crossing the create divide. *New directions for higher educator*. No 124 pp 13-20.

- i. Lee, G.L, & park, Y, &Yang,G.H.(2010). Driving performance Improvments by integrative competencies with Human Resource practices. *Performance Improvement Quarterly*, ppk71-90.
- i. Lucia, A. & R. Lepsinger (1999). *The Art and Science Competency Models: Critical Success Factors in Organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA
- l. Marrelli A.F, Tondora, J and Hoge M (2005), "strategy for developing competency models", *Administration and plicy in Mental Health*, Vol. 32, No. 5/6. PP. 533-561.
- i. McClelland Ennis, Michelle R. (2008). "Competency Models: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA)", Pilots and Demonstration Team Division of Research and Evaluation Office of Policy Development and Research Employment and Training Administration U.S. Department of Labor.
- l. Mclagan, P. A. (1980).Competencymodels.*Training and Development Journal*,34(12), 22-26.
- l. Meyer, T. &Semark, P. (1996). A Framework For the Use of Competencies for Achieving Competitive Advantage. *South African Journal of Business Management*, 27(4), pp. 96-103.
- .. Ming J. Ding Booi H. Kam Chandra S. Lalwani, (2012),"Operational routines and supply chain competencies of Chinese logistics service providers", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 23 Iss 3 pp.383 – 407.
- i. Mirabile, R. 1. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 51 (8), 73-77.
- l. Mohammad NazimBhaskar Mukherjee, (2013),"Knowledge management competencies required amonglibrary and information science professionals", *Library Review*, Vol. 62 Iss 6/7 pp. 375 – 387.
- i. Parry, S.R. (1996). *The Quest for Competencies*. Training, July, 48-56.
- i. Pickett. L. (1998). "Competencies and managerial Effectiveness, putting competencies to work" *public personal management*. Springer, vol. 27 no. 1, pp:103-105.
- l. Prashant Saxena and ShilpaBendale: (2014), "The Management Education (MBA) ChallengeA Study of Managerial Competency Needs & How Well MBA's Differentiate". *Procedia Economics and Finance* 11 (2014) 642 – 653 <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>
- i. Rabiee, F. (2004). Focus group interview and data analysis. *Proceedings of the nutrition society*, 63, 655-660.
- l. Ramsden, P. (1996) *learning to lead in higher education*. New Yourk: Routledge.

70. Rowley, J. (1997). Academic Leaders: Made or Born? *Industrial and Commercial Training*, 29(3), pp. 78-84.
71. Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. 2nd edition, New Delhi: Sage-Publications.
72. Scaperlanda-Herlein, M. A. (2009). An examination of managerial competencies and their relationship to performance. Unpublished PH.D, St. Ambrose University..
73. SenguptaAtriVenkatesh D.N. K. Sinha Arun , (2013),”Developing performance-linked competency model:a tool for competitive advantage”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21 Iss 4 pp. 504 -527. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-05-2011-0488>
74. ShashnkumarSrivastava , 2010, shaping organization with e-HRM, *international Journal of Innovation, management and Technology*, Vol. 1, NO.1.
75. Skolink , M. L. (1998). Higher education in the 21st century,perspective on an emerging body of literature. *Futures*,30(7):635-650.
76. Spencer, L.M. Jr & S.M. Spencer (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY.
77. Spendlove ,M (2007). Competencies for effective Leadership in higher education. *International journal of educational management*. 2(5), 407-417.
78. Steward, J., &Hamline , B. (1992).Competency-based Qualifications: The Case Against Change. *JoumalOf European Industrial Training*, 16(7) :21-32.
79. Van Schaardenburgh, A. & Van Beek, L. (1998) .Competentie management binnen de verheid. *Overheids management*, II (11),227-231.
80. VerleKarmenMarki, MirkoKodri, BorutGorenc Z oran Annmarie, (2014),”Managerial competencies and organizational structures”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114 Iss 6 pp. 922 – 935 <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-01-2014-0019>
81. www.ku.edu.af
82. www.transparency.org/cpi.
83. www.haqiqatpress.com/?a=content.id&id=4420#
84. XuejunQiao, June (2009). “Managerial Competencies for MiddleManagers: Some Empirical Findings from China”, *Journal of EuropeanIndustrial Training*, Vol.33, No.1, P.69-80.
85. Yvonne de Grandbois, (2013),”Managerial competencies for information professionals: an internationalperspective”, *Library Review*, Vol. 62 Iss 4/5 pp. 335 – 343.