

## بررسی صلاحیت های حرفه ی معلمی

افسانه احمدی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد ادبیات و علوم انسانی، دبیر آموزش و پرورش (نویسنده مسئول)

### چکیده

مقاله حاضر از نوع مروری – کتابخانه ای است که با توجه به نظرات محققان در این حوزه گردآوری و نگاشته شده است. هدف از نگارش این مقاله بررسی صلاحیت های حرفه ی معلمی و بالا بردن افق دید معلمان و آگاهی مجریان تعلیم و تربیت است. نتیجه این مقاله نشان می دهد که معلمانی که دارای صلاحیت حرفه ای و بالاتری هستند شغل خود را جذاب می دانند و تلاش بیشتری برای موفق شدن در شغل خود دارند و همچنین شیوه های مدیریتی مناسب با محیط کلاسی خود به کار می بردند و برعکس معلمان دارای صلاحیت حرفه ای پایین به دلیل بی علاقه گی به شغل خود انگیزه و تلاش کمی در شغل خود نشان می دهند.

**واژه های کلیدی:** صلاحیت، حرفه ی معلمی، تربیت

## مقدمه

مهمترین عامل بهره وری در جامعه، نیروی انسانی است و تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه ای در بهبود و توسعه نیروی انسانی آن نهفته است. بنابراین موفقیت هر نظام آموزشی نیز بیش از هر عاملی، به دانش و مهارت های حرفه ای معلمان آن نظام بستگی دارد. از آنجا که جهان به سرعت در حال دگرگون شدن است در نتیجه معلمان نیز باید مانند سایر گروه های حرفه ای با این واقعیت رو به رو شوند که آموزش اولیه آنان در جهان امروز چندان مفید نخواهد بود و آنان باید در تمام عمر خود دانش خود را روزآمد کنند. یکی از مهمترین عواملی که باعث ایجاد احساس شایستگی و خودمختاری و اعتماد به نفس و رشد حرفه ای در دبیران می گردد، برخورداری از صلاحیت، مهارت و توانایی های لازم برای تدریس بهتر و بهبود یادگیری دانش آموزان است (فرزانه و پورکریمی، ۱۳۹۴).

از مهمترین عواملی که در کیفیت آموزش و پرورش موثر است بدون شک معلم و درجه صلاحیت شغلی و شخصیت اوست، فرهنگ آکسفورد صلاحیت را باعنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن وظیفه تعریف می کند. کیو صلاحیت را نتیجه به کار بردن دانش و مهارت به طور مناسب می داند (کرمی، ۱۳۸۹).

صافی صلاحیت حرفه ای معلمان را شامل آن دسته از دانش ها، نگرش ها، مهارت ها و رفتارهایی می دانند که معلم با کسب آنها می تواند در فرایند تعلیم و تربیت، رشد جسمی، عقلی، عاطفی و اجتماعی فراگیران را تسهیل کند او صلاحیت را شامل ویژگی های ذکر شده از جمله اینکه به یک توانمندی منتهی می گردد، کاربردی باشد، قابل اندازه گیری و سنجش باشد، در فرایند یاددهی و یادگیری و پاسخگویی نیازهای خاص هر موقعیت باشد (صافی، ۱۳۸۱).

## بیان مساله

اگر معلمان در شغل خود احساس نا آرامی و ناراحتی کنند و به دلایل گوناگون که می تواند ریشه در نارضایتی از شغلشان باشد در انجام وظیفه خود دچار تزلزل و لغزش شوند، قطعاً مانعی بزرگ در راه توسعه و بهبود تعلیم و تربیت محسوب می شود، استرس های وارد به معلمان و نحوه رفتارهای مواجهه آنان نه تنها برمسایل خانوادگی، اجتماعی و فردی آنها اثر می گذارد، بلکه بر دانش آموزان بطور مستقیم و غیر مستقیم انتقال یافته و عملاً کل جامعه را تحت تاثیر قرار می دهد (ملکی آوارسین، قصابی، ۱۳۹۲). تحقیقات؛ مارلین (۲۰۱۰) نشان می دهند که بینانگیزش شغلی و صلاحیت حرفه ای و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. معلمان که دارای صلاحیت حرفه ای بیشتری بودن به وظایف سازمانی خود بهتر عمل می کردند.

امروزه معلم اساسی ترین عنصر در آموزش و پرورش است و میزان صلاحیت، کارآمدی و علاقه مندی و تسلط حرفه ای و مطلع بودن وی تعیین کننده فرایند یاد دهی و یادگیری است و باید براین اعتقاد بود که مهمترین عامل موفقیت یا ضعف نظام های آموزشی، شاخصه معلمان شایسته و ماهر است. زیرا معلمی حرفه ای تخصصی است و صلاحیت های اخلاقی، اجتماعی و فنی توأم با مهارت های انسانی و اداری را می طلبد (موریس، ۲۰۰۱). تحقیقات، مختلفی نشان می دهد که معلمان که صلاحیت شغلی پایینی دارند در برقراری امنیت، اثربخشی آموزشی و تعلیم و تربیت دانش آموزان دارای مشکلات زیادی هستند (قبله وری، ۱۳۹۵).

## تعریف صلاحیت

صلاحیت در لغت به عنوان درخور، سزاوار، کفایت کننده، قابل پذیرش، توانا، آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه خاص و غیره مطرح شده است و ارتباط مستقیمی با داشتن گواهی در آن دراد (دهخدا، ۱۳۷۷).

فرهنگ آکسفورد صلاحیت را به عنوان قدرت توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف میکند (سایگزدنین، ۲۰۱۱).

گروبان (۲۰۰۳) صلاحیت را به عنوان توانایی استفاده از دانش و دیگر قابلیت های مورد نیاز برای انجا موفق و کارای وظیفه مشخص، تحقق هدف و یا عملکرد نقش خاصی در فرآیند کسب و کار تعریف می کند. این شایستگی ها شامل دانش، تخصص، مهارت، ویژگی های شخصی و رفتاری، باورهای انگیزه ها، ارزش ها و غیره هستند. آنها در عمل پیشنه رفتاری از نقش هایی هستند که افراد در فرآیندهای کاری ایفا می کنند (عبدالهی، دادجوی توکلی، بوسلیانی، ۱۳۹۳).

اساساً مفهوم صلاحیت توسط دانشمندان از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته است (خراسانی، زاهدی، کمینزی، ۱۳۹۳). بیان، داشته اند که در رویکرد رفتارگرایی بر اهمیت مشاهده موفق عملکرد های شغلی موثر و تعیین آنچه که آنها را از همکاری کمتر موفق خود تفکیک می کند تاکید دارند. این رویکرد توسط مک کلند شناسایی شد و توسط شرکت مشاوره هی مک بر تکامل یافت. دومین رویکرد، رویکرد عمومی در شناسایی صلاحیت است. هاگر معتقد است شایستگی های عمومی دو ویژگی بسیار مهم دارند: اول توجه مستقیم بر روی رویکردهای گسترده تر صلاحیت و دوم، آنها به تغییرات محتوایی کار حساس هستند. به عبارتی صلاحیت به چهارچوب و محتوای محل کار بستگی دارد. صلاحیت در این بخش، بیشتر در یک چهارچوب عملکرد کلی تعریف می شود که این چهارچوب به یک کار ویژه و مناسب اختصاص دارد (حاتم زاده و همکاران، ۱۳۹۳). در، رویکرد شناختی صلاحیت را شامل همه منابع ذهنی می دانند که در وظایف اصلی افراد استفاده شده و منجر به کسب دانش و دستیابی به عملکرد خوب می شود.

## رویکردهای صلاحیت یا شایستگی

هانت و والیس در مورد مباحث ناظر بر صلاحیت مدیران، سه رویکرد را شناسایی کرده اند:

۱. صلاحیت ویژگی هایی است که افراد دارند و شامل دانش، مهارت ها و تخصص هایی است که همه آنها براساس زمینه ها و معیارهای ازپیش تعیین شده قابل اندازه گیری و کمی شدن هستند.
۲. صلاحیت به ویژگی هایی اطلاق می شود که با استفاده از آنها می توان امور مورد توجه در موقعیت های خاص را به بهترین شکل انجام داد. براساس این رویکرد ویژگی های افراد با توجه به نیازهای خاص سازمانی یا وظایف محول شناسایی و ارزیابی می شود.

۳. تعیین زمینه های شایستگی و تخصصی به موقعیت بستگی دارد مفهوم عبارت آن است که برای دستیابی به عملکرد موفق، شناخت ساز و کار اصلی سامان و فعالیت های راهبردی آن و سپس تعیین مهارتهای لازم مناسبترین روش است. چون معمولا سازمان های دولتی قادر به تعیین دقیق اهداف راهبردی نیستند و نمی توانند فعالیت های سودمند خود را بدون ابهام تعریف کنند( هانس و والیس به نقل از خراسانی ، زاهدی، کمیزی، ۱۳۹۳).

### سطوح شایستگی

شایستگی را می توان در سه از یکدیگر متمایز کرد که عبارتند از:

#### سطح فردی

در سطح فردی شایستگی شامل دانش و مهارتهای بالقوه، ظرفیت ها و صلاحیت های کارکنان است.

#### سطح سازمانی

در سطح سازمانی، شایستگی شامل روش ویژه ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت های کارکنان با دیگر منابع سازمان مانند دانش سیستم ها، امور جاری، رویه ها ی فناوارانه است.

#### سطح راهبردی

در سطح راهبردی، شایستگی شامل ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندهاست ( هانستین، ۲۰۰۹).

### مدل های شایستگی

فریدنبرگ (۲۰۰۴) یک مدل سلسله مراتبی از شایستگی ها ارائه کرده است که شامل شایستگی های:

استدلال

شغلی

اثربخشی

ارتباطات

بین فردی

گروه

سازمان

در مدل شایستگی کریپ و منسفلد (۲۰۰۳) شایستگی شامل سه سطح کارکنان، شغل و مدیریت برخورد می باشد که در سطح کارکنان، شایستگی های مورد نیاز عبارتند از:

ارتباط

نفوذ

هدایت دیگران

در سطح شغل شایستگی های مورد نیاز عبارتند از:

دستیابی به نتایج

پیگیری

حل مسئله

در سطح مدیریت برخورد شایستگی های مورد نیاز عبارتند از:

اعتماد به نفس

مدیریت استرس

قابلیت اعتمادپذیری و انعطاف پذیری

مدل شایستگی استون (۲۰۰۱) شامل موارد ذیل می باشد:

اثر بخشی شخص

اثر بخشی سازمانی

عمل محوری

ارتباطات

توسعه و مشارکت دیگران

تخصص فنی ( خراسانی، زاهدی، کمیزی، ۱۳۹۳)

کاستر و همکاران (۲۰۰۸) صلاحیت های معلمان را به ۵ دسته زیر تقسیم می کند:

دانش تخصصی

ارتباط

سازماندهی

تعلیم و تربیت

صلاحیت رفتاری (عبدالهی، دادجوی توکلی، بوسلیانی، ۱۳۹۳).

موفقیت در هر نظام آموزشی نیز بیش از هر عاملی، به دانش و مهارت های معلمان آن نظام بستگی دارد. از آنجایی که جهان به سرعت در حال دگرگون شدن است در نتیجه معلمان نیز باید مانند سایر گروه های حرفه ای با این واقعیت روبه رو شوند که آموزش های اولیه آنان در جهان امروز مفید واقع نخواهد شد و آنان باید در تمام عمر دانش خود را به روز کنند (کریمی، ۱۳۸۸). در زمینه دانش معلم سه نکته حائز اهمیت است: قلمروهای این دانش، ساختارهای آن و رابطه اش با عملکرد معلم در کلاس درس.

### قلمروهای دانش معلم

#### دانش محتوای درس

شامل آگاهی معلم درباره موضوع مورد تدریس است. معلم اگر موضوعی را به خوبی یاد نگرفته باشد نمی تواند آن را به دیگران آموزش دهد (سیف، ۱۳۹۱).

#### دانش یادگیری

دانش یادگیری به معلم کمک می کند تا شرایط، ماهیت، روشها، و فنون یادگیری را بفهمد و در بهتر یادگرفتن مطالب به یادگیرندگان خود کمک نماید (سیف، ۱۳۹۱).

#### دانش مربوط به یادگیرندگان

شامل آگاهی از رشد فیزیکی، اجتماعی، روانشناختی و شناخت دانش آموزان و نظریه انگیزش است (شارع پور، ۱۳۹۰).

#### دانش نحوه تدریس

شامل دانش او درباره سازمان و مدیریت کلاس درس و روشهای عمومی تدریس.

### دانش برنامه درسی

شامل آگاهی معلم درباره فرآینهای توسعه برنامه درسی و بخصوص برنامه درسی مدرسه در هر مقطع تحصیلی است(شارع پور، ۱۳۹۰).

### دانش مربوط به زمینه

شامل دانش معلم درباره وضعیت ها و شرایطی که او در چهارچوب آنها کار می کند نظیر مدرسه، ناحیه، شهر و استان است. این نوع دانش همچنین شامل آگاهی معلم در مورد دانش آموزان و خانواده های آنان و اجتماع محلی است.

### دانش معلم درباره خویش

شامل آگاهی معلم درباره ارزش های شخصی خود، نقاط قوت و ضعف، فلسفه آموزشی و اهداف خویش برای تدریس است. در حالیکه تمامی این قلمرو برای کار معلم حائز اهمیتند، تحقیقات انجام شده، براهمیت دانش محتوایی، دانش درمورد نحوه تدریس عمومی و دانش در مورد خویش تاکید نموده اند. البته این قلمروها در عمل به این وضوح قابل تفکیک نیستند. علاوه دانش معلم، ایستا نیست. در فرآیند تدریس و تفکر درباره تدریس، معلم فهم جدیدی از محتوای درس، از یادگیرندگان و حتی از خود به دست می آورد. نکته دیگر این است که معلم به هرصورت باید قادر به کنترل کلاس باشد و بخشی از این کنترل از طریق دانش او صورت می گیرد. منظور از کنترل، فرایند اداره یک کلاس درس به صورت موفقیت آمیز و سازمان یافته است. البته کنترل موفقیت آمیز به معنی محدود کردن فرصت های آزادی شخصی برای دانش آموزان نیست بلکه منظور از آن افزایش این فرصت ها و امکانات از طریق کمک به آنان برای نیل به درک کاملتری از نحوه کسب سود مضاعف از رفتار خود است( شارع، ۱۳۹۰).

### ویژگی های دبیران اثر بخش

تسلط کافی بر مباحث تخصصی.

آشنایی با اصول مدیریتی در اداره کلاس.

استفاده از روشهای تدریس فعال و متنوع.

رعایت اصول ارتباط کلامی و غیر کلامی در تدریس.

استفاده بهتر از ابزارهای آموزشی وسنتی و استفاده بیشتر از فناوریهای جدید آموزشی.

تعیین تکالیف خارج از کلاس برای دانش آموزان ( چین، ۱۳۸۸).

## نتیجه گیری

با توجه به مواردی که بیان شد نیروی انسانی یکی از مهمترین و با ارزش ترین ذخایر هر سازمان می باشد در دنیای امروز به ویژه کشورهای در حال توسعه اگر بتوانند از نیروی انسانی به جا و شایسته استفاده کنند و توانمندی های نیروی انسانی به دور از نگاه جنسیتی مورد بهره برداری قرارگیرد، بی شک می توانند با کشورهای صنعتی و توسعه یافته رقابت کنند. در جوامعی که نگاه جنسیتی وجود داشته عدم رشد و توسعه همه جانبه را به همراه داشته است. از دیدگاه معلمان صلاحیت های حرفه ای و انگیزش شغلی یک ضرورت، نیاز مبرم است که معلم باید در فرآیند خدمت در سیستم آموزش و پرورش به صورت مستمر و دایمی از آن ها برخوردار شوند.

معلمانی که دارای صلاحیت حرفه ای و بالاتری هستند شغل خود را جذاب میدانند و تلاش بیشتری برای موفق شدن در شغل خود دارند و همچنین شیوه های مدیریتی مناسب با محیط کلاسی خود به کار می بردند و برعکس معلمان دارای صلاحیت حرفه ای پایین به دلیل بی علاقهی به شغل خود انگیزه و تلاش کمی در شغل خود نشان می دهند.

همچنین می توان بیان کرد که گفت نداشتن صلاحیت های اولیه و کمبود صلاحیت ها و مهارت های لازم و بروز موجب کاهش اعتماد به نفس، کمی انرژی و علاقه، ضعف حافظه و سایر عوامل ناشی از آن همگی موجب کاهش صبر و بردباری، ظرافت در کار، کمی تسلط در کار می گردد که طبعاً نارضایتی شغلی را در پی دارد و بر مسوولیت شغلی معلم خلل وارد می کند. از طرف دیگر یکی از مهمترین عواملی که باعث ایجاد احساس شایستگی و خودمختاری و اعتماد به نفس و رشد حرفه ای دبیران می شود، برخورداری از صلاحیت، مهارت و توانایی های لازم برای تدریس بهتر و بهبود یادگیری دانش آموزان است.

حیدری (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان « بررسی رابطه بین شایستگی مدیران با رضایت مندی شغلی معلمان ناحیه یک شهر ری » دریافت که؛ شایستگی مدیران با رضایت شغلی معلمان همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به جایگاه ویژه معلمان در آموزش و پرورش و تربیت دانش آموزان و اثرات رفتاری مدیران بر رضایتمندی شغلی معلمان، انتخاب و انتصاب مدیران مدارس باید براساس شایستگی صورت پذیرد.

بذر افشان، اکبرنژاد (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان « نقش پذیری دانش آموزان و رسالت الگویی معلم » نظم پذیری دانش آموزان تا حد زیادی با رفتار آموزشی و اجتماعی و نقش الگویی معلم همبستگی دارد و فرایند ایجاد نظم پذیری در دانش آموزان توسط معلم سبب می شود تا دانش آموزان با او همانند سازی کنند و رفتارهای قابل قبولی چون نظم پذیری را با علاقه مندی از خود بروز دهند از این گذشته فرایند مذکور موجب می شود که رفتار آموزشی مناسب یعنی پیشرفت تحصیلی دانش آموزان نیز تقویت گردد. معلم می تواند با کمک به شاگردانش برای بهبود بخشیدن ملاک های رفتاری شان و نیز وضع یک سری اصول رفتاری خاص برای خودشان و نیز ایجاد بستر انضباط دموکراتیک در کلاس درس و دادن آزادی عملی در کلاس درس به جای محصور نمودن وی در یک الگو و سلب نمودن قدرت تفکر او به این جریان کمک نماید.

قبله وری، موسوس پناه، بیلہ درق (۱۳۹۳) در پژوهشی که تحت عنوان « صلاحیت های حرفه معلمی با تاکید بر اثربخشی آموزش و یادگیری در مدارس » انجام دادند؛ پژوهش صلاحیت های حرفه معلمی را تحت سه عنوان کلی شامل صلاحیت



علمی، صلاحیت تدریس و صلاحیت شخصیتی بررسی کرده بودند به نظر می رسد نوع نگاه معلم نسبت به دانش آموز و محتوای درسی، می تواند میزان اثربخشی او را در کلاس افزایش و یا کاهش دهد. در عصر حاضر استفاده از فناوری اطلاعات در کلاس درس به میزان اثربخشی یک معلم با کفایت در کلاس درس کمک شایانی خواهد نمود. اثربخشی معلمان در کلاس درس موجب کارآمدی بالا و کیفیت قابل قبول محصول نهایی آموزش و پرورش خواهد شد.

نصیری، کارخانه (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان « بررسی رابطه بین شایستگی میان فردی مدیران با موفقیت شغلی در دانشگاه بوعلی سینا از دیدگاه کارکنان » به این نتیجه رسیدند؛ بین انگیزش شغلی و عملکرد شغلی معلمان مرد مقطع ابتدایی رابطه مثبت و معنی داری وجود ندارد. بین انگیزش شغلی و عملکرد شغلی معلمان زن مقطع ابتدایی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. استرس شغلی و عملکرد شغلی معلمان مرد مقطع ابتدایی رابطه منفی و معکوس است ولی رابطه معنی دار وجود ندارد.

## منابع

بذر افشان، مرجان؛ محمد اکبر نژاد. (۱۳۹۴). نقش پذیری دانش آموزان در رسالت الگویی معلم. اولین همایش ملی پیشرفت ها و چالش ها در علوم، مهندسی و فناوری.

پارسا، محمد. (۱۳۹۰). زمینه نوین روانشناسی. تهران: نشر بعثت.

چین، پائول. (۱۳۸۸). کاربرد فناوری ارتباطات و اطلاعات در تدریس ترجمه زندی، بهمن. جریحی، رحمن. تهران، دانشگاه پیام نور، گروه علوم تربیتی.

حسن زاده، رمضان. (۱۳۹۰). انگیزش و هیجان. تهران. انتشارات ارسباران

حیدری، فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین شایستگی مدیران با رضایتمندی شغلی معلمان ناحیه یک

شهری پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی.

خراسانی، اباصلت؛ زاهدی، حسین؛ کمیزی، اکبر. (۱۳۹۳). طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت برکسب و

کار. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال اول شماره ۳.

دهخدا، علی اکبر. (۱۳۷۷). لغت نامه علی اکبر دهخدا، انتشارات دانشگاه تهران.

رستگار، عباسعلی. (۱۳۸۵). ارائه و تبیین مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت: مطالعه موردی دانشگاه تهران. پایان نامه دکتری تخصصی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

سیف، علی اکبر. (۱۳۹۱). روانشناسی پرورشی نوین (روانشناسی یادگیری و آموزش) ویرایش هفتم تهران: نشر دوران.

شارع پور، محمود. (۱۳۹۰). جامعه شناسی آموزش و پرورش. تهران: انتشارات سمت.

عبدالهی، بیژن؛ عطیه، دادجوی توکلی؛ بوسلیانی، غلامرضا. (۱۳۹۳). شناسایی و اعتبار سنجی شایستگی حرفه ای معلمان اثربخش. فصلنامه علمی پژوهشی، نوآوری های آموزشی، شماره ۱.

فرزانه، محمد؛ پورکریمی، جواد. (۱۳۹۴). بررسی رابطه صلاحیت حرفه ای با توانمندی روان شناختی دبیران دوره متوسطه شهرستان شیران. فصل نامه علمی پژوهشی، پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی. شماره هشتم.

قبله وری، محمد؛ موسوی پناه، مسلم؛ طوری بیله درق، محمد. (۱۳۹۳). صلاحیت حرفه ای معلمان با تاکید بر اثر بخشی آموزش و یادگیری در مدارس. اولین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی، اسلامی اردبیل، موسسه پیشگامان.

گلچین، مسعود. (۱۳۹۱). خشونت بین فردی و سرمایه اجتماعی در خانواده و مدرسه، مطالعه ای اجتماعی در دبیرستان های پسرانه نورآباد (لرستان) فصل نامه مسایل اجتماعی ایران، شماره ۱.

ملکی آواسین، صادق؛ قصابی، رقیه. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین سلامت سازمانی مدارس متوسطه شهرستان کلبهر و ناحیه ۲ تبریز با رضایت شغلی معلمان. فصلنامه آموزش و ارزیابی، شماره ۲۳.

Baumann, Chris; Krskova, Hana. (2016). School Discipline, School Uniforms and p1003-1029).

Fredric H. Jones a Associates. Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Amiot, C. E. (2010). Self-determination as a moderator of demands and control: Implications for employee strain and engagement. *Journal of Vocational Behavior*. 76, 52-67.

Haunstein P. (2009). Competency modeling. Approaches and strategies. *Journal of engineering and technology management*, 17, pp. 357-77.

Muris P., Schmidt H., Lambrichs R., Meesters C. (2001). Protective and vulnerability Factors of Depression in Normal Adolescents. *Behavior Research and Theory*, 39, 555-565.

Marlin I. Iamborn R N. (2010). *Motivation and job satisfaction of school of Nursing*, Assessment August, 20(4) 496-510.

siugzdinien, j. (2006). competency managment in the context of public management reform viesoji politika ir adminisratimas, 18. pp 26-33.