

تدوین الگوی شایستگی کنشگران حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌های دولتی در ایران

محمد حاجی زاد*^۱

سعید صفایی موحد^۲

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۴)

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز کارشناسان آموزش سازمان‌های دولتی در ایران است. به این منظور ابتدا مدل‌های شایستگی تدوین شده در سطح دنیا شناسایی شده و مولفه‌های مشترک آن‌ها استخراج شدند. سپس از طریق بکارگیری روش دلفی و مصاحبه با متخصصان دانشگاهی و مسئولان آموزش سازمان‌های دولتی (نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور) فهرستی از شایستگی‌ها با توجه به مأموریت ادارات آموزش در این سازمان‌ها استخراج شدند. جهت اعتباربخشی شایستگی‌ها مدل تدوین شده سه نوبت در اختیار خبرگان مربوطه قرار گرفت تا نهایتاً توافق لازم در مورد فهرست نهایی به دست آمد. بر طبق نتایج این تحقیق، شایستگی‌های کارکنان آموزش را می‌توان به دو دسته شایستگی‌های پایه (ارتباط موثر، شناخت صنعت، سواد فن‌آوری، کلان‌نگری) و شایستگی‌های تخصصی (تحلیل نیازهای آموزشی، طراحی آموزشی، روانشناسی یادگیری، راهبردهای آموزش و توسعه، سنجش یادگیری و عملکرد، تکنولوژی آموزشی، استانداردهای آموزش و توسعه) تقسیم نمود.

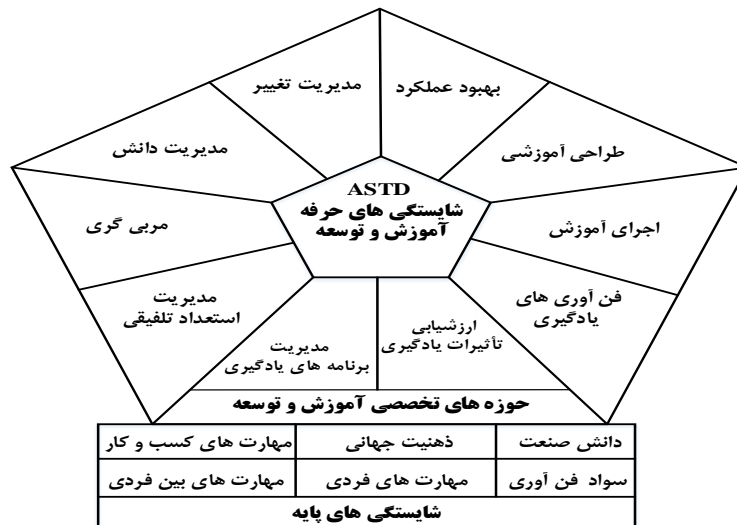
کلیدواژه‌ها: شایستگی، کارشناس آموزش، سازمان‌های دولتی.

۱- گروه علوم تربیتی، واحد نکا، دانشگاه آزاد اسلامی، نکا، ایران. (مسئول مکاتبات) hajizad@iauneka.ac.ir

۲- استادیار شرکت ملی نفت ایران s.s.movahed@yahoo.com

مقدمه

پس از جنگ جهانی دوم، رویکرد شایستگی به رویکردی محبوب در عرصه کسب و کار تبدیل شد. شایستگی را می‌توان به زبان ساده مجموعه دانش‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و دیگر ویژگی‌های ضروری لازم برای موفقیت در یک حرفه دانست (۱). بر همین اساس انجمن‌های حرفه‌ای مختلف تلاش کرده‌اند تا مدل‌های شایستگی را جهت موفقیت در حیطه‌های تخصصی خویش تدوین نمایند. در بین انجمن‌های حوزه توسعه منابع انسانی، انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا^۱ (انجمن توسعه استعداد^۲ فعلی) نخستین نهادی بود که در دهه ۱۹۸۰ نسبت به این کار اقدام کرد. مدل تدوین شده این انجمن با توجه به شرایط و نیازهای روز چندین بار تغییر کرد تا این که آخرین نسخه آن در سال ۲۰۱۴ منتشر شد. این مدل دارای دو بعد می‌باشد: الف- شایستگی‌های پایه^۳، شامل مجموعه مهارت‌های شخصی و سازمانی هستند که شایستگی‌های تخصصی بر مبنای آن‌ها توسعه می‌یابند، و ب- شایستگی‌های تخصصی^۴ که شامل مجموعه دانش‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی هستند که برای ایفای نقش‌های خاص در عرصه آموزش و توسعه به آن‌ها نیاز داریم. (۲)



تصویر ۱، مدل شایستگی‌های تخصصی انجمن آمریکایی آموزش و توسعه

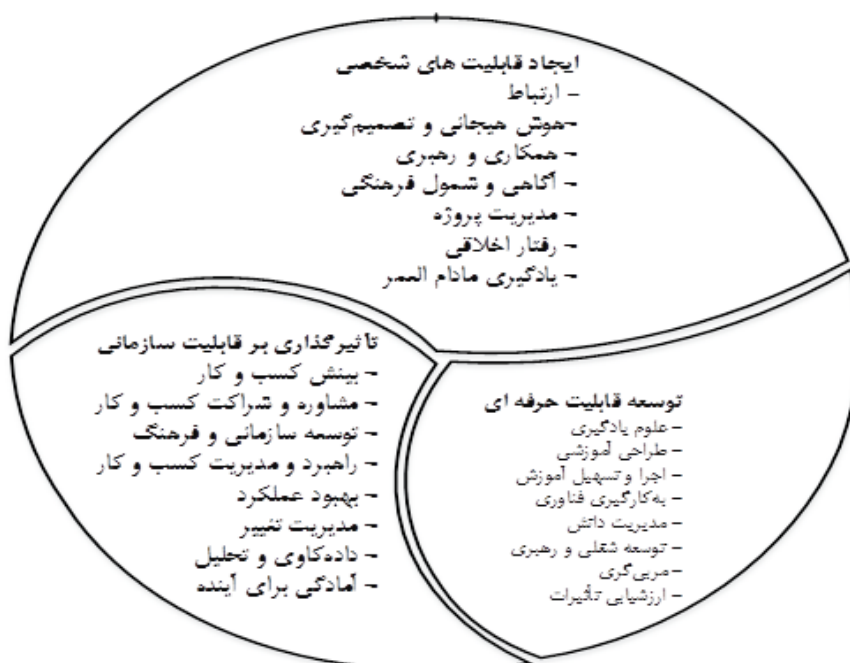
^۱ American Society for Training and Development

^۲ Association of Talent Development

^۳ foundational competencies

^۴ specific competencies

اما از سال ۲۰۲۰ مدل شایستگی انجمن از حیث ماهیت و رویکرد دچار تغییرات اساسی شد. رویکرد قابلیت جایگزین شایستگی شد و مدل شایستگی^۱ جای خود را به "مدل قابلیت‌های توسعه استعداد" داد. همان‌طور که به خاطر دارید شایستگی عبارت است از مجموعه دانش و مهارت‌های ضروری برای انجام یک کار. این در حالی است که قابلیت^۲ عبارت است از تلفیق دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی و به‌کارگیری درست و مؤثر آن‌ها در جهت پاسخگویی به شرایط متنوع، بدیع و ناآشنا. به این ترتیب شایستگی بر شرایط فعلی تمرکز دارد، در حالی که قابلیت ماهیت آینده‌نگرانه دارد. البته اتخاذ رویکرد قابلیت به معنای کنار گذاشتن شایستگی نیست، بلکه شایستگی کماکان یکی از عناصر قابلیت باقی می‌ماند (۳).



تصویر ۲، مدل قابلیت توسعه استعداد انجمن ATD

در صورتی که دامنه جستجوی خویش را به فراتر از انجمن توسعه استعداد گسترش دهیم به نمونه‌های دیگری نیز برمی‌خوریم. برای مثال، وبسایت "شبکه اطلاعات شغلی آمریکا"^۳ (O*NET)

^۱ competency

^۲ capability

^۳ Occupational Information Network

دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های^۱ ضروری برای متخصصان حوزه آموزش و توسعه را به شرح ذیل تعریف کرده است:

- دانش‌ها: خدمات مشتریان، مدیریت منابع انسانی، زبان انگلیسی، برنامه‌ریزی درسی و طراحی آموزشی، تدریس، ارزشیابی تأثیرات آموزش
 - مهارت‌ها: آموزش، راهبردهای یادگیری، گوش‌دادن فعال، سخنوری، پایش
 - توانایی‌ها: بیان شفاهی، درک شفاهی، شفافیت کلام، درک نوشتاری، بیان نوشتاری
- "جامعه بین‌المللی بهبود عملکرد"^۲ نیز شایستگی‌های متخصصان حوزه بهبود عملکرد را تعریف کرده است. البته این انجمن به جای واژه شایستگی از واژه استاندارد استفاده کرده و استانداردهای ده‌گانه یک متخصص این حوزه را به شرح ذیل تعریف نموده است:
- استاندارد ۱: بر نتایج یا پیامدها تمرکز می‌کند.
 - استاندارد ۲: رویکردی نظام‌مند اتخاذ می‌کند.
 - استاندارد ۳: ارزش‌افزوده ایجاد می‌کند.
 - استاندارد ۴: با مشتریان و ذینفعان رابطه مشارکتی برقرار می‌کند.
 - استاندارد ۵: نیازها یا فرصت‌ها را شناسایی می‌کند.
 - استاندارد ۶: علت‌ها را واکاوی می‌کند.
 - استاندارد ۷: راه‌حل‌های لازم، و چگونگی اجرا و ارزشیابی آن‌ها را، طراحی می‌کند.
 - استاندارد ۸: تناسب و امکان‌پذیری راه‌حل‌ها را تضمین می‌کند.
 - استاندارد ۹: راه‌حل‌ها را اجرا می‌کند.
 - استاندارد ۱۰: نتایج و تأثیرات را ارزشیابی می‌نماید.

البته برخی پژوهشگران نیز سعی کرده‌اند به شناسایی شایستگی‌های متخصصان توسعه منابع انسانی بپردازند. برای مثال، والکوارا^۳ (۱۹۹۸) با بررسی نقش‌ها و شایستگی‌های کارشناسان توسعه منابع انسانی در ۵ کشور انگلستان، هلند، ایتالیا، آلمان و فنلاند مدل شایستگی کارکنان درگیر در این عرصه را به چهار دسته تقسیم نموده است: (۴)

نخست، شایستگی‌های فنی شامل یادگیری بزرگسالان، نظریه‌ها و فنون توسعه شغلی، مهارت شناسایی شایستگی‌ها، مهارت کار با رایانه، مهارت کار با نظام‌های الکترونیکی، مهارت کار با امکانات، مهارت تدوین اهداف، مهارت مشاهده عملکرد، فهم حوزه تخصصی، نظریه‌ها و فنون آموزش و توسعه، مهارت پژوهشگری.

^۱ abilities

^۲ International Society for Performance Improvement

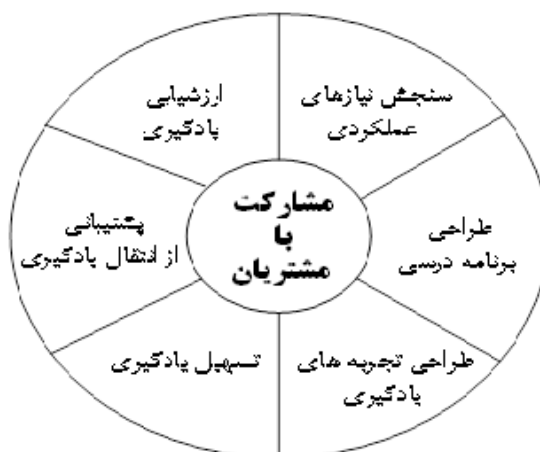
^۳ Valkeavaara

دوم، شایستگی‌های کسب‌وکار شامل شناخت حوزه کسب‌وکار، تحلیل هزینه - فایده، مهارت تفویض اختیار، فهم صنعت، شناخت رفتار سازمانی، نظریه‌ها و فنون توسعه سازمانی، شناخت سازمان، مدیریت پروژه، مدیریت اسناد.

سوم، شایستگی‌های بین‌فردی شامل مربی‌گری، مهارت بازخورددهی، مدیریت فرایندهای گروهی، مهارت مذاکره، مهارت ارائه، مهارت ایجاد ارتباط، مهارت نوشتاری.

چهارم، شایستگی‌های فکری شامل مهارت تقلیل داده‌ها، مهارت جستجوی اطلاعات، انعطاف‌پذیری ذهنی، الگوگیری، مشاهده، پرسش‌گری، خودشناسی، ترسیم چشم‌انداز.

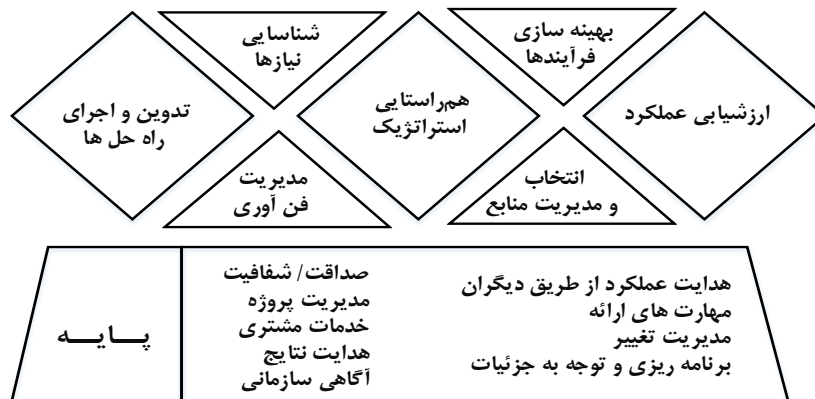
از دیگر نهادهای مهمی که به تدوین مدل شایستگی برای کارشناسان حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی پرداخته است می‌توان به "موسسه عملکرد و یادگیری" کانادا اشاره کرد. مدل این انجمن در کشور کانادا به‌عنوان مرجع اصلی در حوزه توسعه منابع انسانی لحاظ می‌شود.



تصویر ۳. مدل شایستگی «موسسه عملکرد و یادگیری» کانادا

همان‌طور که در تصویر ۳ مشاهده می‌کنید، این مدل شایستگی بر مبنای مشارکت با مراجعان و مشتریان تنظیم شده است و دارای ۶ حوزه سنجش نیازهای عملکردی، طراحی برنامه درسی، طراحی تجربه‌های یادگیری، تسهیل‌گری یادگیری، پشتیبانی از انتقال یادگیری و ارزشیابی یادگیری است. همان‌طور که قبلاً نیز گفته شد تسلط بر این حوزه‌های شایستگی می‌تواند اخذ دو مدرک "کارشناسی حرفه‌ای مورد تأیید آموزش و توسعه" (CTDP) و "کارورز مورد تأیید آموزش" (CTP) را به همراه داشته باشد.

وبسایت معروف "صنعت آموزش"^۱ هم مدل شایستگی را برای مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی تدوین نموده است. این مدل برگرفته از پژوهش بزرگی است که این وبسایت در سال ۲۰۰۸ بر روی سازمان‌های آموزشی پیشرو انجام داد و از آن سال به بعد با توجه به داده‌های جدید مستمراً مورد بازنگری قرار می‌گیرد. در "مدل شایستگی مدیران آموزش"^۲ هفت مسئولیت اصلی و ۱۰ شایستگی رهبری پایه برای عملکرد موفقیت‌آمیز مدیران این عرصه ارائه گشته‌اند. مسئولیت‌های اصلی این مدل عبارتند از تدوین و اجرای راه‌حل‌ها، شناسایی نیازها، مدیریت فناوری، همراستایی استراتژیک، بهینه‌سازی فرایندها، انتخاب و مدیریت منابع، ارزشیابی عملکرد. همچنین شایستگی‌های رهبری که در این مدل مبنای قرار گرفته‌اند عبارتند از صداقت/ شفافیت، مدیریت پروژه، خدمات مشتری، هدایت نتایج، آگاهی سازمانی، هدایت عملکرد از طریق دیگران، مهارت‌های ارائه، مدیریت تغییر، برنامه‌ریزی و توجه به جزئیات، چابکی کسب و کار. تسلط بر این شایستگی‌ها منجر به اخذ مدرک "مدیریت حرفه‌ای آموزش"^۳ می‌شود.



تصویر ۴، مدل شایستگی مدیریت آموزش

از دیگر مدل‌های معتبر و مورد ارجاع این حوزه می‌توان به "نقشه توانمندی LPI" اشاره کرد که توسط "موسسه یادگیری و عملکرد"^۴ تدوین شده است. در این مدل ۲۵ مهارت اساسی که متخصصان حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی جهت عملکرد موفقیت‌آمیز به آن‌ها نیاز دارند ذکر شده است. این

^۱ Training Industry

^۲ Training Manager Competency Model

^۳ Certified Professional in Training Management

^۴ Learning and Performance Institute

مدل نخستین بار در سال ۲۰۱۲ عرضه شد و حاصل داده‌هایی است که از متخصصان بیش از ۷۰ کشور جهان از ۵۵ صنعت مختلف گردآوری شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مهارت‌های ۲۵ گانه مذکور به شرح ذیل می‌باشند: تسهیل یادگیری چهره به چهره، طراحی و تدوین راه‌حل‌ها، خلق و مدیریت محتوا، توسعه توانمندی‌های یادگیری و توسعه، مدیریت پروژه‌ها، توسعه مهارت‌های یادگیری مستمر، پشتیبانی از تیم‌های کاری، مدیریت و بهبود فرآیندهای یادگیری و توسعه، پشتیبانی از مربی‌گری، پشتیبانی از عملکرد، ایجاد تغییر، راهبردهای یادگیری و توسعه، مدیریت منابع یادگیری و توسعه، مدیریت و منابع یادگیری، توسعه قابلیت‌های سازمانی، پشتیبانی از منتورینگ، مشاوره عملکرد، مدیریت فناوری‌های یادگیری، ایجاد و توسعه اجتماعات یادگیری، تسهیل‌گری رویدادهای زنده مجازی، ارزشیابی تأثیرات، بازاریابی و ارتباطات، سنجش عملکرد، مدیریت منابع مالی و خرید، تحلیل داده‌ها. این ۲۵ مهارت مبنای طراحی و اجرای برنامه‌هایی هستند که این انجمن برای کنش‌گران عرصه آموزش و توسعه منابع انسانی ارائه می‌دهد.

با وجود اینکه حوزه آموزش و توسعه کارکنان در ایران سابقه‌ای در حدود یک قرن دارد (۵) اما در طی این سالیان تلاش خاصی برای شناسایی شایستگی‌های کارکنان مربوطه در کشور صورت نگرفته است. از معدود مطالعات صورت گرفته در این زمینه می‌توان به مطالعه صفائی موحد و فلاحی‌نیا (۱۳۹۵) اشاره کرد. در این مطالعه تلاش شده است تا برنامه‌ای برای توسعه کارشناسان و مدیران آموزش شرکت ملی نفت ایران تدوین گردد. رویکرد این مطالعه درس‌محور بوده و بر شناسایی بدنه دانشی مورد نیاز تاکید گشته است. (۶) همچنین صفائی موحد و فلاحی‌نیا (۱۳۹۶) مطالعه دیگری نیز با هدف شناسایی حیطه‌های دانشی مورد نیاز جهت تربیت ارزیاب آموزشی خبره برای وزارت نفت انجام داده‌اند. این دو مطالعه اگر چه دارای نقاط قوت متعددی هستند اما به دلیل تمرکز بر نیازهای خاص وزارت نفت نمی‌تواند به عنوان مرجعی واحد برای همه سازمان‌ها در نظر گرفته شوند. (۷) لذا در این تحقیق تلاش شده است با بهره‌گیری از مدل‌های شایستگی بین‌المللی، بهره‌گیری از نظرات خبرگان، و اخذ بازخورد از مسئولین آموزش سازمان‌های دولتی مدلی منطقی با توجه به مأموریت ادارات آموزش این سازمان‌ها اتخاذ گردد.

روش پژوهش

این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش دلفی صورت گرفته است. روش دلفی روشی است که به منظور ایجاد توافق تدریجی در مورد موضوع خاص با استفاده از داده‌های کیفی صورت می‌گیرد. به این منظور، ابتدا هفت مدل معتبر شایستگی‌های کارکنان آموزش در سطح دنیا شناسایی شدند. در مرحله بعد شایستگی‌های پرکاربرد این مدل‌ها استخراج شده و دسته‌بندی شدند. فهرست تهیه‌شده در اختیار خبرگان دانشگاهی و مسئولان آموزش سازمان‌های برگزیده دولتی قرار گرفت تا نهایتاً در نوبت سوم توافق جمعی حاصل شد.

جامعه آماری و حجم نمونه

خبرگان دانشگاهی شرکت‌کننده در این مطالعه شامل ۶ نفر از اساتیدی بودند که سابقه تدریس دروس آموزش و بهسازی در صنعت را دارا بودند، به عنوان مشاور آموزش در سازمان‌ها سابقه فعالیت داشتند، و پروژه‌های مرتبطی نیز در این زمینه اجرا کرده بودند. همچنین مسئولین آموزش ۵ سازمان صنعتی، ۳ سازمان بازرگانی و ۴ سازمان خدماتی که حداقل پنج سال سابقه کار در این حوزه داشتند نیز به عنوان اطلاع‌رسان مشارکت نمودند. به این ترتیب نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاک‌محور در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. اعتباربخشی یافته‌ها نیز با توجه اخذ نظر مکرر از خبرگان مربوطه به شیوه بازبینی اعضا^۱ صورت پذیرفت. همچنین علاوه بر نظرسنجی و به منظور افزایش اعتبار یافته‌ها مصاحبه نیمه‌عمیق با افراد فوق نیز مدنظر قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش و توافق حاصل در مرحله سوم نظرسنجی، شایستگی‌های کارکنان آموزش سازمان‌های دولتی را می‌توان به دو دسته عمومی و تخصصی تقسیم‌بندی نمود. شایستگی‌های عمومی این کارکنان به شرح ذیل می‌باشند:

^۱ member check

جدول ۱، شایستگی‌های عمومی کارشناسان آموزش سازمان‌های دولتی در ایران

عنوان شایستگی	نشانه‌های رفتاری
ارتباط موثر	- مخاطب خود را به خوبی می‌شناسد. - از شیوه‌های کارآمد جهت برقراری ارتباط با مخاطب خویش بهره می‌گیرد. - مخاطب خویش را در زمینه بکارگیری راهکارهای آموزشی اقناع می‌کند.
شناخت صنعت	- حوزه شغلی که در آن فعالیت می‌کند را می‌شناسد. - از ماموریت واحدهای مختلف سازمان آگاهی دارد. - نسبت به محصولات و خدمات گذشته، فعلی و آینده سازمان شناخت دارد.
کلان‌نگری	- از وضعیت سازمان خویش در دنیای کسب و کار آگاهی لازم را دارد. - اهداف، ماموریت، چشم‌انداز و سیاست‌های سازمان را به خوبی می‌شناسد. - قادر است رابطه بین وظایف خویش و راهبردهای کلان سازمان را درک کند.
سواد فن‌آوری	- نسبت به فن‌آوری‌های رایج در صنعت خود شناخت کافی دارد. - قادر است از فن‌آوری‌های مذکور جهت برقراری ارتباط موثر بهره بگیرد. - قادر است از فن‌آوری‌های رایج در جهت تسهیل و تسریع کار خویش بهره بگیرد.

با توجه به نظرات خبرگان و اساتید، ورود به عرصه آموزش مستلزم برخی **شایستگی‌های پایه** می‌باشد. فردی که می‌خواهد در این عرصه به فعالیت بپردازد می‌باید نسبت به صنعتی که در آن فعالیت می‌کند **شناخت** لازم را داشته باشد. برای مثال، مسئول آموزش یکی از سازمان‌های بزرگ نفتی می‌گوید: "متأسفانه کارشناسان آموزش شرکت ما در ابتدا نسبت به مفاهیم نفت و گاز شناخت کافی نداشتند. به همین دلیل در جلسات نیازسنجی نمی‌توانستند زبان مشترکی با کارشناسان نفتی داشته باشند و این کیفیت کار ما را تحت تاثیر قرار می‌داد. به همین دلیل همه آن‌ها را در دوره‌ای با نام مهندسی نفت برای کارشناسان غیرنفتی ثبت نام کردم تا نسبت به مفاهیم اولیه صنعت شناخت لازم را به دست آورند". مسئول آموزش یک بانک دولتی نیز معتقد است: "فردی که به عنوان کارشناس آموزش بانک فعالیت می‌کند می‌باید اصطلاحاتی چون مرابحه، حساب جاری، فاینانس، تضامن، بهره و امثالهم را به خوبی بشناسد. اگر ما با چنین واژگانی آشنا نباشیم چگونه می‌خواهیم در جلسات نیازسنجی یا طراحی آموزشی نقش یک تسهیل‌گر آگاه را داشته باشیم. به همین دلیل من ترجیح می‌دهم افرادی را به اداره آموزش بیاورم که سابقه کار در شعبه را داشته باشند".

از آنجا که فعالیت‌های آموزشی مستلزم تعامل موثر با دیگر واحدها و کنشگران سازمان است، شایستگی که به کرات در سخنان اطلاع‌رسان‌های پژوهش مورد تاکید قرار گرفت **ارتباط موثر** می‌باشد. رئیس اداره آموزش یک سازمان تولیدی معتقد است: "با توجه به اینکه ما به طور مستمر با واحدهای مختلف سازمان در ارتباط هستیم می‌باید تعامل سازنده‌ای با آن‌ها داشته باشیم. بیان شفاف و قدرت

متقاعدکردن طرف مقابل برای ما بسیار ضروری است". یکی از مدرسان دانشگاه که سابقه مشاوره‌های متعدد در سازمان‌های تولیدی و خدماتی دارد نیز بر این نکته تاکید دارد: "در تمامی سازمان‌های که تدریس یا مشاوره داشته‌ام بزرگترین مشکل، مشکل برقراری ارتباط بوده است. کارشناس نمی‌تواند به درستی حرف خود را بزند و اساساً در تعامل موثر مشکل دارد".

کلان‌نگری دیگر شایستگی است که در مصاحبه با خبرگان و مسئولین مورد تاکید قرار گرفت. به عقیده اکثر مصاحبه‌شوندگان در صورتی که قرار باشد آموزش به عنوان شریک راهبردی سازمان ایفای نقش کند آگاهی از سیاست‌ها، راهبردها و اهداف کلان سازمان به یک ضرورت اساسی تبدیل می‌شود. این آگاهی باعث می‌گردد تا تمامی برنامه‌های آموزشی ریشه در اهداف کلان سازمان داشته و بی‌هدف طراحی نشوند. مسئول آموزش یک سازمان تولیدی در همین ارتباط می‌گوید: "بزرگترین مشکلی که من با برنامه‌های آموزشی داشتم این بود که کارشناسان سعی می‌کردند فقط تقویم را پر کنند. سیاست‌های سازمان به یک سمت حرکت می‌کرد و آموزش هم مشغول اجرای برنامه‌های خود بود. به همین خاطر بی‌هدفی و بی‌معنایی در کارهای ما موج می‌زد. من سعی کرده‌ام تا حدی این مشکل را برطرف کنم اما کماکان ندیدن تصویر بزرگ مشکلی اساسی برای ما محسوب می‌شود".

یکی از ویژگی‌های مهم دوران جدید، غلبه تکنولوژی بر تمامی ابعاد شغلی و حرفه‌ای ما است. امروزه کمترین شغلی را می‌توان یافت نمود که انجام آن مستلزم بهره‌گیری از فن‌آوری نباشد. مدیر آموزش یک شرکت بزرگ نفتی در همین ارتباط به نکته مهمی اشاره می‌کند: "بخش‌های عملیاتی مختلف شرکت ما از نرم‌افزارهای خاص خود بهره می‌گیرند. کارشناسان من باید حداقل اسامی این نرم‌افزارها و کارکردهای هر یک را بدانند. ضمن اینکه خود ما هم برای ثبت و مستندسازی داده‌هایمان نیازمند بهره‌گیری از نرم‌افزارها هستیم". رئیس آموزش شرکت یک تولیدی نیز بر این نکته تاکید دارد: "نگرش فناورانه برای کارشناس آموزش بسیار ضروری است چرا که سازمان‌ها اساساً فن‌آوری‌محور شده‌اند".

علاوه بر آنچه به عنوان شایستگی عمومی مطرح شد، برخی شایستگی‌های تخصصی نیز وجود دارند که باعث بهبود عملکرد کارشناسان آموزش در محیط واقعی می‌شوند. در این پژوهش سعی شده است تا شایستگی‌هایی استخراج شوند که مطابق با انتظارات سازمان‌های دولتی از کارشناسان آموزش بوده و همراستا با شرح وظایف آنها می‌باشند. در جدول شماره دو این شایستگی‌ها و نشانگرهای هر یک ارائه شده‌اند.

جدول شماره ۲، شایستگی‌های تخصصی کارشناسان آموزش و توسعه منابع انسانی

عنوان شایستگی	نشانه‌های رفتاری
تحلیل نیازهای آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> - انواع نیازهای آموزشی را می‌شناسد. - روش‌های متعدد و متناسب را برای شناسایی هر گروه از نیازها به کار می‌گیرد. - داده‌های حاصل را تحلیل کرده و نیازهای آموزشی را از غیرآموزشی تفکیک می‌کند.
طراحی آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> - اهداف یادگیری و عملکردی را بر اساس نیازهای شناسایی شده تدوین می‌کند. - مطابق با اهداف تعیین شده نسبت به فراهم‌آوری فرصت‌های یادگیری اقدام می‌کند. - شاخص‌های ارزیابی را بر اساس اهداف تعیین شده مشخص می‌کند.
روانشناسی یادگیری	<ul style="list-style-type: none"> - با نظریه‌های رفتارگرایی، شناختی، و شناخت موقعیتی به خوبی آشنایی دارد. - بر نظریه‌های آموزش بزرگسالان (پداگوژی، آندراگوژی، هیوتاگوژی، سینرگوژی) تسلط کامل دارد. - نظریه‌های روانشناسی یادگیری و آموزش بزرگسالان را در تمامی ابعاد فرایند آموزش بکار می‌گیرد.
راهبردهای آموزش و توسعه کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> - با روش‌های تدریس کلاسیک (سخنرانی، ایفای نقش، بحث گروهی و امثالهم) به خوبی آشنا است. - روش‌های توسعه‌ای (نظیر کوچینگ و منتورینگ) را به خوبی می‌شناسد و در طراحی برنامه‌های توسعه‌ای مورد استفاده قرار می‌دهد. - متناسب با نوع نیاز آموزشی روش‌های اجرایی مناسب را پیشنهاد می‌دهد.
سنجش یادگیری و عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> - می‌تواند با کمک خبرگان موضوعی ابزارهای معتبری را طراحی نماید. - داده‌های حاصل از اجرای ابزارها را به درستی تحلیل می‌کند. - متناسب با نوع مخاطب گزارش‌های ارزشیابی را تدوین می‌نماید.
تکنولوژی آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> - ابزارهای برگزاری وبینارها را به خوبی می‌شناسد و مورد استفاده قرار می‌دهد. - از نرم‌افزارهای بازی‌وارسازی برای تولید محتوی و آزمون‌ها بهره می‌گیرد. - در مواقع مورد نیاز قادر است به تولید محتوی بپردازد.
استانداردهای آموزش و توسعه منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> - با اصول کلی استاندارد ایزو ۹۰۰۱ آشنا است - استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ را می‌شناسد و قادر است منطبق با آن فعالیت کند. - با استاندارد ایزو ۲۹۹۹۲ آشنا است و می‌تواند آن را در عمل پیاده نماید. - با الزمات ایزو ۲۹۹۹۴ آشنا است و می‌تواند در صورت نیاز مطابق با آن عمل نماید.

همانطور که در جدول شماره دو ملاحظه می‌کنید برخی از این شایستگی‌ها در دیگر مدل‌های بین‌المللی مربوط به کارشناسان آموزش نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند. برای مثال شایستگی‌هایی چون نیازسنجی، طراحی آموزشی، راهبردهای آموزش و توسعه کارکنان، سنجش یادگیری و عملکرد و تکنولوژی آموزشی را می‌توان با واژگان مختلف در مدل‌های معروفی چون مدل انجمن توسعه استعداد آمریکا، موسسه عملکرد و یادگیری کانادا، مدل وبسایت معروف صنعت آموزش، و مدل موسسه یادگیری و عملکرد مشاهده کرد. از سوی دیگر برخی مدل‌ها نیز به شایستگی‌هایی چون مدیریت تغییر، مدیریت

عملکرد، مربی‌گری و امثالهم اشاره کرده‌اند که با توجه به شرح وظایف کارکنان آموزش در سازمان‌های دولتی ایران مورد تأیید قرار نگرفتند.

همچنین در مدل فوق برخی شایستگی‌ها وجود دارند که در دیگر مدل‌های بین‌المللی اثر چندانی از آن‌ها یافت نمی‌شود. برای مثال با توجه به استقبال گسترده سازمان‌های ایرانی از استانداردهای ایزو، تمامی اساتید و مسئولان آموزش بر لزوم آشنائی کارشناسان بر این استانداردها و انطباق فعالیت‌هایشان با استانداردهای مذکور تأکید داشتند. همچنین از آنجا که غالب کارشناسان آموزش از رشته‌ها غیرمرتبط در این حوزه فعالیت می‌کنند لزوم آشنائی با روانشناسی یادگیری و آموزش بزرگسالان و بکارگیری اصول آن‌ها در عمل مورد تأکید قرار گرفت.

جمع بندی و پیشنهادات

اگرچه آموزش و توسعه کارکنان نزدیک به یک دهه است که در ایران به ثبات دست یافته است (۵) اما هنوز اقدام رسمی برای تدوین مدل شایستگی کارکنان آموزش در ایران صورت نپذیرفته است. بسیاری از سازمان‌های ایرانی نظیر صنایع دفاع، شرکت ملی نفت ایران، همراه اول، سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس، و امثالهم برنامه‌ها پراکنده‌ای را برای توسعه کارکنان آموزش خویش طراحی کرده‌اند اما فقدان یک چارچوب مشخص و واحد باعث شده است که نتوان به صورت عینی در مورد کیفیت این برنامه‌ها قضاوت کرد. این در حالی است که سازمان‌ها و انجمن‌های بین‌المللی بزرگ نظیر انجمن توسعه استعداد دهه‌ها است که به ضرورت این مهم پی برده و مدل‌های شایستگی را متناسب با الزامات روز تدوین و تعدیل می‌کنند. در این تحقیق تلاش شد تا با شناسایی و بررسی دقیق مدل‌های معتبر تدوین شده در عرصه بین‌المللی و سپس بهره‌گیری از نظرات خبرگان و مسئولان آموزش سازمان‌های دولتی، مدلی متناسب با نیاز شرکت‌ها و نهادهای داخلی تدوین گردد. تأکید می‌گردد که محدوده این تحقیق سازمان‌های دولتی بوده و منطبق‌سازی نتایج با اقتضات سازمان‌های خصوصی مستلزم تحقیقی دیگر می‌باشد.



منابع:

۱. Sanghi, Seema (۲۰۱۶). The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations. London, SAGE Publications Pvt. Ltd
۲. Biech, Elaine (۲۰۱۴). ASTD Handbook: The Definitive Reference for Training & Development. Alexandria, Association for Talent Development.
۳. Galagan, Pat; Hirt, Morgean; Vital, Courtney, Vital (۲۰۱۹). Capabilities for Talent Development: Shaping the Future of the Profession. Alexandria, Association for Talent Development.
۴. Valkeavaara, Tuija (۱۹۹۸). Human resource development roles and competencies in Five European countries. *International of Training and Development*. ۷(۳): ۱۷۱-۱۸۹.
۵. Safaei Movahed, Saeed (۲۰۲۱). Training and development of human resources. Tehran: Science of Masters.
۶. Safaei Movahed, Saeed; Falahinia, Hussein (۲۰۱۵). Development of a professional development plan for experts and training managers in the National Iranian Oil Company: A qualitative study. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*. ۳ (۸): ۱۲۲-۹۷.
۷. Safaei Movahed, Saeed; Falahinia, Hussein (۲۰۱۶). Develop a plan to train an expert training teacher for the Ministry of Oil based on the knowledge domain approach. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*. ۴ (۱۳): ۷۱-۵۹.