

تأملی بر

دکتر مهدی فیض

# مفهوم شایستگی

نگاهی به مباحث مطرح شده در سند «مبانی نظری و فلسفهٔ تعلیم و تربیت» (مصوب سال ۱۳۹۰) نشان می‌دهد که مفهوم شایستگی مورد توجه سیاستگذاران و طراحان این سند بوده است. برای مثال، در بخش اهداف تربیت آمده است:

«برای نقش آفرینی در امر تحقق حیات طیبه برای فرد و جامعه، به صورت مناسب، با توجه به روند تکوین و تحول هویت، لازم است متریان نخست مجموعه‌ای از شایستگی‌های لازم را کسب نمایند. چنان که گذشت، منظور از شایستگی‌های لازم، مجموعه‌ای ترکیبی از صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی (نظیر تعقل، معرفت، ایمان، اراده و تقوا) ناظر به تکوین و تعالی هویت در تمام شئون زندگی و تمام مؤلفه‌های جامعهٔ صالح است که متریان در جهت درک موقعیت خود و دیگران و عمل برای بهبود مستمر آن در راستای آماده شدن برای تحقق مراتب حیات طیبه باید آن‌ها را کسب کنند. ...» (مبانی نظری و فلسفهٔ تعلیم و تربیت، آذرماه ۱۳۹۰: ۱۵۴-۱۵۳).

در این بیانیه نیز بنابر آنچه که در مفهوم «تعلیم و تربیت» گفته شد، طبیعتاً به مفهوم شایستگی اشارات آشکاری شده است. در زیر به نمونه‌هایی از این گزاره‌ها اشاره می‌شود:

«بند ۵. زمینه‌سازی کسب شایستگی‌های پایه با تأکید بر خصوصیات مشترک اسلامی ایرانی و انقلابی، در راستای تکوین و تعالی پیوستهٔ هویت دانش‌آموزان در ابعاد فردی، خانوادگی و اجتماعی. بند ۲۴. روحیهٔ کارآفرینی، کسب شایستگی‌های عام حرفه‌ای و مهارتی و هنری زمینه‌ساز کار مولد.»

برای شناخت هر مفهوم، ضروری است آن را در یک نظام مفهومی بررسی کنیم. نظام مفهومی مرتبط با شایستگی عبارت است از: شایستگی، شایسته، الگوی شایستگی، مدل عمومی شایستگی و نقش.

در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نیز یکی از مفاهیم



## مفهوم شایستگی<sup>۱</sup> و شایسته<sup>۲</sup>

رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی رویکرد جدیدی نیست. شایستگی موضوعی بسیار کهن و پرسابقه است و در آثار یونان باستان، آیات قرآن کریم، کلام معصومین(ع)، ادبیات حکما و اشعار شاعران، نمونه‌های آن به وفور یافت می‌شود. در ادبیات کشورهای غربی این اصطلاح در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوائل دهه ۱۹۷۰ رونق چشمگیری یافت و به یکی از پرکاربردترین مفاهیم مورد استفاده مؤسسات و نهادهای آموزشی و اعتبارسنجی تبدیل شد. عهدنامه امام علی(ع) خطاب به مالک اشتر، مملو از شایستگی‌های مورد انتظار از رده‌های گوناگون مسئولان در حکومت اسلامی است. رومی‌های قدیم، شکلی از شایستگی را در تلاشی برای ارائه ویژگی‌های یک «سرباز خوب رومی» به کار برده‌اند. **خواجeh نظام الملک** در کتاب «سیاست‌نامه»، شایستگی‌های مطلوب برای بسیاری از پست‌ها و مقامات حکومتی را فهرست کرده است. با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی و تعریف‌هایی که درباره آن ارائه شده است، اولین چیزی که به خوبی مشخص می‌شود، فقدان تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و ماهیت آن است. شایستگی (صلاحیت) در لغت به‌عنوان درخور، سزاوار، کفایت‌کننده، قابل پذیرش، توانا و دارنده آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه‌ای خاص مطرح شده است و با داشتن گواهی در آن حرفه ارتباط مستقیمی دارد (معین، ۱۳۶۴). **صافی** (۱۳۷۶) و **ملکی** (۱۳۷۶) نیز بر همین تعریف تأکید دارند. فرهنگ آکسفورد شایستگی را «قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه» تعریف کرده است (آکسفورد، ۲۰۰۵).

اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها به کار می‌رود که ترکیب پیچیده و واحدی از **دانش، مهارت، توانایی‌ها** و **انگیزه‌ها** را منعکس می‌کند و با عملکرد در یک نقش خاص مرتبط است. برای مثال، شایستگی گوش دادن که معمولاً در مدل‌های شایستگی وجود دارد، شامل رفتارهایی از قبیل تماس چشمی، تکان دادن سر، تصدیق شفاهی، تعبیر صحیح و... است. اینکه فرد چطور شایستگی گوش دادن را به‌طور مناسب به کار ببرد، به دانش درباره گوش دادن، توانایی درک شنیده‌ها، مهارت درباره رفتارهای گوش دادن و نهایتاً انگیزه برای گوش کردن وابسته است (OSI, 2003). این تعریف مبنای بسیاری از پژوهش‌هاست.

**فیض و همکاران** (۱۳۸۸) در یک پژوهش کیفی به این نتیجه رسیدند که عنوان شایستگی فقط باید به مقولاتی نسبت داده شود که: اولاً: سرمایه‌ای قابل یادگیری باشد؛ ثانیاً: ارتقای مستمر برای آن امکان‌پذیر باشد؛ ثالثاً: در راستای تعالی فرد و کمک او به تعالی دیگران قابل استفاده باشد. به‌علاوه اینکه هر شایستگی، هم‌زمان جزئی از شایستگی فراتری است که خود نیز به اجزای فروتری قابل تجزیه است. نکته مهم دیگر در مورد شایستگی‌ها این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع و از یک جنس نیستند و همین موجب شده است که صاحب‌نظران به دسته‌بندی انواع شایستگی‌ها بپردازند. **سینگالا**<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۵) اعتقاد دارند که برخی سازمان‌ها شایستگی‌ها را به‌عنوان جنبه‌هایی از کلیت شخص در نظر می‌گیرند که عبارت‌اند از (مؤمنی، ۱۳۸۷):

- استعدادها (کلامی، عددی، فضایی)
  - مهارت‌ها و توانایی‌ها (تفکر، رهبری)
  - دانش‌ها (عمومی، حرفه خاص، شغل خاص، سطح خاص، سازمان خاص)
  - شایستگی‌های فیزیکی (طراقت و بنیه، انرژی)
  - سبک‌ها (رهبر، مدیر، کارگر)
  - شخصیت (جهت‌گیری اجتماعی)
  - اصول، ارزش‌ها، اعتقادات، نگرش‌ها و روحیات (مردم‌داری، دلسوزی، انصاف)
  - علاقه‌ها (در ارتباط با مردم، در ارتباط با حقایق)
- مفهوم شایستگی معمولاً در دو حالت متصور است: یکی بیشتر به صلاحیت کلان فرد در موقعیت شغلی وی اشاره دارد و دیگری بیشتر به صلاحیت‌هایی که باید در کنار هم جمع شوند تا فرد را در یک موقعیت شغلی موفق سازند (کوپر، ۱۹۹۸). اولی نشانگر توانایی کلان یعنی شایسته بودن فرد برای انجام اثربخش کارهای مربوط به شغل است و تعریف دوم ناظر به ویژگی (شایستگی)‌هایی است که فرد برای عملکرد اثربخش در یک شغل خاص نیاز دارد. این دو تعریف با وجود نزدیکی به یکدیگر، متفاوت‌اند. دومی دربردارنده آن چیزی است که برای موفقیت در یک شغل لازم است، درحالی که اولی با استانداردی که هر فرد برای توفیق در یک شغل با آن سنجیده می‌شود، ارتباط دارد. با دقت در نکات فوق می‌توان ارتباط منطقی دو مفهوم را در



گزاره مثالی زیر خلاصه کرد:

### معلم شایسته فردی است که همه شایستگی های معلمی

را داراست.

بدین ترتیب، واژه شایسته برای یک فرد، جمع پذیر نیست، ولی واژه شایستگی جمع پذیر است. برای مثال، معلم شایسته و شایستگی های معلمی، مهندس شایسته و شایستگی های مهندسی، پزشک شایسته و شایستگی های پزشکی، رهبر شایسته و شایستگی های رهبری، قاضی شایسته و شایستگی های قضاوت. امروزه در ارزیابی نظام های آموزشی، شایستگی های ایجاد شده در دانش آموختگان آن نظام، مورد توجه ویژه قرار می گیرد. **بازرگان (۱۳۸۳)** تأکید دارد: «در ارزیابی اثربخشی برنامه های درسی در نظام های آموزشی، علاوه بر جنبه های کسب دانش و پرورش توانایی های شناختی، باید تأثیر نظام را در تغییر نگرش و نظر دانش آموختگان از جنبه های انگیزشی، انضباطی، سخت کوشی، شهروندی و به طور کلی رفتاری و عقیدتی در نظر گرفت» (ص ۷۹). برای مثال، در پژوهشی که **شارع پور و همکاران (۱۳۷۹)** به منظور بررسی میزان شایستگی های کلیدی<sup>۴</sup> دانشجویان سال آخر چند دانشگاه انجام دادند، این دانشجویان در اکثریت قریب به اتفاق ۱۶ شایستگی مورد ارزیابی، نمره ای کمتر از متوسط دارند. به علاوه اینکه در چنین پژوهشی (که به روش خودارزیابی صورت گرفته است) آنچه محتمل است، بزرگ نمایی دانشجویان از قابلیت ها و توانایی های فردی خود است که نتیجه واقعی ارزیابی را با ضریبی کاهنده مواجه می کند.

### الگوی شایستگی

اگر همه شایستگی های مورد انتظار از یک نقش یا شغل مطلوب و آرمانی را در مدلی مفهومی تصور کنیم، اصطلاح جدیدی با عنوان الگوی شایستگی شکل می گیرد. الگوی شایستگی مفهوم نسبتاً جدیدی است که بسیاری از انتظارات مورد توجه صاحب نظران را در خود جای می دهد. با نگاهی به ادبیات رایج در توسعه منابع انسانی، اصطلاح مدل یا الگوی شایستگی برای مشاغل و حرف مختلف به کرات دیده می شود. برای مثال، الگوی شایستگی معلمان، الگوی شایستگی مدیران، الگوی شایستگی پزشکان، الگوی شایستگی مشاوران، الگوی شایستگی قضات و در نهایت الگوی شایستگی رهبران.

الگوی شایستگی می تواند در حوزه های گوناگون نظام آموزشی، از جمله مدیریت آموزشی، برنامه ریزی آموزشی، برنامه ریزی درسی، جذب دانشجو و نهایتاً ارزشیابی در سطوح متفاوت آن، کاربرد داشته باشد. به عبارت دیگر، کل فرایند طراحی و ارزیابی هر نظام آموزشی را می توان بر مبنای الگوی شایستگی پایه گذاری کرد. اهمیت پرداختن به این موضوع را از منظر شایسته سالاری نیز که یکی از نیازهای جدی امروز کشور ماست، می توان بررسی کرد. **شایسته سالاری در یک سازمان به این معناست که در آن، برخورداری از صلاحیت، قابلیت ها و مهارت های انجام وظایف و رفتار شایسته کارکنان، نوعی ارزش تلقی شود و معیار اصلی انتخاب و گمارش افراد در وظایف سازمانی و اقدامات نگهداشت و بهسازی آنان، شایستگی آن ها باشد.** البته باید توجه داشت که شایستگی اساساً مفهومی نسبی است که در شرایط گوناگون و از محیطی به محیط دیگر متفاوت خواهد بود. به بیان دیگر، فردی که در یک محیط محدود و در میان همگنان خود، شایسته ترین به حساب می آید، لزوماً در محیطی بزرگ تر و در میان افرادی با قابلیت های برتر، شایسته ترین نخواهد بود. یا فردی که در یک شغل و تخصص خاص، شایسته ترین تلقی می شود، به احتمال زیاد در وظیفه و تخصصی دیگر از چنین امتیازی برخوردار نیست.

برای مثالی از الگوی شایستگی، کلنوسکی<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) استانداردهای مورد استفاده در آمریکا و انگلستان را برای تعیین صلاحیت حرفه ای معلمان، این گونه معرفی کرده است (سیف ۱۳۸۴: ۲۵۸):

- دانش حرفه ای (شامل دانش نظری و تعهد و شایستگی عملی).
- یادگیری در تمام عمر.
- دانش معلمی.
- ویژگی های اخلاقی.
- دانش مربوط به دانش آموزان و مشکلات یادگیری آنان.
- دانش نظریه ها و راهبردهای آموزشی.
- دانش منابع آموزشی.
- دانش موضوع های خاص آموزشی.
- شرکت های برتر جهان، استخدام را نه فقط براساس دانش و مهارت، بلکه براساس قابلیت های فرد انجام می دهند. قابلیت ها

مجموعه‌ای مرکب از مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارها هستند که مستقیماً با عملکرد موفق فرد در یک شغل یا نقش خاص مرتبط هستند. از نظر این شرکت‌ها دانش و مهارت را می‌توان به‌دست آورد و به دیگران انتقال داد، در حالی که بخشی از قابلیت‌ها حداقل در کوتاه‌مدت و به‌راحتی قابل اکتساب نیستند و نمی‌توان آن‌ها را به دیگران منتقل کرد. در نظام‌های مؤثر و معتبر استخدام، ابتدا فهرستی از قابلیت‌ها و شایستگی‌های لازم برای انجام موفق هر شغل فراهم می‌شود. این فهرست را از طریق تجزیه و تحلیل شغل، تجزیه و تحلیل رفتارهای کارکنان کارآمد، الگوبرداری از سازمان‌های مشابه و مصاحبه با خبرگان تدوین و تنظیم می‌کنند (ابوالعالی، ۱۳۸۵).

### مدل عمومی شایستگی

منظور از مدل عمومی شایستگی، تشریح و توصیف صریح یک شایستگی در قالب مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن است، چرا که هر شایستگی آمیزه‌ای از چند مؤلفه نسبتاً مستقل است.

با پخته‌تر شدن مفهوم شایستگی، دیدگاه شایستگی حوزه‌های مشخص‌تری را دربرگرفت. برای مثال، ترکیب دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌ها (KASOs) که عملکرد بالاتر از متوسط را متمایز می‌کند (میرابیل، ۱۹۹۷). کاتانو و همکاران (۲۰۰۱) بحث کرده‌اند که در اکثر تعریف‌ها، شایستگی‌ها گروه‌هایی از رفتارهای مرتبط با KASOs مورد نیاز با جنبه عملیاتی قلمداد می‌شوند. در هر دو مورد، مسئله اصلی ویژگی‌ها یا رفتارهای شخصی است که به عملکرد شغلی موفق منجر می‌شوند. تأکید برخی از تعریف‌ها روی شایستگی‌های مربوط به کارکنان برتر، با دیگران فرق دارد. همچنین اساس تعریف روی عملکرد «موفق» است که کماکان تعریف نشده باقی مانده است. عملکرد موفق در طیف صرفاً مکفی تا عالی گسترده است. KASOs عبارت‌اند از:

**Knowledge:** دانش و ساختار فنی و تخصصی شغل که مستقیماً در عملکرد شغلی دخالت دارد (مثل داشتن دانش و آگاهی از سبک‌های مناسب برقراری ارتباط).

**Skill:** مهارت و توان انجام وظایفی که به استفاده از ابزار، تجهیزات و ماشین‌آلات نیاز دارد (مثل مهارت کار با رایانه).

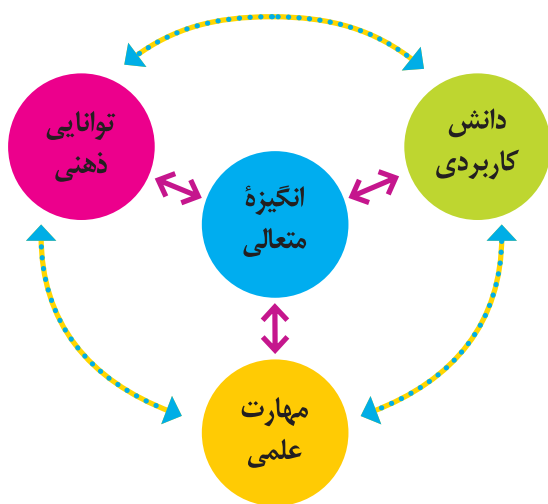
**Ability:** توانایی و قابلیت انجام فعالیت‌های جسمی و ذهنی

مورد نیاز وظایفی که ابزار و تجهیزات در آن‌ها دخیل نیستند و غالباً کاربرد اصول علمی و مبتنی بر دانش کار را منعکس می‌کنند (مثل توانایی تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در تعارض).

**Other Characteristics:** ویژگی‌های دیگر شامل انگیزه‌ها، تمایلات، خلق‌وخو و ویژگی‌های شخصیتی (مثل خودآگاهی و اعتمادبه‌نفس) (نظری‌منش، ۱۳۸۵).

در مجموع می‌توان ادعا کرد، هر شایستگی ترکیبی پیچیده از انگیزه، توانایی ذهنی، دانش کاربردی و مهارت عملی است که احتمال توفیق فرد را در نقشی خاص، به‌طور کاملاً محسوس، افزایش می‌دهد و وجود آن، وی را برای پذیرش مسئولیت آن نقش قابل اعتمادتر می‌سازد. این ترکیب را مدل عمومی شایستگی می‌نامند. البته در اینکه مدل عمومی شایستگی چه مؤلفه‌هایی دارد، دیدگاه واحدی وجود ندارد. در عین حال، با توجه به اشتراک دیدگاه‌ها و اجماع نسبی در آن، می‌توان شکل ۱ را مبنای برنامه‌ریزی‌های آموزشی و ارزیابی‌های آن دانست (فیض، ۱۳۸۹):

شکل ۱. الگوی عمومی شایستگی



بر این اساس، برای هر یک از شایستگی‌ها، مؤلفه‌های چهارگانه نسبتاً متمایزی قابل شناسایی است که این مؤلفه‌ها در تقسیمی کلی و تا حدی تسامحی عبارت‌اند از:  
الف) مؤلفه عمدتاً نگرشی / انگیزشی





ب) مؤلفه عمدتاً توانایی ذهنی

پ) مؤلفه عمدتاً دانش کاربردی

ت) مؤلفه عمدتاً مهارت عملی

باید دانست که تدوین هر مدل عمومی برای شایستگی، در اولین گام نیازمند اجماع در تعریف مفهوم شایستگی است. سپس باید بر مبنای تعریف و رویکرد انتخاب شده، مدل عمومی شایستگی را تدوین کرد. امروزه مدل‌های عمومی متعددی برای شایستگی مطرح است، ولی می‌توان گفت اکثر آن‌ها تا حدودی بر موارد زیر مبتنی هستند:

الف) حاوی خوشه دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها، انگیزش، باورها، ارزش‌ها و رغبت‌ها.

ب) مرتبط با بخش مهم شغل.

ج) مرتبط با عملکرد برتر یا اثربخشی.

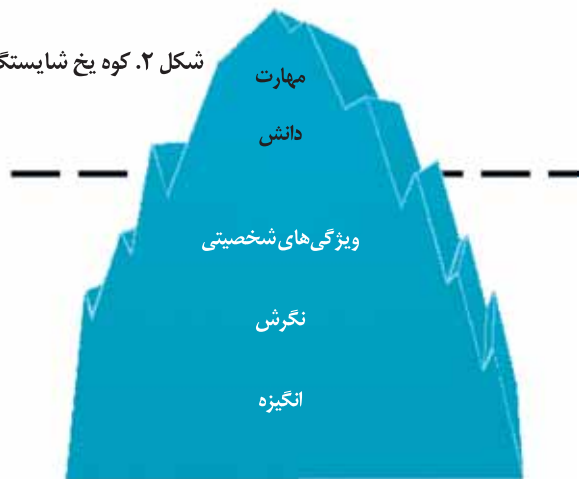
د) مرتبط با استانداردهای پذیرفته شده قابل مشاهده و قابل سنجش.

ه) مرتبط با جهت‌گیری راهبردی.

و) قابل بهبود از طریق آموزش و پرورش (اثباتی، ۱۳۸۵).

در برخی منابع، شایستگی‌ها به کوه یخی تشبیه شده‌اند که بخش عمده آن در زیر آب قرار دارد (دری و همکاران، ۱۳۸۵). به عبارت دیگر، بعضی مؤلفه‌های شایستگی، به آسانی در رفتارهای قابل مشاهده نمود می‌یابند و بنابراین به آسانی تعریف می‌شوند و قابل دسترس‌تر و قابل شناسایی‌تر هستند. برای مثال، دانش و مهارت در سطح قرار دارند. در حالی که ارزش‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و انگیزه‌ها زیر سطح آب قرار دارند و مشهود نیستند.

شکل ۲. کوه یخ شایستگی



### نسبت شایستگی و نقش

برای هر انسانی در حال و آینده زندگی‌اش نقش‌های متعددی قابل تصور است که از وی انتظار می‌رود در همه آن‌ها موفق و سربلند باشد. مفهوم شایستگی معمولاً برای یک نقش واحد در نظر گرفته می‌شود. برای مثال، برای یک معلم نقش‌های متعددی از قبیل فرزند والدین خود، همسر، پدر یا مادر فرزندان خود، یک عنصر فعال سیاسی و اجتماعی قابل تصور است. در عین حال، وقتی از مقوله معلم شایسته و همچنین شایستگی‌های معلمی سخن به میان می‌آید، به عمد، تنها نقشی که از وی مورد توجه ما قرار می‌گیرد، نقش شغلی اوست و نه نقش‌های خانوادگی و سیاسی و... نکته حائز اهمیت این است که اگرچه هر انسانی در نقش‌های متفاوت حضور می‌یابد، ولی وجودی بسیط و یکپارچه دارد که بی‌توجهی به این ویژگی، ما را از تحلیل واقعیت‌ها و اجرای راهکارهای بنیادین در تعلیم و تربیت دور می‌کند. در این زمینه، **استفان کاوی (۱۳۸۶)** تأکید دارد:

همه نقش‌ها حائز اهمیت‌اند، لذا موفقیت در یک نقش نمی‌تواند شکست در نقش دیگر را توجیه کند. به بیانی دیگر، موفقیت در کسب و کار، ناکامی در زندگی زناشویی را توجیه نمی‌کند یا کامیابی در خدمت و ایثار به جامعه، نمی‌تواند قصور در وظیفه پدر نسبت به فرزند را برطرف کند. از سوی دیگر، موفقیت یا ناکامی در هر نقش، کیفیت نقش‌های دیگر و کل زندگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بدون توجه به این «تصویر بزرگ از کلیت وجود انسان» که نمایانگر هشیاری ما نسبت به نقش‌هایمان است، ممکن است به سادگی اوقات خویش را به چند نقش خاص اختصاص دهیم و از توجه و صرف وقت در نقش‌های دیگر غافل بمانیم (استفان کاوی، ۱۳۸۶). نکته فوق درباره معلم عزیز که خواسته یا ناخواسته علاوه بر نقش شغلی و حرفه‌ای خود، در جایگاه الگو برای دانش‌آموزان نیز قرار دارند، بسیار مهم‌تر و نیازمند تأمل بیشتر در فرایندهای گزینش و تربیت معلم است.

پی‌نوشت

1. Competency
2. Competent
3. Singla
4. Key Competencies
5. Klenowski
6. Knowledge, Abilities, skills & Other characteristics

\* منابع در دفتر مجله موجود است.