

طراحی الگوی شایستگی مدرسان صنعت خودروسازی^۱

مرتضی کرمی^{۲*}

حسین مومنی مهمویی^۳

اکرم عابدیان اول^۴

طاهره روضه^۵

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۲۸)

چکیده

امروزه نیروی انسانی مهم‌ترین و راهبردی‌ترین منبع برای هر سازمانی به حساب می‌آید و به روز نگاه داشتن دانش و اطلاعات کارکنان، یکی از عوامل موفقیت برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌رود. به همین سبب نمی‌توان از نقش مهم آموزش، در پرورش کارکنان ماهر و متخصص چشم‌پوشی کرد. در این میان استفاده از مدرسان شایسته و باصلاحیت کمک شایانی به سازمان‌ها در رسیدن به اهداف آموزشی موردنظر می‌نماید. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی مدرسان صنعت خودروسازی انجام شد. روش پژوهش مطالعه موردی بود. جامعه‌ی پژوهش شامل کلیه اسناد مربوط به حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی گروه صنعتی خودروسازی و کلیه مدرسان آموزشی این گروه بوده است. در بخش اسناد، به روش سرشماری کلیه اسناد بررسی شد و در بخش مدرسان، نمونه لازم برای مصاحبه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردید. طراحی الگوی شایستگی، با استفاده از پنج مرحله انجام گرفت. بر این اساس ابتدا ادبیات موضوع، منابع علمی، تجارب سازمانی و اسناد موجود بررسی شد و فهرستی مشتمل بر ۵۶ شایستگی از منظر ۴۴ صاحب نظر و سازمان و در مرحله بعد فهرستی مشتمل بر ۲۶ شایستگی از اسناد موجود شناسایی شد. سپس با هفت تن از مدرسان موفق سازمان مصاحبه انجام شد و فهرستی مشتمل بر ۲۴ شایستگی شناسایی گردید. شایستگی‌های انتخاب شده در گروه‌های کانونی و توسط صاحب‌نظران اعتباریابی شد و در نهایت ۲۵ شایستگی در قالب پنج حیطه‌ی بنیان‌های حرفه‌ای، برنامه‌ریزی و آماده‌سازی، روش‌ها و راهبردهای آموزشی، هدایت آموزش و نظارت و ارزیابی مداوم سازمان‌دهی گردید. **واژه‌های کلیدی:** الگوی شایستگی، شایستگی مدرسان، مدرسان خودروسازی، شایستگی، صنعت خودروسازی.

^۱- این مقاله مستخرج طرح پژوهشی با کد ۱۰۰۰۵۵۴ است که با حمایت مادی و معنوی بنیاد ملی نخبگان و معاونت پژوهشی دانشگاه فردوسی مشهد انجام شده است.

^۲- دانشیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، مسئول مکاتبات: m.karami@um.ac.ir

^۳- دانشیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی تهرت حیدریه، ایران

^۴- دانش‌آموخته علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

^۵- دانش‌آموخته علوم تربیتی، گرایش تحقیقات آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۱- مقدمه

با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می‌باشند و برای تداوم حیات، نیازمند پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی هستند (کروبی، متانی، ۱۳۸۸). نیروی انسانی مهم‌ترین و راهبردی‌ترین منبع یک سازمان به حساب می‌آید. یک سازمان حتی به فرض دارا بودن مجهزترین تجهیزات و تسهیلات و برخورداری از پیشرفته‌ترین فناوری بدون بهره‌گیری از نیروی کار متخصص و تعلیم‌دیده کاملاً موفق نخواهد بود (فروغی ابری و همکاران، ۱۳۸۷). از آنجایی که منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و سازمان‌ها با توجه به نوع ماموریتی که دارند باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند (جعفرزاده، ۱۳۸۶). آموزش کارکنان توسعه‌ی دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های آنها برای بهبود عملکرد شغلی در زمان حال و آینده به منظور تحقق اهداف سازمان است، بنابراین به‌روز نگه‌داشتن دانش و اطلاعات کارکنان می‌تواند ابزاری برای موفقیت فعالیت‌های سازمان محسوب شود. بررسی سیر تحول سازمان‌ها در ممالک توسعه‌یافته نشان می‌دهد که رمز موفقیت این سازمان‌ها توجه ویژه به تحصیلات، بازآموزی و آموزش‌های تخصصی در حین کار بوده است (معمدی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۲). توجه به منابع انسانی و توسعه و توانمندسازی آن موید این واقعیت است که انسان به عنوان شریک تعیین‌کننده و موثر در سازمان‌ها، مدنظر قرار گرفته و توسعه‌ی منابع انسانی، موجب توسعه‌ی همه‌جانبه و متوازن سازمان است (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۰).

یکی از راهکارهای مناسب برای حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان ارائه‌ی برنامه‌های آموزشی مناسب و باکیفیت به آن‌هاست (Mudler, 2001) به نقل از فروغی ابری و همکاران، ۱۳۸۷). شواهد زیادی در دست است که نشان می‌دهد بهسازی کارکنان فرایندی است که از طریق آموزش انجام می‌شود (آهنچیان، ظهورپرونده، ۱۳۸۹).

آموزش عنصر اساسی توسعه اقتصادی و اجتماعی است و ارتباط ناگسستنی با اهداف و خواسته‌های سازمان دارد (Hung, 2010). آموزش منابع انسانی در عصر کنونی به لحاظ شرایط خاص زمانی، یکی از وظایف اجتناب‌ناپذیر سازمان‌ها محسوب می‌شود و ضرورت آموزش به صورت یک امر طبیعی در آمده است چرا که پیشرفت و توسعه سازمانها و موسسات در گرو ارتقای سطح دانش، مهارت، رفتار و بینش منابع انسانی است (Ricks et al., 2008). آموزش، همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد مدنظر قرار می‌گیرد که منجر به حفظ تداوم و بقای سازمان می‌شود، به طوریکه فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد؛ به همین دلیل به منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهره‌گیری موثر از این نیرو، آموزش از مهمترین و تاثیرگذارترین تدابیر به شمار

می‌رود. امروزه تنها با یادگیری پیوسته و پایدار می‌توان با دگرگونی‌ها و پیشرفت‌های جامعه‌ی جدید سازگار و همراه شد (خوشنویس‌زاده، ۱۳۸۷). با افزایش تاکید بر یادگیری در سطوح سازمانی و فردی، به طور برابر نقش و موقعیت آموزش نسبت به گذشته تغییر یافته است و دیگر آموزش کارکنان فقط مطلوب نیست، بلکه این مطلوبیت به یک اجبار تبدیل شده است به طوری که برای امر آموزش کارکنان باید منابع مختلف سازمانی را بسیج کرد تا سازمان بتواند به راه خود ادامه دهد (شریعتمداری، ۱۳۸۷). سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی به خوبی دریافته‌اند که آنچه در راه آموزش منابع انسانی صرف می‌کنند به زودی در عملیات و دستاوردهای سازمانی انعکاس خواهد یافت (Swanson & Holton, 2009). به نقل از آهنچیان و ظهورپرونده، (۱۳۸۹). سازمان‌هایی که ارزش زیادی برای آموزش قایل می‌شوند منابع زیادی را نیز صرف فرایند آموزش می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان در برنامه‌های آموزشی مهارت‌های لازم خود را دریافت کرده‌اند (فروغی ابری و دیگران، ۱۳۸۷).

اما بدون شک این نتایج از هر آموزشی حاصل نخواهد شد. موفقیت در امر آموزش به متغیرهای آموزشی و سازمانی مختلفی وابسته است که از اهمیت مدرس به عنوان یکی از عوامل موفقیت نمی‌توان چشم‌پوشی کرد. آهنچیان و ظهورپرونده (۱۳۸۹) نیز در پژوهشی با عنوان راهکارهای ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها به بررسی نقش شش عنصر اصلی در این خصوص پرداخته‌اند که عبارتند از روش آموزش، شرایط اجرا، نیازسنجی، محتوای یادگیری، مربی و ارزشیابی. همان گونه که ملاحظه می‌شود یکی از عوامل موثر بر ارتقا اثربخشی آموزش، نقش مربی است. البته قابل توجه است که دانش، مهارت و توانمندی‌های مربی می‌تواند بر روی سایر عوامل مانند روش آموزش، نیازسنجی، محتوای یادگیری و ارزشیابی نیز تاثیرگذار باشد. به همین سبب قطعاً استفاده از یک مربی شایسته و باصلاحیت می‌تواند به سازمان کمک شایانی در رسیدن به اهداف آموزشی موردنظر داشته باشد.

معلمان اثربخش باید دانش و مهارت‌های مورد نیاز جهت دستیابی به اهداف موردنظر را داشته باشند و این مهارت‌ها را در زمان مناسب و به شیوه‌ی مطلوب و مورد انتظار به کارگیرند (عبداللهی و همکاران، ۱۳۹۳). یک مدرس خوب برای انجام اثربخش کار تدریس و آموزش علاوه بر تجربه به مهارت‌های دیگری نیز نیاز دارد (Guasch et al., 2010). شایستگی معلم به توانایی معلم در برآوردن نیازها و مطالبات حرفه تدریس به میزان کافی و با استفاده از مجموعه‌ای یکپارچه از دانش، مهارت و نگرش گفته می‌شود به طوری که این مجموعه در عملکرد معلم تجلی یابد (عبداللهی و دیگران، ۱۳۹۳). با توجه به اهمیت این امر، در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی از سوی محققان برای مطالعه و شناسایی شایستگی مدرسان صورت گرفته است. پژوهشگران مختلفی در مطالعات خود به بررسی شایستگی‌های مدرسان پرداخته‌اند (Yuksel, 2009)، (Ricks et al., 2008)، (Nutchrut & Sumalee, 2012)، (Jauregi et al., Jauregi et al., 2004)، (Gauld & Miller, 2004)، (Spector et al., 2006). همچنین برخی از سازمان‌ها به طور اختصاصی به تدوین مدل‌هایی برای مدرسان آموزش پرداخته‌اند که می‌توان

برای مثال به این موارد اشاره کرد: هیأت بین‌المللی استانداردها برای عملکرد و آموزش^۱، سازمان بین‌المللی صنعت هوانوردی کانادا (ایکائو)^۲، ساختمان مشارکت و توسعه حرفه‌ای در یادگیری بزرگسالان^۳ و موسسه خدمات یادگیری لانگوین^۴ نیز مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را برای مدرسان آموزش منتشر کرده اند که در ادامه چند نمونه از این مدل‌های شایستگی بررسی می‌گردد.

هیأت بین‌المللی استانداردها برای عملکرد و آموزش مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را برای مربیان در سال ۲۰۰۳ منتشر کرد. که شامل ۱۷ شایستگی می‌باشد و در پنج حیطه کلی بنیان‌های حرفه‌ای؛ برنامه‌ریزی و آماده‌سازی، روش‌ها و راهبردهای آموزشی، سنجش و ارزشیابی و مدیریت سازمان‌دهی شده‌اند. که در جدول ۱ به این شایستگی‌ها اشاره شده است.

جدول ۱: شایستگی‌های مدرسان هیأت بین‌المللی استانداردها برای آموزش و عملکرد ۲۰۰۳

حیطه بنیان‌های حرفه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> • بطور مؤثر و کارآمد ارتباط برقرار کند. • مسائل مربوط به شغل و حرفه فرد را به روز کند و بهبود بخشد. • استانداردهای اخلاقی و قانونی ایجاد شده را بپذیرد • اعتبار شغلی ایجاد و حفظ کند.
حیطه برنامه‌ریزی و آماده‌سازی	<ul style="list-style-type: none"> • روش‌ها و مواد آموزشی طراحی و برنامه‌ریزی کند. • زمینه را برای آموزش مهیا سازد و سازمان‌دهی را بهبود بخشد.
روش‌ها و راهبردهای آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> • در فراگیران انگیزه ایجاد کند. • مهارت‌های ارائه اثربخش را نشان دهد. • مهارت‌های تسهیل‌گری مؤثر ارائه دهد. • مهارت‌های سؤال‌پرسی مؤثر ارائه دهد. • توضیح و بازخورد ارائه دهد. • انتقال و یادگیری دانش و مهارت‌ها را ترویج دهد. • از رسانه و تکنولوژی به منظور تقویت یادگیری استفاده کند.
حیطه سنجش و ارزشیابی	<ul style="list-style-type: none"> • یادگیری و عملکرد را مورد سنجش قرار دهد. • اثربخشی آموزشی را ارزیابی کند.
مدیریت	<ul style="list-style-type: none"> • محیطی را مدیریت کند که یادگیری و عملکرد را پرورش دهد. • فرایند آموزشی را از طریق استفاده مناسب از تکنولوژی مدیریت کند

منبع: (<http://www.ibstpi.org>) . International Board of Standards for Training, Performance and Instruction

¹- International Board of Standards for Training, Performance and Instruction

²- The International civil aviation organization (ICAO)

³- Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project (pro-net)

⁴- Langevin Learning Services

سازمان بین‌المللی صنعت هوانوردی کانادا (ایکائو) با همکاری سازمان آموزشی حمل و نقل هوایی، در سال ۲۰۱۴ مجموعه‌ای از شایستگی‌های مدرسان صنعت هوانوردی را منتشر کرد. این شایستگی‌ها ۱۹ مورد است که در قالب شش حیطه کلی آماده‌سازی محیط آموزشی، مدیریت فراگیر، هدایت کردن آموزش، سنجش و ارزشیابی فراگیر، ارزیابی دوره، بهبود مداوم عملکرد سازمان‌دهی شده‌اند و شامل ۱۰۳ شاخص عملکرد می‌باشد. جدول ۲ چارچوب شایستگی‌های مدرسان ایکائو را نشان می‌دهد.

جدول ۲: شایستگی‌های مدرسان ایکائو

آماده سازی محیط آموزشی
<ul style="list-style-type: none"> فراهم کردن تجهیزات و تسهیلات آموزشی
مدیریت فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> درک و فهم فراگیر مربیگری و انگیزش فراگیر استفاده از استراتژی آموزشی اثربخش (تشویق فراگیر به مشارکت در بحث)
هدایت کردن آموزش
<ul style="list-style-type: none"> ایجاد و حفظ اعتبار مهارت‌های ارائه اثربخش ارائه آموزش اثربخش و تسهیل‌گری ایجاد و تقویت واقع بینی و تحقق‌گرایی مدیریت زمان
سنجش و ارزشیابی فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> هدایت روش‌های ارزشیابی نظارت بر عملکرد فراگیر در طول دوره آموزشی ارزیابی اهداف بر اساس استانداردهای عملکرد موفق فراهم کردن بازخورد عملی و قابل فهم ارائه گزارش‌های عملکرد و آموزش
ارزیابی دوره
<ul style="list-style-type: none"> ارزیابی اثربخشی دوره یا سیستم آموزشی گزارش اطلاعات مربوط به ارزیابی دوره
بهبود مداوم عملکرد
<ul style="list-style-type: none"> خودارزیابی مدرس از عملکرد خودش ارزیابی اثربخشی تقویت توسعه فردی (بهبود مداوم شایستگی‌ها و به روز رسانی دانش و مهارت مورد نیاز)

منبع: (The International civil aviation organization (ICAO), 2014. ICAO Instructor Competency Framework)

ساختمان مشارکت توسعه‌ی حرفه‌ای در یادگیری بزرگسالان (PRO-NET) با همکاری دپارتمان آموزشی ایالت متحده (بخش آموزش بزرگسالان) برای توسعه‌ی شایستگی‌ها و شاخص‌های عملکرد مدرسان برنامه‌های آموزش بزرگسالان، درگیر انجام پروژه‌ای چندساله شدند. این شایستگی‌ها و شاخص‌های عملکرد می‌تواند توسط مدرسان، جهت بهبود کیفیت و اثربخشی برنامه‌های آموزش بزرگسالان مورد استفاده قرار بگیرد. این شایستگی‌ها ۳۱ مورد است که در ۶ حیطه‌ی حفظ دانش پایه و دنبال کردن حرفه‌ای‌گری، سازمان‌دهی و ارائه آموزش، مدیریت منابع آموزشی (زمان، مواد، افراد، دوره)، ارزیابی مداوم و نظارت بر یادگیری، مدیریت مسئولیت‌های برنامه و افزایش سازمان برنامه و فراهم کردن اشارات و هدایت یادگیرنده خوشه بندی شده‌اند و شامل ۱۰۴ شاخص عملکرد می‌باشد. همچنین برخی از شایستگی‌ها عبارتند از آگاهی در مورد چگونگی آموزش به بزرگسالان، ارزیابی نیازهای خود برای توسعه و رشد حرفه‌ای، انتخاب و استفاده از منابع متنوع یادگیری، استفاده از فناوری‌های موثر در یادگیری، دادن بازخورد به عملکرد یادگیرنده و

موسسه خدمات یادگیری لانگوین در سال ۲۰۰۶، ۱۵ مورد از شایستگی‌های کلیدی مدرسان را شناسایی کرده است که می‌تواند برای ارزیابی مدرسان مبتنی بر مقیاس‌های رتبه بندی (بی‌تجربه، در حال توسعه، تکامل یافته و مسلط) مورد استفاده قرار بگیرد. این شایستگی‌های کلیدی عبارتند از: آماده‌سازی محتوا، مدیریت زمان، سازمان‌دهی درس، تسهیل‌گری گروه، ایجاد و حفظ شرایط حمایتی، درگیر کردن یادگیرندگان و تشویق آنها به مشارکت برای نگهداری توجه آنها، مهارت‌های سوال‌پرسی، مهارت‌های گوش دادن، مشاهده و ارزیابی عملکرد، دادن بازخورد، پاسخ منطقی و حرفه‌ای به سوالات، نیازها و مشکلات یادگیرندگان، ارتباطات غیرشفاهی، استفاده از رسانه‌های صوتی و تصویری، سازمان‌دهی و هماهنگی مواد و تدارکات آموزشی، درک اصول یادگیری بزرگسالان (استفاده از تکنیک‌های آموزشی منطبق بر تجربیات و نیازهای یادگیری بزرگسالان).

همان‌گونه که ملاحظه گردید یکی از عوامل موثر بر ارتقا اثربخشی آموزش، نقش مربی است. البته قابل توجه است که دانش، مهارت و توانمندی‌های مربی می‌تواند بر روی سایر عوامل مانند روش آموزش، نیازسنجی، محتوای یادگیری و ارزشیابی نیز تاثیر گذار باشد. به همین سبب قطعا استفاده از یک مربی شایسته و باصلاحیت می‌تواند به سازمان کمک شایانی در رسیدن به اهداف آموزشی موردنظر داشته باشد. آگاهی از ابعاد و شایستگی‌های مورد نیاز مدرسان، فواید و کاربردهای متعددی خواهد داشت. تدوین مدل شایستگی مربیان علاوه بر اینکه سازمان را در انتخاب و جذب مربیان و ارزیابی عملکرد آنان راهنمایی می‌نماید، مربیان را نیز در شناخت نقاط قوت و ضعف خود و تلاش برای رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت یاری می‌رساند.

از سوی دیگر امروزه بر کسی پوشیده نیست که صنعت خودروسازی در جهان نقش و جایگاه ویژه‌ای دارد و به یکی از رقابتی‌ترین صنایع جهان تبدیل شده است که برای ماندن در عصر پر رقابت

این صنعت باید به بهبود مستمر محصولات و خدمات مرتبط با آن در تمام ابعاد توجه شود (کریمی کاشانی، سید اصفهانی، ۱۳۸۴). در جهانی که سیستم‌های تولیدی آن بر پایه فناوری‌های جدید موجب افزایش کمی و کیفی تولید می‌شوند تنها نیروی انسانی مهارت آموخته است که می‌تواند با به روز کردن مهارت‌های خود حرکت به سمت چنین مسیری را تسهیل نماید. بنابراین زمانی می‌توان گفت یک صنعت آماده رقابت‌پذیری در دنیای به شدت متغیر امروزی است که دارای نیروی انسانی کارآزموده و مهارت‌دیده باشد (جعفری و دشمن‌زیاری، ۱۳۸۸). اما صنعت خودروسازی در ایران علی‌رغم دستیابی به پیشرفت‌های نسبی در ساخت و مونتاژ هنوز نتوانسته است جایگاه مناسبی در بازارهای جهانی کسب کند و به علاوه رضایت‌مندی جامعه نیز به صورت مطلوب حاصل نشده است که یکی از مهم‌ترین موانع انتقال فناوری در صنعت خودرو کمبود نیروی انسانی متخصص است (جعفری، سمیعی نصر، ۱۳۸۸). با توجه به ضرورت تربیت نیروهای انسانی متخصص، لزوم استفاده از مدرسان شایسته برای آموزش منابع انسانی در این صنعت، امری مسلم است.

با بررسی‌های صورت گرفته تاکنون در کشور پژوهشی که به شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدرسان صنعت خودروسازی پرداخته باشد یافت نشد. در نتیجه پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایستگی مدرسان صنعت خودروسازی انجام گردید.

سوال اصلی پژوهش

- مدل شایستگی مدرسان صنعت خودروسازی مشتمل بر چه شایستگی‌هایی است؟

سوالات فرعی پژوهش

- در ادبیات موضوع و مستندات داخلی به چه شایستگی‌هایی برای مدرسان اشاره شده است؟
- از منظر مدرسان موفق، چه شایستگی‌هایی مورد نیاز مدرسان صنعت خودروسازی می‌باشد؟
- مدل شایستگی‌های مدرسان صنعت خودروسازی مستخرج از ادبیات موضوع، مستندات داخلی و نظر مدرسان موفق، شامل چه شایستگی‌هایی است؟

۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف جزء تحقیقات کاربردی است. سرمد و همکاران (۱۳۷۶) تحقیقی را که به منظور برخورداری از نتایج یافته‌ها برای حل مسایل موجود به کار می‌رود، تحقیق کاربردی می‌نامند. از آنجا که نتایج این تحقیق می‌تواند برای گروه‌های مختلفی کاربرد داشته باشد این پژوهش را می‌توان در زمره‌ی پژوهش کاربردی به شمار آورد. به عنوان مثال مدرسان با استفاده از آن می‌توانند معیار عملکردی برای بهبود و سهولت فرایندهای کاری داشته، و ارزیابی عینی از نقاط قوت و ضعف خود به عمل آورند. همچنین از نیازهای رشد حرفه‌ای مدرسان آگاهی یافته و در ارتقا و بهبود دانش و مهارت‌هایشان از آن استفاده نمایند. از طرف دیگر سازمان می‌تواند از مدل شایستگی مدرسان برای انعکاس روشن انتظارات برای نقش‌ها و سطح عملکرد در سازمان؛ درک و شناخت شایستگی‌های مورد نیاز در هنگام به کارگیری مدرسان جدید، شناخت مهارت‌های پیچیده‌ی مورد نیاز برای مدرسان و درک این نکته که هر فرد نقاط ضعف و قوتی دارد، فراهم شدن استانداردهایی برای نقش‌ها و موقعیت‌های تدریس و افزایش انگیزش کارکنان به بهبود و رشد قابلیت‌ها از طریق ارائه توصیه‌های مشخص مبتنی بر مدل شایستگی‌ها و ... اشاره نمود.

همچنین پژوهش حاضر از حیث روش در زمره‌ی پژوهش‌های موردی است. پژوهش موردی عبارت است از مطالعه عمیق بر روی نمونه‌هایی از یک پدیده در محیط طبیعی آن و از دیدگاه افرادی که در آن پدیده مشارکت دارند (گال و همکاران^۱، ۱۳۹۰). کرسول (۱۳۹۱) مطالعه موردی را رویکردی می‌داند که در آن پژوهشگر طی زمان به بررسی یک یا چندین سیستم محدود (مورد/موردها) می‌پردازد و این کار را با گردآوری داده‌های تفصیلی از مآخذ اطلاعاتی چندگانه (مشاهدات، مصاحبه‌ها، مطالب دیداری شنیداری، اسناد و گزارش‌ها) و ارائه توصیفی از مورد و مضمون‌های مبتنی بر مورد انجام می‌دهد. در این تحقیق، پدیده: شایستگی‌های آموزشی؛ مورد: شایستگی‌های مدرسان؛ واحد تحلیل: گروه صنعتی خودروسازی و واحد تمرکز، شایستگی‌های مدرسان گروه صنعتی خودروسازی می‌باشد.

جامعه آماری شامل کلیه‌ی اسناد مربوط به حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی گروه صنعتی خودروسازی (از قبیل چشم انداز، مأموریت، اهداف، ارزشهای محوری، برنامه‌های عملیاتی واحد آموزش، شرح وظایف، شناسنامه فرایند آموزش، آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط و...) و کلیه‌ی مدرسان آموزش می‌باشد. اسناد در این پژوهش به روش سرشماری بررسی گردید. برای انتخاب نمونه جهت مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این نمونه‌گیری، انتخاب نمونه بر اساس هدف خاص انجام می‌شود، محقق سعی می‌کند با استفاده از قضاوت، داوری شخصی و تلاش سنجیده

¹- Gall et al.

نمونه‌ای انتخاب کند که در حد امکان معرف جامعه مورد مطالعه باشد (دلاور، ۱۳۸۱). در مورد تعداد مصاحبه شونده‌گان به زعم لینکلن و گوبا زمانی که پژوهشگر به این نتیجه می‌رسد که منابع اطلاعاتی تا جایی مورد استفاده قرار گرفته‌اند که اطلاعات جدیدی قابل استخراج نیست و یا به عبارت دیگر "اطلاعات ته کشیده است"، به گردآوری داده‌ها پایان می‌دهد (گال و دیگران، ۱۳۹۰).

برای شناسایی و طراحی الگوی شایستگی روش‌های مختلفی وجود دارد که در این تحقیق شناسایی شایستگی‌ها با استفاده از پنج گام اساسی انجام شده است که مراحل آن در ادامه تشریح می‌شود:

- **بررسی ادبیات موضوع و مستندات داخلی:** در این بخش به بررسی مدل‌های خارجی و داخلی و بررسی مستندات موجود پرداخته و شایستگی‌ها استخراج می‌گردد. در واقع در این مرحله تا حد امکان آراء صاحب‌نظران مختلف از سال‌های دور تا عصر حاضر بررسی می‌گردد و نظریات آن‌ها در مورد شایستگی‌های مدرسان استخراج می‌گردد. اجرای این مرحله در بردارنده دو مزیت می‌باشد: اول آن که می‌توانیم به فهرست جامعی از شایستگی‌ها دست یابیم و دوم اینکه می‌توانیم با بررسی فراوانی هر شایستگی پی ببریم که کدام شایستگی‌ها بیشتر مورد تاکید صاحب‌نظران قرار گرفته است.
- **مصاحبه با افراد موفق و برجسته در سازمان:** این مرحله در واقع شامل مصاحبه با افرادی است که از عملکردی عالی برخوردارند. این مرحله به منظور شناسایی دانش، مهارت و توانایی‌هایی می‌باشد که آن افراد دارا بوده و موجب برجسته شدن آن‌ها و تمایزشان از بقیه افراد در سازمان می‌گردد. اجرای این مرحله نیز دو مزیت به همراه دارد: اول آن که می‌توانیم به ارزیابی فهرست تهیه شده در مرحله قبل پرداخته و فهرست را جامع و تکمیل نماییم و دوم اینکه می‌توانیم تا حدی به بومی کردن شایستگی‌ها بپردازیم. بدین صورت که با استفاده از مصاحبه با افراد موفق سازمان، شایستگی‌های موردنظر در سازمان خاص مشخص می‌گردد.
- **تهیه فهرست اولیه شایستگی‌ها:** طی انجام مراحل اول و دوم و ترکیب آن‌ها فهرستی از شایستگی‌ها به دست می‌آید که در واقع فهرست اولیه شایستگی‌هاست.
- **اعتباریابی مدل:** فهرست شایستگی‌هایی که در مرحله‌ی قبل به دست می‌آید در واقع فهرست خام شایستگی‌ها می‌باشد و به همین دلیل اعتباریابی آن ضروری است
- **تهیه مدل شایستگی:** پس از اعتباریابی شایستگی‌ها، شایستگی‌های معتبر شناسایی شده در طراحی مدل مورد توجه قرار می‌گیرد (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸).

در این پژوهش در مراحل مختلف، از ابزارهای مختلفی جهت گردآوری داده‌ها استفاده گردید که عبارتند از:

- **بررسی اسنادی:** در این مرحله پژوهشی به منظور شناسایی فهرست شایستگی‌ها و مدل‌های موجود در زمینه شایستگی‌های مدرسان انجام شد و نتایج مطالعات و پژوهش‌های قبلی در این زمینه بررسی گردید. همچنین سازمان‌ها و موسسات برتر در سطح دنیا (مانند هیئت بین‌المللی استانداردها برای عملکرد و آموزش) که به تدوین شایستگی‌های مدرسین آموزش پرداخته‌اند نیز مورد بررسی قرار گرفت و سپس نیز اسناد مربوط به حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت‌های فعال خودروسازی (از قبیل چشم انداز، مأموریت، اهداف، ارزشهای محوری و راهبردهای کلان و عملیاتی و برنامه‌های عملیاتی واحد آموزش، شرح وظایف، شناسنامه فرایند آموزش، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط و...) گردآوری گردید و پس از بررسی و تحلیل مضامین، شایستگی‌های مدرسان از این منابع استخراج گردید.
- **مصاحبه‌های نیمه سازمان‌یافته:** در این مرحله ابتدا لیست مدرسان موفق تهیه گردید و سپس با انجام هماهنگی مصاحبه‌ها انجام شد که پس از انجام هفت مصاحبه، با توجه به تکراری بودن پاسخ‌ها، انجام مصاحبه‌ها متوقف شد. متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و به روش استقرایی کدگذاری‌ها صورت گرفت و سرانجام لیستی از شایستگی‌های مورد نیاز ارزیابان استخراج گردید.

در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها در مرحله ادبیات موضوع، پس از استخراج شایستگی‌ها شاخص‌های آماري فراوانی و درصد فراوانی استفاده گردید. به منظور تحلیل اسناد از روش کدگذاری باز استفاده شد. کدگذاری باز قصد دارد تا داده‌ها و پدیده‌ها را در قالب مفاهیم درآورد. به این منظور ابتدا داده‌ها از هم مجزا می‌شوند و عبارت‌ها بر اساس واحدهای معنایی دسته‌بندی می‌شوند تا مفاهیم و کدها به آن‌ها ضمیمه شوند (فلیک، ۱۳۹۱). به منظور تحلیل مصاحبه‌های انجام شده نیز از روش کدگذاری استقرایی استفاده شد. در روش کدگذاری استقرایی، پاسخ‌های ارائه شده به سوال موردنظر چندین بار مطالعه می‌شوند، قالب یا قالب‌هایی به ذهن می‌آیند که در صورت برخورداری از فراوانی لازم پذیرفته می‌شوند (ساروخانی، ۱۳۸۴).

۳- یافته‌های پژوهش

سوال اول: در ادبیات موضوع و مستندات داخلی به چه شایستگی‌هایی برای مدرسان اشاره شده است؟

در این مرحله با بررسی ادبیات پژوهش و منابع علمی مختلف تا حد امکان آراء صاحب‌نظران و سازمان‌های مختلف در این زمینه بررسی شد و نظریات آن‌ها در مورد شایستگی‌های مدرسان استخراج گردید. به این ترتیب در این پژوهش شایستگی‌ها از منظر ۴۴ صاحب‌نظر و سازمان شناسایی شد و فهرستی شامل ۵۶ شایستگی استخراج گردید، که در جدول ۳ به این شایستگی‌ها بر اساس فراوانی و درصد فراوانی اشاره شده است.

جدول ۳: شایستگی‌های مستخرج از ادبیات موضوع و فراوانی و درصد فراوانی آن‌ها

درصد فراوانی	فراوانی	شایستگی	درصد فراوانی	فراوانی	شایستگی
۱۴/۴	۸	تسلط بر موضوع تدریس و دانش راجع محتوا	۵۵/۸	۳۱	برقراری ارتباطات و تعاملات سازنده
۱۴/۴	۸	پیوند آموزش با نیازها و توانایی‌های یادگیرنده	۵۵/۸	۳۱	فراهم کردن بازخورد مثبت و سازنده جهت بهبود عملکرد
۱۲/۵	۷	مهارت‌های مشاوره و مذاکره	۵۲/۲	۲۹	تخصص و به روز رسانی دانش، تجربیات و مهارت‌های مورد نیاز شغل
۱۲/۵	۷	تنظیم محیط یادگیری ای که کارآموزان مشارکت فعال داشته باشند	۴۶/۸	۲۶	مهارت‌های ارائه اثربخش
۱۲/۵	۷	پاسخ حرفه ای و منطقی به سوالات، نیازها و مشکلات یادگیرنده	۴۵	۲۵	تسهیل‌گری فعالیت‌ها و فرایند یادگیری
۱۰/۷	۶	استفاده از نوآوری‌های آموزشی و خلاقیت	۴۳/۲	۲۴	استفاده از رسانه و فناوری
۱۰/۷	۶	انعطاف پذیری	۴۱/۴	۲۳	مدیریت منابع آموزشی (زمان، مواد و منابع)
۱۰/۷	۶	اعتماد به نفس	۴۱/۴	۲۳	ایجاد انگیزه، تشویق و تقویت مثبت در فراگیران
۱۰/۷	۶	ایجاد و حفظ اعتبار شغلی	۳۷/۸	۲۱	استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های آموزشی متنوع
۱۰/۷	۶	خود ارزیابی و نگرش مثبت در مورد بهبود عملکرد خود	۳۷/۸	۲۱	ارزشیابی تاثیر یادگیری و اثربخشی دوره آموزشی
۹	۵	آماده سازی محیط آموزش و فراهم کردن زمینه برای آموزش	۳۲/۴	۱۸	کارتیمی و مدیریت فرایند گروهی
۹	۵	برخورداری از تجربیات یادگیری متنوع در هر موقعیت آموزشی	۳۲/۴	۱۸	جستجوی اطلاعات مفید در زمینه کاری و مدیریت و پردازش داده‌ها

درصد فراوانی	فراوانی	شایستگی	درصد فراوانی	فراوانی	شایستگی
۹	۵	گزارش اطلاعات مربوط به عملکرد و آموزش و استفاده از آنها برای بهبود آموزش	۳۰/۶	۱۷	مربیگری
۷/۲	۴	هماهنگی مواد و برنامه های آموزشی	۲۸/۸	۱۶	مدیریت محیط یادگیری برای پرورش یادگیری و عملکرد
۷/۲	۴	مدیریت تغییر	۲۵/۲	۱۴	شناسایی اهداف خاص یادگیری
۷/۲	۴	حل تضاد و تعارض در گروه	۲۵/۲	۱۴	ارائه مهارت های سؤال پرسی مؤثر
۷/۲	۴	استفاده از استراتژی های متنوع مدیریت خود	۲۵/۲	۱۴	درک اصول یادگیری بزرگسالان
۷/۲	۴	پذیرش استانداردهای اخلاقی و قانونی	۲۳/۴	۱۳	گوش دادن فعال
۵/۴	۳	ارائه مهارت های شناختی و مدیریتی مؤثر	۲۱/۶	۱۲	تکنیک های حل مسئله
۵/۴	۳	طراحی آموزش منسجم	۱۹/۸	۱۱	درگیر کردن فراگیران در فرایند آموزش
۵/۴	۳	انتقال و یاد سپاری دانش و مهارت ها	۱۹/۸	۱۱	شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی و یادگیرنده
۳/۶	۲	مدیریت و ارزیابی استعداد فراگیران	۱۹/۸	۱۱	داشتن مهارت های تحقیقی و کاربرد آنها
۱/۸	۱	نظارت بر عملکرد در طول دوره آموزشی	۱۸	۱۰	رشد و توسعه حرفه ای
۱/۸	۱	زمینه سازی برای آموزش	۱۶/۲	۹	توسعه برنامه درسی
۱/۸	۱	درک و فهم فراگیر	۱۶/۲	۹	ایجاد روابط
۱/۸	۱	ایجاد و تقویت واقع بینی	۱۶/۲	۹	استفاده از استراتژی های مشارکتی - حمایتی
۱/۸	۱	حساسیت نسبت به خواسته ها و مسئولیت بزرگسالان	۱۴/۴	۸	درک تفاوت های فردی در یادگیری
۱/۸	۱	توالی و تقدم درس به طور مناسب	۱۴/۴	۸	سازماندهی محتوا و تجربیات یادگیری

منبع: (یافته های نگارندگان)

با توجه به جدول فوق و بررسی فراوانی هر شایستگی روشن گردید که به ترتیب شایستگی های ارتباطات و تعاملات سازنده، فراهم کردن بازخورد سازنده جهت بهبود عملکرد، تخصص و به روزرسانی دانش، تجربیات و مهارت های مورد نیاز شغل، مهارت های ارائه اثربخش، تسهیل گری فعالیت ها و فرایند یادگیری، استفاده از رسانه و فناوری، مدیریت منابع آموزشی و انگیزش و تقویت مثبت در فراگیران، از بیشترین فراوانی در ادبیات برخوردار بوده اند.

همچنین اسناد مربوط به حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی گروه‌های صنعتی خودروسازی (از قبیل چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، ارزشهای محوری و راهبردهای کلان و عملیاتی و برنامه‌های عملیاتی واحد آموزش، شرح وظایف، شناسنامه فرایند آموزش، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط و...) بررسی گردید و بعد از تحلیل مضامین، شایستگی‌ها استخراج گردید که در ادامه به برخی از این موارد اشاره می‌شود.

• مأموریت

"توسعه مستمر یادگیری برای تأمین نیازهای شغلی و سازمانی در راستای رسیدن به کلاس جهانی با رویکرد ارزش آفرینی برای ذینفعان".

شایستگی‌هایی که از این عبارت برای مدرسان استناد می‌شود عبارتست از توسعه مستمر یادگیری، ارزیابی نیازهای شغلی و سازمانی و تحلیل نتایج آن در ارتباط با اهداف یادگیری.

• چشم‌انداز

"ما بر آنیم تا با بهره‌گیری از تجارب و پژوهش‌های کاربردی و دستاوردهای مسئولان آموزش صنایع و کارشناسان مجرب ذیربط موثرترین مرجع دانش و استانداردهای آموزش‌های صنعتی و سرآمدترین و چالاکترین مرکز آموزش و توسعه در استان باشیم".

شایستگی‌هایی که از این عبارات استناد می‌شود عبارتست از: بهره‌گیری از تجارب و پژوهش‌های کاربردی، شناسایی استانداردهای آموزشی، دستیابی به موفقیت و کمال جویی حرفه‌ای.

• ارزش‌ها

شایسته سالاری، حساسیت کارکنان به تغییرات و اهداف کلان شرکت، احترام به یکدیگر و مشتریان، توسعه‌گرایی مستمر معطوف به نوآوری، ترویج فرایند محوری و عدالت آموزشی. شایستگی‌هایی که از این عبارات استناد می‌شود عبارتست از: مدیریت تغییر، تکریم همکاران، رشد و توسعه حرفه‌ای، نوآوری، رعایت عدالت آموزشی.

• استراتژی آموزش

ارتقاء و بهبود فرایندهای آموزش، ارائه خدمات آموزشی به مشتریان، یکپارچه‌سازی زیرسیستم‌های آموزش، تشکیل کارگروه طراحی دوره‌های آموزشی، استقرار نظام ارزیابی اثربخشی، توسعه کانال‌های ارتباطی، فروش خدمات آموزشی، ایفای نقش در پروژه‌های شرکت و ارتقاء سیستم بودجه آموزش.

شایستگی‌هایی که از این عبارات استناد می‌شود عبارتست از: بهبود فرایندهای آموزش، مشارکت و همکاری در اجرای پروژه، ارزیابی اثربخشی آموزش، توسعه ارتباطات اثربخش.

در نهایت پس از بررسی کلیه مستندات مربوط شامل: روش اجرایی آموزش، دستورالعمل طراحی و تدوین دوره‌های آموزشی، دستورالعمل تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، دستورالعمل اجرای آموزش، و دستورالعمل ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی، فلوجارت فرایند آموزش، دستورالعمل فرایند انتخاب و ارزیابی مدرسین داخلی و دستورالعمل آموزش‌های مانیتورینگ، در مجموع ۲۶ شایستگی استخراج گردید که در جدول ۴ به آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۴: شایستگی‌های مستخرج از اسناد گروه صنعتی ایران خودرو

شایستگی	فراوانی	شایستگی	فراوانی
ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی	۶	توسعه مستمر یادگیری	۳
استفاده از فناوری	۶	تکریم دیگران	۳
نظارت و ارزیابی عملکرد فراگیر	۵	برنامه‌ریزی آموزشی	۳
اجرای فرایند آموزش	۵	بهره‌گیری از پژوهش‌های کاربردی	۲
تهیه و تنظیم محتوای آموزشی مطلوب	۴	آماده نمودن فضای آموزشی و وسایل کمک آموزشی	۲
توجه به نیازهای مخاطبان	۴	پیش بینی فرصت‌های یاددهی - یادگیری	۱
دانش و مهارت فنی	۴	بهره‌گیری از مهارت‌های حرکتی	۱
برقراری ارتباطات اثربخش	۴	رعایت عدالت آموزشی	۱
ارزیابی عملکرد مربی	۳	نوآوری	۱
مشارکت و همکاری	۳	رشد و توسعه حرفه‌ای	۱
مدیریت منابع آموزشی	۳	بهبود فرایندهای آموزش	۱
توسعه دیگران و توانمند ساختن آنها	۳	واقع بینی	۱
تحلیل نیازهای آموزشی	۳	کمال جویی حرفه‌ای	۱

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

سوال دوم: چه شایستگی‌هایی از منظر مدرسان موفق، موردنیاز مدرسان صنعت خودروسازی می‌باشد؟

در این مرحله از مصاحبه نیمه سازمان یافته با هدف "ارزیابی، تکمیل و جامع کردن فهرست شایستگی‌های تهیه شده در مرحله قبل و شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدرسان آموزش صنعت خودرو" استفاده گردید. پس از اتمام مصاحبه‌ها، مضامین به روش استقرایی کشف و جمع آوری شد، حول این مضامین داده‌ها گردآوری شد و به روش تحلیل محتوا، محتوای مصاحبه‌ها، مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت فهرستی مشتمل بر ۲۴ شایستگی گردآوری شد، که در جدول ۵ به آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۵: شایستگی‌های مدرسان آموزش مستخرج از مصاحبه با مدرسان موفق

شایستگی	فراوانی	شایستگی	فراوانی
بهره گرفتن از مهارت‌های ارتباطی موثر	۷	بازخورد فوری نسبت به آموزش‌های ارائه شده	۴
داشتن توأمان دانش، نگرش و مهارت تخصصی	۷	درک انتظارات افراد و توجه به نیازهای فراگیران (نیازسنجی افراد)	۳
اجرای فرایند آموزش براساس استاندارد تعیین شده	۶	تدوین و تعریف فرایند تدریس	۳
نظارت بر فرایند آموزش	۶	کسب تجربه	۲
استفاده از روش‌های تدریس موثر	۶	تشخیصی قابلیت‌های فردی	۲
مربیگری	۵	رعایت ویژگی‌های اخلاقی در تدریس	۲
توجه مستمر به انگیزش فراگیران	۵	تمرین سخنرانی قبل از ارائه کلاسی	۲
تسلط بر مطالب ارائه شده	۵	توجه به کارگاه‌های آموزش	۲
مشارکت فراگیران برای انتقال مطلب	۴	مدیریت کلاس	۲
تفکر حل مساله	۴	داشتن توانایی‌های روانکاوی	۱
توجه به مخاطبین آموزش و جلب توجه آنها	۴	داشتن تحرک هنگام ارائه مباحث	۱
مطابقت محتوا با روش‌های تدریس و ابزارها	۴	مثبت اندیشی نسبت به فرایند تدریس	۱

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

سوال سوم: مدل شایستگی‌های مدرسان صنعت خودروسازی مستخرج از ادبیات موضوع، مستندات داخلی و نظر مدرسان موفق، شامل چه شایستگی‌هایی است؟

با اطلاعات جمع‌آوری شده از ادبیات و بررسی تجارب سازمانی، بررسی اسناد صنعت خودروسازی و مصاحبه با مدرسان موفق، بانکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدرسان آموزش تهیه گردید. جهت شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدرسان آموزش صنعت خودروسازی، بایستی ابتدا این شایستگی‌ها پالایش و ادغام شود. در این زمینه دو نکته در نظر گرفته شد: نکته اول که با بررسی نظرات صاحب نظران نیز مشخص می‌شود این است که اصطلاحات متفاوت برای یک شایستگی خاص به کار برده شده است که در واقع هر دو اصطلاح نشانگر یک شایستگی است مانند (عینیت ادراکی و تفکر روشن). نکته دیگری که از بررسی نظرات مشخص می‌شود این است که گاهی نیز صاحب‌نظران یک مهارت را به اجزای آن تقسیم کرده و هریک از آنها را به عنوان مهارتی جداگانه آورده‌اند. به عنوان مثال بسیاری از صاحب‌نظران به شایستگی حل مسئله اشاره نموده‌اند در حالی که عده‌ای دیگر از صاحب‌نظران به شایستگی‌های یافتن مسئله، توانایی ارائه راه حل‌های مختلف برای مسئله و ... اشاره می‌نمایند. با در نظر گرفتن این نکات سعی شد شایستگی‌های مشابه و مرتبط در یک شایستگی محوری ادغام گردد. چند نمونه از ادغام‌های انجام شده در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶- فهرست شایستگی‌های ادغام شده در شایستگی محوری

شایستگی محوری	شایستگی‌های ادغام شده در آن
توسعه‌ی حرفه‌ای	به‌روزرسانی دانش و مهارت، تسلط بر موضوع، مهارت‌های تحقیق، حل مسئله، شرکت در سمینارها و کارگاه‌های آموزشی
تسهیل‌گری فرایند یادگیری	گوش دادن فعال، مهارت‌های سوال پرسشی، پاسخ حرفه‌ای به سوالات، نیازها و اهداف فراگیر، هماهنگی برنامه‌ها و مواد آموزشی
مدیریت فرایند گروهی	حل تضاد و تعارض، حمایت‌گری، مداخله در بحران
استفاده از استراتژی‌های آموزشی اثربخش	درگیر کردن فراگیران در فرایند آموزش، استفاده از استراتژی‌هایی برای نگهداری تمرکز گروه، چالش انگیزی
مدیریت خود	انعطاف‌پذیری، اعتماد به نفس، خودآگاهی، صبر و تحمل، تیزهوشی، انتقادپذیری، چاپکی و مدیریت استرس، تفکر منطقی
درک و فهم فراگیر	درک تفاوت‌های فردی در یادگیری

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بعد از پالایش و ادغام شایستگی‌ها، تعداد شایستگی‌ها به ۲۵ مورد تقلیل یافت. سپس با توجه به ماهیت شایستگی‌ها و بر اساس خوشه‌بندی‌های رایج در مدل‌های شایستگی موجود در ادبیات موضوع، شایستگی‌ها در پنج خوشه‌ی مسئولیت‌های حرفه‌ای، برنامه‌ریزی و آماده‌سازی، روش‌ها و راهبردهای آموزشی، اجرا و هدایت آموزش و ارزیابی و نظارت مداوم سازمان‌دهی گردید. سپس برای تأیید نهایی این خوشه‌بندی، با توجه به اینکه یکی از روش‌های علمی جهت خوشه‌بندی شایستگی‌ها، اجماع‌نظر متخصصان می‌باشد، در این زمینه، از نظر متخصصان در گروه‌های کانونی استفاده شد و شایستگی‌ها و خوشه‌بندی آن‌ها مورد تأیید نهایی قرار گرفت. در نهایت مدل مفروض برای شایستگی‌های مدرسان صنعت خودروسازی تهیه گردید که در شکل ۱ دیده می‌شود.

۴- بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمان‌ها به آموزش منابع انسانی به مثابه راهکاری می‌نگرند که اگر تنها راه بقای آن‌ها در عصر پرتلاطم تغییرات هزاره سوم نباشد یکی از اصلی‌ترین آن‌هاست و آموزش نه تنها یک انتخاب بلکه گزینه‌ای گریزناپذیر پیش‌روی مدیران برای ساختن، ماندن و تعالی سازمان‌هاست (کرمی، ۱۳۸۹). در این بین عوامل متعددی بر اثربخشی آموزش تاثیرگذار هستند که بی‌شک بهره‌گیری از مدرسان شایسته یکی از این عوامل به شمار می‌رود. به همین سبب پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایستگی مدرسان آموزش صنعت خودروسازی صورت گرفت. برای این منظور و تعیین مدل شایستگی، نظرات صاحب‌نظران و سازمان‌های مختلف در این حوزه و اسناد مربوط به واحد آموزش و توسعه منابع انسانی صنعت خودروسازی بررسی گردید. همچنین با هفت تن از مدرسان موفق سازمان مصاحبه انجام شد و در نهایت پس از استخراج شایستگی‌ها از سه منبع، ۲۵ شایستگی در پنج خوشه شناسایی گردید.

اولین خوشه از شایستگی‌های تخصصی، مسئولیت‌های حرفه‌ای می‌باشد. این خوشه و شایستگی‌های آن در پژوهش‌های ارائه شده توسط اسپکتور و همکاران^۱ (۲۰۰۶)، میلر و گائولد^۲ (۲۰۰۴)، جورجی و همکاران^۳ (۲۰۱۲)، ناچرت و سومالی^۴ (۲۰۱۲)، ریکز و همکاران^۵ (۲۰۰۸)، دنن و دیگران^۶ (۲۰۰۷)، کلین و همکاران^۷ (۲۰۰۴)، تامپسون^۸ (۲۰۰۱)، سازمان ایکائو (۲۰۱۴) و هیأت بین‌المللی استانداردهای عملکرد و آموزش (۲۰۰۳) اشاره شده است.

در جهت تبیین اهمیت این خوشه و شایستگی‌های آن می‌توان گفت مدرسان باید از دانش حرفه‌ای و مهارت‌ها و تخصص‌های لازم در زمینه تدریس و آموزش و یادگیری بزرگسالان برخوردار باشند و بر موضوع مورد بحث و محتوای تدریس تسلط کامل داشته باشند و بتوانند به سوالات و پرسش‌های فراگیران، پاسخ‌های منطقی و درست بدهند. مدرس باید اصول یادگیری بزرگسالان را درک کند و این اصول را برای توسعه آموزش و یادگیری بهتر به کارگیرد. هم‌چنین پیشرفت و تحولات سریع علم و تکنولوژی ایجاب می‌کند که مدرسان، به منظور همگامی و همراهی با تحولات مذکور، دانش‌ها و مهارت‌های خود را بهبود بخشیده و به‌روزرسانی نمایند، از نتایج پژوهش‌های کاربردی در زمینه کاری خود و جهت حل مسائل بهره بگیرند و به رشد و توسعه حرفه‌ای خود بپردازند تا بتوانند در جهت

1- Spector et al.

2- Miller & Gauld

3- Jauregi et al.

4- Nutchrat & Sumalee

5- Ricks et al.

6- Dennen et al.

7- Klein et al.

8- Thompson

تحقق اهداف یادگیری و آموزش، نقش لازم را ایفا نمایند و در کار خود موفق باشند. تعامل و ارتباطات به عنوان مهارتی که از بیشترین فراوانی در ادبیات موضوع برخوردار است، مورد تأیید و توجه فراوان بسیاری از سازمان‌ها، صاحب‌نظران و محققان قرار گرفته است. چرا که تعامل و ارتباطات و اطلاعات انتقالی از آن ابزاری مهم برای تصمیم‌گیری، تعامل بین انسانی، جهت‌دهی به افکار و اندیشه‌ها و عامل مهمی در حرفه‌ای شدن مشاغل می‌باشد و یکی از تکنیک‌های موثر در زمینه تدریس، آموزش و یادگیری، ایجاد روابط و تعاملات سازنده و کنش و واکنش متقابل بین مدرسان و فراگیران است. علاوه بر اینها حفظ دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مربوط به کار، پذیرش و موافقت با استانداردهای اخلاقی و قانونی در ایجاد و حفظ اعتبار شغلی برای مدرسان حائز اهمیت است. هم‌چنین درک و فهم فراگیر که شامل شناسایی خصوصیات فراگیر، بررسی نیازهای یادگیری، آگاهی از سبک‌های یادگیری متنوع و سازگاری مواد و روش‌ها با نیازهای یادگیرنده می‌باشد، در پیشبرد اهداف یادگیری و انتقال آموزش اثربخش توسط مدرسان ضروری است.

دومین خوشه از شایستگی‌های تخصصی مدرسان، برنامه‌ریزی و آماده‌سازی است. به این خوشه و شایستگی‌های آن در مطالعات گواسچ و دیگران^۱ (۲۰۱۰)، برنشتین و همکاران^۲ (۲۰۰۴)، تامپسون (۲۰۰۱)، کلین و همکاران (۲۰۰۴)، شرمین و همکاران^۳ (۲۰۰۲)، هیأت بین‌المللی استانداردهای عملکرد و آموزش (۲۰۰۳) و موسسه مشارکت و توسعه حرفه‌ای در یادگیری بزرگسالان (۲۰۰۲) اشاره شده است.

آماده‌سازی محیط آموزشی و تسهیلات لازم، تنظیم اهداف یادگیری، تحلیل نیازهای آموزشی و سازماندهی محتوا و تجربیات یادگیری از شایستگی‌های مورد نیاز مدرسان در این خوشه است، که همگی از جمله مقدمات لازم برای اجرا و ارائه اثربخش آموزش و جزء مهارت‌های قبل از تدریس می‌باشند. تنظیم و انتخاب اهداف یادگیری و مقاصد آموزشی جهت رسیدن به نتایج موردنظر، به عنوان نخستین مرحله در فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی، برای مدرسان حائز اهمیت است که موجب جهت‌دار کردن فرایند آموزش می‌شود. همچنین آماده‌سازی زمینه برای آموزش و فراهم کردن تسهیلات و امکانات آموزشی لازم برای اجرای یک برنامه، گردآوری و پردازش آمار و اطلاعات و انتخاب و سازمان‌دهی محتوایی مطلوب از جمله وظایف مدرسان است که جهت تحقق بخشیدن به اهداف آموزشی ضروری می‌باشد و زمینه‌ای برای ارائه اثربخش محسوب می‌شود. نیازسنجی آموزشی نیز به عنوان فرآیندی که از طریق آن اطلاعات در مورد نیازهای آموزشی جمع‌آوری و تحلیل می‌شود، گامی مهم در ارائه‌ی آموزش اثربخش در سازمان محسوب می‌شود. پس از انتخاب محتوا و تحلیل نیازهای

1- Guasch et al.

2- Bernstein et al.

3- Sherman et al.

آموزشی، باید به این نکته توجه داشت که آموزش زمانی مفید و اثربخش است که با نیازها و توانایی‌های یادگیرنده منطبق باشد، لذا پیوند آموزش با نیازها و توانایی‌های یادگیرنده و برنامه‌ریزی آموزشی که منطبق بر نیازهای یادگیرنده و سطح آموزش باشد توسط مدرسان ضروری است.

سومین خوشه از شایستگی‌های تخصصی مدرسان، روش‌ها و راهبردهای آموزشی اثربخش است که در تحقیقات فاکسون و دیگران^۱ (۲۰۰۳)، هیأت بین‌المللی استانداردهای عملکرد و آموزش (۲۰۰۳)، ایکائو (۲۰۱۴)، موسسه مشارکت و توسعه حرفه‌ای در یادگیری بزرگسالان (۲۰۰۲)، تامپسون (۲۰۰۱)، گواسچ و دیگران (۲۰۱۰)، برنشتین و دیگران (۱۹۵۷)، اسپکتور و دیگران (۲۰۰۶)، جورجی و دیگران (۲۰۱۲)، هو و دیگران^۲ (۲۰۰۹) به آن‌ها اشاره گردیده است.

در اهمیت شایستگی‌های این حیطه و دلایل آن می‌توان اظهار داشت که مدرسان باید از سبک‌های یادگیری متنوع آگاهی داشته و به تناسب شرایط و موقعیت‌های آموزشی و منطبق بر نیازهای یادگیرندگان، این سبک‌ها را به کار گیرند. علاوه بر این استفاده از فناوری‌های آموزشی از جمله استراتژی‌های آموزشی اثربخش است که جهت تقویت یادگیری و نگهداری توجه یادگیرندگان و اثرگذار بودن آموزش به مدرسان کمک می‌کند. کار تیمی و مدیریت فرایند گروهی و تشویق فراگیران به مشارکت در بحث و حمایت آنها، از دیگر استراتژی‌های آموزش اثربخش است که موجب بروز خلاقیت‌ها و شایستگی‌ها از سوی افراد شده و به فرایند یادگیری تسریع می‌بخشد. همچنین بهره‌گیری از استراتژی‌های مدیریت خود که شامل یکسری ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های فردی مانند انعطاف‌پذیری، اعتماد به نفس، خودآگاهی، صبر و تحمل، تیزهوشی، انتقادپذیری، چابکی و مدیریت استرس می‌باشد، استرس‌های ناشی از صحبت کردن برای جمع را کاهش می‌دهد و به مدرس برای داشتن یک ارائه اثربخش و یک جلسه آموزشی موثر کمک شایانی می‌کند.

چهارمین خوشه از شایستگی‌های تخصصی مدرسان، هدایت آموزش است. موید اهمیت این خوشه و شایستگی‌های آن تحقیقات برنشتین و دیگران (۲۰۰۴)، دنن و دیگران (۲۰۰۷)، فاکسون و دیگران (۲۰۰۳)، و سازمان‌هایی مانند ایکائو (۲۰۱۴) و سازمان مشارکت و توسعه حرفه‌ای در یادگیری بزرگسالان (۲۰۰۰) می‌باشد.

جهت تبیین اهمیت این خوشه و شایستگی‌های آن می‌توان گفت که یکی از اهداف اساسی آموزش، افزایش یادگیری و بهبود عملکرد فرد می‌باشد، لذا تنظیم محیط یادگیری به گونه‌ای که فراگیران مشارکت فعال داشته باشند و منجر به یادگیری و پرورش عملکرد مطلوب آنها گردد، برای مدرسان حائز اهمیت است. در این زمینه آنها وظیفه دارند در نقش واسطه، فرایند یادگیری را تسهیل کنند و کمک‌های لازم را به فراگیر ارائه نمایند. چرا که جنبه مهم تدریس، انتقال دانش صرف نیست

¹- Foxon & et al.

²- Ho & et al.

اگرچه این نیز اهمیت دارد) بلکه خلق فرصت‌های یادگیری برای فراگیران است و این نقش مدرس به عنوان تسهیل‌گر است. تسهیل‌گری به معنای برنامه‌ریزی و هماهنگی تدارکات آموزشی با یک روش کارآمد و مقرون به صرفه، توانایی تشخیص مشکلات و دیگر واکنش‌های فراگیر و پاسخ به آنها با یک روش مناسب و منعطف می‌باشد که در پیشبرد اهداف یادگیری نقش مهمی دارد. شایستگی مهم دیگر، مربیگری و انگیزش و تقویت فراگیران می‌باشد. مربیگری فرایندی است که طی آن فرد اول در نقش مربی زمینه یادگیری فرد دوم را برای بهبود عملکرد و موفقیت شغلی‌اش از طریق رشد قابلیت‌های کلیدی مانند مهارت حل مسئله فراهم می‌آورد، به گونه‌ای که فرد دوم بعد از آن بتواند به صورت مستقل با بهره‌گیری از آن قابلیت‌ها به ایجاد شرایط لازم برای موفقیتش دست یابد. عدم پاسخگویی قابلیت‌های ثابت افراد در پاسخگویی به محیط دینامیک و متنوع؛ قوی شدن گرایش فراگیران به رشد و پرورش قابلیت‌های خود در مسیر شغلی مطلوبشان و نیاز به روشهای متنوع در افزایش دانش و مهارت‌های شغلی از جمله عواملی است که ضرورت پرداختن به نقش مربیگری را در سازمان‌های امروزی افزایش داده است. مدرس در نقش مربی باید به افراد جهت تشخیص و فهم نیازهای فردی، مسائل و اهداف کمک کند. مهارت‌های ارائه اثربخش نیز از شایستگی‌هایی است که در ادبیات موضوع از فراوانی بالایی برخوردار بوده است. علاوه بر تهیه مطلب و محتوا، برای مدرس روش ارائه بسیار مهم است، چگونگی تن صدا و تلفظ کلمات، حرکات بدن و عدم لرزش صدا و دست بر یادگیری مخاطب موثر می‌باشد، چرا که یک مطلب یا ایده هر قدر جذاب و جالب باشد، وقتی به خوبی به مخاطب ارائه نشود، فاقد مطلوبیت خواهد بود. انتخاب محتوای رسا، بیان اهداف و ارائه توضیحات روشن، انتقال مطلب، درگیر کردن فراگیران، تکرار و خلاصه کردن نکات کلیدی در بحث، مرور و بررسی، از جمله مهارت‌های لازم در ارائه مطلب و برگزاری یک جلسه آموزشی اثربخش می‌باشد که یک مدرس باید به آنها توجه داشته باشد. البته هنر ارائه دهنده این است که بتواند مطلب خود را در همان زمان تعیین شده ارائه کند. تخصیص زمان مناسب برای بیان اهداف و ارائه آموزش (مدیریت زمان)، استفاده از مواد آموزشی متنوع و مدیریت افراد با عنوان مدیریت منابع نیز از مقوله‌هایی است که مدرس باید به آن توجه زیادی داشته باشد.

پنجمین خوشه از شایستگی‌های تخصصی، ارزیابی و نظارت مداوم است که صاحب نظران و سازمان‌های زیادی در تحقیقات خود به این خوشه و شایستگی‌های آن اشاره کردند از جمله: اسپکتور و دیگران (۲۰۰۶)، میلر و گائولد (۲۰۰۴)، جورجی و دیگران (۲۰۱۲)، ناچرت و سومالی (۲۰۱۲)، ریکز و دیگران (۲۰۰۸)، دنن و دیگران (۲۰۰۷)، ایکائو (۲۰۱۴) و موسسه خدمات یادگیری لانگوین (۲۰۰۶). جهت تبیین این مطلب می‌توان گفت که نتیجه ارزیابی می‌تواند تصویری شفاف‌تر، از چگونگی فعالیت‌ها را به مدرسان ارائه نماید و آنها می‌توانند با بررسی نتایج و داده‌های به دست آمده از ارزیابی، نقاط قوت و ضعف برنامه را شناسایی کنند تا بتوانند آگاهانه تصمیمات لازم را در جهت تقویت و یا

اصلاح و ادامه برنامه‌های آموزشی اتخاذ نمایند. در حقیقت دلیل متقن ارزیابی، فراهم‌آوری شالوده‌ای برای تصمیم‌گیری درست، آماده‌سازی برای تدارک پیش‌نیازها، جهت‌دهی به برنامه‌ریزی‌ها و بنیان نهادن یک نظارت فراگیر و جامع می‌باشد. با عنایت به اهمیت این امر از مدرسان انتظار می‌رود تأثیرات یادگیری و اثربخشی برنامه‌های آموزشی را ارزیابی کنند؛ همچنین با مشاهده عملکرد فراگیر و اجرای آزمون، جهت شناسایی حیطه‌هایی از دانش و مهارت که به خوبی از آن برخوردارند و حیطه‌هایی که نیاز به رشد بیشتر و بهبود دارند، به ارزیابی دانش و عملکرد فراگیر بپردازند، و در این زمینه اقدامات لازم را در جهت تقویت یا اصلاح و بهبود عملکرد آنها انجام دهند. در نهایت با گزارش اطلاعات مربوط به ارزیابی، از نتایج داده‌های ارزیابی برای طراحی درس و توسعه برنامه درسی، ارزیابی پیشرفت در دستیابی به اهداف یادگیری و بهبود مداوم عملکرد خود و فراگیر استفاده نمایند. علاوه بر این، دادن و گرفتن بازخورد، به منظور ایجاد فرایند یادگیری با اثربخشی بیشتر هم برای مربی و هم برای فراگیر ضروری و موثر است. چراکه این امر در واقع فرایند ارزیابی و ارائه اطلاعات لازم در مورد رفتار فراگیر است که به او در تغییر رفتار و بهبود عملکردش کمک می‌نماید.

۵- منابع

- آهنچیان، محمدرضا؛ ظهورپرونده، وجیهه. (۱۳۸۹). راهکارهای ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، سال اول، شماره ۶، صص ۹۵-۱۲۶.
- جعفرزاده، رحیم. (۱۳۸۶). الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان. *تدبیر*، شماره ۱۸۶، صص ۴۳-۴۹.
- جعفری، پروش و دشمن زیاری، اسفندیار. (۱۳۸۸). بررسی شیوه‌های مهارت آموزی در صنایع منتخب جهان به منظور ارائه مدل مناسب برای صنعت خودروسازی ایران. *پژوهش‌های مدیریت*، شماره ۸۰، صص ۶۱-۷۴.
- جعفری، پروش و سمیعی نصر، محمود (۱۳۸۸). ارائه مدلی مناسب جهت ارتقا اثربخشی فناوری در صنایع خودروسازی ایران. *پژوهش مدیریت*، شماره ۸۱، صص ۱۵۹-۱۶۹.
- حاج کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادیزاده، اکرم و بنیادی نائینی، علی. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۸، صص ۲۳-۴۳.
- خراسانی، اباصلت؛ زاهدی، حسین و کمیزی، اکبر. (۱۳۹۳). طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب و کار. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال اول، شماره ۳، صص ۱-۲۱.
- خوشنویس زاده، محمدرضا. (۱۳۸۷). اهمیت آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان‌ها. راهکارهای مدیریت. دلاور، علی. (۱۳۸۱). *روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی*. تهران: نشر ویرایش.
- ساروخانی، باقر. (۱۳۸۶). *روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی*. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه. (۱۳۷۶). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: آگاه.
- شریعتمداری، مهدی. (۱۳۸۷). *ضرورت آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه آن در هزاره سوم*. تهران: نشر سمت.
- عبداللهی، بیژن؛ دادجوی توکلی، عطیه؛ یوسلیانیو غلامعلی. (۱۳۹۳). شناسایی و اعتبارسنجی شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان اثربخش. *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*، سال سیزدهم، شماره ۴۹، صص ۲۵-۴۸.

فروغی ابری، احمدعلی؛ نادى، محمدعلی و ابراهیم پور، علیرضا. (۱۳۸۷). عوامل موثر بر ارتقای کیفیت آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه اسلامی واحد خوراسگان. *دانش و پژوهش‌های علوم تربیتی- برنامه‌ریزی درسی*، شماره ۱۹، صص ۶۱-۷۸.

فلیک، اووه. (۱۳۹۱). *درآمدی بر تحقیق کیفی*. ترجمه جلیل هادی. تهران: نی کرسول، جان. (۱۳۹۱). *پویش کیفی و طرح پژوهش*. ترجمه حسن دانایی فرد. تهران: صفار- اشراقی کرمی، مرتضی. (۱۳۸۹). بررسی تاثیر کاربست برنامه درسی مسئله محور در آموزش تخصصی اپراتورهای تولید صنعت خودروسازی. *مطالعات برنامه درسی*، شماره ۱۹، صص ۸۹-۱۱۳.

کرمی، مرتضی و صالحی، مسلم. (۱۳۸۸). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران. تهران: آبیژ.

کروبی، مهدی و متانی، مهرداد. (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت. *فراوسوی مدیریت*، سال سوم، شماره ۹، صص ۷-۳۰.

کریمی کاشانی، امیرحسین و سیداصفهانى، میرمهدی. (۱۳۸۴). طراحی و تبیین الگوی توسعه تکنولوژی صنعت خودرو در ایران با تاکید بر استراتژی توسعه صادرات. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، سال دوم، شماره ۹، صص ۲۹-۵۸.

گال، مردیت؛ بورگ، والتر؛ گال، جویس. (۱۳۹۰). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان شناسی (ج۲)*. ترجمه احمدرضا نصر و دیگران. تهران: سمت (نشر اثر اصلی ۱۹۹۶).

معمدی نیا، زهره؛ پاپ زن، عبدالحمید؛ مهدی زاده، حسین و ناصری راد، هوشنگ. (۱۳۹۲). تاثیر ابعاد دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر حل مسایل سازمانی. *مجله پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی*، سال سوم، شماره ۶، صص ۱۱۸-۱۰۷.

- Bernstein, B.B., Goldbeck, R.A., Hillix, W.A. & Marx, M.H. (1957). Application of the half-split technique to problem solving tasks, *Experimental Psychology*, 53, 330-338.
- Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project (pro-net). (2000). Instructor Competencies and Performance Indicators for the Improvement of adult Education Programs. Retrieved from: <https://www.air.org/project>.
- Dennen, V. P. & et al. (2007). Instructor-Learner Interaction in Online Courses: The relative perceived importance of particular instructor actions on performance and satisfaction. *Distance Education*, 28, 65-79.
- Foxon, M; Richey, Rita C.; Roberts, C. & Spannaus, W. (2003). *Training Manager Competencies: The Standards* (3th ed.): Eric
- Gauld, D & Miller, P. (2004). The qualifications and competencies held by effective workplace trainers. *European Industrial Training*. 28, 2-8.
- Guasch, T., Alvarez, I., & Espasa, A. (2010). University teacher competencies in a virtual teaching/learning environment: Analysis of a teacher training experience. *Teaching and Teacher Education*, 26, 199-206.
- Ho, L., Kuo, T. & Lin, B. (2009). Influence of online learning skills in cyberspace. *Internet Research*, 20, 55-71.
- Hung, T. (2010). Hungjack an empirical study of the training evaluation decision-making model to measurement outcome. *Social behavior & Personality: An international journal*, 38, 87-101.
- International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (ibstpi). (2003). Homepage. Retrieved March 18, 2004. Retrieved from <http://www.ibstpi.org>.

- Jauregi, K. Graaff, R.D. & Bergh, H.V. (2012). Learning by doing: Promoting language teacher competencies for networked teaching and learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 34, 116 – 121.
- Klein, J., Spector, M., Grabowski, B., & De la Teja, I. (2004). *Instructor competencies. Standards for face-to-face, online, and blended settings*. USA: IAP
- Langevin learning services. (2006). Instructor Competency Assessment. The Successful Training Manager Workshop, Retrieved From: <http://www.langevin.com>.
- Nutchrat, P & Sumalee, C. (2012). The validation of integrating teacher's competency and participatory supervision model. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 46, 4626 – 4631.
- Ricks, Jr. William, J.A & Weeks, W. (2008). Sales trainer roles, competencies, skills, and behaviors: A case study. *Industrial Marketing Management*, 37, 593–609.
- Spector, J.M., Klein, J.D., Reiser, R.A., Sims, R.C., Grabowski, B.L., & de la Teja, I. (2006, April 17–21). Competencies and standards for instructional design and educational technology. Invited discussion paper for ITFORUM. Retrieved October 5, 2008, Retrieved from http://it.coe.uga.edu/it_forum/paper89/ITForumpaper89.pdf
- Sherman, R., Dobbins, D., Crocker, J. & Tibbetts, J. (2002). Instructor Competencies Assessment Instrument.
- The International civil aviation organization (ICAO). (2014). ICAO Instructor Competency Framework.
- Thompson, K.D. (2001). Adult educator effectiveness with the training context: a study of trainee perception of effective trainer characteristics. Ph.D. dissertation, Department of Adult Learning and Technology and The Graduate School of The University of Wyoming.
- Yuksel, I. (2009). Instructor Competencies for Online Courses. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1726–1729.