



## Model of professional competencies of military instructors of Air Defense Force training centers of the Islamic Republic of Iran

Ebrahim Eskandari<sup>1</sup> Naser Asgari<sup>2✉</sup> | Alireza Rezghi Rostami<sup>3</sup>

1. PhD in public administration, Islamic Azad University, Roudhen branch, Roudhen, Iran.

Email: [dr.eskandari63@gmail.com](mailto:dr.eskandari63@gmail.com)

2. Associate Professor and faculty member of Shahid Sattari Aviation University of the Islamic Republic of Iran Army, Tehran, Iran. Email: [naser.asgari60@gmail.com](mailto:naser.asgari60@gmail.com)

3. Assistant professor and faculty member of Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran. Email: [a\\_rezghirostami@yahoo.com](mailto:a_rezghirostami@yahoo.com)

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received

20 February 2023

Received in revised form

25 April 2023

Accepted

23 June 2023

Published online

11 December 2023

#### Keywords:

*Professional qualifications, military instructors, Air Defense Force, military training centers, Islamic Republic of Iran Army*

### ABSTRACT

**Objective:** One of the success factors of educational centers is the competence of teachers. The higher the quality of educational centers from the teachers' point of view, the more successful they will be in achieving their goals. The purpose of this research is to design the model of professional competencies of military instructors of the air defense training centers of the Islamic Republic of Iran Army.

**Method:** The current type of research is applied, the research method is content analysis and its approach is qualitative.

**Findings:** The statistical population of the research consisted of 15 experts in the field of human resources management working in the training centers of the Air Defense Force of the Islamic Republic of Iran, who were selected by non-probability sampling method. The method and tools of data collection were field and semi-structured interviews. Content analysis method was used to analyze the data.

**Conclusion:** The research findings indicate the identification of teachers' professional competencies including functional and task competencies (7 categories), moral (8 categories), social and communication (7 categories), military (4 categories) and cognitive (4 categories) competencies. And it was suggested that teachers' social competences, indicators of effective communication skills, emotional intelligence and cultural intelligence, motivation in learners and tendency to team work should be strengthened through training processes and human capital development.

**Cite this article:** Eskandari, Ebrahim; Asgari, Naser and Rezghi Rostami, Alireza. (1402). Model of professional competencies of military instructors of Air Defense Force training centers of the Islamic Republic of Iran. *Military Sciences and Techniques*, 19(65), 5-31.



© The Author(s)

**Publisher:** Command and Staff University

DOI: 10.22034/qjmst.2023.544038.1627



## الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان نظامی مراکز آموزش نیروی پدافند هوایی ارتش

## جمهوری اسلامی ایران

ابراهیم اسکندری<sup>۱</sup> | ناصر عسگری<sup>۲</sup> | علیرضا رزقی رستمی<sup>۳</sup>۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. رایانامه: [dr.eskandari63@gmail.com](mailto:dr.eskandari63@gmail.com)

۲. دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری ارتش جمهوری اسلامی ایران، تهران، ایران. رایانامه:

[naser.asgari60@gmail.com](mailto:naser.asgari60@gmail.com)۳. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران. رایانامه: [a\\_rezghirostami@yahoo.com](mailto:a_rezghirostami@yahoo.com)

## اطلاعات مقاله چکیده

<b>نوع مقاله:</b>	هدف: یکی از عوامل موفقیت مراکز آموزشی، شایستگی مدرسان است. هرچه مراکز آموزشی از نظر مدرسان، از کیفیت بالایی برخوردار باشند، به همان میزان، توفیق در نیل به اهداف را کسب خواهند کرد. هدف این تحقیق طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان نظامی مراکز آموزش نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران است.
<b>مقاله پژوهشی</b>	<b>روش:</b> نوع تحقیق حاضر کاربردی بوده، روش تحقیق تحلیل محتوا و رویکرد آن کیفی است.
<b>مقاله پژوهشی</b>	<b>یافته‌ها:</b> جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی شاغل در مراکز آموزشی نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران بود که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. روش و ابزار گردآوری داده‌ها به صورت میدانی و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد.
<b>تاریخ دریافت:</b>	۱۴۰۱/۱۲/۰۱
<b>تاریخ بازنگری:</b>	۱۴۰۲/۰۲/۰۵
<b>تاریخ پذیرش:</b>	۱۴۰۲/۰۶/۰۲
<b>تاریخ انتشار:</b>	۱۴۰۲/۰۹/۲۰
<b>کلیدواژه‌ها:</b>	<b>نتیجه‌گیری:</b> یافته‌های تحقیق حاکی از شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان شامل شایستگی‌های کارکردی و وظیفه‌ای (۷ مقوله)، اخلاقی (۸ مقوله)، اجتماعی و ارتباطی (۷ مقوله)، نظامی (۴ مقوله) و شناختی (۴ مقوله) است. و پیشنهاد شد شایستگی‌های اجتماعی مدرسان، شاخص‌های مهارت‌های ارتباط اثربخش، هوش هیجانی و هوش فرهنگی، ایجاد انگیزه در فراگیران و گرایش به کار تیمی از طریق فرایندهای آموزش و توسعه سرمایه‌های انسانی تقویت گردد.
<b>شایستگی‌های حرفه‌ای، مدرسان نظامی، نیروی پدافند هوایی، مراکز آموزش نظامی، ارتش جمهوری اسلامی ایران</b>	

**استناد:** اسکندری، ابراهیم؛ عسگری، ناصر و رزقی‌رستمی، علیرضا. (۱۴۰۲). الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان نظامی

مراکز آموزش نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران. علوم و فنون نظامی، ۱۹(۶۵)، ۵-۳۱. doi:

10.22034/qjmst.2023.544038.1627

ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران.

© نویسندگان.



## مقدمه

آموزش و به‌سازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به‌وسیله مدیریت سازمان‌ها برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی از بایدهای هر سازمانی محسوب می‌شود (نریمانی و همکاران، ۱۳۹۷). امروزه یکی از راهبردهای نظام آموزشی هر کشوری، بکارگیری رویکرد مبتنی بر شایستگی<sup>۱</sup> در مدرسان است (Isyanov et al, 2020). چرا که مدرسان نقش مهم و محوری در اجرای آموزش‌های مراکز آموزشی بر عهده داشته و موفقیت فرایندهای آموزش و پرورش به آمادگی، دانش و کیفیت عملکرد آن‌ها بستگی دارد. هنگامی که اقدامات آنان با استانداردهای شایستگی همسو گردد، عملکردشان کامل‌تر و بهتر خواهد بود (et Supriyanto al, 2019). از نظر مک‌کلند و بویاتزیس<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) شایستگی شامل مجموعه دانش کاربردی، مهارت، ویژگی‌های فردی، انگیزه، خصوصیات و نقش اجتماعی برای انجام وظیفه است (اسدی و همکاران، ۱۴۰۰).

تأثیر شایستگی، رشد حرفه‌ای و اثربخشی مدرسان بر کیفیت مراکز آموزشی، اهمیت تحقیق در مورد توسعه و رشد حرفه‌ای و پیش‌نیازهای لازم برای آن را ضروری ساخته و به حوزه‌های پربار و مولد تبدیل نموده است؛ که با سرعت فزاینده‌ای نیز در حال رشد است (Kaiser & Konig, 2019). پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی و به‌کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است، که در این رویکرد نهفته است (Domingos et al, 2017). شایستگی‌ها مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف داشته و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگون از جمله انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، افزایش عملکرد مؤثر کارکنان، تقویت کار تیمی، اثربخشی سازمان و مدیریت آن‌ها و تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل آن‌ها) از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (Helfat and Peteraf, 2015). از طرفی شایستگی یکی از بااهمیت‌ترین زمینه‌های تحقیقی و مهم‌ترین راه‌های تشخیص صلاحیت‌های شغلی یک حرفه است و هدف اصلی آن تشخیص دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و هر چیز دیگری است که در اجرای بهینه یک شغل نقش دارد (غضنفری و همکاران، ۱۳۹۹).

حرفه‌مدرسی در هر سطحی مستلزم برخورداری از سطح قابل توجهی از دانش و مهارت است. توجه به شایستگی‌های اصلی برای مدرسان کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که دانشگاه یا

<sup>1</sup> competency

<sup>2</sup> MC Clland & Boyatzis

موسسه آموزشی به یک تجربه مثبت برای فراگیران تبدیل شود. در مراکز آموزش، مدرسان یکی از ذی‌نفعان اصلی و رکن اصلی و تأثیرگذار در عملکرد سازمانی به شمار می‌آیند؛ بنابراین شناسایی و تبیین شایستگی‌های حرفه‌ای آنان، راهی به سوی افزایش کیفیت و بهبود عملکرد به شمار می‌رود و به عنوان خطوط راهنما برای تعیین مسیر و اجرای راهبردهای رشد و بالندگی سازمان و فرد عمل می‌کند (تقوی و همکاران، ۱۴۰۰). فقدان الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان مراکز آموزش نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، یکی از چالش‌هایی است که به فرایند انتخاب و انتصاب مدرسان مناسب صدمه می‌زند. بررسی نتایج تحقیقات مختلف نشان دهنده عدم توجه به شایستگی مدرسان مراکز آموزشی نیروی پدافند هوایی خاتم الانبیا(ص) و ضرورت تدوین الگو شایستگی جهت استفاده از آن در انتخاب، انتصاب، ارزیابی عملکرد و آموزش و بهسازی مدرسان است. البته در سازمان‌های دیگری در این خصوص تحقیقاتی انجام شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به مطالعات یونسی و همکاران (۱۴۰۱)، مهرعلیان و مقامی (۱۴۰۱)، زاهدی‌فر و همکاران (۱۴۰۰)، مهدوی نسب و نظری فرخی (۱۴۰۰)، رضوی‌سعیدی (۱۴۰۰)، دیالمه (۱۳۹۸)، کیزوری و همکاران (۱۳۹۸)، یوزباشی و پژوهی (۱۳۹۷) و محبوب (۱۳۹۷) اشاره نمود.

اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر در دو بُعد نظری و کاربردی قابل بررسی است. در بُعد نظری، علیرغم وجود ادبیات گسترده در خصوص الگوهای شایستگی و انجام مطالعات متعدد در این زمینه، شناخت موجود در خصوص شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان مراکز آموزش نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران از غنای کافی برخوردار نیست و هنوز ابهامات فراوانی در این زمینه وجود دارد که مستلزم انجام تحقیق بیشتری است، از آنجایی که مدرسان نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف کلان مراکز آموزش نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران و توسعه و پیشرفت آن‌ها دارند، لذا شناخت شایستگی‌های مدرسان و تلاش برای توسعه آن ضروری به نظر می‌رسد و از آنجایی که مطالعات زیادی در مورد شایستگی‌های مدرسان نظامی نیروی پدافند هوایی وجود ندارد، این مطالعه به تقویت دانش موجود در این زمینه کمک کرده و این موضوع نقش و سهم تحقیق حاضر در توسعه الگوی شایستگی را آشکار می‌سازد. لذا این تحقیق می‌تواند از جهت پرکردن خلاء نظری در حوزه عدم وجود الگوی شایستگی مناسب در مراکز آموزشی نیروی پدافند هوایی، به تبیین هر چه بیشتر مفهوم شایستگی و شناسایی ابعاد، شاخص‌ها و نحوه توسعه و بهبود آن به صورت دقیق‌تر و عملیاتی‌تر یاری رسانده و منجر به تدوین یک الگو یکپارچه و منسجم گردد.

شایسته‌سازی بر مبنای اصول اسلامی و اسناد بالادستی من جمله؛ سند چشم‌انداز، سیاست‌های

کلی نظام اداری، نقشه جامع علمی کشور و نظام مدرسین مراکز آموزشی مورد تأکید قرار گرفته است. تحقق آرمان‌های اسناد بالادستی و وجود تعداد زیادی از استادان جوان و گاهاً کم‌تجربه در سازمان‌های نظامی، گسترش فعالیت‌های آموزشی و تحقیقی، نیاز به استادان توانمند برای تربیت و آموزش دانشجویان و هنرآموزان مراکز آموزشی نظامی و انتظامی را بیش‌ازپیش ضروری ساخته است. این در حالی است که برای شایسته‌سازی مدرسان مراکز آموزشی نیروهای مسلح برنامه و الگوی مشخص و منظمی وجود نداشته و یا این برنامه‌ها به‌صورت موردی و در راستای تدابیر خاص سلسله‌مراتب فرماندهی انجام می‌شوند که آن‌ها نیز عملاً نتوانسته‌اند در این حوزه تأثیرات چندانی داشته باشند، زیرا بر اساس یک الگو و در قالب برنامه‌های جامع شایسته‌سازی نیستند و تنها به ابعاد محدودی از شایسته‌سازی می‌پردازند؛ بنابراین با توجه به نقش مهمی که شایستگی حرفه‌ای مدیران و استادان در آموزش گروه‌های آموزشی دارد، در این تحقیق نیز سعی شد الگوی توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان مراکز آموزشی نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران بررسی شود. براین اساس سوال اصلی تحقیق عبارت است از: الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای استادان نظامی مراکز آموزش نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام است؟

## مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

### مبانی نظری

اصطلاح «شایستگی»<sup>۱</sup> برای اولین بار در مقاله‌ای به قلم کریگ سی. لوندبرگ<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۰ با عنوان «برنامه‌ریزی برنامه اجرایی توسعه»<sup>۳</sup> و سپس در رساله دیوید مک‌کلند<sup>۴</sup> در سال ۱۹۷۳ با عنوان «آزمایش برای شایستگی به جای هوش»<sup>۵</sup> مطرح شد. پس از آن، این اصطلاح توسط ریچارد بویاتزیس<sup>۶</sup> و بسیاری دیگر رایج شده که به طور مداوم عملکرد برجسته را از عملکرد معمولی در یک شغل یا نقش مشخص متمایز می‌کند (مندال<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). وودروف<sup>۸</sup> در سال ۱۹۹۱ شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری و نقش

<sup>۱</sup> Competency

<sup>۲</sup> Craig C. Lundberg

<sup>۳</sup> Planning the Executive Development Program

<sup>۴</sup> David McClelland

<sup>۵</sup> Testing for Competence Rather than for Intelligence

<sup>۶</sup> Richard Boyatzis

<sup>۷</sup> Mandal

<sup>۸</sup> Wodorf

اجتماعی مطرح ساخت که خود مجالی برای بحث و مناظره پیرامون شایستگی فراهم آورد (حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۰، ۲۳).

شایستگی‌ها جزء الزامات مدیریت منابع انسانی معلمان بوده و شامل دانش، مهارت‌ها و ارزش‌هایی است که یک معلم باید برای اجرای موفق برنامه‌های آموزشی از آن‌ها برخوردار باشد. تحصیلات معلم و عملکرد شغلی معلم نیز دو زمینه مرتبط با شایستگی‌ها هستند. برخی از ویژگی‌های شایستگی به شرح زیر است:

۱- شایستگی به هر سه حوزه‌ای مرتبط است که عملکرد را می‌توان تحت آن ارزیابی کرد: دانش، مهارت و نگرش.

۲- با داشتن بعد عملکرد، شایستگی‌ها قابل مشاهده و تأیید هستند (Mandal, 2018).

مفهوم شایستگی در تحقیقات آموزشی را می‌توان در رویکردهای مختلف جستجو کرد. نگاه واینرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) به شدت بر مفهوم شایستگی در مطالعات آموزشی معلمان در مقیاس بزرگ تأثیر گذاشته است که شامل توانایی‌های شناختی، انگیزه، اراده، تمایل اجتماعی و توانایی حل-مشکلات و آمادگی اجتماعی برای اجرای راه‌حل‌هاست. کلیم و لوتنر<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، بر شایستگی‌ها به‌عنوان گرایش‌های عملکرد شناختی، که از نظر عملکردی به موقعیت‌ها و خواسته‌ها در حوزه‌ای خاص پاسخ می‌دهند؛ تأکید کرده‌اند که شامل جنبه‌های اساسی شایستگی روانشناختی است. در حال حاضر در راستای حرفه‌ای‌سازی استادان و معلمان، مدل‌های عمومی شایستگی حرفه‌ای، در تحقیقات آموزشی تجربی در دو حوزه شناختی و انگیزشی عاطفی مورد توجه محققان قرار گرفته است (Bloomeke, 2017). رویکردهای شایستگی مختلفی در حوزه آموزش حرفه‌ای و معلمی وجود دارد که عبارتند از: رفتارگرا، شناختی، عمومی، رشته خاص و کل‌نگر<sup>۳</sup>. رویکرد رفتارگرایانه بر مشاهده عملکردهای موفق و متمایز ساختن آن‌ها از عملکردهای ضعیف تأکید دارد. رویکرد شناختی بر استفاده از همه توانایی‌های ذهنی تأکید دارد. رویکرد عمومی ضمن تمرکز بر تغییرات عملکرد، تأکید ویژه‌ای بر ویژگی‌های کلیدی افراد دارای عملکرد بالا دارد. در این رویکرد، شایستگی‌ها در چارچوبی که تعریف می‌شوند، اهمیت پیدا می‌کنند و چارچوب‌های شایستگی، استانداردهای حداقلی را مشخص می‌کنند. شایستگی‌های عمومی در زمینه‌های مختلف شغلی کاربرد دارند و برای موفقیت بسیار مهم

1 Weinert

2 Klieme and Leutner

3 behaviourist, cognitive, generic, discipline-specific and holistic

هستند. از این رو، به آن‌ها مهارت‌های اصلی یا شایستگی‌های کلیدی هم گفته می‌شود. رویکرد خاص با دانش نظری و روش‌های میدانی خاص سر و کار دارد. رویکرد کل‌نگر شایستگی را ترکیبی از دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های اجتماعی شامل رفتارها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و توانایی‌های اصلی و عمومی می‌داند (Bülent & Güven, 2022). در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی وجود دارد، اگرچه همه آن‌ها به طور وسیع شبیه هم بوده و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند اما با بررسی آن‌ها به این نتیجه می‌رسیم که یک تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی معین در مورد شایستگی وجود ندارد. واژه شایستگی در ادبیات دانشگاهی از چندین نقطه نظر تعریف شده است که برخی از آن‌ها در جدول ۱ آمده است.

جدول (۱) تعاریف شایستگی

ردیف	تعریف شایستگی	محققان (سال)
۱	شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که در سطح وسیعی از موقعیت‌ها قابل کاربرد هستند	(Chan & Luk, 2022)
۲	شایستگی مدیریت توانایی انجام مجموعه‌ای از وظایف و دست‌یابی به سطح بالایی از عملکرد است. شایستگی‌های مدیریتی مهارت‌هایی هستند که به عملکرد عالی در یک نقش کمک می‌کنند.	(Birknerová & Uher, 2022)
۳	شایستگی شامل ترکیبی از دانش، توانایی، مهارت و قابلیت‌های رفتاری است که مستقیماً با عملکرد مؤثر در یک شغل خاص مرتبط هستند.	(Swanson et al., 2020)
۴	شایستگی، تشریحی مکتوب از مهارت‌های شخصی و رفتارهای کاری قابل سنجش است که از آن برای دست‌یابی به اهداف کار استفاده می‌شود.	(Horváthová, 2019)
۵	شایستگی، عبارت است از رفتارهایی که افراد با عملکرد برتر در مقایسه با افراد با عملکرد متوسط، با ثبات بیشتری نمایش داده و ابراز می‌دارند.	(Kotzab et al, 2018)
۶	شایستگی، عبارت است از دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل.	(Osagie, 2016)

در چند دهه اخیر شایستگی‌ها به عنوان عامل ایجاد مزیت مورد توجه سازمان‌های مختلف قرار گرفته است و به عنوان ابزاری مهم در بیشتر کارکردهای سازمانی نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، طرح جانشینی و ارزیابی عملکرد به شمار می‌آید (موذن جمشیدی، ۱۳۹۹). برای طراحی شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان مراکز آموزش نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران الگوهای مختلف بررسی و ابعاد هریک از آن‌ها استخراج و مقایسه شده است.

#### پیشینه‌های تحقیق

خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده در خصوص الگوهای شایستگی در جداول ۲ و ۳ ارائه شده است.

## جدول (۲) خلاصه مطالعات و تحقیقات داخلی انجام شده در ارتباط با موضوع تحقیق

محققین	عنوان تحقیق	روش تحقیق	یافته‌ها(شایستگی‌های شناسایی شده)
یونسی و همکاران (۱۴۰۱)	شناسایی شایستگی‌ها و راهبردهای بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان در ارتباط با برنامه درسی	کیفی و روش گرانددتئوری	شایستگی‌های تدریس، انتخاب محتوا و ارزشیابی
مهرعلیان و مقامی (۱۴۰۱)	شایستگی‌های مورد نیاز مدرس مطلوب الکترونیکی در نظام آموزشی	پدیدار شناسی	شایستگی‌های اجتماعی، اخلاقی، مدیریتی، فردی، مهارت‌های تدریس، نظارتی، تعهد آموزشی و فناوری
زاهدی‌فر و همکاران (۱۴۰۰)	شناسایی و تدوین مدل توسعه شایستگی‌های کارآفرینانه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها	ترکیبی	شایستگی‌های مدیریتی، شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه، شایستگی نوآورانه، مهارت مذاکره، مهارت شبکه‌سازی، مسئولیت‌پذیری و تعهد به کار، علاقه‌مندی به کار، اعتماد به نفس، تفکر انتقادی، تحمل ابهام
مهدوی نسب و نظری فرخی (۱۴۰۰)	شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای استادان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)	کیفی-کمی	شایستگی‌های آموزشی(مهارت تدریس، دانش تخصصی، مهارت ارزیابی)، تحقیقی(روحیه تحقیق و تولید علم، توانمندسازی تحقیقی دانشجویان)، تربیتی(مربی‌گری و آداب معاشرت)، اخلاق فردی(روحیه جهادی، رفتاری و شایستگی عقیدتی) و سازمانی(تعهد سازمانی، شایستگی امنیتی، ضابطه محوری)
رضوی سعیدی (۱۴۰۰)	ارائه مدل و رتبه بندی شایستگی‌های استادان مدعو دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال	کیفی-کمی	شایستگی شخصی-فردی، شایستگی‌های علمی-حرفه‌ای، شایستگی شخصی-بین فردی، شایستگی اخلاقی-عینی، شایستگی اخلاقی-ذهنی و شایستگی علمی-عمومی
دیالمه (۱۳۹۸)	شناسایی مولفه‌های شایستگی استادان اثربخش از منظر آموزه‌های اسلامی (رویکردی به دانشگاه انقلاب اسلامی)	تحلیلی-استنتاجی	پنج حیطة نگرش، ارزش، دانش، منش و کنش در مدل اسلامی نگرش و ارزش، لایه‌های زیرین شایستگی است و دانش، منش و کنش، لایه-های روبین به شمار می‌روند که شامل زیرمقوله‌های زیر است: نگاه موهبتی و امانتی به علم، شوق به انسان‌سازی، کارآمدی دانش، انگیزه الهی، اعتماد آفرینی، آزادمنشی، نقادپروری، پرهیز از خودستایی، اعتراف به عجز علمی.
کیدوری و همکاران (۱۳۹۸)	ادراک دانشجویان از شایستگی‌های تدریس اعضای هیات علمی در آموزش عالی(مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد)	کیفی پدیدارشناسی	مهارت آموزشی، مهارت تحقیقی، مهارت ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، ویژگی شخصیتی و مهارت مدیریت کلاس



محققین	عنوان تحقیق	روش تحقیق	یافته‌ها(شایستگی‌های شناسایی شده)
یوزباشی و پژوهی (۱۳۹۷).	شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای استادان در محیط‌های آموزش الکترونیک	پیمایشی به روش دلفی	حس مسئولیت‌پذیری و آداب و رفتار اجتماعی با دانشجویان و احترام متقابل؛ روش‌های مدیریت کلاس‌های برخط، مشارکت-دهی فعالانه دانشجویان در مباحث آموزشی، استفاده از انواع شیوه‌های تدریس متناسب و متنوع در محیط الکترونیک و میزان تسلط در سازماندهی و تولید محتوا.
محبوب (۱۳۹۷)	شناسایی شایستگی‌های استادان در حوزه هوانوردی؛ خلبانان شکاری	کیفی و کمی	شایستگی‌های آموزشی، تحقیقی، اخلاقی، نگرشی، رهبری، حرفه‌ای، فردی، سازمانی و نظامی.

### جدول (۳) خلاصه مطالعات و تحقیقات خارجی انجام شده در ارتباط با موضوع تحقیق

محققین	عنوان تحقیق	روش تحقیق	یافته‌ها(شایستگی‌های شناسایی شده)
اسکنتز <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲)	شایستگی‌های دیجیتال حرفه‌ای معلمان: مروری بر مفهوم‌سازی‌ها در ادبیات	کیفی-فرا ترکیب	(۱) شایستگی فناوریانه، (۲) دانش محتوا، (۳) نگرش به استفاده از فناوری، (۴) شایستگی آموزشی، (۵) آگاهی فرهنگی، (۶) داشتن رویکرد انتقادی و (۷) عین شدن حرفه‌ای با فناوریانه و آموزش
میکنن <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲)	شایستگی‌های مربیان اجتماعی و توانبخشی در آموزش حرفه‌ای	کمی	شایستگی رهبری و مدیریت، همکاری و تعامل اجتماعی، تمرین مبتنی بر شواهد، توانایی برنامه‌ریزی درسی، راهنمایی دانش-آموزان در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، آموزش دانش‌آموز محور، یادگیری مشارکتی دیجیتال، درک تنوع فرهنگی.
چابلدز <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲)	توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای برای سونوگرافیست‌های استرالیایی	دلفی	کارشناس حرفه‌ای و اخلاقی، یادگیرنده مادام‌العمر، مدیریت ایمنی و ریسک و تعامل و همکاری
هامالاینن <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱)	درک شایستگی‌های دیجیتال متخصصان آموزش	کمی	برخوداری از دانش در خصوص فناوری‌های دیجیتال، نگرش نسبت به فناوری‌های دیجیتال و مهارت‌های دیجیتال
ایسیانوف <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	شایستگی‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات معلمان آینده	کیفی	شناخت شایستگی فناوری اطلاعات و ارتباطات، توانایی کسب و استفاده از دانش جدید با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات مدرن و توانایی استفاده از منابع آموزشی الکترونیکی آماده، ایجاد پایگاه داده و استفاده از منابع توزیع شده در اینترنت در

<sup>1</sup> Skantz

<sup>2</sup> Mikkonen

<sup>3</sup> Childs

<sup>4</sup> Hamalainen

<sup>5</sup> Isyanov

محققین	عنوان تحقیق	روش تحقیق	یافته‌ها(شایستگی‌های شناسایی شده)
			فرآیند آموزش
سوپریانتو <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان راهنمایی و مشاوره	کیفی	درک انواع و روش‌های تحقیق، توانایی طراحی تحقیق، انجام تحقیق و استفاده از نتایج تحقیق با دسترسی به مجلات آموزشی و راهنمایی و مشاوره
دمکینا <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	شایستگی‌های حرفه‌ای متخصصان آینده در زمینه محیط اطلاعات	کیفی	شایستگی‌های ارزشی و انگیزشی، شکل‌گیری توانایی درک و تجزیه و تحلیل اشتباهات خود، ارزیابی سطح حرفه‌ای، درک آگاهانه از خود به عنوان موضوع فرآیند آموزشی.
کایزر و کانیک <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	سنجش شایستگی در آموزش معلمان: پیامدهایی برای خط مشی	کیفی	شایستگی‌های منشی، موقعیت خاص شامل تدریس (کیفیت آموزشی، فرآیندهای یادگیری) شایستگی‌های شناختی و شایستگی‌های کاربردی شامل تسلط بیشتر بر وظایف حرفه‌ای و چالش‌های انگیزشی و عاطفی
السینا و مولا (۲۰۱۹)	مدل شایستگی حرفه‌ای تحول آفرین از طریق یادگیری بازتابی و پایداری: استادان	کمی	تجربه قبلی، باورها در مورد خود، باورها در مورد نحوه عملکرد کلاس، دانش ضمنی در خصوص رشته تحصیلی، تعامل با همکاران، تعامل با خبرگان، شناخت نظریه‌ها و دانش حرفه‌ای انتقادی
مندال <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)	شایستگی‌های استادان مدرن	کیفی	مدیریت و رهبری کلاس، ایجاد محیطی محترمانه برای دانشجویان، آشنایی با محتوای آموزشی، تسهیل یادگیری دانشجویان، تحلیل و رصد یادگیری دانشجویان، شناخت فناوری‌های آموزشی
بلومکه <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷)	چارچوبی شایستگی‌های معلم	کیفی	شامل تعامل ویژگی‌های فردی، موقعیتی و اجتماعی است. براساس این مدل، شایستگی‌ها در امتداد یک پیوستار قرار دارند. پیوستاری از تمایلات شخصی مانند دانش و باورهای حرفه‌ای معلم، که زیربنای مهارت‌های شناختی مانند ادراک، تفسیر و تصمیم‌گیری است و به نوبه خود باعث بهبود عملکرد معلم در کلاس درس می‌شود.

براساس بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق می‌توان گفت که الگوی شایستگی به عنوان ابزاری است که برای تقویت میزان انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌های مدرن با تغییرات مداوم و مستمر محیط‌های کاری طراحی شده است که در آن شاغل بر اساس شایستگی‌ها

<sup>1</sup> Supriyanto

<sup>2</sup> Demkina

<sup>3</sup> Kaiser & Konig

<sup>4</sup> Mandal

<sup>5</sup> Blomeke

یعنی ویژگی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز کار، توصیف می‌شود. دانش، مهارت و توانایی‌ها نمونه‌هایی از شایستگی‌ها هستند. لذا شایستگی‌ها شامل ویژگی‌هایی هستند که افرادی می‌توانند انجام دهند و هم می‌خواهند که انجام دهند. یک الگو شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی لازم را بیان می‌کند که فرد به کمک آن می‌تواند در جایگاه شغلی خود عملکردی عالی بروز دهد. چرا که الگو شایستگی احتمال جابه‌جایی افراد مناسب در شغل‌های مناسب را افزایش می‌دهد. به همین دلیل افراد را برای حفظ و یا افزایش بهره‌وری خود باید واجد مهارت‌های خاص، دانش و خصوصیات مندرج در الگو شایستگی باشند تا عملکردی کارا از خود نشان دهند. دانش تخصصی، مهارت‌ها، ویژگی‌ها و ارزش‌های فردی، سه حوزه واقعی از شایستگی‌های مطلوب مدیران است.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، تاکنون تلاش‌هایی در زمینه طراحی الگو شایستگی مدرسان انجام شده است، اما کاستی موجود در آن‌ها این است که همه شایستگی مدرسان مراکز آموزشی نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران را براساس شرایط بومی سازمان مورد مطالعه به تصویر نمی‌کشند و هرکدام از این الگوها به ابعاد چند موردی از شایستگی‌های استادان و معلمان پرداخته‌اند؛ بنابراین تحقیق حاضر بر آن است تا الگویی به نسبت جامع و بومی از شایستگی‌های مدرسان ارائه نماید.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر نوع تحقیق کاربردی، روش تحلیل محتوا و از منظر رویکرد کیفی است. همچنین به لحاظ افق زمانی نیز، از نوع تحقیقات مقطعی است که به صورت میدانی اجرا شده است؛ در ابتدا اسناد و مدارک و پیشینه تحقیق بررسی و شاخص‌های اولیه الگو استخراج شد. اسناد و مدارک مورد بررسی شامل کتاب‌ها، مقاله‌ها و منابع و داده‌های الکترونیکی حاصل از متون موجود در منابع اطلاعاتی تحقیق در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی بود. جستجوی مقاله‌های فارسی در بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۱ و مقاله‌های انگلیسی در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۲ انجام شده است. پس از اطمینان از وجود مقاله‌های مورد نیاز، برای احصای منابع تحقیق از کلید واژه‌های شایستگی مدرسان و الگوهای شایستگی، به زبان فارسی و انگلیسی استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این مرحله فیش‌ها و یادداشتهایی بودند که برای ثبت شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد الگو از آن‌ها استفاده شد.

در مرحله بعد از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته<sup>۱</sup> جهت اخذ نظرات خبرگان استفاده شد. مشارکت کنندگان در مرحله مصاحبه، شامل؛ صاحب‌نظران و استادان دانشگاه و مراکز آموزشی نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران بودند. در این مرحله روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود و نمونه‌گیری تا اشباع نظری ادامه پیدا کرد و در مجموع تعداد ۱۵ نفر به عنوان صاحب‌نظر (اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در رشته‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی (۸ نفر) و مربیان مراکز آموزشی پدافند با سابقه خدمت حداقل ده سال (۷ نفر)) انتخاب شدند.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. علت استفاده از این روش در این تحقیق، شکستن اجزای مطالب اسناد و مدارک و نظرات مصاحبه‌شوندگان و تحلیل آن‌ها برای رسیدن به مواردی که مورد قبول جامعه علمی باشد، است که در این راستا روش تحلیل محتوا به خوبی می‌تواند موثر واقع شود. در نهایت واحدهای تحلیل براساس مقوله‌های تحلیل دسته‌بندی شدند تا مراحل شمارش و تحلیل اطلاعات صورت گیرد.

در زمینه اعتمادپذیری یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای اسناد و مدارک و مصاحبه‌ها، از چهار معیار ارزیابی لینکولن و گوبا<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) تحت عنوان اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت وابستگی (اطمینان‌پذیری) و تأییدپذیری استفاده شد. برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها، از روش ارزیابی بین دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شد. برای این منظور، از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع تحقیق اشراف داشت، درخواست شد به عنوان همکار تحقیق (کدگذار) در این تحقیق مشارکت کند. سپس محققان به همراه همکار تحقیق، دو متن را کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی را که به عنوان شاخص پایایی تحقیق به کار می‌رود محاسبه شد که ضریب پایایی کل به دست آمده برابر ۰.۸۷ بود که از حداقل مقدار قابل قبول (۰.۷) بزرگ‌تر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که روش از پایایی مناسبی برخوردار است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از پیاده‌سازی و تایپ داده‌های حاصل از اسناد و مدارک، پیشینه‌ها و متون مصاحبه‌ها، به هریک از اسناد شماره داده شد. براساس روش تحلیل محتوا اسناد مکرر خوانده شدند و مطالب مرتبط و مورد علاقه محقق که در حقیقت پاسخ به سوال اصلی تحقیق بودند، مشخص

<sup>1</sup> Semi Structured Interview

<sup>2</sup> Lincoln & Guba

شدند. سپس داده‌های کیفی انتخاب شده، کدگذاری شد. کدگذاری داده‌ها برحسب اسناد و شماره‌های مرتبط با آن انجام شد. پس از اتمام مرحله کدگذاری، محقق، برای هر یک از کدها یک برچسب انتخاب کرد و پس از آن، تم‌های فرعی را که بیشترین نزدیکی معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداختند. در حقیقت، تم‌های فرعی را در تم‌های اصلی دسته‌بندی کردند. تم‌های اصلی همان پاسخ به سوالات تحقیق‌اند که از داده‌های کیفی استخراج شده‌اند. زیرمقوله‌های استخراج شده از مقالات مورد بررسی در خصوص الگو شایستگی مدرسان در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول (۴) زیر مقوله‌های تشکیل دهنده الگو شایستگی مدرسان

ردیف	زیرمقوله‌ها	منبع	ردیف	زیرمقوله‌ها	منبع
۱	ایجاد انگیزه در فراگیران	$T_6 - T_9 - T_{10} - T_{12} - T_{13} - T_{14}$	۱۶	تفکر انتقادی	$T_2 - T_3 - T_5 - T_9 - T_{15}$
۲	هوش فرهنگی	$T_1 - T_2 - T_3 - T_4 - T_5 - T_6 - T_{10} - T_{15}$	۱۷	تفکر تحلیلی	$T_4 - T_5 - T_6 - T_{10} - T_{12} - T_{13} - T_{15}$
۳	مشارکت دادن دانشجویان در مباحث	$T_1 - T_2 - T_4 - T_9 - T_{10} - T_{14} - T_{15}$	۱۸	اعتماد به نفس	$T_1 - T_2 - T_3 - T_9 - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{15}$
۴	مهارت‌های ارتباط اثربخش	$T_1 - T_4 - T_8 - T_{10} - T_{11} - T_{13}$	۱۹	هوش هیجانی	$T_2 - T_3 - T_5 - T_6 - T_7 - T_{10} - T_{11} - T_{14} - T_{15}$
۵	تفکر راهبردی	$T_4 - T_5 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{12} - T_{13} - T_{14}$	۲۰	تفکر سیستمی	$T_3 - T_4 - T_5 - T_6 - T_7 - T_9 - T_{12} - T_{13}$
۶	شناخت راهبردهای نظام آموزشی ارتش	$T_5 - T_6 - T_7 - T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{15}$	۲۱	گرایش به کار تیمی	$T_1 - T_2 - T_6 - T_7 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{14} - T_{15}$
۷	رعایت ضوابط و مقررات نظامی	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_7 - T_8 - T_{14} - T_{15}$	۲۲	قاطعیت	$T_2 - T_3 - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{14} - T_{15}$
۸	رعایت ارزش‌های اخلاقی	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_{13} - T_{14} - T_{15}$	۲۳	آراستگی ظاهری	$T_1 - T_6 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{11}$
۹	رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_7 - T_{10} - T_{11} - T_{14}$	۲۴	مشاوره نظامی به دانشجویان	$T_1 - T_3 - T_6 - T_7 - T_8 - T_{11} - T_{12} - T_{13}$
۱۰	انتقاد پذیری	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_7 - T_{12} - T_{13} - T_{14} - T_{15}$	۲۵	احاطه بر محتوای درسی به روز	$T_1 - T_2 - T_4 - T_5 - T_6 - T_7 - T_8 - T_{11} - T_{12}$
۱۱	بردباری و سعه صدر	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_7 - T_{10} - T_{11} - T_{13} - T_{15}$	۲۶	مهارت مدیریت کلاس درس حضوری	$T_1 - T_3 - T_4 - T_6 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{12} - T_{13}$
۱۲	وقت شناسی	$T_5 - T_6 - T_7 - T_8$	۲۷	مهارت مدیریت کلاس برخط	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_{12} - T_{15}$
۱۳	مهارت تحقیق	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T$	۲۸	توانایی استفاده از	$T_3 - T_4 - T_5 - T_6 - T$

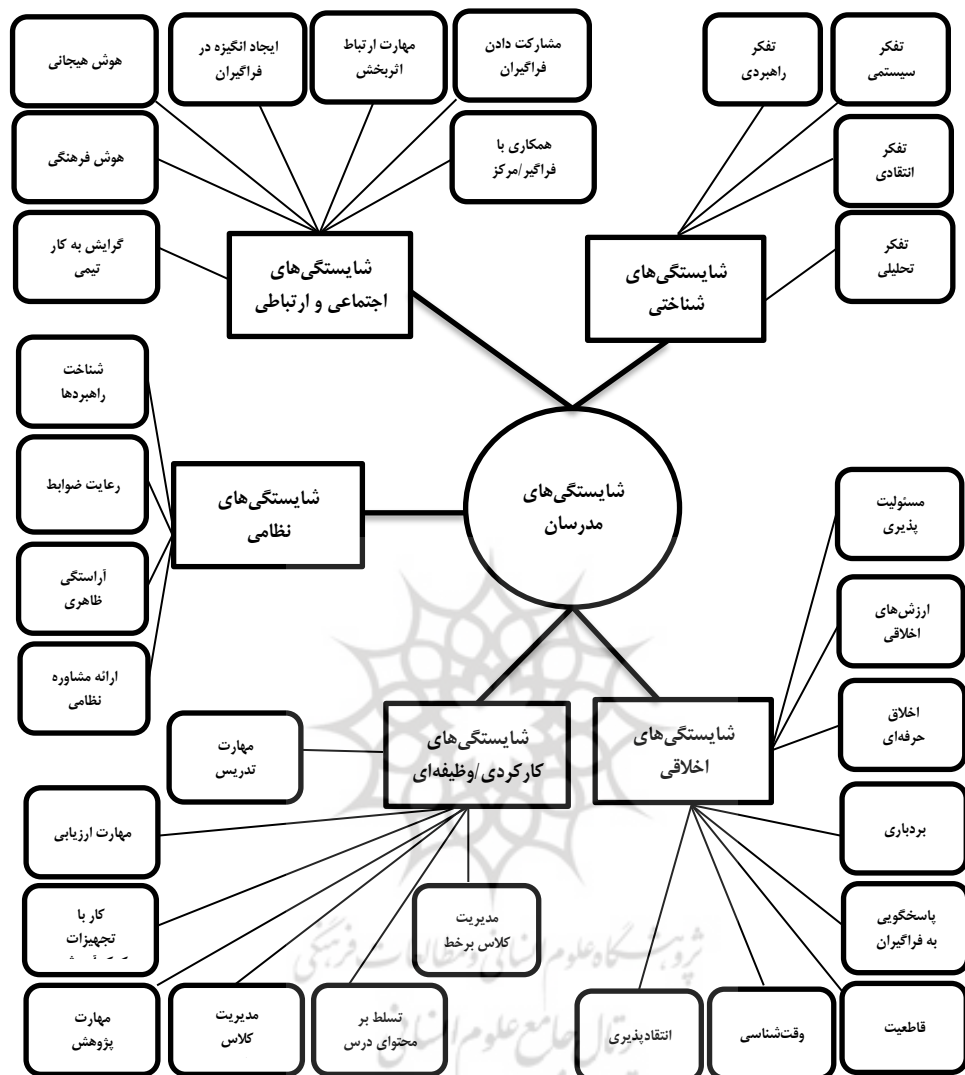
رديف	زيرمقوله‌ها	منبع	رديف	زيرمقوله‌ها	منبع
	وسايل کمک آموزشي	10 - T <sub>11</sub> - T <sub>13</sub> - T <sub>14</sub> - T <sub>15</sub>			7 - T <sub>8</sub> - T <sub>11</sub> - T <sub>12</sub> - T <sub>13</sub>
۱۴	مهارت تدريس (انتقال و تفهيم فراگيران)	T <sub>1</sub> - T <sub>3</sub> - T <sub>5</sub> - T <sub>6</sub> - T <sub>10</sub> - T <sub>11</sub> - T <sub>12</sub> - T <sub>15</sub>	۲۹	پاسخگويي به فراگيران / مديران	T <sub>1</sub> - T <sub>5</sub> - T <sub>7</sub> - T <sub>9</sub> - T <sub>12</sub> - T <sub>13</sub>
۱۵	توانايي ارزيابي فراگيران	T <sub>1</sub> - T <sub>2</sub> - T <sub>5</sub> - T <sub>6</sub> - T <sub>10</sub> - T <sub>14</sub> - T <sub>15</sub>	۳۰	مسئوليت پذيري	T <sub>1</sub> - T <sub>2</sub> - T <sub>3</sub> - T <sub>6</sub> - T <sub>7</sub> - T <sub>9</sub> - T <sub>10</sub> - T <sub>11</sub> - T <sub>13</sub>

در گام بعدی زیر مقوله‌های استخراج شده با هم تلفیق شدند تا مقوله‌های فرعی شکل بگیرند. بدین منظور، محقق مضامین فرعی را که بیشترین نزدیکی معنایی و مفهومی را نسبت به هم دارند کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداخته است. در حقیقت، محقق زیر مقوله‌ها را در قالب مقوله‌های فرعی دسته‌بندی کرده است. نتایج نهایی در جدول ۵ ارائه شده است. بدین ترتیب از تلفیق ۳۰ زیر مقوله استخراج شده، ۵ مقوله فرعی شکل گرفته است.

#### جدول (۵) مقوله‌های اصلی تشکیل‌دهنده الگو شایستگی مدرسان

مقوله‌های فرعی	زیرمقوله‌ها
شایستگی‌های کارکردی یا وظیفه‌ای	احاطه بر محتوای درسی به روز، مهارت مدیریت کلاس درس حضوری، مهارت مدیریت کلاس درس برخط، مهارت تحقیق، مهارت تدريس(انتقال و تفهيم فراگيران)، توانايي ارزيابي فراگيران و توانايي استفاده از وسايل کمک آموزشی
شایستگی‌های اجتماعی	مشارکت دادن دانشجویان در مباحث، مهارت‌های ارتباط اثربخش، ایجاد انگیزه در فراگيران، هوش هیجانی، هوش فرهنگی، گرایش به کار تیمی و همکاری با فراگيران / مرکز/ دانشکده
شایستگی‌های شناختی	تفکر راهبردی، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی و تفکر تحلیلی
شایستگی‌های اخلاقی	رعایت ارزش‌های اخلاقی، رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی به فراگيران/ مديران، انتقادپذیری، بردباری و سعه صدر، وقت‌شناسی و قاطعیت
شایستگی‌های نظامی	شناخت راهبردهای نظام آموزشی ارتش جمهوری اسلامی ایران، رعایت ضوابط و مقررات و هنجارهای نظامی، آراستگی ظاهری و مشاوره به دانشجویان در امور نظامی

جدول ۵ مضامین اصلی الگو شایستگی مدرسان را نشان می‌دهد که از ترکیب این مقوله‌های فرعی می‌توان مقوله‌های اصلی تشکیل‌دهنده الگو شایستگی را نشان داد. در شکل ۱ شبکه مضامین مربوط به الگو شایستگی مدرسان که از تحلیل تم حاصل شده است. الگوی تدوین شده مجدداً جهت بررسی در اختیار خبرگان قرار گرفت و زیرمقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و اصلی آن مورد تأیید قرار گرفت.



شکل (۱) شبکه مضامین الگوی شایستگی مدرسان

### اعتبارسنجی الگو

به منظور اعتبار سنجی الگو، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) به کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس<sup>۱</sup> استفاده شد. به این صورت که پس از مشخص شدن مولفه‌ها و شاخص‌های الگو، روابط بین شاخص‌ها و مولفه‌ها بررسی و تحلیل گردید. با نگاهی با نتایج

<sup>1</sup> SmartPls

خروجی نرم‌افزار اسمارت پی ال اس در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنی‌داری الگوها مشخص شد که پنج بعد الگو شامل: شایستگی‌های شناختی با ضریب استاندارد ۰/۷۶۳ و عدد معناداری ۲۴/۴۲۰، شایستگی‌های اجتماعی با ضریب استاندارد ۰/۸۸۴ و عدد معناداری ۵۵/۷۶۳، شایستگی‌های کارکردی با ضریب استاندارد ۰/۸۵۷ و عدد معناداری ۳۸/۳۸۰، شایستگی‌های نظامی با ضریب استاندارد ۰/۷۸۲ با ضریب معناداری ۳۴/۲۳۱ و شایستگی‌های اخلاقی با ضریب استاندارد ۰/۸۴۷ و عدد معناداری ۳۱/۴۷۷ تأیید شدند و این ضرایب نشان می‌دهد که ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده همبستگی بالایی با شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان دارند و به‌خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی موردنظر را تبیین نمایند. در این بین شایستگی‌های اجتماعی با ضریب ۰/۸۸۴ بیشترین همبستگی را دارد و بعد از آن به ترتیب شایستگی‌های کارکردی با ضریب ۰/۸۵۷، شایستگی‌های اخلاقی با ضریب ۰/۸۴۶، شایستگی‌های نظامی با ضریب ۰/۷۸۲ و شایستگی‌های شناختی با ضریب ۰/۷۶۳ قرار دارند. همچنین معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده نشان داد که تمامی ضرایب بدست آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آن‌ها از عدد ۱.۹۶ بزرگتر و از عدد ۱.۹۶- کوچکتر است. طبق نتایج حاصل از این تحلیل، همه ۳۰ شاخص شناسایی شده مورد بررسی، تأیید شد. به عبارتی معناداری ضرایب بدست آمده برای این شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. در جدول ۷ شاخص‌ها و مقادیر مربوط به الگو اندازه‌گیری شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان نشان داده شده است. بررسی ضریب آلفای کرونباخ الگو اندازه‌گیری برای سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیانگر پایایی پرسشنامه است.

جدول (۶) شاخص‌ها و مقادیر مربوط به الگو اندازه‌گیری شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین ( $R^2$ )	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
شایستگی‌های اجتماعی	۰/۵۲	۰/۸۳	۰/۷۸	۰/۷۷	۰/۵۲
شایستگی‌های اخلاقی	۰/۵۵	۰/۸۶	۰/۷۲	۰/۸۲	۰/۵۵
شایستگی‌های شناختی	۰/۵۱	۰/۸۰	۰/۵۸	۰/۶۸	۰/۵۱
شایستگی‌های نظامی	۰/۶۰	۰/۸۰	۰/۶۱	۰/۶۸	۰/۶۰
شایستگی‌های کارکردی	۰/۵۵	۰/۸۵	۰/۷۳	۰/۷۹	۰/۵۵



بررسی شاخص پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> الگو اندازه‌گیری و همبستگی سوالات با یکدیگر در الگو نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه بالای ۰/۷ می‌باشد که نشان از پایداری درونی مناسب برای الگو اندازه‌گیری دارد. همچنین بررسی معیار پایایی اشتراکی<sup>۲</sup> و قابلیت تعمیم‌پذیری در یک نمونه دیگر از همان جامعه، نیز نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ بود. معیار ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای پنهان درون‌زای الگو محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد با توجه به جدول ۷، متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۶۱ بوده که بزرگتر از مقدار ۰/۳۳ بوده و نشان از برازش مناسب الگو دارد.

#### جدول (۷) میزان پایایی اشتراکی و ضریب تعیین متغیرهای تحقیق

متغیر	پایایی اشتراکی	ضریب تعیین
شایستگی‌های اجتماعی	۰/۵۲	۰/۷۸
شایستگی‌های اخلاقی	۰/۵۵	۰/۷۲
شایستگی‌های شناختی	۰/۵۱	۰/۵۸
شایستگی‌های نظامی	۰/۶۰	۰/۶۱
شایستگی‌های کارکردی	۰/۵۵	۰/۷۳
میانگین	۰/۵۵	۰/۶۸
GOF	۰/۶۱	$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$

برآزش کلی الگو نیز از طریق معیار GOF بررسی شد. این معیار طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)} \quad \text{فرمول (۱)}$$

به‌طوری که میانگین 'Communalities' نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و Ave R2 سازه‌های درون‌زای الگو است. با توجه به جدول ۸ و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۶۱ برای این الگو، نشان از برازش بسیار مناسب الگو تحقیق است.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از این تحقیق، طراحی و تبیین الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان نظامی مراکز آموزش نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران بود. براین اساس در گام اول تحقیق

<sup>۱</sup> CR(Composit reliability)

<sup>۲</sup> Commuality

مبانی نظری و پیشینه تحقیق بررسی و شاخص‌های اولیه شایستگی‌ها احصا شد؛ در گام دوم از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته جهت اخذ نظرات خبرگان و تکنیک تحلیل محتوا (تم) جهت تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد و الگوی نهایی تدوین گردید. نتایج به دست آمده می‌تواند بینش مفیدی را در اختیار مدیران مراکز آموزشی پدافند به منظور سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان جهت بکارگیری نتایج در فرایندهای مدیریت سرمایه‌های انسانی (انتخاب، انتصاب، آموزش و بهسازی و ارزشیابی عملکرد و جانشین پروری) قرار دهد.

براساس یافته‌های این تحقیق الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان نظامی شامل پنج مقوله اصلی شایستگی‌های کارکردی یا وظیفه‌ای (با هفت مقوله فرعی شامل: مهارت تدریس، مهارت ارزیابی، کار با تجهیزات کمک آموزشی، مهارت پژوهش، مدیریت کلاس حضوری، تسلط بر محتوای درس و مدیریت کلاس برخط)، شایستگی‌های شناختی (با چهار مقوله فرعی شامل: ۱- تفکر راهبردی، ۲- تفکر سیستمی، ۳- تفکر انتقادی و ۴- تفکر تحلیلی)، شایستگی‌های اجتماعی و ارتباطی (با هفت مقوله فرعی شامل: ۱- مشارکت دادن فراگیران، ۲- مهارت ارتباط اثربخش، ۳- ایجاد انگیزه در فراگیران، ۴- هوش هیجانی، ۵- هوش فرهنگی، ۶- گرایش به کار تیمی و ۷- همکاری با فراگیران/ مرکز)، شایستگی‌های نظامی (با چهار مقوله فرعی شامل: ۱- شناخت راهبردهای نظام آموزشی ارتش، ۲- رعایت ضوابط و مقررات و هنجارهای نظامی، ۳- آراستگی ظاهری و ۴- ارائه مشاوره به دانشجویان در امور نظامی) و شایستگی‌های اخلاقی (با هشت مقوله فرعی شامل: ۱- رعایت ارزش‌های اخلاقی، ۲- رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، ۳- مسئولیت‌پذیری، ۴- پاسخگویی به فراگیران/ مدیران، ۵- انتفادپذیری، ۶- بردباری و سعه صدر، ۷- وقت‌شناسی و ۸- قاطعیت) است. براساس نتایج به دست آمده اولین مقوله اصلی الگو، شامل شایستگی‌های شناختی شامل تفکر راهبردی، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی و تفکر تحلیلی است. این شایستگی‌ها با شایستگی‌های شناسایی شده در تحقیق‌های مهرعلیان و مقامی (۱۴۰۱)، زاهدی فر و همکاران (۱۴۰۰)، ایسیانو و همکاران (۲۰۲۰) و السینا و مولا (۲۰۱۹) همسو است. مقوله اصلی دوم تشکیل دهنده الگو، شایستگی‌های اجتماعی است که شامل مقوله‌های فرعی مشارکت دادن دانشجویان در مباحث، مهارت‌های ارتباط اثربخش، ایجاد انگیزه در فراگیران، هوش هیجانی، هوش فرهنگی، گرایش به کار تیمی و همکاری با فراگیران/ مرکز/ دانشکده‌هاست. انتقال مطلب و آموزش دانشجویان به ارتباطات وابسته است و به طور معمول مدرسان از طریق فرایند ارتباطات به آموزش فراگیران می‌پردازند. بنابراین، توسعه شایستگی‌های اجتماعی استادان از مسائل مهم و حیاتی سازمان‌های آموزشی موفق به شمار می‌رود. این یافته با شایستگی‌های شناسایی شده در تحقیق مهرعلیان و مقامی (۱۴۰۱)،

دیالمه (۱۳۹۸)، کیدوری و همکاران (۱۳۹۸)، میککنن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، ایسیانو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) و دمکینا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) همسو است. براساس یافته‌های گولمن (۲۰۰۶) افرادی که از هوش هیجانی بالا برخوردارند می‌دانند که چگونه هیجانات و احساسات خود و دیگران را کنترل و هدایت نمایند. هوش اجتماعی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و استعداد‌های فردی است که به توانایی درک و فهم چگونگی بروز یا کنترل هیجانات و احساسات دلالت دارد، فردی که از هوش اجتماعی بالا برخوردار است در زمینه‌های شناسایی، درک و کنترل احساسات نیز از استعداد و مهارت لازم بهره‌مند است و در برقراری تعامل و ارتباط موفق‌تر خواهد بود که در این تحقیق نیز به عنوان مقوله اصلی دوم شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان شناسایی گردید.

مقوله اصلی سوم تشکیل دهنده الگو، شایستگی‌های وظیفه‌ای یا کارکردی است که شامل مقوله‌های فرعی احاطه بر محتوای درسی به روز، مهارت مدیریت کلاس درس حضوری، مهارت مدیریت کلاس درس برخط، مهارت تحقیق، مهارت تدریس (انتقال و تفهیم فراگیران)، توانایی ارزیابی فراگیران و توانایی استفاده از وسایل کمک آموزشی است. این یافته با شایستگی‌های شناسایی شده در تحقیق یونسی و همکاران (۱۴۰۱)، مهرعلیان و مقامی (۱۴۰۱)، مهدوی نسب، حسین و نظری فرخی (۱۴۰۰)، کیدوری و همکاران (۱۳۹۸)، محجوب (۱۳۹۷)، اسکنت و همکاران (۲۰۲۲)، میککنن و همکاران (۲۰۲۲)، سوپریانتو و همکاران (۲۰۱۹)، کایزر و کانیک (۲۰۱۹) و مندال (۲۰۱۸) همسو است.

مقوله اصلی چهارم تشکیل دهنده الگوی شایستگی مدرسان، شایستگی‌های نظامی است که شامل مقوله‌های شناخت راهبردهای نظام آموزشی ارتش جمهوری اسلامی ایران، رعایت ضوابط و مقررات و هنجارهای نظامی، آراستگی ظاهری و مشاوره به دانشجویان در امور نظامی است. این یافته با شایستگی‌های شناسایی شده در تحقیق مهدوی نسب، حسین و نظری فرخی (۱۴۰۰) و محجوب (۱۳۹۷) همسو است.

مقوله اصلی پنجم تشکیل دهنده الگوی شایستگی مدرسان، شایستگی‌های اخلاقی است که شامل مقوله‌های رعایت ارزش‌های اخلاقی، رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی به فراگیران/ مدیران، انتقاد پذیری، بردباری و سعه‌صدر، وقت‌شناسی و قاطعیت است. این یافته با شایستگی‌های شناسایی شده در تحقیق مهرعلیان و مقامی (۱۴۰۱)، رضوی

<sup>1</sup> Mikkonen

<sup>2</sup> Isyanov

<sup>3</sup> Demkina

سعیدی (۱۴۰۰)، کیدوری و همکاران (۱۳۹۸)، یوزباشی و پژوهی (۱۳۹۷)، محبوب (۱۳۹۷)، چایلدز و همکاران (۲۰۲۲)، دمکینا و همکاران (۲۰۱۹) و مندال (۲۰۱۸) همسو است.

### پیشنهادها

مبتنی بر نتایج تحقیق پیشنهاد می شود

- ۱- جهت تقویت شایستگی های اجتماعی مدرسان، شاخص های مهارت های ارتباط اثربخش، هوش هیجانی و هوش فرهنگی، ایجاد انگیزه در فراگیران و گرایش به کار تیمی از طریق فرایندهای آموزش و توسعه سرمایه های انسانی تقویت گردد.
- ۲- از طریق ارائه فرصت های مطالعاتی، بازآموزی، توسعه و توانمندسازی نسبت به تقویت میزان احاطه استادان بر محتوای درس، مهارت مدیریت کلاس درس حضوری و برخط و مهارت پژوهش و انتقال مطلب و تفهیم فراگیران اقدام شود.
- ۳- احصا شایستگی های شناختی به عنوان یکی از زیرمقوله های اصلی الگو، نشان دهنده اهمیت این شایستگی و مولفه های آن شامل تفکر سیستمی، تفکر انتقادی و تفکر تحلیلی است. براین اساس پیشنهاد می گردد ضمن استفاده از متخصصان این حوزه نسبت به تبیین و آموزش آن ها برای استادان اقدام شود.
- ۴- از آنجایی که نتایج پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه ها و تجربیات خبرگان و مدیران مراکز آموزشی پدافند آجا حاصل شده و در صورت انجام چنین مطالعه ای در سایر سازمان ها، ممکن است نتایج دیگری به دست آید. محققان آینده می توانند نسبت به طراحی الگوی بومی شایستگی های حرفه ای مدرسان برای سازمان های آموزشی مشابه اقدام نموده و نتایج را مقایسه نمایند.

### قدردانی

از زحمات استادان محترم راهنما و مشاور و همچنین مصاحبه شونده گرامی که در اجرای این تحقیق نهایت همکاری را به عمل آورده تشکر و تقدیر می گردد.

## منابع

- اسدی، اسماعیل، رجبی فرجاد، حاجیه. و لطفی جلال آبادی، مصطفی. (۱۴۰۰). شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی به روش داده بنیاد. *فصلنامه علوم و فنون نظامی*، ۱۷(۵۸)، ۷۷-۱۰۷.
- حاجی کریمی، عباسعلی، رضائیان، علی، هادی زاده، اکرم. و بنیادی نائینی، علی. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در بخش دولتی ایران، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۱۰ صص ۴۳-۲۳.
- دیالمه، نیکو. (۱۳۹۸). شناسایی مولفه‌های شایستگی استادان اثربخش از منظر آموزه‌های اسلامی (رویکردی به دانشگاه انقلاب اسلامی). *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۸(۲) (۱۸)، ۲۹۵-۳۱۴.
- رضوی سعیدی، سید رضا. (۱۴۰۰). ارائه مدل و رتبه‌بندی شایستگی‌های استادان مدعو دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال. *فصلنامه آموزش عالی ایران*. ۱۳ (۲): ۱۸۸-۱۶۵.
- زاهدی‌فر، فریبا، لبادی، زهرا. و پرسته، فاطمه. (۱۴۰۰). شناسایی و تدوین مدل توسعه شایستگی‌های کارآفرینانه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها. *مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی*. ۱۴ (۴۴): ۵۱-۴۳.
- طولابی فرد، سمیه، برزگر، نادر. و علیزاده، سعید. (۱۴۰۱). واکاوی ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های تحقیقی معلمان از نظر صاحب نظران و خبرگان خارجی و داخلی: یک تحقیق کیفی، *فصلنامه تحقیق‌های برنامه‌ریزی درسی و آموزشی*، ۱۲(۱)، صفحه ۱۶۲-۱۴۳.
- غضنفری، سکینه خاتون، یوسفی سعیدآبادی، رضا. و فلاح، وحید. (۱۳۹۹). مدلسازی مولفه‌های موثر نظام مدیریت منابع انسانی بر انتصاب مدیران در مراکز آموزش عالی مازندران از دیدگاه اعضای هیات علمی. *فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور/هواز*، ۱۱(ویژه نامه)، ۱۲۸-۱۴۲.
- کیدوری، امیر حسین، محمدی حسینی، سید احمد. و سلیمانی، الهام. (۱۳۹۸). ادراک دانشجویان از شایستگی‌های تدریس اعضای هیات علمی در آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد). *فصلنامه تدریس پژوهی*، ۷(۴)، ۱۳۱-۱۰۷.
- محبوب عشرت آبادی، حسن. (۱۳۹۷). شناسایی شایستگی‌های استادان در حوزه هوانوردی: خلبانان شکاری، *نشریه علمی تحقیقی مهندسی هوانوردی*، ۲۰(۱)، ۴۸-۳۷.
- موذن جمشیدی، میر هادی. (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی. *مطالعات منابع انسانی*، ۹(۱)، ۱-۲۴.
- مهدوی نسب، حسین. و نظری فرخی، ابراهیم. (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای استادان و اعضای هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع). *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۲۱(۸۴)، ۸۳-۱۱۴.

- مهرعلیان، امیرمحمد. و مقامی، حمیدرضا. (۱۴۰۱). شایستگی‌های مورد نیاز مدرس مطلوب الکترونیکی در نظام آموزشی. *دوفصلنامه راهبردهای شناختی در یادگیری*، ۱۲(۱)، ۱۶-۱.
- نریمانی، علیرضا، مسعودی ندوشن، عصمت. و شاه‌محمدی، نیره. (۱۳۹۷). توانمندی آینده‌پژوهی مبتنی بر مدیریت زمان و فرآیند آموزش ضمن خدمت کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی*، ۳(۱۱)، زمستان ۱۳۹۷.
- نقوی، شمسعلی، گلرد، پروانه. و محبی، سراج‌الدین. (۱۴۰۰). واکاوی پیش‌رآن‌های کلیدی مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان (مورد مطالعه: صنعت هواپیمایی ایران). *فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی*، ۶(۲۰)، ۱۳۷-۱۶۱.
- یوزباشی، علیرضا. و پژوهی، سکینه. (۱۳۹۷). شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای استادان در محیط‌های آموزش الکترونیک، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، ۳۴، ۲۶-۵.
- یونسی، امیر، عباسی، عفت، حسینی‌خواه، علی. و خنیفر، حسین. (۱۴۰۱). شناسایی شایستگی‌ها و راهبردهای بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان در ارتباط با برنامه درسی: یک مطالعه کیفی. *تحقیق در نظام‌های آموزشی*، ۱۶(۵۶)، ۲۲-۳۳.
- Alsina, Á. & Mulà, I. (2019). Advancing towards a transformational professional competence model through reflective learning and sustainability: The case of mathematics teacher education. *Sustainability*, 11(15), 4039.
- Blomeke, S. (2017). 'Modelling teachers' professional competence as a multi-dimensional construct', in S. Guerriero (ed.), *Pedagogical Knowledge and the Changing Nature of the Teaching Profession*, Paris: *OECD*, pp. 119–135.
- Bülent, A. L. A. N. & Güven, M. (2022). Determining Generic Teacher Competencies: A Measurable and Observable Teacher Competency Framework. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(2), 308-331.
- Chan, C. K. & Luk, L. Y. (2022). A four-dimensional framework for teacher assessment literacy in holistic competencies. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 47(5), 755-769.
- Childs, J. Thoirs, K. Quinton, A. Osborne, B., Edwards, C. Stoodley, P., ... & Halligan, T. (2022). Development of a professional competency framework for Australian sonographers—perspectives for developing competencies using a Delphi methodology. *International Journal for Quality in Health Care*, 34(2), mzac017.
- Choi, J. (2020). Development of a Competency for Infection Control Nurses in Korea. *American Journal of Infection Control*, 48(8), S36.
- Demkina, N. I. Kostikov, P. A. & Lebedev, K. A. (2019). Formation of professional competence of future specialists in the field of information environment. *Espacios*, 40(23), 3.
- Domingos Fernandes Campos; José Tarcísio de Andrade Lima Jr; Anielson Barbosa da Silva, António Jorge Fernandes(2019). "Professional competencies in supply chain management in the mid-sized supermarket sector in Brazil",

*Supply Chain Management: An International Journal*,  
<https://doi.org/10.1108/SCM-02-2018-0081>.

- Hamalainen, R. Nissinen, K. Mannonen, J. Lämsä, J. Leino, K & Taajamo, M. (2021). Understanding teaching professionals' digital competence: What do PIAAC and TALIS reveal about technology-related skills, attitudes, and knowledge? *Computers in Human Behavior*, 117, 106672.
- Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. (2015). “Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities”, *Strategic Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 831-850.
- Horváthová, P. Čopíková, A & Mokrá, K. (2019). Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty’s method of determining weights, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 2594-2613.
- Isyanov, R. Rustamov, K. Rustamova, N & Sharifhodjaeva, H. (2020). Formation of ICT competence of future teachers in the classes of general physics. *Journal of Critical Reviews*, 7(5), 235-239.
- Kaiser, G & König, J. (2019). Competence measurement in (mathematics) teacher education and beyond: Implications for policy. *Higher Education Policy*, 32(4), 597-615.
- Kotzab, H. Teller, C. Bourlakis, M & Wünsche, S. (2018). “Key competences of logistics and SCM professionals – the lifelong learning perspective”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 23, No. 1, pp. 50-64.
- Krauss, S. Lindl, A. Schilcher, A. Fricke, M. Goehring, A & Hofmann, B. (eds) (2017) FALKO: Fachspezifische Lehrerkompetenzen: Konzeption von Professionswissenstests in den Fächern Deutsch, Englisch, Latein, *Physik, Musik, Evangelische Religion und Pädagogik*, Münster: Waxmann.
- Mandal, S. (2018). The competencies of the modern teacher. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 1(10), 351-360.
- Mikkonen, K. Kuivila, H. M. Sjögren, T. Korpi, H. Koskinen, C. Koskinen, M & ääriäinen, M. (2022). Social, health care and rehabilitation educators' competence in professional ducation—Empirical testing of a model. *Health & Social Care in the Community*, 30(1), e75-e85.
- Osagie, E. R. Wesselink, R. Blok, V. Lans, M & Mulder, M. (2016). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice erspective, *Journal of Business Ethics*, 135(2), 233–252. Doi: 10.1007/s10551-014-2469-0.
- Shulman, L. S. (1987) ‘Knowledge and teaching: Foundations of the new reform’, *Harvard Educational Research* 57: 1–22.
- Skantz-Åberg, E. Lantz-Andersson, A. Lundin, M & Williams, P. (2022). Teachers’ professional digital competence: an overview of conceptualisations in the literature. *Cogent Education*, 9(1), 2063224.

- Supriyanto, A. Hartini, S. Syamsudin, S & Sutoyo, A. (2019). Indicators of professional competencies in research of Guidance and Counseling Teachers. *Counsellia: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 9(1), 53-64.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J. & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
- Weinert, F.E. (2001) 'Concepts of competence: a conceptual clarification', in D.S. Rychen and L.H. Salgnik (eds). Defining and selecting key competencies, Go'ttingen: *Hogrefe and Huber*, pp. 45-66.
- Wester, K. L & Borders, L. D. (2014). Research competencies in counseling: A Delphi study. *Journal of Counseling & Development*, 92(4), 447-458.

