کتاب فراگیر راهنمای دیکوم

رابرت ای نورتون
کارشناس ارشد تخصصی
تحقیق و توسعه و استاد دانشگاه با درجه پرفسوری

مرکز آموزش و تربیت برای استخدام
دانشکده ی آموزش
دانشگاه ایالتی اوهایو
خیابان کنی ۱۹۰۰
کولامبس ، اوهایو ۴۳۲۱۰

چاپ دوم ، ۱۹۹۷

موسسه اریک
تهیهٔ و آماده سازی دوبارهٔ اسناد

خلاصه سند

CE ۴۰۱ ۴۸۳

۰۴۰ ۰۷۳

مؤلف : نورتون ، رابرت ای

عنوان : راهنمای دیکوم ، چاپ دوم ،شماره۶۷ از مجموعه آموزشی رهبران.

مؤسسه : دانشگاه ایالتی اوهایو ، کولامبس ، مرکز آموزش و تربیت برای استخدام.

تاریخ چاپ : ۹۷

یادداشت : ۳۱۴ . از طریق انتشارات ، مرکز آموزش و تربیت برای استخدام

قابل دسترسی: خیابان کنی ۱۹۰۰ . کولامبس . OH ۴۳۲۱۰-۱۰۹۰ (شماره سفارش L ۱۶۷ قیمت ۴۹,۵۰ $).

نوع چاپ : راهنما ، غیر قابل استفاده کلاس درس (۰۵۵)

قیمت EDRS : MF۰۱/PC۱۳ به اضافه هزینه پست

اصطلاحات: آموزش بزرگسالان ؛ آموزش مبتنی بر شایستگی ؛ تدوین برنامه درسی ؛ تحلیل شغلی؛ مهارت‌های شغلی؛ پرورش نیروی کار در سطح کارگر ؛ اطلاعات حرفه ای ؛ آموزش پس از دوره متوسطه ؛ آموزش متوسطه

مشخص کننده ها : فرآیند دیکوم

چکیده

این کتاب راهنما برای آماده سازی اشخاصی از بخش های آموزش ، تجارت ، صنعت و دولت به منظور ایفای نقش تسهیل گر دیکوم درتدوین برنامه درسی اختصاص یافته است. در مقدمه راجع به موارد زیر بحث می شود :

دیکوم چیست ؟

چرا منحصر به فرد است .

چرا باید مورد استفاده قرار گیرد .

تسهیل گر دیکوم چه کاری انجام می دهد .

چه کسانی از دیکوم استفاده می کنند .

درچه زمانی باید از دیکوم استفاده شود.

کیفیت دیکوم.

هر یک از هشت بخش بعدی ، به یکی از هشت وظیفه ی دیکوم اختصاص یافته است :

(۱)عرضه ی فرآیند دیکوم به بازار

(۲)تشکیل کارگاه دیکوم

(۳)عضوگیری برای کارگاه دیکوم

(۴)توجیه و هدایت کارگاه دیکوم

(۵)اداره کردن فرآیند گروهی

(۶)تسهیل در تهیه ی جدول دیکوم

(۷)تایید نتایج حاصل از کارگاه دیکوم

(۸)هماهنگ کردن فعالیت ها و نهایی کردن آن ها پس از اجرای کارگاه دیکوم.

هر وظیفه می تواند شامل ۶ تا ۲۱ تکلیف کاری باشد. در مورد چگونگی کامل کردن هر تکلیف کاری ، اطلاعات لازم ارائه می شود. منابع مربوط به هر وظیفه در پایان آن بخش آمده است. همچنین در ادامه فهرستی از ۳۱ منبع با تأکید بر روش شناسی دیکوم می آید. ضمیمه شامل موارد زیر است :

اسلاید های اصلی دیکوم

مقاله ای با عنوان ویژگی جملات و عبارات مربوط به تکلیف کاری یا کار

واژه نامه تخصصی اصطلاحات دیکوم و آموزش مبتنی بر شایستگی

مقاله ای با عنوان «CBE: رویکردی اثر بخش و واقع بینانه در تربیت و آموزش » (از رابرت نورتون)

تاریخچه ی مختصر دیکوم

بحثی پیرامون مشکلات اساسی که احتمالاً در ضمن کار با کمیته های دیکوم پیش می آید (YLB).

****

****

نسخه هایی که EDRS تکثیر کرده است بهترین نسخه هایی است که از سند اصلی می توان دریافت کرد *

****

دپارتمان آموزش آمریکا
ادارهٔ پژوهش و پیشرفت آموزشی
مرکز اطلاعات منابع آموزشی(اریک)
تکثیر سند حاضر با حفظ هویت و محتوای آن مجاز است و منع قانونی ندارد.

- در این ویرایش جهت بهبود کیفیت تغییرات جزیی اعمال شده است. حق تغییرات برای مولف محفوظ است.
- نقطه نظرات یا عقاید مطرح شده در این سند لزوماً بیانگر موضوع یا خط مشی رسمی OERI(= ادارهٔ پژوهش و پیشرفت آموزشی) نیست.

اجازهٔ تکثیر و انتشار این مطلب از سوی مولف و ناشر به مرکز اطلاعات منابع آموزشی(اریک) داده شده است.

رابرت ای نورتون
کارشناس ارشد تخصصی
تحقیق و توسعه و استاد دانشگاه با درجه پرفسوری

مرکز آموزش و تربیت برای استخدام
دانشکده ی آموزش
دانشگاه ایالتی اوهایو
خیابان کنی ۱۹۰۰
کولامبس ، اوهایو ۴۳۲۱۰
چاپ دوم ، ۱۹۹۷

موسسه اریک
تهیهٔ و آماده سازی دوبارهٔ اسناد

کتاب فراگیر راهنمای دیکوم

ضروری است اشخاصی که به عنوان هماهنگ کننده و یا تسهیل‌گر کارگاه‌های دیکوم برنامه ریزی می کنند قبل از انجام هر تحلیلی ، آموزش‌های لازم را در این زمینه ببینند و تمرین کنند. این کتاب راهنما به عنوان منبع اصلی برای چنین آموزش‌هایی در نظر گرفته شده است. مرکز آموزش و تربیت برای استخدام ، به طور مرتب آموزش های مورد نیاز را برای تسهیل‌گران دیکوم ارائه می‌دهد. آنان می توانند با داشتن صلاحیت لازم گواهی‌نامه تسهیل‌گر دیکوم را دریافت کنند.

حق چاپ © ۱۹۹۷ . همه ی حقوق نشر برای مرکز تربیت و آموزش برای استخدام ، دانشکده ی آموزش ، دانشگاه ایالتی اوهایو ، محفوظ است.

فهرست مطالب

پیش گفتار
مقدمه ای بر دیکوم ۷
دیکوم چیسصت؟ ۱۰
چرا دیکوم منحصر به فرد است؟ . ۱۳ ۱۱
چرا از دیکوم استفاده کنیم؟۱۵
تسهیل گر دیکوم چه کاری انجام می دهد ۲۱
چه کسانی از دیکوم استفاده می کنند؟ ۲۶
چه زمانی باید از دیکوم استفاده کرد؟ ۲۸
کیفیت دیکوم چگونه است؟ . ۳۰

وظیفه A:
اسلایدهای اصلی دیکوم

تکلیف کاری A-۱- مفاهیم، منطق و فواید دیکوم ۴۴
تکلیف کاری A-۲- تهیهٔ محتوای تبلیغی برای ترویج دیکوم ۴۵
تکلیف کاری A-۳- تهیهٔ روش اجرایی کار جهت ارائهٔ خدمات دیکوم ۴۶
تکلیف کاری A-۴- تبلیغ و ترویج خدمات دیکوم. ۴۷
تکلیف کاری A-۵- ارائهٔ مشاوره به مشتریان متقاضی دیکوم ۴۸
تکلیف کاری A-۶- ارزیابی نیازهای مشتری به دیکوم ۴۹
تکلیف کاری A-۷- تدوین توافق نامهٔ خدمات دیکوم ۴۹

منابع:

آگهی برقراری ارتباط با دیکوم
بخشی از خبرنامهٔ سنترگرام
مقالات تبلیغاتی در مورد دیکوم
فرایند دیکوم.
نمونهٔ موافقت نامه
موافقت نامهٔ کارگاه دیکوم

وظیفه B:
برنامه ریزی روی کارگاه دیکوم

تکلیف کاری B-۱- بررسی پژوهش‌ها و آثار مکتوب تحلیل‌های شغلی موجود ۸۱
تکلیف کاری B-۲- علاقمندسازی ذینفعان به دیکم ۸۲
تکلیف کاری B-۳- تدوین چهارچوب برای انتخاب اعضاء کارگاه دیکم ۸۷
تکلیف کاری B-۴- تجهیز کارگاه دیکوم ۸۸
تکلیف کاری B-۵- جدول زمانبندی و فعالیت‌های مربوط به اجرای دیکوم ۹۰
تکلیف کاری B-۶- تهیهٔ خدمات پشتیبانی ۴۹
تکلیف کاری B-۷- تصمیم گیری در مورد حضور تماشاگران در کارگاه ۹۳
تکلیف کاری B-۸- انتخاب اعضاء تیم کارگاه دیکوم ۹۴
تکلیف کاری B-۹- آماده‌سازی دستور جلسهٔ کارگاه ۹۷
تکلیف کاری B-۱۰- تهیهٔ تجهیزات و موارد مورد نیاز کارگاه دیکوم ۹۷
تکلیف کاری B-۱۱- آماده سازی فضای کارگاه دیکوم ۹۹
تکلیف کاری B-۱۲- پایش منطقی ترتیب سازماندهی

منابع:

بانک نمودار پژوهشی دیکوم
مبادلهٔ نمودار دیکوم
مراکز و آزمایشگاه‌های منتخب برنامهٔ درسی
دستور کارگاه دو روزهٔ دیکوم.
فهرست وارسی تسهیلات، رسانه‌ها و مواد......
ترتیب پیشنهادی فضای کارگاه دیکوم.....

وظیفه C:
جذب اعضای کمیته کارگاه دیکوم

تکلیف کاری ۱-C تهیهٔ تعریفی دقیق مرتبط با کار از شغل به حرفه، فرایند یا حوزهٔ عملکرد ۷
تکلیف کاری ۲- C منابع جست‌وجوی اعضای کارگاه دیکوم ۱۱۶
تکلیف کاری ۳-C تدوین معیارهای انتخاب کارگر خبره ۱۱۸
تکلیف کاری ۴- Cتعیین و معرفی محدودهٔ حیطهٔ جغرافیایی تحت پوشش ۱۲۲
تکلیف کاری ۵-C تدوین معیارهایی برای صنعت ۱۲۳
تکلیف کاری ۶-C شناسایی رابط‌های اصلی ۱۲۶
تکلیف کاری ۷-C نیازسنجی برای گزارش ناظر(مشاور) ۱۲۶
تکلیف کاری ۸-C نیازسنجی برای مشارکت گروه‌های ذینفع خاص ۱۲۷
تکلیف کاری ۹-C توضیح دیکوم برای توجیه کارفرمایان در ارتباط با جذب کارگران آنها ۱۲۸
تکلیف کاری ۱۰-C دعوت از اعضای کارگاه دیکوم ۱۳۰
تکلیف کاری ۱۱-C کمک به اعضای کارگاه دیکوم در جلب رضایت و موافقت کارفرمایان. ۱۳۱
تکلیف کاری ۱۲-C توجه و تعیین نیازهای ویژه(خاص) ۱۳۱
تکلیف کاری ۱۳-C تاکید و تایید بر مشارکت اعضای کارگاه دیکوم

منابع:

معیارهای گزینش کارگر خبره نمونهٔ نامه به کارفرما ۱۳۳
نمونهٔ نامه به اعضای کارگاه دیکوم ۱۳۴
برگهٔ اطلاعات دیکومبرگهٔ مشخصات اعضای کارگاه دیکوم ۱۳۵

وظیفه D:
هدایت و اجرای کارگاه دیکوم

تکلیف کاری (1T). استقبال از اعضاء کارگاه دیکوم در بدو ورو ۱۴۱
تکلیف کاری (2T). گردآوری اطلاعات مربوط شناسایی به اعضاء کارگاه دیکوم ۱۴۲
تکلیف کاری (3T). معرفی اعضاء کارگاه دیکوم ۱۱۸
تکلیف کاری (4T). ایجاد فضای صمیمانه و خودمانی ۱۴۴
تکلیف کاری (5T). بررسی دستور جلسهٔ کارگاه. ۱۴۵
تکلیف کاری (6T). ارائهٔ دلیل منطقی برای اجرای کارگاه دیکوم ۱۴۶
تکلیف کاری (7T). تبیین نقش‌های تسهیل گر، اعضاء کارگاه، منشی ، ناظران ۱۴۶
تکلیف کاری (8T). ارائهٔ فلسفه و مفاهیم دیکوم. ۱۵۱
تکلیف کاری (9T). بررسی یک نمونه نمودار دیکوم با کیفیت عالی ۱۵۴
تکلیف کاری (10T).آموزش به اعضاء کارگاه دیکوم برای تهیهٔ جملات صحیح ۱۲۸
تکلیف کاری (11T). ارائهٔ مراحل و روند اجرای کارگاه دیکوم ۱۵۸
تکلیف کاری (12T). توضیح خط مشی کلی کارگاه ۱۵۹
تکلیف کاری (13T). اجرای تمرین دستیابی به اتفاق نظر. ۱۵۹
تکلیف کاری (14T). تشریح فعالیت‌های تکمیلی طراحی شده. ۱۶۰

منابع:

مشخصات اعضاء کمیتهٔ دیکوم ۱۶۱
خط مشی توجیهی دیکوم. ۱۶۱
اسلایدهای مکمل ۱۶۱
تدوین جملات تکلیف کاری ۱۶۱

وظیفه E:
فرآیند اجرای کار در گروه را مدیریت کنید

تکلیف کاری ۱--E(E۰۱T سرعت پیشرفت کار در گروه را کنترل کنید
تکلیف کاری ۲--E(E۰۲T تضادها و نگرانی‌های گروه را حل کنید
تکلیف کاری ۳--E(E۰۳T گروه را روی موضوع مورد نظر متمرکز کنید
تکلیف کاری ۴--E(E۰۴T مقررات و قوانین را برای ناظران اجرا کنید
تکلیف کاری ۵--E(E۰۵T مشارکت اعضاء کارگاه دیکوم را در بحث‌ها متوازن کنید
تکلیف کاری ۶--E(E۰۶T برای تقویت رفتار موثر تلاش کنید
تکلیف کاری ۷--E(E۰۷T با اعضائی که در فرایند کارگاه اختلال می‌کنند
تکلیف کاری ۸--E(E۰۸T به سئوالات پرسیده شده رسیدگی کنید
تکلیف کاری ۹--E(E۰۹T پیشرفت کارگاه را ارزیابی کنید.
تکلیف کاری ۱۰--E(E۱۰T تا آنجا که ممکن است مهمان‌نوازی کنید
کار تکلیف کاری ۱۱--E(E۱۱T جلسهٔ بی نتیجه را خاتمه دهید

منابع:

وظیفه F:

تسهیل کردن تدوین نمودار دیکوم

تکلیف کاری F-۱- اجرای فرایند بارش فکری برای شناسایی کامل حرفه....... ۷
تکلیف کاری F-۲- بررسی شغل، حرفه، فرایند یا مرور حوزهٔ عملکرد(اجرا).....
تکلیف کاری F-۳- تنظیم جمله‌های وظیفه........................
تکلیف کاری F-۴- جلب توافق نظر جمعی دربارهٔ چیدمان اولیهٔ جمله‌های وظیفه.......
تکلیف کاری F-۵- استفاده از بارش فکری برای تنظیم جمله‌های تکلیف کاری......
تکلیف کاری F-۶- جلب توافق نظر جمعی دربارهٔ جمله‌های تکلیف کاری..........
تکلیف کاری F-۷- بازبینی و اصلاح تمام موارد حل نشده......
تکلیف کاری F-۸- تهیهٔ فهرست دانش و مهارت عمومی......
تکلیف کاری F-۹-تهیهٔ فهرست رفتارهای کارگر...
تکلیف کاری F-۱۰- تهیهٔ فهرست تجهیزات، ابزار، ملزومات و مواد.
تکلیف کاری F-۱۱- تهیهٔ فهرستی از چشم انداز مشاغل و حرفه‌ها در آینده..
تکلیف کاری F-۱۲- تهیهٔ فهرست سرواژه و معانی آن‌ها....
تکلیف کاری F-۱۳- بررسی فهرست حاصل از بارش فکری اولیه.
تکلیف کاری F-۱۴-اصلاح جمله‌های مربوط به وظیفه‌ها و تکلیف‌های کاری.
تکلیف کاری F-۱۵- تنظیم توالی جمله‌های تکلیف کاری......
تکلیف کاری F-۱۶- تنظیم توالی جمله‌های وظیفه....
تکلیف کاری F-۱۷-ارزشیابی نمودار دیکوم با استفاده از استانداردهای تعریف شده برای کیفیت سنجی.
تکلیف کاری F-۱۸- اصلاح بررسی نهایی نمودار دیکوم...
تکلیف کاری F-۱۹- کد گذاری جمله‌های وظایف و تکلیف کاری...
تکلیف کاری F-۲۰- ارزشیابی کارگاه دیکوم...
تکلیف کاری F-۲۱- تدارک مقدمات جلسهٔ اختتامیه، سپاسگزاری و تبلیغات..

منابع:

فهرست افعال دیکوم......
نمون‌برگ ارزشیابی کارگاه دیکوم....

وظیفه G:

راستی آزمایی نتایج دیکوم

تکلیف کاری G-۱- پیش‌نویس نمودار دیکوم را منتشر کنید ..
تکلیف کاری G-۲- روش راستی آزمایی را تعیین کنید ....
تکلیف کاری G-۳- ابزار راستی آزمایی را تهیه کنید......
تکلیف کاری G-۴- مجریان راستی آزمایی را انتخاب کنید
تکلیف کاری G-۵- داده‌های راستی آزمایی جمع آوری کنید ..
تکلیف کاری G-۶-داده‌های راستی آزمایی را تحلیل کنید
تکلیف کاری G-۷-نمودار دیکوم را بر اساس داده‌های حاصل از راستی آزمایی اصلاح کنید ..
تکلیف کاری G-۸-گزارش راستی آزمایی را منتشر کنید

منابع:

نمونه نامه، شکل و چهارچوب‌های راستی آزمایی تکالیف کاری و مقیاس‌های سطح‌بندی.
تاییدیهٔ برنامهٔ درسی فنی، نمونه‌ای از نامهٔ ضمیمه و فرم‌های کتبی شرح تکالیف
نمون‌برگ ثبت‌نام ورودی ..
نمایش نمودار داده‌ها

وظیفه H:

راستی آزمایی نتایج دیکوم

تکلیف کاری H-۱ چاپ جدول اصلاح شدهٔ دیکوم .
تکلیف کاری H-۲ حفظ داده‌های اولیهٔ دیکوم ....
تکلیف کاری H-۳ انتشار جدول اصلاح شدهٔ دیکوم ..
تکلیف کاری H-۴ قدر دانی از کسانی که به فرایند دیکوم کمک کرده‌اند.
تکلیف کاری H-۵ مشورت دربارهٔ به کار گیری نتایج دیکوم
تکلیف کاری H-۶ تعیین نیازهای فراتر از دیکوم برای مشتری

منابع:

نمون‌برگ‌های تحلیل تکلیف کاری
گواهینامهٔ تسهیل گر دیکوم
دعوتنامهٔ سمینار دیکوم

ضمائم

ضمیمه ی B- ویژگی جملات و عبارات مربوط به تکلیف کاری یا کار.
ضمیمه ی C – واژه نامه تخصصی اصطلاحات دیکوم و CBE
ضمیمه ی CBE-D : رویکردی اثر بخش و واقع بینانه در تربیت و آموزش
ضمیمه ی E- تاریخچه ی مختصر دیکوم
ضمیمه ی F- مشکلات اساسی هنگام کار با کمیته های دیکوم

پیش گفتار

این کتاب راهنما مورد تجدید نظر قرار گرفته است و مطالبی نیز بر آن افزوده شده است. از این کتاب می توان برای آماده سازی و تربیت اشخاصی استفاده کرد که از بخش های آموزش ، تجارت ، صنعت و دولت می آیند و می خواهند به عنوان تسهیل گر دیکوم ایفای نقش کنند. دیکوم، رویکردی ابتکاری برای تحلیل حرفه است. از این رو نیاز به یک تسهیل گر با صلاحیت خوب ، کافی وکامل کمیته ای از کارگران تخصصی و حرفه ای دارد. تجربه‌ی طولانی ما در زمینه‌ی فرآیند دیکوم ثابت کرده است که نقش تسهیل گر در دستیابی به یک فهرست کیفی از وظایف و تکالیف کاری(کارها)مرتبط با حرفه، نه تنها پیچیده است بلکه رکنی کاملاً اساسی به شمار می آید ، فهرستی که در کارگاه دیکوم تهیه می شود، وظایف و کارهای مرتبط با هر شغل یا حرفه را تعریف می کند.

نقشه یا جدول پژوهشی که از کارگاه دیکوم حاصل می شود، به عنوان پایه‌ی اصلی عمل می کند، که بر اساس آن می توان برنامه آموزش مبتنی بر شایستگی یا برنامه های آموزشی را تدوین یا برنامه های موجود را به روز رسانی کرد. به دلیل ماهیت پیچیده فرآیند تدوین برنامه‌ی درسی برای دنیای کار و پیچیدگی نقش تسهیل گر دیکوم ، به طور جدی توصیه می کنیم کسانی که قصد دارند کارگاه های دیکوم را تسهیل هدایت و هماهنگ کنند، قبل از انجام هر تحلیلی برای شروع کار لازم است آموزش ها و تمرین های کافی و مناسب را در این زمینه کسب نمایند. این کتاب راهنما به عنوان منبع اصلی آموزش برای تسهیل گران دیکوم به شمار می آید.

تمام افتخار از آن «لاری کافین» و «دونالد گلندنینگ: از دانشکده‌ی «هالند» ، چارلوت تاون از موسسه پی ای ، آی کاناداست. آنان تجربیات گسترده و موفقیت آمیز خود را در زمینه فرایند اجرای دیکوم بی دریغ در اختیار مولف کتاب قرار دادند همچنین آقای «رابرت ای آدامز» از نوواسکوتیای کانادا که یکی از اولین مؤلفان و نویسندگان دیکوم است را شاید بیش از هر کس دیگر بتوان «مبتکر» نسخه‌ی کانادایی فرآیند دیکوم نامید. لازم است از آقای مارک نیوتن ، که با عنوان کارمند مرکز در سال۱۹۸۲ پشتیبانی مالی از نخستین کارگاه اجرایی شغل تسهیل گر دیکوم را فراهم نمود و تهیه چاپ نسخه ۱۹۸۲ این کتاب راهنما را بر عهده گرفت تشکر و سپاسگزاری نمائیم. از آقای آدنی میلر بیچ نیز در زمانی که در مرکز اشتغال داشت ، هماهنگی‌های لازم را جهت برگزاری کارگاه به عمل آورد و بسیاری از کارگاه های دو روزه در سراسر کشور را هدایت کرد قدردانی می کنیم.

آقای رابرت ای نورتون ، سرپرست برنامه‌ی دیکوم ، در دسامبر سال ۱۹۹۴ در دالاس تگزاس ، کارگاه تسهیل گر دیکوم با عنوان سمینار جذب اعضای دیکوم سازماندهی کرد. در این جلسه آقای جان هارت ، تسهیل گر مُجَرب بین‌المللی از دانشکده‌ی هامبر ، تورنتو ، آنتریو ، کانادا برای تسهیل گری کارگاه برگزیده شد. تسهیل گران مجرب دیگری که اعضای

کمیته‌ی بین المللی کارشناسان را تشکیل می دادند ، عبارت بودند از :

دارل دانگن از دانشکده‌ی فنی ایالتی تگزاس، واکو، تگزاس

تیم فیلد ، دانشکده‌ی سنت کلر، چادام از آنتریو ، کانادا

جودی نیل از دانشکده‌ی فنی مورین پارک ، فوند دولاک ، ویسکانسین

رابرت . ای . نورتون از مرکز تربیت و آموزش برای استخدام از دانشگاه ایالتی اوهایو ، کولامبس ، اوهایو ؛

جینی توماس از بخش دانشکده‌ی، علوم اجتماعی ایالتی دالاس» از دالاس ، تگزاس

مایک زاگوراک از شرکت ثبت شده‌ی دوفاسکو ، همیلتون ، آنتریو ، کانادا.

افراد زیاد دیگری از جمله آقای رابرت . ای . نورتون ، کارشناس ارشد تحقیق و توسعه در مرکز تربیت و آموزش برای اشتغال در تالیف این کتاب راهنما همکاری داشته اند. آقای رابرت با استفاده از نتایج حاصل از یک کارگاه دیکوم با عنوان « نقش تسهیل گر دیکوم ، در سازماندهی چارچوب ها و معیار ها» ، نسخه‌ی پیش نویس را آماده کرد.

نتایج حاصل از کارگاه دیکوم اجرا شده در سال ۱۹۹۴ از سوی ۴۲ تسهیل گر کارآموخته و مجرب در سال ۱۹۹۶ در سطح ملی به تایید رسید. نتایج تایید شده کارگاه دیکوم و تکلیف کاری، هر دو در جدول پژوهشی تهیه شده توسط تسهیل گر دیکوم در صفحات اول این کتاب آمده است. با وجود این که نسخه‌ی پیش نویس توسط یک نفر تهیه شده، اما افکار و تجربیات شخصی و اجرایی بسیاری از افراد در آن لحاظ شده است. نویسنده بر این باور است که اصلاحات و پالایش انعکاس یافته در نتایج حاصل از فرآیندها به خاطر اجرای کارگاه‌های دیکوم و کاربرد گسترده و موفقیت آمیز آن بوده است. نویسنده‌ی کتاب، خود بیش از ۳۰۰ کارگاه را هدایت کرده است و سرپرستی ۷۵ موسسه مهارت آموزی را نیز به عهده داشته است. چنانچه اشکال یا ابهامی در محتوای کتاب وجود داشته باشد نویسنده مسئولیت آن را می پذیرد.

فهرست تقدیر و تشکر ما کامل نخواهد شد مگر اینکه از افراد زیر هم نام ببریم ، این افراد در مورد نسخه‌ی پیش نویس این کتاب راهنما، نقد ها و نکات ارزشمندی را متذکر شده اند :

جان هارت ؛ کریستانا مک لنون ؛ جنی توماس ؛ آرون . جی . میلر ؛ دارل دانگن ؛ جیمز . بی . همیلتون و دیوید لابونت.

همچنین از «دبی ویور» که واژه پردازی های ضروری را برای این کتاب راهنما تهیه کرده اند تشکر و سپاسگزاری می کنم. در پایان مراتب قدر دانی خالصانه‌ی خود را به بیش از ۱۰۰۰ نفر از ۷۲ کشور که از سال ۱۹۸۲ تاکنون(۱۹۹۶) برنامه های آموزشی و مهارت آموزی موسسه دیکوم و ارائه گواهینامه‌ی را به اتمام رسانده اند تقدیم می کنم.

دارل ال پارکز
مدیر اجرایی موقت
مرکز تربیت و آموزش برای استخدام
دانشکده‌ی آموزش دانشگاه ایالتی اوهایو

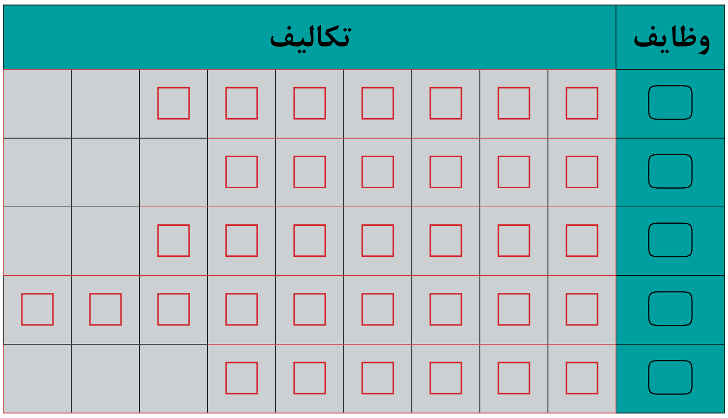
دیکوم چیست؟

دیکوم (DACUM) خلاصه ای از کلمات Developing A Curriculum به معنی تدوین یا توسعه برنامه درسی است. امروزه فرآیند اجرایی دیکوم که در سطح وسیعی در دنیا به کار می رود، یک روش منحصر به فرد ، ابتکاری و بسیار موثر، برای تحلیل شغل و یا حرفه است. همچنین برای تحلیل فرآیند هدایت و اجرا (عملکرد) نیز بسیار موثر و مفید است. کارگاه تحلیل دیکوم نیاز به یک تسهیل گر تعلیم یافته و ورزیده و کمیته ای متشکل از پنج تا دوازده کارگر خبره و متخصص از شغل ، حرفه یا سایر محدوده های مرتبط دارد. جدول نمایی که از کارگاه عادی دو روزه ی دیکوم به دست می آید نموداری مجسم و با ذکر جزئیات از وظایف و تکالیفی است که کارگران درست اندر کار انجام می دهند.

دیکوم :
منحصر به فرد
ابتکاری
موثر

تسهیل گر
دیکوم و ۵-۱۲
کارگر خبره

نمودار پژوهش دیکوم



جملات دقیق
درباره‌ی:
وظایف تکالیف
(کارها) دانش و مهارت‌ها
رفتارهای کارگر ابزار و
تجهیزات توجه به
تمایلات و
گرایشات آینده

در کارگاه دیکوم، علاوه بر تهیه ی جملات دقیق برای وظیفه و تکلیف(کاری) ، فهرست هایی از دانش و مهارت های عمومی ، رفتار های کارگران ، ابزار ، تجهیزات، مواد ، ملزومات ، روند ها و علایق و مسایل آینده ی شغل نیز شناسایی می شود.

دیکوم بر مبنای سه فرضیه منطقی زیر استوار است :

۱- کارگران خبره دقیق تر از هر کس دیگری می توانند شغل یا حرفه ی خود را توصیف و تشریح کنند. کارگرانی که به طور تمام وقت در جایگاه های شغلی (=پست های شغلی) خود مشغول کارند ، کارشناس و خبره ی واقعی آن شغل هستند. با وجود این که سرپرستان و مدیران معمولا آگاهی زیادی درباره ی کار زیر دستان خود دارند ،معمولا فاقد تخصص و کارشناسی لازم برای تحلیل با کیفیت مناسب و عالی هستند.

۲-شیوه ی موثری برای تعریف یک شغل یا حرفه ، توصیف دقیق تکالیفی(کارهایی) است که کارگران خبره انجام می دهند. کارگری موفق است که انواع و اقسام تکالیفی را که مشتری یا کارفرما از او می خواهد انجام دهد. داشتن فقط نگرش های مثبت و دانش برای کسب موفقیت در کار کافی نیست. با پی بردن به آنچه که کارگران خبره (بهترین اجراکنندگان) انجام می دهند، فرصتی در اختیار ما قرار خواهد گرفت که بتوانیم افراد خبره ی دیگری را برای بازار کار آماده کنیم.

سه فرضیه اصلی
برای کمک به تشریح
وتایید عملکرد خوب دیکوم

۳- برای آن که همه ی تکالیف به درستی اجرا شود، لازم است از دانش خاص ، مهارت‌ها، ابزار و رفتار های مثبت کارگر بهره برداری شود. با وجود این که دانش ، مهارت ها ، ابزار و رفتارهای کارگر خود به تنهایی تکالیف کاری نیستند ، ولی از مواردی محسوب می شوند که نقش اساسی در کارگران دارند. درجه اهمیت این چهار عامل قدرت بخش به قدری زیاد است که در فرآیند برگزاری کارگاه دیکوم توجه بسیار زیادی به آن می‌شود و برای هر یک فهرست های جداگانه و تفکیکی تشکیل می دهند. به دلیل این که این ویژگی‌ها متفاوت و متمایز از تکالیف هستند ، برای تدوین یک تحلیل مناسب و با کیفیت عالی برای شرایط عملکرد شغلی، ضرورت دارد که این ویژگی ها به طور جداگانه مورد توجه قرار گیرد.

می‌تواند مشاغل وحرفه‌های زیر را تجزیه تحلیل کند : تخصصی، مدیریتی ، فنی ماهرانه، نیمه ماهرانه

استفاده از دیکوم در تجزیه تحلیل حرفه ها در سطوح مختلف تخصصی ، مدیریتی ، فنی ، مهارتی و نیمه مهارتی بسیار مفید و موثر است. همچنین از آن در تفهیم مشاغل آینده و در تجزیه تحلیل قسمت هایی از وظایف انتخابی از یک حرفه ی مشخص به طور موثری بهره‌برداری می شود. اخیرا با توجه به تاکید بر کیفیت که در نتیجه‌ی اقداماتی مانند مدیریت کامل کیفیت(TQM)[1]، ISO۹۰۰۰[2]، QS ۹۰۰۰[3] مطرح شده است ، فرآیند دیکوم به عنوان مبنا و پایه اصلی برای تجزیه تحلیل سیستم ها و فرآیند های گوناگون صنعتی در سطح وسیعی به کار می رود.

کاربردهای‌خاص عبارتنداز: تحلیل : مشاغل آتی ، مشاغل جزیی، سیستم های صنعتی ، فرایند های صنعتی کارکردهای شغلی

امروزه از اصطلاح دیکوم ، برای کارگاه های دو روزه تحلیل شغل، حرفه، کار یا تکالیف کاری استفاده می کنند، حال آنکه دیکوم به معنی "تدوین یک برنامه درسی" است که از آن در مرکز تربیت و آموزش برای استخدام (CETE)[4] به صورت یک مدل پنج مرحله ای تحت عنوان SCID[5] (برنامه ی درسی منسجم و توسعه ی آموزشی) استفاده می شود. (به صفحات ۳۱-۳۰ که در آن تصویر گرافیکی از مدل SCID آمده است مراجعه کنید). به عبارت دقیق تر در "مرکز تربیت و آموزش برای استخدام" معمولا از دیکوم برای تحلیل دقیق سه مولفه‌ی اصلی به شرح زیر استفاده می شود :

مولفه های دیکوم برای مدل SCID:
A-۲ تحلیل شغلی/حرفه‌ای
A-۳ راستی آزمایی تکلیف
A-۵ تحلیل تکلیف

۱) A-۲ ؛ کارگاه تحلیل شغل / حرفه

۲) A-۳ ؛ فرآیند راستی آزمایی کارها(تکالیف)

۳) A-۵ ؛ فرآیند تحلیل کارها (تکالیف)

۱-Total Quality Manangement

۲- Total Quality Manangment

۳-Quality standard

٤- Center of education and traning for Employment

٥-Systematic curriulum and industrial development

به نظر بسیاری از کاربران بیرونی ، دیکوم تنها معرف کارگاه تحلیل مولفه های مشهودی چون شغل/حرفه است. با توجه به این که دیکوم سابقه ای تقریبا ۴۰ ساله دارد ، توصیه می‌شود که هدف موردنظر و معنای دیکوم و شرح آن را از کاربران جویا شوید.

در ضمیمه ی E ، تاریخچه ی مختصری از دیکوم را برای خوانندگان علاقمند ارائه کرده‌ایم. تاریخچه ی مزبور ابتدا اولین کاربرد های دیکوم را در آثار زیر می یابد:

آغاز مفهوم دیکوم در برنامه‌ی مشاغل شرکت‌های آیوا، کلینتون در اواخر دهه‌ی ۱۹۶۰توسط رابرت‌ای آدامز برای نوواسکوشا نیواستارت ؛ اثری از لاری کافین، دونالدگلندنینگ ودیگران دردانشکده‌ی هلند، شارلوت تاون، PEI : نوشته‌ای از رابرت ای نورتون، آدنی میلر بیچ ، جیمزبی‌همیلتون و دیگران در مرکز ملی پژوهش در باره آموزش حرفه‌ای.

اخیراً رابرت‌ای نورتون ، اسکات کراوز و مشاورانی چون جیمز بی همیلتون، آرون جی میلر، جان هارت ، شارلوت موریس ، جنی توماس ، جولی بلارنی، کریستینا مک لنان و لوداک‌ورث برنامه‌ی دیکوم را ادامه داده و تعداد موسسات را ه اندازی شده‌ی دیکوم و تسهیل گران تعلیم یافته آن را گسترش داده‌اند. ضمناً در ضمیمه‌ی E بررسی مختصری در مورد سایر کاربران عمده در ایالات متحده ارائه شده است.

دیکوم یکی از موثرترین و با کیفیت‌ترین فرایند تحلیل قابل دسترسی موجود به شمار می‌آید.

چرا دیکوم منحصر به فرد است؟

با مقایسه ی دیکوم با روش مصاحبه و مشاهده و بسیاری رویکرد های قدیمی دیگر برای تحلیل شغل وحرفه معلوم می شود که دیکوم بنا به دلایل متعددی منحصر به فرد است. ترکیبی از تاثیرات ویژگی های دیکوم که در ادامه می آید نشان می دهد که دیکوم یکی از اثربخش ترین و با کیفیت ترین فرایند تحلیل برای شغل و حرفه است.

مزایای دیکوم

- **تعامل گروهی** – اعضای کارگاه دیکوم می توانند عقاید خود را آزادانه و بدون محدودیت با هم در میان بگذارند و با حداقل زحمت ، از تلاش و کوشش های یکدیگر بهره ببرند.
- ایجاد بارش مغزی (طوفان ذهنی)قدرت تبادل نظرو شور وشوق را به وجود می‌آورد. استفاده از فرایند تبادل نظر و تکرار موضوع و مفاهیم بحث، بیشترین مزیت(برتری) برای شناسایی وظایف و تکالیف به شمار می‌آید.

دیکوم به دلیل استفاده از فرایند خاص برای حصول کیفیت بی نظیر، منحصر به فرد است

• همیاری گروهی

چنانچه تسهیل و فهیم به درستی صورت گیرد ، اعضای گروه یکدیگر را ترغیب می کنند و سبب هم افزایی قدرت می شوند. در این شرایط است که محصولی با کیفیت عالی تولید می شود.

• اجماع گروهی – اعضای کمیته با راهنمایی تسهیل گر یکی از موضوع ها را ارزشیابی می کنند و آن را آن قدر اصلاح می کنند تا توافق جمعی حاصل گردد.

• آینده – محور : از اعضای کمیته به طور صریح خواسته می شود تا آن دسته از روند ها و مسایل حرفه ای که احتمال دارد در آینده روی شغل آنان تاثیر بگذارد و آن را تغییر دهد ، دقیقاً مشخص کنند.

• ایجاد باور در کارکنان یا فراگیرنده: هنگامی که کارمندان و فراگیرندگان بدانند که کارگران خبره ای که خودشان کار را انجام می داده اند به تعریف وظایف و تکالیف پرداخته و آن ها را شناسایی کرده اند ، حمایت از نتایج تحلیل توسط کارکنان یا فراگیرندگان به شدت افزایش می یابد.

• پیامد جامع: زمانی که از تعداد ۵ تا ۱۲ نفر کارگر خبره از سوی تسهیل گر واجد شرایط دعوت می‌شود و به مدت دو روز آنان در کارگاه دیکوم هدایت و راهنمایی می‌شوند، معمولا همه‌ی وظایف وتکالیف به‌همراه دانش و مهارت‌های عمومی مرتبط ، رفتارهای کارگر ، ابزار ها و تجهیزات و روند ها و مسایل آینده به خوبی و به طور صحیح مورد شناسایی قرار می گیرد.

• کیفیت بی نظیر – با توجه به ترکیبی که از ویژگی‌های کارگاه دیکوم تاکنون بیان شده و وجود این واقعیت که هر یک از اعضا کمیته با سایر اعضایی (۴-۱۱) که کاملا واجد صلاحیت هستند همواره به بحث می‌نشینند و تبادل نظر می‌کنند و مطالب را به طور دقیق مورد ارزشیابی و اصلاح قرار می دهند کیفیت نهایی به حداکثر می رسد.

• هزینه‌ی بسیار کم و قابل قبول: به دلیل استفاده از فرآیندهای کاملا موثر در دیکوم و محدودیت زمان اجرای کارگاه تحلیل دیکوم به مدت دو روز، هزینه اجرایی به شدت کم می شود. حال آن که در بعضی از روش ها مدت ۲۰تا ۳۰ روز زمان لازم است ، تا به نتیجه مشابهی برای شناسایی و تحلیل وظایف و تکالیف کاری برسند که هزینه نسبتاً زیادی را تحمیل می کند.

از آنجا که کارگاه دیکوم جدول دیکوم را از پایه ایجاد می کند و دخالت جدی اعضای کارگاه دیکوم همواره وجود دارد، نتیجه کار به حمایت و باور بسیار راسخی می انجامد که از هیچ راه دیگری قابل حصول نیست. در پایان کارگاه دو روزه دیکوم معمولا اعضای کارگاه دیکوم با توجه به امکاناتی که دارند پیشنهاد می کنند که مواد و تجهیزاتی را برای اجرای بهترین نوع برنامه ها اهدا نمایند. همچنین انواع کمک های دیگر مانند جذب دانش آموزان ، انجام وظیفه به عنوان سخنگوی مهمان ، بر عهده گرفتن میزبانی بازدید های میدانی، و ارائه تجارب یادگیری مبتنی بر محل کار در قالب کارآموزی فردی یا جمعی نیز مطرح می شود.

دیکوم دارای فرایند تحلیل بسیار موثری است.

دیکوم فرایندی کم هزینه است.

دیکوم به باور و حمایت راسخ کارگر منتهی می‌شود.

چرا از دیکوم استفاده می کنیم؟

کیفیت کارمندان مهم است. عملکرد کارکنان

برای استفاده از فرایند دیکوم ، دلایل متعددی وجود دارد. می دانیم موفقیت هر شرکت یا سازمانی همواره وابسته به عملکرد کیفی کارمندان آن است. مدارس ، دانشکده ها و شرکت ها برای آموزش و تربیت فراگیرندگان و دستیابی به نیروی کار کاملا ماهر باید بهترین کیفیت آموزشی را در زمینه های عمومی و مهارت آموزی ارائه دهند. تنها در این شرایط است که می توانند کارکنان فعلی و آتی را برای چالش هایی که با آن مواجه می شوند ، آماده سازند.

برای تصمیم گیری مناسب در تمام زمینه های توسعه و مدیریت منابع انسانی ، اطلاعات دقیق مشخصات شغلی لازم است. همه ی رویکرد های بهبود و مدیریت کیفیت – مانند ISO ۹۰۰۰ ، TQM و غیره شرکت های مرتبط را ملزم می کنند که در مورد نقش ها و مسئولیت های کارگران،از جمله فرایند های کاری ، سیستم ها ، وظایف و تکالیف، اطلاعات دقیق و مفصلی به دست آورند و آن ها را مورد استفاده قرار دهند. این فرآیند را نیاز سنجی شغلی می نامند. تحلیل شغلی وحرفه ای بهترین روش موجود برای گرد آوری این نوع اطلاعات است. روش دیکوم یکی از بهترین ابزار موجود برای اجرای تحلیل شغلی وحرفه است.

دیکوم بهترین روش برای کسب اطلاعات شغلی دقیق است.

بهترین محصول و بهترین فرایند

چرا دیکوم بهترین روش است؟ کیفیت فوق العاده ی محصول به دست آمده (نتایج) و فرایند بی نظیر مورد استفاده ، تنها دو مزیت از مزایای بی شمار و مهم دیکوم است. بخش قبلی را بار دیگر مرور کنید تا اطلاعات بیشتری را درباره مواردی مانند: تعامل گروهی قوی ، همیاری گروهی ، اجماع گروهی ، گرایش آینده و چگونگی مهار کردن نیروی تبادل نظر (=حاصل از بارش مغزی) در طی کارگاه های دیکوم کسب کنید، در صورتی که با استفاده از سایر رویکردها با تردید می‌توان گفت که تنها تعداد معدودی از این اقدامات مثبت قابل دستیابی است.

دیکوم :
کاملا موثر
سریع
کم هزینه است.

در ایالات متحده ، کانادا و چند کشور دیگر به دلایل زیر در حد گسترده از روش شناسی دیکوم استفاده می کنند:

- کاملاً موثر است.
- سریع است.
- کم هزینه است.

چه چیزی باید تدریس شود؟

دلیل دیگری که مربیان و تربیت کنندگان را در هنگام تدریس برنامه ی آموزشی یا مهارت آموزی جدید ، یا اصلاح برنامه های موجود ، ملزم به استفاده بود.

گسترده از دیکوم می‌کند پاسخ سوالی است که آن ها باید با دقت و به طور جدی به آن پاسخ دهند :

این سوال ، ضمن این که بسیار مهم است ، پاسخ دادن به آن با شیوه ای کیفی چندان آسان نیست. زیرا برای هر برنامه ی مهارت آموزی و آموزشی پیشنهادی ،باید شخص یا گروهی خبره و صاحب نظر به این سوال بسیار مهم پاسخ دهد. شما در

مدرسه ، دانشکده ، شرکت ، نهاد یا شغل و حرفه خود چگونه به این سوال پاسخ می دهید؟

اغلب اوقات میان آنچه که در کلاس درس و آزمایشگاه ها به فراگیرندگان ارائه می شود با آنچه که در دنیای واقعی کار جریان دارد شکاف بسیار عمیقی ، موجود است. برای کسب اطلاعات بیشتر ، به صفحات ۳۶-۳۵ که مقاله ای با عنوان "پیشگیری از خطاهای تدوین برنامه درسی" است مراجعه کنید. این شکاف بسیار جدی بین آنچه که ارائه می شود و آنچه که مورد نیاز است ، ناشی از عاملی است که نگارنده آن را با عبارت "خطاهای برنامه ی درسی در کجاست" می نامد. این خطاها را می توان در دسته ها و شیوه های متعددی بیان کرد، ولی آن ها در قالب کلی دو خطای زیر خلاصه می‌شود :

«برنامه درسی دارای خطا یا اشتباه» جدی و بسیار پر هزینه است.

۱- ناتوانی در تدریس آن چه که باید تدریس شود (جدید ترین مفاهیم ، روش ها ، مهارت ها ، فنون).

۲- تدریس چیز هایی که نباید تدریس شود (مفاهیم ، فرایند ها ، فناوری و اطلاعات منسوخ).

این خطاها بسیار جدی و فوق العاده پر هزینه اند. در واقعٍ کلیه هزینه های صرف شده برای یادگیرندگان ، مالیات دهندگان و شرکت ها ، عملاً به هدر می رود. استفاده از دیکوم که فرایندی موثر سریع و کم هزینه است می تواند به نحو قابل ملاحظه ای از این خطاها بکاهد.

دیکوم :
موثر
سریع
کم هزینه است.

ترکیب بسیار مهم موثر ، سریع و کم هزینه بودن فرایند دیکوم سبب شده است که این فرایند برای بسیاری از مدارس ، دانشکده ها ، شرکت ها و نهاد های دولتی جذاب و قابل استفاده باشد.

مبنای پژوهشی میدانی محلی دارد.

دلیل مهم دیگر برای استفاده از دیکوم ، خواسته ی عمیق بسیاری از مربیان و تربیت کنندگان در گذشته و حال داشتن یک مبنای دقیق پژوهشی مرتبط ، به روز و متناسب با محیط (محلی) برای تدوین برنامه ی درسی و آموزشی است. به نظر مربیان همواره

داشتن یک مبنا برای برنامه ی درسی موردنیاز است. این مبنا باید به طور معقولی تعیین شده باشد و حداکثر درون داده‌های آن از جانب شرکت هایی باشد که قصد استخدام و به کار گیری فراگیرندگان را دارند. به اعتقاد مربیان و برنامه ریزان آموزشی شرکت ها ، باید مبنای برنامه درسی به گونه ای باشد که نیازمندی های شرکت ها و موسسات را تامین کند و در فراگیرندگان این باور را به وجود آورد که توانایی انجام کار را دارند.

دیکوم انتخاب قدرتمند و موثری است.

در صورتی که شرکت‌ها یا نهادهای آموزشی بخواهند مبنای پژوهش سند تدوین برنامه ی درسی را تهیه کنند، بهترین جایگزین برای رویکرد های قدیمی ، وقت گیر و پرهزینه مانند تجزیه و تحلیل مشاغل/حرفه ها استفاده از روش دیکوم است!

برنامه‌های مبتنی بر شایستگی و مبتنی بر آموزش عملکرد، مستلزم شناسایی دقیق شایستگی‌های کارگر است.

دلیل دیگری که دیکوم برای آن دسته از موسسات آموزشی و نهاد های مهارت آموزی که در حال اجرای برنامه یا برنامه ریزی برای اجرای برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی (CBE) یا مهارت آموزی مبتنی بر عملکرد (PBT) هستند مناسب تشخیص داده می شود، این است که نخستین عنصر ضروری در هر برنامه ی PBT و CBE ، شناسایی دقیق تکالیفی است که برنامه‌ی آموزشی بر پایه‌ی آن شکل می گیرد (معمولا از تکالیف با عنوان شایستگی هایی که قرار است کسب گردد ، یاد می شود). درصورتی که علاقمند به کسب اطلاعات بیشتر درباره برنامه‌های PBT وCBE هستید ضمیمه‌ی D را مطالعه کنید. برای مشاهده‌ی فهرست نسبتاً کاملی از اصطلاحات CBE و دیکوم، به ضمیمه‌ی C مراجعه نمایید.

قابل توجه مربیان

مورد دیگری را که می‌توان به عنوان یک مزیت برای مدارس و دانشکده‌ها درنظر گرفت این است که روابط عمومی متولی دیکوم ارزش زیادی برای موسسه های آموزشی یا نهاد دیگری که دیکوم را پیاده می کند ، قائلند. پس از آن که کارفرمایان هدف و فرایند دیکوم را به خوبی درک کردند آنان می‌توانند به کمک موسساتی بیایند که تمایل به اجرای دیکوم دارند. این موسسات مانند مدرسه‌ها یا دانشکده ها هستند که باید از صنایع تقاضا کنند آنان را در شناسایی شایستگی های مورد نیاز کارگران در رشته ی مورد نظر را یاری دهند. نخستین واکنش صنایع در مورد این تقاضا تقریبا مشابه یک شوک خواهد بود. معمولاً بسیاری از کارفرمایان با نقش "امضای تشریفاتی" آشنا هستند زیرا غالباً از آن‌ها می‌خواهند که در کمیته های اختصاصی (و گاهی اوقات حتی در کمیته های مشورتی حرفه ای) بدون این که حضور داشته باشند به طور تشریفاتی امضا کنند لذا همیشه این تصور وجود دارد که ممکن است نقش آنان تشریفاتی باشد.

بنابراین مدتی وقت لازم است تا ایشان پی ببرند که مدرسه یا دانشکده متقاضی به طور جدی و واقعی از صنعت کمک می خواهد تا آنان را در تعیین تکالیفی که دانش آموزان باید انجام دهند ، یاری دهد. بدیهی است فراگیرندگان که با موفقیت بتوانند

برنامه ها را به اتمام رسانند می توانند در آینده کارکنان ارزشمند و توانمندی باشند.

زمانی که کارفرمایان پی ببرند چه کار و چه فرایندی باید از طریق دیکوم انجام گیرد و از نتایج حاصله به چه نحوی استفاده می شود آنان از این امر استقبال می کنند و به ندرت پیش می آید که کارفرمایی از همکاری در این زمینه امتناع ورزد. یادآور می شود که بسیاری از دانشکده هایی که از دیکوم استفاده کرده اند واکنش هایی مانند موارد زیر را گزارش کرده اند :

- پیشنهاد تجهیزات (در قالب وام و هدایا) و ملزومات
- پیشنهاد برای بر عهده گرفتن میزبانی بازدید های میدانی
- تمایل به تامین کارشناسان هر موضوع درسی
- ارائه پیشنهاد برای تامین و پشتیبانی مواد آموزشی
- ارائه پیشنهاد و معرفی افراد مبتکر برای کمک در تدریس زمینه های فناوری‌های نوین
- در خواست برنامه های مهارت آموزی ضمن خدمت برای تامین نیاز های صنعت محلی
- افزایش تعداد ثبت نام شوندگان در برنامه های ارتقا و به روز رسانی دانش و مهارت بزرگسالان
- افزایش حمایت از موسسه ی آموزشی به شیوه های گوناگون از جانب تجارت محلی ، صنعت ، نیروی کار و مدیریت.

می‌توان پیوندهای سودمند و پایداری برقرار ساخت.

با وجودی که روابط عمومی ارزش خاصی برای استفاده از دیکوم قائل است اما این ارزش در درجه ی دوم اهمیت و اهداف اصلی آن قرار دارد ، زیرا تاثیر قابل توجه و بلند مدت دیکوم به قدری اهمیت دارد که نمی توان آن را نادیده گرفت یا با بی اعتنایی از کنار آن گذشت. با ایجاد پیوند هایی محکم و درست می توان شرایط پایدار و فوق العاده سودمند را به وجود آورد.

قابل توجه آموزش دهندگان تجاری

بخش تجارت نیازمند مهارت آموزی ویژه ی شغل است.

بخش تجاری با توجه به شرایطی که دارد نیازمند طراحی برنامه های مهارت آموزی جدیدی است. این برنامه‌ها باید به سرعت و به نحو موثری طراحی شود. چنانچه قرار باشد مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز تولید شرکت و اهداف کیفی آن را تامین کند، باید ویژه ی شغل یا فرایند باشد. بخش تجارت به مهارت آموزی هایی نیاز دارد که دقیقاً مرتبط با شغل باشد . همچنین باید زمان و هزینه ی اولیه برای طراحی و تحویل برنامه‌ها را کاهش دهد. طبق گزارش یکی از شرکت ها ، آنان اعلام کردند که نمی توانند زمان زیاد مثلاً ۳۰ روز یا بیشتر را به تحلیل حرفه ای اختصاص دهند. در این شرایط کارگاه دو روزه ی دیکوم می تواند همان اهداف را با کیفیت بهتر ، نتایج مطلوب‌تر و قیمت بسیار ارزان تر انجام دهد و به ثمر برساند.

دو روز در مقابل سی روز

بسیاری از شرکت ها به مزیت مهم دیگری از دیکوم اشاره می کنند و بر این باورند که دیکوم ، شغل مورد نظر را "همانگونه که هست" تعریف می کند. دیکوم دقیقا تشخیص می دهد که در حال حاضر چه نوع فعالیت هایی در آن شغل وجود دارد و چگونه انجام می شود. یکی از مدیران بخش آموزش یک شرکت بزرگ می گوید : "داشتن این اطلاعات بسیار حیاتی است زیرا نتایج اجرای کارگاه های دیکوم نشان می دهد آنچه که مدیران و مشاوران و سرپرستان درباره عملکرد کارکنان فکر می کنند با آنچه که کارکنان عملاً انجام می دهند دو تفکر کاملاً متفاوت است. هرگاه در مورد آنچه که واقعاً در یک شغل در حال رخ داد است ، درک روشنی داشته باشید ، در آن صورت می توانید درباره مهندسی دوباره یا بازسازی آن شغل تصمیماتی منطقی اتخاذ کنید. شما برای دست یابی به یک تصمیم صحیح باید به سوال هایی مانند موارد زیر پاسخ دهید :

- آیا همه ی تکالیفی که تعریف شده اند دارای ارزش کافی و واقعی هستند
- آیا آن ها همان کار تعریف شده و موردنظر ما را انجام می دهند
- چه کارهایی مورد نظر ما است که در حال حاضر آنها انجام نمی دهند
- چرا آن ها مجبور بوده‌اند مسئولیت اجرای این نوع تکالیف سطح پایین را به عهده بگیرند. با پاسخ به این سوالات و کسب اطلاعات مورد نظر شما به آسانی می توانید شغل مورد نظر را از "آن گونه که هست" به صورت "آن گونه که باید باشد" باز تعریف نمایید. به طور قطع اجرای این فرایند در نهایت به نفع شرکت خواهد بود.

دلایل دیگری نیز وجود دارد که شرکت ها را مجاب به استفاده از دیکوم می‌کند پاره ای از این دلایل به شرح زیر است :

- میزان مداخله و درگیر شدن قابل توجه کارکنان و کارگران و باور ایجاد شده در آنان.
- شالوده و اساس پایدار و محکم فراهم شده برای تهیه ی برنامه ی جدید.
- فراهم کردن مبنایی برای ارزشیابی ارتباط با برنامه های فعلی.
- توصیف های شغلی دقیق بدست آمده.
- اطلاعات کامل به دست آمده در زمینه های مشاوره، مسیر شغلی کارگر و ارزشیابی نیازسنجی های آموزشی.
- فراهم شدن مبنای قابل دفاع قانونی برای تهیۀ آزمون‌های شایستگی و عملکرد.
- توانایی دیکوم در تشریح عملیات ، فرایندها و سیستم های شغلی به منظور برآورده ساختن نیازهای استانداردها و تضمین کیفیت در قالب TQM ، ۹۰۰۰ ISO و QS ۹۰۰۰
- فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز برای طراحی دوباره مشاغل.
- فراهم کردن مبنایی برای تهیه ی ارزیابی استاندارد های عملکرد و تکالیف کاری.

- فراهم کردن مبنایی برای تهیه و انتخاب مواد ، ابزار ها و تجهیزات مورد نیاز آموزش.
- برآورده کردن امکانات و شرایط مورد نیاز شغلی ADA (قانون از کارافتادگی آمریکا)برای شرکت های مختلف.
- حصول اطمینان از داده های مورد نیاز در کارایی شغلی و ایجاد اطمینان خاطر از با ارزش و موثر بودن هر تکلیف در درون هر شغل .

تسهیل گر دیکوم چه کاری انجام می دهد؟

به منظور پرورش نیروی کار کاملا ماهر باید بالاترین کیفیت آموزش و مهارت آموزی ممکن را به دانش آموزان و کار آموزان ارائه دهید. برای فراهم ساختن این نوع آمادگی ، باید به طور دقیق به این سوال که "چه چیزی باید تدریس شود؟" پاسخ دهید. آموزش فرایند اجرایی دیکوم به افرادی که در آینده به عنوان تسهیل گر دیکوم کار خواهند کرد نیز از این قاعده مستثنا نیست.

اولین نمودار مربوط به وظایف تسهیل گر دیکوم ، که در سال ۱۹۸۲ اجرا شد و در سطح ملی به تایید رسید ، به عنوان مبنای پژوهشی ساختاری برای چاپ اول این کتاب راهنما در نظر گرفته شد. در دسامبر ۱۹۹۴ ، کارگاه دیکوم دیگری در مورد شرح وظایف و تکالیف کاری تسهیل گر دیکوم به اجرا در آمده. در این کارگاه گروهی متشکل از شش تسهیل گر دیکوم کاملاً مجرب به عنوان اعضای شرکت کننده و یک مشاور مجرب در سطح بین المللی به عنوان تسهیل گر کارگاه دیکوم ، حضور یافتند. نتایج این کارگاه، یک بار دیگر در سطح ملی به وسیله اشخاص واجد صلاحیت از ایالات متحده آمریکا و کانادا راستی آزمایی شد. اعضای شرکت کننده در این کارگاه کاربران معمولی فرایند دیکوم بودند که اکثراً تعداد شش کارگاه یا بیشتر را اجرا کرده بودند. جدول پژوهشی دیکوم(نمودار دیکوم) حاصل شده برای تسهیل گر دیکوم را می توانید در قسمت‌های بعدی این کتاب مشاهده نمایید.

یک کارگاه دیکوم با عنوان وظایف و کارهای تسهیل گر در دسامبر به ١٩٩٤ اجرا درآمد.

در آوریل ۱۹۹۶ تکلیف کاری مربوط به تسهیل گر دیکوم تحلیل گردید و تکمیل شد. همانند چاپ نخست کتاب راهنما ، این جدول جدید پژوهشی دیکوم و نتایج راستی آزمایی شده آن به عنوان مبنای پژوهشی برای تدوین این کتاب راهنما به کار گرفته شده است. استفاده از این منابع به نگارنده کمک کرده است تا مشخص نماید به چه مطالبی باید دست یابد و تا چه عمقی به آن بپردازد. داده های مربوط به اهمیت تکلیف کاری و دشواری یادگیری تکلیف کاری از موارد ویژه ای بودند که برای نگارنده بسیار ارزشمند محسوب می شود. یادآور می شود که تصمیم گیری مبتنی بر داده ها همواره بهتر و آسانتر قابل حصول است.

جدول پژوهشی دیکوم در مورد شغل تسهیل گر دیکوم به سال ١٩٩٦ در سطح ملی تایید گردید.

به جز بخش مقدمه ای بر دیکوم که برای ارائه پاره ای اطلاعات در مورد سابقه ی دیکوم مطرح شده است، سایر قسمت های این کتاب راهنما بر اساس وظایف و تکالیفی سازمان یافته است که از سوی کمیته ی دیکوم شناسایی شده و به تایید پاسخ دهندگان مجرب رسیده است. علاوه بر اطلاعات وگزارش های مربوط به هر تکلیف

از هر وظیفه ، در انتهای هر بخش منابع استفاده شده به عنوان پل ارتباطی دیکوم آمده است. در این منابع اشاره می شود که مطالب ارائه شده متعلق به کدام بخش است .

برخی موارد مانند واژه نامه که اختصاص به همه یا چند وظیفه یا تکلیف کاری دارد در ضمیمه قرار داده شده است. امیدواریم که خواندن و استفاده از این کتاب راهنما به عنوان منبعی که دقیقا نشانگر دنیای واقعی تسهیل گر دیکوم است، برای شما آسان و مفید باشد.

با توجه به موارد قید شده در می‌یابیم که کار تسهیل گر دیکوم کار بسیار دشواری است که مستلزم درهم آمیختن دقیق دانش ، مهارت، علم و هنر است. از این رو ضرورت دارد است کسانی که به عنوان تسهیل گر دیکوم برای کارگاه های دیکوم در نظر گرفته می شوند قبل از انجام تحلیل دیکوم، مهارت آموزی مناسب را کسب کرده باشند و تحت نظارت راهنمای مجرب تمرین هایی را انجام داده باشند.

ضرورت مطلق دارد که قبل از انجام کارگاهتحلیل دیکوم ، تسهیل‌گر دیکوم مهارت‌های لازم را آموزش ببیند و با نظارت راهنما ، تمرینات لازم را انجام دهد.

تفاوت بین تسهیل گر دیکوم و هماهنگ کننده‌ی دیکوم چیست؟

در چاپ نخست کتاب راهنما ، از عبارت "هماهنگ کننده ی دیکوم" برای شخصی استفاده می شود که فرایند تحلیل حرفه ای را برنامه ریزی می کند ، تدارکات لازم مربوط به پیش از برگزاری کارگاه دیکوم مانند انتخاب کمیته ی کارشناسان حرفه ای را انجام می دهد. همچنین هماهنگ کننده دیکوم زمینه ی تایید تکالیف کاری را فراهم می سازد. البته هماهنگ کننده دیکوم ممکن بود تدوین واقعی جدول دیکوم را نیز تسهیل نماید . این مورد در محدوده وظایف وی نبوده و برای اجرای آن فرایند مهارت های نسبتا متفاوتی لازم است.

شخصی که کارگاه تحلیل حرفه ای دیکوم را عملاً هدایت می کند ، تسهیل گر دیکوم نامیده می شود . در صورتی که این فرد صلاحیت لازم را داشته باشد می تواند هم به عنوان هماهنگ کننده هم به عنوان تسهیل گر نیز ایفای نقش کند. غالبا اجرای این نقش ها به دو فرد جداگانه واگذار می شود. زیرا برنامه ریزی ها و تدارکات پیش از برگزاری کارگاه و فعالیت های پس از برگزاری کارگاه کار چندان پیچیده ای نیست و این نوع فعالیت ها را اشخاص معمولی بدون گذراندن دوره می توانند به نحو کاملا مطلوب و قابل قبوا اجرا کنند. شغل تسهیل گر خصوصیات و ویژگی های خاصی دارد که همه قادر به اجرای آن نیستند و اشخاصی که دوره های مربوط را دیده اند قادر به انجام آن هستند.

در تحلیل عملکرد تسهیل گر دیکوم سال ۱۹۹۶و در این کتاب راهنما ، شغل های تسهیل گر دیکوم و هماهنگ کننده ی دیکوم ترجیحاً به صورت تلفیق دیده شده است. زیرا در برخی از نهادها ، تمام کارهای مرتبط با این موضوع را یک نفر انجام می دهد، در حالیکه در برخی از نهاد ها ، ممکن است برای اجرای این نوع فعالیت ها دو نفر یا بیشتر دخالت داشته باشند. کمیته ی اجرایی "دیکوم برای دیکوم" احساس می کرد که بر این نکته بسیار تاکید دارد و برای آن اهمیت قائل است که تسهیل گران دیکوم از تمام تکالیف کاری مربوط مطلع و برای اجرای آن ماهر باشند. در حدی که

تسهیل‌گر دیکـــوم در مقایسه با هماهنگ‌کننده‌ی دیکوم

این کتاب راهنما فقط به تسهیل‌گر دیکوم مربوط است.

بتوانند دیگران را برای تسهیل گری دیکوم تربیت کنند و/یا بر انجام تکالیف کاری مربوطه از سوی دیگران نظارت داشته باشند. اگر تکالیف کاری موجود در وظیفه ی B ، یعنی طراحی کارگاه دیکوم و وظیفه ی C و جذب اعضای کمیته ی کارگاه دیکوم به خوبی انجام نگردد ممکن است به کیفیت کارگاه دیکوم آسیب جدی وارد شود. توانایی تفویض اختیار و نظارت بر اجرای این تکالیف کاری مستلزم داشتن شایستگی بسیار بالا برای تسهیل‌گر دیکوم است. از این رو ادامه این کتاب راهنما فقط به تسهیل گر اختصاص داده شده است.

رفتارهای کارگری تسهیل‌گر دیکوم

طبق نظر کمیته ی "دیکوم برای دیکوم" تسهیل گر دیکوم باید بتواند رفتارهای کارگری زیر را از خود نشان دهد :

* تصور و دیدگاه تخصصی
* حساسیت نسبت به دیگران
* توانایی ایجاد و حفظ شور و شوق
* شوخ طبعی
* توانایی ابراز همدلی
* توانایی نشان دادن و حفظ تصویر مثبت
* شکیبایی
* توانایی تصمیم گیری

علاوه بر این تجربه ی عملی نگارنده در اجرای بیش از ۳۰۰ کارگاه دیکوم حاکی از آن است که تسهیل گر دیکوم علاوه بر موارد ذکر شده باید دارای خصوصیات زیر باشد :

- مهارت در روال های تحلیل حرفه ای (شغلی)
- توانایی ابراز صمیمیت و ایجاد تفاهم سریع با شرکت کنندگان
- حساسیت بسیار زیاد نسبت به برقراری ارتباط کلامی و غیر کلامی
- توانایی ایجاد انگیزه، ترغیب و تشویق شرکت کنندگان
- میل و رغبت برای "اجرای" نقش فرضی کارشناس فرایند و اعطای نقش به شرکت کنندگان به عنوان کارشناس محتوا.
- ارزش گذاری بر گروه کوچک به طوری که به شرکت کنندگان اجازه داده شود خودشان با دقت و توجه مداوم کارها را انجام دهند و تکمیل کنند.
- برخورداری از مهارت های شنیداری و حافظه ی بسیار بالا، زیرا تسهیل گر دیکوم باید بتواند بخش اعظم نظرات و پیشنهادهای اعضای شرکت کننده در کارگاه دیکوم را در حافظه ی خود ذخیره نماید. همچنین بتواند در صورت لزوم آن ها را بازیابی کند.
- توانایی بدست آوردن نظر موافق جمعی شرکت کنندگان

ضمنا لازم است تسهیل گر خود فرایند دیکوم را درک کند و بر آن باور داشته باشد که دیکوم ، فرایندی مبهم ، بی نظم یا بدون سازماندهی نیست.

گرچه در بخش هایی از این فرایند ، موارد جایگزینی و انعطاف پذیری وجود دارد ولی در عین حال محدودیت های معینی دارد و از توالی خاصی بهره مند است.

اکنون باید روشن شده باشد که تسهیل گری یک دیکوم موفق مستلزم انبوهی از مهارت هاست که بسیاری از آن ها را نمی توان به سرعت کسب کرد. خصوصیاتی که در اینجا تشریح شد برای فردی که بتواند در مقام تسهیل گر دیکوم عملکرد موفقی داشته باشد فوق العاده اهمیت دارد. این فرایند مستلزم آن است که تسهیل گر دیکوم فراتر از "هدایت کننده ی بحث دیکوم دارای توانمندی لازم در تدوین برنامه درسی" نیز باشد.

تسهیل گر باید سرعت پیشرفت گروهی مناسبی را ایجاد و حفظ کند ، مشارکت گروه را متعادل سازد ، با تحقیق و بحث در مورد جزئیات ، جملات مبهم ارائه شده را تبیین نماید. همچنین در نوشتن جملات مربوط به وظیفه و تکلیف کاری ، بر گزینش مناسب ترین افعال اجرایی ، اصلاح جمله مربوط به تکالیف کاری و انتخاب مفعول ها (اسم ها) تاکید کند. تسهیل گر باید در گروه ایجاد انگیزه نماید و گروه را هدایت و فرایند را کنترل کند. در عین حال با استفاده از بحث های اغنایی هرگز قضاوت های محتوایی و تصمیمات نهایی را بر شرکت کنندگان تحمیل نکند.

اشخاصی که در نظر دارند با عنوان تسهیل گر دیکوم فعالیت کنند، قبل از تصمیم گیری برای ثبت نام در برنامه ی آموزشی و مهارت آموزی تسهیل گر دیکوم ، باید خصلت ها و خصوصیات شخصی خود را به دقت ارزیابی نمایند. همچنین کسانی که مسئول کمک به انتخاب کارآموزان تسهیل گری هستند لازم است خصوصیات مزبور را به خاطر داشته باشند و به گونه ای شرایط را مهیا سازند که این امکان برای همه ی شرکت کنندگان فراهم آید که بتوانند از زمان و انرژی خود به بهترین وجه بهره برداری کنند.

چه کسانی از دیکوم استفاده می کنند؟

گروه های زیر می توانند از دیکوم استفاده کنند :

نهاد های آموزشی

- "نهاد های آموزشی" از قبیل بخش های آموزش ایالتی ، دانشکده ها و موسسات اجتماعی و فنی ، مدارس و دانشگاه‌های خصوصی، دانشکده های آموزش و دانشگاه ها ، و مدارس متوسطه.

فهرستی از برخی نهاد های آموزشی که از سوی مرکز تربیت و آموزش برای استخدام ، دانشکده ی آموزش و دانشگاه ایالتی اوهایو (که از این پس به عنوان CETE از آن یاد می شود) و در ارتباط با دیکوم خدماتی به آن‌ها ارائه می‌گردد ، در زیر می‌آید.

برخی نهادهای آموزشی برگزیده که خدمات به آن‌ها ارائه می شود

خدمات مرتبط با دیکوم برای تعداد زیادی از نهاد ها ارائه شده است که یا به موجب قرارداد انجام شده است و یا از طریق شرکت در موسسات مهارت آموزی دیکوم که مورد حمایت مرکز هستند ، صورت گرفته است. نهاد های مشتری شامل

کاربرد تجارت / صنعت

مشتریان آموزشی

موارد زیر بوده اند : موسسات آموزشی متوسطه ، پس از متوسطه و آموزش عالی ، نهاد های آموزشی ایالتی و نهاد های آموزشی فدرال و نیروی انسانی ، اعم از داخلی و خارجی. در زیر فهرستی محدود آمده است :

مرکز آمورش حرفه ای آریزونا	دپارتمان آموزش آرکانزاس	برنامه ی توسعه‌ی مهارت در مناطق آسیایی اقیانوس آرام
- دانشکده ی اجتماعی برواردِ	- دانشکده ی اجتماعی کالدول	- دانشکده ی اجتماعی ایالت کولامبس
- دانشکده ی اجتماعی کاونتی دالاس	- دپارتمان آموزشی دولتی دلاوار	- دپارتمان آموزش جزایر ویرجین
- شرکت ثبت شده ی دو وری	-دانشکده ی اجتماعی داندالک	- دانشکده ی اجتماعی ایلت دایرزبرگ
- شرکت مدیریت آموزش	- دانشکده ی اجتماعی الجین	- دانشگاه ایالتی فریس
- دپارتمان آموزش فلوریدا	- دانشکده ی فنی فاکس ولی	- دانشکده ی اجتماعی گرانت مک ایوان
- دانشکده اجتماعی هوستون	- دانشگاه ایالتی	- دانشگاه ایالتی آی ان
- دانشکده ی فنی-حرفه ای ایندیانا	- دانشکده ی اجتماعی کلاگ	- دانشکده ی اجتماعی کرک وود
- دانشکده ی اجتماعی لانگ ویو	- دانشکده ی کارل سندبرگ	- دانشکده ی اجماعی کیتونز ویل
- دانشکده ی آریزونای مرکزی	- دانشکده ی اجتماعی ویرجینیای مرکزی	- دانشکده ی چساپیک
- دانشکده ی اجتماعی کاونتی کلارک	- دانشکده ی فنی منطقه مدیسون	- اداره آموزش حرفه ای من
- مدارس شهر ممفیس	- دانشکده ی اجتماعی مرسر کاونتی	- موسسه ی فنی شمال مرکزی
- دانشکده ی اجتماعی منطقه‌ی آیووای شمالی	- دانشگاه ایلینویز شمالی	- دانشکده ی فنی من شمالی
- دانشگاه اوهایو	- موسسه فنی-حرفه ای رنتون	- دانشکده ی اجتماعی سن آنتونیو
- ناحیه ی تحصیلی متحد ساحلی سن لوئیس	- دانشکده ی اجتماعی استانلی	- بخش هماهنگ کننده ی دانشکده ی تگزاس
- دانشگاه فلوریدای مرکزی	- دانشگاه میسوری - کلمبیا	- دانشکده ی اجتماعی والنسیا
- دپارتمان آموزش ویرجینیا	- بخش مهارت آموزی صنعتی و حرفه ای	- دانشکده ی فنی یورک
- دانشکده ی اجتماعی والا والا	- دانشکده ی اجتماعی مرکزی استیل	- دانشکده ی هنر های کاربردی سنت کلر

تجارت صنعت که انواع توسعه ی منابع انسانی و تصمیم گیری مدیریت کیفی را انجام دهند. بسیاری از بخش های تجاری و صنعتی (که از این پس با نام تجارت از آن ها یاد می کنیم) از دیکوم برای تحلیل شغلی و حرفه ای استفاده می‌کنند و آن را مبنای تهیه ی برنامه های آموزشی و مهارت آموزی ، توصیف های شغلی ، توسعه ی مسیر شغلی ، بازسازی شغلی و موارد مشابه آن قرار می دهند. اخیرا تعدادی از شرکت ها به نحو موفقیت آمیزی از این روش با مقداری تغییر استفاده کرده اند تا به جای شناسایی وظایف و تکالیف که رواج بیشتری دارد ، فرایند ها و سیستم های شغلی را تجزیه و تحلیل کنند.

مشتریان تجاری برگزیده ای که خدمات به آن ها عرضه شده است

- ای تی و تی	- ایستمن کوداک	- شرکت ثبت شده ی موتورولا
- نیروگاه الکتریکی آمریکا	- شرکت ثبت شده ی اریسون	- ناویستار اینترنشنال
- آرتور اندرسون	- جنرال موتورز	- کشتی سازی نیوز نیورپیورت
- شرکت شیمیایی اشلند	- جنرال الکتریک	- رود وی
- بلوکراس/بلوشیلد	- جان دیر	- یو ای دبلیو-فورد
- چمپیون اینترنشنال	- کراگر	- خطوط هوایی یونایتد
- کنترل داده ها	- لوبریزول	- یونی لور
- مراکز تامین دفاعی	- لوسنت تکنولوژی	- نیروگاه ویرجینیا
- دیسکاور کارد	- مونسانتو کمیکال	- شرکت ثبت شده ی دوفاسکو
- منن		

مشتریان دولتی

بخش تجارت

• نهادهای دولتی و نظامی معمولا از دیکوم به عنوان مبنایی برای تهیه‌ی برنامه‌های آموزش و مهارت آموزی، توصیف های شغلی، کارکرد های شغلی یا توسعه‌ی مسیر شغلی استفاده می کنند. نهاد های دولتی فدرال، ایالتی و محلی هم از دیکوم استفاده کرده اند. ارتش و نیروی دریایی آمریکا نیز در مراکز ساخت تدارکات دفاعی گوناگون خود استفاده قابل توجهی از دیکوم کرده‌اند.

نهاد های دولتی و نظامی که به آن ها خدماتی ارائه شده است

- مسئول دولتی کولامبس	- خدمات عایدی داخلی دولت	- اداره ی خدمات استخدامی اوهایو
- مراکز ساخت تدارکات دفاعی	- کشتی سازی نیوزنیوپورت	- ارتش آمریکا
- اداره ی چاپ دولت	- خدمات گسترش اوهایو	- نیروی دریایی آمریکا
- دپارتمان توسعه ی اوهایو	- دپارتمان توسعه ی نیروی کار ویسکانسین	- کمیسیون صنعتی اوهایو

• نهاد های سایر کشور ها دقیقا به همان دلیلی از این فرایند استفاده می کنند که نهادهای آموزشی و بخش های تجاری و نهاد های دولتی آمریکا از آن بهره گرفته اند. بیست و هفت کشور از پرسنل CETE درخواست کرده اند که آموزش و مهارت آموزی دیکوم را در داخل کشور آن ها اجرا نمایند یا پرسنل خود را به ایالت های آمریکا فرستاده اند تا مهارت لازم را در زمینه دیکوم کسب کنند.

مشتریان خارجی

کشور های خارجی که خدماتی به آن ها ارائه شده است

استرالیا	جمهوری دومینیکن	ژاپن	موریس
عربستان سعودی	بارابادوس	فیجی	کره
هلند	سنگاپور	کانادا	آلمان
نیوزلند	سری لانکا	شیلی	اندونزی
قرقیزستان	نیکاراگوئه	ترکیه	چین
اسرائیل	مالزی	فیلیپین	تونس
سوئد	کویت	ونزوئلا	

چه زمانی باید از دیکوم استفاده کرد؟

دیکوم کاربرد های متعددی دارد.

از دیکوم برای اهداف متعددی می توان استفاده کرد ، اما در حالت ایده آل دیکوم برای پژوهش هایی مانند موارد زیر مناسب است :

(۱)شایستگی ها و مهارت هایی که در تدوین برنامه های جدید آموزش و مهارت آموزی لازم است.

(۲) تجدید نظر در شایستگی ها و مهارت هایی که در برنامه های فعلی باید ارائه شود.

ضمنا دیکوم برای کاربرد های خاص که در ادامه ی همین بخش مطرح خواهند شد نیز ، بسیار مناسب به نظر می آید.

تدوین برنامه های جدید

تدوین برنامه های جدید

زمانی که ضرورت یک برنامه ی آموزشی جدید تعیین شده باشد ، می توان از دیکوم به عنوان ابزاری برای شناسایی سریع تکالیف استفاده کرد. این تکالیف شامل مواردی است که یک کارگر موفق باید در شغل خود قادر به انجام آن ها باشد. این گونه بهره گیری از فرایند دیکوم تضمین می کند که برنامه ی جدید مرتبط با تکالیف کاری (شایستگی های) شناسایی شده است و می تواند به عنوان مبنایی برای فرآیند طراحی و تدوین برنامه های آموزشی بعدی به کار رود.

مرور برنامه های کنونی

تجدید نظر در برنامه‌های کنونی

کارگاه دیکوم را می توان برای شناسایی شایستگی هایی تشکیل داد که باید در برنامه ی آموزشی موجود ارائه کرد. شناسایی این شایستگی ها برای برنامه های جدید نیز قابل استفاده است. در این صورت ، چنانچه کارشناسان صنعت شایستگی ها را با دقت شناسایی کرده باشند ، برنامه ی کنونی و مطالب آموزشی نیز مورد بررسی قرار می گیرد. در این بازبینی برآورد کارشناسان در ارتباط با پوشش همه ی تکالیف کاری مورد نیاز مشخص می شود. سپس در صورت لزوم اصلاحات مورد نیاز بر برنامه ی آموزشی یا مهارت آموزی اعمال می شود و ارتباط با برنامه فعلی حفظ می گردد.

کاربرد های خاص

از فرایند مهم و با ارزش دیکوم در "کاربردهای خاص" نیز استفاده شده است. به طور مثال ، در مواردی که امکان فرستادن کارگران واجد صلاحیت به کارگاه های دو روزه ی دیکوم وجود ندارد، از یک برنامه تحلیلی دیکوم اصلاح شده موجود و مرتبط استفاده می کنند. در این روش در یک کارگاه یک روزه دیکوم از آثار موجود و مکتوب برای شناسایی اولیه وظایف و تکالیف کاری مرتبط در حد قابل قبول بهره می گیرند. بدین ترتیب ، اعضای کارگاه دیکوم یک روز فرصت کافی دارند تا هر جمله ی مربوط به تکلیف کاری و وظیفه را از لابلای آثار مکتوب استخراج و مطالعه نمایند ، آن را بپذیرند ، اصلاح کنند و یا مورد پذیرش قرار ندهند. نقطه ضعف اصلی اجرایی این روش محدود شدن دیدگاه اعضای کارگاه دیکوم است. زیرا آنان فرصت کافی برای تعیین درون داد اصلی در تدوین برنامه را ندارند. ضمناً محدودیت زمان مانع حمایت همه جانبه و کامل اعضای کمیته در ارتباط با فرایند استاندارد می شود.

تجزیه تحلیل بخشی از مشاغل کارگران

از دیکوم در تعیین و شناسایی شایستگی های لازم کارگران در زمان اشتغال نیز استفاده می شود.. به طور مثال ، از تجربه و شایستگی های معلمانی که در تحقق آموزش مبتنی بر شایستگی (CBE) موفق بوده اند برای تعیین شایستگی های مورد نیاز معلمان سنتی که قصد تغییر روش به سمت آموزش CBE دارند ، استفاده شده است.

دیکوم می تواند فرایندها و سیستم های یک شرکت ترکیبی و پیچیده را تجزیه تحلیل کند.

فرایند دیکوم از سوی چندین شرکت نیز مورد استفاده قرار گرفته است. در این فرآیند به تجزیه و تحلیل سیستم ها ، عملیات و فرایند های گوناگونی می پردازند که مسئولیت آن ها به عهده ی بیش از یک یا دو گروه شغلی کارگری است. به طور مثال ، تحلیل گزارش مربوط به یک آزمون در ارتباط با یک سیستم پیچیده که مجموعه ای از ، مهندسان ، تکنسین ها ، پرسنل تدارکات و پرسنل اداری در آن مشغول به کار بوده‌اند نشان می دهد که همه ی آنها بر این باورند که "بخشی از کل یک فعالیت را انجام می دهند" و زمانی می توانند نتیجه خوبی را برای خروجی سیستم حاصل کنند که هر گروه نقش خود را به خوبی ایفا نماید و مسئولیت خود را به خوبی انجام دهد ، به عبارت دیگر باید کارها به صورت گروهی انجام شود.

همین تحلیل را با پیچیدگی بیشتری می توان در مورد سیستمی اعمال کرد که ممکن است شامل چندین فعالیت یا فرایند شغلی متفاوت باشد. با وجود تقاضای شدیدی که امروزه برای تامین پیش نیاز های استانداردهای ISO ۹۰۰۰ و QS ۹۰۰۰ وجود دارد، به احتمال زیاد لازم است، تسهیل گران دیکوم در آینده بیشتر به تحلیل این گونه فرایندها بپردازند.

موارد کاربرد رایج دیکوم

شیوه ی دیگر پاسخگویی به این سوال که چه زمانی باید از دیکوم استفاده کنیم مراجعه به فهرست مشخصی از موارد کاربرد رایج و مهم دیکوم است : برای مشاهده ی فهرستی از برخی موارد کاربرد مهم و رایج دیکوم به جدول زیر مراجعه کنید.

برخی موارد کاربرد رایج دیکوم

تدوین برنامه درسی	ارزشیابی های عملکرد کارگر	بررسی و مرور برنامه آموزشی مهارت آموزی
بررسی و تجدید نظر در برنامه درسی	توصیف های شغلی	بیان برنامه درسی
نیازسنجی های مهارت آموزی	توصیف های فرایند (ISO ۹۰۰۰)	تدوین برنامه آمادگی فنی (Tech Prep)
تهیه ی آزمون شایستگی	جذب دانش آموز	اصلاحات شغلی
ارائه مشاوره به دانش آموز	تدوین/ طراحی و برنامه ریزی مسیر شغلی	گزارش های مربوط به دستاورد های دانش آموز

کیفیت دیکوم

کیفیت دیکوم باید حفظ گردد.

با وجودی که فرایند دیکوم برای تعدادی از سازوکار های عادی و خاص ، مناسب است به منظور دستیابی به یک جدول دیکوم با کیفیت مطلوب و معتبر ، رعایت و اجرای دو عامل اساسی همواره الزامی است. نخست آن که باید کمیته ای مرکب از پنج الی دوازده (۱۲-۵) کارگر خبره در زمینه ی مورد مطالعه دور هم جمع شوند ، دوم آن که باید از تسهیل گر کارآزموده و مجرب دیکوم استفاده شود. بدون وجود هر یک از این دو عامل ، حتی اگر بهترین شرایط هم فراهم شود ، کیفیت تحلیل حاصل از دیکوم سوال برانگیز خواهد بود.

تسهیل گران دیکوم باید کارآزموده باشند.

با اینکه جدول پژوهشی(نمودار) دیکوم که برای تسهیل گر دیکوم تهیه شده است به خوبی به این سوال پاسخ می دهد که تسهیل گر دیکوم چه کارهایی را باید انجام دهد تا موفق شود اما مجموعه معیار های مشخصی را ارائه نمی کند که تسهیل گر بتواند با استفاده از آن کیفیت کارگاه و جدول حاصل از آن را ارزشیابی نماید. با وجود این که اجرای فرایند دیکوم در ایالات متحده و سراسر جهان خیلی سریع به شهرت و محبوبیت رسیده است ، به نظر می رسد که تهیه یک مجموعه ی مشخصی از معیار ها برای ارزیابی ضرورت دارد.

اکثر تسهیل گران دیکوم کار خود را بسیار عالی و در حد مطلوب انجام می دهند ، در حالی که تعدادی فقط در صدد تسهیل گری کارگاه ها هستند و بدون اینکه مهارت آموزی مناسبی حاصل شود ، توجه خاصی به کیفیت فرایند مورد استفاده یا محصول تولید شده نمی کنند.

به ندرت مواردی پیش می آید که جملات مربوط به تکلیف کاری فاقد کلمه توصیفی مناسب باشد. نمی توانیم برای جملات تکلیف کاری جملاتی مانند "یک برنامه تدوین کنید" یا "استاندارد ها را رعایت کنید" ، را بپذیریم و از خواننده انتظار داشته باشیم که به آسانی پی ببرد که منظور ما "تدوین برنامه ای برای تعداد و نوع طبقات ساختمان" و "رعایت استاندارد های بهداشتی تاسیسات فاضلاب" بوده است. ضمنا اگر تحلیلی با کیفیت مطلوب و مبنایی استوار برای تدوین برنامه درسی می

خواهیم نمی توانیم در جملات اصلی مربوط به تکلیف کاری عبارات کاملا متفاوت و مبهم را در کنار هم قرار دهیم. مثلاً نمی توانیم همزمان جملات مربوط به رفتار های کارگر ، مهارت و تجهیزات و ابزار را با هم بگنجانیم.

در حالی که اصلاح فرآیند دیکوم به وسیله محققان و تدوین کنندگان برنامه ها که مایل به استفاده از دیکوم هستند مایه خرسندی است. اما لزوم رعایت استانداردهای تعریف شده در فرآیند دیکوم کاملاً ضروری است.

فهرست بازبینی عملکرد کیفیتی دیکوم

متاسفانه اعمال پاره ای تغییرات اشتباه و غیر قابل قبول در استانداردها مایه‌ی دلسردی است. زیرا در شرایط متعددی از این فرایندها نا به جا استفاده شده است. برخی از فرآیندهای جدید تعریف شده و مورد استفاده به قدری فهرست بازبینی عملکرد کیفیتی دیکوم از استاندارد های شناخته شده ی دیکوم دور هستند که برای تشریح آن ها باید از نام ها و عناوین متفاوتی استفاده کرد. در تلاشی جهت رفع برخی نگرانی های جدی در ارتباط با حفظ کیفیت دیکوم، یک فهرست بازبینی با عنوان "معیار های عملکرد کیفی دیکوم" تهیه شده است. این فهرست به تسهیل گران دیکوم کمک می کند تا بتواند کارگاه‌های دیکوم با کیفیت بالا و قابل قبول را طراحی و اجرا نمایند. همچنین می توانند فرایند محصول خروجی کارگاه ها را ارزشیابی کنند. برای مشاهده ی نسخه ای از حفظ کیفیت دیکوم به صفحات ۴۰-۳۹ مراجعه نمایید.

در این جا به جنبه ی دیگری از حفظ کیفیت دیکوم می پردازیم. بدون توجه به اینکه جدول دیکوم برای مقاصد تجاری یا آموزشی تهیه شده است ، لازم است هرچند سال یک بار این جداول به روز شود. ارائه راهنمای ثابت و پایدار در مورد تعداد روزآمد سازی مورد نیاز برای دیکوم دشوار است، زیرا میزان تغییرات فناوری در حال وقوع از شغلی به شغل دیگر بسیار متفاوت است. در رشته هایی چون فناوری کامپیوتر تغییرات در حال وقوع با سرعت زیادی انجام می گیرند، حال آن که تغییرات حرفه ای تخصصی و مدیریتی معمولاً با سرعت کمتری مواجه هستند.

برای حفظ کیفیت لازم است جداول دیکوم را به روز کرد.

برخی مدارس و دانشکده ها سیاستی اتخاذ کرده اند که جداول خود را هر سه تا پنج سال یک بار مورد تجدید نظر قرار می دهند. زمان تغییر بستگی به میزان تغییراتی دارد که به اعتقاد آن ها صورت گرفته است. یک کمیته ی مشورتی یا شورای آموزش و مهارت آموزی یا مشابه آن ، مسئولیت دارد که تغییرات مورد نیاز را به لحاظ محتوا و زمان در بین کارگاه های دیکوم پیشنهاد دهد.

حداقل هر ۳ تا ۵ سال یک بار باید جداول را مورد تجدید نظر قرار دهید.

SCID[1] : مدلی برای توسعه ی آموزشی کار آمد

اثر : رابرت ای نورتون

چگونه در هزینه تولید و تدوین برنامه ی درسی صرفه جویی می کنید؟ معمولا با استفاده از مدل جدیدی که بسیار کارآمد و موثر باشد این امر امکان پذیر است. این مدل باید عملاً تضمین کند که محتوای برنامه مبتنی بر CBE با بالاترین کیفیت و به صورت مرتبط و در عین حال با کمترین قیمت و هزینه ی ممکن تهیه شود. مدل SCID که به معنی طراحی و تدوین برنامه‌ریزی درسی و آموزشی سیستمی است با دقت بسیار تهیه شده است تا بتواند تمام موارد ذکر شده را پوشش دهد. در این روش تکالیف کاری حساس و مورد نیاز برای تدوین انواع برنامهٔ درسی CBE و محتوای آموزشی مورد نیاز به گونه ای تدوین شده است که بتوان با آموزش امروز ،نیروی کار فردا را تربیت کرد. در روش SCID بیست و سه مولفه که تعداد کمی از آن ها اختیاری و بقیه آن ها ضروری (اصلی) است ، در قالب پنج مرحله شامل: تحلیل برنامه درسی ، طراحی برنامهٔ درسی، توسعه ی آموزشی ، اجرای آموزش و مهارت آموزی و ارزشیابی برنامه ارائه می شود.

مرحله‌ی ۱ - تحلیل برنامه درسی

این مرحله شش مولفه به شرح زیر دارد:

مولفه‌ی اول: نیاز سنجی است که در آن نیاز های واقعی مانند نیاز به مهارت آموزی به خاطر تحول در مدیریت ، تغییر در روش های تولید ، ضرورت روزآمد کردن فناوری ، یا ترکیبی از این نیاز ها پیش بینی می شود.

مولفه‌ی دوم: تایید و تصویب نیاز سنجی و مهارت آموزی است.

مولفه‌ی سوم: تجزیه و تحلیل شغلی است که در این مرحله رویکرد دیکوم توصیه می شود.

مولفه‌ی چهارم: تایید (راستی آزمایی) تکالیف کاری است که می تواند در حدی گسترده باشد که چند کارگر خبره ، صد کارگر خبره یا بیشتر در امر تحلیل شغلی و تکالیف‌کاری شرکت کنند. در این مرحله فراهم سازی ابزاری برای درجه بندی اهمیت و دشواری هر تکلیف کاری و کسب سایر اطلاعات ارزشمند و مورد نیاز برای تصمیم‌گیری ضروری است. با به دست آوردن و در اختیار گرفتن این اطلاعات ، تعدادی از تکالیف کاری با نظر مستقیم مربیان صنعت ، انتخاب و در برنامه گنجانده می شود. به این ترتیب همواره امکان عدم پذیرش تعدادی از تکالیف کاری وجود دارد.

مولفه ی پنجم: در این مرحله تحلیل و استاندارد سازی تکلیف کاری است. اطلاعاتی که در این قسمت حاصل می شود درتعیین مراحلی مانند عملکرد و تصمیم گیری ، دانش پایه ، و استاندارد های صنعتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. همه ی موارد ذکر شده در تدوین دقیق فرآیند یاددهی و یادگیری ضرورت دارد.

مولفه ی ششمی که توصیه می شود "سواد و دانش فرآیند تحلیل تکلیف کاری" است که به صورت اختیاری پیشنهاد می شود.

مرحله‌ی ۲ _ طراحی برنامه درسی:

این مرحله شامل چهار مولفه به شرح زیر است:

مولفهٔ اول بر مبنای اطلاعات گرد آوری شده در مرحله‌ی ۱ در باره رویکرد مهارت آموزی تصمیم گیری می شود. برای مثال، نوع برنامه و محتوای آموزشی ، درجه ی اختصاصی بودن آموزش و وسایل کمکی مورد نیاز پیش بینی و برآورده می شود.

مولفه ی دوم: تدوین اهداف یادگیری برای هر تکلیف کاری یا گروهی از تکالیف کاری است .

مولفه ی سوم: تعیین معیار های مورد نیاز برای عملکرد شغلی است.

مولفه‌ی چهارم: آماده سازی برنامه ی مهارت آموزی

---

[1]- SCID- Systematic Curriculum and Instructional Development

است که باید کاملا تفصیلی باشد و همه ی جوانب مانند نیاز های پرسنل ، امکانات و تجهیزات را در برگیرد.

اجرای این طرح باید به طور هم زمان و همراه با مرحله ی توسعه آموزشی صورت گیرد.

مرحله ی ۳ - توسعه ی آموزشی:

این مرحله بر اساس چهار مولفه اصلی انجام می شود و متناسب با محتوا و محصول مورد نظر ممکن است دو مولفه ی اول متفاوت باشند.

مولفه ی اول - معمولاً مبتنی بر شایستگی یا عملکرد است که ابتدا نیمرخ یا نمایی از شایستگی تدوین می شود و سپس بر مبنای آن راهنمای یادگیری یا پیمانه آموزشی را می نویسند.

مولفه ی دوم - معمولاً این مولفه برای برنامه های قدیمی تر به کار می رود و بر مبنای آن ابتدا راهنمای برنامه درسی تهیه می شود و سپس طرح درس های مورد نیاز تدوین می گردد.

مولفه سوم _ در این مولفه تهیه ی وسایل کمک آموزشی اولویت دارد و در آن مواد مختلفی مانند طلق های شفاف ساده ، پوستر ها ، اسلاید ها ، لوح های فشرده ویدیویی و نرم افزارهای تعاملی تهیه می شود. استفاده از این وسایل متنوع موجب شفافیت فرایند آموزشی می شود و بر انگیزه فراگیرندگان می افزاید. همچنین به توضیح مفاهیم و مبحث‌های دشوار کمک می کند.

مولفه ی چهارم - در این مولفه توسعه ، آزمایش و اجرای مقدماتی و تجدید نظر و اصلاح مطالب اهمیت دارد هر قدر زمان و هزینه ی بیشتر به منظور بهبود و اصلاحات لازم برای این قسمت صرف شود، کار نهایی کیفی تر می شود. به خاطر داشته باشید که هدف از تهیه این ابزار کمک به فراگیرندگان جهت دستیابی به اهداف عملکردی صحیح و کامل است به طوری که حتی المقدور موثر ، کارآمد و مقرون به صرفه باشد. نباید فراموش کرد که در این فرآیند باید در بسیاری از موارد از مطالب و منابع موجود نیز استفاده یا اقتباس شود.

مرحله ی ۴ - تحقق مهارت آموزی:

این مرحله شامل چهار مولفه به شرح زیر است.

مولفه اول: راه‌اندازی طرح مهارت آموزی که در مرحله ی طراحی ، تهیه شده است. تا این مرحله ، فراگیرندگان جذب و ثبت نام شده اند ، مربیان برگزیده شده و تعلیم دیده اند و قابلیت دسترسی به تسهیلات ، ملزومات ، تجهیزات و سایر منابع وجود دارد و به تایید رسیده است.

مولفه ی دوم اجرای پیش آزمون است.

مولفه ی سوم اجرای مهارت آموزی و انجام ارزشیابی تکوینی (مرحله ای) عملکرد فراگیرنده و مربی است. این اطلاعات برای انجام اصلاحات مورد نیاز در حین کار ضرورت داشته و فوق العاده ارزشمند است.

مولفه‌ی چهارم مستندسازی مهارت‌آموزی در قالب ثبت دستاوردهای دانش‌آموز و عملکرد مربی است.

برای مستندسازی از مستندات تهیه شده برای شایستگی دانش‌آموز می‌توان استفاده کرد و شرح دستاوردهای حاصل را برای والدین ، کارفرمایان احتمالی یا مدیران گزارش نمود.

مرحله ی ۵ - ارزشیابی برنامه :

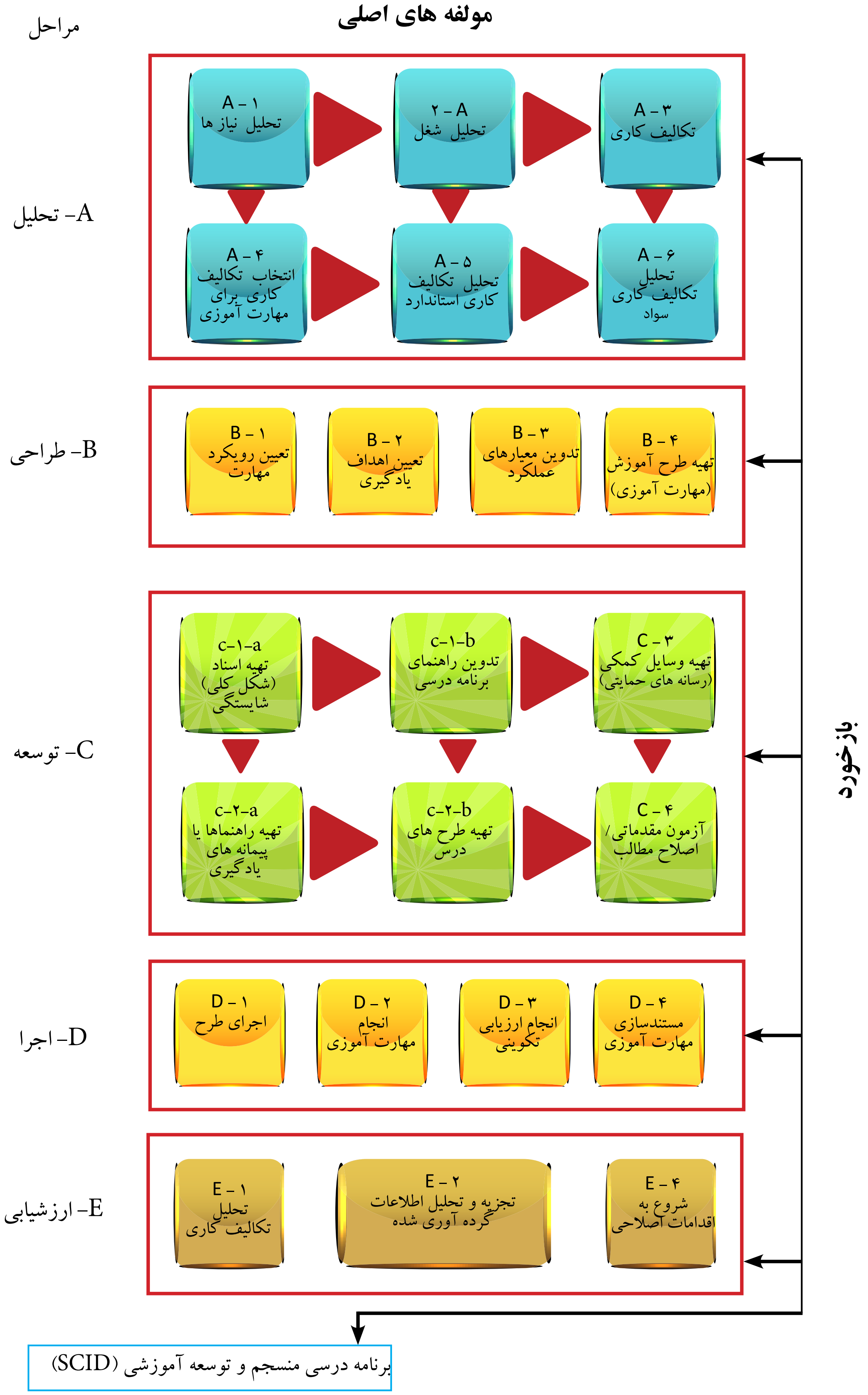
این مرحله آخرین مرحله است و سه مولفه دارد. مولفه ی اول اجرا و اتمام ارزشیابی تکوینی یعنی ارزشیابی در فرآیند اجرای آموزش است.

مولفه دوم انجام ارزشیابی نهایی به منظور گردآوری داده‌هایی است که بتوان از آن درتصمیم‌گیری‌های مربوط به ادامه یا بهبود برنامه‌ی آموزشی یا مهارت آموزی استفاده کرد. این امر مستلزم گردآوری داده هایی مربوط به فرایند کلی آموزش ، پیامدهای برنامه، پی گیری وضعیت پیشرفت تحصیلی دانش آموز ، بهره وری کارگر و مقرون به صرفه بودن فرآیندها است.

مولفه ی سوم تجزیه تحلیل و تفسیر اطلاعات به دست آمده و ارائه ی پیشنهاد هایی برای بهبود برنامه و نهایتاً اتخاذ اقدامات اصلاحی ، است.

تکمیل مرحله ی ارزشیابی موجب فراهم شدن داده های عملکردی و بازخورد های مناسبی می شود که برای هر نظام آموزش و مهارت آموزی مرتبط با مدیریت کیفیت و اثبات ارزش آن ، حیاتی است.

مرکز تربیت وآموزش برای استخدام با توجه به نیاز، کارگاه هایی در باره مدل SCID برگزار می کند. در صورتی که مایل باشید در مورد این فعالیت و مهارت آموزی آن برای سازمان و موسسه خودتان اطلاعات بیشتری کسب کنید. به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است مراجعه کنید.



اجتناب از بروز «خطاهای فاحش» در تدوین برنامه درسی

آیا می خواهید دانش آموزان یا کار آموزانتان را فریب دهید؟

آیا می خواهید از شرکت کلاه برداری کنید؟

آیا می خواهید مودیان مالیاتی (هزینه قسمتی از آموزش از طریق عدم پرداخت مالیات تامین می شود) همتای خود را فریب دهید ؟

معمولاً باید پاسخ شما به همه ی پرسش های بالا "منفی" باشد. اما چنانچه مرتکب "خطاهای فاحش" در تدوین برنامه درسی خود شوید ، احتمال دارد به طور ناخودآگاه دقیقا این نوع فریبکاری ها و تقلب را اعمال کنید.

ممکن است بپرسید "خطاهای مورد نظر" کدامند؟

شما باید از دو گروه خطاهای عمده و فاحش دوری کنید : دسته ی اول که از همه مهم تر است عدم تدریس موادی است که باید تدریس شود. در صورت بروز این خطا همگامی برنامه با نیاز های صنعت و دنیای واقعی حفظ نخواهد شد. دسته ی دوم از خطاهای فاحش عکس خطاهای ذکر شده در دسته ی اول است .این نوع خطا تقریبا به همان میزان خطای دسته اول اهمیت دارد. هرگز نباید مواردی را که مورد نیاز و مرتبط نیست تدریس کنید. در این صورت مرتکب خطای فاحش شده اید.

این خطاها برای دانش آموزان ، کار آموزان ، مودیان مالیاتی و شرکت ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در صورتی که در برنامه های درسی این نوع خطاها رخ دهد دانش آموزان نمی توانند دانش ضروری ، مهارت ها و نگرش های مورد نیاز را جهت پیشرفت کارآمد در تحصیلات خود کسب کنند. چون عدم تدریس مواد مورد نیاز در آموزش بیش از اندازه برای موفقیت دانش آموزان ضرورت دارد، هنگامی که ما این فرصت را در اختیار آن ها قرار نمی دهیم آنان نمی توانند به حداکثر موفقیت و کمال دسترسی پیدا کنند. بدین ترتیب به طور ناخودآگاه دانش آموز و مودی مالیاتی را فریب داده ایم، زیرا کیفیت خدمات آموزشی ارائه شده پایین تر از حد مورد انتظار از موسسات آموزشی دولتی خواهد بود.

عدم تدریس موادی که باید تدریس شود به معنی عدم کسب شایستگی های لازم برای موفق شدن در شغل است. این موضوع خسارت جبران ناپذیری برای کارآموزان به حساب می آید، زیرا آنان قادر نخواهند بود به خوبی انجام وظیفه کنند . همچنین نوعی بی انصافی در حق شرکتی است که هزینه ی مهارت آموزی آنان را می‌پردازد و با محصول خروجی نامرغوب و غیر استاندارد مواجه می‌شود. در صورت نبود فرصت لازم برای کسب دانش ، مهارت‌ها و نگرش های لازم در دوره کارآموزی ، کارمند یا کارآموز شانس چندانی پیدا نمی کند که بهره وری خود را به حداکثر رساند. به علاوه ، دور از انصاف نیست اگر بگوییم که عدم تدریس آنچه که باید تدریس شود علاوه بر اینکه بر کارمندان و کارفرمایان اثر می گذارد ، نهایتاً بر رفاه اقتصادی جامعه ، ایالت و کشور نیز اثر گذار خواهد بود.

دومین دسته از خطاهای فاحش یعنی تدریس آنچه که مرتبط و مورد نیاز نیست نیز زمانی رخ می دهد که از متون، درس ها ، مطالب ارجاعی ، طرح درس ها ، ابزار ها ، تجهیزات ، ملزومات و مواد قدیمی و منسوخ استفاده شود. این خطا در صورتی پدید می آید که تکالیف کاری و شایستگی های جدیدی، به برنامه اضافه شود ولی محتوای منسوخ و قدیمی آن حذف نگردد. همچنین زمانی که معلمان و مربیان نتوانند در جریان پیشرفت های جدید در رشته‌ی خود قرار گیرند و همچنان با روش های قدیمی و سنتی و فناوری های منسوخ و عقب افتاده تدریس کنند این خطا ایجاد می شود. زمانی بروز این خطا قطعی است که به دلیل گران بودن و هزینه بر بودن تجهیزات جدید، به اجبار از همان تجهیزات و مواد قدیمی استفاده شود.

معمولاً تدریس موارد غیر مرتبط نوعی فریب دادن دانش آموز است، زیرا وقت گرانبهای فراگیرنده که باید

صرف آموختن مطالب مرتبط شود بیهوده به هدر می رود. در این نوع خطا نیز زمان و منابع آموزشی تلف می شود و با طولانی تر شدن فرصت یادگیری با هزینه های بسیار بالا، آورده ناچیز ی را برای کارفرما به ارمغان می آورد و پول مالیات صرف شده در این راستا به هدر می‌رود.

مادامی که‌این نوع خطاهای فاحش وجود دارد نمی‌توانیم از برنامه‌های مهارت‌آموزی فنی-حرفه‌ای، تجاری یا صنعتی با کیفیت عالی برخوردار شویم . در حالی که اجرای صحیح این برنامه ها برای تشکیل اقتصاد رقابتی در جهان بسیار ضروری است.

یک مثال واقعی از تاثیر خطاهای فاحش در برنامه درسی می تواند به تشریح اهمیت آن ها کمک کند. زمانی که نگارنده در جستجوی نخستین شغل خود در مقام معلم دبیرستان حرفه ای بود ، تعداد افراد هیات مصاحبه کننده به طور غیر منتظره ای زیاد بودند. بازرس ، مدیر ، دو عضو هیات مدیره ، و کل اعضای کمیته ی مشاوره ی حرفه ای اعضاء مصاحبه کننده را تشکیل می دادند. گویا نگرانی عمده‌ای وجود داشت، زیرا معلم قبلی ۳۵ درصد از وقت آموزش کلاس درس را به سازمان حرفه ای جوانان و ۲۵ درصد آن را به قضاوت در باره رقابت ها اختصاص داده بود. در صورتی که در برنامه درسی برای هر یک از این دو موضوع فقط ۵ درصد زمان کلاسی پیشنهاد شده بود. یعنی معلم قبلی، حدود ۵۰ درصد از زمان مهم تدریس را "هدر داده بود" و موفق نشده بود آنچه را که باید تدریس می شد ، تدریس کند. به نظر می رسد که معلم سابق در فرآیند اجرای آموزش، شایستگی های بسیار مهمی که برای پرورش و آموزش مهارت های مکانیکی و مدیریتی دانش آموزان لازم بوده است را حذف کرده بود. از این رو اعضاء کمیته ی مشاوره به قدری نگران این گونه "خطاهای فاحش" بودند که اصرار داشتند هر یک شخصا در مصاحبه همه ی داوطلبان شرکت کنند و دخالت داشته باشند.

چگونه خطاهای فاحش در برنامه درسی پیش می آید؟

متاسفانه ، در هر زمانی که موارد زیر را تدریس کنیم احتمال بروز "خطاهای فاحش" وجود دارد :

الف- مطالبی را که ما بهتر می دانیم و بر آن تسلط داریم.

ب- مطالبی را که به ما تدریس کرده اند.

پ- مطالبی را که از تدریس آن‌ها لذت می بریم.

ت- مواردی را که با تجربه یاد گرفته ایم.

ث- کلیهٔ مواردی که در متون درسی گنجانده شده است.

ج- مطالبی که دیگران بنا بر تحلیل حرفه ای خود و آنچه که در سایر مراکز انجام شده است توصیه می کنند.

چ- آنچه که در تحلیل حرفه ای انجام شده در دوره‌های فعلی وجود دارد.

"خطاهای فاحش" زمانی رخ می دهد که به سوال "چه چیزی باید تدریس شود؟" به درستی پاسخ داده نشود و تحقیق کافی در باره آن صورت نگیرد. به عبارت دیگر بسیار بیشتر از آنچه که در تصور ماست این خطاها اتفاق می افتد.

این خطاها از لحاظ تاثیر احتمالی که بر دانش آموزان ، جامعه ی آن ها و کارفرمایانشان دارد ،بسیار اهمیت دارد. در اغلب موارد ، به طور همزمان دو خطا ی فاحش یا بیشتر رخ می دهد و در فرآیند آموزش دخالت می کند که این موضوع مساله را دشوار تر و وخیم تر می کند.

یادآور می شود که خوشبختانه می توان این خطاها را بر طرف کرد یا حداقل در حد گسترده ای آن را کاهش داد. با اجرای تحلیل میدانی جدی در باره حرفه های مورد نظر ، امکان یافتن پاسخ مناسب، صحیح و قابل قبول به سوال "چه چیزی باید تدریس شود؟" وجود دارد. مدل تدوین برنامه ی درسی منسجم آموزشی (SCID)[1] ثابت کرده است که می تواند راه خوبی برای رسیدن به نتیجه مطلوب و یافتن پاسخ مناسب باشد.

۱- SCID- Systematic Curriculum and Instructional Development

SCID از سه مرحله‌ی "تحلیل و طراحی و توسعهٔ تشکیل می‌شود. مرحله تحلیل شامل شش مولفه است که رئوس کلی آن در ادامه می‌آید.

مرحله ی A - تحلیل

۶ مولفه عمده مرحله تحلیل به شرح زیر است.

۱- A اجرای تحلیل نیازها(نیاز سنجی)

۲- A اجرای مراحل تحلیل شغل و حرفه

۳- A اجرای مراحل راستی آزمایی تکلیف کاری

۴- A انتخاب تکالیف کاری برای اجرای آموزش(مهارت آموزی)

۵- A انجام مراحل تحلیل تکالیف کاری استاندارد

۶-A انجامتحلیل نیازهای آموزشی(سواد تکلیف کاری

مراحل طراحی (B) و توسعه (C) در اینجا مورد بحث قرار نمی گیرد.

۱- A - مرحله تحلیل با نیاز سنجی یعنی اجرای تحلیل نیاز ها آغاز می شود ، در پژوهش های اولیه تعیین می کنند که کدام حرفه ها نیاز به تجزیه تحلیل دارند. همچنین نوع عملکرد مورد مطالعه قرار می گیرد و در آن بررسی می شود که نوع عملکرد از کدام نوع مسائل است مهارت آموزی، مدیریتی یا نوع دیگری است.

۲- A - پس از تعیین حرفه هایی که قرار است تجزیه تحلیل شود ، به منظور شناسایی وظایف و تکالیف کاری تحلیل حرفه یا شغل انجام می‌شود. برای تحلیل حرفه یا شغل ابتدا لازم است اطلاعات کافی درباره موارد زیر شناسایی شود.

دانش و مهارت های کلی که برای آن حرفه یا شغل اهمیت دارند.

رفتار های کارگر شامل خصوصیات و نگرش های وی در ارتباط با شغل یا حرفه

مواد، ابزار ، تجهیزات و ملزوماتی که برای اجرای کارها مورد استفاده ی کارگر قرار می گیرد.

چشم انداز و روند های آینده مسائل مرتبط با شغل یا حرفه .

اجرای این مولفه مستلزم تشکیل تیمی متشکل از ۵-۱۲ کارگر خبره و تسهیلگران مجرب است. برای تحلیل حرفه رویکردهای متعددی وجود دارد که از بین آن ها کارگاه دو روزه ی دیکوم رویکردی کارآمد ، موثر و مقرون به صرفه تشخیص داده شده است.

۳- A - مولفه ی بعدی راستی آزمایی تکالیف کاری است. در مرحله راستی آزمایی گروه بزرگی شامل حدود ۵۰تا۱۰۰ کارگر خبره تکالیف کاری را راستی آزمایی و تایید می کنند. مراحل زیر در راستی آزمایی به اجرا در می آید:

الف- تکالیف کاری شناسایی شده در مرحله تحلیل حرفه یا شغل را بررسی می کنند.

ب- با توجه به نیاز تکالیف کاری دیگری را شناسایی و اضافه می نمایند.

پ- تکالیف کاری را بر حسب اهمیت و درجه، رتبه بندی می کنند

ت- هر تکلیف کاری را بر اساس میزان دشواری یادگیری آن برای انجام کار ، رتبه بندی می کنند.

۴- A - در این مرحله تکالیف کاری راستی آزمایی شده گزینش می شوند. گزینش تکالیف کاری برای مهارت آموزی مستلزم خلاصه کردن و تجزیه تحلیل داده های گردآوری شده در فرآیند راستی آزمایی تکالیف کاری است. در این مرحله بر اساس اهمیت و دشواری تکالیف کاری، تصمیماتی گرفته می شود. مثلاً تعیین می شود که برای کدام تکالیف کاری نیاز به مهارت آموزی هست یا کدام تکالیف کاری مورد نیاز نیست و باید کنار گذاشته شود یا اولویت کمی به آن داده شود.

۵- A - در این مرحله تحلیل کاملی از تکالیف کاری که برای آن ها مهارت آموزی ارائه خواهد شد ، صورت می گیرد. تحلیل هر تکلیف کاری باید به طور منسجم و در قالب مراحل کار تجزیه شود. همچنین لازم است تجزیه تحلیل سایر عوامل مهم نیز اجرا شود. این عوامل عبارتند از :

الف- استاندارد های عملکردی مورد نیاز و انتظار صنایع در نظر گرفته شود

ب- در مراحل کار دانش‌ها در مرحله کار ، نگرش ها و ایمنی های لازم دیده شود.

پ- تصمیمات ، نکات مهم و خطاهای ممکن در نظر گرفته شود

ت- مواد،ابزار ، تجهیزات و ملزومات برای انجام تکلیف کاری پیش بینی شود. این نکته حائز اهمیت است که مولفه ی دانش را بر اساس مهارت های ریاضی ، علوم و زبان مورد نیاز برای کار مشخص می نمایند. در واقع این مهارت هایی است که کارگران خبره باید از آن برخوردار باشند. برای این منظورمی توان از اطلاعات کامل ، دقیق و روزآمد مناسبی که از خبرگان صنایع به دست می آید استفاده کرد تا معضل بروز خطای فاحش را عملا بر طرف کند.

۶ - A – در این مرحله نیازهای آموزشی یا سواد مورد نیاز برای اجرای تکلیف کاری تحلیل می شود. این مولفه تا حدودی اختیاری است و در صورتی که غیر ضروری باشد می توان آن را حذف نمود. تجزیه و تحلیل دانش طی مراحل زیر انجام می شود:

الف- تعیین مهارت های ارتباطی (خواندن ، نوشتن ، سخن گفتن و گوش دادن)

ب- مشخص کردن مهارت های ریاضی مورد نیاز

پ- تعیین مهارت های علوم مورد نیاز

ت- تعیین مهارت های کامپیوتر و فناوری مورد نیاز

ث- مشخص کردن مهارت های تصمیم گیری مانند استدلال و حل مسئله.

فرایند بهبود یافته تحلیل سواد مورد نیاز برای تکلیف کاری در دیکوم که آن را (DELTA) می نامند ابزار مناسب و موثری برای انجام این مرحله ی کاری است.

یاد آور می شود همه مواردی که در مراحل طراحی و توسعه ی SCID و دیگر مدل های توسعه ی آموزشی انجام می شود بر مبنای آنچه که در فرآیند تحلیل ها حاصل شده است ، صورت می گیرد. بدیهی است چنانچه تحلیل ها به خوبی انجام شده باشد نه تنها خطاهای فاحش را کاهش می دهد یا حذف می کند، بلکه پایه ی استواری برای تعیین اهداف ، معیار های عملکرد ، رهنمود های یادگیری و سایر مفاهیم آموزشی فراهم می آورد. در صورتی که تحلیل حرفه ای به خوبی انجام شده باشد ، مهم ترین گام در تولید و ارائه ی برنامه ی آموزشی با کیفیت عالی برداشته شده است. اگر تحلیل ها به خوبی انجام نشود با اطمینان نسبی می توان گفت"خطاهای فاحش" در برنامه ی درسی پدید خواهد آمد و کیفیت برنامه ی آموزش یا مهارت آموزی با تردید جدی مواجه خواهد شد. به خاطر داشته باشید که اگر در آموزش های فنی–حرفه ای مشغول به کار هستید یا در مهارت آموزی تجاری–صنعتی کار می کنید ؛ در هر صورت تهیه ی بهترین ، مرتبط ترین و روزآمدترین برنامه ی درسی ممکن برای دانش آموزان ، کارآموزان و مودیان مالیاتی و کارفرمایان از وظایف و دیون اصلی شما است. زیرا تنها در این شرایط است که خطاهای فاحش و هزینه های اضافی را در حد موثر و جدی کاهش می دهید. هرچند ممکن است با وجود تلاش های کافی نتوانید آن ها را به طور کامل از بین ببرید. در تجربه و اجرا ثابت شده است که روش توصیف شده در بالا در تامین اهداف ذکر شده کاملاً کارآمد و موثر است. برای کسب اطلاعات بیشتر به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است مراجعه کنید.

استفاده از دیکوم برای صدور گواهینامه های مهارتی در کشور سنگاپور

موسسه ی آموزش فنی (ITE)[۱] مرجع ملی صدور گواهینامه های مهارتی فنی در کشور سنگاپور است. موسسه ITE با استفاده از روش تحلیل حرفه ای دیکوم مسئولیت خود را از طریق تهیه و به روز کردن استاندارد های مهارتی در جهت تامین نیاز های صنعت انجام می دهد. تاکنون بیش از ۱۳۰ استاندارد مهارتی تهیه شده است که بیش از ۱۸۰ حرفه را در بر می گیرد. این تعداد حرفه حدود ۲۳ درصد حرفه های مهارتی فهرست شده در دسته بندی حرفه های استاندارد در سنگاپور است.

مهارت ها و معیار های سنجش عملکرد برای حرفه های گوناگون در استاندارد های مهارتی حرفه ها تعیین شده اند. این استاندارد ها مبنای اصلی طراحی آموزش و مهارت آموزی و آزمون های مرتبط با آنها را شکل می دهند. کارفرمایان نیز غالبا آن ها را به عنوان چهار چوب‌ها و معیار های صدور گواهینامه ی ملی به کار می برند و

۱– Institute of Technical Edutcation انستیتوی تربیت فنی

سطوح مهارتی کارگران را تعیین می کنند.

موسسهITE هر سه تا پنج سال یک بار بر اساس چرخه ی از پیش طراحی شده ،هر کدام از استاندارد های مهارتی را با توجه به وابستگی آن به بخش حرفه ای بررسی و به روز می کند. در رشته هایی مانند رشته الکترونیک که دچار تحول سریع می شود ، این نوع بررسی ها در فواصل کم و به طور مکرر انجام می شود.

این مقاله با عنوان "چگونه موسسه ITE بر اساس نیازهای صنعت، استانداردهای مهارتی را تدوین و به روز می کند" به نگارش در آمده و اساس آن مقاله "نیروی کار با کیفیت" است که در نشریه های اخیر ITE به چاپ رسیده است.

دیکـــوم

برخی از موارد کاربرد دیکوم

تدوین برنامه درسی
بررسی و تجدید نظر در برنامه درسی
نیازسنجی های مربوط به ارزشیابی آموزشی و مهارت آموزی
تهیه ی آزمون های شایستگی
ارزشیابی عملکرد کارگر
توصیف های شغلی
توصیف های فرایند (ISO ۹۰۰۰)
جذب دانش آموز
مشاوره ی دانش آموز
ثبت دستاورد های دانش آموز
بررسی و مرور برنامه های آموزشی و مهارت آموزی
تنظیم عبارات و چارچوب برنامه ی درسی
تهیه ی برنامه ی آمادگی فنی
بهبود اصلاحات و تغییرات شغلی
تدوین/برنامه ریزی مسیر شغلی

حفظ کیفیت دیکوم

توجه به محبوبیت روزافزون فرایند تحلیل شغلی دیکوم ، هیجان انگیز و پر طرفدار بوده است. در ایالات متحده و در سراسر جهان ، فرآیند اجرایی دیکوم در میان مربیان مقطع متوسطه اول و مقطع متوسطه دوم که خود از تدوین کنندگان برنامه ی "آمادگی فنی" و "از مدرسه تا کار" بوده اند و مربیانی که در بخش های دولت ، تجارت و صنعت کار می کنند و کاربران جای خود را باز کرده است و موجب خشنودی و خرسندی آنان شده است.

بخش عمده ی این موفقیت به دلیل استفاده از تسهیل گران کارآزموده است که استاندارد های بالا را رعایت کرده اند. آنان توجه بسیار دقیق به فرآیند اجرای کار داشته اند و موجب بهبود و تقویت هزاران برنامه ی آموزش و مهارت آموزی شده اند.

با بررسی های انجام شده به نظر می رسد در حال حاضر فرآیند اجرای دیکوم در تدوین استاندارد های ملی در کشورهای مختلف در سطح گسترده ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است که متاسفانه ، برخی کاربران و مجریان دیکوم چنان از مسیر اصلی منحرف شده اند که کیفیت ذاتی استاندارد های فرایند حقیقی دیکوم کاملاً به فراموشی سپرده شده است.

دیکوم "اصلاح شده" پدیده جدیدی نیست. ما در خبرنامه های خود صفحاتی را با عنوان قلم آزاد(ورودی باز) آورده‌ایم که در آن به شرح اصلاحات و تغییراتی می‌پردازیم که فرایند دیکوم را برای شرایط خاص و پیش‌بینی نشده بهبود بخشد و با آن انطباق دهد. ولی در کنفرانسی که اخیراً برگزار شده بود نگارنده تا حدودی دچار یأس و نا امیدی شد زیرا با بررسی تغییرات مشاهده کرد که فرایند دیکوم تا حد زیادی تغییر کرده به طوری که کاملاً به ضرر آن تمام می شود . علت این بود که تعداد زیادی کارگاه به سبک دیکوم تشکیل شده بود که در آن تسهیل گران نا آزموده ای را به کار گرفته بودند، بدون اینکه به کیفیت فرایند دیکوم و محصول نهایی آن کوچک ترین توجهی داشته باشند. برخی از رویه ها و فرآیندهای اجرای کار توصیف شده در برنامه های اجرایی به سبک دیکوم به قدری از استاندارد های تعیین شده ی دیکوم فاصله داشت که باید نام دیگری برای توصیف آن ها انتخاب می شد!

برخی از "موارد تخلف" که در اجرای این گونه برنامه ها دیده شد به شرح زیر است :

(۱) ترکیب نامناسب کمیته های کارگران خبره

(۲) نبود تعریف ها و معیار هایی برای تکالیف کاری شغل و جملات مناسب برای تکالیف کاری

(۳) وابستگی شدید به بررسی و استفاده از آثار مکتوب منسوخ و قدیمی

(۴) فقدان جملات صحیح و مناسب برای وظایف و تکالیف کاری به منظور داشتن کیفیت بالا

(۵) ناتوانی و ضعف بسیار زیاد در تفکیک میان جملات مربوط به رفتار های کارگر ، دانش و مهارت های عمومی و ابزار و تجهیزات.

در موارد متعددی ، جملات مربوط به تکلیف کاری نامشخص بودند و وابسته های توصیفی مناسب را نداشتند. به عبارت دیگر ، قابل درک نبودند. برای مثال بیان جمله "طرحی تهیه نمایید "نمی‌تواند بیانگر تکلیف کاری باشد. همچنین نمی توان انتظار داشت که معلم ، طراح برنامه درسی یا کاربران دیگر پی ببرند که منظور چیست. این موضوع برای تکلیف کاری" استاندارد ها را رعایت کنید" نیز صادق است. اشکال در این است که هدف از بیان این جملات برای تکلیف کاری تهیه طرحی برای طبقات ساختمان است یا باید استاندارد های بهداشتی را رعایت نمایند. در جملات مربوط به تکلیف کاری باید دقیقاً مشخص شود که چه کاری باید انجام شود. همچنین نمی توان عناصر متفاوت و غیر همجنس مانند رفتار های کارگر ، جملات مربوط به مهارت و استاندارد های ابزار و تجهیزات را با جملات مربوط به تکلیف کاری در هم آمیخت. در این صورت نمی توان تحلیلی با کیفیت مناسب و قابل قبول که مبنای محکمی برای تدوین برنامه

درسی داشته باشد ارائه داد.

ما تلاش گسترده ای برای رفع برخی نگرانی های جدی در مورد حفظ کیفیت فرآیند دیکوم و تثبیت کامل آن انجام داده ایم و در این راستا، یک فهرست بازبینی برای بررسی معیار های عملکرد کیفیت دیکوم تهیه کرده ایم. چنانچه این فهرست مورد استفاده قرار گیرد می تواند به تسهیل گران در موارد زیر کمک کند .

(۱) کارگاه های دیکوم را با کیفیت مناسب و قابل قبول طراحی کنند

(۲) فرایند و محصولات کارگاه های دیکوم را به طور دقیق ارزیابی کنند

(۳) راه هایی برای بهبود فرایند و محصولات تعیین کنند تا مطمئن شوند که کیفیت دیکوم در حد قابل قبول محفوظ می ماند.

برای کسب اطلاعات بیشتر به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است مراجعه کنید.

فهرست وارسی معیار های عملکردی کیفی دیکوم

جملات معیار	بله	خیر	تا حدودی
برای هر معیار ، وضعیت را به صورت "بله" ، "خیر" یا "تا حدودی" ، مشخص کنید.			
۱. کارگاه دیکوم به شرح زیر سازمان یافته بود : الف - در مجموع حدود ۵-۲۱ کارگر خبره برگزیده شدند. ب - اکثر کارشناسان کارگران واقعی بودند (مدیر یا ناظر نبودند). پ - اعضای کارگاه نمایندگان مناطق جغرافیایی خاص بودند. ت - اقلیت ها هم به تناسب نمایندگانی داشتند. ث - شرکت های کوچک ، متوسط و بزرگ به طور عادلانه دارای نمایندگانی بودند. ج – همه اعضاء انتخابی برای کارگاه قادر به حضور فعال و تحلیل کامل بودند. چ – انتخاب و گزینش اعضای کمیته بر اساس عنوان و تعریف حرفه ای کاری صورت گرفته است.			
۲ . تسهیل گر دیکوم از نظر مهارت و تجربه ی عملی و توانایی نظارت به عنوان مافوق ، در همه ی جنبه های فرایند اجرای دیکوم صلاحیت لازم را دارد.			
۳ . تسهیل گر دیکوم دارای گواهی نامه صلاحیت از مراجع ذیصلاح است.			
۴ . فرایند اجرای دیکوم ، شامل موارد زیر است : الف- توجیه رسمی اعضای کارگاه دیکوم ب- ایجاد طوفان ذهنی(بارش مغزی) اولیه برای تمام حرفه ها و مشاغل پ- تهیه ی نمودار (جدول) سازمانی دیکوم ت- تعیین و شناسایی تمام وظایف شغلی یا حرفه ای (معمولاً ۶- ۱۲وظیفه) ث- بارش مغزی برای تعیین هر وظیفه به منظور شناسایی تکالیف کاری خاص(تعیین کارها) ج- شناسایی تمام تکالیف کاری(کارها) برای شغل یا حرفه (معمولا ۷۵ تا ۱۲۵ تکلیف کاری) چ- جلب نظر جمعی و شفاف تمام اعضای کمیته دیکوم در ارتباط با همه ی وظایف و تکالیف کاری ح- بررسی و اصلاح (=پالایش) تمام وظایف و تکالیف کاری خ- مرتب کردن همه ی وظایف و تکالیف کاری د- تعیین دانش و مهارت های عمومی مورد نیاز برای وظایف و کارها ذ- تعیین همه ی رفتار های مهم کارگر (خصوصیات) ر- تعیین مواد، ابزار ، تجهیزات و ملزومات مورد نیاز ز- تعیین روند ها و توجه به مسائل آینده که احتمالاً بر رفتار کارگران اثر می گذارد. ژ- فهرست بندی و تعریف تمام سرواژه ها و اصطلاحات غیر معمول که در جدول پژوهشی دیکوم به کار می رود. س- مطالعه و کسب موافقت اعضا در ارتباط با تغییر و بهبود عناوین کارهای حرفه در صورتی که مورد نیاز و مناسب باشد.			

تا حدودی	خیر	بله	عبارات، کلمات وجملات معیار
			۵. جدول پژوهشی تهیه شده برای دیکوم اصطلاحات و جملاتی در مورد وظیفه دارد که مفاهیم آن ها به شرح زیر است : الف- نشانگر محدوده های وسیعی از مسئولیت کاری است. ب- با یک فعل توصیفی عملیاتی(کنشی) شروع می شود. پ- حاوی یک مفعول است (عاملی که کارگر روی آن اجرا می شود) ت- حاوی معرف اصلاح کننده دقیق است (در شرایطی که مناسب باشد)
			۶ . جدول پژوهشی دیکوم کارهایی (تکالیفی) در ارتباط با شغل دارد که دارای ویژگی هایی به شرح زیر است : الف- نشانگر کوچکترین واحد فعالیت شغلی است که پیامد هدفمندی داشته باشد. ب- به یک محصول ، خدمات یا تصمیمی منتهی می گردد. پ- نشانگر واحد های کاری است که به آن واگذار شده است. ت- نقطه ی آغاز و پایان مشخصی دارد. ث- می توان آن را در مدت زمان کوتاهی انجام داد. ج- مستقل از سایر تکالیف کاری قابل اجراست. چ- متشکل از دو مرحله ی کاری (پاره کار) یا بیشتر است.
			۷ . هر یک از جملات مربوط به تکلیف کاری (کار) در جدول پژوهشی دیکوم باید دارای مشخصاتی به شرح زیر باشد: الف- با یک فعل عملیاتی (کنشی) دقیق و مفرد آغاز می شود. ب- حاوی مفعولی است که فعل بر آن واقع می شود. پ- حاوی معرف توصیفی (توضیحی) است. ت- به طور صریح و دقیق بیان می شوند. ث- مستقل هستند (به خودی خود هدفمند و معنادار هستند). ج- نیاز به دانش مرجع ندارد. چ- به رفتارهای کارگری اشاره نمی کند. ح- به ابزار و تجهیزات مورد نیاز اشاره نمی کند. خ- در فهرست تکرار نمی شوند (مگر اینکه تفاوت خاصی در دو تکلیف کاری مشابه وجود داشته باشد).
			۸- پژوهش دیکوم علاوه بر وظایف و تکالیف کاری، موارد زیر را هم در بر می گیرد : الف- فهرست دانش و مهارت های عمومی مورد نیاز برای کارگر. ب- فهرستی از رفتار های کارگر (خصلت ها و خصوصیات شخصی) پ- فهرستی از مواد، ابزار ، تجهیزاتو ملزومات مورد نیاز ت- فهرستی از روند ها و توجهات خاص برای آینده ث- فهرستی از سرواژه ها و تعاریف همراه با اصطلاحات غیر متداول (اختیاری)

تا حدودی	خیر	بله	جملات معیار
			۹- جدول پژوهشی دیکوم حاوی اطلاعات مشخص و توصیفی به شرح زیر است : الف- توافق در باره عنوان شغلی یا حرفه ای ب- نام سازمان تدوین کننده پ- نام سازمان پشتیبان مالی ت- نام و مشخصات شغلی همه ی اعضای کمیته دیکوم ث- نام و مشخصات شغلی تسهیل گر ان ج- محل برگزاری کارگاه دیکوم (استان و شهر) چ- تاریخ های برگزاری کارگاه دیکوم

تکلیف کاری ۱ – A
مفاهیم، منطق و فواید دیکوم

توضیح چرایی بهتر بودن دیکوم

برای این که بتوانید استفاده از فرآیند دیکوم را به نتیجه مطلوب برسانید، ابتدا لازم است مفاهیم اصلی دیکوم را برای مشتریان داخلی و خارجی خود به طور کامل و واضح توضیح دهید. چنانچه نتوانید برای مخاطبان خود توضیح دهید که دیکوم چیست ، چگونه کار می کند، چه فلسفه ای در زیربنای آن نهفته است و چه فواید بالقوه ای دارد، قادر نخواهید بود که حمایت مشتریان را جلب کنید. این موضوع یک مسئله و یک کار بسیار حیاتی برای هر تسهیل گر دیکوم است. اگر شما در استخدام یک شرکت، نهاد آموزشی، دولت یا نهادی از نوع دیگر باشید یا شغل آزاد داشته باشید، در هر صورت برای اجرای دیکوم به عنوان تسهیل گر، موارد ذکر شده را نیاز دارید.

اغلب ممکن است فقط یک بار فرصت آن را پیدا کنید که با مشتریان داخلی و خارجی صحبت کنید و آنان را متقاعد سازید که دیکوم می تواند به آن ها کمک کند یا دیکوم می تواند بهترین شیوه برای پیشرفت باشد. برای این که بتوانید مفاهیم دیکوم را به دیگران انتقال دهید، ابتدا باید خودتان به طور کامل و دقیق آن ها را درک کنید و به آن باور داشته باشید. هرچند به دلیل اجتناب از تکرار موارد غیر ضروری در این بخش همهٔ مفاهیم تکلیف (A–۱) ارائه نمی شود سعی بر این است که در این کتاب راهنما روی موارد مورد نیاز ضروری تاکید و معرفی شود. یک تسهیل گر دوراندیش و آینده نگر مفاهیم مربوط به دیکوم را از این جهت فرا می گیرد که بتواند در صورت لزوم به آسانی در باره آن ها با افراد مختلف بحث و گفت و گو کند. شناساندن و قبولاندن مفاهیم دیکوم خیلی دشوار نیست، اما تلاشی جدی را می طلبد. شاید بهترین راه برای مسلط شدن بر مفاهیم دیکوم و تمام فرآیند اجرایی آن ، مطالعه دقیق این کتاب راهنما و ثبت نام و شرکت در یک دوره یک هفته ای در یکی از موسسات مهارت آموزی دیکوم وابسته به CETE باشد.

تشریح برخی از مفاهیم مهم دیکوم

مفاهیم اصلی و مهم دیکوم شامل موارد زیر است:

- ارائه تعریفی مختصر
- تشریح فلسفه دیکوم
- تبیین موارد استفاده و کاربردهای عمده دیکوم
- توصیف فرآیند اجرایی کارگاه دو روزه
- ذکر نام برخی از گروه های کاربران اصلی
- توصیف فواید و مزایای بی شمار دیکوم
- تاکید بر کارآیی، مدت زمان کوتاه مورد نیاز و هزینه پایین
- توضیح مسئله "خطای فاحش" که رخداد آن بسیار جدی و پر هزینه است.
- نمایش نمونه هایی از جداول کیفی پژوهشی دیکوم

با اینکه معمولاً نیاز به فراگیری تمام مفاهیم مطرح شده در دیکوم نیست ولی اطلاع از آنها شما را آماده می کند تا بتوانید به سوال هایی که احتمالاً مطرح می شود پاسخ دهید.

تکلیف کاری ۲ – A
تهیه محتوای تبلیغی برای ترویج دیکوم

برای آن که مشبریان بالقوه را از خدمات دیکومی که می خواهید ارائه کنید مطلع سازید، نیاز به تبلیغات دارید. برای تهیه محتوای تبلیغاتی باید به نیازهای کارفرمایان (به جز موارد خود اشتغالی) توجه کنید و نقش خود را در موسسه یا شرکتی که در آن اشتغال دارید را به طور واضح مطرح کنید.

انواع محتوای تبلیغاتی قابل دسترسی است

انواع مختلف و متنوع محتوا را می توان مطرح نمود و با موفقیت کامل به اجرا در آورد. برخی از موارد به شرح زیر است:

- درج آگهی های یک یا دو صفحه ای
- ارائه جداول نمونه دیکوم
- کارت‌های ویزیت استاندارد
- تولید کتابچه های راهنما
- تهیه اعلامیه
- ارسال نامه ها و یادداشت‌ها
- نامه های تشکر آمیز برای مشتریان راضی
- آرم هایی از نوع فعالیت تبلیغاتی
- روان نویس، مداد، خودکار و خودنویس های تبلیغاتی

پیش بینی اینکه کدام یک از اقلام تبلیغاتی می تواند بهتر، مفیدتر و موثرتر باشد، دشوار است. همچنین موقعیت شخصی شما از جمله میزان بودجه موجود، بخشی اثرگذار در این تصمیم گیری های مهم محسوب می شود. پس از آن که تصمیم خود را گرفتید و محتوای تبلیغاتی را به شیوه ای کارشناسانه تهیه نمودید، با بررسی دقیق اطمینان حاصل کنید که به سوالات مربوط به چیستی، چرایی، چه کسی، کجا و چه زمان به روشنی پاسخ داده شده است و طرح تبلیغاتی در قالبی زیبا و با استفاده از رنگ‌ها، نمودارها و فضای خالی مناسب تهیه شده است.

تکلیف کاری ۳ – A
تهیه روش اجرایی کار جهت ارائه خدمات دیکوم

بار دیگر یادآور می‌شود که در فرآیند دیکوم آنچه را که باید انجام دهید تا حد زیادی از سوی کارفرمای شما تعیین می‌شود. تعدادی از تسهیل گران آموزش دیده در

موسسات CETE می گویند آن‌ها زمانی می‌توانند کارگاه‌های دیکوم را اجرا کنند که شرکت یا نهاد آموزشی ازآن‌ها بخواهد و آن‌ها را به استخدام خود درآورد. ضمن این که تعداد دیگری از تسهیل‌گران خلاف آن را گزارش می‌کنند. آنان می‌گویند برای کارفرمایان کار نمی‌کنند. ولی برای بسیاری از نهادها توانسته‌اند کارگاه های متعدد دیکوم را اجرا کنند.

سیاست های ارائه خدمات دیکوم

چنانچه خود اشتغال باشید، می توانید در چارچوب قانونی و مورد قبول مشتریان تقریباً کارهای زیادی را انجام دهید. در غیر این صورت لازم است از رویه ها و ساختارهای کاری موجود کارفرمایان تبعیت کنید. همچنین می توانید با توجه به موارد زیر سیاست های جدیدی را وضع کنید:

الف- چه خدماتی ارائه خواهد شد؟

- فقط تسهیل کارگاه
- تهیه جدول دیکوم
- خدمات راستی آزمایی

ب- هزینه خدمات چگونه تعیین می شود؟

پ- نوع موافقت نامه های مورد نیاز؟

ت- نوع رضایت نامه های مورد نیاز؟

ث- چگونگی پرداخت هزینه و کنترل و تنظیم صورت حساب ها؟

ج- آیا زمانی جهت مشاوره به تسهیل گر اختصاص داده می شود؟

چ- محل اجرای کارگاه ها در کجاست، چه امکاناتی دارد و کدام منطقه جغرافیایی مورد نظر است؟

جزئیات این روش های اجرای کار کاملاً انفرادی است . مسئله عمده این است که شما پیشاپیش حداقل درك روشن و دقیقی در باره آنچه برای کارفرما مطلوب یا قابل قبول است داشته باشید.

تکلیف کاری ٤ – A
تبلیغ و ترویج خدمات دیکوم

در صورتی که شما در مقام تسهیل گر دیکوم به تازگی کار آموخته شده اید نیاز به تبلیغ و ترویج و دسترسی دیگران به قابلیت ها، مهارت ها و خدمات خود دارید. در صورتی که مربیان و کارشناسان از شما و مهارت هایتان و میزان سطح آن اطلاع کافی نداشته باشند نمی توانند برای خدمات شما درخواست دهند لذا لازم است همواره به این نکته توجه کنید که آگاهی مقدم بر انتخاب است.

آگاهی مقدم بر انتخاب است

ما در مرکز CETE به طور مستمر در مورد ارائه خدمات مهارت آموزی دیکوم خود تبلیغ می کنیم. به صفحات A – ۵۱ و A-۵۴ مراجعه کنید. در آنجا نسخه ای از آگهی "ارتباط دیکوم" آمده است. در اولین نگاه به این آگهی تبلیغ در باره "موسسات

مهارت آموزی تسهیل گر دیکوم" مشاهده می شود. همچنین ضمن توضیح درباره کارگاه های دیکوم، کارگاه های تدوین برنامه درسی SCID نیز توضیح داده می شود. این نوع آگهی ها برای ارسال از طریق پست، دورنگار یا ارائه در قالب بروشور مناسب است و به آسانی قابل به روز کردن است. روش دیگر تبلیغ مستمر برای موسسات دیکوم و کارگاه های برنامه درسی SCID در Centergram است(به صفحات A- ۵۷ و A-۶۰ مراجعه کنید که بخش‌هایی از یکی از شماره های سنتر گرام را نشان می دهد).

در واحد (بخش) "ارتباط دیکوم" از" خبرنامه بحث آزاد" نیز برای تبلیغ کلی در مورد دیکوم استفاده می شود. معمولاً در هر شماره مربوط به این واحد یک یا چند مقاله منتشر می شود که در آن کاربرد و استفاده از فرآیند دیکوم را در بخش های تجارت، آموزش و دولت بیان می کند.(برای مشاهده چند مثال به صفحات A- ۶۴ تا A-۷۴ مراجعه کنید).

شما نیز می توانید کار مشابهی را در خبر نامه یا روزنامه ای در منطقه خودتان انجام دهید.

آگهی گرافیکی

روش دیگری که مرکز CETE به نحو کاملاً موثری از آن استفاده کرده است آگهی گرافیکی تک صفحه ای است(به صفحه A-۷۷ مراجعه کنید) . این آگهی را به راحتی می توان تهیه کرد، زیرا کم هزینه است، ارسال از طریق پست یا دورنگار(فاکس) یا توزیع آن در جلسات نسبتاً آسان است.

بسیاری از تسهیل گران از جداول نمونه دیکوم حرفه ها و شغل هایی که قبلاً تسهیل گری آن ها را انجام داده اند، به خوبی بهره برداری می کنند. به نظر می‌رسد اصطلاحات قدیمی "به من نشان بده" و "شنیدن کی بود مانند دیدن" مخصوصاً در این مورد صدق می کند. جدولی که به صورت گرافیکی حرفه ای و تخصصی و جذاب طراحی شده باشد می تواند کاملاً روی مخاطب اثرگذار باشد(به ضمیمه A مراجعه کنید). چنانچه این کار تسهیل گری دیکوم و نمودار پژوهشی آن برای یک شرکت معروف یا اداره ای معتبر انجام شده باشد، تاثیر گذاری آن روی افراد مختلف به مراتب بیشتر است.

برقراری ارتباط با ASTD و NSPI

حتی بهترین محتوا، اطلاعات، و مطالب نمی تواند سودمند و اثرگذار باشد مگر اینکه مردم آن ها را مشاهده و تجربه کنند. شما باید اطلاعات و مهارت هایتان را ترویج دهید. ممکن است بخواهید برای تبلیغ از یک یا چند فهرست پستی استفاده کنید و در قالب جلسات تخصصی و کنفرانس ها کار خود را تبلیغ کنید و ترویج دهید. برخی تسهیل گران به منظور برقراری ارتباط های تجاری و ایجاد ارتباط شغلی با مشتریان احتمالی از انجمن های محلی خود با عنوان موسسه آمریکایی مهارت آموزی و توسعه (ASTD) و موسسه ملی آموزش و عملکرد (NSPI) استفاده کرده اند و آن ها را به هم پیوند داده اند.

در یک جمع بندی می توانیم بگوییم که بهترین و کم هزینه ترین تبلیغ برای خدمات شما ارائه خدمات با کیفیت عالی و قیمت مناسب است. در صورت رعایت

این موضوع تعداد مشتریان شما افزایش می یابد و رضایت آنان فراهم می شود. همچنین آنان به نوبه خود از خدمات ارزشمند شما برای دیگران می گویند و خودشان مبلغ شما می شوند.

بهترین تبلیغ ارائه خدماتی با کیفیت عالی است

تکلیف کاری ۵ – A
ارائه مشاوره به مشتریان متقاضی دیکوم

ارائه مشاوره به مشتریان متقاضی دیکوم از دو دیدگاه کاملاً متفاوت قابل بررسی است.

(۱)پاسخ گویی به افرادی که برای کسب اطلاعات بیشتر راجع به دیکوم با شما تماش می گیرند.

(۲)تماس با اشخاص و سازمان هایی که به اعتقاد شما احتمال دارد خواستار و نیازمند خدمات دیکوم شما باشند.

بی درنگ به درخواست‌ها پاسخ دهید

در مورد اول، لازم است سریعاً مشخص کنید که چه نوع اطلاعات و مطالبی نیاز دارند و برای آنان مطلوب و قابل استفاده است. پس از مشخص کردن مطالب بی‌درنگ اطلاعات را از طریق تلفن، دورنگار(فاکس) ، رایانامه(ایمیل) یا پست عادی در اختیارشان قرار دهید. همچنین اطمینان حاصل کنید که پاسخ سوالات آنان را به وضوح و کامل داده اید. در این حالت است که می توانید تا حدی، به آمادگی مشتری احتمالی برای دریافت خدمات دیکوم پی ببرید.

در موقعیت دوم، ممکن است این کار مزایای زیادی برای شما در بر داشته باشد. در این حالت لازم است شخصاً یا از طریق تلفن با اشخاص و نهادهایی تماس برقرار کنید که پتانسیل بسیار زیادی را برای دریافت خدمات ضروری دیکوم دارند. برقراری ارتباط شغلی شما با NSPI ، ASTD و اعضای سازمان های مشابه ملی و محلی می تواند مسیر های قابل اعتمادی را در اختیار شما قرار دهد. پس از آن که احتمالات مناسب را شناسایی کردید، لازم است بی درنگ پی گیری کنید، و به آن ها در این مورد مشاوره بدهید که چگونه خدمات دیکوم شما می‌تواند به ایشان کمک کند تا برنامه درسی جدید، استانداردهای ADA و ISO ۹۰۰۰ برای مهارت آموزی فراهم کنند.

تکلیف کاری ٦ – A
ارزیابی نیازهای مشتری به دیکوم

ممکن است در نگاه اول این موضوع، امر ساده ای به نظر برسد. اما تجارب گسترده نشان داده است که ارزشیابی نیازهای مشتری به دیکوم کار بسیار با اهمیتی است. غالباً مشتریان بالقوه شما فقط اطلاعات محدودی را در باره دیکوم شنیده اند اما در مورد

با دقت نیازهای
مشتری‌تان را ارزیابی کنید

این که این فرآیند چه کارهایی را می تواند برای آنان انجام دهد و چه تاثیری در فرآیند کار آنان داشته باشد، اطلاعات چندانی ندارند. شما در مقام مشاور بالقوه باید بتوانید در ارائه خدمات دیکوم با کیفیت عالی و ارائه آن موفق باشید. پس به نفع شما است که اطمینان حاصل کنید که در موضوع مورد بحث دیکوم می تواند کمک کند و اثر گذار باشد.

در صورتی که نیاز مشتری به طور صریح مشخص نیست لازم است از مشتری بخواهید وضعیت یا مشکل را به طور دقیق توضیح دهد. در صورت لزوم با طرح سوالات جستجو گرانه پاسخ ها و توضیحات مشتری را پی گیری کنید تا موقعیت و نیازهای واقعی را تعیین کنید. در بسیاری از موارد و در ارتباط با انواع متعددی از نهادها، دیکوم می تواند سودمند باشد. به خاطر داشته باشید که صداقت و راستگویی با خودتان و با مشتری به نفع همه است. بی جهت و بیش از حد از دیکوم تعریف نکنید. به یاد داشته باشید با وجودی که دیکوم می تواند کارهای زیادی را به نحو موثر، با سرعت بالا و با هزینه کم انجام دهد، اما نمی تواند همه نیاز ها را برطرف کند.

تکلیف کاری ۷ – A
تهیه توافق نامه خدمات دیکوم

سعی کنید برای
اداره یا نهاد خودتان
توافق نامه کاملاً مناسب را
تنظیم کنید.

توافق نامه خدمات دیکوم دامنه بسیار وسیعی را در بر می گیرد. توافق نامه می‌تواند کاملاً غیر رسمی و بدون نسخه کتبی باشد و برای اجرای دیکوم در داخل یک شرکت، نهاد آموزشی یا سازمانی دولتی به اجرا درآید. همچنین توافق نامه می‌تواند کاملاً رسمی و در قالب یک قرارداد در چند نسخه تنظیم و از سوی نمایندگان هر دو طرف به امضاء برسد. درصورتی که دیکوم هنوز معرفی و شناخته نشده است، نخستین کاری که تسهیل گر دیکوم باید انجام دهد آن است که دقیقاً پی ببرد کدام روش برای کارفرمای او مطلوب، قابل قبول و پذیرفته شده است. ممکن است مشتری، مخصوصاً مشتری بیرونی نیازمندی های متفاوتی داشته باشدف در این حالت ضرورت دارد که به این نیازها ، توجه کنید.

به طور کلی هر چه توافق نامه ساده تر باشد، برای افراد ذینفع بهتر است. توصیه می‌شود تسهیل گر دیکوم نامه ای را تنظیم کند که در آن طرح، پیشنهاد و خدمات ویژه‌ای که باید ارائه شود و نیز کل هزینه‌های لازم را به طور مفصل بنویسد. نامه تنظیم شده توسط تسهیل گر دیکوم یا هر نوع توافق نامه ای باید موارد زیر را در بر گیرد:

- تاریخ های برگزاری کارگاه پیشنهادی
- مکان برگزاری کارگاه پیشنهادی
- شغل یا حرفه ای که قرار است مورد تجزیه تحلیل قرار گیرد
- تعداد کارگران خبره ای که باید جذب و استخدام شوند
- شرح ضروریات رسانه ای
- تهیه لوازم ضروری(مثل پایه و کاغذهای مورد نیاز برای اجرای دیکوم و

سخنرانی، کارت های ۱۵ سانتی متر در ۲۰ سانتی متر، مقداری کارت های ۲۰ سانتی متر در ۳۰ سانتی متر، ماژیک هایی به رنگ سیاه، قرمز و آبی، و نگهدارنده های لازم برای نصب کاغذها و کارت های روی پنل دیکوم

- کارمند جهت حضور و غیاب و ثبت وقایع
- لوازم و نیازهای ویژه برای صبحانه(بدون غذای پخته)، ناهار و پذیرایی بین روز
- مجوزهای پارک کردن برای خودرو
- پوشه ای حاوی اطلاعاتی که باید با همه اعضای کمیته دیکوم قبل از برکزاری کارگاه در میان گذاشت. اطلاعات دیکوم، نقشه و نمونه دستور کار ، نمونه هایی از این اطلاعات است.
- آنچه که مشتری می تواند در راستای جداول تهیه شده دیکوم به دست آورد.
- تمام هزینه خدماتی مورد نیاز برای اجرای دیکوم

یکی از توافق نامه های نمونه که معمولاً به همین منظور مورد استفاده مرکز قرار می گیرد در صفحه ۷۹- A گنجانده شده است. به منظور اخذ تاییدیه رسمی برای برنامه های پیشنهادی لازم است از یکی از مقامات ذیربط رسمی در سازمان حامی مالی یا سازمان متقاضی درخواست شود که با امضاء و باز گرداندن توافق نامه کارگاه دیکوم، مراتب پذیرش آن را اعلام دارد. برای مشاهده توافق نامه نمونه به صفحه ۸۰ – A مراجعه فرمایید.

ارتباط دیکوم

کیفیت دیکوم را به حدی برسانید که برای شما موثر واقع شود

شما در مقام مدیر یا تدوین‌گر برنامه‌های آموزش حرفه‌ای، باید به جایی برسید که دقیقاً بدانید چه اتفاق‌هایی در محل انجام کار رخ می‌دهد. اجرای کارگاه دیکوم به آسانی می‌تواند این ارتباط را برای شما ایجاد کند.

فرایند اجرای دیکوم برای تجزیه تحلیل حرفه و شغل تنها با وجود کارگران خبره امکان پذیر است به عبارت دیگر باید از زنان و مردانی کمک گرفته شود که در شغل خود از شهرت و آوازه "بهترین بودن" برخوردار باشند. این کارگران در مورد نوع کار و نحوه اجرای آن برای ما می گویند. توضیح آن ها دقیقاً به همان زبان حرفه یا شغل است. به بیان دیگر گزارش صریح و روشن را از افرادی دریافت می کنیم که به طور مستقیم مشغول به کار و مطلع هستند. به این ترتیب مربیان و مدیران مجری دیکوم، اطلاعاتی را به دست می آورند که کسب این اطلاعات به آسانی ممکن نیست. بنابراین هنگامی که فرایند اجرای کارگاه دیکوم به اتمام می رسد، جدول کاملی از دیکوم به دست می آید. جدول دیکوم که نمودار دیکوم یا نمایهٔ گرافیکی دیکوم نیز نامیده می شود، ترکیبی از کارهای مورد نیاز برای اجرای هر شغل است که به وسیله کارگران خبرهٔ شاغل در همان شغل تهیه می شود.

موسسات آموزشی دیکوم

۹-۱۳ دسامبر	سینسیناتی ، اوهایو به میزانی مؤسسه بزرگ فناوری آوکس
۲۰-۲۴ ژانویه	میزبان هنوز مشخص نشده است
۳-۷ فوریه	کالامبوس، اوهایو به میزبانی مرکز OSU/CETE
۳-۷ مارس	میزبان هنوز مشخص نشده است
۷-۱۱ آوریل	کولامبوس، اوهایو ه میزبانی مرکز OSU/CETE

هزینه ثبت نام ۹۹۵ دلار

نقاط قوت فرایند اجرای کارگاه دیکوم

کاربران مزیت های اصلی زیر را برای فرایند اجرای کارگاه دیکوم ذکر می کنند:

- ارائهٔ مبنایی محکم برای تدوین یا تجدید نظر در برنامه درسی.
- به حداکثر رساندن مشارکت و سهم کارگران در برنامه ریزی.
- کارآمدی دوره‌های دو روزه کارگاه دیکوم به جای دوره‌های چندهفته‌ای.
- شناسایی دقیق همه تکالیف کاری اصلی و مهم برای مشاغل و حرفه ها.
- تقویت پیوند ها و پشتیبانی BIL[1]

با توجه به مزیت های ذکر شده برای کارگاه دیکوم می توان از جدول دیکوم (نمودار) به عنوان مبنای اصلی برای موارد زیر استفاده کرد:

- تدوین یا تجدید نظر در برنامه درسی
- برقراری ارتباط بین مدرسه و بازار کار
- تدوین برنامه آمادگی فنی (tech – prep) برای سطوح مختلف آموزشی.
- دستیابی به استانداردهای ISO۹۰۰۰[2] و TQM[3]
- نیاز سنجی آموزشی
- ارزشیابی عملکرد کارگران
- تدوین آزمون شایستگی استاندارد
- ثبت دستاوردهای کارآموز
- ترویج پیوندهای BIL و تعلیم و تربیت

۱- BIL مخفف کلمات .... و به معنی........................ است.

۲ - ISO مخفف International Standard Organization به معنی موسسهٔ استاندارد بین‌المللی است.

۳- TQM مخفف Total Quality Management به معنی مدیریت کیفیت جمعی است

یادگیری چگونگی اجتناب از برنامۀ درسی جدی و پر هزینه

"خطای فاحش"

عدم موفقیت در تدریس "آنچه" که باید تدریس شود(جدیدترین مفاهیم و روش‌ها)
تدریس "آنچه" که نباید تدریس شود(مفاهیم و فرایندهای قدیمی)
بروز این "خطاهای فاحش" موجب می‌شود که دانش‌آموزان و کارآموزان شما، مالیات دهندگان و شرکت‌ها گمراه شوند.
دیکوم فرایندی سریع، کم هزینه و کاملاً موثر است. زیرا می‌توانید این گونه خطاها را به نحو چشمگیری کاهش دهید.

مشتریان دولتی انتخاب شده در این فرایند

- دفتر خدمات استخدامی اوهایو
- بخش آموزش اوهایو
- بخش آموزش تنسی
- هیئت هماهنگ کنندۀ آموزش عالی تگزاس
- ارتش و نیروی دریایی آمریکا
- بخش توسعۀ نیروی کار ویسکانسین

فواید این موسسه

دوره آموزشی یک هفته ای این موسسه به گونه ای طراحی شده است که می تواند شما را برای قرار گرفتن در جایگاه تسهیل گر دیکوم آماده کند. در این موسسه از موارد زیر بهره مند می شوید:

- ارکان اصلی فرایند دیکوم، یعنی اینکه چه زمانی و چگونه از دیکوم به طور موثر استفاده کنید.
- مهارت های تسهیل گری، یعنی چگونگی بدست آوردن نظرات اعضاء شرکت کننده در کارگاه دیکوم و هیئت داوران و تشریح و ساده سازی جملات آن‌ها به کمک فنون جستجو.
- اجرای تمرین – با استفاده از فرایند دیکوم یک شغل واقعی را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهید و از ارزشیابی منسجم یک تسهیل گر کار آموخته برخوردار می شوید.
- دریافت گواهینامه اتمام دوره– این گواهینامه تایید می کند که شما دوره آموزشی تسهیل گری دیکوم را به اتمام رسانده اید.

چه کسانی می‌توانند در این برنامه شرکت کنند؟

موسسۀ آموزشی دیکوم برای طراحان یک دوره یا برنامۀ آموزش، هماهنگ کنندگان آموزش، مربیان، متخصصان برنامۀ درسی ، کارشناسان تربیتی و متخصصان توسعۀ منابع انسانی و افراد مرتبط با آن، طراحی شده است.

مشتریان صنعتی انتخاب شده در این فرایند:

- شرکت جنرال موتورز
- شرکت جنرال الکتریک
- شرکت موتورولا
- نیروگاه ویرجینیا
- موسسه بین المللی چمپیون اینترنشنال
- موسسه کشتی سازی نیو پورت نیوز
- موسسه ایستمن کداک
- موسسه یو.ای.دبلیو- فورد
- موسسه آرتور اندرسون
- شرکت شیمیایی اشلند
- شرکت کنترل داده ها
- موسسه بلو کراس/ بلو شیلد
- موسسه خط هوایی یونایتد
- موسسه اِی تی و تی
- موسسه نویستار اینترنشنال
- مرکز تامین صنایع دفاعی
- مرکز خدمات مالی دیسکاورکارت
- شرکت شیمیایی مونوسانتو
- شرکت دوفاسکو
- یونی لِور
- شرکت اریکسون

مشتریان آموزشی انتخاب شده برای این فرایند

- دانشکدۀ دولتی بریوارد
- دانشکدۀ دولتی ایالت کلمبوس
- دانشکدۀ دولتی ایالت دالاس
- شرکت ثبت شدۀ دِوِری
- دانشگاه ایالتی فِریس
- انجمن دانشکدۀ هوستون
- دانشگاه جانسون و وُلز
- دانشکدۀ فنی بخش مادیسون
- مدارس شهر مِمفیس
- دانشکدۀ نیاگارا
- انجمن دانشکدۀ سن آنتونیو
- دانشکدۀ هنرهای کاربردی سنت کِلر
- دانشکدۀ دولتی والِنسیا

خدمات مرتبط با دیکوم

آیا شما علاقه‌ای به یادگیری چگونگی استفاده از نتایج دیکوم دارید؟

آیا می‌خواهید مطالب برنامه درسی و برنامه آموزشی را با چشم انداز موفقیت آمیز برای محیط های تربیتی و آموزشی، تدوین کنید؟ ثابت شده است چنانچه فرایند دیکوم بدرستی اجرا شود، روش معتبر و موثری برای شناسایی شایستگی ها خواهد بود. لذا "مرکز آموزش و تربیت برای استخدام" انواع خدمات مرتبط با دیکوم ارائه می دهد. این خدمات شامل تدوین مطالب برنامه درسی نیز می شود.

هر گاه شرایط عملکرد شغلی از سوی دیکوم یا مرجع دیگری تعیین شده باشد، مرکز مزبور، خدمات

قابل توجه علاقه مندان به فرایند تحلیل شغلی دیکوم!

برای کسب اطلاع از جدول دیکوم و سایر اطلاعات مربوط به فرایند تحلیل شغلی دیکوم، به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است مراجعه کنید.

خود را برای برگزاری کارگاه های زیر ارائه می دهد:

- SCID[۱] (تدوین برنامه درسی سازمان یافته و توسعۀ آموزش)
- تایید تکالیف کاری
- تحلیل تکالیف کاری استاندارد
- تدوین استانداردهای عملکرد
- و سایر موارد و جنبه هایی که با تدوین برنامۀ درسی مرتبط است.

هزینه خدمات دیکوم

هزینه ثبت نام برای شرکت در موسسۀ دیکوم یک هفته ای حدود ۹۹۵ دلار است. هزینه تحلیل شغلی دیکوم در هر محل ۲۰۰۰ دلار است و هزینه رفت و آمد و دستمزد روزانه تسهیل گر نیز به آن اضافه می شود. هزینه برنامه یک هفته ای موسسه آموزش دیکوم بر اساس تعداد افرادی که می خواهید آموزش دهید تعیین می شود.

مثلاً، هزینۀ آموزش سه نفر حدود ۴۵۰۰ دلار است و هزینۀ رفت و آمد و دستمزد روزانۀ تسهیل گر هم به آن افزوده می شود.

هزینۀ کارگاه تدوین برنامه درسی بر اساس حق الزحمۀ مربی، تعداد شرکت کنندگان، هزینۀ رفت و آمد، دستمزد روزانه و هزینۀ مطالب آموزشی، تعیین می گردد.

برای کسب اطلاعات در مورد کارگاه های SCID (تدوین برنامه درسی سازمان یافته و توسعه آموزشی) ، به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است مراجعه کنید.

۱- Systematic Curriculum and Instructional Development

فرم ثبت نام دیکوم

نام تاریخ برگزاری کارگاه های مورد درخواست

سمت سفارش خرید#

شرکت لطفاً به کارت اعتباری من واریز کنید:

نشانی شرکت کارت اصلی ویزا تاریخ انقضاء

شهر شماره حساب

تلفن# ( ) امضاء

فاکس# ( )اسم روی کارت

ای میل #( )

چک ضمیمه شده به مبلغ دلار

قابل پرداخت برای مرکز تربیت و آموزش برای استخدام در دانشگاه ایالتی اوهایو

درخواست خود را به آدرس زیر پُست یا فکس کنید:

دکتر. رابرت ای نورتون

مرکز تربیت و آموزش برای استخدام

دانشگاه ایالتی اوهایو

خیابان کنی ۱۹۰۰

کولامبوس، OH ۴۳۲۱۰-۱۰۹۰

فاکس ۱۲۶۰-۲۹۲-۶۱۴

ارتباط دیکوم

فرایند تحلیل شغلی دیکوم بدین سبب منحصر به فرد است که تکالیف کاری هر شغل یا حرفه را در طی یک کارگاه فشردۀ دو روزه ، شناسایی می کند.گروه کوچک شرکت کنندگان در این کارگاه (حدود ۵ – ۱۲ نفر) افرادی هستند که به عنوان کارگران خبرۀ آن شغل شناسایی شده اند. این افراد بهتر از دیگران می توانند تشخیص دهند هر کارگر ماهر چه چیز هایی نیاز دارد تا بتواند موفق شود. در این کارگاه یک تسهیل گر کار آموخته هدایت فرایند را بر عهده می گیرد.

مرکز CETE[1] از دهۀ ۱۹۷۰ در حال ترویج و اصلاح فرایند تحلیل شغلی دیکوم بوده و برای مشتریان مختلف انواع تحلیل های دیکوم را اجرا کرده است و همچنین یکی از وظایف مهم این مرکز ارائۀ آموزش به دیگران است.

افراد آموزش دیده می توانند از طریق موسسات آموزشی دیکوم این گونه تحلیل ها را اجرا کنند.

تا کنون بیش از ۱۰۰۰ تسهیل گر دیکوم از حدود ۲۰ کشور در این زمینه آموزش دیده اند و گواهینامه دریافت کرده اند.

مشتریان این گونه آموزش ها، مدارس متوسطه، مدارس پس از متوسطه دو ساله خصوصی و دولتی و دانشکده های دو ساله ، دانشکده های چهار ساله و دانشگاه ها ، نهادهای دولتی و شرکت ها و صنایعی همچون ، جنرال موتورز، فورد، جنرال الکتریک، موتورولا، نیروگاه ویرجینیا، نیروگاه الکتریکی آمریکا، کشتی سازی نیو پورت نیوز، ایستمن کداک، مون سانتیو کمیکال، ای تی وی، خط هوایی یونایتد، خدمات مالی دیسکاور کارت و جان دیر هستند.

۱- CETE مخفف کلمات Center on Education and Training for Employment و به معنی مرکز تربیت و آموزش به منظور اشتغال و استخدام است.

آیا این فرایند موثر واقع می شود؟ برای رسیدن به پاسخ این سوال، اظهار نظر برخی از تسهیل گران با تجربه دیکوم از بخش صنعت و آموزش را درج می نمائیم:

چنانچه "فرایند دیکوم" بدرستی و با دقت به کار برده شود، و معلمان، مدیران، تکنسین ها، تولید کنندگان، کارمندان، مربیان و سایر اقشار تمایل داشته باشند که این فرایند را به خوبی یاد بگیرند، به آسانی می توانند از آن به گونه ای بهره برداری کنند که زندگی خود، شغل خود و سازمان خود را اداره کنند. تنها در این شرایط است که هزینه ها مقرون به صرفه می شود و موسسات در قبال مشتری پاسخگو خواهند بود. این گام اول برای متحول شدن کشور است.

لیندا راندولف،سرپرست برنامه‌هایT.H.IIIدانشکدهٔ دولتی و فنی ایالت پلی سی پی

"دیکوم به صرفه ترین و کارآمد ترین ابزار تحلیلی است که من تا بحال با آن کار کرده ام. بسیار اعجاب آور است که چیزی با این سرعت و سهولت می تواند تا این اندازه قدرتمند شود."

گی . گریند برگ . مدیر شایستگی منابع انسانی شرکت ثبت شدهٔ اریکسون . سیستم های رادیویی

به طور کلی، کاربران، مزایای اصلی زیر را برای فرایند تحلیل شغلی دیکوم بر می شمارند:

- ارائهٔ زیربنای محکم برای تدوین یا تجدید نظر برنامه
- به حداکثر رساندن مشارکت کارگر و اجرای مسئولیت
- کارآمدی آن به این دلیل که به جای هفته ها یا ماه ها، فقط دو روز طول می کشد
- شناسایی همهٔ تکالیف کاری مهم
- تقویت و حمایت از پیوندهای بین تجارت – صنعت

- نیروی کار

محصول فرایند دیکوم ، جدول پژوهشی (نمودار دیکوم) دیکوم است. در این نمایهٔ گرافیکی تکالیف مورد نیاز برای هر شغل، در قالب وظیفه های تعریف شده، دسته بندی می شود.

جدول دیکوم می تواند پایه و مبنایی برای فعالیت های زیر باشد:

- تدوین یا تجدید نظر برنامه درسی

برقراری ارتباط بین دنیای کار و دنیای آموزش

- تدوین برنامه آمادگی – فنی در مقاطع مختلف (Tech-prep)
- کسب استانداردهای ۹۰۰۰ ISO و TQM
- نیاز سنجی آموزشی
- ارزشیابی عملکرد کارگران
- تهیه آزمون شایستگی
- ثبت دستاوردهای کارآموز
- برقراری و ایجاد پیوندهای مورد نیاز بین تجارت، صنعت، نیروی کار و آموزش

در سال های اخیر، کارکنان موسسه CETE (مرکز تربیت و آموزش برای اشتغال و استخدام) تحلیل های ویژهٔ شغل را کمتر انجام داده اند و بیشتر به تحلیل های حرفه ای که معمولاً چند شغل مرتبط را پوشش می دهد پرداخته اند. با ظهور استانداردهای ۹۰۰۰ ISO و ۹۰۰۰ QS و استانداردهای مشابه آن، اجرای تحلیل فرایند برای بسیاری از شرکت ها اهمیت فراوان یافته است. در این تحلیل بر افرادی تمرکز می شود که عناوین شغلی متعدد دارند و در قالب یک تیم با هم کار می کنند. به همین ترتیب، نهادهای پرورش و تامین نیروی کار خواستار تحلیل های عملکرد هستند. زیرا این گونه تحلیل

ها به جای تحلیل مشاغل یا حرفه های ویژه، بر واحدهای مرتبط با نهادهای اصلی تمرکز دارند.

موسسات آموزشی دیکوم

موسسات آموزشی پنج روزۀ دیکوم برای افراد زیر طراحی می شود:

- طراحان برنامه یا درس
- هماهنگ کنندگان آموزش
- مربیان
- متخصصان برنامه درسی
- کارشناسان آموزشی
- متخصصان توسعۀ منابع انسانی

آموزش هایی که در این موسسات اجرا می شود شامل، دانش، تمرین عملی و مهارت های مورد نیاز شرکت کنندگان برای دریافت گواهینامه تسهیل گران دیکوم است. این آموزش ها باید به گونه ای باشد که پس از دریافت گواهی نامه تسهیل گران بتوانند تحلیل های مرتبط با حرفه خود را انجام دهند. شهریۀ ثبت نام برای هر موسسه ۹۹۵ دلار است. معمولاً برنامه ریزی بر اساس زمان و مکان انجام می شود و میزبان نیز مشخص می گردد. برای مثال سه نمونه از برنامه اجرا شده را در ادامه مشاهده می کنید.

زمان: ۱۳-۹ دسامبر ۱۹۹۶
مکان: سینسیناتی، اوهایو
میزبان: موسسۀ تکنولوژی گریت اوکس

زمان: ۷-۳ فوریه، ۱۹۹۷
مکان: کولامبوس، اوهایو
میزبان: مرکز تربیت و آموزش برای استخدام / OSU: دانشگاه ایالتی اوهایو

زمان: ۱۱-۷ آوریل، ۱۹۹۷
مکان: کولامبوس، اوهایو
میزبان: مرکز تربیت و آموزش برای استخدام / OSU: دانشگاه ایالتی اوهایو

بسیاری از موسسات آموزشی دیکوم بنا به درخواست انجمن‌های دانشکده ها، نهادهای ایالتی و بخش تجارت یا صنعت برگزار می گردد. معمولاً اجرای آموزش در محل نهاد درخواست کننده برگزار می شود. زیرا اگر قرار باشد تعداد شش نفر یا بیشتر تربیت شوند، معمولاً اجرای آموزش در محل متقاضی مقرون به صرفه تر است.

پرینت مجدد برگرفته از سنتر گرام، جلد ۳۱، شمارۀ ۱ پاییز ۱۹۹۶.
مرکز تربیت و آموزش برای اشتغال و استخدام. دانشگاه ایالتی اوهایو

دعوتنامۀ سمینار دیکوم

یک سمینار دو روزه را به منظور تشکیل جلسۀ بحث و تبادل نظر بین تسهیل گران مجرب دیکوم فراهم آورده ایم. در این سمینار، تسهیل گران مجرب تجارب، ایده ها و فنون ابداعی خود را در زمینۀ فرایند تحلیل حرفۀ دیکوم در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند.

مجریان سمینار، نمایندگانی از بخش آموزش، تجارت و صنعت هستند.

شهریه: ثبت نام برای سمینار ۱۹۵ دلار است
زمان: ۴-۳ دسامبر ۱۹۹۶
مکان: سینسیناتی، اوهایو
میزبان: موسسۀ تکنولوژی گریت اوکس

برای اطلاع از جدول نمونۀ دیکوم یا اطلاعات مربوط به این فعالیت های زمان بندی شده، به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است مراجعه کنید.

توجه داشته باشید که تمام کارگاه های آموزشی «مرکز تربیت و آموزش برای اشتغال و استخدام» بر اساس دریافت هزینه ارائه می شود. بدیهی است چنانچه تعداد ثبت نام کنندگان به حد نصاب نرسد برنامه لغو خواهد شد.

در دوفاسکو، اطلاعاتی که با نظارت مسئولان گردآوری می شود مورد استفادۀ کارمندان قرار می گیرد تا استانداردهای عملکرد، شیوه های عملیاتی استاندارد و وسایل کمکی شغلی را تهیه کنند. همۀ این موارد به مشتریان اطمینان خاطر می دهد که محصولات و خدمات ما از یک نظام سازمان یافته و کیفیت عالی برخوردار است. این موارد ارکان ضروری در بازار جهانی کاملاً رقابتی است.

شرکت دوفاسکو – که در همیلتون آنتریو واقع است یکی از بزرگ ترین تولید کنندگان استیل لوله ای و مسطح است. این مرکز برای تحلیل بیش از ۱۵۰ شغل حساس در پنج واحد تجاری و چندین بخش تجاری، از فرایند تحلیل شغلی دیکوم بهره گرفته است. به گفتۀ مسئول آموزش تجارت های فنی شرکت، موارد زیر نتایج حاصل از این تحلیل است:

اجرای این فرایند کمک کرد که به دلیل مشارکت بسیار بالای کارمندان اجرای مسئولیت ها از سوی آنان به صورت فوری و آنی باشد.

ضمناً اجرای این فرایند این جرات را به ما داد تا بتوانیم معیارهای عملکردی قابل سنجش و ..... تهیه کنیم. هم اکنون کارمندان به شناخت خوبی دربارۀ امور زیر دست یافته اند:

عملکرد کارمندان چگونه سنجیده می شود.

کدام شایستگی ها مورد نیاز است

تهیۀ برنامه های آموزش سالانه براحتی امکان پذیر و موثر است

نمایه ها (جداول) دیکوم اسناد پویایی هستند که به طور مرتب مورد تجدید نظر قرار می گیرند و با وجود تغییرات پدید آمده در فرایندهای شغلی یا فناوری، همچنان در جریان و رایج هستند.

جداول دیکوم نقطۀ شروع خوبی برای تدوین برنامه های درسی در آموزش است. ضمن این که تنوع و چند منظوره بودن آن ها امکان استفادۀ بیشتر را نیز فراهم می کند.

اجرای کارگاه دیکوم با رویکرد SCID:

رویکرد تدوین برنامه درسی و آموزشی سازمان یافته SCID: Systematic Curriculum and Instructional Developmment]

فرایند تحلیل حرفه در کارگاه دیکوم در مورد آنچه که باید تدریس شود توضیح می دهد. این تنها یک مرحله از فرایند کلی طراحی سیستم های آموزشی است. فرایند SCID (تدوین برنامه درسی و آموزشی سازمان یافته) به کل فرایند توجه دارد. مخصوصاً بر این نکته تمرکز می کند که چگونه می توان از نتایج حاصل از تحلیل دیکوم برای تهیۀ برنامۀ درسی مناسب و قابل دفاع بهره گرفت. برنامه ای که با نیازهای حرفه ای آینده و دانش آموزان مرتبط باشد.

مرکز تربیت و آموزش برای اشتغال و استخدام (CETE) کارگاه های پنج روزۀ SCID (تدوین برنامه درسی و آموزشی سازمان یافته) را ارائه می دهد. کارگاه های مزبور، شایستگی های مورد نیاز را در پنج مرحله به شرح زیر پوشش می دهد:

- اجرا و ارائۀ آموزش در گروه بزرگ
- بحث در گروه کوچک

- اجرای تمرین های کاربردی و عملی انفرادی و فعالیت های مرتبط.

هزینه ثبت نام برای کارگاه ها ۷۹۵ دلار است. بر اساس برنامه ریزی های انجام شده، کارگاه ها در تاریخ ها و مکان‌های مشخص شده در زیر برگزار می شود:

زمان: ۱۵-۱۱ نوامبر ۱۹۹۶
مکان: دالاس، تگزاس
میزبان: انجمن دانشکدهٔ دالاس کاونتی

زمان: ۱۷-۱۳ ژانویه ۱۹۹۷
مکان: کولامبوس، اوهایو
میزبان: مرکز تربیت و آموزش برای اشتغال و استخدام. دانشگاه ایالتی اوهایو

برای کسب اطلاع از فعالیت های زمان بندی شدهٔ SCID ، به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است مراجعه کنید.

توجه داشته باشید که تمام کارگاه های CETE بر مبنای دریافت هزینه ارائه می شود، لذا اگر تعداد افراد ثبت نام شده به حد نصاب نرسد لغو خواهد شد.

مرحلهٔ (۱): تحلیل برنامه درسی

مراحل تحلیل برنامه درسی به شرح زیر است:

تحلیل نیازها

تایید تکالیف کاری

انتخاب تکالیف کاری جهت آموزش

تحلیل تکالیف کاری استاندارد

تحلیل سواد عملکرد تکالیف کاری

مرحلهٔ (۲): طراحی برنامه درسی

✓مراحل طراحی برنامه درسی شامل موارد زیر است:

✓تعیین روش آموزشی مناسب

✓تدوین اهداف یادگیری

✓تدوین معیارها و مقیاس های عملکرد

✓تدوین و طراحی برنامهٔ آموزشی

مرحلهٔ (۳): توسعه آموزشی

برای توسعه آموزشی لازم است موارد زیر به اجرا درآید:

✓تهیهٔ نمایهٔ شایستگی (روش های مبتنی بر شایستگی) یا راهنمای برنامهٔ درسی (روش های متداول)

✓تهیهٔ راهنمای یادگیری یا پیمانه های آموزشی (روش مبتنی بر شایستگی) یا طرح درس (روش متداول)

✓تهیهٔ رسانه های کمکی مناسب

✓اجرای آزمایشی و اصلاح محتوای آموزشی

مرحلهٔ (٤): اجرای برنامه

برای اجرای برنامه لازم است به موارد زیر توجه شود:

✓اجرای گام به گام برنامهٔ آموزشی طراحی شده

✓اجرای دقیق آموزش

✓اجرای ارزشیابی رسمی و دقیق

✓مستند سازی مراحل اجرای برنامه و آموزش

مرحلهٔ (۵): ارزشیابی برنامه

✓اجرای ارزشیابی جامع و دقیق

✓تجزیه تحلیل اطلاعات جمع آوری شده

✓شروع به اجرای اقدامات اصلاحی در راستای برنامه

ارتباط دیکوم

دیکوم جهانی می شود

کاربرد دیکوم هیچ حد و مرزی نمی شناسد. در چند سال اخیر، گروه هایی از شیلی، چین، نیوزیلند، پاکستان، سنگاپور، سری لانکا و ترکیه جهت آموزش دیکوم به مرکز واقع در کولامبوس آمده اند. همچنین، کارکنان مرکز آموزش دیکوم را، برای اجرای دیکوم به سایت هایی در کانادا، شیلی، اندونزی، کویت، نیوزیلند، فیلیپین، سنگاپور و ونزوئلا دعوت کرده اند. در ضمن درخواست‌هایی جدید نیز بطور مرتب دریافت می شود.

به نظر می رسد خبر موثر بودن اجرای فرایند کارگاه دیکوم برای حیطه های شغلی یا حرفه ای و در مناطق جغرافیایی مختلف منتشر می شود. زیرا اجرای این فرایند نسبتاً ساده است و اگر تنها دو پیش شرط وجود داشته باشد کیفیت عالی و مناسب تحلیل در کارگاه دیکوم تضمین می شود. وجود تسهیل گری تعلیم دیده برای هدایت فرایند و گروهی متشکل از پنج الی دوازده کارگر خبره (اجرا کنندگان ممتاز) دو پیش شرط اصلی است. یادآور می شود که کارگران خبره باید در دسترس باشند تا براحتی بتوانند اطلاعات لازم را ارائه دهند و به اجرای دقیق کارگاه دیکوم کمک کنند.

شرکت های بین المللی مانند موتورولا[۱] و امری[۲] ورد واید توانسته اند فرایند و اجرای گارگاه های دیکوم را به فراسوی مرزها ببرند. ثمر بخش بودن این فرایند در تجزیه تحلیل مشاغل و حرفه ها در تمام سطوح شامل نیمه ماهر ، ماهر، فنی، نظارتی، مدیریتی و تخصصی سبب شده تا این فرایند تقریباً برای همهٔ عملیات صنعتی و آموزشی مفید و ایده آل باشد. دیکوم در هر موسسه ای که مورد استفاده قرار می گیرد، ثابت می کند که روش موثر و مقرون به صرفه ای است. زیرا به سرعت و به آسانی تعیین می کند که موفق ترین کارگران کدام تکالیف کاری را به نحو احسن انجام می دهند.

دامنهٔ تنوع کاربردهای دیکوم به وسعت مکانهایی که استفاده می شود، ادامه دارد. در سنگاپور، موسسهٔ ملی آموزش های فنی و حرفه ای کاربر اصلی فرایند دیکوم است. این موسسه طراحی و اجرای تمام آموزش های فنی و حرفه ای را در سطح کشور بر عهده دارد. در ونِزوئلا، فرایند دیکوم در فاز اول برای تجزیه تحلیل مشاغل معلمان و مدیران حرفه ای به کار گرفته شد.

در آخرین طرح های مورد تقاضا در کشور ونزوئلا، خواستار آنند که موسسات آموزش متوسطه و پس از متوسطه فنی و حرفه ای در سطوح ماهر به طور گسترده ای از این فرایند استفاده کنند.

همچنین، شرکت های نفت، برق، آلومینیوم و سایر شرکت ها نیز برای آموزش کارمندان خود تقاضا دارند که از فرایند دیکوم بهره گیرند.

فرایند دیکوم در بخش های مختلف جهان از جمله کشور آمریکا، در زمینه های گوناگون مانند موارد زیر مورد استفاده قرار می گیرد:

- تدوین، بررسی، تجدید نظر و نحوهٔ بیان برنامهٔ درسی
- نیاز سنجی های آموزش
- تهیهٔ آزمون شایستگی
- ارزیابی عملکرد کارگر
- جذب دانش آموز
- مشاوره، ثبت و نگهداری گزارش ها
- بررسی برنامهٔ آموزشی
- تدوین برنامهٔ آمادگی فنی و برنامهٔ شغلی
- توصیف و اصلاحات شغلی

۱- Motorola
۲- Emery World Wide

روش های موثر واقع شدن دیکوم تنها محدود به تخیّل و اندیشهٔ تسهیل گران با استعداد و متعهد در کشور آمریکا و سراسر جهان است. برای آنکه پی ببرید دیکوم چگونه می تواند برای شما موثر واقع شود به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است مراجعه کنید.

دیکوم: "فرایندی که به آن اعتماد داریم"

در میان کمکٔ های بی شمار آموزش به بخش صنعت، به نظر می رسد که اجرای فرایند کارگاه دیکوم، آوازه ای خاص کسب کرده است. همگام با انتشار خبر کارآیی و ثمر بخشی فرایند تحلیل شغلی و حرفه ای دیکوم و فرایند تدوین برنامهٔ درسی، تعداد متقاضیان صنعتی این فرایند در سراسر کشور آمریکا به سرعت رو به افزایش است و دائماً بر فهرست مشتریان افزوده می شود. تعدادی از "مشتریان راضی" از اجرای این فرایند به شرح زیر است:

انجمن جوشکاری آمریکا، آرتور اندرسون، اشلند کمیکال، ای تی و تی، بلوکراس / بلوشیلد فلوریدا، چمپیون اینترنشنال، شرکت کنترل داده ها، مراکز تامین دفاعی، ایستمن کوداک، امری ورد واید، جنرال موتورز، جنرال الکتریک، موسانتو، شرکت ثبت شدهٔ موتورولا، کشتی سازی نیوز نیوپورت، سامسونگ، یو-ای-دبلیو فورد، خط هوایی یونایتد، ادارهٔ چاپ دولتی آمریکا، نیروگاه ویرجینیا، و بسیاری شرکت های دیگر.

به دلیل وجود این همه واکنش های مثبت، به تدریج تصویر شفافی از فرایند اجرای دیکوم ظاهر گردید. موارد زیر نمونه هایی از دلایل اثر گذاری دیکوم است که برای حرفه و شغل تکنسین CDRP به دست آمده است.

صرفه جویی در وقت و پول:

"با انجام این فرایند نو ساعت های بسار زیادی از وقت و تلاش تدوین کنندگان برنامه درسی ها، صرفه جویی می شود. همچنین چون، وظایف و تکالیف کاری در جمع شرکت کنندگان SME تهیه می شود اعتماد قوی نسبت به تدوین دورهٔ درسی پدید می آید. با توجه به این اعتماد نگرش دقیقی نسبت به نیازهایی که باید برآورده گردد، بتدریج شکل می گیرد. برای هر محصولی که نیازمند تحلیل شغلی باشد، بطور جدی اجرای این فرایندها را توصیه می کنیم. جدول شایستگی های تهیه شده برای تکنسین CDRP می تواند سند فوق العاده سودمندی برای شما باشد. اگر دیکوم و اطلاعات دقیق حاصل از آن در مورد وظایف و تکالیف کاری نبود، فرایند تحلیل شغل مزبور زمان و پول بسیار زیادی به خود اختصاص می داد."

نقاط قوت کارگاه:

- "حرفه ای بودن تسهیل گران سبب شده است که آنها افرادی واقع بین باشند و بتوانند صادقانه کار اعضاء گروه را در کارگاه دیکوم تسهیل نمایند. آن فردی که به عنوان تسهیل گر در کارگاه دیکوم با گروه ما کار می کرد از خبره ترین تسهیل گرانی بود که من تا به حال دیده ام!"
- ”همیاری اعضاء گروه با هم. هیچ کدام از ما نمی‌توانستیم به تنهایی این کار را انجام دهیم."
- تعامل‌های بین افراد. نگرش از کل به جزء، چشم اندازهای متفاوتی را ایجاد می کرد که می توانست زمینه شکوفایی و خلاقیت اعضاء گروه باشد.
- در فرایند اجرای دیکوم افراد در رده ها و دسته های مختلف و سطوح متفاوت، با یکدیگر دربارهٔ کاربرد فرایند بحث می کردند. چنین امری قبلاً بندرت روی می داد.
- همهٔ افراد وادار می‌شوند تا دیدگاه (کاربردی) متفاوتی در مورد کل سیستم داشته باشند.

نقاط قوت فرایند

- زیربنای مستحکمی برای توسعه؛ مواردی مانند کارآمدی، دو روز در مقابل چند هفته؛ مشخصات ویژهٔ شغل در مقابل مشخصات کلی شغل؛ مشارکت و دخالت دادن کارمندان و پذیرش مسئولیت توسط آنان؛ استفاده از اعضای هیئت خبرگان کارگری جهت شناسایی تکالیف کاری؛ ایجاد فرصت هایی برای مطرح کردن ایده ها به صورت آزاد.
- اجرای فرایند دیکوم شیوهٔ مفیدی است که تدوین کنندگان دورهٔ درسی به کمکٔ آن اطلاعات لازم را کسب می کنند، برای ما تدوین کنندگان درسی، تجربهٔ یادگیری واقعی است.

• به نظر می رسد اجرای کارگاه دیکوم شیوۀ موثر و مستدلی است که می تواند حجم عظیم اطلاعات را به سرعت به صورت وظایف و تکالیف کاری تجزیه کند."

• "پس از اتمام کارگاه بسیار جالب بود که می دیدیم از یک زمینۀ آشفته و بی نظم ، ساختاری منظم مانند جدول دیکوم نمایان می شود.

به نظر می رسد یکی از مهم ترین نقاط قوت دیکوم وجود تنوع در مهارت ها و چند منظوره بودن آن است. صرفنظر از حیطۀ مورد توجه، به نظر می رسد این فرایند نتایجی را به بار می آورد که می تواند مشتاقان بسیاری را جذب کند. شرکت کنندگان یکی از کارگاه های دیکوم شامل افراد زیر بودند:

تعمیرکاران ماشین آلات که ذکر می کردند "قادرند در مورد مهارت های مهم حرفه و کارشان به توافق نظر برسند" ؛ آژانس های مسافرتی که این تجربه را "بسیار تاثیر گذار یافتند" ؛ ماموران پلیس، که "روش بسیار عالی کشف کردند تا وظایف پلیس را به اطلاع سربازان جدید برسانند." ؛ پیرا پزشکان بر این اعتقاد بودند که "این نکته بسیار اهمیت دارد که افراد عملاً مشغول کار در این رشته می شوند و باید مهارت مرتبط را داشته باشند." ؛ و کارگران اماکن تفریحی و پارک ها که فکر می کردند این رویکرد فوق العاده کاربردی است."

از لحاظ پیگیری:

متن زیر پس از مدتی به موسسۀ مجری دیکوم ارائه گردید

"تشکر می کنیم که در ارائۀ آخرین دستاوردهای تدوین برنامه های درسی و برنامه های خود، ما را به خاطر داشتید. همچنین از بابت روزآمد کردن دیکوم هم تشکر می کنیم. دیکوم هنوز فرایند مورد اعتماد ماست."

نظراتی چند پیرامون نظرات دریافتی در مورد SCID(= تدوین برنامه های درسی و آموزشی سازمان یافته و نظام دار): "مدلی تاثیرگذار"...

کارگاه‌های جدیدتر تدوین برنامه‌های درسی و آموزشی سازمان یافته، موجب رضایت افرادی که قبلاً کارگاه‌های دیکوم را گذرانده‌اند و کاربران جدید از بخش صنعت و آموزش نیز شده است. به نظر می رسد کارگاه‌های SCID نیازهای ضروری مرتبط با محتوای آموزشی اختصاصی را برآورده می‌سازند و نوعی "نقد تحسین آمیز" را در کارگاه ها ارائه می دهند.

از لحاظ کارگاه و محتوا:

•این کارگاه شالودۀ دقیقی را به من ارائه داده است که بر اساس آن بتوانم برنامه اه را تهیه کنم واقعاً از هر لحاظ برایم مفید و بسیار ارزشمند بود.

• کارگاهی خارق العاده، مترقی- همه جانبه. با اجراهای بسیار عالی در مورد SCID و سواد مرتبط با محل کار بود.

• دفتر یادداشت آن، منبعی غنی و مملو از اسناد و مثال های مناسب بود.

• از بابت راهنمای یادگیری ارائه شده و تمام محتوای مراجع ارائه شده بسیار سپاسگزاریم.

• قدردان و سپاسگزار تسهیل گر هستیم که زمان زیادی را صرف بحث در مورد نمونه ها، مثال ها و منابع کرد."

• یکی از بهترین کارگاه هایی بود که من تا بحال در آن شرکت کرده بودم. علت این امر به نظر من راهبردهای روشن برقراری ارتباط دیکوم بود زیرا قبل از برگزاری کارگاه می دانستم که باید چه انتظاری داشته باشم. همچنین راهبردهای مطرح شده در طی جلسات؛ سازماندهی فوق العاده در ارتباط با زمان بندی و حمل و نقل؛ و طرز بیان سخنرانان بسیار خوب بود.

• یک الگوی تاثیرگذار، آموزش و مطالب ارائه شده در هر مرحله، مرحلۀ بعدی را پشتیبانی می کرد. سازمان دادن فرایند در بافت تصویری موجب سهولت توضیح فرایند آموزش برای مدیریت و مربیان می گردد.

• محیط یادگیری کاملاً آرام بخش، برای خلق ایده‌های جدید مناسب بود.

از لحاظ شرکت کنندگان:

• ترکیب شرکت کنندگان و ایجاد زمینهٔ دوستی با هم در طی دورهٔ آموزشی بسیار قابل توجه بود.

• ترکیب شرکت کنندگان از دو بخش تجارت و آموزش، به میزان قابل ملاحظه ای کیفیت کارگاه را افزایش می داد.

• فرصتی پدید آمد تا با سایر متخصصان آموزشی ارتباط شغلی برقرار گردد.

• وجود گروه بزرگی از شرکت کنندگان که با رضایت خاطر کامل کمک می کردند و تجربیات خود را با دیگران در میان می گذاشتند."

از لحاظ تامین اهداف تخصصی شرکت کنندگان:

• هدف من آن بود که بتوانم از رویکردی سازمان یافته برای توسعهٔ آموزش استفاده کنم. هدفم تامین شد زیرا به دانش انجام این کار دست یافتم.

• کارگاهی بسیار عالی. من خواهم توانست آنچه را که آموخته ام بلا فاصله به کار ببندم.

• به من کمک کرد کار خود را ارزیابی کنم. کار من طراحی برنامهٔ درسی و طراحی محتوای کمک آموزشی بود. این فرایند به من جهت و تمرکز بیشتری در کارم داده است. همچنین نمون برگ ها (فرمولها) و مثال های بسیار خوبی را برای تهیهٔ مطالب مکتوب در اختیارم گذاشته است."

• من می خواستم اطلاعات بیشتری در مورد برنامهٔ درسی مبتنی بر شایستگی کسب کنم، همچنین می خواستم دانش خود را در مورد کل فرایند پس از تحلیل شغلی تکمیل کنم. این برنامه همهٔ اطلاعات مورد نیاز را در اختیارم قرار داد.

ارتباط دیکوم

دیکوم به سبک دالاس

یئت هماهنگ کنندهٔ آموزش عالی تگزاس، بخش تجارت و صنعت را وادار کرده است که سهم و مشارکت مستقیمی در برنامهٔ درسی جدید و اصلاح شده، داشته باشند.

بدین سبب در سر تا سر این ایالت استفاده از فرایند دیکوم بیش از هر زمان دیگری گسترش یافته است. دانشکده دولتی دالاس کاونتی (DCCCD) از اینکه زودتر از دیگران روزآمدترین فرایند دیکوم را پیاده کرده است به خود می بالد. اعضای هیئت دیکوم دانشکده دولتی دالاس کاونتی که در کارگاه های دیکوم شرکت کرده اند نظر موافقی با این رویکرد دارند و می گویند این فرایند پاسخ گو و منطبق با دنیای واقعی کار است. این رویکرد برای همه از جمله دانشجویانی که در برنامه ها مورد ارزیابی قرار می گیرند، شرکت هایی که در نهایت آنها را استخدام می کنند و موسساتی که از گزارش های دیکوم بهره می گیرند بسیار مفید و سودمند است. استفاده از این فرایند سبب استمرار برنامه های درسی می شود و ارتباط آن را با دنیای کار حفظ می کند.

مالک یکی از شرکت‌های دالاس می گوید در صورتی که دانشکده ها در تهیهٔ برنامه های آموزشی خود از رویکرد دیکوم استفاده کنند دانش آموختگان آنان کارآمد و مفید خواهند بود. بعضی از کارشناسان آموزشی اعتقاد دارند که، دیکوم شیوه ای است که آموزش مبتنی بر شایستگی را تضمین می کند. در حالی که برخی دیگر این رویکرد را چرخش سازمان یافتهٔ فنون تجزیه تحلیل مشاغل و حرفه ها می دانند که بخش های مختلف صنعت و ارتش سالهای زیادی از آن استفاده کرده اند. همهٔ این نظرها و دیدگاه ها در توصیف و تشریح فرایند، گزارش واقع بینانه و درستی از دیکوم ارائه می دهد و قابل قبول است. هر یک از این دیدگاه ها، در بین دانشکدهٔ دولتی دالاس کاونتی (DCCCD) و سایر محیط های تربیتی و آموزشی در سرتاسر کشور و سراسر جهان، طرفدارانی دارد.

نظریهٔ اساسی در فرایند دیکوم بسیار ساده است این نظریه می گوید: اگر می خواهید کارگرانی تربیت کنید که شغل ویژه ای را به خوبی انجام دهند، از کسانی که در آن شغل موفق بوده اند و از عهدهٔ انجام آن برآمده اند، سوال کنید که چگونه آن را انجام می دهند؟ با وجود فراگیر شدن دیکوم، این فرایند هنوز برای بسیاری از موسسات تجاری، صنعتی و آموزشی، جدید و تازه است.

معمولاً فرایند دیکوم در دانشکدهٔ دولتی دالاس کاونتی (DCCCD) با حضور و مشارکت ۱۰ تا ۱۵ متخصص از یک حرفهٔ خاص اجرا و جدول (نمودار – نمایه) دیکوم تهیه می شود. نمودار دیکوم نقشه ای دقیق برای تسهیل در طراحی برنامهٔ آموزشی در راستای دنیای کار است. نسخه هایی از نمودارهای دیکوم مرتبط با گروه کاری برای کار فرمایان ارسال می گردد تا صحت آن را کنترل کنند. همچنین نسخه هایی نیز به دانشکدهٔ دولتی دالاس کاونتی فرستاده می شود تا پس از تطبیق با برنامهٔ درسی از آموزش مهارت های مورد نیاز گنجانده شده در واحدهای درسی اطمینان حاصل شود.

پرسنل مجری دیکوم دانشکده ی دالاس بر این باورند که نسخهٔ اجرایی آنها برای فرایند دیکوم به مرور زمان بهبود یافته است. زیرا ابتدا مربیان، برنامه هایی را که قرار است مورد ارزیابی قرار گیرند با دقت انتخاب می کنند، سپس مشاغل یا حرفه های مرتبط با آن را مورد بررسی دقیق قرار می دهند. در نهایت افرادی را که برای این دوره ها باید جذب شوند تعیین می نمایند. ظرف ۱۰

سال گذشته بیش از ۴۰ حوزهٔ شغلی یا حرفه ای از دستیار حقوقی گرفته تا پرستار حرفه ای با این روش مورد تجزیه تحلیل قرار گرفته است.

در یکی از فرایندهای اخیر دیکوم که برای شغل "دستیار خدمات غذایی و مدیریت رستوران" تشکیل شده بود، یکی از شرکت کنندگان که در ابتدای دوره نسبت به آن شک و تردید داشت، پس از تشکیل و اتمام کلاس اظهار داشت که هیئت شرکت کننده در دورهٔ دیکوم اطلاعات بسیار خوب و توصیه های سودمندی را در اختیارش قرار داده اند. او همچنین اعلام کرد که در مقام و جایگاه خودش در شرکت به گونه ای برنامه ریزی می کند که بر اساس این توصیه ها عمل کند. یکی از این موارد افزایش استفاده از رایانه در بخش های مختلف شغل خود در شرکت است.

متخصصانی که در کارگاه تحلیل دیکوم دانشکدهٔ دالاس(DCCCD) شرکت کرده اند احساس می کنند در مقابل ارائهٔ تخصص های خود به گروه، تجربه های گرانبهایی نیز به دست آورده اند که موجب رونق و تقویت امور تخصصی آنان شده است. یکی از شرکت کنندگان در کارگاه دیکوم با عنوان تحلیل "دستیار حقوقی" اظهار می دارد که جلسهٔ دیکوم یکی از معدود روش های در میان گذاشتن و تبادل تجارب شخصی با سایر متخصصان است. در این کارگاه انسان به طور غیر مستقیم از تجربهٔ دیگران بهره مند می شود و با بررسی تجارب مطرح شده توسط دیگران به درک و شناخت عمیق تر و بهتری دست می یابد.

برای کسب اطلاع بیشتر در مورد فعالیت های دیکوم دانشکدهٔ دالاس(DCCCD) به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است مراجعه کنید.

چرخهٔ کامل آموزش

در شرکت ها، هنگام طراحی برنامهٔ آموزشی در اغلب موارد، فقط به آموزش مدیران توجه می شود. اما شرکت ثبت شدهٔ یلو فریت سیستم(=سیستم باربری زرد) ، بخش عمده ای از تلاشهای مربوط به توسعهٔ آموزشی خود را بر کارمندان و کارگرانی متمرکز کرده است که تماس نزدیک و مستقیم با مشتریان و محمولهٔ آنان دارند. کارگران بارانداز و سرپرستان نمونه ای از این دسته هستند. گروه بعدی رانندگان شهری هستند که برای آموزش تعیین شده اند. دان ماتیاس تهیه کننده و مدیر برنامهٔ آموزشی شرکت "سیستم باربری زرد" است. وی با استفاده از فرایند دیکوم قصد دارد از کارمندان بارانداز درخواست کند که دقیقاً بیان کنند چه چیزی و چه نوع کاری را انجام می دهند و نحوهٔ انجام آن چگونه است. یادآور می شود که توافق جمعی در کارگاه دیکوم ملاک تصمیم گیری است.

در ماه اکتبر گذشته ۱۰ نفر از کارکنان بارانداز به مدت چند روز با هم جمع شدند تا در یک کارگاه دیکوم کارهای اجرایی خود را روی بارانداز توضیح دهند و فهرست کاملی از وظایف و تکالیف کاری را بنویسند.

پس از تنظیم و تکمیل فهرست، آن را برای ۱۰۰ کارگر بارانداز و ۱۰۰ سرپرست ارسال کردند تا آنان اهمیت هر تکلیف کاری را برآورد کنند و در صورت لزوم آموزش مورد نیاز برای آنها را تعیین کنند. در شروع برنامهٔ کارگاه دیکوم کارگران نام چرخهٔ کامل آموزش را برای برنامه انتخاب کردند. زیرا باور داشتند که برنامه ای که با ما شروع می شود و با ما نیز به پایان می رسد یک "چرخهٔ کامل آموزش" است.

کارگران با تجربهٔ بار انداز که در کارگاه تحلیل دیکوم شرکت داشتند از این برنامه بسیار راضی و خرسند بودند؛ زیرا در گذشته هیچ استانداردی از سوی شرکت های بارگیری و حمل و نقل وجود نداشت. به همین دلیل آنها هر روز پیامدهای آن را مشاهده می کردند. زیرا تریلری که بارها در آن به نحو نا مطلوبی چیده و بارگذاری شده بود، عملاً زمان و کار بیشتری را برای تخلیه نیاز داشت.

به گفتهٔ یکی از کارگران بارانداز چنانچه تریلری را باز کنید که بارها در آن به صورت نا مناسب چیده شده باشد، احساس و حالت بدی را برای کارگران تخلیهٔ بار ایجاد می

کند. به عبارت دیگر این تصور به وجود می آید" که اگر دیگران دقت و توجه ندارند، من چرا باید توجه و دقت داشته باشم." از آنجا که آموزش نه فقط برای کارمندان جدید، بلکه برای همهٔ افراد برنامه ریزی شده است، همه امیدوارند که در آینده همهٔ افراد به کاری که انجام می دهند افتخار کنند و آن را به طور کامل و خوب انجام دهند."

پس از چند ماه، گروه ۱۰ نفرهٔ اصلی بار دیگر با اعضای شورای برنامه ریزی آموزش تشکیل جلسه دادند تا جزئیات نهایی مربوط به برنامهٔ آموزشی مانند پالایش، استاندارد سازی و ارائهٔ پیشنهادهای نهایی بررسی و اصلاح کنند. در این همایش شرکت کنندگان علاوه بر محتوا، دربارهٔ انواع روشهای آموزشی نیز بحث و تبادل نظر کردند و همواره خواستار توسعهٔ این روش ها و کاربرد مستمر آنها در برنامه بودند. یکی از شرکت کنندگان اظهار داشت: "اگر بخواهیم خودمان را از رقبا متمایز کنیم، باید این فرایند را به طور دقیق پی گیری و اجرا کنیم."

برای کسب اطلاع بیشتر در مورد کاربرد صنعتی فرایند دیکوم، می توانید با مراجع مربوطه تماس بگیرید.

چاپ مجدد برگرفته از اوپن اینترنر(=مداخل آزاد) جلد ۱۳ شمارهٔ ۱، سپتامبر ۱۹۹۳، مرکز تربیت وآموزش برای استخدام. دانشگاه ایالتی اوهایو.

ارتباط دیکوم

دیکوم به دوفاسکو

هنگامی که کارمندان جدیدی در شرکت ثبت شدۀ دوفاسکو استخدام می شوند تا جایگزین کارگران مجرب و کارآزموده شوند، مهم ترین سوالی که مطرح می شود این است "چه محتوایی را باید به آنها بیاموزیم؟"

شرکت ثبت شدۀ دوفاسکو در همیلتون آنتریو، در سواحل غربی دریاچۀ آنتریو قرار دارد و یکی از بزرگترین تولید کنندگان فرآورده های فولادی لوله ای و مسطح در کاناداست. این شرکت در سال ۱۹۱۲ تاسیس شده است. اخیراً این شرکت نیز مانند بسیاری از شرکت های مشابه موجود در ایالت متحدۀ آمریکا یک برنامۀ عمده و سنگین بازسازی و تعدیل نیرو را پشت سر گذاشته است و بر اساس آن تعداد نیروی کار را از ۱۲۰۰۰ نفر به ۷۰۰۰ نفر کاهش داده است.

از آنجا که بر اساس قوانین موجود و تعدیل نیروی انسانی تعداد نسبتاً زیادی از کارگران و کارمندان مجرب، کارآزموده و ماهر به دلیل بازنشستگی زود هنگام یا انفصال از خدمت، از چرخۀ کار شرکت خارج شدند، به طور طبیعی باید کارگرانی که تجربۀ کافی نداشتند، مسئولیت های آنها را بر عهده می گرفتند. این امر مستلزم اجرای آموزش برای تک تک افراد بود. هنگامی که مربیان شروع به طراحی برنامه کردند، این "سوال مهم" که چه آموزش هایی باید بدهند؟ مطرح شد.

ضمن جستجوی پاسخ برای این سوال بسیار مهم، مسئولان و دست اندرکاران آموزش تجارت فنی (Technical Trade Training _ TTT) دوفاسکو تشخیص دادند که برای رسیدن به این هدف لازم است برای هر شغل، به تحلیل شغل و تکلیف کاری کامل و مفصل بپردازند. با توجه به تجارب موجود روشی را که برای استفاده انتخاب کردند، فرایند دیکوم بود.

مسئولان و کارکنان آموزش تجارت فنی(TTT) برای شروع فرایند، مشاغل را از بالاترین رده به پایین‌ترین رده اولویت بندی کردند سپس در کارگاه دیکوم دو روزه، حیطه های اصلی مسئولیت شامل وظایف و تکالیف کاری را برای هر شغل تعیین نمودند. در ادامه، جزئیات هر شغل به دقت مورد بررسی قرار گرفت و تکالیف کاری(کار) بر اساس فراوانی، حساسیت و دشواری یادگیری ارزیابی شد. مجریان کارگاه دیکوم، فرایند را همراه با تحلیل پارتو(parto) به کار گرفتند. در تحلیل پارتو عوامل اقتصادی برگزیده را نیز مورد بررسی و ارزیابی قرار می دهند. به کمک کارگاه دیکوم و تحلیل پارتو، مجریان و شرکت کنندگان توانستند تکالیف کاری را به طور دقیق تر و بهتر مشخص کنند و آموزش لازم را برای حوزه های اصلی و حیاتی در هر شغل تدوین کنند. این رویکرد منسجم و سازمان یافته موجب هماهنگی و تمرکز شد. زمانی که کارگران خبره به تشریح و برآورد هر شغل می پرداختند، واقعیت های موجود در بازار کار جایگزین فرضیات از پیش تعیین شده گردید. به این ترتیب به این "سوال مهم" "که چه آموزش هایی باید داده شود تا با بازار کار منطبق گردد" به طور روشن تر و دقیق تر پاسخ داده شد.

مشارکت بسیار زیاد کارمندان و کارگران در تحقق این فرایند به ایجاد "پذیرش مسئولیت " آنی در حد گسترده ای کمک کرد. همچنین مسئولان و کارکنان TTT توانستند معیارهای استاندارد عملکرد را برای آن دسته از عملکرد هایی که قابل سنجش بودند تهیه کنند. همچنین اطلاعاتی که از طریق این فرایند بدست آمده است تکمیل کنندۀ کیفیت دوفاسکو و پرداختن بیشتر به دانش و مهارتهای مورد نیاز برای مشاغل و تکالیف کاری است.

جدول(نمایه نمودار) دیکوم نقطهٔ شروع بسیار خوبی برای تدوین برنامه های درسی آموزشی است. در ضمن به دلیل وجود تنوع در مهارت ها و چند منظوره بودن جداول مزبور، امکان کاربردهای دیگری را نیز فراهم می آورد. در دوفاسکو، از اطلاعات گردآوری شده در موارد زیر استفاده می شود:

- تهیهٔ استانداردهای عملکرد شغلی
- فرایندهای عملیاتی استاندارد
- کمک های مورد نیاز برای مشاغل

همهٔ این موارد به خاطر اطمینان از کیفیت مطلوب و قابل قبول محصولات تولیدی و خدمات ارائه شده توسط شرکت ها به منظور رقابت با بازار جهانی است.

پس از کسب آموزش های لازم، کارکنان و کارگران شناخت و درک خوبی از اینکه عملکرد آنها چگونه سنجیده می شود به دست می آورند و درمی یابند که کدام شایستگی ها برای اجرای بهتر کار لازم و ضروری هستند.

برنامه های آموزشی سالانه برای کارکنان و کارگران TTT(:آموزش تجارت فنی) براحتی قابل تهیه بوده و بسیار موثر است. جداول دیکوم، اسناد پویایی هستند که بطور مرتب مورد بررسی و تجدید نظر قرار می گیرند و همگام با تحولاتی که در فرایند اجرای کار یا فناوری های جدید روی می دهد پیش می روند.

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد کارگاه های دیکوم در دوفاسکو با مراکز مربوطه تماس بگیرید.

چاپ مجدد برگرفته از اوپن اینترنر(=ورودی باز) جلد ۱۴ شمارهٔ ۱، آگوست ۱۹۹۴، مرکز تربیت وآموزش برای استخدام. دانشگاه ایالتی اوهایو.

ارتباط دیکوم

تهیه برنامه آ»وزشی برای آموزش یک نمونه دستگاه جدید

در ماه سپتامبر ۱۹۹۱ شرکت چمپیون اینتر نشنال اعلام کرد که کارخانهٔ خود را در منطقهٔ کورتلند، آلاباما گسترش داده است.طبق جدول زمان بندی قرار شد در ماه آگوست ۱۹۹۳ دستگاه تولید کاغذ مدل ۳۵ شروع به کار کند. برای اجرای این فرایند باید شاغلین و متصدیان فعلی با دستگاه جدید کار کنند. در راستای این هدف برای جابجایی شاغلین در ۶۰۰ شغل برنامه ریزی گردید. شرکت باید گسترش یابد، گسترش شرکت زمانی با موفقیت روبرو می شود که کارخانهٔ موجود حفظ و تولید آن افزایش یابد.

تدوین محتوای آموزشی تقریباً بلافاصله پس از برآوردهای اولیه آغاز گردید و قرار بود ۹ ماه به طول انجامد. برای این منظور فرایند تحلیل شغلی دیکوم را در ۱۴ حوزهٔ تولید کاغذ به کار بردند. مدت یک هفته طول کشید تا تصویر کلی و جامع از کارمندان و کارگران مورد نیاز برای دستگاه ها در هر حوزه تهیه و تکالیف کاری هر شغل شناسایی گردد. این گروه و سایر متصدیان در هر حوزهٔ تخصصی تحلیل های مربوط تکالیف کاری را انجام دادند و به منظور تهیهٔ طرح درس در مدت پنج ماه ابتدا، بیش از ۱۲۰۰ تکلیف کاری تجزیه تحلیل شد و سپس مورد ویرایش قرار گرفت و در نهایت واژه پردازی شد.

در ماه مارس ۱۹۹۲، تعداد ۱۹ نفر از متصدیان مشاغل در قسمت های مختلف کارخانه برگزیده شدند و در کلاس‌های آموزشی که در مرکز آموزش مربیان موسسه تشکیل شده بود شرکت کردند. پس از اتمام این کلاس ها، به شرکت کنندگان ماموریت داده شد که محتوای یادگیری را برای گروه های مختلف تدوین کننده در چارچوب طرح درس های تدوین شده مواردی مانند تحلیل تکلیف های کاری، تمرین های مربوط به گروه های کوچک؛ روند نمای گردش کار، اُورهِد، فیلم های ویدیویی و نمایش اسلاید درنظر گرفته شده است.

برای سه ماه بعد، به منظور حمایت از فعالیت کارکنان آموزش دیده و تداوم گسترش پروژه، به برخی از کارگران متناسب با نیاز یک شغل خاص تعلیم داده می شد همچنین افراد تازه استخدام نیز تحت تعلیم قرار می گرفتند. در این بازهٔ زمانی در مجموع به بیش از ۳۰۰ کاربر به مدت ۴۰ ساعت آموزش کلاسی داده شد.

پس از اینکه در فاز اول آموزش برای حوزه های کاری موجود تکمیل شد، کار روی برنامه ریزی محتوا و آموزش برای فرایند آموزشی دستگاه مدل ۳۵ آغاز گردید. در این مرحله دوازده کاربر برگزیده شدند تا بر اساس برنامه تعداد ۵۰ راهنمای یادگیری بنویسند. در این راستا لازم بود که برای تهیه تنظیم و تحریر محتوا، از منابع بیرونی نیز کمک بگیرند تا بتوانند برنامهٔ آموزشی مورد نیاز را پیاده کنند.

تدوین راهنماهای یاد گیری باید بر اساس طراحی دیکوم مفهومی و مبتنی بر حوزه های کاری موجود در فرایند تهیه و تولید کاغذ اجرا شود. در این راستا بیش از ۳۰۰ تکلیف کاری مناسب برای دستگاه جدید شناسایی و مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت. یادآور می شود که در راهنماهای یادگیری، تحلیل تکلیف های کاری در قالب برگه های فعالیت ارائه می شوند.

دستورالعمل هایی برای استفاده از اهداف نهایی عملکرد، مراحل یادگیری، برگه های اطلاعاتی نمایشی، کنترل دانش و کنترل مهارت ضمن شغل از دیگر مولفه های یادگیری بودند که در تدوین راهنماهای یادگیری مورد توجه قرار گرفتند.

در فرایند کار پیش نویس های تهیه شده مورد بررسی و تجدید نظر و ویرایش قرار گرفتند و در نهایت به چاپ رسیدند. همچنین قرار شد در فرایند اجرا و استفاده از راهنماها، اصلاحات لازم نیز اعمال شود.

در فرایند برنامه ریزی و اجرای برنامهٔ آموزشی دستگاه مدل ۳۵ و حوزه های کاری موجود از یک رویکرد مشابه شامل کلاس های آموزش مربیان، طرح درس و تهیهٔ ابزارهایی کمکی برای تدریس و موارد مشابه استفاده شده است. در ژانویهٔ ۱۹۹۳، آموزش واقعی برای فرایند دستگاه تولید کاغذ مدل ۳۵ آغاز شد. این برنامه در پنج فاز به اجرا درآمد. در فرایند آموزش، تاکید و تمرکز عمده بر آن شغلی بود که کاربر در هنگام راه اندازی مسئولیت آن را بر عهده دارد. برای رسیدن به این هدف، تکالیف کاری ویژهٔ شغل شناسایی گردید و نمودار آن با استفاده از ماتریس شغل/تکلیف کاری ترسیم شد. در این نمودار رابطهٔ هر تکلیف کاری با شغل به آسانی نشان داده می شود. در مراحل آموزش هر کاربر دورهٔ آموزشی ۸۰۰ ساعتی را می گذراند که ۱۰۰ ساعت آن شامل آموزش های اجتماعی است که موضوع هایی مانند الگوهای تغییر موقعیت شغلی، رهبری در موقعیت جدید و حل مسالهٔ مبتنی بر منافع جامع را پوشش می دهد.

از آنجا که راه اندازی فرایند اجرای برنامهٔ آموزشی دستگاه تولید کاغذ مدل ۳۵ دقیقاً طبق جدول زمان بندی صورت گرفت موفقیت چشمگیری را به وجود آورد. حاصل این تلاش آمادگی دقیق و احساس تعهد همهٔ دست اندرکاران در فرایند آموزش دستگاه مدل ۳۵ بود که با موفقیت توانستند دستگاه را در آگوست ۱۹۹۳ راه اندازی کنند و میزان تولید را به حد غیر قابل تصوری برسانند.

در زیر خلاصه ای از مهم ترین وقایع در دورهٔ ۲۲ ماهه در فاصلهٔ شروع کار و اعلام اولیه و راه اندازی دستگاه مدل ۳۵ آمده است:

- اجرای ۱۴ کارگاه دیکوم در زمینهٔ تولید کاغذ
- شناسایی و تحلیل بیش از ۱۵۰۰ تکلیف کاری
- جا به جایی تعداد ۱۱۰۰ شغل
- تهیه و نوشتن تعداد زیادی طرح درس
- گذراندن دوره های آموزشی ۴۰ ساعته توسط تعداد بیش از ۳۰۰ کاربر
- گذراندن دورهٔ آموزشی ۸۰۰ ساعتهٔ دستگاه مدل ۳۵ توسط حدود ۱۳۰ کاربر و مکانیک دستگاه
- شکستن هفت بار رکورد تولید پس از راه اندازی کارخانه
- ایجاد فرایند لازم در راستای اجرای آموزش مستمر بر مبنای بهبود و پیشرفت مداوم کارکنان

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد اینکه چگونه چمپیون اینترنشنال از تحلیل شغلی و تکلیف کاری دیکوم بهره می گیرد تا آموزش را سرعت دهد به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است مراجعه کنید.

فرایند دیکوم (DACUM)

- سر واژه ای برای کلمات Developing A Curriculum به معنی تدوین یک برنامهٔ درسی است.
- یک تحلیل حرفه ای که توسط کارگران خبره در آن حرفه انجام می شود.
- یک نمایه(نمودار – جدول) مهارت حرفه ای دیکوم در مواردی مانند طراحی برنامهٔ آموزشی، تدوین برنامهٔ درسی، تدوین محتوای آموزشی، بازسازی سازمانی، جذب کارمند، نیازسنجی آموزشی، تامین استانداردهای ISO ۹۰۰۰ ، مشاورهٔ شغلی، توصیف های شغلی و تهیهٔ آزمون شایستگی قابل استفاده است.

فلسفۀ دیکوم بر مبنای اصول زیر استوار است

- کارگران خبره بهتر از هر فرد دیگری می توانند حرفۀ خود را توصیف کنند
- تکالیف کاری هر حرفه که توسط کارگران موفق انجام می شود، به نحو کاملاً موثر و کارآمد قابل توصیف است
- اجرای موفقیت آمیز تکلیف کاری به طور مستقیم به دانش، مهارت ها، ابزار و نگرشهایی مرتبط است که کارگران باید داشته باشند تا بتوانند تکالیف کاری را به طور کامل و درست انجام دهند.

فرایند دیکوم برای تحلیل حرفه وابسته به وجود مردان و زنانی است که در محل کار از شهرت و اعتبار "بهترین انجام دهنده" در شغل خود برخوردارند. این افراد در یک جمع کوچک و به همراه تسهیل گر ذیصلاح دیکوم روی تکالیف از پیش تعیین شده در مدت زمان کوتاه کار می کنند. کارگران شرکت کننده در کارگاه دیکوم مستقیماً از بخش های تجارت و صنعت جذب می شوند. این کارگران مجموعه ای از خبرگان را تشکیل می دهندکه با همکاری و مشارکت یکدیگر، حرفۀ مورد نظر را با زبان همان حرفه توصیف می کنند.

اعضای کارگاه دیکوم به مدت دو روز با هدایت تسهیل گری تعلیم دیده فعالیت می کنند تا نمایه(نمودار-جدول-چارت) پژوهشی دیکوم را تهیه کنند. این جدول شامل فهرستی از "وظایف" از حوزۀ کلی شایستگی موردنظر است که وظایف و چندین "تکلیف کاری" را دربر می گیرد. به منظور دستیابی به بهترین نتیجۀ تخصصی مشترک و اتفاق نظر بین اعضاء کارگاه دیکوم از فنون بارش فکری (طوفان ذهنی-تبادل نظر) بهره می گیرند. هیئت مزبور پس از تایید هر تکلیف کاری به وسیلۀ اعضاء کارگاه و تجمیع نظرات، آن را روی کارت های مخصوص می نویسند. کارت ها را معمولاً روی دیواری که مقابل اعضاء قرار دارد می چسبانند. این صفحه را پنل pannel دیکوم می نامند که جدول دیکوم روی آن شکل می گیرد. این جدول نمایه ای گرافیکی از وظایف و تکالیفی است که کارگران موفق در آن حرفه انجام می دهند. اعضاء کارگاه دیکوم موارد دیگری مانند دانش و مهارت های کلی مورد نیاز کارگران موفق، ابزارها، تجهیزات، ملزومات و مواد موارد استفاده، رفتارهای مهم کارگر که برای موفقیت ضروری است، و روندها و مسائل آتی که احتمالاً موجب تغییرات شغلی می شود را نیز شناسایی و تصویب می کنند.

جدول پژوهشی دیکوم

وظایف	تکالیف کاری										
D۰۱	T۰۱۰۱	T۰۱۰۲	T۰۱۰۳	T۰۱۰۱							
D۰۲	D۰۲۰۱	D۰۲۰۲									
D۰۳											
D۰۴											

در مورد کارگاه های دیکوم و/یا خدمات آموزش تسهیل گر دیکوم که از سوی مرکز تربیت و آموزش برای استخدام (CETE) عرضه می شود می توانید به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است مراجعه کنید.

نمونه‌ای از نامهٔ تسهیل گر دیکوم به مراکز مرتبط(آرم)

۲۶ آگوست،
دپارتمان علوم ایمنی
دانشگاه ایندیانا در پنسیلوانیا
جانسون هال ۱۱۷
...... محترم:

این نامه صرفاً پیشنهادی برای اجرای تحلیل حرفه با روش دیکوم برای رشتهٔ فناوری محیط زیست است. که در روزهای ۷ – ۸ سپتامبر – – ۱۹ در دانشگاه ایندیانا در پنسیلوانیا برگزار می شود.

ضمن بحث هایی که با هم داشتیم، شما نیاز داشتید که هیئتی از افراد خبره را برای دو روز برگزاری کارگاه گرد هم آورید(ترجیحاً این افراد به تعداد ۱۲–۱۰ نفر از خبرگان رشتهٔ فناوری محیط زیست باشند). به پیوست نامه یک برگهٔ اطلاعات و دستور کار تقدیم می شود. در صورت تمایل می توانید قبل از برگزاری جلسه در مورد آنها با اعضای کارگاه دیکوم تبادل نظر داشته باشید.

برای این کارگاه به موارد زیر نیاز دارید:

۱– اتاقی که در آن حداقل یک دیوار با فضای باز با ابعاد تقریبی ۳ m × ۷/۵ m داشته باشد.

۲– یک پروژکتور اورهد یا ویدیو پروژکتور برای صبح روز اول

۳– پایهٔ مخصوص نقاشی(فلیپ چارت) و دسته ای از برگه های بزرگ کاغذ مخصوص ارائهٔ مطلب در کنفرانس و دسته هایی از کاغذهای بزرگ اضافی و انواع ماژیک(به رنگ مشکی، قرمز و آبی)

۴– حدود ۲۰۰ عدد کارت های صاف و شفاف ۱۲/۵ cm × ۲۰cm (در دو رنگ)

۵– حدود ۴۰ ورقهٔ کاغذ A۴ (۲۹۷mm × ۱۲۰mm)

۶–همکار کمکی جهت ثبت اطلاعات(ترجیحاً خوش خط باشد)

همچنین لازم است برای صبحانه، ناهار، و خوراکی های پیش از ظهر و عصرانه هم تدارک ببینید.

کل هزینهٔ خدمات تخصصی مرتبط با اینجانب شامل ایاب و ذهاب و دستمزد روزانه و تهیهٔ جدول دیکوم مبلغ .... دلار است. این پیشنهاد قیمت ثابت، همهٔ هزینه های مورد نظر و تهیهٔ ۲۵ کپی از جدول پژوهشی دیکوم را شامل می شود. لطفاً موافقت خود را با این طرح اعلام فرمایید تا بتوانیم برنامه ها را به طور مطلوب پیش ببریم. چنانچه یک کپی امضاء شده از موافقت نامهٔ ضمیمه را برایم ارسال فرمایید سپاسگزار خواهم بود. بی صبرانه در انتظار همکاری با شما هستم.

با احترام
گلن براون
تسهیل گر دیکوم

موافقت نامهٔ کارگاه دیکوم

تاریخ......

به: مدیر برنامهٔ دیکوم

مرکز تربیت و آموزش برای استخدام

دانشگاه ایالتی اوهایو

خیابان کنی ۱۹۰۰

کولامبوس OH ۴۳۲۱۰

دپارتمان علوم ایمنی دانشگاه ایندیانا در پنسیلوانیا با برنامه های کارگاه دیکوم که نکات اصلی آن در نامهٔ مورخ ...... بیان شده بود، موافقت دارد. همچنین پرداخت مبلغ ...... دلار را بابت هزینه های اجرای کارگاه دیکوم در دانشگاه ایندیانا در پنسیلوانیا که در روزهای ۸-۷ سپتامبر - - ۱۹ اجرا می شود می پذیرد و آن را به مرکز تربیت و آموزش برای استخدام پرداخت می نماید. چک یا برگ درخواست خرید با مبلغ تعیین شده ضمیمه می شود/ بعداً ارائه خواهد شد.

امضا ......

نام ......

مقام ......

نشانی ......

تکلیف کاری B-۱
بررسی پژوهش‌ها و آثار مکتوب تحلیل‌های شغلی موجود

یکی از تکالیف تسهیل گر دیکوم بررسی پژوهش‌ها و آثار مکتوب تحلیل‌های شغلی موجود است.

ولی بسیاری از تسهیل گران دیکوم عقیده دارند که این تکلیف در فرایند اجرای کارگاه دیکوم دو روزه ضرورتی ندارد. اگر اعضای کارگاه دیکوم که مجموعه‌ای از کارگران خبره و حرفه‌ای هستند به خوبی انتخاب شوند و توسط تسهیل گر دوره دیده و کارآزموده به طور صحیح راهنمایی و هدایت شوند معمولاً نتایج بسیار خوب و با دقت بالا به دست می آید. بدیهی است در صورت استفاده از پژوهش‌ها و آثار مکتوب موجود به عنوان مرجع، نتایج مطلوبتری حاصل خواهد شد.

پژوهش در لابلای آثار مکتوب و موجود

از آنجا که شما به عنوان تسهیل گر برای اجرای کارگاه دیکوم بهبود یافته در بازهٔ زمانی کمتر از دو روز کامل محدود می‌شوید، لازم است پژوهش‌ها، ادبیات و پیشینه تجزیه و تحلیل حرفه یا شغل موردنظر را چنانچه وجود داشته باشد بررسی کنید. سپس مجموعه وظایف و تکالیف کاری بررسی شده در پژوهش‌ها و آثار مکتوب موجود را در لیستی جامع شامل همهٔ وظایف و تکالیف کاری یافت شده تنظیم کنید. معمولاً در این فرایند تسهیل گر با سه چالش اساسی به شرح زیر رو به رو می‌شود.

منابع تحلیل های شغلی و حرفه ای موجود

اولین چالش: ممکن است یافتن یک یا چند پژوهش مرتبط با تجزیه و تحلیل حرفه‌ای یا شغلی(دیکوم) که در فاصلهٔ کمتر از ۸ سال اخیر انجام شده است مشکل باشد. چهار منبع خوب برای دسترسی به آثار مکتوب تجزیه و تحلیل دیکوم عبارتند از:

۱- بانک اطلاعات دیکوم که به وسیلهٔ مرکز آموزش و تربیت برای استخدام نگهداری می‌شود.(صفحهٔ ۱۰۰ را ببینید)

۲- مرکز تبادل جدول دیکوم که توسط کالج هامر نگهداری می‌شود. .(صفحهٔ ۱۰۲ را ببینید)

۳- بسیاری از مراکز و آزمایشگاه‌های درسی منطقه‌ای و ایالتی.(صفحهٔ ۱۰۴ را ببینید)

۴- اسناد موسسهٔ ضمن خدمت آموزش فنی و حرفه‌ای بزرگسالان اریک.(صفحهٔ ۱۰۴را ببینید)

آگاهی کامل به واژگان و اصطلاحات مرتبط

دومین چالش تفاوتهای موجود در واژگان و اصطلاحات فنی است. برای مثال اغلب تسهیل گران دیکوم ایالات متحد آمریکا از واژه‌های وظیفه(duty)، تکلیف کاری یا کار(task)، و مراحل کار(step) استفاده می کنند؛ در اوهایو(ایالات غربی در آمریکا) واژگان واحد(unit)، شایستگی(competency)، و به وجود آورندگان صلاحیتها(competency builder)، را به کار می‌برند که از نظر مفهوم و معنا نزدیک به هم است. طیف گسترده‌ای از متخصصین کانادایی صلاحیتهای عمومی

را به جای وظیفه، و مهارت را به جای تکلیف کاری(کار) به کار می‌برند. همچنین بسیاری از تجزیه و تحلیل‌گران کانادایی، بخش‌های مربوط به رفتار کارگران، ابزار و تجهیزات را نیز به عنوان مهارت(skill) در نظر می‌گیرند.

سومین چالش: به منظور تهیهٔ فهرست کامل و منحصر به فرد و روزآمد لازم است جملات مربوط به تکلیف کاری در فهرست‌های مختلف را با هم مقایسه کنیم. در جملات به دلیل تفاوت مربوط به فعل یا عوامل دیگر، غالباً به دشواری می‌توان پی برد که آیا تکالیف کاری که متفاوت به نظر می‌رسند واقعاً تکالیف کاری متفاوتی هستند یا اینکه مشابه هم هستند ولی تفاوت مختصری در جمله‌بندی آنها وجود دارد.

با توجه به چالش‌های ذکر شده لازم است یک تسهیل‌گر دیکوم پژوهش‌ها و آثار مکتوب مربوط با موضوع را بررسی و مطالعه کند. سه دلیل مهم که در ادامه می‌آید، از دلایلی است که باید تسهیل‌گر دیکوم به آن‌ها توجه خاص داشته باشد:

اول: با توجه به اینکه تسهیل‌گر دیکوم زمانی کمتر از دو روز جهت اجرای دیکوم در اختیار دارد، برای شروع کار تهیهٔ فهرستی از وظایف و تکالیف کاری مبتنی بر ادبیات پژوهش‌ها و آثار مکتوب موجود ضروری به نظر می‌رسد.

دوم: بررسی پژوهش‌ها و آثار مکتوب و مرور دیکوم می‌تواند آگاهی و ایدهٔ خوبی از آنچه که قبلاً توسط دیگران انجام شده است به دست دهد. هم چنین اطلاعات مربوط به مکان اجرا و افرادی که در کارگاه شرکت کرده‌اند مفید است.

سوم: مطالعهٔ آثار مکتوب و پژوهش‌های مرتبط با دیکوم می‌تواند در تعریف صحیح و واقعی حرفه موثر باشد.(رجوع کنید به تکلیف کاری ۱-C)

تکلیف کاری B-۲
علاقمندسازی ذی نفعان به دیکوم

حمایت ذی نفعان بسیار مهم است

جهت برگزاری موفق کارگاه دیکوم، باید قبل از راه اندازی و اجرای کارگاه، طراحی و آماده‌سازی آن انجام شود. یکی از موارد قابل توجه، علاقمند سازی ذی نفعان به دیکوم و جلب حمایت آنها است. ذینفع کسی است که نقش مهمی در طراحی، اجرا و ارزیابی پیامدهای برنامهٔ تربیت یا آموزش مبتنی بر دیکوم دارد. به عبارت دیگر باید سهام‌دار دیکوم باشد. قبل از اینکه کارگاه دیکوم طراحی و اجرا شود، باید اشخاص مهم و کلیدی درون موسسه، شرکت یا اداره که می‌توانند در اجرای کارگاه دیکوم موثر باشند در جریان کار قرار گیرند. لازم است این افراد به فرایند دیکوم معتقد و متعهد باشند و حمایت اجرایی قوی خود را برای موفقیت در تدوین و ارزیابی برنامه در همهٔ شرایط اعلام کنند.

در جریان طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای کارگاه دیکوم، باید توافقی جهت به کارگیری نتایج دیکوم جهت تدوین برنامه‌های آموزشی جدید یا ارزشیابی و تجدید نظر در برنامه‌های موجود صورت پذیرد.

حمایت اجرایی قوی برای موفقیت ضروری است

هر قدر تعهد موسسه نسبت به تربیت و آموزش مبتنی بر شایستگی و ارائهٔ برنامه‌های آموزشی فنی-حرفه‌ای بیشتر باشد، آسانتر می‌توان فرایند دیکوم را در سیستم اداره-شرکت یا موسسه پیاده کرد و بدنبال آن برنامهٔ آموزشی مناسب را تهیه و مورد بررسی قرار داد. در شرایطی که حمایت کارکنان و مدیریت وجود ندارد باید توضیح داده شود که دیکوم چیست و چگونه می‌تواند برای شرکت مفید و کارا باشد. در برخی موارد مجری یا تسهیل گر دیکوم لازم است جهت جلب حمایت‌ها توضیحاتی را جهت توجیه دیکوم ارائه دهد.

اطلاعات ارائه شده در مقدمه و دیگر بخش‌های این کتاب می‌تواند برای این منظور استفاده شود. همچنین در سایر موارد نیز می‌تواند به مجری دیکوم برای اجرای جلسات توجیهی کارکنان و مدیران مربوطه کارخانه‌ها کمک کند.

دخالت دادن کارکنان در فرایند طراحی

همه افراد شایسته را در برنامه ریزی فعالیت های دیکوم دخالت هید

هر زمان که مجری در فعالیت‌های خود دیگران را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد باید راهی مناسب جهت شناسایی و استفاده از افرادی که احتمالاً در نتایج دیکوم تاثیر گذارند درنظر بگیرد. این مشارکت موجب شناخت و حمایت افراد انتخاب شده از فرایند دیکوم می‌شود. برای آنکه در نتیجهٔ فرایند دیکوم تغییرات مطلوب و چشمگیری صورت بگیرد، شناخت و حمایت کارکنان بسیار حیاتی است.

برای معلمان

هنگامی که دیکوم برای موسسهٔ آموزشی طراحی می‌شود، لازم است تسهیل گر و مجریان افراد زیر را به کار گیرند:

۱- مدیران اجرایی
۲- کارکنان آموزشی
۳- کارکنان پشتیبانی
۴- افراد مشاوره دهنده

مدیران اجرایی:

هرچند مدیران اجرایی از موسسه‌ای به موسسه‌ای دیگر با یکدیگر تفاوت دارند، اما نقش ویژه‌ای دارند. معمولاً افرادی مانند، مدیران آموزشی، مدیران فنی و حرفه‌ای، هماهنگ کننده‌های منطقه‌ای برنامه، و مدیران و کارکنان برنامه و هماهنگ کننده‌های برنامه‌ریزی آموزشی به عنوان مدیران اجرایی انتخاب می‌شوند. همهٔ این افراد باید از طرح و برنامهٔ تسهیل گر دیکوم آگاهی کامل داشته باشند. همچنین در برخی موارد لازم است برنامهٔ زمانی، بودجه، اشخاص درگیر کار و حوزه‌های شغلی انتخاب شده را مورد تایید و تصویب قرار دهند.

کارکنان آموزشی:

فرض کنید می‌خواهیم شغل حرفهٔ اتومکانیک را با فرایند دیکوم تجزیه و تحلیل کنیم، اگر قرار باشد مربیان فعلی اتومکانیک از این فرایند پشتیبانی کنند، لازم است که آنها را در این فرایند دخالت دهیم. مربیان می‌توانند در شناسایی کارفرمایان مختلف جامعه که مورد نیاز دیکوم هستند کمک کنند. هرچند مربیان نباید به عنوان عضو مشارکت کننده در دیکوم باشند، ولی بهترین منبع برای شناسایی کارفرمایان و شرکت کنندگان در کارگاه دیکوم به شمار می‌آیند. این نقش مربیان در سازماندهی کارگاه دیکوم بسیار اثر گذار و مفید است.

گاهی اوقات گروهی از مربیان در امر مشارکت در طراحی و برنامه‌ریزی کارگاه دیکوم مقاومت می‌کنند. این مقاومت ممکن است دلایل متعددی داشته باشد. ما نباید با آن برخورد غیر منطقی داشته باشیم زیرا زمانی که آنها متوجه می‌شوند که دیکوم چیست و چگونه می‌تواند به آنها در انجام بهتر یک شغل کمک کند سریعاً دست از مقاومت می‌کشند.

گاهی مربیانی هستند که در تدوین جدول دیکوم حوزهٔ خودشان مقاومت می‌کنند. زیرا ممکن است آنها اطلاع داشته باشند که بخش‌هایی از برنامهٔ آموزشی آنها قدیمی شده است، شاید نگران افشای این شرایط باشند. به چنین مربیانی باید اطمینان داد که جدول دیکوم در ارتباط با برنامهٔ جدید است و قصد زیر سئوال بردن برنامه‌های قدیمی و افراد دست‌اندر کار را ندارد. جدول دیکوم به هیچ وجه اختلاف‌های مربوط به آنچه که باید تدریس شود و آنچه که تدریس می‌شود را مطرح نمی‌کند. بعد از اتمام کارگاه دیکوم تجزیه و تحلیل نهایی به مربیان، متخصصین برنامه‌ریز و سایر کارکنان مدرسه محوّل می‌شود. علاوه بر آن هیچ برنامهٔ آموزشی نیست که در نقطه‌ای از عصر فناوری نوین کنونی قدیمی نشود. بنابر این این موضوع همیشه قابل پیش‌بینی است. به این دلیل است که فرایند دیکوم باید جهت توسعه و حفظ ارتباط برنامهٔ درسی بکار گرفته شود.

کارکنان پشتیبانی:

بسته به وضعیت موسسه، کارکنان پشتیبانی مختلفی برای کمک به فرایند طراحی و اجرای دیکوم لازم است. اگر موسسه‌ای، متخصصین برنامه‌ریز آموزشی یا درسی دارد که به عنوان تسهیل گر دیکوم به کار گرفته نشده‌اند، می‌توانند نقش مهمی را در کمک به شناسایی سطوح برنامهٔ مورد نیاز جدول دیکوم ایفا کنند. همچنین آنان می‌توانند به مربیان کمک کنند تا با استفاده از تجزیه تحلیل دیکوم، هر تغییر در برنامهٔ درسی را پیشنهاد دهند.

کارکنان مشاوره دهنده:

کمیته‌های مشورتی و انجمن مشاورهٔ شغلی موسسه نیز می‌توانند در طراحی و اجرای دیکوم مشارکت داشته باشند. آنها می‌توانند در زمینهٔ انتخاب سطوح حرفه برای تجزیه و تحلیل شغل یا شناسایی کار فرمایانی که افراد ماهر و با تجربه مورد نیاز را در اختیار دارند مشاوره دهند. کمیتهٔ مشاورهٔ شغلی معمولاً به صنایع یا مشاغل اقتصادی ویژه نزدیک‌تر هستند از این رو آنان می‌توانند برای شناسایی کارفرمایان مفید واقع شوند. همچنین کمیتهٔ مشاوره دهنده می‌تواند دقیقاً نام مشارکت کنندگانی که دارای توانایی انجام کار هستند را اعلام کند.

برای مربیان مشاغل

در این قسمت نیز مانند موسسات آموزشی لازم است تسهیل‌گری انتخاب شود که در حال کار با ادارات دولتی یا بخش تجارت باشد و بتواند کارکنان اصلی را با فرایند دیکوم سازگار کند. گروه‌های زیر می‌توانند در این زمینه همکاری داشته باشند.

۱- مدیر واحد مشاغل
۲- مدیر آموزش شرکت
۳- متقاضیان داخلی
۴- حامیان مالی

مدیر واحد مشاغل:

این فرد مسئول رخدادهای حادث شده در واحد مربوطه است و می‌خواهد بداند که زمان انجام کار و هزینه‌های جاری چقدر است. و احتمالاً چه فایده‌هایی برای موسسه دارد. برای این فرد شما باید توضیح دهید که چرا دیکوم بهتر از سایر روش‌های تحلیل مشاغل است. و نتایج حاصل چگونه می‌تواند به طور مستقیم یا غیرمستقیم بهره‌وری و منافع واحد را بهبود بخشد.

مدیر آموزش شرکت:

این فرد یکی از افرادی است که بالقوه می‌تواند بیشترین استفاده را از داده‌های حاصل از تجزیه و تحلیل مشاغل و حرفه‌ها داشته باشد. او از نتایج حاصل به عنوان مبنایی برای نیاز سنجی، توسعه مواد آموزشی، راهنمای کارآموزان، تدوین شایستگی و ارزیابی عملکرد کارآموزان استفاده می‌کند. به طور کلی اگر مدیر آموزش شرکت در ارتباط با فرایند دیکوم توجیه شده باشد و در فرایند وارد شود، به احتمال خیلی زیاد از همهٔ فعالیت‌های دیکوم حمایت و پشتیبانی می‌کند و از نتایج حاصل بهره‌برداری خواهد کرد.

متقاضیان داخلی:

این افراد زیر نظر مدیریت واحد فعالیت می‌کنند و معمولاً در ردهٔ نخستین افرادی قرار دارند که اولین اقدامات لازم را برای اجرای کارگاه دیکوم درخواست می‌دهند. بنابر این ضرورت دارد که این افراد بدانند که دیکوم چیست، خصوصاً اینکه چطور می‌تواند به آنها در گرفتن ضوابط مورد تایید ISO ۹۰۰۰ ، و شناسایی نیازهای آموزشی و غیره کمک کند. بدیهی است بدون چنین اطلاعاتی، احتمالاً برای دریافت خدمات تسهیل‌گر درخواست نمیدهند حتی اگر بشدت به آن نیاز داشته باشند.

حامیان مالی:

در بیشتر شرکت‌ها، متقاضیان داخلی، شخصی را جهت کار با تسهیل گر برای برنامه‌ریزی و اجرای کارگاه دیکوم منصوب می کنند. این اشخاص نیاز به راهنمایی در ارتباط با دیکوم دارند زیرا آنها ماموریت دارند که:

۱- اعضای کمیته را انتخاب کنند.

۲- اطلاعات مقدماتی را با اعضاء در میان بگذارند.

۳- بر جدول زمانی نظارت کنند و به آن پایبند باشند.

۴- به عنوان هماهنگ کننده بین تسهیل گر و متقاضیان عمل کنند.

تکلیف کاری B-۳ : تدوین چهارچوب برای انتخاب اعضای کارگاه دیکوم موجود

به ویژگی های بسیار مهم گزینش اعضاء کارگاه دیکوم توجه کنید

در زمان طراحی و برنامه‌ریزی فرایند کارگاه دیکوم باید به دو سئوال مهم زیر پاسخ داده شود:

۱- افرادی که کارگاه دیکوم را برگزار می کنند چه ویژگی‌هایی دارند؟

۲- برای شغل یا حرفهٔ انتخابی چه افرادی باید انتخاب شوند؟

ویژگی‌های زیر هنگام انتخاب افراد برای تحلیل حرفه یا شغل باید درنظر گرفته شود:

الف: ترکیب جنسیتی مناسب

ب: ترکیب نژادی مناسب

پ: نمایندهٔ جغرافیایی مورد نظر

ت: نمایندهٔ همهٔ سطوح شغلی(در مدارس: ابتدایی، متوسطهٔ اول و متوسطهٔ دوم یا هر سه، در صنعت: کارآموز، کارگر روزمزد و استاد کار)

ث: ترکیب مناسب و اندازهٔ نمایندگی از بُعد حجم و نوع کار(بزرگ، متوسط، کارفرمایان کوچک)

ج: تجربهٔ کاری(سال‌های تجربهٔ کارگران)

چ: پاره وقت بودن یا تمام وقت بودن از نظر استخدامی

بعضی اوقات ممکن است انتخاب تصادفی اعضاء صحیح باشد و بتواند کارگاهی با خصوصیات مطلوب را تشکیل دهد.

در بیشتر موارد ضرورت دارد که سه ویژگی ذکر شده را با دقت در نظر بگیرید.

توصیه می شود تعداد اعضای کارگاه دیکوم ۵ تا ۱۲ نفر باشد

تصمیم‌گیری برای اینکه چند نفر با چه عنوان شغلی برای کارگاه دیکوم انتخاب شوند نیاز به بررسی و تفکر دقیق دارد. به خاطر داشته باشید که اعضای کارگاه دیکوم در واقع کارشناسان محتوایی برای تمام مراحل اجرای دیکوم هستند. بنابراین باید با بیشترین دقت انتخاب شوند. کارگاه دیکوم معمولاً از ۵ تا ۱۲ کارگر خبره تشکیل می‌شود. در حالت آرمانی تعداد ۷ تا ۱۰ نفر انتخاب می‌شود. کارگران خبره کسانی

هستند که تکالیف کاری شغلی را در محیط واقعی با موفقیت انجام می‌دهند. بدون شک این افراد از بهترین‌هایی هستند که می‌توانند بگویند "آنها چه کاری را انجام می‌دهند" تا در شغل خود کاملاً موفق باشند. حضور تعداد کمتر از ۵ نفر اجرای فرایند دیکوم را دچار مشکل می کند و کیفیت نتایج حاصل را برای نمودار کارگاه دیکوم کاهش می‌دهد. تعداد اعضاء بیشتر از ۱۲ نفر هم کارگاه دیکوم را شلوغ می کند و رضایت اعضاء فعال را به علت محدودیت فرصت‌ها برای مشارکت کمتر می کند.

مراقب باشید سرپرستانی را که برای کارگاه دیکوم انتخاب می کنید سرپرستان مستقیم کارگاه خبره عضو کارگاه دیکوم نباشند

همچنین وجود تعداد زیاد سرپرستان و مدیران مسائل خاص خود را به وجود می‌آورد. زیرا آنها تمایل کمتری در ارتباط با شرکت کارگران خبره در کارگاه دیکوم دارند و در پاره‌ای از موارد وجود آنان مانع تعامل و رد و بدل شدن افکار به صورت آزادانه می‌شود. البته بسیار خوب است که یک یا دو نفر سرپرست بدون واسطه در کارگاه دیکوم حضور داشته باشند. این افراد نباید در بحث‌های تعاملی برتری خود را به اثبات برسانند و مانع مشارکت آزادانهٔ کارگران شوند. به هر حال این سرپرستان نباید بر هیچ یک از کارگران شرکت کننده در کارگاه دیکوم نظارت و سرپرستی داشته باشند. اگر این اتفاق بیافتد بعضی از کارگران احتمالاً تا حد زیادی دچار ناراحتی و خجالت می‌شوند و نمی‌توانند نظرات اصلی خود را آزادانه و بی پروا بیان کنند.

حتی زمانی که فقط کارگران خبره دعوت شده باشند، شما سعی خواهید کرد که کارگاه دیکوم را حتماً با حضور یک یا چند سرپرست به پایان برسانید. سرپرستان قطعاً می‌توانند به نوعی مفید واقع شوند. سرپرستان بی واسطه، "بازرسی واقعی" را در طی فرایند اجرای دیکوم فراهم می کنند. زیرا آنان می‌دانند که کارگران قادر به انجام چه کارهایی هستند. همچنین ممکن است حضور یک یا دو سرپرست، گرایش و تمایلات بعضی از کارگران را محدود سازد و آنان را به سمتی هدایت کند که بخواهند شغل یا حرفهٔ خود را از نظر مدیریتی یا تکالیف کاری در سطح بالاتر از کارگرانی که معمولاً آن را انجام نمی‌دهند ارتقا بخشند.

برای آن که کارگاه دیکوم با کیفیتی عالی برگزار شود، وجود حداقل پنج نفر لازم است

برای اینکه تعداد اعضاء گروه به درستی انتخاب شود منطقی این است که از انواع کارگران درگیر در شغل یا حرفه نماینده‌ای وجود داشته باشد تا تعامل گروهی مورد نیاز صورت گیرد. کارگاه دیکوم نباید با کمتر از ۵ نفر اجرا شود. بهترین ترکیب کارگاه دیکوم ۱۰تا ۱۲ نفر است. زیرا اگر یک یا دو نفر از اعضاء در لحظات آخر نتوانند در کارگاه دیکوم حضور یابند، اعضاء گروه را به حد نصاب جهت کسب نتایج موثر و مفید می‌رساند.

تکلیف کاری B-٤
تجهیز کارگاه دیکوم

توصیه می شود سطح پیوسته ای به طول ده متر روی یک دیوار وجود داشته باشد

از آنجا که فرایند دیکوم بستگی زیادی به پویایی گروه دارد مکانی که کارگاه دیکوم در آن برگزار می‌شود نیاز به تجهیزات ضروری و معین دارد.

اتاق دیکوم باید دارای سطح دیوار پیوسته به طول ده متر و ارتفاع مناسب باشد و همچنین فضای کافی برای همهٔ شرکت کنندگان و ناظران داشته باشد. روی دیواری که برای تهیهٔ نمودار دیکوم مورد استفاده قرار می گیرد، نباید در، پنجره یا مانع دیگری وجود داشته باشد.

فضای انتخابی باید جذاب بوده و در محیط آرامی قرار گرفته باشد و درضمن از نظر تهویه و نور آن مناسب باشد. لازم است تسهیل گر دیکوم بازرسی‌های مربوط به روشنایی و تهویه را قبل از شروع کارگاه انجام دهد تا از عملکرد مطلوب آنها اطمینان حاصل کند. اجرای کارگاه دیکوم در محیطی که خیلی گرم، سرد یا محیطی خفه باشد، عملکرد موثر ندارد.

وجود محیطی خوب ضروری است

اگر تماشاگرانی برای مشاهدهٔ کارگاه دیکوم دعوت شده‌اند باید برای اسکان آن‌ها قسمتی از فضای کارگاه که در کنار در قرار دارد پیش‌بینی شود. انتخاب این مکان مانع از حواس‌پرتی و بروز اختلال در کارگاه می‌شود. چنان‌چه فضای انتخابی کوچک باشد، و دسترسی به درب عقب وجود ندارد بهتر است مانع حضور تماشاگران شوید، زیرا ورود و خروج افراد موجب بروز بیشترین حواس‌پرتی و اختلال می‌شود.

برای مربیان و معلمان

اجرای دیکوم در داخل محیط آموزشی یا خارج از محیط آموزشی از دیدگاه مربیان و معلمان موافقین و مخالفینی دارد. در صورتی که مکان اجرای دیکوم برای تعامل گروهی محیطی آرام و ساکت باشد به طوری که مانع حواس‌پرتی شود در درجهٔ اول اولویت قرار می گیرد و سایر مکان‌ها در درجهٔ دوم اهمیت قرار خواهند داشت. بعضی از مدارس و دانشکده‌ها، به دلیل وجود روابط عمومی در محیط کار، تمایل دارند که اعضاء کارگاه دیکوم در داخل دانشگاه حضور یابند، زیرا در این حالت اعضای هیئت علمی و سایر مدیران به راحتی می‌توانند به کارگاه سرکشی کنند و مراحل اجرای کار را مشاهده نمایند. بعضی از افراد ممکن است، اتاق‌های برگزاری جلسات هتل را ترجیح دهند. زیرا این اتاق‌ها دارای شرایط فیزیکی و پذیرایی بهتر و امکان اسکان راحت‌تر هستند.

برای مربیان مشاغل

برای کارخانه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی نیز همین مخالفت‌ها و موافقت‌ها برای اجرای دیکوم در محل شرکت بجای اجرای آن در هتل یا دانشکده وجود دارد.

نگارنده به تجربه دریافته است که اگر کارگاه دیکوم دور از محیط کار اصلی برگزار شود، تمرکز بیشتر و اختلال کمتری به و جود می‌آید. در بسیاری از موارد هتل‌ها مکان بهتری از نظر تجهیزات رسانه‌ای و خدمات پذیرایی هستند.

تکلیف کاری B-۵
جدول زمانبندی و فعالیتهای مربوط به اجرای کارگاه دیکوم

برنامهٔ زمانی خوب(جدول زمانی) جهت موفقیت کارگاه دیکوم مهم است. در گام اول باید توجه داشت که اجرای کارگاه استاندارد دیکوم، برای اغلب حرفه‌ها نیاز به حداقل دو روز کامل دارد. برای حرفه‌هایی که ماهیت آن‌ها خیلی شناختی و انتزاعی است، بهتر است برای اجرا دو و نیم یا سه روز درنظر گرفته شود. در بیشتر موارد، دو روز کاری پشت سر هم هفته بهتر خواهد بود. اگر ضرورت اقتضا کند و امکان اجرای کارگاه دیکوم در دو روز متوالی نباشد، برگزاری کارگاه در آخر هفته یا حتی پنج نیم‌روز متوالی نیز می‌تواند موفق باشد. به منظور تعیین تاریخ برگزاری دیکوم، شمابابد دسترسی به تسهیل‌گر شایسته، فضای مناسب برای اجرای کارگاه دیکوم و از همه مهم‌تر چگونگی دسترسی به اعضای کارگاه دیکوم را بررسی و کنترل کنید. در بعضی از حرفه‌ها که فصلی هستند، دسترسی به کارگران خبره برای حضور دو روز متوالی غیر ممکن است. برای مثال حسابدارها با شروع اسفند تا پایان فروردین مشغول به اجرای امور مالیاتی هستند.

فعالیت‌ها و برنامهٔ زمانی زیر، به عنوان راهنمایی مفید جهت جلوگیری از فراموشی در برنامه‌ریزی مواردی که قبل از اجرای کارگاه دیکوم مهم هستند، پیشنهاد می‌شود.

چنانچه زود از موعد از کارفرمایان تقاضای کمک کنید، به احتمال بسیار زیاد همکاری آن‌ها را جلب خواهید کرد

۶۰ تا ۹۰ روز قبل از اجرای کارگاه دیکوم

- تصمیم‌گیری در مورد حوزهٔ تحلیل حرفه یا شغل
- تعیین تاریخ برگزاری کارگاه دیکوم(تجربه نشان داده که دو روز کامل برای تحلیل اغلب حرفه‌ها لازم است).
- تصمیم‌گیری در مورد انتخاب تسهیل‌گر دیکوم و تایید تاریخ و سایر موارد(به بخش تعاملات گروهی تسهیل‌گر، مهارت‌ها و ویژگی‌های مخصوص او مراجعه کنید).
- تصمیم‌گیری در مورد انتخاب فرد کمکی برای برنامه‌ریزی و هماهنگی اجرای کارگاه دیکوم(در اکثر موارد، تسهیل‌گر یا کارکنان پشتیبانی، مقدمات لازم را فراهم می‌کنند گر چه ممکن است دیگران هم کمک کنند).
- آماده سازی توصیف کلی نوشته شده از حرفه یا شغلی که باید تحلیل شود. این کار جهت شناسایی و انتخاب اعضای کارگاه دیکوم و راهنمایی آنها در طی اجرای کارگاه دیکوم لازم است.

۳۰ تا ۶۰ روز قبل از اجرای کارگاه دیکوم

آشنا شدن اعضای احتمالی کارگاه دیکوم با فرآیند دیکوم

- تکمیل فرایند شناسایی کارفرمایان و بخش‌هایی که می‌توانند به کارگران خبره و سرپرستان مرخصی دهند.
- آماده سازی نوشته‌ای از شرح دیکوم جهت به اشتراک گذاشتن آن با کارفرمایان و اعضای احتمالی کارگاه دیکوم
- ترتیب ملاقات حضوری با کارکنان بخش‌ها، مشاغل و شرکت‌ها، جهت توضیح فرایند دیکوم و تقاضای همکاری آنان در شناسایی کارگران خبره و اجازهٔ حضور آنها در دیکوم
- تماس با افراد انتخاب شده برای کارگاه دیکوم(در صورت امکان) و شرح فرایند دیکوم و پاسخگویی به سئوالات احتمالی آنها
- فراهم کردن ملزومات مناسب برای فضای اجرای کارگاه دیکوم (ملزومات مورد نیاز در ادامهٔ این بخش به تفصیل بحث شده است).

۲۰ تا ۳۰ روز قبل از اجرای کارگاه دیکوم

تکمیل تدارکات

- تایید نهایی تصمیمات گرفته شده با اعضای کارگاه دیکوم با ارسال نامه‌ای که در آن مواردی مانند محل کارگاه دیکوم، زمان، راهنماها و غیره معین شده‌اند. رونوشت این نامه‌ها برای سرپرستان یا مدیران مستقیم کارگران ارسال می‌گردد.
- فراهم کردن اقدامات لازم برای پذیرایی و غذا
- معرفی فردی جهت ثبت وقایع(منشی) در طی اجرای کارگاه دیکوم. تنها این فرد است که چگونگی بیان جملات مربوط به وظایف و تکالیف کاری مورد توافق بین اعضای دیکوم را با راهنمایی تسهیل گر ثبت می‌کند.

۵ تا ۱۰ روز قبل از اجرای کارگاه دیکوم

تأیید و نهایی کردن برنامه ها

- به اعضای کمیتهٔ دیکوم جهت مواردی مانند دریافت تائیدیهٔ حضور در کارگاه و پاسخ به سئوالاتشان تلفن بزنید.
- برپا کردن و آماده‌سازی تجهیزات و وسایل کارگاه(به فهرست تکلیف B-11 مراجعه شود).
- در مورد اینکه اگر قرار است تماشاگرانی در کارگاه حضور داشته باشند تصمیم بگیرید و برای آنها دعوت‌نامه ارسال کنید. به طور واضح و کامل مشخص کنید که تماشاگران اعضای کارگاه دیکوم نیستند.
- شناسایی و انتخاب نمایندهٔ موسسه. مدیر اجرایی یا مدیر را جهت افتتاح کارگاه شناسایی و انتخاب کنید. توضیحات نماینده باید شامل شرحی از چرایی اجرای تحلیل دیکوم، بیان خوشامد گویی و تشکر از اعضای کارگاه دیکوم به خاطر حضورشان باشد. محتوای خوشامد گویی و زمان آن(۵ دقیقه) را در جلسهٔ افتتاحیه مشخص کنید.

کنترل نهایی

- برنامه‌های کارگاه را با حامی مالی/میزبان کارگاه دیکوم مرور کنید.
- دستور جلسه‌ای را جهت توزیع بین مشارکت کنندگان در کارگاه دیکوم و تماشاگران و سایر کارکنان پشتیبانی برای قبل و بعد از اجرای کارگاه آماده سازید.

یک روز قبل از اجرای کارگاه دیکوم

• برای آخرین بار، اتاق، تجهیزات، مواد، وسایل پذیرایی و سایر ملزومات کارگاه را جهت کسب اطمینان از چیدمان مناسب وسائل و کامل بودن امکانات، بررسی کنید.

تکلیف کاری B-٦
تهیه خدمات پشتیبانی

تجهیزات رسانه ای و خدمات مرتبط با پذیرایی و غذا

دو نوع خدمات پشتیبانی برای اجرای کارگاه دیکوم مورد نیاز است

١- تجهیزات رسانه‌ای

٢- خدمات پذیرایی و غذا

هر چند خدمات مورد نیاز رسانه‌ای بسیار کم است اما در عین حال خیلی اهمیت دارد. معمولا تجهیزات رسانه‌ای زیر مورد نیاز است:

• یک دستگاه پروژکتور اورهد

• صفحهٔ پروژکتور(در صورتی که دیوار مناسب نباشد)

• یک یا دو دستهٔ کاغذ مخصوص سخنرانی

معمولاً در طول برگزاری کارگاه دفترچه یادداشت و انواع کاغذها در حد زیاد استفاده می‌شود. در حالی که دستگاه اورهد معمولاً در اولین ساعت روز اول در حد محدود مورد استفاده قرار می گیرد.

خدمات پذیرایی و غذای مناسب برای اجرای کارگاه دیکوم موفق بسیار اهمیت دارد. مواردی مانند:

• صبحانه شامل آبمیوه، قهوه، چای، و کلوچه و نان و شیرینی در ساعت ٨ تا ٨:٣٠ صبح

• قهوه و چای در طی نیمروز اجرای کارگاه دیکوم

• نهار و نوشیدنی‌های شیرین و عسلی و چای برای بعد از ظهر (هزینه برای هر یک از اعضاء دیکوم در هر روز بین ٨ تا ١٢ دلار).

با توجه به حضور افراد مجربی که دارای وقت ارزشمندی هستند، توصیه می‌شود منو و لیست غذایی فراهم کنید.

* برنامهٔ غذایی با روش غذای سرد و ساندویچی مناسب‌تر و موثرتر است زیرا فرصت نهار محدود به تب ساعت است. درهر صورت می‌توانید با توجه به زمان یک ساعت برای نهار، نوع غذا را تعیین کنید. *

اگر نهار خوری در فضایی خارج از فضای اجرای کارگاه دیکوم است زمان طولانی‌تری را طلب می کند. از این رو توصیه می‌شود پذیرایی و نهار در محل کارگاه یا نزدیک آن انجام شود.

تکلیف کاری B-۷
تصمیم گیری در موردحضور تماشاگران در کارگاه

به چه کسانی باید اجازه مشاهده کارگاه را داد ؟ چه کسانی را باید تشویق کرد تا به عنوان ناظر در کارگاه حضور یابند.

آیا اصولاً می‌شود به تماشاگران اجازه داد تا کارگاه دیکوم یا بخشی از آن را مشاهده کنند؟ در اغلب موارد فایدهٔ حضور تعدادی از آنها در دیکوم بیشتر از زیان‌های احتمالی است. تماشاگران باید با دقت کافی انتخاب شوند و برای حضور، مشاهده و ترک اتاق به طور مناسب آموزش ببینند. اگر شرایط مناسب وجود دارد، می‌توانید تماشاگران را در حد مختصر به اعضاء کارگاه دیکوم معرفی کنید، تا دلایل حضور آنان را بدانند.

برای مربیان و معلمان

اغلب دانشکده‌ها، مدارس و دانشگاه‌هایی که میزبان دیکوم هستند، اعضای هیئت علمی، کارکنان پشتیبانی مدیران اجرایی، و سایر افراد منتخب (مانند اعضاء شوراهای آموزشی و مدیران) را برای مشاهدهٔ کارگاه دیکوم دعوت می‌کنند. بعضی از رسانه‌های خبری نیز جهت مشاهدهٔ روند کار و مصاحبه و گرفتن عکس به شرکت کنندگان در زمان نهار یا وقت استراحت مراجعه می‌کنند. اگرچه از نظر تبلیغاتی و کسب شهرت این راه بسیار خوب است اما باید مراقب بود که تماشاگران و اعضاء مدعو در فرایند تحلیل حرفه مداخله‌ای نداشته باشند. همهٔ تماشاگران احتیاج به آموزش مناسب و در خور شأن کارگاه دیکوم را دارند، اما در طی برگزاری کارگاه دیکوم، هرگز آنان نباید سئوالاتی را بپرسند یا در بحث‌های کمیته مداخله یا شرکت کنند.

برای مربیان مشاغل

در بیشتر کارخانه‌ها و سازمان‌های دولتی که میزبانی دیکوم را برعهده دارند، معمولاً تعداد کمی جهت مشاهده دعوت می‌شوند. سرپرستان، مدیران بخش و کارکنان آموزشی به عنوان مسئولان محیط آموزشی می‌خواهند به طور مستقیم چگونگی جریان کار و تعامل اعضاء کارگاه دیکوم را مشاهده کنند. مشاهدهٔ یک کارگاه دیکوم واقعی که به خوبی اجرا می‌شود، یک فرصت طلایی را برای چگونگی توصیف صحیح و دقیق فرایند اجرای کارها فراهم می‌کند. بهترین زمان برای مشاهده، نیمروز پایانی است، یعنی هنگامی که فهرست‌های چهارگانهٔ اسناد کارها تهیه شده است و مورد مرور و پالایش قرار می‌گیرد.

* در ایران غذای گرم توصیه می شود [م]

تکلیف کاری B-۸
انتخاب اعضاء تیم کارگاه دیکوم

تسهیل گر دیکوم باید تعلیم دهد و دارای گواهینامه صلاحیت باشد

معمولاً تیم کارگاه دیکوم از ۴ یا ۵ نفری که واجد صلاحیت هستند و با دقت انتخاب شده‌اند تشکیل می شود. عملکرد این اشخاص میزان موفقیت یا شکست کارگاه دیکوم را تا حد زیادی تعیین می کند.

تسهیل گر: شخصی است که آموزش دیده و می‌داند فرایند اجرای کارگاه دیکوم را چگونه برنامه‌ریزی و اجرا کند و تدارک ملزومات مورد نیاز برای اجرای فعالیت‌های مربوط به کارگاه دیکوم را پیگیری کند. هنگام انتخاب تسهیل گر باید نکتۀ زیر مورد توجه قرار گیرد: هرگز شخصی را به عنوان تسهیل گر انتخاب نکنید که فقط دربارۀ دیکوم مطالعه کرده یا ناظر بر کار شخص دیگری بوده که کارگاه دیکوم را برگزار کرده است.

بر اساس جدول پژوهشی دیکوم، نقش تسهیل گر دیکوم و وظایف وی به شرح زیر است.

وظیفۀ D[1]- هدایت کمیتۀ دیکوم

وظیفۀ E – مدیریت فرایند گروهی

هنگامی که تسهیل گر فقط این سه وظیفه را انجام می‌دهد، هماهنگ کنندۀ دیکوم معمولاً وظایف (A و B و C و G و H) را بر عهده دارد.

برخی مواقع وجود چند تسهیل گر در تشریک مساعی آنها مؤثر است

در موسسات و اداراتی که تعداد دو نفر یا بیشتر تسهیل گر آموزش دیده در دسترس باشد، تسهیل گران می توانند به طور همزمان در اجرای کارگاه دیکوم تشریک مساعی کنند، در این حالت نقش آنها بین نقش تسهیل گر و ثبت کنندۀ وقایع(منشی) جابجا می‌شود.

بدون توجه به اینکه چه کسی کارگاه دیکوم را برنامه‌ریزی و اجرا می کند و اعضای کمیته را انتخاب و به کار می گیرد، ضروری است که تسهیل گر دیکوم نظارت دقیق و کامل بر اجرای کار داشته باشد، همچنین او باید در تهیۀ ملزومات کمک کند و ملزومات مورد نیاز را آماده نماید. انتخاب صحیح کارگران خبره نیز از وظایف اصلی تسهیل گر دیکوم است.

هماهنگ کنندۀ دیکوم: در بسیاری از صنایع، شرکت‌های دولتی و دانشکده‌ها، شخصی را به عنوان هماهنگ کنندۀ دیکوم در نظر می گیرند که اغلب، فعالیت‌های قبل و بعد از اجرای کارگاه دیکوم را انجام می‌دهد.این شخص موظف به اجرای همۀ فعالیت‌های بازاریابی، برنامه‌ریزی مقدماتی کارگاه دیکوم و انتخاب و به کار گیری اعضاء کارگاه دیکوم است. هماهنگ کننده همچنین پاسخگوی برخی از فعالیت‌های بعد از اجرای کارگاه دیکوم است. مواردی مانند تایید تکالیف کاری و انتشار نمودار دیکوم جزیی از وظایف هماهنگ کنندۀ دیکوم نیست. در صورت لزوم، این

۱ - در بارۀ وظایف A تا F قبلاً صحبت شده است.

تسهیل‌گر دیکوم است که باید پاسخگوی سئولات مرتبط با تکالیف کاری،وظایف و نمودار دیکوم باشد.

وقایع نگار(منشی): منشی برای کمک به تسهیل‌گر از ابتدا تا انتهای اجرای کارگاه دیکوم انتخاب می‌شود. اولین عملکرد این شخص نوشتن جملات وظایف و تکالیف کاری به طور خوانا روی کارت‌ها یا کاغذهایی است که به دیوار نصب می‌شوند. منشی باید کارهای زیر را انجام دهد:

- به سخنان اعضاء کمیته با دقت گوش دهد.
- از تسهیل‌گر راهنمایی بگیرد.
- پاکیزه و سریع بنویسد.
- اشتباه املایی نداشته باشد.

منشی باید در برابر وسوسهٔ صحبت دربارهٔ تکلیف کاری یا نوشتن آن قبل از آنکه اعضاء کارگاه دیکوم به توافق برسند مقاومت کند. به عبارت دیگر باید نظرات جمع‌بندی شدهٔ اعضاء کارگاه دیکوم را بنویسد. همچنین منشی باید همهٔ اطلاعات روی دیوار را به ورقه‌های کاغذی منتقل کند. این کار در پایان هر جلسه و آخر کارگاه انجام می‌شود.

میزبان یا حامی مالی: معمولاً شرکت یا کارخانه‌ای دولتی یا غیر دولتی، یا یک سازمان خاص اجرای کارگاه دیکوم را میزبانی می‌کند. میزبان باید در همهٔ مراحل برنامه‌ریزی حضور داشته و در جریان کار قرار گیرد. همچنین در شروع اجرای کارگاه دیکوم جهت خوشامدگویی به اعضاء و پاسخگویی به سئوالاتی که ممکن است پیش آید حاضر شود.

نماینده یا وکیل موسسه یا حامی مالی: با وجود اینکه حامی مالی گاهی اوقات در این مقام به کار گرفته می‌شود، معرفی و وجود یک نمایندهٔ رسمی از طرف حامی مالی به طور دائم ضروری است. وظایف این فرد شامل موارد زیر است:

۱- سلام و خوشامد گویی رسمی به اعضاء کارگاه دیکوم.

۲- بیان لزوم برنامه‌ریزی و اجرای کارگاه دیکوم و چگونگی به کارگیری آن در فرایند کاری شرکت یا موسسه.

۳- کمک به تعریف حوزهٔ شغلی یا حرفه در طی فرایند اجرای بارش ذهنی در راستای تهیهٔ نمودار دیکوم.

ممکن است در کارخانه، مدیر یا سرپرست واحد یا شخصی که نمایندهٔ بخش آموزشی است، به عنوان نماینده در نظر گرفته شود. یا ممکن است رئیس دانشگاه، معاون یا رئیس بخش به عنوان نمایندهٔ رسمی موسسه یا حامی مالی انتخاب شود.

تکلیف کاری ۹-B
آماده سازی دستور جلسه کارگاه

در دستور جلسه باید شروع و پایان کارگاه و خلاصه‌ای از فعالیت‌های مهم و زمان تقریبی آنها تعیین شود. دستور جلسه ممکن است دقیقاً تاریخ و نوع کارگاه‌ها را مشخص کند، یا بیشتر جنبهٔ عمومی و کلی داشته باشد. وجود دستور جلسه این اطمینان را به اعضاء کارگاه دیکوم می‌دهد که برنامهٔ کارگاه به خوبی طراحی شده و اعضاء باید بر اساس زمان مورد نیاز تعیین شده عمل نمایند و از آن عدول نکنند.

دستور جلسه باید در ابتدای جلسهٔ توجیهی توزیع گردد. نمونه‌ای از دستور جلسه را در صفحهٔ۱۰۸ ملاحظه می کنید.

تکلیف کاری ۱۰-B
تهیه تجهیزات و مواد مورد نیاز برای کارگاه دیکوم

سیاست های ارائه خدمات دیکوم

معمولاً چند روز قبل از برگزاری کارگاه، زمان مناسبی برای بررسی تجهیزات و مواد مورد نیاز است تا به قدر کافی تهیه شود. تجهیزات، مواد و ملزومات و مقدار آن به شرح زیر است:

مواد:

-کاغذ یادداشت سخنرانی(۲)
- خمیر چسب نگهدارنده(یک بسته)
- ماژیک وایت برد(سیاه، قرمز و آبی از هر کدام ۳ عدد)
- کارت‌های بدون خط و صاف به ابعاد ۱۰ cm × ۱۰ cm برای نوشتن جملات تکلیف کاری(۲۰۰۰ عدد)
- کارت‌های مقوایی رنگی ۲۵ cm × ۱۰ cm برای نوشتن جملات مربوط به هر وظیفه(۲۵ عدد)
- کاغذ یادداشت برای تماشاگران(۱۲ عدد)
- مداد برای شرکت کنندگان
- چسب کاغذی(به عنوان ذخیره برای خمیر چسب)
- اسلایدهای دیواری شفاف(در پیوست A ببینید)
- نمونه‌ای از جدول خام دیکوم با کیفیت بالا(۱۵برگ)
- صورت جلسهٔ کارگاه(۱۲برگ)
- جزوهٔ ملاک‌های تعیین تکلیف کاری(در قسمت‌های ۳۱-D تا ۳۳-D ببینید).
- نمون‌برگ ارزشیابی کارگاه(۱۲ نمون‌برگ)
- کارت درج نام شرکت کنندگان(و کارت شناسایی، در صورت تمایل)

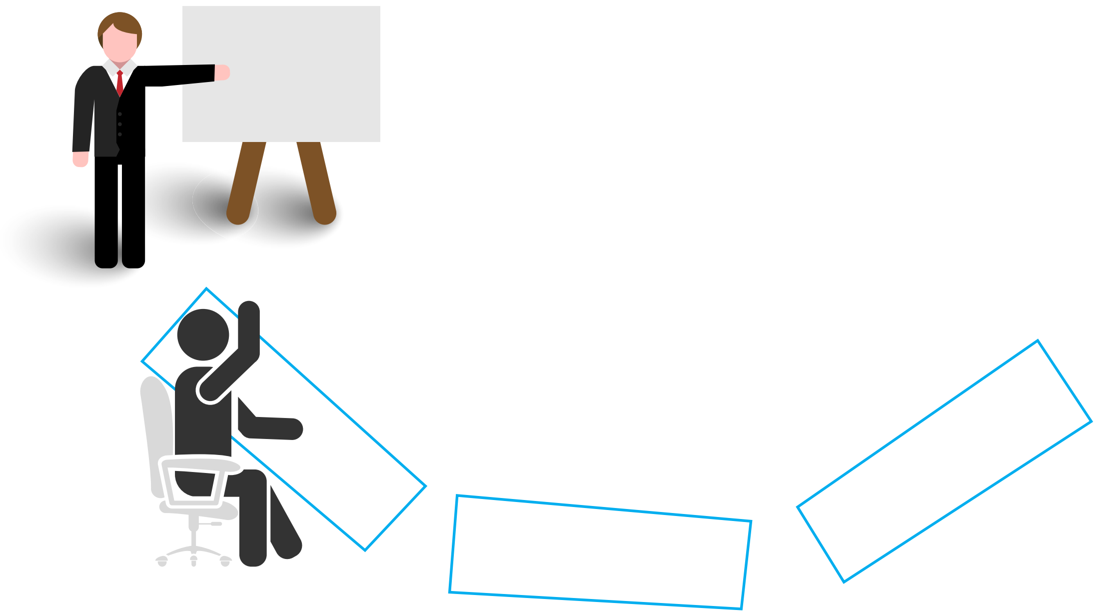
– لیست و سیاههٔ شرکت کنندگان

تسهیل گر دیکوم می‌تواند از ، فهرست وسایل کمکی، رسانه‌ها و موادصفحهٔ ۱۱۰ استفاده کند تا قبل از شروع کارگاه اطمینان حاصل نماید که همهٔ تدارکات لازم برای اجرای برنامه صورت گرفته و به تایید رسیده است.

تکلیف کاری B-۱۱
آماده سازی فضای کارگاه دیکوم

مرتب کردن فضای کارگاه

جهت تعامل بهتر که باید در کارگاه دیکوم اتفاق بیافتد، شرکت کنندگان باید بتوانند به راحتی در جایگاه خود بنشینند و به راحتی یکدیگر را ببینند و صدای هم را به خوبی بشنوند. همچنین آنان باید بتوانند همهٔ بخش‌های اتاق و اوراقی که به دیوار اتاق دیکوم نصب شده است را ببینند. بهترین چیدمان، به صورت نیم‌دایره‌ای است. زیرا در این حالت افراد می‌توانند به راحتی نظرات خود را که روی دیوار نمایش داده می‌شود ببینند. میزها برای دو هدف در نظر گرفته می‌شود. یکی اینکه فضای کاری لازم را برای اعضاء کمیته فراهم می کند و دیگر اینکه به عنوان مرزی بین اعضاء و دیوار قرار می گیرد. برای منشی(وقایع نگار) در نزدیک دیوار کارگاه دیکوم میز کوچکی در نظر گرفته می‌شود. شکل ۱ ترتیب چیدمان صحیح میزها و صندلی ها را نشان می‌دهد.



شکل-۱ آرایش مناسب نشستن

میز پذیرایی می‌بایست در عقب یا کنار کارگاه دیکوم قرار گیرد. در این میز موادی مانند قهوه، چای، نوشیدنی و کیک و کلوچه قرار دارد که در زمان تنفس یا در طول جلسات کارگاه مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مشاهدهٔ ترتیب مطلوب و دقیق‌تر فضای کارگاه دیکوم به صفحهٔ ۱۱۱ مراجعه کنید.

تکلیف کاری B-۱۲
پایش منطقی ترتیب ساماندهی

آماده باشید

با وجود اهمیت ملزومات که در تکلیف‌های B-۴ تا B-۶ آمده است، شما (یا شخصی که شما معین کرده‌اید) باید از نزدیک همهٔ مقدمات کارگاه را از لحاظ ساماندهی نظارت کنید. یک اشتباه و ایراد کوچک مانند، آماده نبودن قهوه یا چای موجود، هنگام حضور کارگران خبره و چیدمان نامناسب کارگاه، یا نبود وسایل صوتی و تصویری می‌تواند اثرات بدی برای اجرای کیفی کارگاه داشته باشد. سایر موارد از قبیل نبودن کاغذ کافی یا تمام شدن تجهیزات مصرفی موجب می‌شود تا شما را فردی بی انضباط جلوه دهد. غذا، تجهیزات صوتی و تصویری و سایر موارد را خوب بررسی کنید. نظارت بر مقدمات پیش از برگزاری کارگاه دیکوم به برگزاری موفق کارگاه دیکوم کمک می‌کند.

ارتباط دیکوم

بانک نمودار پژوهشی دیکوم

مجموعهٔ بزرگی از نمودارهای (چارتهای) پژوهشی دیکوم که دامنهٔ وسیعی از مشاغل را در بر می‌گیرد، گردآوری و در فهرست وارد شده است. این نمودارها همگی به وسیلهٔ کارکنان مرکز CETE[1] (مرکز تربیت و آموزش برای استخدام) یا توسط اشخاصی که تعلیم دیده‌اند، تهیه شده است. نمودارهای پژوهشی که برای برنامهٔ درسی تهیه شده است قابلیت کاربردی دارد و دارای عالی‌ترین کیفیت است.

این خدمات می‌تواند به تدوین کنندگان برنامهٔ درسی و سایر افراد دست اندرکار کمک کند. معمولاً این افراد قصد دارند برنامهٔ آموزشی مبتنی بر شایستگی یا برنامهٔ آموزشی مبتنی بر عملکرد را در حوزه‌ای خاص تدوین کنند، اما بنا به دلایل مختلف در بازهٔ زمانی کوتاهی که در اختیار دارند نمی‌توانند کارگاه دیکوم محلی برگزار کنند. نمودارهای دیکوم که دارای کیفیت عالی هستند از محل‌های مختلف جمع آوری شده اند و می‌توانند اطلاعات اولیه و ارزشمندی را در اختیار افراد ذینفع بگذارند. همچنین این اسناد می‌تواند به عنوان مبنایی برای اجرای کارگاه دیکوم اصلاح شده به کار رود. به هر حال، اکیداً توصیه می‌شود هر نموداری که از مرکز CETE یا مراکز دیگر خریداری می‌شود برای محل موردنظر راستی‌آزمایی و تایید شود. راستی‌آزمایی با دو روش امکان پذیر است.

- اجرای فرایند راستی‌آزمایی تکلیف کاری و به صورت پُستی.
- راستی‌آزمایی از طریق بررسی در کمیتهٔ مشورتی مناسب.

مرکز (CETE) به هیچ وجه قصد ندارد با ارائهٔ نمودارهای کیفی دیکوم با قیمتی بسیار پایین مانع اجرای کارگاه دیکوم در مدارس، دانشکده‌های دولتی، موسسات فنی، ادارات دولتی و بخش‌های تجارت و صنعت شود. در هر حال توصیه می‌شود که تحلیل حرفه یا مشاغل محلی مرتبط به صورت عملی و به روز در یک کارگاه کیفی دیکوم به اجرا درآید. کیفیت نمودار تحلیل شغل یا حرفهٔ اجرا شده نمی‌تواند با نمودارهای دیکومی که در سایر مراکز تهیه شده است مقایسه شود و با آن رقابت کند. مطابق معمول تحلیل شغل یا حرفه در محل موردنظر به وسیلهٔ یک تسهیل گر کار آزموده و به همراه هیئتی واجد صلاحیت و متشکل از ۵ تا ۱۲ کارگر خبره تهیه می‌شود. در صفحات بعد فهرستی از نمودارهای دیکوم موجود که تعداد آن بیش از ۳۰۰ نمودار است ارائه می‌شود. یک نمودار را می‌توانید به قیمت هر نسخه ۱۰ دلار (دلار آمریکا) سفارش دهید. درصورتی که تقاضا برای تعداد ۱۳ چارت یا بیشتر باشد، هر نسخه به قیمت ۸ دلار محاسبه می‌شود.

علاوه بر مبلغ مربوط به خرید نمودارها، ۱۰ درصد هزینهٔ حمل و نقل (حداکثر ۳/۵۰ دلار) به جمع مبلغ نمودارها اضافه می‌شود.

همچنین می‌توانید نمودارها را از طریق فکس سفارش دهید. در این حالت مبلغ ۵ دلار هزینهٔ اضافی برای هر چارت دریافت خواهد شد.

برای کسب اطلاعات در مورد کارگاه‌های تحلیل حرفه‌ای دیکوم، موسسات تربیت تسهیل گر دیکوم، و یا کارگاه‌های SCID (Systematic Curriculum and Instructional Development تدوین برنامهٔ درسی و آموزش سازمان یافته) می‌توانید به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است مراجعه کنید.

---

۱ -(Center of Eduction and Traning for Employment)

مبادلهٔ نمودار دیکوم

دانشکدهٔ هامبر

تورنتو، آنتریو

ظرف ۱۵ سال گذشته یک بانک اطلاعاتی شامل حدود ۱۱۰۰ نمودار گردآوری و فهرست‌بندی شده است. این نمودارها دامنهٔ وسیعی از حوزه‌های شغلی و مهارتی مرتبط از متخصص الکترونیک هواپیما تا مددکار جوانان را دربر می‌گیرد.

از موسسات و اداراتی که در امر تهیهٔ نمودارها مشارکت داشتند همواره دعوت به عمل آمده است تا نمودارها را در این بانک به اشتراک بگذارند تا بتوانند در صورت نیاز برای رسیدن به اهداف خود از آنها استفاده کنند.

هم‌اکنون نیز از همهٔ افراد و سازمان‌های علاقمند دعوت می‌کنیم که در ازای پرداخت شهریه‌ای بسیار ناچیز از بانک فعلی اطلاعات ذخیره شده به صورت سند کاغذی استفاده کنند. این خدمات غیر انتفاعی بوده و به صورت داوطلبانه از سوی دانشکدهٔ هنرهای کاربردی و تکنولوژی هامبر و مبتنی بر پایهٔ تخصصی جهت تبادل منابع تهیه شده است.

فهرست نمودارهای موجود را می‌توانید به قیمت ۸ دلار(کانادا) برای هر نسخه سفارش دهید. همچنین هر نسخه از نمودار را می‌توانید به قیمت ۵ دلار(کانادا) سفارش دهید.

بر گرفته از:

مبادلهٔ چارت دیکوم

دانشکدهٔ هامبر

بخش پژوهش و توسعه

شمارهٔ ۲۰۵ بلوار دانشکدهٔ هامبر

تورنتو، آنتریو

5L۷ mgw

تلفن: ۵۰۶۱-۶۷۵-(۴۱۶)

فکس: ۶۶۸۱-۶۷۵-(۴۱۶)

از موسسات، وزارت‌خانه‌ها، ادارات و سازمان‌های بخش خصوصی تقاضا داریم با ارسال تنها یک نسخه از نمودار دیکوم یا الگوی برنامهٔ درسی تهیه شدهٔ خود به آدرس فوق، پایگاه داده‌های این "مرکز تبادل اطلاعات" را غنی‌تر سازند.

مراکز و آزمایشگاه‌های منتخب برنامهٔ درسی

سازمان‌ها و موسسات ملی

مراکز اطلاعاتی منابع آموزش(اریک)(ERIC)
اتاق تهاتر ویژهٔ آموزش بزرگسالان،
شغل و حرفه.
دانشکدهٔ ایالتی اوهایو
دانشکدهٔ آموزش
خیابان کنی ۱۹۰۰
کولامبوس OH ۴۳۲۱۰-۱۰۹۰
(۶۱۴)۲۹۲-۴۳۵۳
داخلی ۴-۷۶۸۵
آدرس ایمیل Wagner.۶@OSU.edu
پژوهش‌های کامپیوتری پایگاه داده‌های اریک بر مبنای بازیافت هزینه در دسترس هستند.
انجمن آمریکایی مطالب آموزش حرفه‌ای (AAVIM)
خیابان اسمیتونیا ۲۲۰
وینترویل GA ۳۰۶۸۳-۹۵۲۷
(۷۰۶) ۷۴۲-۵۳۵۵
یا
(۸۰۰) ۲۲۸-۴۶۸۹

مرکز هماهنگی برنامه درسی

CCC مرکزی شرقی
دانشگاه ایلینویز در اسپرینگ فیلد،
K-۸۰ اسپرینگ فیلد،
1L ۶۲۷۹۴-۹۲۴۳
(۲۱۷)۷۸۶-۶۱۷۳
CCC شمال شرقی
دپارتمان آموزشی نیوجرسی
دفتر آموزش بزرگسالان و حرفه‌ای
خیابان کرست
آبردین NJ ۰۷۷۴۷
(۹۰۸)۲۹۰-۱۹۰۰
CCC غربی
دانشگاه هاوایی
شمارهٔ ۱۷۷۶ خیابان دانشگاه
وسیت هال ۲۱۶
هونولولو، H1 ۹۶۸۴۴-۰۰۰۱
(۸۰۸) ۹۵۶-۷۸۳۴

سازمان‌ها و موسسات ملی

مراکز هماهنگی منطقه‌ای برنامهٔ درسی

شبکهٔ ملی هماهنگ‌سازی برنامهٔ درسی در آموزش فنی و حرفه‌ای(NNCCVTE).
این شبکه که هزینه‌های آن براساس قانون پرکینز تامین می‌شود، دارای شش مرکز منطقه‌ای است که خدمات رایگان از قبیل پژوهش‌های کامپیوتری در پایگاه داده‌ها را ارائه می‌دهد. مطالب آن را می‌توانید برای مدت سی روز به امانت بگیرید.
آدرس و تلفن شش مرکز منطقه ای از این قرار است:
CCC شمال غربی، دانشکدهٔ فنی کلوور پارک.
شمارهٔ ۴۵۰۰ بلوار استیلا کوم،
ساختمان ۱۵، تاکوما،
WA ۹۸۴۹۹-۴۰۹۸
(۲۰۶)۳۸۹-۵۷۸۴

مرکز هماهنگی برنامه درسی

سازمان‌ها و موسسات ملی
مرکز تربیت و آموزش برای استخدام (CETE)
دانشگاه ایالتی اوهایو
دانشکدهٔ آموزش
خیابان کنی ۱۹۰۰
کولامبوس OH ۴۳۲۱۰-۱۰۹۰
(۶۱۴)۲۹۲-۴۳۵۳
یا
(۸۰۰) ۸۴۸-۴۸۱۵
داخلی ۲-۴۲۷۷
محصولات این مرکز، از برقراری پیوند بین استخدام و آموزش، پژوهش و عمل، حمایت می‌کند. مربیان بخش دولتی اوهایو، درصورت نیاز به محتوای آمادگی فنی و مرتبط با امور مالی به این کتابخانهٔ عمومی دسترسی دارند.

مراکز و آزمایشگاه‌های منتخب برنامهٔ درسی

کنسرسیوم‌های برنامهٔ درسی

کنسرسیوم ایالت‌ها در خصوص آموزش فنی-حرفه‌ای(V-TECS)
انجمن دانشکده‌ها و مدارس جنوبی
شمارهٔ ۱۸۶۶ کوچهٔ جنوبی
دیکیتر، GA ۳۰۰۳۳-۴۰۹۷
۵۴۳ داخلی ۴۵۰۱ ۶۹۷(۴۰۴) یا
۵۴۳ داخلی ۷۷۰۱- ۲۴۸(۸۰۰)
استانداردهای اعتبار بخشی شدهٔ پیامدهای آموزش فنی-حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی منابع برنامهٔ درسی و ابزارهای سنجش.
مبنای شهریه قابل تغییر است
کنسرسیوم برنامهٔ درسی آکادمیک و حرفه‌ای چند ایالت(MAVCC)
شمارهٔ ۱۵۰۰ خیابان هفتم غربی
استیل واتر، OK ۷۴۰۷۴-۴۳۶۴
(۴۰۵) ۳۷۷-۲۰۰۰ یا
(۸۰۰)۶۵۴-۳۹۸۸
مطالب آموزشی مبتنی بر شایستگی مهارتهای آکادمیک و محل کار را تقویت می‌کند و نشان‌دهندهٔ استانداردهای کنونی صنعت است.

آزمایشگاه‌های تهیهٔ «محتوای» آموزشی

آزمایشگاه‌های محتوای آموزش حرفه‌ای (VIML)
مرکز تربیت و آموزش برای استخدام
دانشگاه ایالتی اوهایو
دانشکدهٔ آموزش
خیابان کنی ۱۹۰۰
کولامبوس OH ۴۳۲۱۰-۱۰۹۰
یا
(۶۱۴)۲۹۲-۵۰۰۱
۲-۵۰۰۱ داخلی۴۸۱۵-۸۴۸(۸۰۰)
این مرکز محتوای فعلی تجاری/صنعتی اعتبار بخشی شده و محصولات سنجش ویژه را برای همهٔ حیطه‌های آموزش فنی-حرفه‌ای تدوین می‌کند.

کتاب‌های راهنماها، کتاب کار نرم‌افزارهای کامپیوتری، فیلم‌های ویدیویی برای دامنهٔ وسیعی از موضوع‌های آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و محتوای آموزش مورد نیاز برای معلمان و مدیران را منتشر و توزیع می‌کند
فهرست‌ها به صورت رایگان در اختیار علاقمندان قرار داده می‌شود.

آزمایشگاه تهیهٔ محتوای آموزشی

دانشگاه میسوری-کلمبیا
مسیر ماشین‌رو صنعتی ۲۳۱۶
کلمبیا، MO ۶۵۲۰۲
(۵۷۳) ۸۸۲-۲۸۸۳
یا
(۸۰۰) ۶۶۹-۲۴۶۵
این مرکز برنامهٔ درسی مبتنی بر شایستگی را برای کلاس درس تهیه و آماده می‌کند.
همچنین تهیهٔ طرح درسی، کتاب‌های کار دانش‌آموزی جهت آمادگی دانش‌آموزان برای هدایت مسیر مدرسه تا رسیدن به شغل؛ آمادگی فنی و مفاهیم برنامهٔ درسی تلفیقی، از محصولات این مرکز است.
مرکز تهیهٔ محتوای برنامهٔ درسی و محتوای آموزشی (CIMC)
دپارتمان آموزش فنی و حرفه‌ای اوکلاهما
خیابان هفتم غربی ۱۵۰۰
استیل واتر OK ۷۴۰۷۴-۴۳۶۴
(۸۰۰)-۶۵۴-۳۹۸۸
این مرکز منابع چاپی و الکترونیکی را برای همهٔ حوزه‌های برنامهٔ فنی و حرفه ای طراحی و توزیع می‌کند.

روز اول

۸:۰۰ صبحانه (با غذای سرد)

۸:۳۰ خوش آمد گویی و معرفی

۹:۰۰ آشنایی با فرایند دیکوم

۹:۳۰ بررسی حرفه‌ای

۱۰:۳۰ استراحت

۱۰:۴۵ شناسایی وظایف و تکالیف کاری

۱۲:۰۰ ناهار

۱:۰۰ ادامهٔ جلسهٔ اجرای فرایند دیکوم

۲:۳۰ استراحت

۲:۴۵ ادامهٔ جلسهٔ اجرای فرایند دیکوم

۴:۳۰ پایان برنامهٔ روز اول

روز دوم

۸:۰۰ صبحانه (با غذای سرد)

۸:۳۰ ادامهٔ جلسهٔ اجرای فرایند دیکوم

۱۰:۳۰ استراحت

۱۰:۴۵ ادامهٔ جلسهٔ اجرای فرایند دیکوم

۱۲:۰۰ ناهار

۱:۰۰ تهیهٔ فهرست: دانش و مهارت‌های عمومی، رفتارهای کارگر، ابزار، تجهیزات، ملزومات و مواد، و روند چشم‌انداز زمینه‌های شغلی آینده

۲:۳۰ استراحت

۲:۴۵ بررسی، اصلاح و مرتب کردن وظایف و تکالیف کاری

۴:۳۰ جمع‌بندی و پایان کارگاه دیکوم

پس از خوش‌آمد گویی و معرفی، زمان‌های تعیین شده، تقریبی است.

فهرست وارسی تسهیلات، رسانه‌ها و مواد

حرفه..

تاریخ کارگاه..................

مکان...............................

رابط............................... شماره تلفن........................

اتاق...............................

پارکینگ......................

تدارک خدمات پذیرایی...

رابط... شماره تلفن....................................

سفارش داده شده... تایید شده...

ملزومات:

- چسب خمیری
- روان‌نویس مخصوص علامت گذاری
- جزوات
- مداد
- کارت‌های مقوایی برای درج وظیفه و کار(cm۲۱× cm۳۰)
- نمونهٔ پر شده و خام، نمودار دیکوم
- کارت‌های تکلیف کاری(cm۲۰ ×۱۰)
- تابلوی نام افراد
- دسته‌های کاغذ یادداشت cm۵۰× cm۶۰
- اسلایدهای مخصوص پروژکتور اُورهد
- نمون‌برگ مخصوص ثبت‌نام اعضای کارگاه دیکوم و نام، ناظر و آدرس پستی
- نمون‌برگ، فهرست راستی‌آزمایی‌های احتمالی

تجهیزات

- میز
- صندلی‌های پشتی‌دار(ارگونومی باشد)

رسانه‌ها:

- نمودارهای مورد نیاز
- پروژکتور اُورهد
- عکاس:
- استقبال رسمی

فاقد:

در

پنجره

تخته سیاه

هر گونه موانع

ترتیب پیشنهادی اتاق برای گارگاه دیکوم

منبع: هماهنگ کنندهٔ دیکوم: «کتاب راهنمای آموزشی تهیه شده برای سیستم آموزشی فنی کارولینای جنوبی- کلمبیا-کارولینای جنوبی ۱۹۸۳

تکلیف کاری C-۱
تهیهٔ تعریفی کاری از شغل، حرفه، فرایند یا حیطهٔ کاری

تهیه تعریف کاری دقیق از حرفه

قبل از جذب اعضای کارگاه دیکوم، ضروری است که یک تعریف جامع و عملیاتی برای شغل، حرفه، فرایند یا محیط کاری که قرار است مورد تجزیه تحلیل قرار گیرد، نوشته شود. بیان یک تعریف جامع و عملیاتی از قبل می‌تواند تعیین کند که چه کسی مناسب و شایسته برای گزینش به عنوان عضو کارگاه دیکوم است. بنابراین باید تا حد امکان، حرفه را به طور کامل و دقیق تعریف کرد تا بر مبنای آن در مورد کارگران خبره‌ای که پذیرفته یا رد می‌شوند تصمیمات لازم اتخاذ گردد. چنانچه کارگران خبرهٔ انتخابی دارای صلاحیت لازم برای حضور در کارگاه دیکوم نباشند، حتی مجرب‌ترین و با سابقه‌ترین تسهیل گر نیز نمی‌تواند اطلاعات مطلوب را بدست آورد و نمودار دیکوم را تشکیل دهد.

تحلیل دیکوم برای بخش‌های اقتصادی، تجاری، آموزشی یا نهاد دولتی، دارای گسترهٔ یکسانی برای تحلیل مسئله و سئوالات مرتبط با آن است. همواره این خطر وجود دارد که تعریف بسیار محدود یا بسیار کلی برای حرفه یا شغل مورد تجزیه تحلیل ارائه شود.

اعضی دعوت شده برای کارگاه دیکوم نباید خیلی با هم متفاوت باشند ، مشاغلی که قرار است تجزیه و تحلیل شوند باید وظایف و تکالیف کاری مشابهی داشته باشند

ارائهٔ تعریف بسیار کلی از حرفه ممکن است منجر به نتایج نامطلوب مانند صرف زمان بیش از حد برای ارائهٔ تکالیف کاری شود و در نهایت با وجود این که فراگیرنده گسترهٔ وسیعی از تکالیف کاری را فرا می‌گیرد، صرفاً یک آمادگی کلی و عمومی کسب می‌کند. در صورتی که اعضاء کارگاه دیکوم به گونه‌ای انتخاب شوند که با هم تفاوت فاحش داشته باشند، معمولاً روال اجرای کارگاه دیکوم به هم می‌خورد و از هم گسیخته می‌شود، زیرا ممکن است اعضاء یا بخش اعظم آنان با تکالیف کاری یکدیگر آشنا نباشند و نتوانند با هم تعامل کنند.

برای مثال در شغل یا حرفهٔ "امور اداری" ممکن است اشخاصی با عناوین: کارمندان دبیرخانه، کارمندان بایگانی، متصدیان پذیرش، تایپیست‌ها، منشی‌ها، منشی‌های پزشکی، منشی‌های حقوقی، و معاونان اداری استخدام شوند. با وجود این که ممکن است کارمندان شاغل در این مشاغل تکالیف کاری مشابهی را انجام دهند، اما ماهیت کلی این مشاغل تفاوت بسیار زیادی با هم دارند. بنابراین هر گونه تلاش جهت تحلیل چنین خوشهٔ گسترده‌ای از حرفه در یک کارگاه دیکوم فاقد کارآیی و احتمالاً غیر قابل جمع‌بندی صحیح خواهد بود. البته گاهی اوقات تجزیه تحلیل دو شغل کاملاً مرتبط مانند تایپیست و منشی یا کارمند دبیرخانه و کارمند بایگانی، در یک کارگاه دیکوم می‌تواند امری معقول و قابل قبول باشد.

هنگامی که حوزهٔ تحلیل مشاغل و حرفه‌ها مناسب باشد، نتایج حاصل از فرایند دیکوم می‌تواند دلایل مستند و قابل قبولی را برای تفکیک یا ادغام برنامه‌های آموزشی موجود ارائه کند. برای مثال، کدام یک از تکالیف کاری ویژه می‌تواند"

منشی حقوقی" را از "کارمند تایپیست" تفکیک کند؟ آیا برای هر یک از مشاغل باید برنامه‌های درسی و برنامه‌های آموزشی متفاوتی تدوین شود؟ کدام تکلیف کاری در هر دو شغل مشترک و کدام متفاوتند؟ آیا مشاغل از نظر سطح به موازات یکدیگر قرار دارند یا آیا برخورداری از یک تجربهٔ موفق در یک شغل می‌تواند پیش‌نیاز استخدام در شغل دیگر باشد؟ آیا فرصت‌های شغلی مناسب و کافی وجود دارد تا مدرسه یا دانشکده اقدام به ارائهٔ آموزش در هر دو رشته نماید.

در محیط‌هایی مانند شرکت‌های خصوصی یا بخش‌های دولتی ممکن است سوال اصلی این باشد که "آیا این موقعیت‌های شغلی در حد لازم با هم تشابه دارند که بتوان کارگران را در هر دو رشته به صورت ضروری (توأم) آموزش داد؟"

برای کمک در ارائهٔ تعریف مناسب برای وظایف و حوزه‌های کلی مسئولیت کارگران در سه تا پنج جمله می‌توانید به دو منبع زیر مراجعه کنید:

- "دپارتمان واژگان عناوین حرفه‌ای کارگر"(DOT)
- "کتاب راهنمای دورنمای(چشم انداز) حرفه‌ای"(DOH)

منابع مفید دیگری مانند "توصیف‌های شغلی و تحلیل‌های حرفه‌ای موجود" برای ارائهٔ تعاریف مناسب برای کار نیز وجود دارد. تعدادی از آزمایشگاه‌های ایالتی برنامهٔ درسی (مانند، اوهایو، اوکلاهما) که تحلیل شغل یا حرفه را بر اساس فرایند دیکوم انجام داده‌اند، یافته‌های خود را منتشر کرده‌اند. برای مشاهدهٔ منابع پیشنهادی دیگر به صفحات ۱۰۵-۱۰۴ و ۱۰۷-۱۰۶ مراجعه فرمایید.

همواره به این نکته توجه داشته باشید که از آثار مکتوب تحلیل حرفه که از منابع دیگر جمع‌آوری شده است با احتیاط استفاده کنید. زیرا ممکن است فهرست تهیه شده برای برخی از حرفه‌ها مربوط به پنج سال قبل بوده و کاملاً منسوخ و قدیمی باشد. همچنین، تا زمانی که تکالیف کاری مورد تایید کارشناسان محلی قرار نگیرد نمی‌تواند نشان‌دهندهٔ تکلیف کاری یا کار واقعی باشد که توسط کارگران محلی به اجرا در می‌آید.

با استفاده از اسناد موجود و تعاریف درج شده در آن برای کار، تنها می‌توان موسساتی مختلف را شناسایی کرد و دریافت که این موسسات از چه نوع کارگرانی برای تشکیل کارگاه دیکوم استفاده می‌کنند. بعد از تشکیل کارگاه می‌توان از اعضای کارگاه دیکوم درخواست کرد تعاریف موجود را به گونه‌ای اصلاح کنند که با دقت هرچه بیشتر نشان دهندهٔ تحلیل حرفه‌ای واقعی آنان باشد.

وظایف یا حوزهٔ کلی مسئولیت‌ها، غالباً به صورت عبارات اولیه تنظیم و پس از تعدیل و اصلاح در قالب یک عبارت نهایی تایید می‌شود.

تکلیف کاری C-۲
منابع جستجو برای تعیین اعضاء کارگاه دیکوم

تسهیل‌گر دیکوم از حرفه‌ای که قرار است مورد تجزیه تحلیل قرار گیرد، تعریف جامع و کاملی در اختیار دارد. همچنین وی آماده است که کارشناسی کارگران واجد تخصص مورد نیاز برای تشکیل کارگاه دیکوم را آغاز کند.

قابل توجه مربیان

برای شناسایی منابع اعضای کارگاه دیکوم رابط‌های اصلی بخش‌های تجارت، صنعت و دولت، شیوه‌های گوناگون وجود دارد. در این قسمت هفت منبع عمده را مورد بحث قرار می‌دهیم. بدیهی است هیچ دلیل منطقی وجود ندارد که فرایند انتخاب کارگران خبره را به این منابع محدود سازیم. در اکثر موارد برای شناسایی نوع و طبقهٔ کارگران خبرهٔ مورد نیاز برای کارگاه دیکوم توصیه می‌شود حداقل از دو منبع یا بیشتر استفاده شود.

شناسایی منابع اعضای بالقوه کارگاه دیکوم

آموزش دهندگان- گرچه آموزش دهندگان مدارس یا دانشکده‌ها مجاز نیستند به عنوان عضو فعال کارگاه دیکوم انجام وظیفه کنند، ولی همواره می‌توان برای شناسایی اعضای بالقوهٔ کارگاه دیکوم از آنها کمک گرفت. آموزش دهندگان موسسات و مراکز متعددی را میشناسند که نوع کارگران خبرهٔ مورد نیاز برای کارگاه دیکوم را در استخدام خود دارند. آموزش دهندگان ممکن است اشخاصی را به عنوان رابط در بعضی از موسسات و ادارات بشناسند و حتی اسامی بعضی از داوطلبان را بدانند. کاملاً مراقب باشید و مانع از آن شوید که آموزش دهندگان فقط دانش‌آموزان سابق خود یا اشخاص خاصی را که به دلایل گوناگون، واجد معیارهای انتخاب به عنوان کارگر خبره نیستند معرفی کنند. در بخش بعد (C-۳) معیارهای پیشنهادی به صورت فهرست وار بیان می‌شود. به هر حال، دخالت دادن آموزش دهندگان در این مقطع، نه تنها ابزار خوبی برای شناسایی اعضای کارگاه دیکوم است، بلکه کمک زیادی برای جلب حمایت آنها از اجرای فرایند دیکوم و حفظ و تداوم آن خواهد بود.

شورای مشورتی- اعضای شورای مشورتی مرتبط در صورتی که به صورت فعال و جدی عمل کنند نیز می‌توانند مانند آموزش دهندگان منبع فوق‌العاده مناسبی برای شناسایی کارفرمایان و یا کارکنان فعال باشند. همچنین اعضای شورای مشورتی باید بتوانند توصیه‌های درستی را در مواردی مانند "انواع گوناگون کارفرمایانی که کارگران مورد نیاز را در استخدام دارند"، و "تخصص‌هایی که باید مورد توجه قرار گیرد" ارائه دهند.

دانش‌آموزان سابق- در مواردی که یک برنامهٔ آموزش فنی حرفه‌ای به مدت چند

سال اجرا شده است، می‌توان یک یا دو نفر از دانش‌آموزان سابق که دارای معیارهای مشخص شده هستند را برای حضور در کارگاه دیکوم به عنوان عضو انتخاب نمود. همچنین برای رسیدن به هدف، لازم است اسامی کارفرمایانی که دانش‌آموزان سابق را به استخدام درآورده‌اند به فهرست اضافه کنید. توجه داشته باشید که انتخاب کارفرمایان اجباری را برای انتخاب به وجود نمی‌آورد.

اتاق بازرگانی- در اکثر جوامع، اتاق بازرگانی فهرست کارفرمایان مختلف را براساس دسته‌بندی حرفه‌ای موجود تنظیم و بایگانی می‌کنند. معمولاً مربیان بیش از هر فرد دیگری تمایل دارند که پس از مشخص کردن هدف خود، از این فهرست استفاده کنند. همچنین اسامی، آدرس‌ها و شماره تلفن افراد(رابط‌ها) معمولاً از طریق این سازمان قابل دستیابی است.

انجمن‌های تجاری و صنعتی- بسیاری از گروه‌های تجاری و صنعتی برای اهداف تخصصی خود، انجمن‌ها یا محافلی را تشکیل می‌دهند. بعضی از این انجمن‌ها دارای شورای ارتباطی "تجارت-آموزش" هستند. وظیفهٔ این شوراها، برقراری پیوند با مدارس و دانشکده‌ها است. این ارتباط باید به گونه‌ای برقرار شود که برای هر دو طرف منفعت داشته باشد. این انجمن‌ها منابع غنی برای کسب اطلاعات و یافتن اعضای فعال کارگاه دیکوم به شمار می‌آیند. به این ترتیب به آسانی می‌توان با اعضاء مورد نظر جهت حضور در کارگاه دیکوم، ارتباط برقرار کرد.

دفتر راهنمای تلفن مشاغل- هر چند دفتر راهنمای تلفن مشاغل فهرست جامع و کاملی نیست ولی در اکثر جوامع مرجع مفیدی برای دستیابی به اطلاعات مورد نیاز محسوب می‌شود.

دفاتر و ادارات مربوط به خدمات استخدامی- این دفاتر و ادارات در اکثر جوامع شهری وجود دارد و معمولاً می‌تواند اسامی و آدرس‌های کارفرمایانی را که مورد ارزیابی قرار داده است ارائه دهد. همچنین قادر است اسامی و آدرس‌های کارفرمایانی را عرضه کند که در فهرست موجود موقعیت شغلی معینی دارند.

شناسایی و طبقه‌بندی دقیق کارفرمایان در محدودهٔ بازار کار (چنانچه مقدور باشد) از لحاظ پیامدهای دیکوم بسیار ارزشمند است. این موضوع شامل کارفرمایانی می‌شود که موسسات و ادارات استخدامی، خدماتی را برای آنان ارائه داده است. به منظور دستیابی به یک تحلیل حرفه‌ای و دقیق مرتبط و کامل، ضرورت دارد که کارگران خبره و یا ناظران شایسته و [illegible]ب به کارگاه دیکوم م[illegible] گردند.

قابل توجه مربیان تجارت

جستجوی منابع کارگران خبره در مجموعهٔ ادارات دولتی و بخش‌های اقتصادی، تجارت و صنعت چالش‌های منحصر به فرد و خاصی را در پی دارد. یکی از چالش‌ها این است که تعیین کنیم کدام کارخانه‌ها و/یا اداره‌هایی را باید درنظر بگیریم.

چالش دیگر، شناسایی مناسب‌ترین مقام مسئول جهت برقراری تماس با وی و

اخذ تأییدیه‌های لازم است. چالش دیگر، تعیین مناسب‌ترین و بهترین زمان برگزاری کارگاه دیکوم است(یعنی زمانی که کمترین تاثیر احتمالی را بر بهره‌وری کارگران داشته باشد). همچنین اگر کارگران به صورت نوبتی کار می‌کنند باید بتوانیم نمایندگان شایستهٔ کارگران را از میان کارگران نوبت‌های کاری مختلف پیدا و انتخاب کنیم.

تکلیف کاری C-۳
تدوین معیارهای انتخاب کارگران

در این قسمت تعدادی از معیارهای پیشنهادی برای انتخاب کارگران خبره عرضه می گردد . لازم است هنگام انتخاب، این معیارها دقیقاً رعایت شود.

یکی از مهم‌ترین امور مرتبط با کارگاه دیکوم، انتخاب اعضای کارگاه است. تمام اعضایی که برای کارگاه دیکوم انتخاب می‌شوند باید دارای چندین خصوصیت مهم باشند. احتمالاً حساس‌ترین قسمت سازماندهی یک کارگاه موفق دیکوم انتخاب مناسب اعضای کارگاه است. کیفیت تعامل‌هایی که در جریان اجرای کارگاه صورت می‌گیرد و کیفیت نمودار پایانی دیکوم، بستگی زیادی به خبرگی افراد منتخب دارد . اعضای کارگاه دیکوم باید یا دارای پُست‌های استخدامی در محدودهٔ حرفهٔ تعریف شده مورد توافق باشند، یا حداقل در آن حوزهٔ حرفه‌ای به عنوان ناظر مستقل و با اختیار تام عمل کنند. بنابراین تصمیم‌گیری برای انتخاب کارگران براساس معیارهای تعریف شده صورت می‌گیرد. تجربه نشان می‌دهد معیارهای زیر می‌تواند راهنمای خوبی برای فرایند انتخاب کارگران خبره به عنوان عضو کارگاه دیکوم باشد:

۱- **شایستگی فنی**- افراد منتخب باید شایستگی و مهارت کامل را در شغل خود داشته باشند. همچنین لازم است آنان از پیشرفت‌ها و نیازهای کنونی رشتهٔ خود آگاهی داشته باشند. تنها داشتن سابقهٔ استخدام طولانی، لزوماً نمی‌تواند ملاکی برای شخص باشد که به عنوان عضو شایسته‌ای برای کارگاه دیکوم انتخاب شود. معمولاً ناظران مستقل و تام‌الاختیار کارگران یا همکاران آنها می‌توانند افرادی را معرفی کنند که با وجود سابقهٔ کم، از بُعد فنی از همه شایسته‌تر باشند.

۲- **اشتغال تمام وقت**- افراد منتخب باید در زمان دعوت به کارگاه دیکوم، بطور تمام وقت در آن حرفه مشغول به کار باشند. این امر به تضمین شناخت و آشنایی آنها با همهٔ جوانب آن شغل کمک می کند. بعضی از این افراد ممکن است نظارت مستقیم بر کارگرانی داشته باشند که شغل آنها مورد تجزیه تحلیل قرار می‌گیرد. ناظرانی که اخیراً در شغل موردنظر تجربه‌ای در سطح استادی داشته‌اند، می‌توانند با بصیرت و شناخت مفیدی که دارند اطلاعات کاملی را در مورد شغل مورد تجزیه تحلیل ارائه دهند و به"بازبینی صحّت" فرایند بیفزایند. در هر صورت نباید بیش از ۲۰ درصد اعضای کارگاه دیکوم از ناظران انتخاب شوند.

۳- **نمایندهٔ حرفه**- حداکثر تا حدی که ممکن است، ترکیب اعضای کارگاه دیکوم باید نشانگر شرایط اشتغال واقعی شغلی باشد که مورد تجزیه تحلیل قرار می‌گیرد. چنانچه شغل مورد تجزیه تحلیل، از لحاظ مشخصات کارگران دارای تنوع

باشد، در این حالت باید اعضایی را به عنوان نمایندهٔ حرفه یا شغل برای کارگاه دیکوم انتخاب کرد که نمایانگر تمام مشخصات شغل یا حرفه باشد.

۴- برقرار کنندگان ارتباط موثر- برای آن که اعضای کارگاه دیکوم بتوانند به طور موثر و فعال در کارگاه عمل کنند، باید از قدرت بیان نسبتاً خوبی برخوردار باشند تا بتوانند به شیوه ای دقیق و صحیح توضیح دهند که چه کاری را انجام می‌دهند. از آنجا که کارگاه دیکوم مستلزم بازش مغزی و دستیابی به اتفاق نظر عمومی است، اعضای کارگاه دیکوم باید بتوانند با حوصله و مودبانه به دیدگاه‌های دیگران گوش فرا دهند و در بحث‌های گروه کوچک خود مشارکت موثر داشته باشند.

۵- **فعال در کار تیمی**- اعضای کارگاه دیکوم باید از قدرت تعامل خوبی برخوردار باشند و بدون اینکه بخواهند دیگران را تحت نفوذ خود در آورند یا تحت نفوذ دیگران واقع شوند عمل کنند. این افراد نباید نسبت به انتقادهایی که بیان می‌شود از خود واکنش‌های نامناسب نشان دهند. یا چنانچه مطالب ارائه شده توسط آنان در فرایند اجرای کارگاه مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت و به گونهٔ دیگری سازماندهی شد نباید به دلیل تغییرات ایجاد شده از خود واکنش نامناسب و برخورد غیر منطقی نشان‌دهند. حالت ایده‌آل آن است که هر عضو منتخب کارگاه دیکوم باید خواهان مشارکت در فرایند اجرایی جهت پیشرفت کار باشد. بدین ترتیب اگر به اشتباه افرادی انتخاب شده باشند که نسبت به فرایند اجرای دیکوم توجیه نباشند، باید بلافاصله کنار گذاشته شوند. همچنین اگر ناظری فردی را تعیین کرده باشد تا صرفاً "یکی از صندلی‌های کارگاه دیکوم را پر کند"، باز هم باید چنین افرادی را کنار گذاشت.

٦- **تعهد تمام وقت**- لازم است تمام اعضای کارگاه در دورهٔ تعریف شده و در زمان مقرر به صورت تمام وقت در کارگاه حضور داشته باشند. تاکید بر حضور به موقع در همهٔ جلسات از اهمیت بالایی برخوردار است. زیرا اگر افرادی نتوانند به موقع حضور یابند یا بطور پاره وقت در جلسات شرکت کنند، به دلیل اینکه در بخشی از جلسات حضور ندارند و در بحث‌های گروهی شرکت نمی‌کنند، باعث اختلال جدی در روند اجرای کارگاه می‌شوند.

۷- **پرهیز از تعصب**- اعضای کارگاه دیکوم باید دارای سعهٔ صدر کامل باشند و نسبت به ماهیت شغل و اجرای گوناگون آموزش‌های مرتبط با آن تعصب نداشته باشند. به همین دلیل است که مربیان و آموزش‌دهندگان نباید به عنوان اعضای کارگاه دیکوم انتخاب شوند. زیرا ممکن است مربیان آموزشی به دلیل تعصبی که دارند بخواهند بر نظرات اعضای کارگاه دیکوم اثر بگذارند و تاثیر معکوسی بر فرایند اجرای دیکوم و نحوهٔ بیان و انتقال اطلاعات داشته باشند. تنها می‌توان مربیان را تشویق کرد که به عنوان ناظر در کارگاه حضور یابند یا میزبان این کارگاه باشند.

خلاصه- یک کارگاه دیکوم خوب، شامل جمعی از بهترین کارگران خبره است که در آن رشتهٔ شغلی و حرفه‌ای وجود دارند. گاهی ممکن است فشارهایی بر تسهیل‌گر وارد شود تا افرادی که در ردهٔ مدیریت ارشد قرار دارند را در کارگاه دیکوم جای دهد. این اصرار صرفاً به خاطر این است که انتخاب این افراد می‌تواند موجب برقراری

روابط عمومی بیشتر و ارزشمندتری شود. در این شرایط لازم است تسهیل‌گر در مقابل این گونه فشارها قاطعانه مقاومت کند. مدیران پرسنلی و سایر مدیران ارشد اجرایی نمی‌توانند شرکت کنندگان کارآمدی برای کارگاه دیکوم باشند. زیرا آنها فقط آگاهی کلی و عمومی از شایستگی‌های مورد نیاز دست‌اندرکاران و شاغلان فعلی در آن شغل دارند. انتخاب مدیران یا سایر افرادی که واجد صلاحیت نیستند نمی‌تواند برای کارگاه دیکوم مفید باشد. همچنین ممکن است به جای ایجاد روابط عمومی خوب، نوعی روابط عمومی نامناسبی پدید آورد. برای مشاهدهٔ خلاصه‌ای یک صفحه‌ای از معیارهای گزینش کارگر خبره، به صفحهٔ ۱۳۲ مراجعه کنید.

تکلیف کاری C-٤
تعیین و معرفی حوزه جغرافیایی

کارگران خبره را باید از کدام منطقه انتخاب کرد؟

هنگام شروع شناسایی اعضای کارگاه دیکوم یکی از نخستین تصمیماتی که باید اتخاذ شود این است که تعیین کنیم نمایندهٔ موردنظر باید کدام منطقهٔ جغرافیایی انتخاب شود. همچنین در فرایند عملی انتخاب افراد، باید کاملاً دقت کرد تا اطمینان حاصل شود که اعضای منتخب، کاملاً نمایندهٔ همان منطقهٔ جغرافیایی مورد نظر هستند.

قابل توجه دست اندرکاران آموزشی

گر چه تشکیل برخی از کارگاه‌های دیکوم براساس گرایش ملی یا ایالتی صورت می‌گیرد ولی زیربنای اکثر کارگاه‌های دیکوم را از محدودهٔ بازار کاری تشکیل می‌دهد که شاغلان آن در دانشکده یا مدرسهٔ متوسطهٔ خاص باید آموزش ببینند. بنابراین مشاغلی در این راستا نیازمند تجزیه و تحلیل است. محدودهٔ بازار کار را می‌توان به شرح زیر تعریف کرد: ناحیهٔ جغرافیایی که اکثریت فارغ‌التحصیلان مدرسه یا دانشگاه در آن ناحیه شاغل می‌شوند، یا احتمال دارد که در آن ناحیه مشغول کار شوند را حوزهٔ جغرافیایی می‌نامند. بنابراین اگر یک آزمایشگاه برنامهٔ درسی ایالتی، پشتیبانی مالی تحلیل مشاغل یا حرفه‌ها را بر عهده داشته باشد، حتی اگر احتمالاً دانش‌آموزی برای کسب شغل از مرزهای آن ایالت هم فراتر برود، منطقهٔ جغرافیایی موردنظر احتمالاً کل آن ایالت خواهد بود.

مرزهای متداول منطقهٔ جغرافیایی

نوع موسسه	محدودهٔ موردنظر
مدرسه	منطقه یا شهرستانی که مدرسه در آن واقع است.
دانشکدهٔ دولتی(دورهٔ دوساله)	بستگی به برنامه دارد: شهرستان، چند شهرستان یا در سراسر ایالتٍ
دانشکدهٔ یا دانشگاه (دورهٔ ۴ساله)	بستگی به برنامه دارد: معمولاً در سراسر ایالت یا کشور

قابل توجه مربیان تجاری

در بخش اقتصاد و تجارت، منطقهٔ جغرافیایی ممکن است بسیار کوچک باشد(کارخانه‌ای در یک شهر) یا خیلی بزرگ باشد(کارخانه‌هایی که در سرتاسر کشور واقع هستند و ممکن است بین‌المللی نیز باشند). چنانچه همهٔ کارگران خبره در یک محل باشند، تعیین منطقهٔ جغرافیایی خود به خود انجام شده است. چنانچه کارخانه‌ها یا کارگران در سراسر کشور و یا سطح بین‌المللی پراکنده باشند، در این حالت باید توجه داشت که برای یک شغل معین بیش از یک کارگاه دیکوم برگزار شود. برگزاری کارگاه‌های متعدد دیکوم، موضوع نمایندگی و فراهم آمدن تعداد بیشتر کارگران خبره را بهبود می‌بخشد. همچنین ممکن است هزینه‌های سفر را کاهش دهد.

برای تشریح و توضیح برخی از گزینه‌ها، چند مثال را ارائه می کنیم.

گروه	منطقهٔ جغرافیایی
انجمن ملی آرایشگران مردانه	کل کشور
انجمن جوشکاری آمریکا	کل کشور
دانشکدهٔ ایالتی اوهایو	نمایندهٔ منطقه‌ای
پیمانکاران برق ولتاژ بالا۲۰۰۰ HVAC/R	کل کشور
معلمان حرفه‌ای (مرکز تربیت و آموزش برای استخدامCETE)	کل کشور

تکلیف کاری C-۵
تدوین معیارهای انتخاب کارگران

از کدام صنایع باید نماینده انتخاب کرد؟

تاکنون ثابت کرده‌ایم که در هنگام انتخاب اعضای کارگاه دیکوم اطمینان حاصل کنیم که اعضای منتخب برای کارگاه دیکوم نمایندهٔ کل منطقه‌ای هستند که قرار است مورد توجه قرار گیرد. بسته به حرفهٔ خاصی که مورد تجزیه تحلیل قرار می گیرد، توجه به این موضوع بسیار مهم حائز اهمیت است. همچنین می‌توانیم شرکت‌ها را براساس اندازه(یعنی، بزرگ، متوسط، کوچک) و نوع کارفرما(یعنی خصوصی یا دولتی) و موارد دیگر دسته‌بندی کنیم. هر گاه یک یا چند عامل وجود داشته باشد که ممکن است بر میزان تخصص کارگر یا سایر جنبه‌های شغل کارگر تاثیر گذار باشد، در این شرایط باید در انتخاب نمونهٔ دسته‌بندی شده، دقت لازم را به عمل آوریم. هدف اصلی این است که نمایندهٔ مناسبی از هر طبقهٔ کارگران در آن حرفه در کارگاه دیکوم حضور داشته باشد.

تکلیف کاری C-٦
شناسایی اشخاص اصلی

شناسایی اشخاص اصلی(کلیدی) به عنوان اعضاء بالقوه کارگاه دیکوم یا اشخاصی که لازم است برای داوطلب شدن با آنها ارتباط برقرار کنید بسیار مهم است. در هر صورت برقراری ارتباط با این افراد از مراحل اصلی فرایند کارگاه دیکوم به شمار می آید. زیرا از طریق همین فرایند است که می‌توان به کارگران ماهر و خبره دسترسی پیدا کرد. با استفاده از منابعی که در تکلیف کاری C-۲ اشاره کردیم می‌توانید به شناسایی افراد مورد نظر بپردازید. برای این منظور لازم است فهرست دقیقی شامل موقعیت و شغل آن‌ها، شماره‌های تلفن، دورنگار(فکس) و آدرس‌های آنان را تهیه کنید.

قابل توجه مربیان

با اشخاص کلیدی مانند اشخاص مهم برخورد کنید، زیرا هنگامی که با آن‌ها تماس برقرار می‌کنید نوع برخورد شما می‌تواند در همکاری آنان را به سوی شما بگشاید یا اینکه آن را محکم ببندد.

معلمان نمی توانند در کمیته دیکوم به صورت فعال انجام وظیفه کنند

یک اصل اساسی که موجب ناراحتی برخی از معلمان حرفه‌ای می‌شود این است که در برنامهٔ مهارت آموزی مورد نظر، به معلمان اجازه نمی‌دهند که در کمیتهٔ دیکوم به عنوان عضو فعال انجام وظیفه کنند. همچنین آنان نمی‌توانند پس از تکمیل نمودار

کارگاه دیکوم، تغییری در آن ایجاد کنند. این اصل مانع از آن می‌شود که هر معلمی با توجه به علائق و مهارت‌های خود، بتواند تاثیری آگاهانه یا ناآگاهانه بر کارگاه دیکوم بگذارد یا مانع از انطباق نمودار دیکوم با منابع آموزشی موجود شود.

از هر گونه «ارزیابی» در کارگاه دیکوم که موجب استثنایی شدن حرفه می‌شود، اجتناب کنید. برای مثال، انتخاب چند فارغ‌التحصیل جدید به عنوان عضو کارگاه دیکوم برای برنامهٔ فنی حرفه‌ای که قرار است مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد، نتیجهٔ مناسب و منصفانه‌ای را از کل حرفه حاصل نخواهد کرد. انتخاب مناسب و صحیح اعضاء کارگاه دیکوم یکی از نکات اصلی برای تدوین نمودار جامع و معتبر در کارگاه دیکوم است.

اعضاء کارگاه دیکوم را دعوت کنید و مشارکت آن‌ها را قطعی نمایید.

در این مرحله باید تعیین کنید که چه حرفه‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد، سپس اسناد و منابع اعضاء اصلی کارگاه دیکوم را شناسایی کنید. همچنین باید معیارهایی که قرار است در انتخاب اعضاء کارگاه دیکوم به کار رود را تعیین کنید.

دو تکلیف کاری عمدهٔ دیگر که قبل از شروع کارگاه دیکوم باید انجام شود عبارتند از:

۱- برقراری تماس با شرکت‌هایی که کارگران خبرهٔ مورد نیاز را در استخدام خود دارند.

۲- برقراری تماس با اعضاء مدعو کارگاه دیکوم.

برقراری تماس با شرکت‌ها

ممکن است تسهیل گر در تماس با کارفرما مردد باشد. زیرا همواره این سئوال برای وی مطرح است که ممکن است کارفرما با فرستادن یکی از بهترین کارگران به مدت دو روز تمام جهت شرکت در کارگاه دیکوم موافقت نکند. ولی لازم است بدانید که اکثر مدیران چنانچه احساس کنند این مشارکت مفید خواهد بود علاقمند می‌شوند و با مربیان فنی-حرفه‌ای همکاری می کنند.

> چنانچه کارفرمایان دیکوم را بشناسند و بدانند چه منافعی برای آنان دارد قطعاً اغلب، آنان همکاری خواهند کرد.

نکتهٔ مهم در برقراری تماس با کارفرما این است که رئیس کارگزینی، سرپرست یا رابط را متقاعد کنید که این موسسه، مدرسه یا دانشکده برای راه‌اندازی یک برنامهٔ آموزشی-مهارت آموزی مرتبط با کار شرکت یا روزآمد کردن آن، نیاز به کمک آن شرکت دارد. تسهیل گر باید به شخص رابط اطمینان دهد که وجود یک یا چند کارگر ماهر و خبرهٔ آن شرکت در کارگاه دیکوم مورد نیاز است. زیرا این کارگران مشخص می کنند که کارگران شاغل در آن حرفه برای موفق شدن در شغل خود باید چه تکالیف کاری را انجام دهند. تسهیل گر باید به نمایندهٔ شرکت یادآور شود که موسسه از نتایج حاصل از کارگاه دیکوم برای تدوین برنامهٔ درسی و آموزشی به گونه‌ای استفاده می کند تا بتواند کارگران ماهری را برای آن شرکت و دیگر کارفرمایان در جامعه تربیت کند.

توصیهٔ اکید می‌شود که تسهیل گران در طی تماس تلفنی خود قرار ملاقات بگذارند

و بعد شخصاً به ملاقات کارفرمایان بروند. لازم است در جلسهٔ ملاقات فرایند دیکوم را توضیح دهند و از آنها تقاضای همکاری کنند. تسهیل‌گر در طی دیدار با کارفرما باید فرایند دیکوم، نقش و صلاحیت‌های لازم کارگران خبره و نحوهٔ استفاده از نتایج حاصل از دیکوم را توضیح دهد. درضمن ارائهٔ برخی مطالب مکتوب راجع به فرایند دیکوم و نمونه‌ای از نمودار دیکوم، سودمند است. همچنین تسهیل‌گران باید همیشه آمادگی داشته باشند که بتوانند تقاضای کمک را روی کاغذ سربرگ دار موسسه، بنویسند زیرا ممکن است نیاز به تاییدیهٔ رسمی باشد.

در صورت محدودیت زمانی یا نبود بودجه برای سفر، می‌توانید تنها با برقراری تماس تلفنی با کارفرما یا نمایندهٔ وی همهٔ موارد را توضیح دهید. هرچند روش مکالمهٔ تلفنی به نحو موفقیت آمیزی نتیجه‌بخش بوده است، ولی اگر تسهیل‌گر در دفتر یا شرکت کارفرمایان، با ایشان ملاقات حضوری داشته باشد، به احتمال زیاد درخواست‌ها را جدی‌تر خواهند گرفت.

در دیدار شخصی(حضوری) امکان تبادل سریع اطلاعات مرتبط فراهم می‌شود و فرصت بهتری را در اختیار تسهیل‌گر می‌گذارد تا اطلاعات بیشتری راجع به آن شرکت کسب کند. در دیدارهای شخصی، امکان مصاحبه‌های شخصی با یک یا چند نفر از اعضای آیندهٔ کارگاه دیکوم فراهم می‌شود. در طی این مصاحبه‌ها تسهیل‌گر می‌تواند در ارتباط با خصوصیات مطلوب داوطلبان به نتیجه برسد و دربارهٔ آن تصمیم‌گیری کند.

تعدادی از موسسات آموزشی روش دیگری را به کار گرفته‌اند که بسیار موفقیت آمیز بوده است. در این روش از نمایندگان کارفرمایان تعدادی از شرکت‌ها دعوت می‌کنند تا در جلسهٔ آشنایی با دیکوم در موسسه حضور یابند. در شرایطی که کاربرد این روش مناسب باشد موجب صرفه‌جویی قابل ملاحظه‌ای در وقت تسهیل‌گر می‌شود. بنابراین، دعوت از نمایندگان شرکت‌ها در مقایسه با روشی که باید تسهیل‌گر از شرکت‌های متعدد بازدید نماید و برنامه را معرفی کند مقرون به صرفه‌تر است.

یکی از روش‌هایی که معمولاً چندان موثر واقع نمی‌شود، ارسال نامه است. زیرا درخواست‌های مکتوب غالباً به مسئولان روابط عمومی ارجاع داده می‌شود، ممکن است این افراد بخواهند موثر باشند اما صلاحیت کافی برای کمک کردن را نداشته باشند. این افراد به دلیل دانش کمی که نسبت به آن درخواست دارند، ممکن است خودشان یا افراد دیگری را تعیین کنند که از نظر فنی و از نظر شخصیتی برای این کار شایستگی لازم را نداشته باشند. اگر تسهیل‌گر نامه‌هایی را ارسال کرد باید از طریق تلفنی پیگیری کند و در مورد درخواست خود و نوع افراد مورد نیاز به عنوان اعضای کارگاه دیکوم بحث و تبادل نظر نماید.

تکلیف کاری C-۷
ارزیابی ضرورت حضور سرپرست در کارگاه دیکوم

اگر کارگران خبره عضو کمیته باشند بهتر است تا سرپرستان

هرچند حضور نمایندهٔ سرپرست ضرورت دارد، به طور جدی توصیه می‌شود که اکثر اعضاء کمیته همواره کارگران خبره باشند. نسبت کارگران خبره به سرپرستان در کارگاه دیکوم باید حدود پنج به یک باشد. همانطور که گفته شد، حتی زمانی که فقط متقاضی کارگران خبره باشید، کارفرمایان معمولاً تمایل دارند تا سرپرستان یا مدیران خود را بفرستند، زیرا آنان مایل نیستند یکی از کارگران ممتاز خط تولید را به مدت دو روز به مرخصی بفرستند. لذا برای ابراز حس همکاری خود یکی از سرپرستان یا مدیران را مامور اجرای این کار می‌کنند. بنابراین اگر در همان آغاز کار درخواست را برای حضور کارگران خبره مطرح کنید، احتمالاً به نسبت مطلوب پنج به یک دست خواهید یافت.

وجود تعداد بسیار زیاد سرپرستان در کارگاه دیکوم می‌تواند مشکلاتی را به وجود آورد. هیچ یک از اعضاء کارگاه دیکوم نباید سرپرست کارگران خبره‌ای باشند که در کارگاه دیکوم حضور دارند. در غیر این صورت برای اجرای کارگاه دیکوم یک تهدید محسوب می‌شود. درضمن نباید به سرپرستان اجازه داده شود که کارگران خبرهٔ عضو کارگاه دیکوم را تحت سلطهٔ خود درآورند یا نظرات خود را بر آنان تحمیل کنند.چنانچه سرپرستان حاضر به عنوان عضو کارگاه دیکوم به درستی در نقش خود قرار بگیرند، می‌توانند در اجرای کارگاه دیکوم مفید واقع شوند و مانع اغراق کارگران خبره در مورد مسئولیت‌های واقعی خود شوند.

به هر حال تجربه به طور مکرر نشان داده است که کارگران واقعی بهتر از هر فرد دیگری می‌توانند شغل خود را به طور واضح و جامع تشریح کنند. بهترین نقش سرپرست در محیط کار خود این است که خبره‌ترین کارگر خود را شناسایی کند و برای انجام وظیفه به کارگاه بفرستد.

تکلیف کاری C-۸
ارزیابی ضرورت دخالت گروه های ذینفع خاص

در اکثر موارد اولین گام در سازماندهی کارگاه‌های دیکوم، تمرکز بر انتخاب افرادی است که در شغل یا حرفه‌ی مورد تحلیل خبره باشند. تنها در گام بعدی است که محل زندگی آن‌ها یا اینکه برای چه کسی کار می‌کنند، برایتان مطرح می‌شود.

البته در تحلیل برخی از حرفه‌ها یا مشاغل دخالت گروه‌های خاص اهمیت پیدا می‌کند. مثلاً اگر می‌خواهید شغل پرستاران حرفه‌ای را تحلیل کنید و برای برنامه‌ریزی خود خواهان حمایت تمام کارفرمایان مرتبط هستید، توصیه می‌شود افرادی را از بیمارستان‌های عمومی و خصوصی، کلینیک‌ها یا مراکز مشابه دیگر برای مشارکت در

کارگاه دیکوم دعوت کنید. در صورتی که تعدادی از کارگران خبره عضو اتحادیه هستند و برخی دیگر عضو نیستند، برای تشکیل کارگاه دیکوم لازم است تعداد متناسبی از کارگران را از هر دسته انتخاب کنید. اگر با هر موسسهٔ مهارت آموزی یا مدرسه در ارتباط با ارائهٔ برنامه‌های دانشکده‌ای همکاری می‌کنید، بهتر است که از هر موسسه عضوی را برای برنامه‌ریزی و اجرای کارگاه دیکوم انتخاب کنید. بررسی دقیق زمان و چگونگی دخالت دادن گروه‌های ذینفع خاص می‌تواند به شما کمک کند تا از مخالفت‌های غیر ضروری اجتناب ورزید و درهای همکاری و حمایت را به روی خود باز کنید.

تکلیف کاری ۹-C
تشریح دیکوم برای کارفرمایان به منظور جذب نیرو

آماده باشید که فرآیند دیکوم را به وضوح برای کارفرمایان تشریح کنید

یکی از سخت‌ترین و مهم‌ترین تکالیف کاری که باید به خوبی انجام دهید تشریح فرایند اجرای کارگاه دیکوم برای کارفرمایان یا نمایندگان سایر موسسات مرتبط است. اگر قصد دارید کارگاه دیکوم را به خوبی برگزار کنید و نیازمند جذب کارگران خبره هستید، باید اهمیت مشارکت آنان در این فرایند را گوشزد نمایید. بنابراین هنگام تماس با شرکت یا نمایندهٔ ادارهٔ مورد نظر، به منظور کسب اجازه برای حضور یک یا چند کارگر در کارگاه دیکوم لازم است موارد زیر را به روشنی برای او توضیح دهید.

۱- دیکوم چیست؟

۲- چرا خواستار مشارکت آن‌ها در فرایند اجرای کارگاه دیکوم هستید.

۳- چرا حضور خبره‌ترین کارگران آن‌ها را به عنوان عضو فعال می‌خواهید.

۴- چرا حضور کارگران در کارگاه دیکوم به مدت دو روز ضرورت دارد.

۵- چرا آن‌ها را بدون دریافت مزد می‌خواهید.

۶- علاوه بر کارگران خبره چه افرادی از شرکت‌ها یا اداره‌های دیگر دعوت می‌شوند.

۷- چگونه برنامه‌ریزی می‌کنید تا بتوانید از نتایج دیکوم به نحو مطلوب استفاده کنید.

۸- این همکاری و مشارکت کارگران خبره چه فایده‌ای برای آن‌ها دارد.

همچنین آماده باشید به سوالات احتمالی کارفرمایان پاسخ دهید

کارفرما نیز احتمالاً سوالاتی مانند موارد زیر را پرسش خواهد کرد:

۱- کارگر باید واجد چه صلاحیت‌های خاصی باشد؟

۲- کارگاه مزبور چه زمانی و در چه مکانی برگزار می‌شود؟

توانایی شما در معرفی کامل و صریح و قانع کنندهٔ دیکوم و پاسخگویی به پرسش‌های کارفرما، تعیین کنندهٔ موفقیت شما در جذب عضو برای کارگاه دیکوم خواهد بود.

هنگام جذب اعضای کارگاه دیکوم باید، مطلع باشید که ممکن است در ابتدا

برخی مدیران نسبت به انگیزه‌های شما بدگمان باشند. بسیاری از مدیران شرکت‌ها با شوراهای تحصیلی مختلفی سروکار داشته‌اند که ممکن است برخی از این شوراها انتظار داشته‌اند به طور غیر رسمی عملکرد تعدادی از معلمان و رئیس‌ها را تایید کنند. این موضوع خود یک دیدگاه منفی در مدیر ایجاد کرده است. بنابراین لازم است به ایشان تاکید کنید که فرایند اجرای دیکوم خواستار نوع متفاوتی از مشارکت است که گویی "کار خود را بر روی دیوار خالی آغاز می‌کند". همچنین باید به خاطر بسپارید که اکثر درخواست‌های همکاری قبلی که توسط دیگران صورت گرفته است، فقط برای دو ساعت بوده است. لذا درخواست دو روز برای آزاد شدن وقت کارگران خبره چندان کار آسانی برای کارفرما نبوده و درخواست کمی نیست.

در صورت امکان، بهتر است با مدیران مربوطه قرار ملاقات بگذارید تا بتوانید فرایند اجرای دیکوم را توضیح دهید و از آن‌ها برای معرفی و فرستادن یک یا چند کارگر تقاضای همکاری کنید. در طی ملاقات، تسهیل‌گر باید آمادگی داشته باشد تا فرایند اجرای دیکوم، چگونگی استفاده از صلاحیت و نتایج حضور کارگران مورد نیاز برای کارگاه را توضیح دهد. برای حضور در جلسات همیشه اطلاعات مکتوب و نمونه‌ای از جدول دیکوم را همراه داشته باشید تا به مدیریت ارائه دهید.

زمانی که بودجه‌های سفر محدود است، می‌توانید تلفنی با نمایندهٔ سازمان مورد نظر صحبت کنید. قبل از تماس تلفنی یا در طی تماس از دستگاه دورنگار استفاده کنید تا مطالب مکتوب مورد نیاز را بفرستید. ظرف یک هفته پس از تماس تلفنی، با ارسال نامهٔ رسمی و مکتوب و ارائهٔ اطلاعات مقدماتی در مورد دیکوم، روند پیشرفت کار را پیگیری کنید. معمولاً یک نامه به تنهایی سبب ارائهٔ پاسخ نخواهد شد. تنها در صورت بهره‌گیری از فناوری‌های دیگر، نوشتن نامه می‌تواند سودمند باشد.

تکلیف کاری C-۱۰
دعوت از اعضای کارگاه

قبل از اقدام به دعوت از اعضاء کارگاه دیکوم، تعداد آن‌ها را تعیین کنید. تعداد اعضاء برای یک کارگاه دیکوم "آرمانی" بین ۷ تا ۱۰ نفر است. توصیه می‌شود تعداد ۱۰ تا ۱۲ شرکت کننده را انتخاب کنید تا اگر یک یا دو شرکت کننده در لحظات آخر نتوانستند در کارگاه حضور یابند، تعداد اعضاء در حد کافی باشد تا بتوانند به طور موثر عمل می کنند.

موثر ترین راهبرد جذب شرکت کنندگان برای حضور در کارگاه دیکوم، تشکیل جلسهٔ حضوری با هر داوطلب حدود ۳۰ تا ۶۰ روز پیش از برگزاری کارگاه دیکوم است. این جلسات با اطلاع کارفرما و همکاری وی تشکیل می‌شود. چنانچه فرصت کافی برای انجام این کار بگذارید، این روش بهترین نتایج را به دنبال خواهد داشت. چنانچه ملاقات حضوری امکان پذیر نباشد،با تماس تلفنی با تک‌تک افراد، ارتباط را برقرار کنید.

بهترین راه این است که با اعضای انتخابیِ کارگاه دیکوم مستقیماً تماس بگیرید

تماس شخصی و قبلی از طریق یک فرد ثالث در شرکت یا اداره به عنوان رابط هم می‌تواند مفید باشد. در هر صورت، حضور و مشارکت تسهیل‌گر در جلسات به منظور دعوت از اعضاء از سایر روش‌ها ارزشمندتر است. افرادی که با دستور رئیس و بدون تماس تسهیل‌گر با آنان جهت حضور در کارگاه دیکوم فرستاده می‌شوند، ممکن است نتوانند موثر واقع شوند و تمایلی به اجرای کار نداشته باشند.از آنجا که نخستین تماس با کارگران می‌تواند احساس عمیق و مثبتی را در کارگران ایجاد کند، تسهیل‌گر باید سعی کند که شخصاً یا با کمک کارفرما چنین ارتباطی را ایجاد نماید.

چنانچه تسهیل‌گر برای انتخاب کارگاه مجبور باشد با "نمایندگان رابط" (شخص ثالث) کار کند، بهتر است شاخص‌ها و معیارهای مربوط به انتخاب اعضاء کارگاه دیکوم را برای نمایندگان رابط مشخص کند. برای این منظور لازم است تسهیل‌گر نسخه‌ای کتبی از شاخص‌ها و معیارها را برای نمایندگان بفرستد تا بتواند تلاش‌های آنان را در راستای انتخاب اعضاء زیر نظر بگیرد و هدایت نماید. تسهیل‌گر باید دعوتنامه‌ای همراه با اطلاعات مقدماتی در مورد فرایند اجرای دیکوم را در اختیار نمایندگان رابط قرار دهد.

اعضای انتخاب شده برای کارگاه دیکوم ممکن است تردید داشته باشند از اینکه بتوانند خود را برای یک تجربهٔ جدید و متفاوت متعهد کنند. تسهیل‌گر دیکوم باید هدف از این تحلیل شغل و حرفه و نقش اعضای کارگاه دیکوم را در این فرایند توضیح دهد. لازم است به اعضاء گفته شود که آن‌ها به این سبب انتخاب شده‌اند که در انجام کار خود خبره هستند. به آنان توضیح دهید که مجموعهٔ اعضاء کارگاه دیکوم همه از کارگران همان حرفه هستند که از آنان خواسته می‌شود دربارهٔ تکالیف کاری مختلفی که در حال حاضر در آن شغل انجام می‌دهند صحبت کنند.

وجود کارگران خبره در موفقیت تمام کارگاه های دیکوم ضروری است و نقش اساسی دارد

از آن جا که کارگران خبره به طور روزمره تکالیف کاری مورد نظر را انجام می‌دهند، لذا برای حضور در کارگاه دیکوم نیاز به آمادگی خاصی ندارند، چون هر یک از اعضاء کارگاه دیکوم به عنوان فردی خبره به شمار می‌آیند، به بیان ساده به آن‌ها بگویید که کارگاه دیکوم بدون همکاری و کمک کارگران خبره نمی‌تواند موفق شود.، زیرا آن‌ها بهتر از هر فرد دیگری می‌توانند عملکرد روزمرهٔ خود (وظایف و تکالیف کاری) را توضیح دهند.

تسهیل‌گر ضمن توضیح فرایند دیکوم و سایر موارد، باید بر اهمیت تعهد به حضور تمام وقت در کارگاه دیکوم تاکید کند. لذا از تمام اعضاء کارگاه دیکوم انتظار می‌رود از ابتدا تا خاتمهٔ جلسات کارگاه به طور پیوسته و تمام وقت حضور داشته باشند و در بحث‌ها مشارکت کنند. ضرورتی ندارد از افرادی که واقعاً علاقمند به این نوع فعالیت‌ها نیستند به عنوان عضو در کارگاه دیکوم دعوت شود. چنین افرادی نمی‌توانند کمک مفیدی برای پیشرفت تحلیل شغل یا حرفه نمایند، حتی ممکن است موجب اختلال و توقف این فرایند شوند.

بلافاصله پس از ملاقات شخصی یا تماس تلفنی با کارفرما و یا داوطلب علاقمند، باید یک نامهٔ تاییدیه (صفحات ۱۳۳ و ۱۳۴ را ببینید)، یک برداشت اجمالی از

دیکوم(صفحهٔ ۱۲۵ را ببینید) و نقشه‌ی مکان اجرای جلسات را برای ایشان ارسال کنید.

برخی تسهیل‌گران نمونه‌ای از نمودار دیکوم، از گروه شغلی دیگر را در اختیار دارند. توصیه می‌شود در کلیهٔ مکاتبات، یک رونوشت از این نمودار را برای سرپرست بلافصل کارگر مورد نظر ارسال کنید. ضمن ارتباط مداوم با کارگری که علاقهٔ خود را نشان داده است، باید به تدریج برگهٔ اطلاعات مربوط به اعضاء کارگاه دیکوم را تهیه کنید.(صفحهٔ ۱۳۷ را ببینید).

تکلیف کاری C-۱۱ :کمک به اعضاء مدعو برای کارگاه دیکوم جهت جلب رضایت کارفرما

در مواردی ممکن است تسهیل‌گر، بنا به دلایلی، قبل از برقراری تماس با کارفرما، با کارگر واجد صلاحیتی که تمایل دارد در کارگاه دیکوم عضو شود ارتباط برقرار کند. در این شرایط تسهیل‌گر باید به عضو مدعو کمک کند تا رضایت کارفرما و شرکت را جلب نماید. در شرایط معمولی، جلب رضایت سرپرست به آسانی قابل حصول است. کافی است شمارهٔ تلفن و موقعیت شغلی سرپرست را دریافت کنید و با وی مذاکره نمایید. در صورتی که روش‌های صحیح برای جذب نیرو و انتخاب اعضاء به کار گرفته شود، تعدادکمی از کارگران، مخالف مشارکت خواهند بود. معمولاً اکثر افراد، انتخاب شدن خود را به عنوان خبرهٔ گروه شغلی، نوعی افتخار می‌دانند و بسیار خوشحال می‌شوند که این مسئولیت را بپذیرند و حتی اگر لازم باشد از وقت شخصی خود نیز برای انجام این فعالیت استفاده می کنند.

تکلیف کاری C-۱۲ آماده کردن نیازهای ویژه اعضای دیکوم

پرس وجو کنید که آیا اعضاء کارگاه دیکوم در ارتباط با نامهٔ تاییدیه‌ای که برای آنان ارسال شده است، نیازهای ویژه‌ای دارند؛ در یک جملهٔ ساده بیان کنید. برای مثال "اگر نیازهای خاصی (مانند رژیم غذایی یا جسمانی) دارید لطفاً به ما اطلاع دهید تا بتوانیم برای شما آماده کنیم". در برخی موارد، ممکن است شرکت کنندگان تقاضای غذاهای کم نمک یا گیاهی یا تجهیزات ویژهٔ معلولیت جسمی داشته باشند. در این‌گونه موارد لازم است تسهیل‌گر نهایت سعی و تلاش خود را داشته باشد تا نیازهای ویژهٔ اعضاء کارگاه دیکوم را تامین کند.

تکلیف کاری C-۱۳ : دریافت تأییدیه جهت حضور اعضاء مدعو در کارگه دیکوم

به محض اینکه شناسایی و انتخاب اعضاء کارگاه دیکوم تکمیل گردید، تسهیل گر دیکوم مسئولیت دارد تا حضور قطعی کلیهٔ مدعوین را تایید کند. همان طور که قبلاً گفته شد پیشینهٔ اطلاعاتی مربوط به فرایند اجرای کارگاه دیکوم، نمونه‌ای از نمودار دیکوم و نامهٔ تاییدیه‌ای که تاریخ، زمان و مکان اجرای کارگاه دیکوم را معین می کند، برای هر یک از اعضاء مدعو بفرستید.

توصیهٔ اکید می‌شود که تسهیل گر دقیقاً پیش از اجرای کارگاه دیکوم با هر یک از اعضاء مدعو تلفنی تماس بگیرد تا از حضور آنان در کارگاه مطمئن شود. زیرا اگر شرکت کننده‌ای مجبور باشد در این مقطع زمانی مشارکت خود را لغو کند، هنوز زمان کافی برای جست وجوی افراد خبرهٔ جدید وجود دارد.

معیارهای انتخاب کارگر خبره

یکی از مهم‌ترین تکالیف کاری مرتبط با اجرای کارگاه دیکوم، انتخاب اعضاء کارگاه دیکوم است. هر یک از اعضاء انتخاب شده برای کارگاه دیکوم باید دارای صلاحیت‌های لازم باشند. بر اساس تجربه معیارهای زیر می‌تواند راهنمای مناسب برای انتخاب اعضاء باشد.

۱- شایستگی فنی: افراد انتخاب شده باید در شغل خود بسیار ماهر بوده و پیشرفت‌ها و نیازهای کنونی رشتهٔ خود مطلع باشند. تنها داشتن تجربهٔ طولانی در یک شغل نمی‌تواند صلاحیت فرد را به عنوان عضو شایسته‌ای جهت حضور در کارگاه دیکوم تایید کند. معمولاً سرپرست مستقیم یا همکاران نزدیک می‌توانند شایسته‌ترین فرد را از بُعد دانش و شایستگی فنی معرفی کنند.

۲- اشتغال تمام وقت: افراد انتخاب شده باید در زمان اجرای کارگاه دیکوم به صورت تمام وقت مشغول به کار باشند. این امر میزان آگاهی و آشنایی آنان را با تمام زوایای شغل مورد نظر تضمین می‌کند. بعضی از افراد سمت سرپرستی دارند و به طور مستقیم بر کارگران نظارت می‌کنند و کار آنان را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند. سرپرستانی که تجربهٔ اجرای کار را در آن شغل داشته باشند می‌توانند نظرات سودمندی را در مورد شغلی که تجزیه و تحلیل می‌شود ارائه دهند و بازرسی صحت کار را به فرایند اضافه کنند. به هر حال، بیش از ۲۰ درصد اعضاء کمیته نباید سرپرست باشند.

۳-نمادی از بازنمایی حرفه: تا حداکثر ممکن، ترکیب اعضاء کارگاه دیکوم باید نمایانگر شرایط اشتغال واقعی برای شغل مورد تحلیل باشد. اگر شغلی که قرار است تحلیل شود از لحاظ مشخصات کارگر متنوع باشد، باید اعضایی که برای کارگاه دیکوم انتخاب می‌شوند نشان‌دهندهٔ مشخصات آن شغل یا حرفه باشند. به عبارت دیگر مجموعه اعضاء کارگاه دیکوم باید نمادی از بازنمایی حرفهٔ مورد نظر باشند.

۴- داشتن تعامل موثر: برای اینکه اعضاء کارگاه دیکوم بتوانند به طور موثر کمک کنند باید قدرت بیان نسبتاً خوبی داشته باشند تا تکالیف کاری را به طور مشخص و دقیق توضیح دهند. از آنجا که اجرای کارگاه دیکوم مستلزم بارش فکری و اتفاق نظر جمعی است، لذا اعضاء کارگاه باید قادر باشند تا به دیدگاه‌های دیگران با حوصلهٔ کامل گوش دهند و در بحث‌های گروهی، مشارکت موثر داشته باشند.

۵-اهل کار گروهی: اعضاء کارگاه دیکوم باید بدون اعمال تسلط بر دیگران عمل کنند و خود نیز تحت سلطهٔ دیگران واقع نشوند. اعضاء نباید نسبت به انتقادها و تجزیه و تحلیل‌ها و سازماندهی مجددی که می‌کنند متعصب باشند و واکنش شدید نشان دهند. مطلوب‌ترین حالت این است که هر یک از اعضاء منتخب کارگاه دیکوم خواستار مشارکت موثر و فعال در فرایند اجرای کارگاه دیکوم باشند. این معیارها، مانع ورود افرادی می‌شود که بدون دریافت اطلاعات توجیهی "فرستاده" می‌شوند، یا سرپرست آن‌ها را منصوب می‌کند تا "یکی از صندلی‌های کارگاه را پر کنند".

۶- تعهد تمام وقت: تمام اعضاء کارگاه باید بتوانند تمام وقت خود را در دورهٔ زمانی اجرای کارگاه دیکوم به آن اختصاص دهند. همچنین لازم است که بر حضور به موقع در تمام جلسات تاکید شود، زیرا افرادی که با تاخیر یا نیمه وقت حضور می‌یابند یا کسانی که در بعضی از جلسات غیبت می‌کنند، به دلیل حضور نداشتن در بحث‌های گروهی و

گسسته شدن اطلاعات کسب شده به طور جدی در روند کارگاه وقفه ایجاد می‌کنند.

۷- دوری از تعصب: اعضاء کارگاه دیکوم باید دارای سعهٔ صدر باشند و نسبت به ماهیت شغل و عناصر گوناگون مهارت آموزی شغل خود متعصب نباشند. این موضوع مهمترین دلیلی است که مانع حضور مربیان به عنوان اعضاء کارگاه دیکوم می‌شود. زیرا ممکن است مربیان بخواهند بر اعضاء کارگاه دیکوم اثر بگذارند و نظرات خود را تحمیل کنند. این امر تأثیر نامطلوبی بر فرایند اجرای کارگاه و جمع‌بندی صحیح اطلاعات می‌گذارد. توصیه می‌شود که مربیان را ترغیب کنید تا به عنوان ناظر در کارگاه‌های دیکوم حضور یابند و میزبان این رویداد باشند.

یک نمونه نامه به کارفرما

۲۸ می --۱۹

دکتر اندرو براون

خیابان لیونیگ استون ۹۴

کولامبوس OH ۴۳۲۱۰

دکتر براون عزیز

این نامه به منظور قطعی شدن گفتگوهایمان دربارهٔ تمایل جناب عالی جهت اعزام خانم کریس اسپنسر برای حضور در کارگاه تحلیل حرفه‌ای دیکوم برای شغل دستیار پرستار خدمتتان تقدیم می‌شود. این کارگاه در روزهای ۲۴ و ۲۵ ژوئن اجرا خواهد شد. به پیوست، شرح مختصری از فرایند اجرای دیکوم و رونوشت نامهٔ ارسالی برای کریس ضمیمه می‌شود.

این دانشکده صمیمانه از همکاری شما در این مرحلهٔ بسیار مهم از فرایند توسعهٔ برنامهٔ مهارت آموزی، قدر دانی می‌کند. با یاری شما و سایر کارفرمایان جامعه، می‌توانیم نمونه‌ای از برنامهٔ درسی را تدوین کنیم که بتواند نیازهای همهٔ کارگران را در حد مطلوب تامین کند. پس از تهیه و تایید نمودار دیکوم، نسخه‌ای از آن را جهت اطلاع و استفادهٔ شما ارسال خواهیم کرد. چنانچه در مورد فرایند اجرای دیکوم سوالی دارید، لطفاً با شمارهٔ ۴۲۵۳-۲۹۲ تماس بگیرید.

بار دیگر از مساعدت‌های خالصانه شما تشکر می‌کنیم.

ارادتمند،

جان آدامز

تسهیل گر دیکوم

پیوست‌ها

یک نمونه نامه به عضو شرکت کننده در کارگاه دیکوم (با سربرگ مؤسسه)

۲۸ می --۱۹۰۰

خانم کریس اسپنسر

خیابان بروک ۵۰

کولامبوس OH-۴۳۲۱۰

خانم اسپنسر عزیز

متشکریم از اینکه مایلید در کارگاه دیکوم که قرار است در روزهای ۲۴ و ۲۵ ژوئن در موسسهٔ ما برگزار شود به عنوان عضو شرکت کنید.

قبل از هر چیز به شما تبریک می گوییم، زیرا کارفرما شما را به عنوان یکی از بهترین دستیاران پرستار در این رشته معرفی کرده است، از این رو رضایت شما برای مشارکت در برنامه‌ای که به نظر ما بسیار سودمند است را ارج می‌نهیم. همچنین تصور می کنیم که این کارگاه می‌تواند تجربهٔ ارزشمندی برای شما نیز باشد.

برنامهٔ کارگاه راس ساعت ۸:۳۰ سه‌شنبه بیست و چهارم آغاز می‌شود و در هر روز حدوداً تا ساعت چهار بعدازظهر ادامه خواهد داشت. به پیوست نقشهٔ دقیق محل اجرای کارگاه و شرح مختصری از روش تحلیل شغل یا حرفهٔ دیکوم تقدیم می‌شود. لطفاً ساعت ۸:۱۵ به اتاق C-۱ ساختمان ۱۹۶۰ برای دریافت کسب مجوز پارکینگ و پذیرایی مراجعه فرمایید.

چنانچه سوالی دارید لطفاً با شماره تلفن ۴۳۵۳-۲۹۲ تماس بگیرید. بی صبرانه در انتظار حضور شما در جمع خودمان هستیم.

ارادتمند،

جان آدامز

تسهیل گر دیکوم

پیوست‌ها، رونوشت به دکتر براون

برگهٔ اطلاعات دیکوم

دیکوم چیست؟(تدوین یک برنامهٔ درسی)

دیکوم یک رویکرد نسبتاً جدید و ابتکاری در تحلیل شغل و حرفه است. ثابت شده است دیکوم روش بسیار موثری است که می‌توان با استفاده از آن با سرعت و با صرف هزینهٔ نسبتاً کم، شایستگی‌ها یا تکالیف کاری را که اشخاص شاغل در حوزهٔ شغلی یا حرفه‌ای انجام می‌دهند تعیین کرد.

نمودار(نمایه) جدول حاصل از تحلیل شغلی دیکوم، نمایش گرافیکی و کامل از مهارت‌ها یا شایستگی‌های لازم برای شغلی است که مورد مطالعه قرار گرفته است. تحلیل حاصل از دیکوم را می‌توان به عنوان مبنایی برای موارد زیر استفاده کرد:

۱)تدوین برنامهٔ درسی

۲) یادگیری دانش‌آموز

۳) نیازسنجی‌های آموزشی

۴) ارزیابی عملکرد کارگر

۵) تهیهٔ آزمون شایستگی

۶) ملزومات جلسه ADA

۷) شرایط لازم ISO ۹۰۰۰

۸)........

از دیکوم به طور موفقیت آمیزی برای تحلیل شغل و حرفه‌ها در سطوح تخصصی، مدیریتی، فنی، مهارتی و نیمه مهارتی استفاده شده است. دیکوم بر اساس سه اصل زیر عمل می‌کند:

۱) کارگران خبره بهتر از هر فرد دیگری می‌توانند شغل خود را توصیف کنند یا توضیح دهند.

۲) هر شغل را می‌توان عملاً و کاملاً بر اساس تکالیف کارهایی تشریح کرد که کارگران موفق در آن حرفه انجام می‌دهند.

۳) تمام تکالیف کاری با دانش‌ها و مهارت‌ها، ابزارها، تجهیزات و رفتار کارگران ارتباط مستقیم دارد و کارگران باید تکالیف کاری را به طور صحیح انجام دهند.

گروهی متشکل از ۵ تا ۱۲ نفر خبره در هر زمینهٔ شغلی یا حرفه‌ای که با دقت انتخاب شده‌اند، اعضاء کارگاه دیکوم را تشکیل می‌دهند. اعضاء کارگاه دیکوم به طور مستقیم از بخش تجارت، صنعت یا مشاغل جذب می‌شوند. این کارگاه با هدایت یک تسهیل گر طی دو روز فعالیت، نمودار دیکوم را تهیه می‌کند. در فرایند اجرا از روش اصلاح شدهٔ بارش فکری(ذهنی) گروه‌های کوچک استفاده می‌شود تا با استفاده از خِرَد و تخصص جمعی، اتفاق نظر کمیته حاصل شود.

تسهیل‌گر دیکوم در طی هر یک از مراحل زیر با دقت کامل کارگاه دیکوم را هدایت و راهنمایی می‌کند:

۱) آشنایی با دیکوم

۲) بررسی زمینهٔ شغل یا حرفه

۳) شناسایی وظایف(زمینه‌های کلی مسئولیت شغلی)

۴) شناسایی تکالیف کاری خاص مربوط به هر وظیفه

۵) تعیین فهرستی از: دانش و مهارت‌های عمومی، ابزارها و تجهیزات، رفتارهای کارگران و گرایش‌ها یا زمینه‌های شغلی مهم در آینده.

۶) بررسی و اصلاح جمله‌های مربوط به وظایف و تکالیف کاری

۷) مرتب کردن جمله‌های وظایف و تکالیف کاری

۸) سایر گزینه‌ها به گونه‌ای که به حد مطلوب برسد.

شرکت کنندگان در کارگاه دیکوم به دلیل تخصص حرفه‌ای کنونی خود، نیاز به هیچ نوع فرایند آمادگی قبلی ندارند.

شرکت کنندگان در کارگاه‌های قبلی دیکوم بدون استثناء دریافته‌اند که این فعالیت، تجربه‌ای است که از لحاظ حرفه‌ای ایجاد انگیزه می‌کند و بسیار ارزشمند است.

برگهٔ مشخصات اعضاء کارگاه دیکوم

نام شرکت...............................

آدرس شرکت...

شخص رابط: نام.................................سمت...تلفن......................

.............................تاریخ تماس..............................

عضو کارگاه: نام..

آدرس..

تعداد سال‌های اشتغال به کار.....................................

هزینه، اگر صورت گرفته..

چگونگی برقراری ارتباط

اولیه: تلفنی..............(ذکر تاریخ) یادآوری......................(ذکر تاریخ)

نامه به شرکت.............. (ذکر تاریخ) نامهٔ تشکر......................(ذکر تاریخ)

نامهٔ تأییدیه..................(ذکر تاریخ)

جدول دیکوم ارسال شده.. (ذکر تاریخ)

سایر موارد...(ذکر تاریخ و شرح)

یادداشت:

قبل از آغاز کارگاه، چند تکلیف کاری مهم دیگر نیز وجود دارد که باید کامل شود. هر چند این عوامل ممکن است درجهٔ دوم(فرعی) محسوب شوند، ولی می‌توانند موفقیت کارگاه دیکوم را به میزان قابل توجهی تسهیل کنند.

کارت‌های اسامی افراد: تسهیل‌گر باید یک منشی را مامور کند که نام هر یک از اعضاء کارگاه دیکوم را به صورت چاپ شده آماده کند. روی کارت باید نام فرد و نام شرکت درج شود. هنگامی که نام افراد با حروف درشت و خوانا چاپ شود، شرکت کنندگان و تسهیل‌گر به راحتی می‌توانند با یکدیگر آشنا شوند. اسامی را به طور پررنگ و در هر دوطرف "کارت اسامی" چاپ کنید. به طوری که همهٔ اعضاء کارگاه دیکوم و تسهیل‌گر به راحتی بتوانند آن‌ها را ببینند.

لازم است درضمن مصاحبهٔ شخصی یا تماس تلفنی با هر یک از اعضاء کارگاه ، از او پرسیده شود که با چه نامی وی را می‌شناسند. درضمن املای صحیح نوشتن نام را هم بپرسید. کارت اسامی افراد اگر به خوبی تهیه شده باشد می‌تواند موجب شود که اولین برداشت افراد از سازمان شما بسیار مطلوب باشد، همچنین این کار به مقدار زیادی تعامل بین افراد را تسهیل می‌کند.

پارکینگ و امنیت: چنانچه کارگاه در محیط مدرسه برگزار می‌شود، تسهیل‌گر باید مطمئن شود که بخش حراست و امنیت در مورد تاریخ برگزاری و تعداد و اسامی مهمانان دعوت شده اطلاعات لازم را دارد. ایدهٔ خوبی است که از پرسنل امنیتی بپرسید مهمانان کجا باید پارک کنند و از آنان بخواهید به تعداد کافی برچسب پارکینگ در اختیار شما قرار دهند. ضمناً باید علائم خاصی را برای نشان دادن مسیر تهیه کنید تا از سرگردان شدن یا جریمه شدن افراد جلوگیری کنید. علاوه بر موارد ذکر شده تسهیل‌گر باید برای ایمنی شبانه اتاق‌ها و وسایل موجود در آن با سرایدار و کارمندان امنیتی، هماهنگی لازم را به عمل آورد. همچنین لازم است تاکید کند که "هیچ چیز نباید از روی دیوار برداشته شود".

پیام‌ها: تسهیل‌گر باید یک منشی را مامور ارسال پیام‌های تلفنی به اعضاء کارگاه کند. به منظور به حداقل رساندن اختلال‌های احتمالی در فرایند تحلیل، بهتر است که در اتاق جلسه، تلفن وجود نداشته باشد. توصیه می‌شود در اوقات استراحت پیام‌ها را به اعضاء کمیته انتقال دهید. البته ضرورت دارد یک تلفن برای پاسخ به تماس‌های ضروری در دسترس باشد.

روابط عمومی: بسیاری از موسسات می‌خواهند پتانسیل روابط عمومی مثبت ایجاد شده از اجرای کارگاه دیکوم را به حداکثر برسانند. بعضی از

مدارس و دانشکده‌ها با برخی شرکت‌ها همکاری می کنند تا از کارگاه درحال اجرا، خبر، فیلم، عکس یا گزارش‌های ویژه‌ای تهیه و منتشر کنند. اگر موسسه می تواند عکاس در اختیار بگذارد، معمولاً تسهیل‌گر مایل است تصویرهایی از کارگاه گرفته شود تا بتواند آن‌ها را برای شرکت کنندگان، شرکت‌هایی که همکاری کرده‌اند یا سایر رسانه‌های خبری ارسال کند.نصب تصویری از جدول تکمیل شده با اعضاء کمیته که جلوی دیوار ایستاده‌اند، تاثیر خوبی بر بسیاری از مخاطبان دارد.

تسهیل‌گر دیکوم می‌تواند با نمایندگان یک یا چند رسانهٔ محلی تماس بگیرد و ترتیب انجام مصاحبه‌هایی را با شرکت کنندگان در کارگاه دیکوم فراهم نماید. این گونه فعالیت‌ها باید در اوقات صرف نهار یا زمان استراحت انجام شود. معمولاً از نمایندگان رسانه‌های مختلف برای مشاهدهٔ بخشی از کارگاه دیکوم دعوت می‌شود. تحت هیچ شرایطی نباید به آن‌ها اجازه داده شود که طی مصاحبه با استفاده از دوربین به صورت مخفی یا تهیهٔ عکس ضمن برگزاری کارگاه، موجب پرت شدن حواس اعضاء کارگاه در خلال اجرای جلسات شوند. در صورت تمایل می‌توانید چند روز پیش از برگزاری کارگاه، فهرستی از اسامی شرکت‌ها و شرکت کنندگان در اختیار رسانه‌ها قرار دهید.

استقبال رسمی: اطمینان حاصل کنید که یکی از مسئولان رده بالای سازمان که قرار است به طور رسمی از اعضاء کمیته استقبال کند، فقط در مورد زمینهٔ حرفه‌ای، شرکت‌هایی که نمایندهٔ رسمی فرستاده‌اند، زمان جلسه و موارد مشابه آن صحبت کند. چنین استقبالی از سوی یک مسئول ارشد سازمان و بازدید سایر مسئولان، اهمیت اجرای کارگاه دیکوم را بالا می‌برد.

تکلیف کاری D-۱ [1]
هنگام ورود اعضاء کارگاه دیکوم به استقبال آن ها بروید

از اعضای کارگاه دیکوم به گرمی استقبال کنید

تسهیل گر باید هنگام ورود هر یک از اعضاء کارگاه دیکوم با روی باز و شور و شوق کامل به استقبال آنها برود و به آنها خوشامد بگوید. این حرکت، اولین گام برای برقراری تفاهم مثبت به شمار می‌آید. بنابراین این نکته بسیار اهمیت دارد که همواره به گونه‌ای با هر یک از اعضاء کارگاه دیکوم برخورد کنیم که موجب خوشحالی آنان شود. همیشه باید صادقانه از آنها سپاسگزاری کنیم.

در هنگام خوشامد گویی یا پس از آن، اجرای موارد زیر ضروری است:

الف- در صورت لزوم، برای آنها مجوز پارکینگ فراهم کنید

ب- میز پذیرایی را به آنها نشان دهید و از آنها بخواهید از خود پذیرایی کنند

پ- در صورت لزوم محل آویزان کردن کت، چتر یا هر وسیلهٔ دیگری که همراه دارند را مشخص کنید

ت- کارت نام و کارت شناسایی را(در صورتی که استفاده می‌شود) به آنها بدهید

ث- محل نشستن آنها را نشان دهید

ج- به سوال‌های آنها پاسخ دهید

تکلیف کاری D-۲: داده ها و اطلاعات شخصی مربوط به اعضاء کارگاه دیکوم را گرآوری کنید

داده ها و اطلاعات شخصی دقیق اعضای کارگاه دیکوم را گردآوری کنید

گاهی اوقات در حین برگزاری کارگاه لازم است از اعضاء کارگاه دیکوم بخواهید مشخصات فردی خود را در اختیار شما قرار دهند. این اطلاعات شامل مواردی مانند نام و نام خانوادگی، آدرس، آدرس رایانامه‌ای و شماره تلفن است. این نوع اطلاعات برای موارد زیر لازم است:

اطلاعات
• تکمیل جدول دیکوم • ارسال نامه های تشکر آمیز • گواهینامه و جدول چاپ شده دیکوم

همچنین ممکن است پس از اجرای کارگاه دیکوم، بخواهید برای راستی آزمایی تکالیف کاری و/یا تحلیل تکلیف کاری با آنها تماس بگیرید و کمک بخواهید. نمونه‌ای از نمون‌برگ(فرم) پیشنهادی که برای همین منظور تهیه شده است را می‌توانید در صفحهٔ ۱۶۱ ببینید.

۱- وظیفه ها را با D ۰۱ و D ۰۲ ...... و کارها را T ۰۱ D ۰۱ کدگذاری می کنید و به طور خلاصه آن را با T ۰۱۰۱ یا T ۰۱۰۲ ، .... می نویسید

تکلیف کاری D-۳
معارفه اعضاء کارگاه دیکوم

روال معمولی مراسم معارفه در کارگاه دیکوم این است که تسهیل‌گر دیکوم یا میزبان راس ساعت تعیین شده جلسه را به طور رسمی آغاز می‌کند و سرپرست یا نمایندهٔ موسسهٔ مرتبط با اجرای کارگاه دیکوم را معرفی می‌نماید. یکی از وظایف نمایندهٔ موسسه خوش‌آمد گویی رسمی به مناسبت ورود اعضاء کارگاه دیکوم است. هرچند باید استقبال رسمی مختصر باشد، ولی بسیار اهمیت دارد. از این رو لازم است یک مقام مسئول ارشد و در سطح بالا وظیفهٔ خوش‌آمد گویی به شرکت کنندگان را بر عهده بگیرد. همچنین تاکید بر آن داشته باشد که کمک آنان در بهبود برنامه‌های آموزشی موسسه بسیار اهمیت دارد. یادآور می‌شود که مراسم خوشامد گویی رسمی نباید به عنوان فرصتی برای سخنرانی عمومی جهت تبلیغ برنامه‌ها یا خدمات موسسه به کار رود. در صورتی که میزبان(هماهنگ کننده) و تسهیل‌گر دو فرد متفاوت باشند، پس از خوشامدگویی رسمی، میزبان کارگاه دیکوم تسهیل‌گر را به اعضاء کمیتهٔ کارگاه دیکوم معرفی می‌کند. هنگامی که میزبان به معرفی تسهیل‌گر می‌پردازد باید مهارت‌ها و تجربیات او را که با اجرای کارگاه دیکوم مرتبط است اعلام و تایید کند. در این مرحله مهم‌ترین نکته این است که معارفه باید بسیار مختصر و فقط مرتبط با فعالیت‌های اجرایی کارگاه دیکوم باشد.

همواره از اعضاء کارگاه دیکوم بخواهید تا خودشان را معرفی کنند. به عناوین شغلی توجه کنید زیرا ذکر عناوین می تواند نشانگر حضور مشاوران یا مدیران باشد.

در این مقطع تسهیل‌گر (یا تسهیل‌گران، در صورتی که گروهی کار می‌کنند) هدایت کارگاه را برعهده می‌گیرد تا بتواند فرایند اجرای کارگاه را برای دو روز بعد ادامه دهد. تسهیل‌گر باید بلافاصله فضایی دوستانه و گرم ایجاد کند تا حس همکاری شرکت کنندگان تقویت شود. تسهیل‌گر پس از بیان چند کلمه به عنوان خوشامدگویی شخصی، از هر یک از اعضاء شرکت کننده می‌خواهد که خود را به اختصار با ذکر موارد زیر معرفی کنند.

معرفی

- نام و نام خانوادگی
- نام شرکت یا ادارهٔ متبوعشان
- سمت کنونی و مدت زمانی که در آن سمت مشغول به کار بوده‌اند

این نوع معارفه معمولاً فضا را لطیف و خودمانی می‌کند. همچنین سبب می‌شود که اعضاء بتوانند اسامی یکدیگر را به طور صحیح تلفظ کنند. ایجاد چنین فضایی می‌تواند فرصت مناسبی را در اختیار شرکت کنندگان قرار دهد تا به راحتی هرآنچه را که احساس می‌کنند با تکلیف کاری مرتبط است به سایر اعضاء بگویند.

تسهیل‌گر باید به سرعت رابطهٔ خوبی را با هر یک از اعضای گروه برقرار نماید و آن‌ها را ترغیب کند تا فعالانه در این فرایند شرکت کنند.

تسهیل‌گر باید تلاش کند تا هرچه سریعتر رابطه‌ای صمیمانه با شرکت کنندگان برقرار کند.

بیان این موضوع که هر یک از اعضاء با چه دقتی به عنوان عضو خبره در حرفهٔ خاص خود برگزیده شده‌اند می‌تواند موجب برقراری صمیمیت بیشتر شود. لازم است تسهیل‌گر برگزیده شدن اعضاء را صادقانه به آنان تبریک بگوید. همچنین تسهیل‌گر باید به ضرورت و اهمیت مشارکت و کمک‌های فردی و جمعی شرکت کنندگان در فرایند اجرای کارگاه دیکوم تاکید کند.

یکی دیگر از کارهای تسهیل‌گر در این مرحله، معرفی منشی جلسه و توضیح مختصری در مورد فعالیت‌های او است. لازم است اعضاء کارگاه دیکوم بدانندکه منشی به عنوان عضوی از اعضاء کارگاه دیکوم محسوب نمی‌شود، اما باید حضور داشته باشد و به تسهیل‌گر کمک کند تا محتوای حاصل از مشارکت اعضاء به دقت ثبت شود.

چنانچه اساتید برنامهٔ دیکوم یا هماهنگ کننده‌ها به عنوان ناظر در جلسه حضور دارند، توصیه می‌شود که آنان هم به طور مختصر معرفی شوند تا بر میزان توجه آن‌ها به کار اعضاء کمیته تاکید شود. در صورت نیاز از معلم، آموزشگر، مربی یا استاد مرتبط با آن برنامهٔ آموزشی که قرار است در کارگاه دیکوم مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد مصرانه خواسته شود تا در حد امکان بر اجرای کارگاه دیکوم نظارت کنند.

تکلیف کاری D-٤ (T٠٤٠١)

ایجاد فضای صمیمانه و خودمانی

بسیاری از تسهیل‌گران تمایل دارند با طرح یک سؤال مناسب فضای صمیمانه را ایجاد کنند، مثلا می‌پرسند "اگر از طرف شخصی ناشناس مبلغ ۲۵۰ میلیون دلار به شما داده شود با آن پول چه می‌کنید؟" یا "آیا رویداد جالبی که چندان برجسته نیست در زندگی شما اتفاق افتاده است؟ تمایل دارید این رویداد را با دیگران درمیان بگذارید؟"سوال‌های دیگری که می‌تواند مناسب باشد به شرح زیر است:

- جالب‌ترین موضوعی که در سال گذشته در زندگی شما روی داده چیست؟
- اگر قرار باشد در قالب حیوان، درخت یا گل برای زندگی دوباره به زمین برگردید، چگونه زندگی تداوم می‌یابد؟ چرا؟

نکتهٔ اصلی این است که تسهیل‌گر باید فعالیتی مشارکتی و غیر تهاجمی آسان را انتخاب کند. به گونه‌ای که برای شخصیت و سبک رهبری تسهیل‌گر مناسب باشد. توجه داشته باشید که نباید فعالیتی انتخاب شود که وقت زیادی را بگیرد.

تسهیل‌گر باید نسبت به فرایند و محصول دیکوم دیدگاه مثبت داشته و نسبت به آن

انتخاب موضوع مناسب برای ایجاد فضای صمیمانه احساس خوبی را در افراد به وجود می آورد و موجب می شود که تعامل خوبی را با گروه برقرار کنند.

ابراز اشتیاق و علاقه کند. این نکته یکی از نکات بسیار مهم و حیاتی به شمار می‌آید. یکی از روش‌های بحث دربارۀ اجرای فرایند دیکوم در موسسه‌ها موفقیت آمیز بودن آن است.

مثلاً عنوان کند که آنان چگونه توانسته‌اند برنامه‌های درسی خود را توسعه دهند و آن‌ها را به روز کنند. البته، تسهیل گر دیکوم باید خیلی مراقب باشد تا این بحث بسیار کوتاه عنوان شود. طوری که در کارگاه دیکوم هرگز نباید شرکت کنندگان را مجبور کنید تا به مطالبی گوش دهند که بیشتر از نیاز آنان برای اجرای کارگاه دیکوم است. به دقت و با حوصله توضیح دهید که موسسۀ میزبان چگونه برنامه‌ریزی می‌کند تا بتواند از نتایج کار کارگاه دیکوم در اموری مانند تجدید نظر، ارتقا یا توسعۀ برنامه‌های آموزشی موجود در حیطۀ حرفه‌ای مورد نظر استفاده کند.

تسهیل گر می‌تواند به کارگران یادآوری کند که عمدۀ کار آنان توصیف تکالیف کاری است که هر روز انجام می‌دهند تا بتوانند شغل خود را به نحو موفقیت آمیزی به اجرا در آورند. این یادآوری به کارگران آرامش می‌دهد و نگرانی احتمالی آنان را از بین می‌برد.

تکلیف کاری D-۵ (T۰۵۰۱)
هنگام ورود اعضاء کارگاه دیکوم به استقبال آن ها بروید

پس از انجام معارفه، مسئولیت اصلی تسهیل گر آغاز می‌شود.

تسهیل گر باید در مورد تمام مراحل فرایند اجرای کارگاه دیکوم، توضیح اجمالی و دقیق ارائه دهد، این مطالب را باید با آرامش کامل و اثر گذاری عمیق بیان کند. معمولاً چند دقیقه پس از شروع جلسه، تسهیل گر می‌تواند انگیزه و شور و شوق شرکت کنندگان را برای اجرای دقیق کارگاه دیکوم تقویت کند یا از بین ببرد.

در این مقطع نسخه‌ای از برنامه و دستور کار اجرای کارگاه دو روزۀ دیکوم (رجوع به صفحۀ ۱۰۸) بین شرکت کنندگان توزیع می‌شود و به طور خلاصه مورد بررسی قرار می‌گیرد. از این طریق به شرکت کنندگان کمک می‌شود تا شناختی کلی از فرایند کامل اجرای کارگاه دیکوم به دست آورند. نکات مهم دستور کار مانند ساعات شروع و پایان جلسات را به شرکت کنندگان یادآور شوید و به سوالات آنان پاسخ دهید. اگر تا کنون فرصت نکرده‌اید مواردی مانند زمان استراحت، برنامه‌های نهار، محل اتاق استراحت و تلفن و نحوۀ ابلاغ پیام‌ها را توضیح دهید، اکنون می‌توانید به آن بپردازید.

تکلیف کاری D-٦
ارائه دلایل منطقی برای برگزاری کارگاه‌های خاص دیکوم

نمایندۀ رسمی موسسۀ مجری کارگاه دیکوم موظف است که به مدت پنج یا ده دقیقه، دلایل منطقی برگزاری کارگاه خاص دیکوم را توضیح دهد. زیرا با وجود توضیحاتی که ممکن است از طریق تلفن به اعضاء مدعو در کارگاه دیکوم داده شده باشد، احتمال دارد برخی از اعضاء نسبت به اجرای کارگاه دیکوم در مورد شغل خود توجیه نشده و سئوال‌هایی داشته باشند. حتی ممکن است این افراد تا حدی سردرگم بوده و از این موضوع یعنی اجرای کارگاه برای شغل خود نگران باشند. در محیط‌های آموزشی توصیۀ اکید می‌شود که یک مقام رسمی رده بالا مانند مدیر، سرپرست، رئیس دپارتمان، رئیس دانشکده یا معاون آموزشی دربارۀ چگونگی استفاده از اطلاعات گرد آمده در کارگاه دیکوم برای برنامه‌ریزی جدید یا توسعۀ برنامه‌های موجود و به روز کردن آن توضیح دهد. به این ترتیب میزان کارآیی و فعالیت اعضاء کارگاه دیکوم بیشتر خواهد شد. در شرکت‌ها یا ادارات دولتی، وقتی یک مقام مسئول رده بالا مانند مدیر یا مشاور، توضیحات کافی به کارگران ندهد،کارگران تصور می کنند که بدترین حادثه مانند تجدید ساختار، طراحی مجدد مشاغل یا لغو قراردادهای آن‌ها در حال وقوع است.

از نماینده رسمی مؤسسه مجری دیکوم درخواست کنید توضیح دهد که چرا این نوع کارگاه خاص دیکوم را اجرا می کنند. نماینده مزبور به سوال های اعضای مدعو کارگاه دیکوم نیز پاسخ می دهد

فردی که برای ارائۀ این توضیحات انتخاب می‌شود باید مورد اعتماد اعضاء کارگاه دیکوم باشد. معمولاً تسهیل‌گر دیکوم نمی‌تواند برای این منظور مناسب باشد و اعتماد کارگران را جلب کند. همچنین نمایندۀ موسسه باید فرصتی را در اختیار داشته باشد تا به سوال‌های اعضاء کارگاه دیکوم پاسخ دهد. معمولاً قبل از برگزاری کارگاه دیکوم، تسهیل‌گر با نمایندۀ موسسه دربارۀ این موضوع بحث می‌کند. هدف از بحث تعیین حدود و ثغور صحبت‌های نماینده و توجه به محدودیت‌های زمانی است.

تکلیف کاری D-٧ : تشریح نقش تسهیل گر ، اعضاء کارگاه، منشی ، ناظران و تدوین کنندگان برنامه درسی

پیش از آغاز فرایند دیکوم، تسهیل‌گر در مورد نقش اعضاء کارگاه، تسهیل‌گر، منشی، و ناظران توضیح می‌دهد و به طور اجمالی و صریح تمام فرایند اجرای کارگاه دیکوم اشاره می‌کند. رفتار و نگرش تسهیل‌گر باید به گونه‌ای باشد تا اعضاء کارگاه دیکوم را دلگرم کند و این باور را در آنان به وجود آورد که تسهیل‌گر می داند چگونه آن‌ها را یاری کند تا در قالب یک تیم با هم همکاری کنند و به نتیجۀ مطلوب دست یابند. لازم است هر یک از اعضاء ترغیب شوند تا مشارکت فعالانه‌ای در این فرایند داشته باشند. به یاد داشته باشید که کمک‌های فردی و جمعی آن‌ها همواره ضروری و مورد نیاز است.

برای مشاهده فهرست وظایف و تکالیف کاری تسهیل گر به جدول پژوهشی تسهیل گر دیکوم مراجعه کنید(قسمت داخلی جلد این کتاب را هم ببینید)

نقش تسهیل‌گر دیکوم

در این قسمت به نقش حساس تسهیل‌گر فرایند اجرای کارگاه دیکوم می‌پردازیم. هرچند معمولاً ضرورتی ندارد که در جلسات و فرایند اجرای دیکوم راجع به این اطلاعات به طور مفصل با شرکت کنندگان صحبت شود. اما هر فردی که می‌خواهد نقش تسهیل‌گر دیکوم را به درستی ایفا کند باید بداند که چه دانش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌هایی لازم دارد. در بخش مدیریت فرایند گروهی، به تعدادی از مهارت‌ها و نگرش‌های مشخص‌تر که برای تسهیل‌گر مورد نیاز است اشاره می کنیم.

کارشناس فرآیند (تسهیل گر) و کارشناس محتوا (اعضای کارگاه)

لازم است تسهیل‌گر نقش خود را ابتدا به عنوان تسهیل‌گر دقیقاً مشخص کند سپس اعتبار خود را در مقام کارشناس فرایند دیکوم به اثبات برساند. در ضمن باید بر نقش اعضاء کارگاه دیکوم به عنوان کارشناسان حرفه یا محتوا به طور صریح صحه بگذارد. لزومی ندارد تسهیل‌گر در مورد حرفه‌ای که قرار است مورد تجزیه تحلیل قرار گیرد اطلاعات کامل داشته باشدو معمولاً باید یادآور شود که بهتر است تسهیل‌گر دیکوم در مورد حرفهٔ مورد نظر آگاهی و اطلاعات جامع نداشته باشد. بدین ترتیب، احتمال اینکه تسهیل‌گر سوگیری‌های شخصی خود را در فرایند تحلیل دیکوم دخالت دهد کمتر می‌شود.

به نظر می‌رسد کار تسهیل‌گر ساده باشد، اما درواقع نقش پیچیده و دشواری دارد. تکالیف تسهیل‌گر دیکوم به شرح زیر است:

- اعضاء کمیته را نسبت به فرایند دیکوم علاقمند و سازگار کند.
- اعضاء کارگاه را در طی تحلیل تکالیف کاری هدایت نماید و نظرات آن‌ها را جویا شود.
- هر جملهٔ پیشنهادی برای تکلیف کار را زیر سوال ببرد.
- در هر مورد توافق نظر گروه را بدست آورد.
- بحث را طوری هدایت کند که به هدف نزدیک باشد و فرایند را طبق جدول زمان‌بندی پیش ببرد.

بنابراین برای رسیدن به اهداف اشاره شده، تسهیل‌گر باید برای اجرای فرایند دیکوم به خوبی تعلیم ببیند و مهارت بسیار بالایی را در پویایی و تحرک گروهی داشته باشد.

چون تهیهٔ جدول دیکوم فعالیت نسبتاً جدیدی است و معمولاً اعضاء کارگاه دیکوم با پیش‌نیازهای این امر آشنا نیستند، لذا تسهیل‌گر باید بتواند چارچوب یکپارچه‌ای را در اختیار شرکت کنندگان قرار دهد تا در آن محدوده عمل کنند.

تسهیل‌گر باید تاکید کند که شرکت کنندگان در همان محدودهٔ چارچوب خاص تعریف شده عمل کنند. وی باید معیارها، دستورالعمل‌ها، مجموعه‌ای از رهنمودها و تجزیه و تحلیل‌ها را در اختیار شرکت کنندگان بگذارد و آن‌ها را در انجام تکالیفشان یاری دهد.

تسهیل‌گر باید درک و شناخت کاملی از فرایند دیکوم داشته باشد و تضمین کند

سوال مهم:
چه چیزی باید تدریس شود؟

که همهٔ قوانین مهم به طور دقیق اجرا می‌شود. همچنین تسهیل‌گر باید همهٔ اعضاء کارگاه دیکوم را ترغیب کند تا مشارکت فعالی داشته باشند. شاید مهم‌ترین مسئولیت تسهیل‌گر اصرار بر این باشد که باید جملات صریح و روشنی برای وظایف و تکالیف کاری تدوین گردد. این جملات باید مطابق با معیارهای تعیین شده برای تکالیف کاری هر شغل و معیارهای مشخص شده برای جملات تکالیف کاری باشد. به عبارت دیگر تسهیل‌گر باید کارشناس و خبره در زمینهٔ تعیین فعل‌ها باشد و در اغلب موارد بتواند به اعضاء گروه کمک کند. جملات باید به گونه‌ای تنظیم شوند که فعل‌های مربوط به وظیفه، تکالیف کاری و مرحلهٔ کار از یکدیگر متمایز و قابل تشخیص باشند. به طور مثال اگر در جمله‌ای فعل "هماهنگ کردن" استفاده می‌کنیم، این فعل در عبارت "هماهنگ کردن آموزش" برای وظیفه به کار می‌رود و برای تکلیف کاری مناسب نیست.

تسهیل‌گر باید بداند چگونه تحقیق و پرس‌وجو کند تا شرایط واقعی استفاده از فعل را برای وظیفه، تکلیف کاری یا مراحل کار بیابد.

افعالی مانند راه‌انداختن در عبارت "راه‌اندازی دستگاه چمن‌زن" افزودن در عبارت "افزودن روغن" چون معرف اعمال دقیق و جزیی و شامل یک مرحله است به عنوان افعال مرحلهٔ کار استفاده می‌شود. این افعال چنان‌چه قابل تعمیم به چند مرحله نباشد نمی‌توانند به عنوان افعال تکلیف کاری در جمله قرار گیرند.

یکی دیگر از کارهای تسهیل‌گر دیکوم، تعیین وابسته‌های توصیفی مناسب برای هر یک از جملات تکلیف کاری است. وابسته‌های توصیفی هر جمله باید مستقل باشد. با وجود این که تکلیف کاری یا کار "زدن چمن" کاملاً شفاف و روشن است، جملات "تهیهٔ یک طرح" و "ارزیابی عملکرد" چندان واضح نیستند. زیرا مشخص نیست چه نوع طرحی لازم است، چه کسی را و در چه محدوده‌ای باید ارزیابی کنیم؟

در جلسات کارگاه دیکوم باید به طور مکرر از اعضاء کارگاه سوال شود که یک یا چند کلمه را بیان کنندتا برای نوشتن یک جملهٔ "کاملا واضح و شفاف" برای تکلیف کاری کمک کننده باشد.

تسهیل‌گر مسئولیت فوق‌العاده مهمی برای کنترل کیفیت فرایند کار و نوشتن جملات دارد. او باید اطمینان حاصل کند که فعل‌ها، وابسته‌های توصیفی و مفعول‌های مربوط به هر جمله برای وظیفه، کار و مراحل کار به درستی انتخاب شده‌اند.

در درجهٔ اول تمام این مسئولیت‌ها باید در زمان خود و سریع انجام شود، زیرا اجرای مراحل کار در کارگاه دیکوم پیوستگی و شتاب خاصی را می‌طلبد. تسهیل‌گر باید همهٔ مسائل را حل کند و راهنمایی‌های لازم را در محدودهٔ زمانی دو روزه که برای کارگاه اختصاص یافته است ارائه دهد. در زمان اجرای کارگاه تسهیل‌گر فرصت چندانی ندارد که بخواهد در مورد چگونگی حل مشکلات پژوهش و جست‌وجو کند، یا برداشت و توضیح کارشناس دیگری را جویا شود. یادآور می‌شود در کارگاه‌هایی که تسهیل‌گری بر عهدهٔ یک گروه باشد امر مشاوره و دریافت نظرات یا مذاکره با سایر دست‌اندرکاران برنامهٔ درسی مجاز است. از این رو تسهیل‌گر باید از قبل مهارت‌های خود را پرورش دهد تا بتواند در برابر شرایطی که طی فرایند اجرای کارگاه پیش می‌آید از خود واکنش مناسب نشان دهد.

اعضاء کارگاه فرایند اجرای دیکوم متعهد هستند که تصمیم بگیرند چه مهارت‌هایی را باید به دانش‌آموزان آموزش دهند. البته هدف دانش‌آموزانی است که قصد دارند در آینده وارد بازار کار شوند. از این رو نقش شرکت کنندگان(اعضاء) در تدوین موفقیت آمیز جدول معتبر و قابل استناد دیکوم بسیار حساس و با اهمیت است. هرچند قبلاً موارد زیادی در ارتباط با انتخاب اعضاء کارگاه دیکوم عنوان شده است، اما ذکر چند نکتهٔ دیگر که مرتبط با اهمیت نقش آنان در تصمیم‌گیری است می‌تواند در این مقطع از فرایند سودمند باشد.

نقش شرکت کنندگان دیکوم

نقش شرکت کننده در کارگاه دیکوم بسیار مهم و منحصر به فرد است. در جلسات کارگاه دیکوم از شرکت کنندگان به طور فردی و به طور جمعی خواسته می‌شود که شغل‌های خود را به طور کامل توصیف کنند و همهٔ تکالیف کاری (کارها) مهمی که به طور مستمر در شغل خود انجام می‌دهند را شناسایی نمایند. شرکت کنندگان، کارشناسان محتوایی هستند زیرا آن‌ها باید در مورد آنچه که واقعاً در شغل ایشان اهمیت دارد، بحث و مناظره و حتی گاهی جدال لفظی کنند.

بدلیل نقش حساس این شرکت‌کنندگان ، کیفیت نهایی جدول دیکوم تا حد زیادی بستگی به انتخاب دقیق اعضاء کارگاه دیکوم دارد. این افراد کارشناسانی هستند که از رده‌های کارگران شاغل در حرفه یا ناظران مستقیم آنان انتخاب می‌شوند. افراد منتخب باید در زمان انتخاب شاغل باشند و هر روز در محل کار خود حضور یابند. افراد مدعو به عنوان عضو در کارگاه دیکوم باید افرادی با تجربه، آشنا با علم روز و فناوری‌های نوین و مطلع باشند. با توجه به فرایند دیکوم و تعاملی بودن آن افراد مدعو باید قدرت بیان خوبی داشته باشند و بتوانند در محیط گروهی به خوبی تعامل کنند.

برای همهٔ موارد مرتبط با مهارت‌های لازم برای حرفه، باید به شرکت کنندگان(اعضاء) اختیار تصمیم‌گیری داده شود. اگر تسهیل گر دیکوم به آن‌ها بگوید که آنان کارشناس خبره هستند، و همگام با پیشروی تحلیل تکالیف کاری، با دقت به صحبت‌های آن‌ها گوش دهد، آن‌ها نقش تصمیم‌گیری جمعی را می‌پذیرند و در نهایت تحلیل خوبی را ارائه می‌دهند. اما اگر تسهیل گر به آن‌ها بگوید که کارشناس هستند ولی در فرایند تحلیل بیش از حد رهنمود ارائه کند، طولی نمی‌کشد که همکاری و حمایت اعضاء کارگاه دیکوم را از دست می‌دهد.

نقش منشی و ناظران (مشاهده کنندگان)

منشی دستیار تسهیل گر است، کار او این است که مطالب اعضاء کارگاه دیکوم را بر اساس راهنمایی‌های تسهیل گر ثبت و مستند سازی کند. توصیه می‌شود قبل ازشروع کارگاه، نقش منشی‌ها را به طور صریح و واضح برای افرادی که قرار است آن را اجرا کنند، توضیح دهید.

نقش ناظران دقیقاً مشاهدهٔ جلسات است. از ناظران انتظار مشارکت نمی‌رود و آنان اجازه ندارند در بحث‌ها مشارکت داشته باشند. در صورتی که اندازه و موقعیت محل اجرای جلسهٔ دیکوم این امکان را داشته باشد که افرادی بتوانند بدون ایجاد اختلال بر فرایند دیکوم نظارت داشته باشند حضور آنان بلامانع است. ناظران با حضور خود در این جلسات می‌توانند دانش خود را در زمینهٔ استفاده از فرایند اجرای کارگاه دیکوم از طریق مشاهدهٔ مستقیم جلسات، افزایش دهند. این فرصت به بسیاری از موسسات و شرکت‌ها این امکان را داده است که به منظور استفاده از فرایند اجرای دیکوم، بتوانند حمایت سایر مربیان، سرپرستان و مدیران را جلب و تقویت کنند.

چنانچه حضور کارکنان آموزشی به عنوان ناظران جهت مشاهدهٔ فرایند اجرای کارگاه دیکوم، الزامی نباشد، به طور جدی توصیه می‌شود این افراد در کارگاه دیکومی که در ارتباط با رشتهٔ آموزشی آنان برگزار می‌شود به عنوان ناظر(مشاهده‌گر) حضور داشته باشند. این عده می‌توانند از طریق مشاهدهٔ کارگاه دیکوم، آخرین اخبار فنی و ارزشمند مربوط به چگونگی تغییر و تحول در رشتهٔ آموزشی خود را کسب کنند. این عده می‌توانند در اوقات استراحت و نهار با کارگران خبره مذاکره نموده و از این طریق با صنایع جدید ارتباط برقرار کنند.

روش دیگر تهیهٔ فیلم از بخش‌های مختلف کارگاه دیکوم است. پس از اجرای کارگاه می‌توان فیلم تهیه شده را در اختیار معلمان، اساتید، سرپرستان و مدیران علاقمند قرار داد. از آنجا که معمولا برخی از قسمت‌های کارگاه یکنواخت یا تکراری می‌شود، می‌توان با یک تدوین کیفی مناسب، فیلمی در حدود ۳۰ تا ۶۰ دقیقه تهیه کرد. در این فیلم صرفاً به نکات مهم کارگاه اشاره می‌شود.

نقش تدوین کنندگان برنامهٔ درسی

نقش تدوین کنندگان برنامهٔ درسی تهیهٔ محتوای آموزشی مبتنی بر نتایج حاصل شده در کارگاه دیکوم است. توصیه می‌شود که تدوین کنندهٔ برنامهٔ درسی به عنوان ناظر یا منشی در کارگاه حضور یابد. این حضور می‌تواند کمک موثری در تهیهٔ تحلیل تکالیف کاری و فعالیت‌های مربوط به تدوین برنامهٔ درسی بنماید. تدوین برنامهٔ درسی از فعالیت‌هایی است که پس از اجرای کارگاه انجام می‌شود. برای مشاهدهٔ فهرستی از تکالیف کاری خاصی که معمولاً به وسیلهٔ تدوین کنندگان برنامهٔ درسی انجام می‌شود به صفحات ۳۴-۳۳ (مدل SCID) که در مقدمهٔ این کتاب راهنما آمده است مراجعه کنید.

تکلیف کاری D-۸ (T۰۸۰۱)

ارائه فلسفه و مفاهیم دیکوم

توصیه می‌شود به عنوان بخشی از فرایند آشنایی از چند اسلاید، نمونه‌هایی از جدول دیکوم و فهرستی از تکالیف کاری مربوط به شغل و معیارهای مرتبط با نوشتن جملات تکالیف کاری استفاده شود. در ضمیمهٔ A نمونه‌هایی از مهم‌ترین اسلایدهای پیشنهادی آمده است. چهار نمونه جدول پژوهشی دیکوم را می‌توانید در قسمت داخلی پشت جلد این کتاب مشاهده کنید. محتوای مربوط به تهیهٔ جملات تکالیف کاری(قسمت‌های D-۳۱ تا D-۳۴) نیز در انتهای همین قسمت قرار دارد.

هدف از ارائهٔ این قسمت توجیه مختصر و اجمالی کارگاه دیکوم و در راستای بررسی فلسفه و مبانی اساسی دیکوم است. تمرکز اصلی این بخش بر مواردی است که اعضاء کارگاه دیکوم باید در هنگام شروع کار بدانند. در این مقطع نباید بر همهٔ مواردی تمرکز کنید که ممکن است در ادامهٔ فرایند، اعضاء کارگاه به آن نیاز داشته باشند. معمولاً در طول فرایند اجرا تسهیل‌گر رهنمودهایی را که قبلاً ارائه داده است تقویت می‌کند و رهنمودهای جدیدی نیز ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر، اطلاعات مورد نظر در طی اجرای دوره و متناسب با نیاز، به تدریج به اعضاء انتقال می‌یابد.

با توجه به این نکته، یک طرح(طرح درسی) کلی و پیشنهادی برای جلسهٔ آشنایی با فرایند دیکوم در قسمت‌های D-۲۷ و D-۲۸ عرضه می‌شود. در این مقطع اسلایدهای پیشنهادی و مراحل فرایند آشنایی با دیکوم را نشان دهید و دربارهٔ هر قسمت توضیح مختصری ارائه کنید. در قسمت‌های D-۲۹ و D-۳۰ اسلایدهای مکمل همراه با توضیحات مختصر هر یک به صورت فهرست وار آمده است. نمونه‌هایی از اسلایدهای پیشنهادی و مکمل آن را در ضمیمهٔ A مشاهده می‌کنید.

این اسلاید تصویری از نقش آفرینان اصلی فرایند اجرای دیکوم را نشان می‌دهد، که در آن اعضاء کارگاه شامل کارگران خبره و تسهیل گر حضور دارند. همچنین چگونگی استفاده از دیوار برای نمایش کارت‌های پر شده مربوط به وظایف و تکالیف کاری شناسایی شده را به صورت نمودار به تصویر می‌کشد. برای شروع کار نمایش این اسلاید بسیار عالی، معنادار و اثرگذار است.

وجود شکاف بین آموزش و صنعت

از این اسلاید استفاده کنید تا یادآور شوید که اختلاف قابل توجهی بین وضعیت موجود یعنی آنچه که در حال حاضر در مدارس، دانشگاه‌ها و دوره‌های کوتاه مدت صنایع تدریس می‌شود و نیاز واقعی بازار کار وجود دارد. این اختلاف بسیار جدی و اصلاح آن نیز پر هزینه است. تدوین کنندگان برنامهٔ درسی و مجریان برنامه باید برای کاهش این اختلاف در حد ممکن تلاش کنند، زیرا این شکاف به همهٔ افراد جامعه و دست‌اندرکاران آسیب می‌رساند.

برنامه درسی

از این اسلاید استفاده کنید تا به اختصار به شیوه‌های سنتی برنامهٔ درسی اشاره کنید. پنج شیوهٔ اول مانند "آنچه که بهتر بلدیم" که در فهرست آمده است شیوه‌هایی را بیان می‌کند که برای تصمیم‌گیری در مورد تدوین برنامهٔ درسی حرفه‌ای و مبتنی بر صنعت، مناسب و قابل قبول نیست. در ادامه تاکید کنید که موثرترین شیوه این است که تعیین کنیم" دانش‌آموز/کارگر برای موفقیت در شغل خود چه محتوای آموزشی را نیاز دارد". اتخاذ تصمیم قابل توجیه محتوای مربوط به آنچه که باید تدریس گردد، مستلزم تحلیلی دقیق و پویا است.

«خطاهای فاحش» در برنامه درسی

از این اسلاید استفاده کنید تا متذکر شوید که دو دسته خطای فاحش و عمده وجود دارد که با تدوین برنامهٔ درسی مرتبط است:

۱) ناتوانی در تدریس "آنچه که باید تدریس شود". این به معنای کنار گذاشتن آخرین و جدیدترین مهارت‌ها، دانش‌ها ، روش‌ها و فرایندهایی است که در تجارت و صنعت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲) تدریس "آنچه که نباید تدریس شود". می‌توانید آن را نوعی بیماری ناشناخته(سندروم) یا "یادداشت‌های قدیمی و زرد رنگ" بنامید.

کارشناسان برنامهٔ درسی غالباً تخمین می‌زنند که در برنامهٔ درسی موجود ترکیبی از این خطاها، وجود دارد که درصد آن مشخص نیست. به طور تقریب ممکن است در هر برنامهٔ درسی حدود ۵۰ درصد یا بیشتر از این نوع خطاها وجود داشته باشد.

نمونه اسلایدها

دیکوم چیست ؟

سر واژه ای است از عبارت
Developing a Curriculum
به معنی تدوین یک برنامه درسی

فرایندی برای :
١- تحلیل شغل
٢- تحلیل حرفه
٣- تحلیل فرآیند
٤- تحلیل عملکرد

مورد استفاده برای
-معلمان
- مربیان بخش های تجارت، صنعت
- ادارات دولتی و نظامی

علت استفاده آن :
- اثر بخشی آن
- سرعت بالا
- هزینه کم

فلسفه دیکوم

- کارگران خبره دقیق تر از هر فرد دیگری می توانند شغل خود را تعریف و تشریح کنند.
- روش مؤثر و دقیق برای توصیف یک شغل ، تشریح دقیق تکالیف کاری آن شغل است که به وسیله کارگران خبره انجام می شود.
- برای این که همه تکالیف کاری به درستی انجام شود نیاز به دانش، مهارت ها ، ابزار و رفتارهای خاص کارگران است.

نمودار ترسیمی روابط بین شغل ، وظیفه و تکلیف کاری

کل شغل	
شغل به وظایف تقسیم می شود	126
شغل به وظایف و تکالیف کاری تقسیم می شود	126

نمودار ترسیمی روابط بین شغل ، وظیفه و تکلیف کاری

برنامه درسی

پردازش داده ها	حسابداری
انگلیسی	تبلیغات
ریاضیات	مکانیک اتومبیل
فروش	کامپیوتر

آیا باید تدریس کنیم؟

- آنچه را که بهتر می دانیم؟
- آنچه تاکنون به ها تدریس کرده اند؟
- آنچه که ازتدریس آن لذت می بریم؟
- آنچه که تجربه داریم ؟
- آنچه که برحسب اتفاق در متون درسی آمده است؟

.... یا ....

- آنچه را که دانش آموز یا کارگر برای موفقیت در شغل خود بیشتر به آن نیاز دارد؟

خطاهای فاحش

- خطاهای فاحش در برنامه درسی
- ناتوانی در تدریس آنچه که باید تدریس شود
- تدریس آنچه که نباید تدریس شود

فرآیند اجرای دیکوم ، این خطاها را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد.

دیکوم چیست ؟

سرواژهٔ دیکوم را تعریف کنید. تفاوت بین تحلیل شغل (یک شغل واحد) و تحلیل حرفه‌ای(چند شغل مرتبط) را توضیح دهید. تحلیل فرایند را شرح دهید. تحلیل فرایند مستلزم تحلیل از سوی گروه‌های مختلف کارگرانی است که به طور مشترک یک فرایند اجرایی مهم یا یک قسمت از سامانهٔ فرعی کاررا انجام می‌دهند.

کاربران عمده عبارتند از:

معلمان و اساتید متوسطه و پس از متوسطه فنی و حرفه‌ای- ۴۰ درصد

مربیان تجارت و صنعت- ۴۰ درصد

مربیان نظامی و دولتی- ۲۰ درصد

تاکید بر این داشته باشید که چون دیکوم موثر، سریع و کم هزینه است، آمیزه‌ای قوی و محکم را تشکیل می‌دهد، از این رو بسیار اهمیت دارد.

از اعضاء بخواهید که سئوالات خود را مطرح کنند.

فلسفه دیکوم

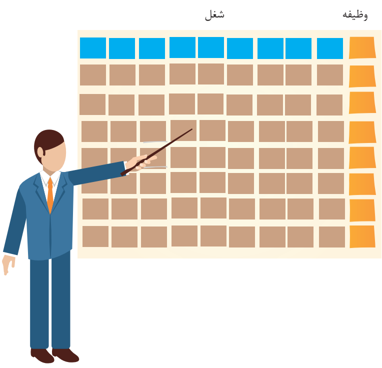
سه نکتهٔ ذکر شده در اسلاید را تشریح کنید و معنی آن‌ها را به طور کامل توضیح دهید. تذکر دهید که بحث و مناظره در بارهٔ فرض اول بسیار سخت است و زمان بیشتری را می‌طلبد. منظور از جملهٔ دوم این است که اعضاء کارگاه از طریق فرایند دیکوم، دقیقاً آنچه را که انجام می‌دهند، تشریح می‌کنند. فرض سوم در ارتباط با موارد بسیاری است که کارگر در شغل خود به صورت موفقیت آمیز عمل کند. اطلاعات مرتبط با جملات بخش دوم و سوم از سوی کارگران خبرهٔ حاضر در جلسات دیکوم شناسایی و تشریح می‌شود.

تکلیف کاری ۹-D (D۰۹۰۱)

بررسی یک نمونه جدول دیکوم با کیفیت مطلوب

نمایش نمودار ترسیمی روابط بین شغل، وظیفه و تکالیف کاری

از این اسلاید استفاده کنید تا فرایند کامل تحلیل شغل به وظیفه و وظایف به کارها برای اعضاء کارگاه دیکوم روشن و قابل درک شود. پس از توصیف این اسلاید باید اعضاء در ارتباط با فرایند کامل تحلیل شغل و حرفه اطلاعات کافی داشته باشند و تا حدودی مسلط شوند. برای روشن شدن موضوع هر بخش از نمودار را به طور کامل توضیح دهید. خاطر نشان کنید که دامنهٔ وظایف(تعداد ۶-۱۲ وظیفه) و دامنهٔ تکالیف کاری (تعداد ۷۵-۱۲۵ کار) برای اکثر مشاغل و حرفه‌ها صدق می‌کند ولی گاهی ممکن است استثناهایی نیز وجود داشته باشد.



بررسی یک نمونه جدول دیکوم که دارای کیفیت مطلوب است

در این مقطع، باید دستگاه پروژکتور اورهد (یا ویدئو پروژکتور) را خاموش کنید، اگر چراغ‌ها را کم نور یا خاموش کرده بودید آن‌ها را به حالت عادی برگردانید و یک نمونه جدول دیکوم را که کیفیت مطلوب دارد، بین اعضاء توزیع کنید.

توضیح دهید که این نمونه مشابه جدولی است که کارگاه دیکوم، ظرف دو روز آینده تهیه خواهد کرد. سپس با دقت و بتدریج ویژگی‌های جدول دیکوم را به شرح زیر توضیح دهید:

قسمت بالا

- عنوان شغل/حرفه
- اسامی کارگران خبره، شرکت‌ها/ادارات آن‌ها و شهرها
- اسامی تسهیل گران دیکوم
- پشتیبانی مالی و/یا برگزار کنندگان کارگاه
- تاریخ روزهایی که کارگاه برگزار شده است

قسمت پایین(جدول)

- وظایف مربوط به شغل در ستون سمت چپ چارت نوشته می‌شود. دو یا سه وظیفه را کلمه به کلمه بررسی کنید. یادآور شوید که هر وظیفه با یک فعل آغاز می‌شود، دارای یک مفعول و معمولاً یک وابستهٔ توصیفی است.
- تکالیف کاری (کارها) هر شغل در ردیف‌هایی بدنبال هر وظیفه قرار می‌گیرد. در این مرحله نیز مانند وظایف، دو یا سه تکلیف کاری را بررسی کنید و به افعال، مفعول‌ها و وابسته‌های توصیفی اشاره نمایید.

پشت جدول دیکوم

- دانش و مهارت‌های عمومی. متذکر شوید که این موارد بسیار اهمیت دارد زیرا امکانات لازم را برای بسیاری از کارها فراهم می‌کند.
- رفتارهای کارگر. این خصلت‌ها و نگرش‌ها فوق‌العاده مهم هستند زیرا حمایت کنندهٔ فرایند اجرایی تکلیف کاری هستند.
- ابزارها، تجهیزات، ملزومات و مواد. این موارد نیز برای اجرای تکلیف کاری ضرورت دارند.
- روندها/زمینه‌های شغلی آینده. این عوامل نشان می‌دهد که چگونه ممکن است به مرور زمان شغلی تغییر کند یا حذف شود.
- سرواژه‌ها. سرواژه‌ها ممکن است اختیاری به شمار آیند. اما سرواژه‌هایی را که در طی کارگاه مطرح می‌شوند و کاربرد زیاد دارند در جدول دیکوم بگنجانید.

واژه‌ها و اصطلاحات کلیدی

این اسلاید به اختصار وظایف، تکالیف کاری(کارها)، مراحل کار و اصطلاحات مهمی را توضیح می‌دهد که در فرایند دیکوم بیشتر کاربرد دارد و با آن مرتبط است. هر اصطلاح را توضیح دهید مثالی را هم ارائه کنید تا به تشریح دقیق معنا و مفهوم آن کمک کند.

مثال – ۱ از شغل، وظیفه، تکلیف کاری و مرحلهٔ کار

از این دو مثال استفاده کنید تا بتوانید تفاوت‌های بین اصطلاحات ذکر شده را تشریح کنید. در این مرحله باید اعضاء کمیته وارد بحث شوند. از آن‌ها بخواهید تا مثال‌های دیگری را شناسایی کنند. مثلاً بپرسید: "چه وظایف دیگری باید در خانه انجام شود؟" یا" چه تکالیف دیگری برای نگهداری حیاط، لازم است؟" ممکن است با پیشرفت کار متوجه شوید که بررسی و مرور دوبارهٔ این مثال‌ها در فرایند اجرای کارگاه ضرورت دارد.

مثال-۲ از شغل، وظیفه، تکلیف کاری و مرحلهٔ کار

می‌توانید از این مثال‌ها یا مثال‌های دیگر به عنوان جایگزین استفاده کنید. شاید این مثال‌ها برای مخاطبان حاضر در کارگاه دیکوم مناسب‌تر باشند. همچنین از کارگران خبره بخواهید تا تکالیف کاری و مراحل کار دیگری را برای شغل مالک ماشین، والدین یا مشاغل دیگر یا شغل خود بیان کنند.

واژه ها و اصطلاحات کلیدی

- **وظایف :**
- خوشه ای تکالیف کاری مرتبط با هم
- معمولاً ۱۲-۶ وظیفه برای هر شغل
- **تکالیف کاری (کارها) :**
- واحدهای کاری معنادار و مشخص
- معمولاً ۲۰-۶ تکلیف برای هر وظیفه
- ۱۲۵-۷۵تکلیف‌برای‌هرشغل
- **مراحل کار**
- اجزا یا فعالیت های مشخص که برای انجام هر کار لازم است
- معمولاً برای هر کار دو یا چند مرحله کار وجود دارد

نمونه اسلاید وظیفه، کار و مراحل

مثال هایی از شغل ، وظیفه ، تکلیف کاری و مرحله اول (شماره ۱)

شغل : خانم خانه دار
وظیفه: تهیه غذا
تکلیف کاری : پختن غذا
مرحله کار :
مخلوط کردن مواد لازم

شغل : مالک خانه
وظیفه: نگهداری حیاط
تکلیف کاری : چمن زنی
مرحله کار:
راه اندازی دستگاه چمن زنی

نمونه اسلاید وظیفه، کار و مراحل

مثال هایی از شغل ، وظیفه ، تکلیف کاری و مرحله اول (شماره ۱)

شغل : مالک ماشین
وظیفه: نگهداری وسیله نقلیه
تکلیف کاری : تعویض روغن موتور
مرحله کار : تخلیه روغن قدیمی

شغل : والدین
وظیفه: تأمین پوشاک فرزندان
تکلیف کاری : خرید لباس های مدرسه
مرحله کار:
انتخاب اندازه مناسب لباس

تکلیف کاری D-۱۰ (T۰۱۰۰۱) به اعضاء کارگاه دیکوم

چگونگی نگارش جملات مربوط به وظیفه و تکلیف کاری را آموزش دهید

رهنمودهایی برای نوشتن جمله‌های وظیفه

از رهنمودهای ذکر شده در اسلاید استفاده کنید و در کنار آن مثال‌هایی "روزمره" که برای اعضاء کارگاه دیکوم آشنا باشند مطرح کنید. معمولاً نمونه‌هایی از وظایف مانند "نگهداری از حیاط "، "نگهداری از خانه"، "نگهداری ماشین"،" مراقبت از فرزندان" یا "تهیهٔ غذا" به کارگران خبره کمک می کند تا به تفاوت بین وظایف و تکالیف کاری که ممکن است مولفه‌های آن‌ها مشابه باشند پی ببرند.

تدوین جمله های تکلیف کاری

این اسلاید به کمک مثال‌هایی که در آن آمده است مطالب بیان شده در مورد تکالیف کاری مندرج در نمونهٔ جدول دیکوم را تایید می‌کند. کارگران خبره باید سه قسمت اصلی جمله‌های تکلیف کاری را به طور دقیق بشناسند. فقط معدودی از جمله‌ها است که بدون وجود وابستهٔ توصیفی می‌تواند، روشن و صریح باشد. مثلاً در جملهٔ "تهیهٔ یک طرح" ضرورت وجود وابستهٔ توصیفی کاملاً مشهود است. اکنون فرصت مناسبی است که اعضاء کارگاه دیکوم را به بحث در مورد اجزای جملهٔ تکلیف کاری و مثال‌های آن وادار کنید. به منظور کسب نتیجهٔ مطلوب توصیه می‌شود قسمت‌های D-۳۱ تا D-۳۴ را بین اعضاء توزیع کنید. در این صفحات چگونگی تدوین جمله‌های تکلیف کاری بررسی شده است.

رهنمودهایی برای نوشتن جمله های مربوط به وظیفه

ویژگی های جمله های وظیفه:

- حیطه های بزرگ کاری را از لحاظ اجرا ، توصیف می کنند.
- عنوانی برای خوشه ای از تکالیف کاری مرتبط هستند.
- تعداد وظایف برای هر حرفه معمولاً بین ۲۰-۶ وظیفه است.
- هر وظیفه شامل یک فعل ، یک مفعول و معمولاً یک وابسته توصیفی است.
- عمومیت دارند و معمولاً عبارت خاص یک شغل در دست اجرا نیستند.
- هر وظیفه می تواند ۶تا ۱۲ شغل را در بر گیرد.
- مستقل نیستند و بدون اشاره به شغل خاص ، معنادارند
- از هر گونه ارجاع به رفتارهای کارگر، ابزار و دانش مورد نیاز پرهیز می شود.

تدوین جمله های تکلیف کاری

اجزاء یک جمله تکلیف کاری عبارتند از :

- فعل: فعل باید برای اول مشخص مفرد و معلوم باشد. مانند زدن چمن با اتفاع سه سانتی متر

فعل

- مفعول: عبارت یا کلمه است که کارگران روی آن کار انجام می‌دهند. مانند پختن چلو کباب برای ۴ نفر

مفعول

- وابسته توصیفی: وابسته های توصیفی کلمات یا عباراتی هستند که برای اصلاح و تبیین جمله های تکلیف کاری استفاده می شوند. مانند: تنظیم و کالیبره کردن دستگاه کنتور برق بادقت ۵ درصد

وابسته توصیفی

معیارهای تکالیف کاری هر شغل

با مراجعه به اسلایدها معیارهای تکلیف کاری هر شغل را یک به یک نشان دهید، سپس توضیح دهید که می‌خواهیم از این معیارها استفاده کنیم و بر اساس آن تعریف تکالیف کاری واقعی شغلی را که شما تعریف می‌کنید به دست آوریم. فعالیت‌های شغلی مورد بررسی باید همهٔ این معیارها را داشته باشد تا به عنوان تکلیف کاری به حساب آید. همانطور که هر معیار را بررسی می‌کنید با ارائهٔ مثالی کوتاه و واضح معنای آن را نیز بیان کنید. چنان‌چه همهٔ موارد را بدون ارائهٔ مثال‌های روشن بررسی کنید، نتیجهٔ مطلوب حاصل نخواهد شد. بخش عمده و اصلی هر کارگاه دیکوم شناسایی و تعریف تکالیف کاری شغل آن کارگر است.

شناسایی تکالیف کاری باید با شیوه‌ای صحیح و با کیفیت مطلوب انجام شود. بنابراین برای آن که تسهیل با موفقیت صورت پذیرد باید تسهیل‌گر شناخت کاملی از این معیارها داشته باشد. همچنین کارگران خبرهٔ عضو کارگاه دیکوم نیز باید تا حدودی با این معیارها آشنا باشند.

معیارهای تکلیف کاری

ویژگی‌های تکالیف کاری برای هر شغل :

- نمایانگر کوچک ترین واحد فعالیت شغلی همراه ب یک پیامد معنادار است.
- به یک محصول ، خدمت یا تصمیم منتهی می گردد.
- نشانگر یک واحد کاری مربوط به شغل است.
- نقطه شروع و پایان مشخصی دارد.
- قابل مشاهده و اندازه گیری است.
- در یک بازه زمانی کوتاه قابل اجرا است.
- مستقل از سایر تکالیف کاری قابل اجرا است.
- متشکل از حداقل دو یا چند مرحله کاری است.

معیارهای جمله های تکلیف کاری

پس از اینکه تسهیل‌گر و اعضاء کارگاه دیکوم تشخیص دادند که یک تکلیف کاری واقعی برای شغل بیان کرده‌اند، باید آن را در قالب جملهٔ تکلیف کاری قابل قبول بنویسند. بهره‌گیری موثر و مستمر از معیارهای مربوط به جمله‌های تکلیف کاری می‌تواند به شما و اعضای کارگاه کمک کند تا جملات صحیح و با کیفیت مناسب را تدوین کنید. این جمله‌ها باید حداقل استانداردهای پذیرفته شدهٔ عمومی را داشته باشد.

در این مرحله نیز مانند معیارهای تکلیف کاری شغل، توصیه می‌شود که جمله‌های تکلیف کاری و معیارهای آن را یک به یک نشان دهید و توضیح مختصری در مورد هر یک بیان کنید. ممکن است بعضی از اعضاء کارگاه در ارتباط با سه مورد "اجتناب" از "بیان رفتار کارگر"، "اشاره به تجهیزات" و "اشاره به دانش" نگرانی‌هایی داشته باشند. در این هنگام لازم است توضیح دهید که بعداً فهرست جداگانه‌ای از هرکدام این موارد در طی اجرای فرایند کارگاه دیکوم تهیه خواهد شد. به این ترتیب نگرانی‌های آنان از بین می‌رود. در این مقطع لازم است از اعضاء کمیته پرسیده شود که آیا در مورد نوع و ماهیت تکالیف کاری سوالی دارند؟ در صورت مطرح شدن سئوال به آن پاسخ دهید یا آن را به بحث بگذارید.

معیارهای تکلیف کاری

ویژگی‌های تکالیف کاری :

- دقیقاً یک تکلیف کاری را از نگاه اجرا، توصیف می کند.
- باید دارای یک فعل کنشی واحد و یک مفعول باشد که آن عمل را بپذیرد.
- معمولاً دارای یک یا چند وابسته توصیفی مرتبط است.
- صریح و شفاف بیان می شوند(کاملاً واضح)
- به خودی خود معنا دارند (به وظیفه یا سایر تکالیف کاری وابسته نیستند)
- به رفتارهای مورد نیاز کارگر اشاره نمی شود.
- به ابزارها و تجهیزات مورد استفاده در انجام تکلیف کاری اشاره نمی‌شود.
- از ارجاع به دانش مورد نیاز خودداری می شود.

تکلیف کاری D-۱۱ (D۱۱۰۱)
معرفی مراحل اجرای دیکوم

مراحل اجرای دیکوم

این اسلاید نگاهی اجمالی به مراحل اصلی اجرای فرایند دیکوم از آغاز تا پایان دارد. هر مرحله را مرور کنید و به طور مختصر توضیح دهید و به اعضاء کارگاه دیکوم بگویید که هر مرحله را در جای خود به طور مفصل توضیح خواهید داد. این نگاه اجمالی، تصویری از کل فرایند کامل، دقیق و حساب شدهٔ اجرای دیکوم را به کارگران می‌دهد. تاکید کند، در صورتی که این فرایند با دقت و به طور کامل پیگیری شود، نتایجی با کیفیت مطلوب حاصل می‌شود که ارزش این همه تلاش را دارد.

مراحل اجرای دیکوم

۱- آشنایی وسازگاری با اعضای کارگاه
۲- بررسی شغل یاحرفه:
الف) اجرای بارش ذهنی اولیه
ب) تدوین نمودار سازمانی
۳- شناسایی وظایف (حیطه های کلی مسئولیت)
۴- شناسایی تکالیف کاری خاص شغل مورد تحلیل
۵- فهرست کردن :
الف) دانش و مهارت عمومی مورد نیاز شغل
ب) رفتارهای کارگر(نگرش ها و خصلت های مطلوب)
پ) ابزارها، تجهیزات، ملزومات و مواد
ت) روندهای آینده شغلی
۶- بررسی واصلاح جمله های مربوط به وظیفه و تکلیف کاری
۷- مرتب کردن جمله های وظایف و تکالیف کاری
۸- سایر گزینه ها در صورتی که مطلوب باشد.

تکلیف کاری D-۱۲ (D۱۲۰۱): قوانین و مقررات مربوط به اجرای کارگاه دیکوم را توضیح دهید

قوانین و مقررات اساسی کارگاه

توصیه می‌شود که این آخرین اسلاید نیز برای تمام اعضاء کارگاه دیکوم مورد استفاده قرار گیرد. این اسلاید توضیح می‌دهد که تسهیل گر و اعضاء کارگاه دیکوم چگونه فهرستی از مقررات و قوانین اساسی کارگاه را فراهم می کنند. این مقررات و قوانین اساسی به تسهیل گر و کارگران خبرهٔ عضوکارگاه دیکوم کمک می کند تا همکاری مشترک و موثری با هم داشته باشند. هرچند بیان این مقررات و قوانین اساسی ذاتاً یک احساس و شعور عمومی خوبی را در بر دارد ولی، بهتر است هر یک از موارد را یک به یک بررسی کنید. اطمینان حاصل کنید که این اصول برای همهٔ افراد به طور واضح و روشن تبیین شده است. بهتر است این مقررات و قوانین اساسی را قبل از شروع فرایند دیکوم تعیین و عملیاتی کنید. عرضهٔ آن بعد از شروع فرایند دیکوم مفید نخواهد بود.

قوانین و مقررات اساسی اجرای کارگاه دیکوم

- همه مقام ها و پست ها را پشت در بگذارید و سپس وارد کارگاه شوید.
- همه افراد باید مشارکت یکسان داشته باشند.
- همه افراد باید نظرات خود را آزادانه بیان کنند.
- به هر نفر باید براساس نوبت فرصت صحبت داده شود.
- از نظرات یکدیگر به خوبی بهره بگیرند.
-صحبت های یکدیگر را قطع نکنند.
- به جای انتقاد و باید پیشنهادهای سازنده ارائه کنند.
همه جمله های مربوط به تکلیف کار، به دقت مورد توجه قرار گیرد
- روال بحث به صورت منطقی دنبال شود.
- از هیچ گونه ارجاعی استفاده نشود.
- ناظران نمی توانند و نباید مشارکت کنند.
- اوقات سپری شده در جلسات باید با خوشی و نشاط برگزار شود.

تکلیف کاری D-۱۳ (D۱۳۰۱):
اجرای تمرین جهت جلب توافق نظر عمومی

این یک فعالیت اختیاری است. برخی از تسهیل‌گران در این مقطع تمایل دارند چند دقیقه‌ای از وقت جلسه را به صورت تمرینی صرف اجرای فعالیت مقدماتی به منظور جلب توافق نظر عمومی کنند. تسهیل‌گر با توجه به مخاطبان می‌تواند در مورد مفید بودن این تمرین برای کارگاه مورد نظر تصمیم بگیرد. معمولاً اجرای این تمرین ضرورتی ندارد، زیرا اکثر اعضاء کارگاه دیکوم پیش از این در فعالیت‌های مختلف کارگاهی شرکت داشته یا خود عضوی فعال در کار گروهی بوده‌اند. در این قبیل موارد، قبل از ادامهٔ کار، لازم است نوعی توافق نظر جمعی حاصل شود. این نوع فعالیت فرایند آشنایی را طولانی‌تر می‌کند، و حتی ممکن است بعضی از شرکت کنندگان، اجرای این تمرین را نوعی توهین تلقی کنند. تنها در شرایطی می‌تواند موفقیت آمیز باشد که با دقت بسیار زیاد مدیریت شود.

تکلیف کاری D-۱٤ (D۱٤۰۱):
تشریح فعالیت های تکمیلی طراحی شده

تسهیل‌گر باید قبل از آغاز کارگاه به این فکر کند که پس از اتمام کارگاه چه نوع فعالیت‌های تکمیلی لازم یا مطلوب است. این فعالیت‌ها می‌توانند شامل، راستی آزمایی تکالیف کاری، تحلیل تکالیف کاری، و سایر روش‌های تدوین برنامهٔ درسی باشد. همچنین باید مشخص شود که چه شخص یا اشخاصی باید در آن امور دخالت کنند.

اگر سوال‌هایی در زمینه اجرای فعالیت‌های پس از تهیهٔ جدول دیکوم مطرح شود، مناسب‌ترین روش آن است که تسهیل‌گر توضیح دهد که چه روندی برای راستی آزمایی طراحی شده است. همچنین متذکر شود که این فرایند چگونه می‌تواند منجر به اصلاح، افزایش یا حذف برخی از جملات تکلیف کاری شود.

همچنین ممکن است موسسهٔ مجری قصد داشته باشد که از میان شرکت کنندگان در کارگاه دیکوم برخی از کارشناسان حرفه‌ای را شناسایی کند تا در آینده از آنان به عنوان کارشناس درسی برای تحلیل تکلیف کاری (تدوین مراحل کار)، تدوین برنامهٔ آموزشی یا به روز کردن آن‌ها استفاده کند. این افراد در صورتی که صلاحیت کافی داشته باشند می‌توانند در توسعهٔ بیشتر برنامهٔ درسی کمک کنند و یا به عنوان خبرگان صنعتی برای سخنرانی در کلاس درس یا آزمایشگاه دعوت شوند.

اطلاعات عضو کارگاه دیکوم

ب- میزبان یا حامی مالی تسهیل‌گر را معرفی می‌کند.

اعلام کنید که برای اجرای این کار مهارت بسیار زیاد مورد نیاز است.

تجربه و صلاحیت‌های تسهیل‌گران را مرور کنید.

پ- تسهیل‌گر مسئولیت اداره و کنترل کارگاه را برعهده دارد.

شخصاً احوال‌پرسی و خوش‌آمدگوئی کنید و دستور جلسه را توزیع نمائید.

از هر عضو کمیته بخواهید که خود را معرفی کند.

منشی را معرفی کنید.

ناظران یا مربیان را اگر وجود دارند معرفی کنید.

جو خودمانی شدن در جلسات را، اگر مورد نیاز است به وجود آورید.

فضای غیر رسمی و راحت ایجاد کنید.

ساماندهی تدارکات را مرور کنید(مثلاً، محل اتاق‌های استراحت، زمان‌های ملاقات، زمان‌های استراحت)

ت- تسهیل‌گر رابطهٔ نزدیک برقرار می‌کند.

از اعضاء بخواهید مواردی مانند کت و پالتو را بیرون آورند و راحت باشند.

به خاطر انتخاب شدن و شناخته شدن به عنوان افراد خبره به آنان تبریک بگوئید.

اقرار کنید که فاقد مهارت‌های حرفه‌ای کارگران خبره هستید.

شوق و اشتیاق خود را برای اجرای فرایند دیکوم ابراز کنید.

تجربیات موفق خود را شرح دهید.

آشنایی با طرح کلی برنامه اجرایی کارگاه دیکوم

طرح کلی ارائه شده در این قسمت شامل تکرار بعضی از موضوع‌های بیان شده در قسمت راهنمایی برای هماهنگی بین شرکت کنندگان در این کتاب است. این قسمت می‌تواند در تکمیل یادداست‌های شما برای فرایند هماهنگی مفید باشد. عناوین الف تا د فعالیت‌های کلی و در زیر هر عنوان جزئیات آن آمده است.

الف- حامی مالی یا میزبان دیکوم مسئولیت خوش‌آمدگوئی رسمی و معرفی اعضاء را بر عهده دارد.

- به اعضاء کمیته به طور رسمی خوش‌آمد بگویید.
- از اعضاء کمیته به خاطر حضور در کارگاه دیکوم تشکر کنید.
- اهمیت حرفه و کمک آن‌ها به کارگاه را شناسایی کنید.

ب- میزبان یا حامی مالی تسهیل‌گر را معرفی می‌کند.

- اعلام کنید که برای اجرای این کار مهارت بسیار زیاد مورد نیاز است.
- تجربه و صلاحیت‌های تسهیل‌گران را مرور کنید.

پ- تسهیل‌گر مسئولیت اداره و کنترل کارگاه را برعهده دارد.

- شخصاً احوال‌پرسی و خوش‌آمدگوئی کنید و دستور جلسه را توزیع نمائید.
- از هر عضو کمیته بخواهید که خود را معرفی کند.
- منشی را معرفی کنید.
- ناظران یا مربیان را اگر وجود دارند معرفی کنید.
- جو خودمانی شدن در جلسات را، اگر مورد نیاز است به وجود آورید.
- فضای غیر رسمی و راحت ایجاد کنید.
- ساماندهی تدارکات را مرور کنید(مثلاً، محل اتاق‌های استراحت، زمان‌های ملاقات، زمان‌های استراحت)

ت- تسهیل‌گر رابطهٔ نزدیک برقرار می‌کند.

- از اعضاء بخواهید مواردی مانند کت و پالتو را بیرون آورند و راحت باشند.
- به خاطر انتخاب شدن و شناخته شدن به عنوان افراد خبره به آنان تبریک بگوئید.
- اقرار کنید که فاقد مهارت‌های حرفه‌ای کارگران خبره هستید.
- شوق و اشتیاق خود را برای اجرای فرایند دیکوم ابراز کنید.
- تجربیات موفق خود را شرح دهید.
- کاری را که باید انجام شود به طور خلاصه توضیح دهید.
- تسهیل‌گر از نمایندهٔ رسمی موسسه، اداره می‌خواهد که توضیح دهد چگونه موسسه نتیجهٔ تجزیه و تحلیل مشاغل را به کار خواهد برد.

ث- فرایند اجرای دیکوم را توضیح دهید.

- سرواژهٔ مربوط به Dacum را توضیح دهید.
- توضیح دهید که دیکوم چیست و چه کاربردی دارد.

ج- فلسفهٔ وجودی دیکوم را بیان کنید.

- برای نشان دادن سه فرض اصلی دیکوم از اسلاید استفاده کنید.
- از اعضاء بخواهید سوال‌های خود را بپرسند و در صورت لزوم پاسخ دهید.

چ- نقش اعضاء کارگاه دیکوم و تسهیل‌گر را خلاصه کنید.

- بر مهارت‌های فرایندی تسهیل‌گر تأکید کنید.
- بر محتوای تخصصی و مهارت‌های تصمیم‌گیری اعضاء کارگاه دیکوم تأکید کنید.

ح- مرور ویژگی‌های جمله‌های وظایف و تکلیف کاری

- ویژگی جمله‌های مربوط به وظایف و تکالیف کاری را توضیح دهید.
- اسناد مربوط به مؤلفه‌ها و معیارهای تکالیف کاری را توزیع کنید.

خ- مراحل مربوط به روش کار دیکوم را توضیح دهید.

- برای مرور هشت مرحلهٔ روش کار، از اسلاید استفاده کنید.
- یک نمونه جدول دیکوم را توزیع کنید و نشان دهید که یک جدول کامل دیکوم چه ویژگی‌هایی دارد. بر کاربرد افعال کنشی، مفعول‌ها و وابسته‌های توصیفی تأکید کنید.
- از اعضاء بخواهید که سئوال‌های خود را بپرسند.

د- قوانین و مقررات کلی و فرایند اجرای کارگاه دیکوم را برای اعضاء توضیح دهید.

- از اسلایدهای مرتبط استفاده کنید.
- از اعضاء بخواهید که سئوال‌های خود را بپرسند.

ذ- حرفه را بررسی و شناسائی وظایف را شروع کنید.

- یک نمودار سازمانی را به وجود آورید.
- وظایف را شناسائی کنید(سطح عمومی شایستگی‌ها)

اسلایدهای تکمیلی

علاوه بر اسلایدهای توصیه شده تعداد دیگری اسلاید نیز وجود دارد که ممکن است تسهیل‌گران بخواهند برای گروه‌های مختلف انتخاب کنند و مورد استفاده قرار دهند، عناوین این اسلایدها با توضیح مختصر آن در جدول زیر آمده است.

ردیف	عنوان اسلاید	شرح مختصر
۱	مهم‌ترین سؤال	نیاز به توضیح ندارد
۲	مهارت سؤال کردن شفاهی	نیاز به توضیح ندارد
۳	چند راهنمایی برای نوشتن جمله‌های تکلیف کاری	کاربرد این راهنمایی‌هابرای تسهیل‌گر بسیار مهم است، زیرا استفاده از آن‌ها سبب نهادینه شدن روش تحریر جمله‌های تکلیف کاری به صورت عام و خاص می‌شود
۴	مواردی که باید از آن اجتناب کرد	موارد را به خاطر بسپارید و در هر زمانی که امکان دارد از اجرای آن پرهیز کنید
۵	مواردی که می‌تواند کمک کننده و کارساز باشد	این موارد را به خاطر آورید و در هر زمانی که مناسب است آن‌ها را اجرا کنید
۶	استانداردهای دیکوم	این استانداردها وابسته به معیارهایی است که در صورت اجرا منجر به تجزیه تحلیل شغل با کیفیت مطلوب می‌شود
۷	مؤلفه‌های دیکوم	برای دیکوم سه مؤلفه بسیار مهم به وسیلهٔ نویسنده و تعداد دیگری از دست‌اندرکاران تعریف شده است. این مؤلفه‌ها فرایند اجرای دیکوم را توضیح می‌دهند. معمولاً ارجاع به دیکوم در هر رشته غالباً فقط به کارگاه تجزیه و تحلیل آن شغل اشاره دارد .
۸	پیامدهای اصلی اجرای کارگاه دیکوم	فهرستی از پنج یا شش پیامد از اجرای هر کارگاه دیکوم مطلوب ارائه شده است.
۹	مزیت‌های دیکوم	در این اسلاید مزایا و توانایی‌ها و قدرت اجرای کارگاه دیکوم با روش‌هایی مانند مشاهده، مصاحبه یا سایر موارد مقایسه می‌شود.
۱۰	فرایند اجرای کارگاه دیکوم	این اسلاید فواید اجرای فرایند دیکوم را از زبان مربیان کارخانهٔ جنرال موتور بیان می‌کند. این مربیان تعداد ۲۶ کارگاه تجزیه و تحلیل مشاغل را در گروه‌های شغلی مختلف اجرا کرده‌اند.
۱۱	نام تعدادی از شرکت‌های کاربر	این اسلاید نام بعضی از شرکت‌های شناخته شده در ایالت متحده و کانادا را مشخص می‌کند. این شرکت‌ها فرایند دیکوم را به کار می‌برند
۱۲	نام تعدادی از دانشگاه‌های کاربر	این اسلاید فهرست تعدادی از دانشگاه‌ها را نشان می‌دهد. این دانشگاه‌ها فرایند اجرای دیکوم را در یک یا چند برنامه استفاده کرده‌اند.
۱۳	نام بعضی از کشورهای کاربر	نام بسیاری از کشورها که موسسات مجری دیکوم را میزبانی کرده‌اند یا افراد مهم و کلیدی را برای گذراندن دورهٔ تسهیل‌گری به ایالت متحده فرستاده‌اند، در این اسلاید آمده است.
۱۴	دیکوم توانایی مدارس و دانشکده‌ها را در زمینهٔ ...	در این فهرست برخی از راه‌هایی را که دیکوم می‌تواند به مدارس و دانشکده‌ها کمک واقعی کند را مشاهده کنید.
۱۵	دیکوم توانایی تجارت و صنعت را در زمینهٔ ...	در این اسلاید تعدادی از راه‌هایی را که تجارت و صنعت توانسته‌اند کارگاه دیکوم را با موفقیت به کار ببرند، فهرست شده است.
۱۶	چه محتوایی باید تدریس شود	وقتی یک گروه فرایند اجرای دیکوم را با تاکید بر اهمیت تصمیم‌گیری دقیق برای محتوای مورد تدریس سازماندهی می‌کنند، میزان اثر بخشی آن بسیار زیادتر می‌شود.
۱۷	اصطلاحات دیکوم و روابط آن	این اسلاید با نمودار نشان می‌دهد که تعداد دو یا سه شغل یک حرفه را شکل می‌دهد. همچنین هر شغل از تعدادی وظیفه، و هر وظیفه از تعداد بسیار زیادی کار و صدها مرحلهٔ انجام کار تشکیل می‌شود.
۱۸	تجزیه و تحلیل شغل و کار	همانطور که شکل نشان می‌دهد، مؤلفه‌ها با مراحل تجزیه و تحلیل و توسعهٔ برنامهٔ درسی خیلی متفاوت است.

تدوین جملات تکلیف کاری

تدوین جملات تکلیف کاری

اجزاء یک جملهٔ کاری عبارتند از:

فعل — فعل باید به صورت اول شخص مفرد و معلوم باشد.
(برای مثال: انتخاب کردن، آماده کردن، نگهداری کردن، توسعه دادن، معین کردن)
(فعل می‌تواند به صورت مصدری اول جمله بیاید مانند انتخاب کردن)

مفعول — مفعول عبارتی است که به وسیلهٔ کارگر، کار روی آن اجرا می‌شود.
(برای مثال: گزارش‌ها، دستگاه، اسناد، مشتریان)

وابستهٔ توصیفی — وابسته‌های توصیفی کلمات یا عباراتی هستند که برای اصلاح کردن ،کامل کردن یا واضح کردن جملهٔ تکلیف کاری به کار برده می‌شوند.
(برای مثال: ثبت کردن شرح حال "سلامتی"، به وجود آوردن یک طرح "مالی"، پختن شیرینی‌های "ایرانی"، وجین کردن باغچهٔ "گل")

معیارهای تکالیف کاری هر شغل

ویژگی‌های تکلیف‌های کاری:

کوچک‌ترین واحد فعالیت شغل را با یک پیامد هدفمند نشان می‌دهد.

به یک محصول، خدمت، یا تصمیم منجر می‌شود.

یک واحد معین و قابل ارزشیابی از کار را نشان می‌دهد.

نقطهٔ شروع و پایان مشخصی دارد.

قابل مشاهده و اندازه‌گیری است.

طی یک دورهٔ کوتاه قابل اجرا است.

به طور مستقل از سایر کارها قابل اجرا است.

از دو مرحلهٔ انجام کار یا بیشتر تشکیل می‌شود.

معیارهای نوشتن جملهٔ تکلیف کاری
ویژگی جمله‌های تکلیف کاری:
شرایط عملکرد یک کار را به اختصار تعریف می‌کند.
باید یک فعل کنشی مفرد و یک مفعول برای دریافت فعل کنشی داشته باشد.
معمولاً تعداد یک یا چند وابستهٔ توصیفی مرتبط دارد.
با صراحت و شفاف بیان می‌شوند(کاملاً واضح).
معنادار هستند(وابسته به سایر وظایف و کارها نیستند).
در جملهٔ تکلیف کاری به رفتارهای مورد نیاز کارگر اشاره نمی‌شود.
به وسایل و دستگاه‌های مورد نیاز برای اجرای کار اشاره نمی‌شود.
به دانش مورد نیاز اشاره نمی‌شود.

مثال‌های متداول از مشاغل، وظایف، کارها و مراحل انجام کار
شغل- مالک خانه
وظیفه- نگهداری حیاط
کار- چیدن(زدن) چمن
مرحلهٔ انجام کار-روشن کردن دستگاه چمن زن
شغل- خانم خانه دار
وظیفه — آماده کردن غذاها
کار- پختن شیرینی خانگی ایرانی
مرحلهٔ انجام کار- مخلوط کردن مواد مورد نیاز برای شیرینی
شغل-
وظیفه-
کار-
مرحلهٔ انجام کار-

هنگامی که مرحلهٔ بعدی کارگاه را شروع می کنید، باید به دو مسئولیت عمده به طور همزمان بپردازید. با توجه به فرایند اجرای مراحل دیکوم، باید بلافاصله کار تسهیل و تعامل گروهی را شروع کنید و به طور همزمان به تنظیم جدول دیکوم بپردازید. در قسمت وظیفهٔ F این کتاب راهنما به تفصیل دربارهٔ هر یک از مراحل تهیهٔ جدول دیکوم توضیح داده شده است.

این بخش به مهارت‌های مورد نیاز تسهیل گر برای مدیریت فرایند گروه می‌پردازد. همچنین اطلاعات داده شده می‌تواند به اعضاء کارگاه در تهیهٔ جدول دیکوم کمک کند. برای اجرای این فرایند، مهارت‌های کاملاً متفاوت در زمان‌های مختلف مورد نیاز است.

یک تسهیل گر مجرب و کارآزمودهٔ مجرب در درجهٔ اول به یک منبع خوب از مهارت‌ها نیاز دارد. سپس باید توانایی تصمیم گیری در استفادهٔ مناسب از این مهارت‌ها را داشته باشد.

به عنوان یک تسهیل گر دیکوم شما باید بتوانید بسیاری از مهارت‌های ارتباطی بین فردی را به کار ببرید و اشاعه دهید. همچنین فرایند دیکوم از شما می‌خواهد که مشارکت و تعامل اعضاء کارگاه دیکوم را با یک نظم و ترتیب خاص و با استفاده از بارش مغزی افزایش دهید و آنان را به سوی فعالیت‌هایی جهت دستیابی به اتفاق نظر هدایت کنید. به یاد داشته باشید که در خلال انجام کار باید مقررات و قوانین مربوط به بازش مغزی را با دقت اجرا کنید و به مبانی اصلی دیکوم پای‌بند باشید. با وجود این که دیکوم یک فرایند پویا و هم افزا است، اما نیاز به رهبری قاطع و آگاه دارد.

از آنجا که شما به عنوان یک تسهیل گر، مسئولیت فرایند تسهیل بسیاری از جلسات بارش مغزی گروه‌های کوچک را بر عهده می‌گیرید، به منظور آشنایی بیشتر، در ادامه تعدادی از قوانین و مقررات بارش مغزی مؤثر را برای اجرای کارگاه دیکوم آورده‌ایم:

تسهیل گر باید:

- هر عضو کمیته را برای مشارکت تشویق کند.
- بطور جدی به همهٔ نظرات مشارکت کننده‌ها گوش دهد.
- شرکت کنندگانی که سعی به اعمال نفوذ بر روی دیگران را دارند کنترل کند.
- به راحتی همهٔ درخواست‌ها برای مشارکت ممکن را بپذیرد.
- از انتقاد در زمینهٔ تلاش اعضاء برای مشارکت پرهیز کند.
- نظرات افراد را به منظور رسیدن به عبارت صحیح و روشن تکرار کند.
- نظرات مثبت را با تکرار تقویت کند.
- تعصبات و عقاید شخصی خود را در بحث‌ها دخالت ندهد.
- سئوالات خوب را بررسی کند و افراد را به خاطر طرح سئوال خوب تشویق کند.
- یک فضای پر از شور و شوق و نشاط ایجاد و آن را حفظ کند.
- اعضاء کمیته را باید تشویق کنید تا:
- نظرات خود را به راحتی و بدون محدودیت ارائه دهند.
- ایده‌ها را مطرح و به مشارکت بگذارند.
- برای ارائه جمله‌های مناسب به یکدیگر کمک کنند.
- از قضاوت در بارهٔ پیشنهادها و نظر دیگران خودداری کنند.

این بخش به بحث دربارهٔ تعداد زیادی از تکالیف کاری می‌پردازد. بدیهی است این تعداد نمی‌تواند همهٔ مهارت‌هایی را که شما برای عملکرد موثر خود نیاز دارید پوشش دهد. تسهیل گر باید همیشه صبور باشد، اعتماد به نفس و اشتیاق خود را نسبت به فرایند دیکوم ابراز کند. همچنین حساسیت و خلوص نیت خود را نسبت به اعضاء کارگاه دیکوم نشان دهد. یک تسهیل گر خوب باید بتواند با هر یک از اعضاء کارگاه دیکوم خیلی سریع رابطهٔ نزدیک و صمیمانه برقرار کند. سبک رهبری شما به راحتی می‌تواند فرایند کار گروه و پیامدهای کارگاه را تحت تاثیر قرار دهد.

تکلیف کاری E-۱ (T۰۱E):
کنترل سرعت گروه

لازم است هنگام اجرای فرایند کارگاه، تسهیل گر دیکوم یک سرعت کار ثابت و موثر را تعیین و حفظ کند.

زیرا اگر اعضاء کارگاه دیکوم در مدت تعیین شده نتوانند وظیفه یا تکلیف کاری جدیدی را شناسایی کنند، ممکن است در بعضی از اعضاء کارگاه دیکوم این احساس ایجاد شود که گروه به طرز نا امید کننده‌ای به بن‌بست رسیده است.

گاهی اوقات لازم است برای مدت کوتاهی یک بار دیگر خود را با اعضاء کارگاه تطبیق دهید تا این اطمینان را در آن‌ها به وجود آورید که فرایند اجرا واقعاً جریان دارد. ممکن است تسهیل گر جهت سرعت دادن به کار موقتاً بعضی از جملات که ساختار قابل قبولی ندارند را بپذیرد تا مانع از توقف فرایند اجرای کار شود. اجازه ندهید شرکت کنندگان در مورد اهمیت و ارزش هر یک از جمله‌هایی که ارائه می کنند، مدتی طولانی به بحث و گفت و گو بنشینند.

تسهیل گران مجرب و کارآزموده می‌توانند سرعت کار خوب را با بیان یک مثال تنظیم کنند. اگر تسهیل گر فوراً نسبت به جمله‌ها واکنش نشان دهد، (برای مثال، زبان بدن معمولاً مشخص خواهد کرد چه موقع پذیرش جامع وجود دارد) مثلاً بلافاصله عبارت نوشته شده را روی دیوار بگذارد، در این حالت معمولاً اعضاء سریع‌تر واکنش نشان می‌دهند. همچنین تسهیل گر می‌تواند با صدا کردن نام افرادی که به دلایلی در بحث‌ها شرکت نمی کنند و مانع می‌شوند، از آنان بخواهد که تکلیف کاری خاصی را تعریف کنند. به این ترتیب سرعت پیشرفت اجرای کار در کارگاه افزایش می‌یابد.

اگر احساس کردید فرد یا افرادی خسته یا ناراحت به نظر می‌رسند، بهتر است به اعضاء پیشنهاد یک استراحت کوتاه بدهید. شما باید همیشه از درجه حرارت اتاق مطلع باشید و در صورت درخواست هوای اتاق را تنظیم کنید. توجه داشته باشید که افراد در اتاقی که هوای آن سنگین، خیلی گرم یا خیلی سرد باشد نمی‌توانند به طور فعال مشارکت کنند.

تکلیف کاری E-۲ (T۰۲E):
از بین بردن تضادها و نگرانی های گروه

وقتی مخالفت و اختلاف نظر در ارتباط با شناسایی یا تعریف وظایف و کارها پیش می‌آید، تسهیل‌گر باید تا آنجا که ممکن است از طریق بحث و گفت و گو و مصالحه تضادها را حل کند. تسهیل‌گر نقش یک میانجی را دارد که باید جدی و منصف باشد. معمولاً مخالفت‌ها در مورد انتخاب بهترین فعل کنشی یا مناسب‌ترین وابستهٔ توصیفی یا نوع مفعول به وجود می‌آید. اگر دو عضو در مورد انتخاب یک کلمهٔ خاص با هم به توافق نرسند در این حالت، عضو دیگر کارگاه ممکن است بتواند کلمه‌ای را پیشنهاد کند که برای هر دو قابل قبول باشد. بعضی اوقات بهتر است هر دو تعریف را روی دو کارت علامت گذاری شده بنویسید و آن‌ها را در کنار هم بگذارید به این ترتیب نشان می‌دهیم که به تعریف مورد نظر باید توجه بیشتری شود. قرار دادن کارت‌ها در زاویهٔ مشخص یا در محل بایگانی(محل سمت چپ وظایف) معمولاً نتیجهٔ خوبی را به بار می‌آورد. چند ساعت بعد که هیجان‌ها فروکش کرده‌اند، کارت‌های نشان دار را دوباره به بحث بگذارید. در این زمان رسیدن به نتیجهٔ مطلوب امکان پذیر است. در صورتی که برخی از اعضاء ادعای مالکیت جدول را داشته باشند و آن را نسخهٔ کامل شده ای از نقطه نظرات شخصی خودشان بدانند، هیجان‌های شدید وارد فرایند می‌شود در این زمان لازم است به شرکت کنندگان تذکر دهید که یکی از ارکان دیکوم هنر مصالحه و سازش در فرایند اجرای کار است. بنابراین ضروری است که این موضوع را همه رعایت کنیم تا به نتیجهٔ مطلوب برسیم.

تکلیف کاری E-۳ (T۰۳E):
ایجاد تمرکز در گروه برای انجام کار

یک تسهیل‌گر در فرایند انجام کار باید بداند که در چه زمانی باید بحث را متوقف کند، جمع بندی کند، خاتمه دهد یا بر سرعت تداوم آن بیفزاید. همچنین به عنوان رهبر تیم یکی از کارهای عمدهٔ شما راهنمایی و درگیری اعضاء کارگاه دیکوم به سوی یک روش سازنده است. گاهی ممکن است دیدگاه‌ها و فلسفه‌های متفاوت و کاملاً مخالفی بروز کند. در این شرایط تسهیل‌گر باید اجازه دهد که اعضاء بدون بد اخلاقی با هم مخالفت کنند. وقتی که اختلافات خود را بروز دادند و تخلیه شدند، یک تسهیل‌گر کارآمد سعی می‌کند موضوع بحث را جمع بندی و بین اعضاء درگیر بحث، سازش و تفاهم به وجود آورد.

لازم است تسهیل‌گر فردی جدّی(سخت‌گیر) باشد، (هیچ شوخی در کار نیست). او باید جریان بحث‌ها را به صورت کاملاً متمرکز حفظ کند. همچنین اجرای کارگاه را راس ساعت مقرر شروع کند. پس از وقت استراحت و نهار بلافاصله کار را شروع کند. دادن ۳۰ دقیقه وقت برای استراحت و ادامهٔ بحث‌های نامربوط موجب اتلاف

وقت می‌شود. در این شرایط هرگز نمی‌تواند فعالیت‌های پیش‌بینی شده را به اتمام برساند.

می‌توانید برای مدت کوتاهی به اعضاء کارگاه اجازه دهید که از موضوع خارج شوند و احساساتشان را بیرون بریزند. این امر می‌تواند مفید باشد. حتی تسهیل گر می‌تواند همدلی مثبت از خود بروز دهد. یادآور می‌شود که خارج شدن بیش از حد از موضوع و بحث‌های داغ و طولانی می‌تواند سبب بهم ریختن تمرکز گروه شده و می‌تواند در پیشرفت کار اختلال ایجاد کند.

تکلیف کاری E-٤ (T٠٤E):
اجرای کامل قوانین برای ناظران

در خلال انجام کار ممکن است به دلایل مختلف مجبور شوید گاهی به مقررات و قانون عدم مشارکت ناظران اشاره کنید و آن را به اجرا درآورید. معمولاً در شروع کار به تمام مقررات و قوانین اشاره و به اعضاء کمیته می‌گوئید که نباید انتظار هیچ کمک یا مشارکت از ناظران را داشته باشند. بعضی از تسهیل‌گرام مزاح می‌کنند و می‌گویند که آن‌ها نوارها و چسب‌های پهن در جعبهٔ وسایل خود دارند که گاهی ممکن است لازم بشود. در هر صورت هر مقطعی که ضرورت دارد بر نقش ناظران تاکید و آن را یاد آوری کنید. اما معمولاً مشکلات جدّی به وجود نمی‌آید.

تکلیف کاری E-٥ (T٠٥E):
برقراری تعادل در میزان مشارکت اعضاء

تسهیل گر باید هر یک از اعضاء کارگاه را به مشارکت در بحث‌های آزاد و مرتبط با موضوع تشویق کند. چنان‌چه برخی از افراد از مشارکت خود داری می‌کنند، تسهیل گر باید سعی کند آن‌ها را با ذکر نام فراخوانی کند و از آن‌ها بخواهد تا نظر خود را نسبت به یک عبارت یا جمله بیان کنند. بعضی از اعضاء ممکن است این احساس را داشته باشند که در مقایسه با سایر اعضاء شایستگی لازم را ندارند، لذا با توجه به این احساس کناره‌گیری می‌کنند. در این حالت لازم است با ترفندهای مناسب آنان را وارد بحث کنید و به تدریج مشارکت آنان را در طول اجرای کارگاه بیشتر کنید.

علاوه بر فراخوانی اعضاء غیر فعال جهت حضور در بحث‌ها، همیشه سعی کنید به طور مؤدبانه، ولی جدّی با اعضاء سلطه جو برخورد کنید. این عمل از طریق قطع صحبت یا نادیده گرفتن آنان امکان پذیر است. اگر دو نفر به طور همزمان با هم صحبت می‌کنند، ارسال و دریافت بازخورد از اعضاء غیر فعال و ساکت نیز می‌تواند در هدایت جلسه مفید باشد؛ مثلاً تسهیل گر بگوید که "جورج، ما هم اکنون صحبت‌های شما را شنیدیم، ادوارد شما چه فکری می‌کنید؟ "

همچنین زبان بدن مناسب نیز می‌تواند تاثیر گذارتر باشد و برای فعال کردن اعضاء

ساکت‌تر و آرام کردن اعضاء پر جنب و جوش به کار رود. برای مثال، در حالی که لبخند بر لب دارید به طور مستقیم به طرف یکی از اعضاء کارگاه حرکت و به طور مستقیم به او نگاه کنید، به این ترتیب با این حرکت بدون نام بردن وی، از او می‌خواهید که وارد بحث شود. در این حالت ذکر نام فرد با لحن و گفتار دوستانه معمولاً شخص را وادار به صحبت و ورود به بحث می‌کند.

اگر در گروه فردی وجود دارد که خیلی زیاد صحبت می‌کند، شما می‌توانید به طور عمدی به فرد مورد نظر پشت کنید و به سایر اعضاء کمیته نگاه کنید و در این حال که دست خود را به سمت فرد مورد نظر برای سکوت حرکت دهید و جریان بحث را کنترل کنید.

یک تسهیل گر باید بحث را به گونه‌ای کنترل کند تا اطلاعات مورد نیاز بتواند به تدریج و به صورت کیفی جریان یابد. گاهی با یک مزاح ساده می‌توان از افراد سلطه جو خواست که کنار بکشند و به دیگران فرصت گفت و گو دهند. معمولاً استفادهٔ مناسب از شوخی و مزاح مودبانه می‌تواند جلسه را آرام و تنش‌ها را کم کند.

تکلیف کاری E-٦ (T٠٦E):
تقویت رفتارهای مشارکتی اثربخش

روش‌های نیرو بخشی و تقویت از ابزارهای قوی دیگری است که در دسترس هر تسهیل گر دیکوم قرار دارد. روش‌های نیرو بخش و تقویت می‌تواند به دو صورت مثبت و منفی انجام شود. از هر دو روش می‌توانید به صورت اثر بخش در خلال اجرای کارگاه استفاده کنید. نمونه‌هایی از مثال‌های تقویت مثبت به شرح مقابل است:

- مشارکت اثر بخش اعضاء را شخصاً تحسین کنید.
- از افراد تقاضا کنید تا واکنش شخصی خود را در بارهٔ عبارت یا جمله بیان کنند؛ یا یک اصطلاح و مفهوم خاص را توضیح دهند.
- از تخصص حرفه‌ای شرکت کنندگان قدر دانی کنید.
- از پیشرفت‌های عالی که به دست می‌آید قدر دانی کنید.
- افراد را با اسامی کوچک صدا کنید.
- از اعضاء سئوال کنید که چه کاری را در شرکت انجام می‌دهند.
- مشارکت فعال اعضاء را بزرگ‌نمایی کنید.
- علاقهٔ واقعی و صادقانهٔ خود را نسبت به حرفه بروز دهید.

گاهی لازم است روش‌های نیرو بخشی و تقویت منفی را به کار ببرید. نمونه‌هایی از تقویت منفی به شرح زیر است:

- پیشنهادهای انتقادی غیر قابل قبول را نادیده بگیرید.
- به طور انتخابی فقط از مشارکت‌های فعال مرتبط با موضوع قدر دانی کنید.
- با ظرافت خاص بحث‌های بیهوده را قطع کنید.
- با استفاده از ترفند طنز بحث‌های زمان بر و بی ارتباط با موضوع را رد کنید.
- برای ایجاد یک مشارکت عملی، بیانات گوینده را به چالش بکشید.
- از زبان بدن مناسب برای نشان دادن عدم تائید استفاده کنید.

تکلیف کاری E-۷ (T۰۷E) :(
برخورد با اعضائ اخلال گر و غیرمفید

گاهی لازم است تسهیل گر با اعضاء غیر مفید و اخلال گر برخورد کند. بهترین شیوه استفاده از احساسات مثبت و عقل است. یک تسهیل گر کارآمد می‌تواند با یک روش مناسب و دقیق به نگرانی‌ها و مشکلات واکنش نشان دهد، مثلاً از یک لحن صدای حاکی از اعتماد به نفس استفاده کند. هر گز یکی از شرکت کنندگان را در حضور دیگران مورد سئوال قرار ندهید و تنبیه یا مسخره نکنید. ضمن اینکه نباید به اعضاء اجازه دهید تا به موضوع‌های مورد علاقهٔ خود بپردازند و موجب تاخیر و اختلال در فرایند اجرای کار شوند. گاهی فشار یک عضو گروه بر عضو دیگر می‌تواند سبب اصلاح عضو اختلال کننده شود. ممکن است یک یا چند نفر از اعضاء احساس کنند که فرایند دیکوم به سادگی نتیجه بخش نخواهد بود، در این شرایط، در حالی که سایر اعضاء به کار خود ادامه می‌دهند تسهیل گر باید از معترض(معترضان) بخواهد که در جایگاه تماشاگران قرار گیرند و فرایند اجرا را مشاهده کنند. در این شرایط وقتی که معترضان می‌بینند فرایند اجرای دیکوم به خوبی پیش می‌رود، پس از مدتی تمایل به مشارکت پیدا می کنند و ممکن است از آن پس یکی از مشارکت کنندگان موثر باشند.

یکی از روش‌های نتیجه بخش دیگر این است که یک تنفس مختصر یا استراحت اعلام کنید و در فاصلهٔ استراحت با فرد معترض به طور خصوصی مشاوره کنید. اگر جلسهٔ خصوصی موضوع را حل نکرد، و شرایط غیر عادی به وجود آمد، می‌توانید از آن شخص بخواهید که گروه را ترک کند.

در هر صورت تسهیل گر باید در صورت نیاز جداسازی را تا حد ممکن و بدون درد سر انجام دهد؛ اما مهم این است که بتواند این اقدام جدی را انجام دهد، در غیر این صورت کارگاه محکوم به شکست خواهد بود.

ضمیمهٔ F شامل فهرستی از ۲۳ مشکل خاص در ارتباط با بحث‌های گروهی است که امکان دارد در کارگاه‌های دیکوم با آنها مواجه شوند.

یادآور می‌شود که اغلب این مشکلات جدی نیستند و به وسیلهٔ تسهیل گر آموزش دیده به آسانی می توانند کنترل و اداره شوند.

تکلیف کاری E-۸ (T۰۸E) :(
پژوهش درباره سوالات

بهترین توصیه برای هر تسهیل گر دیکوم اجرای هرچه بیشتر پژوهش و تحقیق است. سئوال اساسی که همواره و به طور مکرر باید پرسیده شود این است که "شما در شغل خود چه کارهایی را انجام می‌دهید؟"

البته این سئوال به شکل‌های گوناگون مانند نمونه‌های زیر پرسیده می‌شود:

- من می‌توانم ببینم که شما چه کاری را انجام می‌دهید؟
- شما هفتهٔ گذشته چه کارهایی کردید؟
- چه کارهای دیگری را شما باید انجام دهید؟
- شما در ابتدای هر روز چه کاری را انجام می‌دهید؟ چه کاری را در پایان روز انجام می‌دهید؟
- چه کاری را بیشتر دوست دارید؟ چه کاری را کمتر دوست دارید؟

از پرسش‌هایی مانند، چرا و چگونه کارها انجام می‌شود پرهیز کنید. زیرا می‌خواهید همهٔ کارهایی را که کارگران متخصص انجام می‌دهند شناسایی کنید. به بیان دیگر شما لازم است دریابید که آن‌ها چه کارهایی را انجام می‌دهند و رمز موفقیت آنان را در انجام کارها و شغلشان پیدا کنید.

یک تسهیل‌گر ماهر خیلی سریع می‌تواند میزان مشارکت اعضاء را از طریق کسب اطلاعات و تعیین جزئیات مشخص نماید. کسب اطلاعات از طریق پرسش و پاسخ کیفیت جدول دیکوم را بهبود می‌بخشد و اعضاء کارگاه را تشویق می‌کند تا ایده‌هایشان را به طور عمیق به مشارکت بگذارند. پرسش از تک تک اعضاء موجب می‌شود تا آن‌ها اظهار نظرهای خود را به طور کامل شرح و بسط دهند. پرسش‌هایی مانند "ممکنه شما بیشتر دربارهٔ آن بگوئید؟" " آیا این اصطلاحات معمولاً به وسیلهٔ سایر کارگران مورد استفاده قرار می‌گیرد؟" " چند وقت یکبار این کار را انجام می‌دهید؟" " تا چه اندازه اجرای این کار مشکل است؟" می‌تواند بسیار کارساز باشد. طرح سئوال‌ها با این روش به وسیلهٔ تسهیل‌گر، این حس مثبت را انتقال می‌دهد که سئوالات با یک روش صادقانه و غیر تهاجمی طراحی شده است.

همچنین لازم است یک تسهیل‌گر سئوال‌هایی مانند موارد زیر را در جمع مطرح کند:

- چه وظایف دیگری را کارگران موفق انجام می‌دهند؟»
- «چه مهارت‌های دیگری را کارگران نیاز دارند؟»
- «آیا تمام کارهای مناسب را برای این حوزه مشخص کرده‌ایم؟»
- «این کارها معمولاً به چه ترتیبی انجام می‌شوند؟»

به خاطر ماهیتی که فرایند دیکوم دارد، روش پرسش‌های شفاهی موثر یک ابزار اساسی برای هر تسهیل‌گر به شمار می‌آید.

تکلیف کاری E-۹ (T۰۹E):
ارزیابی پیشرفت کارگاه

به تدریج که کارگاه اجرا می‌شود و پیش می‌رود، شما به عنوان تسهیل‌گر و رهبر گروه باید میزان کار انجام شده را تعیین کنید و در صورت نیاز سرعت پیشرفت را بالا ببرید. اگر تمام مراحل برنامه‌ریزی شده با دقت، کیفیت بالا و سریع‌تر به اتمام برسد شما مجاز هستید که روز دوم را زودتر به اتمام برسانید.

تحت هیچ شرایطی قابل قبول نیست که در ساعت ۵ بعد از ظهر روز دوم مرور تکالیف کاری صورت نگرفته و چهار فهرست توصیه شده اصلاح یا تدوین نشده باشد.

بعضی راهنماهای کلی به شرح زیر است:

الف- توجیه، آشنایی و معارفه را در یک ساعت یا کمتر انجام دهید.

ب- سعی کنید تا قبل از ظهر روز اول، همهٔ وظایف را شناسایی کنید و حدود و ثغور یک وظیفه را تعیین کنید.

پ- حداقل تعریف چهار وظیفه را در روز اول کامل کنید.

ت- اگر پیشرفت روز اول کُند بود، از اعضاء کارگاه بخواهید که اگر امکان پذیر است روز دوم را زودتر شروع کنند.

ث- در صورت ضرورت زمان نهار را کم کنید.

ج- اعضاء کارگاه را به دو گروه کاری(کارگاه فرعی) تقسیم کنید و از آنان بخواهید چهار فهرست تنظیم کنند. سپس پیشنهادها و نظرات را جمع‌بندی کنید.

از میزان سرعت کارگاه اطمینان حاصل کنید؛ زیرا مقدار زیادی از زمان برای مرور، اصلاح و توالی جمله‌های مربوط به وظیفه‌ها و کارها صرف می‌شود.

تکلیف کاری E-۱۰ (T۰۱۰E):
هماهنگی اجرای پذیرایی

وقتی که شما از کارگران خبره می‌خواهید که دو روز از وقت ارزشمند خود را به اجرای کارگاه دیکوم اختصاص دهند، لازم است میزبان خوبی باشید. در بدو ورود آنان مجوزهای پارکینگ و راهنماهای خاص پارکینگ را آماده کنید. در حد نیاز و به اندازهٔ کافی چای داغ و قهوه(و چاشنی) و سایر نوشیدنی‌ها و خوردنی‌های مورد نیاز را پیش‌بینی کنید. آب میوهٔ اضافی، شیرینی، یا حلقه‌های بریده شدهٔ نان و پنیر خامه‌ای یا خوردنی‌های دیگر برای یک صبحانهٔ مختصر و خوب و لذیذ درنظر بگیرید. در سر تا سر روز چای و قهوهٔ تازه در دسترس داشته باشید. یک نهار سبک و خوب پیش‌بینی کنید. برای عصرانه نوشیدنی، میوه و بیسکویت در دسترس داشته باشید.

غذاهای رژیمی خاص مورد نیاز را که قبلاً درخواست شده است را فراهم کنید.

مورد دیگر برای یک پذیرایی خوب و مناسب، تأمین صندلی راحت برای نشستن

پشت میزها، یک اتاق با درجه حرارت، تهویه و نور خوب و نسبتاً ساکت در نظر بگیرید. توجه به این نوع پذیرایی و میهمان نوازی در خلال کارگاه می‌تواند روی پیامدهای حاصل بسیار اثر بخش باشد.

تکلیف کاری E-۱۱ (T۰۱۱E):
توقف جلسات غیرمفید

با وجود بهترین تلاشی که یک تسهیل‌گر در برنامه‌ریزی، انتخاب و توجیه اعضاء کارگاه دیکوم انجام می‌دهد، گاهی لازم است کارگاهی که قادر نیست به تجزیه و تحلیل شغل بپردازد را تعطیل کند. این یکی از مهارت‌هایی است که ممکن است تسهیل‌گران گاهی به آن نیاز داشته باشند. لازم است همیشه بیشترین تلاش خود را برای تداوم و اجرای کارگاه‌های پیش‌بینی شدهٔ دیکوم داشته باشیم تا فاجعهٔ دردناک تعطیلی کارگاه رخ ندهد.

گاهی اشخاص انتخاب شده یا فرستاده شده به وسیلهٔ کارفرما وقتی به ماهیت و نوع کارگاه پی می‌برند، درمی‌یابند که واجد شرایط برای اجرای تجزیه و تحلیل مشاغل نیستند. ولی کارفرمایان به اجبار آنان را وادار به حضور در کارگاه می‌کنند. در این شرایط طولانی‌تر کردن غذاب آنان، فقط باعث احساس بیگانگی و یأس خواهد شد، لذا نمی‌تواند کمکی برای توسعهٔ برنامهٔ درسی شود. در چنین شرایطی، بهترین راه این است که فعالیت کارگاه را متوقف کنید، یا با تأیید و کمک میزبان یا موسسهٔ مجری، کارگاه کمیته را به روشی خوشایند خاتمه دهید.

اکنون تسهیل گر تمامی مهارت‌های تسهیل گری خود را در مورد دیکوم به کار می‌برد تا نمودار دیکوم را تهیه کند. فرض بر این است که شما تا کنون اعضاء کارگاه دیکوم را تعیین کرده‌اید و به پرسش‌های آنان در مورد دیکوم پاسخ مناسب داده‌اید.
این بخش با اطلاعاتی در مورد شرح حرفه و دامنهٔ آن آغاز می‌شود و به صورت گام به گام مراحل تدوین نمودار دیکوم پیش می‌رود.

تسهیل گر باید با دقت بسیار اعضاء کارگاه دیکوم را در هر یک از مراحل زیر هدایت کند:
۱- بررسی و مرور حوزه‌های شغل یا حرفه
۲- شناسایی وظایف(حوزه‌های اصلی مسئولیت‌ها)
۳- شناسایی تکالیف کاری ویژهٔ مربوط به وظایف
۴- تعیین فهرست‌های دانش عمومی، مهارت‌های اصلی، ابزار و تجهیزات، رفتارهای کارگر و چشم انداز مشاغل و حرفه‌ها در آینده
۵- بازنگری و اصلاح جمله‌های مربوط به وظیفه‌ها و تکلیف‌های کاری
۶- تنظیم توالی جمله‌های وظیفه و تکالیف کاری
۷- سایر موارد با توجه به درخواست

تکلیف کاری F-۱
اجرای فرآیند بارش فکری برای شناسایی کامل حرفه

اکنون شما آماده‌اید تا مشارکت مستقیم و کامل اعضاء کارگاه دیکوم را بدست آورید و به ایجاد حسن تفاهم با هر یک از کارگران خبره، مبادرت ورزید. بارش فکری برای شناسایی کامل شغل یا حرفه، فرصت گردآوری داده های ارزشمندی را به شما می‌دهد. این داده‌ها به وسیلهٔ هر یک از اعضاء کارگاه دیکوم ارائه می‌شود. این مرحله بسیار حساس است؛ زیرا می‌توانید کیفیت کار آنان را ارزیابی کنید. و برای شناسایی و ظایف در مراحل بعدی، یک پایگاه اطلاعاتی مفید و کارآمد تهیه کنید.
برای شروع کار و برقراری یک ارتباط خوب، می‌توانید تصور کنید که از دو هفتهٔ قبل به عنوان همسایهٔ دیوار به دیوار آنان به اینجا آمده‌اید و امروز که صبح شنبه است، آنان را به صرف قهوه دعوت کرده‌اید. در این میهمانی کوچک، ابتدا دربارهٔ کار خود توضیح می‌دهید و بعد از آن‌ها می‌خواهید به شما بگویند که چه کاری انجام می‌دهند.
از یک سمت کارگاه شروع کنید و به نوبت از هر کارگر بخواهید که یک فعالیت کاری خود را ارائه دهد. این فعالیت را برای بار دوم تکرار کنید. در طی فرایند کار هر یک از فعالیت‌ها را روی برگهٔ مخصوص (۱) بنویسید. به این ترتیب هر یک از کارگران حداقل دو فعالیت کاری مختلف را به شما ارائه می‌دهد. سپس بحث را آغاز کنید، به همهٔ اعضاء اجازهٔ مشارکت دهید تا اینکه حدوداً ۴ تا ۶ ورقهٔ کامل از اطلاعات بدست آورید.
در طی اجرای فرایند بارش فکری در مورد حرفه یا شغل، با توجه به شرایط، ممکن است لازم باشد تا قوانین بارش فکری را به اعضاء کمیته یادآوری کنید. بخصوص

اینکه انتقاد مغرضانه از مطالب دیگران مجاز نیست. شما به عنوان تسهیل گر دیکوم مجاز هستید که سئوالی برای روشن‌تر کردن بیشتر بحث بپرسید، اما نباید اظهار نظری از نوع ارزیابی ارائه دهید.

همچنین لازم است با دقت کامل، کلیهٔ مطالبی را که اعضاء کارگاه دیکوم می‌گویند ثبت کنید. اگر برخی از اظهار نظرها بیش از حد طولانی است، آن‌ها را خلاصه کنید و از اظهار نظر کننده بخواهید که خلاصهٔ تهیه شده را تایید کند. زمانی که هر برگهٔ مخصوص[1] تکمیل و پر می‌شود بلافاصله آنان را با چسب در مقابل اعضاء کارگاه دیکوم نصب کنید.

یکی از موارد مهم در جلسهٔ بارش فکری، شناسایی دقیق و درک کامل شغل هر یک از اعضاء کارگاه دیکوم است. همچنین در طی این فرایند، همواره باید در صدد آن باشید که برخی از حوزه‌های مربوط به وظایف را شناسایی کنید. یادآور می‌شود که در آینده اعضاء کارگاه وظایف را شناسایی خواهند کرد، اما در این مرحله اگر به مفهوم و معنای وظایف پی ببرید می‌توانید سئوال‌هایی مطرح کنید تا شناسایی آن‌ها را تسهیل کند.

تکلیف کاری F-۲
بررسی شغل، حرفه ، فرآیند یا مرور حوزه عملکرد(اجرا)

بلافاصله پس از بارش فکری، بحث، بررسی و تجزیه و تحلیل حرفه‌ی مورد نظر را آغاز کنید. هدف اصلی این بحث بررسی و تعیین خصوصیات و مشخصه‌های حرفه‌ای است که مورد تجزیه تحلیل قرار می‌گیرد. در این مرحله لازم است همه بدانند که کدام یک از مشخصه‌های مشاغل یا حرفه را باید در بحث بگنجانند و کدام یک را باید حذف کنند.

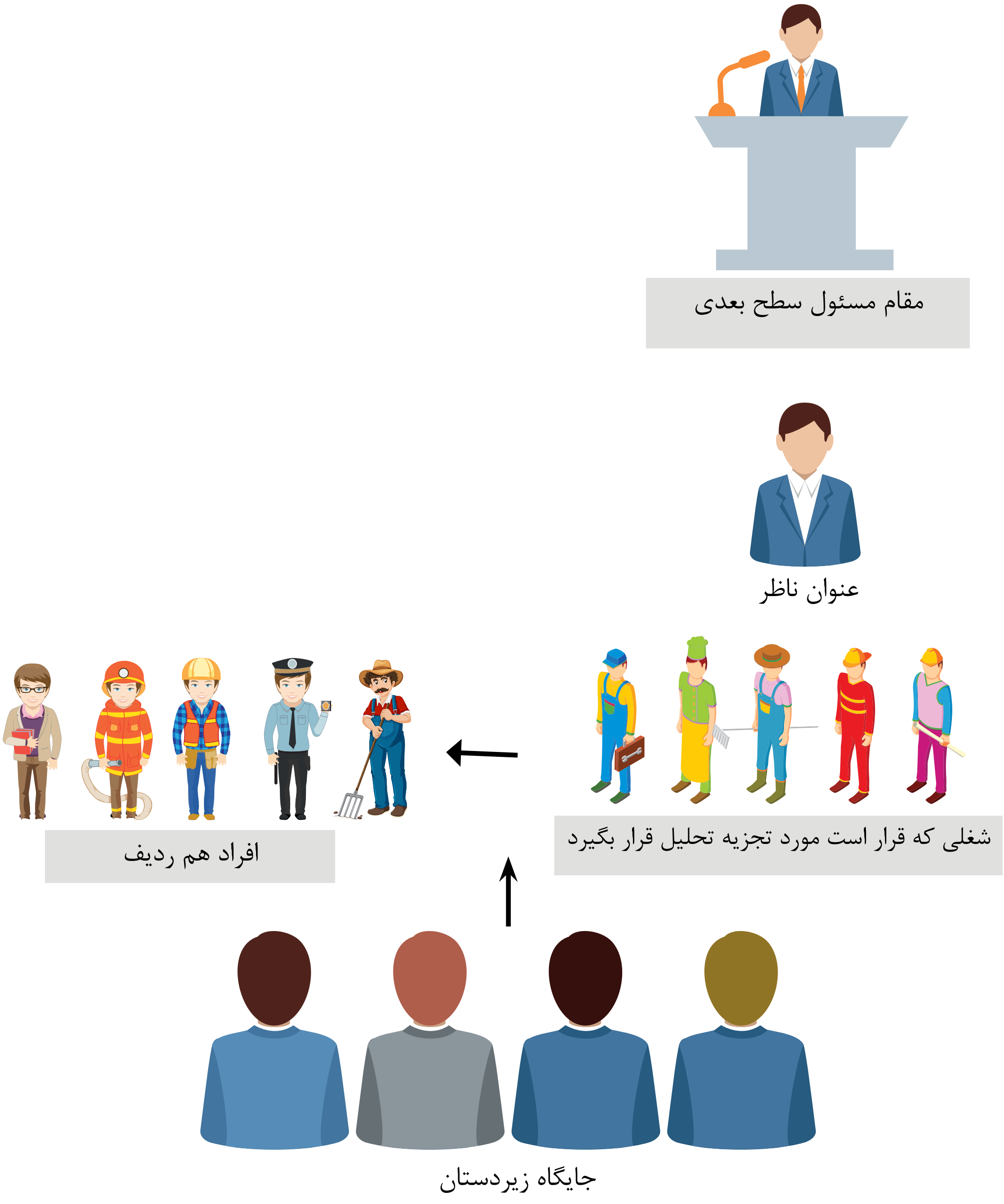
بهترین راه تبیین و تشریح این موضوع ایجاد یک نمودار سازمانی روی کاغذهای مخصوص است. برای این منظور، ابتدا نام شغل یا حرفه را که قرار است مورد تجزیه تحلیل قرار دهید در وسط صفحه بنویسید. سپس مشخص کنید که آیا در مورد عنوان، توافق نظر وجود دارد؟ آیا سطوح مدیریتی و مقامی مختلفی برای آن موجود است؟ در نهایت دور عنوان مورد توافق یک مستطیل بکشید. بعد از این مرحله دربارهٔ عنوان(نه اسم) ناظر بلافصل بپرسید و آن را در بالای عنوان شغلی یادداشت کنید. در ادامه همین سئوال را در ارتباط با سطح مافوق بعدی، افراد زیر دست و افراد هم ردیف آن‌ها مطرح کنید. افراد هم ردیف را در یک طرف کادر عنوان شغلی بنویسید. اگر مشتریان و گروه‌های مشاوره‌ای در ارتباط با موضوع مورد نیاز است باید به طور دقیق مشخص شود. برای جمع‌بندی بحث، می‌توانید با یک ماژیک روشن، دور کادر عنوان شغلی،

1- برگهٔ مخصوص را Flip Chart می‌نامند. این برگه‌ها معمولاً یک دسته کاغذ با ابعاد ۵۰ سانتی متر در ۷۰ یا ۸۰ سانتی متر است که روی پایه نصب می‌شود و مانند دفتر قابل برگ زدن است.

کادر دیگری ترسیم و اعلام کنید که آنچه که باید دقیقاً تشریح شود، کار اشخاصی است که "درون این کادر" قرار می‌گیرند.

روش دیگری برای دستیابی به نتیجه، این است که از موسسهٔ میزبان بخواهید شرح مکتوبی از حرفه به گونه‌ای تهیه کند که هدف آن تربیت دانش آموخته برای ورود به آن حرفه باشد. تاکنون موسسه باید مشخص کرده باشد که آموزش حرفه‌ای خاص برای دانش‌آموزان ضرورت دارد. لذا دست‌اندرکاران موسسه باید نظرات و دیدگاه‌هایی در مورد چشم‌انداز حرفه داشته باشند.

مدیران و مربیان برنامهٔ درسی معمولاً می‌توانند بر اساس دانش خود از گروه و رشتهٔ درسی موردنظر، تعریفی را برای شروع کار تهیه کنند. در زمانی که برنامهٔ شغلی، حرفه‌ای یا فنی جدیدی پیشنهاد می‌شود، ممکن است تسهیل گر دیکوم، برای دسترسی



به یک تعریف مقدماتی تمایل داشته باشد که به واژه‌نامهٔ عناوین حرفه‌ای[1] یا کتاب راهنمای چشم‌انداز حرفه‌ای[2] مراجعه کند.

پس از این مرحله تسهیل گر از اعضاء کارگاه دیکوم می‌خواهد که عناوین شغلی را که در شرکت‌های خود مشغول به کار هستند، در حرفهٔ مورد مطالعه تعیین کنند. اغلب برای توصیف یک شغل مشخص عناوین مختلفی به کار می‌رود. همچنین ممکن است تسهیل گر از اعضاء بخواهد عناوین مشاغل دیگر را در سازمان خود شناسایی کنند. این عناوین باید معرّف جایگاه‌های شغلی مرتبط در سطوح بالا یا پایین تر حرفهٔ مورد تحلیل باشد.

برای به تصویر کشیدن روابط بین مشاغل در یک حرفه، می‌توانید از تخته سیاه (سفید) یا برگه‌های مخصوص استفاده کنید. تسهیل گر نباید در مورد کیفیت تعریف اولیهٔ حرفه نگران باشد. نکتهٔ اصلی این است که تعریف ارائه شده قابل قبول و جامع باشد. به عبارت دیگر همهٔ اعضاء کارگاه باید بدانند چه عناوین شغلی در تعریف گنجانده است و چه وظایف و تکالیف کاری مرتبط را باید در هنگام تحلیل در نظر بگیرند.

تکلیف کاری ۳-F
تنظیم جمله های وظیفه

زمانی که شرکت کنندگان و تسهیل گر در مورد تعریف دقیق و جامع حرفه به توافق و رضایت برسند، آمادگی دارند تا حیطه‌های گستردهٔ وظایف(مسئولیت) حرفه را شناسایی کنند. در این مقطع اعضاء کارگاه دیکوم برای تعیین تکالیف کاری حرفه، اطمینان چندانی به خود ندارند، لذا لازم است تسهیل گر آنان را راهنمایی کند.

راهنمایی را با این توضیح آغاز کنید که هر وظیفه حوزهٔ کاری بزرگی را تشکیل می‌دهد و در حقیقت، وظیفه خوشه‌ای از حداقل ۶ و حداکثر ۲۰ تکلیف کاری(کار) مرتبط است. جملات مربوط به وظیفه باید با یک فعل کنشی(اجرایی) آغاز شود و شامل یک مفعول و یک وابستهٔ توصیفی باشد. تفاوت عمدهٔ بین وظیفه و تکلیف کاری در حوزهٔ عملکرد آن است. معمولاً این مقطع زمانی فرصت مناسبی را به شما می‌دهد تا به بازبینی مثال‌های مربوط به وظیفه و تکلیف کاری که در جلسهٔ آشنایی و معارفه بیان کرده بودید به پردازید.

سپس از اعضاء کارگاه دیکوم بخواهید که اطلاعات جمع‌آوری شده در جلسهٔ بارش فکری مربوط به شغل را به دقت مطالعه و بررسی کنند. همچنین از آن‌ها تقاضا کنید که برخی از حوزه‌های بزرگ که ممکن است موجود باشند(وظایف) را شناسایی کنند و خوشه‌بندی خاصی از فعالیت‌های کوچک‌تر ولی مشابه انجام دهند.

۱- (DOT) [Dictionary Of Occupational Titles]
۲-(OOH)[Occupational Outlook Handbook]

معمولاً شرکت کنندگان در تفکیک جمله‌های تکلیف کاری و جمله‌های وظیفه با مشکل روبرو می‌شوند. برای روشن شدن موضوع مثال‌هایی را مطرح و موضوع را یادآوری کنید. مثلاً بگویید نگهداری حیاط یک وظیفه است و چمن زنی یکی از کارهای (۶ تا ۲۰ تکلیف کاری) موجود در وظیفهٔ نگهداری حیاط است. در هر رویداد هدف اصلی دریافت نظرات تمام شرکت کنندگان در کارگاه است. چنانچه همهٔ اعضاء نظر ندهند، دریافت نظرات تعدادی از آنان کافی است. این نظرات باید نوشته شده و روی دیوار نصب گردد. حتی اگر جمله‌بندی تعاریف مناسب نباشد یا اشتباه بوده و مربوط به تکالیف کاری باشد، باید آن را بنویسند و به بحث بگذارند. در این مرحله معمولاً اشتباهاتی مانند تعریف وظیفه به جای کار یا بالعکس رخ می‌دهد که در ادامهٔ فعالیت‌ها به اصلاح آن‌ها پرداخته می‌شود.هنگامی که جمله‌های مربوط به وظیفه پیشنهاد می‌شود باید موافقت همهٔ اعضاء کارگاه دیکوم را کسب کنید. این امر معمولاً مستلزم بحث و کندوکاو است. در این مرحله که ابتدا و شروع جمله‌نویسی است، باید ماهیت جمله‌های مناسب وظیفه را برای اعضاء تشریح و آنان را راهنمایی کنید.

ارجاع به الگوی توزیع شده در جلسهٔ معارفه و آشنایی می‌تواند مفید باشد.

معمولاً برای اکثر حرفه‌ها تعداد شش تا دوازده وظیفه امری رایج و متداول است. اما در فرایند اجرای کار باید به درخواست مشارکت و تلاش‌های شرکت کنندگان توجه کنید و ادامه دهید. این تداوم باید در حدی باشد که اعضاء احساس کنند که همهٔ احتمالات و موارد ممکن را بیان کرده‌اند.

در زمان جمع‌بندی این بخش از تحلیل، بهتر است تسهیل‌گر بگوید "با توجه به تکالیف کاری هر وظیفه، آیا در جمله‌های نوشته شده برای وظایف، جمله‌هایی وجود دارد که ننوشته باشیم؟" در صورتی که تعدادی از تکالیف کاری از قلم افتاده باشد، لازم است وظیفهٔ جدیدی را تعریف کنید. چنانچه هنگام ارائهٔ جمله‌های مربوط به وظیفه اعضاء کارگاه، یک فعل کنشی (اجرایی) را در بخشی از جملهٔ وظیفه جای دهند بسیار سودمند و مفید است. زیرا با این عمل، شما درمی‌یابید که شرکت کنندگان همواره دربارهٔ عملکرد فکر می‌کنند.

بسیار اهمیت دارد که در فرایند اجرای کار، تسهیل‌گر چندین بار تاکید کند که این جمله‌ها بعداً اصلاح خواهد شد. زیرا در این مرحله، هدف آن است که اعضاء در حداقل زمان ممکن، جمله‌هایی بیان کنند که معرّف جمله‌های وظیفه باشد. صرف زمان زیاد برای جلب موافقت در مورد ساختار جمله‌های مربوط به وظایف در ابتدای کار، ممکن است نتیجهٔ مطلوب را حاصل نکند.

پس از حدود یک ساعت بحث، تسهیل‌گر باید در سمت چپ دیوار، در ستونی عمودی، وظایف حرفه را فهرست وار یادداشت کند. هنگامی که به نظر می‌رسد مطالب به اتمام رسیده است، ضرورت دارد فهرست جمله‌های وظیفه را با صدای بلند بخوانید و مرور کنید. بار دیگر تسهیل‌گر باید به افراد گروه یادآور شود که هر وظیفه باید قابل تقسیم به شش تکلیف کاری باشد، چنان چه وظیفه‌ای قابل تقسیم به

تکالیف کاری نباشد، وظیفه محسوب نمی‌شود و باید در آن تجدید نظر صورت گیرد. همچنین یک وظیفه نباید آنقدر گسترده باشد که تعداد بسیار زیادی تکلیف کاری را شامل شود.

تکلیف کاری F-٤
جلب توافق نظر جمعی درباره چیدمان اولیه جمله های وظیفه

وقتی اعضاء کارگاه دیکوم از شناسایی همهٔ وظایف راضی و قانع شدند، از آنان بخواهید که با حوصله و دقت کامل وظایف را از بالا به پایین مرتب کنند. تاکید کنید که این چیدمان براساس اولویت‌بندی نیست بلکه باید براساس الگوی منطقی و عادی گردش کار انجام شود. بطور مثال، ترتیبی که در اجرای هر نوع فرایندی باید عملی شود شامل برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی است. اگرچه دو یا چند وظیفه هیچ ترتیب خاصی ندارند، نگران نباشید زیرا این چیدمان موقتی است و معمولاً به اعضاء کارگاه دیکوم کمک می کند تا به ساختار کلی حرفه یا شغل، سریع‌تر از زمانی که هیچ ترتیبی که در کار نیست، دست یابند.

نمونه‌هایی از جداول دیکوم که در ضمیمهٔ A آمده است، نشانگر انواع جمله‌های مربوط به حوزه‌های کلی مسئولیت یا وظیفه است. نمونه‌هایی از جمله‌های وظیفه را در ادامه ملاحظه می کنید.

- آزمایش‌های تشخیص عیب را انجام دهید.
- از تجهیزات جوشکاری نگهداری کنید.
- فرایندهای جوشکاری را اجرا کنید.
- سیستم خنک کننده را سرویس کنید.
- اقدامات پیشگیرانه را اجرا کنید.
- فعالیت‌های حسابداری را انجام دهید.
- اسناد مکتوب را تهیه کنید.
- توسعهٔ حرفه‌ای را ادامه دهید.

برای تشریح و توصیف وظیفه نباید دو یا سه فعل به کار ببرید، حتماً از یک فعل استفاده کنید. مثلاً در جملهٔ "تشخیص و انتخاب مواد"، فعل "تشخیص" واقعاً ضرورتی ندارد. زیرا کسی می‌تواند مواد را "انتخاب کند" که قادر به تشخیص آن باشد.

تکلیف کاری F-٥
استفاده از بارش فکری برای تنظیم جمله‌های تکلیف کاری

پس از آنکه وظیفه‌ها تعیین شدند و چیدمان موقتی آن‌ها نیز صورت گرفت، باید آماده باشید تا توجه خود را بر وظیفه‌ای متمرکز کنید که احتمالاً مشخص کردن آن بسیار آسان است. معمولاً، اعضاء کارگاه دیکوم می‌توانند وظیفه ای را پیشنهاد دهند

که تکالیف کاری در آن به راحتی قابل شناسایی است.

این مرحله را نیز مانند شناسایی وظایف، براساس بارش فکری انجام دهید. مهم‌ترین و حساس‌ترین مرحلهٔ فرایند دیکوم همین مرحله است. زیرا تعیین تکالیف کاری هر وظیفه منتهی به تدوین هستهٔ مرکزی نمودار دیکوم می‌شود. تکالیف کاری را مهارت‌ها یا شایستگی‌های اکتسابی نیز می‌نامند. معمولاً برنامهٔ آموزشی را براساس تکالیف کاری سازماندهی و طراحی می کنند.

با انتخاب یک وظیفه و استفاده از بارش فکری، شناسایی تکالیف کاری وظیفهٔ موردنظر را آغاز کنید. این مرحله نیز مانند بارش فکری مرحلهٔ اولیه است. با این تفاوت که در این مرحله تمرکز محدودتر شده و روی یک وظیفهٔ خاص انجام می‌شود. هنگام بارش فکری، دربارهٔ تکالیف کاری سئوال نکنید و فقط فعالیت‌های کاری را جویا شوید. سوال اساسی که باید مطرح شود این است:

هنگام اجرای این وظیفه چه فعالیت‌هایی انجام می‌دهید؟

به جای اینکه هر یک از کارگران را به صورت انفرادی و خاص مورد خطاب قرار دهید تا مطالب خود را عنوان کند، خواستار مشارکت داوطلبانهٔ افراد باشید. پیشنهادی که ارائه می‌شود را روی یک یا دو برگهٔ مخصوص بزرگ ثبت کنید. در این مرحله نیز باید قانون "از جمله‌های دیگران انتقاد مغرضانه نکنید" مورد توجه قرار گیرد.

تکلیف کاری F-٦
جلب توافق نظر جمعی درباره جمله های تکلیف کاری

پس از آنکه بارش فکری درمورد تکالیف کاری به اتمام رسید، از اعضاء کارگاه دیکوم بخواهید که محتوای حاصل از بارش فکری را به دقت مورد بررسی قرار دهند و در صورت امکان تکالیف کاری را به گونه‌ای شناسایی کنند که شروع کار مربوط به آن وظیفه مشخص شود.

در این مرحله تسهیل گر باید بر صحت جمله‌های تکالیف کاری تاکید کند. این جمله‌ها یک فعل کنشی(عملکردی) دارد و صراحتاً عملکردهای قابل مشاهدهٔ کارگر را بیان می کند.

در جمله‌های تکلیف کاری، هیچ نشانه‌ای از دانش، رفتارها، مهارت‌ها یا تجهیزات وجود ندارد. نمونه‌هایی از جمله‌های غیر قابل قبول به شرح زیر است:

- مراحل اجرای کار را در شرکت بدانید
- سیاست خرید را درک کنید
- ارزش کیفیت را بدانید

چنانچه کارگران به دانش، رفتارها یا تجهیزات خاصی نیاز داشته باشند باید در یک یا چند تکلیف کاری مورد استفاده قرار گیرد. تسهیل گر به جای آنکه به صورت خشک و رسمی جمله‌های مربوط به دانش یا نگرش را رد کند، می‌تواند با جمله‌های

مشابه زیر به آن‌ها پاسخ دهد:

- کارگر با آن دانش چه کار می‌کند؟
- چرا لازم است کارگر آن را بداند؟
- چرا این رفتار و نگرش اهمیت دارد؟
- کارگر چگونه از این رفتار و نگرش استفاده می‌کند؟

معمولاً این سئوال‌ها، شخص اظهار نظر کننده یا سایر اعضاء کارگاه را تشویق می کند که مثلاً پاسخ دهد: اگر کارگر موضوع X را نداند نمی‌تواند کار Y را انجام دهد. بیان این موضوع می‌تواند جملهٔ ملموس و قابل قبولی را در مورد تکلیف کاری شکل دهد.

چنان‌چه پاسخ ارائه شده نتواند بیانگر جملهٔ قابل قبولی برای تکلیف کاری باشد، به شرکت کنندگان اجازه دهید تا در مورد آن تکلیف کاری بیشتر بحث کنند تا به نتیجهٔ مطلوب برسند. همچنین به اعضاء کمیته یادآوری کنید که مجموعهٔ جمله‌های تکلیف کاری باید یک مقدمهٔ پنهان ولی قابل فهم داشته باشد. مثلاً:

کارگر باید بتواند........

معمولاً لازم است به طور شفاهی و مداوم جمله‌های تکلیف کاری و ساختار آن را تکرار کنید تا تمرکز گروه حفظ شود.

هنگامی که اعضاء کارگاه دیکوم تعریف و تشریح نخستین وظیفه را آغاز می‌کنند، منشی کارگاه باید جمله‌های مورد توافق را یادداشت کند و تسهیل‌گر نیز در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با حداقل بحث و گفت و گو و اظهار نظر منفی، نتیجه را به دیوار نصب کند. هنگامی که یک تکلیف کاری شناسایی می‌شود، مورد بحث قرار می‌گیرد و درنهایت روی آن توافق حاصل می شود، لازم است تسهیل‌گر بلافاصله تکلیف کاری دوم را از فهرست بردارد و به بحث بگذارد. همچنین به طور همزمان منشی کارگاه تمام رویدادها را یادداشت کند. معمولاً بعضی از جمله‌ها نیاز به بحث چندانی ندارد و همهٔ اعضاء خیلی سریع در مورد آن به توافق می‌رسند. در حالی که کسب توافق نظر جمعی در مورد برخی از جملات با دشواری بیشتری همراه است.

گاهی اوقات بهتر است موارد جنجال برانگیز را در قسمت پارکینگ یعنی قسمت سمت چپ وظایف قرار دهیم تا بعد از فروکش کردن هیجان‌ها، دوباره آن‌ها را به بحث بگذاریم. به تدریج که برگه‌های حاصل از بارش فکری تکمیل و بیشتر می‌شود، بهتر است مواردی که به آن پرداخته‌اید را دوباره بررسی و بازبینی کنید.

پرسش از اعضاء کارگاه درمورد فرایند و روش اجرای کار برای تحلیل یک تکلیف کاری بسیار سودمند است. زیرا اگر رویدادهای متفاوتی مورد استفاده قرار گیرد می‌تواند تکلیف کاری متفاوتی را در پی داشته باشد. همچنین در صورتی که دانش یا مهارت‌های متفاوت مورد نیاز باشد، تکلیف کاری نیز متفاوت خواهد شد. مثلاً اگر تکلیف کاری صاحب خانه" شستن پنجره‌ها" باشد، باید سوال کنید که کدام

یک از موارد شست و شوی بیرون پنجره‌ها، داخل پنجره‌ها یا هر دوی این فعالیت‌ها مورد نظر است؟ در این حالت برای هر یک از موارد، فرایند و روش اجرای کار کاملاً متفاوت است. لذا در این شرایط باید دو جملهٔ جداگانه برای تکالیف کاری بنویسیم. یک وابستهٔ توصیفی نیز لازم است تا به وضوح و صراحت هرچه بیشتر تکالیف کاری کمک کند.

در این مرحله باید به شرکت کنندگان یادآور شوید که همه چیز موقتی و آزمایشی است و نباید بیش از حد نگران دقت هر جمله باشند. بازبینی و اصلاح لازم، بعداً صورت می گیرد.

هرچند در این مقطع، نیازی نیست که اعضاء کارگاه نگران کیفیت جملات مربوط به تکلیف کاری باشند، ولی تسهیل گر باید توجه و نگرانی لازم را داشته باشد. تسهیل گر کارآمد و موفق، به منظور هدایت صحیح اعضاء کارگاه، باید کارشناس نگارش جملات بسیار مناسب برای تکالیف کاری نیز باشد. برای اکثر تسهیل گران دیکوم مشکل‌ترین مرحله تمایز صریح و روشن بین جمله های وظایف، تکلیف کاری و مراحل کار (تقسیم‌بندی بعدی) است. تسهیل گر نه تنها باید بتواند چنین تمایزی را قائل شود بلکه باید به اعضاء کارگاه نیز کمک کند تا به این تفاوت‌ها پی ببرند. به عبارت دیگر، تسهیل گر باید از معیارهای تعیین تکالیف کاری و تحریر جمله‌های مناسب و مطلوب برای تکالیف کاری اطلاع داشته و بر آن مسلط باشد. برای مشاهدهٔ فهرستی از این معیارها به قسمت‌های D-۳۱ تا D-۳۳ مراجعه کنید.

هر قدر در فرایند اجرای کار، جمله‌های ارائه شده توسط شرکت کنندگان مطلوب و بهتر باشد، برای مرحلهٔ بازبینی و اصلاح وقت کمتری نیاز دارد. شرح مختصر و مفید دربارهٔ چگونگی تهیهٔ جملات خوب و مناسب برای تکالیف کاری در ضمیمهٔ B آمده است.

گاهی اوقات شرکت کنندگان در اثنای تعریف و تعیین تکالیف کاری یک وظیفه، مایلند تکالیف کاری مربوط به سایر وظایف را نیز بیان کنند. در این حالت باید با چنین تمایلی مخالفت کنید. تلاش برای تمرکز بر تکالیف کاری بیش از یک وظیفه به طور همزمان، موجب شکست فرایند تحلیل می‌شود. به همین ترتیب، گاهی ممکن است یک گروه بخواهد در خلال شناسایی اولیهٔ تکالیف کاری، جمله‌های مربوط به تکلیف کاری را نیز سازماندهی یا جا به جا کند. در این حالت به آنان یادآور شوید که بعد از این مراحل و پس از شناسایی همهٔ تکالیف کاری به بازبینی و چیدمان دقیق و جدی خواهیم پرداخت. در صورتی که توسط اعضاء کارگاه فرایند خاصی تعیین و تعریف شود، ممکن است برای کمک به روند اجرای ایده ها و اظهار نظرها مفید باشد. در این حالت می توانید تکالیف کاری را بطور موقت مرتب و سازماندهی کنید.

هنگامی که شرکت کنندگان همهٔ تکالیف کاری مربوط به یک وظیفه را بطور کامل مطرح کرده‌اند، تسهیل گر با پرسشی که "آیا برای ادامهٔ کار آمادگی دارند؟" آن‌ها را برای تداوم کار تشویق می کند. تسهیل گر باید مواظب باشد که شرکت‌کنندگان خیلی زوددست از کار نکشند و در خلال بحث درمورد تکالیف کاری یک وظیفه،

هرگز تقاضای استراحت نکنند. برای تسریع در کار، پس از اتمام تکالیف کاری یک وظیفه تسهیل‌گر می‌تواند اعضاء کارگاه را هدایت کند تا وظیفهٔ دیگری را انتخاب کنند که تکالیف کاری موجود در آن مشابه تکالیف کاری وظیفه‌ای است که تازه آن را تکمیل کرده‌اند.

گاهی ممکن است اعضاء کارگاه هنگام تغییر موضوع بررسی مرحله‌ای تکالیف کاری یا تحلیل تکالیف کاری یا حل مشکلات مربوط به تکالیف‌کاری، با بن‌بست مواجهه شوند. در صورت مواجه با چنین بن‌بستی باید تسهیل‌گر راهنمایی کند و شور و شوق لازم را فراهم سازد تا فرایند کار در حد مطلوب ادامه یابد. در هر صورت شما نباید نقش هدایت غیرمستقیم خود را به طور ناگهانی تغییر دهید و به طور مستقیم به هدایت آنان بپردازید.

هدایت غیر مستقیم شامل راهنمایی و اصلاح افعال، وابسته های توصیفی یا جمله‌بندی تکالیف کاری است. در حالی که هدایت مستقیم بیان مستقیم و صریح جملات تکالیف کاری و وظایف با دیدگاه و نظر تسهیل‌گر است. یک تسهیل‌گر خوب همواره باید اعضاء کارگاه را به بحث وادار سازد و به طور دقیق به بحث‌های آن‌ها گوش فرا دهد و درنهایت نتیجه‌گیری کند. این فرایند را ادامه دهید تا گروه تمام تکالیف کاری وظیفه را مشخص کند. از آنجا که این مقطع از کارگاه دیکوم همیشه بیشترین وقت را نیاز دارد، ممکن است به افراد فشار زیادی وارد سازد و صبر و تحمل و پایبندی آن‌ها را به فرایند و قوانین مربوط کاهش دهد. در این شرایط تسهیل‌گر باید با شور و شوق زیاد کنترل گروه را حفظ کند. درضمن باید از خنده و شوخی مناسب برای پیشرفت فرایند استفاده کند. هنگامی که تسهیل‌گر انگیزهٔ بالایی دارد و به وظیفه‌اش متعهد است، اعضاء کارگاه نیز با انگیزهٔ بالا و تعهد به کار خود ادامه می‌دهند.

به نظر تعداد زیادی از تسهیل‌گران، رعایت نکات زیر در تدوین جمله های مناسب برای تکالیف کاری سودمند است:

- جمله‌ها دقیق و کوتاه باشند.
- هر جمله به تنهایی معنای کامل و تام داشته باشد.
- از کلمات و اصطلاحات رایج در حرفه استفاده شود.
- از کاربرد دو فعل باهم مثل «برداشتن و تعمیر کردن» پرهیز شود. در شرایط اضطرار یکی از دو فعلی را که فراگیرتر است به کار ببرید.
- از بیان جملات مربوط به دانش مورد نیاز خودداری کنید.
- از کاربرد کلمات دستوری غیر ضروری و پر تکلّف مانند به درستی، به دقت، به نحو موثر و در صورت لزوم خودداری کنید.
- از کاربرد جمله‌های مربوط به تجهیزات یا ابزار که فقط به اجرای تکلیف کاری مربوط می‌شود خودداری کنید. استفاده از این ابزارها از اجزاء اصلی کار نیست بلکه وسیله‌ای برای اجرای کار است.
- از جمله های مربوط به رفتارهای کارگر(خصلت‌ها و نگرش‌ها) خودداری کنید.
- هر تکلیف کاری را فقط یک بار در فهرست بیاورید.

نقش تسهیل‌گر هدایت فرایند گروهی است. یکی از شیوه‌های تسهیل، کمک به تعیین افعالی است که بتواند با دقت بیشتری فعالیت‌های اجرایی کارگران را توضیح دهد. نویسندهٔ کتاب و تعداد زیادی از تسهیل‌گران ترجیح می‌دهند که از اعضاء کارگاه آنقدر سوال کنند تا جمله‌بندی مناسب مورد نظر را بیابند. برای رسیدن به این هدف معمولاً از کارشناسان درخواست می‌شود که از زبان مخصوص هر رشته یا کسب و کار استفاده کنند. کافی است از اعضاء کارگاه بخواهید که در این زمینه فکر کنند و ببینند که کارگران، ناظران و مدیران در خلال انجام کار در مورد یک فعالیت خاص چگونه صحبت می‌کنند. برای آنکه آن‌ها ایده‌های خود را در مورد بعضی از افعال ارائه دهند، می‌توانید آن‌ها را به افعال ارائه شده در نمودار دیکوم (توزیع شده در جلسهٔ معارفه و آشنایی) ارجاع دهید.

در هر صورت لازم است به اعضاء تذکر دهید که فقط از افعال مناسب و صحیح استفاده کنند.

بعضی تسهیل‌گران مایلند فهرستی از افعال پیشنهادی مانند فهرست موجود در صفحات F-۲۹ تا F۳۰ را بین اعضاء کارگاه توزیع کنند. این فهرست صرفاً جنبهٔ پیشنهادی دارد، زیرا معمولاً شرایطی پیش می‌آید که فعل‌های منحصر بفرد برای حرفه‌های خاص مورد نیاز است.

بهتر است به اعضاء کارگاه توضیح دهید که از افعال باید در جای خود و به صورت سلسله مراتبی استفاده کنند. همچنین تاکید کنید که از یک فعل مشخص برای توصیف وظیفه، تکلیف کاری یا مراحل کار استفاده نکنند. به عبارت دیگر، فعلی که برای توصیف وظیفه به کار می‌رود باید از لحاظ ماهیت کلی‌تر از افعالی باشد که در توصیف کار یا مراحل کار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

گاهی اوقات ممکن است اعضاء کارگاه وسوسه شوند که از فهرست افعال داده شده سوء استفاده کنند. بدین ترتیب که به جای بررسی تکالیف کاری شغل خود، نوعی فعالیت کاری را پیدا می کنند که با افعال مورد پسند آن‌ها تطبیق داشته باشد. در این شرایط فهرست موجود برای تحلیل دیکوم با کیفیت مطلوب، مناسب نیست و نتیجهٔ معکوس دارد.

تکلیف کاری F-۷
بازبینی و اصلاح موارد حل نشده

یک امتیاز بسیار مهم برای تسهیل‌گر برخورداری از حافظهٔ قوی است. به یاد داشتن اینکه چه کسی چه جمله‌ای را پیشنهاد داده است ضرورت دارد. زیرا در فرایند بازبینی و اصلاح نیاز به تبیین مطلب پیش می‌آید. اگر تسهیل‌گر بداند که چه کسی جمله را گفته است و او را مورد خطاب قرار دهد، فرایند پیشرفت کار جذاب می شود. همچنین هنگام کار روی تکالیف کاری یک وظیفه، چنانچه ایده‌هایی مطرح شود که مربوط به سایر وظایف باشد، سعی کنید همهٔ آن‌ها را به خاطر بسپارید، زیرا در سایر

وظایف به کار خواهد رفت.

از آنجا که لازم است توجه اعضاء کارگاه هنگام بررسی یک وظیفه، صرفاً بر وظیفۀ شغلی معینی معطوف باشد، لذا نباید کارت‌های مربوط به تکالیف کاری سایر وظایف را روی تابلو نصب کنید. برخی تسهیل‌گران یادداشت کوتاهی در مورد این نوع تکالیف کاری تهیه می‌کنند یا از منشی کارگاه می‌خواهند که او این کار را انجام دهد. گاهی جملۀ مورد نظر را روی کارتی می‌نویسند و بعداً آن را در سمت چپ ستون جملات وظیفه نصب می‌کنند. و معمولاً این گونه جمله‌ها که موقتاً کاربردی ندارد، نشانگر تکلیف کاری واقعی کارگر و مربوط به سایر وظایف است که بخشی از نمودار تکمیل شدۀ دیکوم را تشکیل می‌دهد.

تکلیف کاری F-۸
تهیه فهرست دانش و مهارت عمومی

در بخشی از فرایند که وظایف شناسایی شده‌اند، باید اعضاء کارگاه را هدایت کنید تا چهار فهرست مهم مربوط به ویژگی‌های حرفه را شناسایی کنند:

۱- دانش و مهارت‌های عمومی

۲- رفتارهای کارگر

۳- تجهیزات، ابزار، ملزومات و مواد

۴- چشم انداز شغلی آینده

انعطاف پذیری قابل ملاحظه‌ای در زمان تهیۀ این فهرست‌ها وجود دارد. در هر صورت تهیۀ فهرست باید پس از تعیین وظایف و قبل از اصلاح وظایف و تکالیف کاری انجام شود. تکمیل هر فهرست تقریباً ۱۵ تا ۲۰ دقیقه زمان می برد.

بعضی از تسهیل‌گران این فهرست‌ها را در مقاطعی از زمان تهیه می کنند که باعث افزایش سرعت کار شود. مثلا در ساعت باقی مانده در پایان روز اول به جای شروع وظیفه‌ای جدید به تهیۀ این فهرست‌ها می پردازند. همچنین می‌توان قبل از صرف ناهار روز دوم که فقط ۱۵ الی ۲۰ دقیقه زمان باقی مانده است یکی از این فهرست‌ها را تکمیل کرد.

زمان بسیار مناسب دیگری برای تکمیل این فهرست‌ها، وقتی است که اعضاء کارگاه در مورد برخی مهارت‌ها، دانش، تجهیزات یا رفتاری که مورد توجه واقع نشده است اظهار نگرانی می کنند. وجود مسئله، نگرانی یا جسارت خاص در اعضاء در ارتباط با فهرست و محتوای آن گویی اعجاز می کند و این امکان را برای کارگاه مهیا می‌سازد تا بقیۀ کار را به خوبی پیش ببرند. هنگامی که اعضاء کارگاه محتوای فهرست را پیشنهاد می‌دهند، باید این موارد را روی برگۀ مخصوص فهرست کنید و آن را نصب نمایید. فهرست‌های دانش، مهارت‌ها، تجهیزات، ابزار، ملزومات و مواد برخلاف جمله‌های وظیفه و کار، نیازی به افعال کنشی، مفعول و قالب وابستۀ توصیفی ندارند.

معمولاً خیلی سریع و راحت می‌توان به توافق جمعی در زمینهٔ محتوای هر چهار فهرست رسید. برای مشاهدهٔ مثال‌هایی از این چهار فهرست، به چهار نمودار پژوهشی نمونه‌ی دیکوم در ضمیمهٔ A مراجعه کنید. زمانی که جریان ارائهٔ مطالب به نحو محسوسی کند می‌شود، فهرست‌ها تقریباً کامل شده‌اند. اگر اعضاء کارگاه در اوایل فرایند برای تهیهٔ این فهرست‌ها فشار نیاورند، می‌توانید پس از تکمیل و تایید تکالیف کاری، فهرست‌های مورد نظر را تهیه کنید.

فهرست دانش و مهارت‌های عمومی باید شامل حوزه‌های اصلی دانشی باشد که کارگران در آن رشتهٔ حرفه‌ای به آن نیازمندند. همچنین مهارت‌های غیر فنی مانند تصمیم‌گیری، حل مسأله و مسئولیت پذیری که شالودهٔ بسیاری از تکالیف کاری است، نباید به فراموشی سپرده شود. مهارت‌ها و دانش عمومی ابزارهایی هستند که این امکان را برای کارگران فراهم می‌کند تا بتوانند تکالیف کاری خود را با دقت و کیفیت بالا انجام دهند. برخی تسهیل‌گران ترجیح می‌دهند محتوای مربوط به دانش عمومی را از محتوای مهارت‌ها جدا کنند.

تکلیف کاری F-۹
تهیه فهرست رفتارهای کارگر

در هر حرفه‌ای، رفتارهای کارگر(نگرش‌ها و خصلت‌ها) اهمیت دارد. اعضاء کارگاه دیکوم باید بدون مراجعه به نمودارهای پژوهشی دیکوم و استفاده از ایده‌های موجود در آن، رفتارهای کارگر را برای حرفهٔ مورد نظر شناسایی کنند. این رفتارها از حرفه‌ای به حرفهٔ دیگر تغییر می‌کند. رفتارهای کارگر مانند دانش و مهارت‌های عمومی به عنوان توانمندساز عمل می‌کنند، یعنی این توانمندی لازم را در کارگر به وجود می‌آورد تا او بتواند در برابر سایر کارگران، ناظران و مشتریان واکنش مثبتی داشته باشد. این رفتارها سبب انجام موفقیت آمیز تکالیف کاری می‌شود.

تکلیف کاری F-۱۰
تهیه فهرست تجهیزات ، ابزارها ، ملزومات و مواد

برای تحلیل شغل یا حرفه با کیفیت مناسب ، باید فهرست تجهیزات، ابزار، ملزومات و مواد به صورت مجزا از تکالیف کاری شغل تهیه شود. هنگام نوشتن جمله‌های تکلیف کاری و بحث دربارهٔ ابزار و تجهیزات، کاربرد اصطلاحاتی مانند "استفاده کردن" و "راه‌انداختن" می‌تواند مشکل آفرین باشد. مثلاً استفاده از ابزار، کامپیوتر،قطعات و تجهیزات، به ندرت ممکن است به عنوان تکلیف کاری واقعی شغل محسوب شود. معمولاً این نوع فعالیت‌ها مراحل مربوط به انجام کار در یک تکلیف کاری است. این موضوع دربارهٔ کلمهٔ "راه‌انداختن" نیز صادق است. مثلاً راه‌اندازی یک دستگاه نمابر یا ماشین خاک برداری، به عنوان تکلیف کاری به شمار نمی‌آید. تکلیف کاری مرتبط

با این موضوع‌ها می‌تواند ارسال نامه به وسیلهٔ نمابر یا حفر گودال به وسیلهٔ ماشین خاکبرداری باشد. فهرست ابزار و تجهیزات مورد نیاز برای هر شغل که مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد، با سایر مشاغل متفاوت است. همواره توجه داشته باشید که از بیان علامت تجاری خاص در ابزار و تجهیزات خودداری کنید.

راه‌اندازی ابزار و تجهیزات فقط در شرایطی در جمله‌های تکالیف کاری گنجانده می‌شود که موضوع راه‌اندازی به عنوان تکالیف کاری واقعی حرفه به حساب آید. به عبارت دیگر راه‌اندازی باید شامل تعدادی مراحل کار باشد. برای رسیدن به این هدف باید اعضاء کارگاه دیکوم را به گونه‌ای آموزش داد تا در این مورد خوب فکر کنند و بررسی نمایند که آیا در انجام تکلیف کاری مورد نظر ابزار خاص به صورت مستمر در فرایند اجرای کار مورد استفاده قرار می‌گیرد؟ در صورتی که جواب مثبت باشد و شامل چندین مرحلهٔ انجام کار شود، می‌توان آن را به عنوان تکلیف کاری درنظر گرفت.

مثلاً یکی از فعالیت‌های منشی معمولاً مرتب کردن و تطبیق مطالب چاپ شده است، اما به ندرت اتفاق می‌افتد که منشی مسئولیت راه‌اندازی و استفاده از دستگاه(sorting) مرتب کنندهٔ محتوای چاپ شده برای یک کتاب یا جزوه را به عهده داشته باشد. به همین ترتیب، یک کارگر مکانیک اتومبیل ممکن است هنگام انجام کار حرفه‌ای خود، مثلاً "تنظیم کاربوراتور"، از ابزارهای مختلف استفاده کند. تنها استفادهٔ کارگر مکانیک از پیچ‌گوشتی یا سایر ابزارها در این فرایند، نمی‌تواند یک تکلیف کاری حرفه‌ای به حساب آید. بنابراین لازم است هنگام تعریف جمله‌های تکالیف کاری که ابزار نیز در آن دخالت داده می‌شود نهایت دقت و توجه را مبذول نمود.

تکلیف کاری F-۱۱
تهیه فهرستی از چشم انداز مشاغل و حرفه در آینده

این فهرست در زمان انتهایی کارگاه تهیه می‌شود و از این جهت اهمیت دارد که چشم انداز تحلیل شغلی در آینده را به درستی مشخص می‌کند. معمولاً بعید به نظر می‌رسد که اعضاء کارگاه دیکوم بتوانند چشم انداز دقیق حرفه‌ها، مشاغل و تکالیف کاری را از ابعاد تغییرات، حذف یا ایجاد، پیش‌بینی کنند. اما با توجه به تجربه‌ای که دارند به راحتی و با اعتماد قادرند چگونگی و پیشرفت را در آینده شناسایی و نگرانی‌ها و مسائل مرتبط با آیندهٔ حرفه را مطرح کنند.

هنگام طرح این موضوع، تسهیل‌گر باید توجه داشته باشد و مراقبت کند که بحث‌های مربوط به نگرانی‌ها و مسائل آینده تبدیل به جلسهٔ شکایت و اعتراض نشود. برخی تسهیل‌گران ترجیح می‌دهند تهیهٔ فهرست چشم‌انداز مشاغل و حرفه در آینده را از نگرانی‌ها و مسائل تفکیک کنند و هر یک را به صورت جداگانه به بحث بگذارند.

تکلیف کاری F-۱۲
تهیه فهرست سرواژه ها و معانی آن ها

اکثر تسهیل‌گران تهیهٔ سرواژه‌ها و معانی آن را فعالیت اختیاری برای تکلیف کار می‌دانند و در صورت صلاحدید آن را انجام می‌دهند. بعضی مشاغل و حرفه‌ها سرواژه‌های زیادی دارند، در حالی که تعدادی از مشاغل و حرفه‌ها از سرواژه‌های محدودی استفاده می‌کنند، یا ممکن است اصولاً سرواژه‌ای نداشته باشند. هنگامی که اعضاء کارگاه اقدام به تهیهٔ سرواژه می‌کنند، در صورتی که تعداد آن‌ها کم و محدود است، از منشی بخواهند که سرواژه‌ها را یادداشت و معانی آن‌ها را ثبت کند. چنان‌چه سرواژه‌ها و مخفف‌های دیگری نیز مطرح می‌شود، آن‌ها را به فهرست سرواژه‌ها اضافه کنید. در هر صورت همهٔ سرواژه‌هایی که در نمودار دیکوم مورد استفاده قرار می‌گیرد باید به طور کامل و جامع تعریف شود.

تکلیف کاری F-۱۳
بررسی فهرست حاصل از بارش فکری اولیه

پس از آن که پنج فهرست F ۸ تا F ۱۱ را در کارگاه تکمیل کردید به بررسی برگه‌های اولیهٔ حاصل از فعالیت‌های بارش فکری مربوط به شغل بپردازید و آن را از ابعاد مختلف مورد سنجش قرار دهید و تایید کنید.

به خاطر داشته باشید که فهرست‌های "بارش فکری اولیه"، نخستین فهرست‌های مربوط به فعالیت‌های کاری هستند که اعضاء کارگاه قبل از شناسایی وظایف، برای توصیف شغل خود تهیه کرده‌اند. ممکن است اعضاء از موارد تهیه شده راضی باشند و آن را تایید کنند. در هر صورت حتی اگر فهرست تهیه شده برداشت‌هایی از نمودارهای دیکوم موجود باشد، تسهیل‌گر نباید در نتیجهٔ به دست آمده تغییری ایجاد کند. او باید اطمینان حاصل نماید که برای هر مورد تایید شده، تفکر و ایدهٔ مناسب و منطقی وجود دارد.

معمولاً این بازبینی و بررسی منجر به شناسایی سه تا هشت تکلیف کاری جدید و یک یا چند فهرست چهارگانهٔ دیگر می‌شود. گاهی نیز ممکن است منجر به شناسایی یک یا دو وظیفهٔ جدید شود.

تکلیف کاری F-۱۴
اصلاح جمله های مربوط به وظیفه ها و تکلیف های کاری

به تدریج که نمودار دیکوم و فهرست‌های مرتبط با آن به صورت گام به گام تهیه می‌شود، مهارت و شناخت اعضاء کارگاه در زمینهٔ فرایند اجرای دیکوم نیز به نحو چشم‌گیری بهبود می‌یابد. در این شرایط تسهیل‌گر باید بتواند از مهارت و تخصص

کسب شده برای بازبینی کارهایی که انجام داده‌اند، استفاده کند. از این رو به منظور دستیابی به جمله‌های واضح و دقیق لازم است جمله‌های تنظیم شده برای هر وظیفه و تکلیف کاری مورد بازبینی و اصلاح قرار گیرد.

در این فرایند ممکن است برخی از جمله‌های مربوط به وظیفه‌ها و کارها حذف یا تعدادی به آن‌ها اضافه شود. همچنین امکان اصلاح و تغییر جمله‌ها نیز وجود دارد. اجرای این کار کیفیت نمودار دیکوم را بهبود می‌بخشد. چنانچه تسهیل‌گر نقش خود را به خوبی ایفا کند، اعضاء کارگاه دیکوم نسبت به کار و محیط احساس مالکیت می‌کنند و بیشترین تلاش خود را در راستای بهبود کیفی کار مبذول می‌دارند و به کاری که انجام می‌دهند افتخار می‌کنند.

در این مقطع از فرایند تهیهٔ نمودار دیکوم، تسهیل‌گر نقش متفاوتی را به عهده می‌گیرد. او از یک تسهیل‌گر کاملاً هدایت کننده تبدیل به تسهیل‌گری می‌شود که رهنمود بیشتری ارائه می‌دهد و می‌خواهد کیفیت را کنترل کند و ارتقا دهد. به عبارت دیگر تسهیل‌گر باید از ایجاد تغییرات لازم در جمله‌های وظیفه و تکلیف کاری که کیفیت نتایج را بهبود می بخشد، حمایت کند. در این مرحله نیز باید مراقب باشید که مرتکب اشتباه نشوید، زیرا اعضاء کارگاه کارشناسان محتوایی هستند و حرف آخر را آن‌ها می‌زنند. لازم به یادآوری است که تسهیل‌گر، کارشناس معیارهای تکلیف کار است و در این راستا تعهد دارد که به تهیهٔ نمودار دیکوم با کیفیت مناسب و قابل قبول کمک کند. به عبارت دیگر، تسهیل‌گر باید جمله‌هایی که واضح نیستند را زیر سوال ببرد و افعال و وابسته‌های توصیفی بهتری را پیشنهاد دهد.

اکنون زمان آن رسیده که از تخصص عمیق و یکپارچهٔ خود بهره بگیرید و هر یک از جمله‌های وظیفه‌ها و تکالیف کاری را بازبینی کنید و جمله‌هایی که نیاز به بهبود دارند را اصلاح کنید. در این مرحله مرتب کردن جمله‌ها را انجام نمی‌دهید و فقط اعضاء کارگاه می‌توانند تکالیف کاری جدیدی که از قلم افتاده است را اضافه کنند یا تکالیف کاری که همپوشانی دارند را حذف کنند، یا در قالب جمله‌های بهتر و صحیح‌تری بیان نمایند.

معمولاً تسهیل‌گر کار خود در ارتباط با بازبینی و بررسی تکالیف کاری و وظیفه‌ها را به همان ترتیبی که ابتدا شناسایی شده‌اند، آغاز می‌کند. تسهیل‌گر باید جمله‌ها را با همان عبارتی که بیان شده‌اند، تکرار کند و از شرکت کنندگان بخواهد که موارد زیر را انجام دهند:

- فعل کنشی را نقد کنند.
- آیا فعل موجود عملکرد کارگر را به طور دقیق توصیف می‌کند؟
- مفعول را بررسی کنند و ببینند، آیا نشانگر همان عامل یا شخصی است که کارگر کار را روی آن انجام می‌دهد؟
- اگر وابسته های توصیفی وجود دارد، آن‌ها را بازبینی کنند. آیا بدرستی مورد استفاده قرار گرفته‌اند؟ آیا وابسته‌های توصیفی دیگری نیز لازم است؟ آیا وابسته‌های توصیفی غیر ضروری مانند "به نحو موثر" و "به طور کارآمد" حذف شده‌اند؟

بازبینی و بررسی نمودار دیکوم معمولاً منجر به تغییرات قابل ملاحظه و اساسی در ساختار جمله‌های وظایف و تکالیف کاری و واژگان آنان می شود. به منظور رعایت تمیزی ظاهری هرچه بیشترکارت‌ها، باید جملات تغییر یافته را روی کارت‌های جدید بنویسید. هنگام بازبینی گروهی از تکالیف کاری، اعضاء کارگاه دیکوم باید بتوانند به سرعت به خاطر بیاورند که منظور آن‌ها از ارائهٔ تکلیف کاری معینی در گذشته چه بوده است؟

هنگامی که هر یک از جمله‌ها خوانده می شود، اگر سئوالی وجود دارد یا در حالت‌های چهرهٔ افراد تردیدهایی دیده می‌شود، باید اعضاء کارگاه را تشویق کرد تا آن جمله را بازبینی و تشریح کنند.

تسهیل‌گر باید دائماً اعضاء کارگاه را به چالش بکشد تا در مورد دقیق‌ترین و روشن‌ترین جمله‌ها و واژگان بیندیشند. اصرار ورزیدن بر دقت روی این موضوع بسیار اهمیت دارد. مثلاً باید همهٔ اعضاء به تفاوت‌های عمده بین " انتخاب" و "تهیهٔ" مطالب آموزشی یا تفاوت بین "نقد کردن" و" اصلاح اسناد مکتوب" توجه کنند. همچنین توصیه می‌شود که تسهیل‌گر به شرکت کنندگان یادآوری کند که تعاریف را هرچه دقیق‌تر بنویسند، زیرا نام آنان در فهرست تهیه کنندگان نمودار دیکوم قرار می‌گیرد. و نکات دیگری که باید مورد تاکید قرار گیرد به شرح زیر است:

- تعداد کلمات هر جملهٔ تکلیف کاری باید تا حد امکان محدود به سه کلمه باشد و حداکثر به هشت کلمه برسد.
- جمله‌های هر تکلیف کاری باید کاملاً واضح باشد.
- جمله‌های طولانی معمولاً مورد تایید قرار نمی‌گیرند و برای درج در نمودار دیکوم مناسب نیستند.

در فرایند اصلاح جمله‌های تکلیف کاری، ممکن است برای ایجاد تناسب، جمله‌ای از یک وظیفه به وظیفه‌ای دیگر منتقل شود، در هر صورت نباید یک جمله را تکرار کنید و دوبار بنویسید. شرکت کنندگان باید در مورد بهترین تناسب تصمیم بگیرند. چنانچه دو تکلیف کاری از نظر مشابهت نزدیک به هم باشند و اعضاء کارگاه بر اهمیت هر دو تاکید کنند، در این حالت باید از جمله‌بندی متفاوتی استفاده شود. در هر وظیفه باید حداقل شش تکلیف کاری وجود داشته باشد. اگر وظیفه‌ای شامل دو یا سه تکلیف کاری باشد، باید آن وظیفه را با وظیفه‌ی مرتبط دیگری ترکیب کنید. چنانچه در یک وظیفه تعداد زیادی تکلیف کاری، مثلاً ۲۰ تا ۳۰ تکلیف کاری قرار گیرد، با استفاده از دلایل موجه می‌توانید آن را در دو وظیفه بگنجانید.

در صورتی که یک تکلیف کاری در وظیفه اصلاح شود یا تغییر کند، پس از اتمام جمله باید از شرکت کنندگان بپرسید که با توجه به تغییرات انجام شده آیا جملهٔ مورد نظر توصیف دقیقی از حیطهٔ کلی مسئولیت است؟ گاهی ضرورت ایجاب می کند که جمله‌های وظیفه را محدودتر یا گسترده‌تر کنید، تا رابطهٔ دقیق‌تری را با تکالیف کاری برقرار سازد.تا آنجا که ممکن است هر جملهٔ وظیفه باید شامل تمامی تکالیف کاری واقع در آن حوزه باشد. همچنین هیچ یک از تکالیف کاری نباید در حوزهٔ مسئولیت

سایر وظیفه‌ها قرار گیرد.

یک تسهیل‌گر خوب باید شرکت کنندگان را سر ذوق آورد و در آنان ایجاد انگیزه نماید و در صورت لزوم هرگونه اصلاحات لازم را انجام دهد. برای این منظور می‌توانید جمله‌های آنان را زیر سوال ببرید یا به مخالفت با آنان بپردازید و جمله‌بندی دیگری پیشنهاد کنید. اما همواره برای اعضاء کارگاه این فرصت را به وجود آورید تا تصمیم نهایی دربارهٔ محتوا را آن‌ها اتخاذ کنند.

تکلیف کاری F–۱۵
تنظیم توالی جمله‌های تکلیف کاری

تنظیم ترتیب اجرای جمله‌های تکلیف کار و وظیفه‌ها، زمان زیادی نمی‌گیرد، اما کسب نتایج مطلوب می‌تواند به میزان قابل توجهی بر کیفیت کار و ظاهر نمودار دیکوم نهایی اثر بگذارد. در هر صورت باید نمودار تهیه شده به گونه‌ای باشد که کاربران احتمالی، آن را به صورت یک قالب و ساختار سازمان یافته مشاهده کنند. کاری که ساماندهی منسجم نداشته باشد معمولاً از دیدگاه کاربری که در جست و جوی ساختار است ناقص جلوه می‌کند.

تسهیل‌گر قبل از آنکه اعضاء کارگاه بخواهند که تکلیف کاری موجود در هر وظیفه را مرتب کنند باید یک منطق برای توالی آن‌ها ارائه دهد. روش‌های مختلف برای مرتب کردن وظایف و کارها وجود دارد که نمونه‌هایی از آن‌ها به شرح زیر است:

الف- منطقی‌ترین جریان اجرای فعالیت‌های کاری یا عملکردها در شغل؛

ب- اهمیت نسبی تکالیف کاری از بیشترین درجهٔ اهمیت تا کمترین؛

ج- بر اساس سختی نسبی تکلیف کاری، از کمترین تا بیشترین میزان دشواری

احتمالاً بهترین و آسان‌ترین شکل مرتب کردن وظایف و کارها برای اعضاء گروه، راه نخست یعنی ترتیب اجرای منطقی جریان کار است. از آن جا که اکثر تکالیف کاری بخش‌هایی از یک فرایند کلی را تشکیل می‌دهند و معمولاً با یک روند طبیعی و زمانی انجام می‌شوند، مرتب کردن آن‌ها بسیار آسان است. در صورتی که ترتیب فراگیری یا انجام کارها اختیاری باشد، مرتب کردن آن‌ها کمی دشوار خواهد شد.

در این شرایط به شرکت کنندگان توصیه کنید که این گونه تکالیف کاری را با سلیقهٔ خود مرتب کنند. گاهی اعضاء گروه بعد از مرتب کردن کارها و بررسی آن‌ها، مشاهده می‌کنند که دو یا چند کار که مربوط به یک طبقه هستند به طور منطقی پشت سر هم قرار گرفته‌اند.

به نظر می‌رسد دو روش دیگر بیان شده برای مرتب کردن کارها؛ یعنی اهمیت نسبی تکلیف کاری و دشواری نسبی آن‌ها، بیشتر جنبهٔ نظری دارند و در عمل قابل اجرا نیستند. چنانچه شرایط به گونه‌ای باشد که مجبور به رتبه‌بندی کارها بر مبنای

اهمیت و دشواری فراگیری باشید، توصیه می‌شود به دلیل خستگی اعضاء کارگاه دیکوم، مرتب سازی را به مرحلهٔ راستی آزمایی موکول کنید تا نتیجهٔ بهتری حاصل شود.

به دلیل حجم کار زیاد و خستگی، درخواست از اعضاء کارگاه جهت اعلام موافقت در اجرای رتبه‌بندی تعداد ۷۵ الی ۱۲۵ تکلیف کاری، به نظر غیر منصفانه می‌آید و ممکن است منجر به واکنش‌های منفی شدید شود.

در شروع کار، معمولاً تسهیل گر اولین وظیفه‌ای را که قرار است مرتب شود انتخاب می‌کند. این انتخاب بر مبنای تجربه و شناخت خود از فعالیت‌هایی که باید انجام شود صورت می گیرد. بهتر است وظیفه‌ای انتخاب کنید که تکالیف کاری آن تا حدودی براساس معیارهای مشخص مرتب شده باشند، یا به راحتی بتوان آنها را مرتب کرد.

با پیشرفت کار و توافق اعضاء کارگاه دربارهٔ توالی تکالیف کاری، تسهیل گر باید کارت‌های ۸×۵ اینچ که جملات مربوط به تکالیف کاری را روی آن می‌نویسند مرتب کرده و روی نمودار دیکوم بچسباند.

وظایف	تکلیف کاری					
A D.۱	A-۱ T.۱.۱	A-۱ T.۱.۲	A-۱ T.۱.۳	A-۱ T.۱.۴	A-۱ T.۱.۵	A-۱ T.۱.۶
B D.۲	B-۱ T.۲.۱	B-۱ T.۲.۲	B-۱ T.۲.۳	B-۱ T.۲.۴	B-۱ T.۲.۵	B-۱ T.۲.۶

در طی مرحلهٔ مرتب سازی ممکن است اعضاء کارگاه مشاهده کنند که جمله‌هایی ناقص هستند یا با هم همپوشانی دارند. در این مقطع، تسهیل گر نباید اجازهٔ تغییرات کلی بدهد اما اصلاحات جزیی در راستای کیفیت بخشی مجاز است.

هنگامی که مجموعه‌ای از تکالیف کاری مرتب شدند، آنها را به ترتیب از راست به چپ همراه با اعضاء کارگاه بازبینی و مرور کنید و موافقت نهایی آنها را به دست آورید، سپس وظیفهٔ بعدی را بررسی کنید.

تکلیف کاری F-۱۶
تنظیم توالی جمله های وظیفه

پس از آنکه اعضاء گروه جمله‌های مربوط به تکالیف کاری را مرتب کردند، تسهیل گر از آنان بخواهد که جمله‌های مربوط به وظایف را مطالعه و بررسی کنند. هدف از این بررسی، تحلیل کامل و سازماندهی نمودار دیکوم برای چاپ نهایی است. در این مرحله باید دو عامل را مورد توجه قرار دهید.

۱- کدام وظیفه به بهترین شکل، انعکاس تصویر مثبتی از حرفه را نشان می دهد؟

مثلاً در تجزیه تحلیل حرفۀ دستیار وکالت، گروهی از شرکت کنندگان تاکید داشتند که وظیفۀ "کمک به مراجعان" مهم‌ترین و برجسته‌ترین وظیفۀ شغل آنان محسوب می‌شود. در حالی که وظیفۀ "هماهنگ سازی امور اداری" با وجود داشتن تعداد زیاد تکالیف کاری پایین‌ترین درجه را به خود اختصاص می‌دهد.

بنابراین، اعضاء گروه می‌خواستند که وظیفۀ "کمک به مراجعان" در اولین اولویت نمودار دیکوم قرار گیرد و وظیفۀ "هماهنگ کردن امور اداری" در آخرین اولویت گذاشته شود. با توجه به اینکه اعضاء کارگاه دیکوم از خبرگان و کارشناسان مجرب هستند، باید نظر آنان را مورد توجه قرار دهید.

۲- کدام وظایف دارای تکالیف کاری مشابه هستند یا به طور منطقی باید پشت سر همدیگر قرار گیرند؟ شما باید پیشنهاد دهید که یک یا چند وظیفه در ستون عمودی جا به جا شود تا ارتباط وظایف با همدیگر محفوظ بماند. یادآور می‌شود که مانند جمله‌های تکلیف کاری، مرتب کردن وظایف از بالا به پایین، معمولاً تا حدودی اختیاری است. معمولاً در این مقطع به دلیل کمبود وقت، هیچ جا به جایی عملی در ترتیب وظایف انجام نمی‌شود، کافی است با علامت گذاری(D،C،B،A) بر روی کارت‌های جمله‌های وظایف، ترتیب توافق شده را مشخص کنید.

تکلیف کاری F-۱۷
ارزشیابی نمودار دیکوم با استفاده از استانداردهای کیفیت سنجی

این مرحله را باید فرصتی برای بازبینی فرایند و کیفیت اجرا تلقی کرد. می‌توانید از زمان کوتاه استراحت استفاده کنید. هدف بررسی فعالیت انجام شده و مقایسۀ آن با استانداردهای کیفیت دیکوم است. برای مشاهدۀ نسخه‌ای از معیارهای کیفیت سنجی دیکوم به صفحات F-۲۷ تا F-۳۰ مراجعه کنید. بازبینی و مشاهدۀ معیارهای مربوط به تکالیف کاری شغل، جمله‌های تکلیف کاری و چهار فهرست ضرورت دارد.

این موارد را زمانی بررسی کنید که هنوز اعضاء کارگاه دیکوم حضور دارند. به این ترتیب می‌توانید تغییرات لازم را انجام دهید.

تکلیف کاری F-۱۸
اصلاح نهایی نمودار دیکوم

اکنون تسهیل‌گر باید آماده باشد تا توافق نهایی اعضاء دربارۀ نمودار تهیه شده را کسب کند. با طرح این سوال که آیا نمودار تهیه شده توصیف نسبتاً دقیق و جامعی از حرفۀ شرکت کنندگان است؟ نظر آنان را جویا می‌شود. از آنجا که نمودار تهیه شده فراز و نشیب‌های زیادی را طی کرده است معمولاً شرکت کنندگان سعی بر این دارند که نمودار را به سرعت تصدیق کنند، زیرا می‌خواهند نسخه‌ای از آن را در اختیار داشته باشند تا به سرپرستان و همکاران خود نشان دهند.

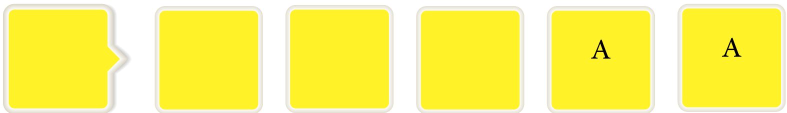
در این مقطع برخی از تسهیل‌گران پیش از آنکه در صدد تایید و نهایی کردن نمودار دیکوم باشند، به یکی از مربیان که در فرایند اجرای دیکوم به طور کامل حضور داشته است اجازه می‌دهند تا سخنرانی کوتاهی برای اعضاء داشته باشد. هدف از این کار ایجاد فرصتی برای مربیان است تا نظرهای مثبتی را دربارهٔ فرایند اجرای دیکوم عنوان کنند و یا سوال کنند که چرا یکی از تکالیف کاری که برای آن‌ها مهم بوده، حذف شده است. یا چرا تکلیف کاری دیگری که به خوبی تبیین نشده، گنجانده شده است؟ ایجاد این فرصت، انگیزهٔ بیشتری را به مربیان می‌دهد تا حضور، دقت و توجه کامل‌تری را در جلسات داشته باشند. همچنین مربیان می‌توانند به کمک این جلسات، مهارت فنی خود را به روز کنند. معمولاً در این مرحله یک یا دو سوال مطرح می‌شود و در صورتی که فرایند اجرای دیکوم به خوبی طی شده باشد معمولاً این سخنران کار کمیته را تحسین می‌کند.

شناسایی تکالیف کاری سطح مبتدی و پیشرفته

بعضی موسسات از تسهیل‌گر می‌خواهند که در کارگاه دیکوم به شناسایی تکالیفی بپردازد که به عنوان تکالیف کاری برای کارگران مبتدی جهت ورود به حرفه یا شغل ضرورت دارد. تکالیف کاری اصلی حرفه را با نام تکالیف کاری پیشرفته می‌شناسیم که در کارگاه دیکوم برای حرفه یا شغل شناسایی می‌شوند.

هنگام اصلاح یا ایجاد برنامهٔ آموزشی فنی یا کار و دانش، معمولاً فرصت کافی وجود ندارد تا بتوان به همهٔ تکالیف کاری مورد نیاز برای حرفه پرداخت. بنابراین ممکن است تعدادی از تکالیف کاری که اهمیت چندانی ندارد یا کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد، با توجه به محدودیت زمانی و با توجیه قانونی، به تعویق بیفتد. معمولاً این تکالیف کاری در حین آموزش ضمن خدمت یا دوره‌های پیشرفته آموزش داده می‌شود.

برای شناسایی تکالیف کاری پیش‌نیاز برای سطح مبتدی اعضاء کارگاه دیکوم، باید جمله‌های تکالیف کاری فهرست شده در هر وظیفه را بررسی کنند. ممکن است برخی از تکالیف کاری تعریف شده پیش‌نیاز باشند. تسهیل‌گر با استفاده از یک ماژیک رنگی باید روی کارت‌هایی که به نظر اکثر اعضاء نشانگر تکالیف کاری پیشرفته هستند علامتی مثل "A“ بگذارد. معمولاً در صورتی که مرتب سازی تکالیف کاری به خوبی انجام شده باشد انجام این کار وقت خیلی کمی می‌گیرد؛ زیرا به احتمال زیاد تکالیف کاری سطح پیشرفته در انتهای سمت راست تکالیف کاری مرتب شده برای هر وظیفه واقع می‌شوند.



در صورتی که زمان برای این دسته بندی کافی نباشد می‌توانید از کارگران خبره و سرپرستان بخواهید که در فرایند راستی آزمایی تکالیف کاری حضور یابند و این دسته‌بندی را انجام دهند. معمولاً فرایند راستی آزمایی پس از اجرای کارگاه دیکوم اجرا می شود.

اجرای فعالیت های جانبی ، درصورت

در این مقطع و قبل از به پایان رسیدن مدت زمان کارگاه، چنانچه فرصتی باقی باشد می‌توانید به اجرای فعالیت‌های جانبی دیگری به پردازید. پیش از برگزاری کارگاه دیکوم، تسهیل گر باید با نمایندهٔ موسسهٔ مجری دیکوم دربارهٔ این موضوع بحث کند و فعالیت‌های جانبی و اولویت آن‌ها را با توجه به زمان تعیین نماید. برای مثال در صورت داشتن فرصت کافی و علاقه‌مند بودن اعضاء می‌توانید فعالیت‌هایی مشابه موارد زیر را انجام دهید.

- اصلاح تعریف حرفه
- تهیهٔ نمایه‌ها و نمودارهای ارتقاء شغل و حرفه

اصلاح تعریف حرفه. چنانچه موسسهٔ میزبان برنامه‌ریزی کندتا بهره‌برداری بیشتری از تعریف اولیهٔ حرفه داشته باشد، در این صورت باید از شرکت کنندگان درخواست کنید که تعریف حرفه را دوباره بررسی و اصلاح کنند. لازم است برای تعریف جدید تغییرات مناسبی را پیشنهاد دهند تا نشانگر تعریف جامعی از حرفه در نمودار دیکوم باشد.

معمولاً اعضاء کارگاه جمله‌های وظیفه را انتخاب می‌کنند و آن‌ها را با عبارات واضحی ترکیب می‌کنند تا سرانجام به تعریف کامل و مناسبی از حرفه برسند.

همچنین در صورت صلاحدید از شرکت کنندگان بپرسید که اگر پیشنهادی برای بهترین عنوان نمودار دیکوم دارند ارائه کنند. مثلاً ممکن است در بررسی حرفهٔ "حقوق‌دانان حرفه‌ای"، گروهی از کارشناسان، عنوان‌های "دستیار حقوقی" یا "خدمات حقوقی" را ترجیح دهند.

در برخی موارد ممکن است عنوان به حد کافی واضح باشد. در این شرایط نباید از اعضاء کارگاه درخواست کنید که عنوان متفاوت یا منحصر به فردی را پیشنهاد دهند. عنوان انتخابی باید نشانگر محدودیت یا گستردگی حرفه و تحلیل آن باشد. برای مثال تعریف حرفه‌ای که شامل دو یا سه شغل است باید فراگیر‌تر از عنوان حرفه‌ای باشد که فقط یک شغل را در بر می گیرد.

گاهی اوقات، تحلیل دیکوم برای شناسایی تکالیف کاری بخشی از یک شغل اجرا می‌شود. مثلاً تعیین تکالیف کاری معلم فنی و حرفه‌ای برای پیاده کردن آموزش مبتنی بر شایستگی جزیی از یک شغل یا حرفه را تشکیل می‌دهد.

در این موارد، باید جمله‌ای تعریف و به نمودار اضافه شود که بیان کنندهٔ تعیین صلاحیت باشد. در این حالت کاربران به ماهیت تحلیل پی می‌برند و گمراه نمی‌شوند.

تکالیف کاری مشترک و انحصاری در شغل. زمانی که طرح تحلیل حرفه شامل دو یا چند عنوان شغلی است، می‌توانید از اعضاء کارگاه بخواهید که تکالیف کاری مشترک و انحصاری در عناوین شغلی را تعیین کنند. برای مثال، در تحلیل حرفه‌های اداری(دفتری) معمولاً مشاغل تایپیست و منشی به طور مشترک وجود دارند. مشخص کردن تکالیف کاری مشترک برای هر دو گروه، ضرورت دارد. همچنین تکالیف کاری انحصاری، مثلاً تکالیفی که فقط انتظار می‌رود منشی‌ها انجام دهند، می‌تواند برای تدوین برنامه و مشاورهٔ دانشجویی یا دانش‌آموزی مفید باشد. به کمک اعضاء کارگاه دیکوم خیلی سریع می‌توانید یک سامانهٔ کد گذاری ساده‌ای را برای جمله‌های تکلیف کاری تعریف کنید. مثلاً می توانید کد ۱ را برای تکالیف هسته مشترک، کد ۲ را برای تکالیف کاری انحصاری تایپیست و کد ۳ را برای منشی انتخاب کنید. برخی موسسات بعد از اتمام کارگاه، جمله‌های تکالیف کاری مشترک را هاشور می‌زنند یا کد گذاری رنگی می کنند. به این ترتیب مراتب شغلی مختلف را در یک نمودار (نمایه) عرضه می کنند و به وضوح نشان می‌دهند.

تکلیف کاری F-۱۹
کدگذاری جمله های وظایف و تکالیف کاری

قبل از آن که کارت یا کاغذی از روی دیوار(پنل دیکوم) برداشته شود، تسهیل گر باید به دقت بر شماره گذاری و حروف گذاری نمودار دیکوم نظارت و از ساختار صحیح و نهایی آن اطمینان حاصل نماید. یک روش ساده و در عین حال کاملاً عملی، کد گذاری وظایف با حروف بزرگ مانند A، B،C از بالا به پایین است. این حروف با برچسب روی نمودار چسبانده می‌شود. عمل برچسب زدن را برای هر یک از تکالیف کاری موجود در هر وظیفه به صورت پشت سر هم از چپ به راست ادامه دهید. کد تکالیف کاری می‌تواند به صورت A-۱، A-۲، A-۳ و A-۴، یا B-۱، B-۲،B-۳ و B-۴ باشد.

کد گذاری برای وظایف می‌تواند به صورت D.1 تا D.n و برای تکالیف کاری به صورت T۰۱۰۱ تا T۰n۰m باشد. در کد گذاری تکالیف کاری دو رقم اول مربوط به وظیفه و دو رقم آخر مربوط به تکلیف کاری است. حرف D اول حرف Duty به معنی وظیفه و حرف T اول حرف Task به معنی تکلیف کاری یا کار است.

بعد از کد گذاری تسهیل گر هر یک از وظایف و تکالیف کاری مربوط به آن را از روی دیوار بر می‌دارد و آن‌ها را به ترتیب دسته بندی می کند و در محل امنی قرار می‌دهد. این چیدمان نمودار دیکوم را برای حروف‌چینی(تایپ) آماده می کند.

نمودار اولیهٔ دیکوم باید در مکان امنی بایگانی شود. درضمن تا زمانی که نسخهٔ تایپ شده‌ای از نمودار دیکوم تهیه نشده است، فرصت تصحیح وجود دارد. برای بایگانی نسخهٔ دیکوم می‌توانید از آن عکس بگیرید و در فرصتی مناسب، نسخهٔ دست

نویس آن را تهیه کنید.

فهرست‌های دانش و مهارت های عمومی، رفتارهای کارگر، چشم‌انداز شغلی آینده، ابزار، تجهیزات، ملزومات و مواد که در طی تحلیل دیکوم تهیه شده‌اند معمولاً روی برگه‌های بزرگ ثبت می‌شوند. این فهرست‌ها و کارت‌های نمودار دیکوم را نگهداری کنید تا بعداً بتوانید از آن‌ها نسخه برداری کنید. این اطلاعات بخش مهمی از اسناد دیکوم است که با استفاده از محتوای آن می‌توانید برنامهٔ آموزشی را تغییر دهید یا اصلاح کنید.

تکلیف کاری F-۲۰
ارزشیابی کارگاه دیکوم

مجری و اکثر تسهیل‌گران از شرکت کنندگان می‌خواهند فعالیت‌های کارگاه را ارزشیابی کنند. نظرها و واکنش‌های خود را نسبت به فرایند دیکوم ابراز نمایند.

این گونه ارزشیابی‌ها می‌تواند به تسهیل‌گر و موسسهٔ میزبان در برنامه‌ریزی و فرایند اجرای کارگاه‌ها در آینده کمک کند. اظهار نظرها و ارزشیابی‌ها معمولاً بسیار مثبت هستند و داده‌های مفیدی را فراهم می‌آورند، به طوری که می‌توان نتایج را در اختیار مدیران و یا حامیان مالی مربوطه قرار داد. در قسمت F-۳۱ نمونه‌ای از ابزار ارزشیابی ارائه شده است.

پس از آن که کارگاه به اتمام رسید باید از همکاری و پشتکار اعضاء صادقانه تشکر کنید و بار دیگر بر اهمیت کمک شرکت کنندگان به تلاش‌های آموزشی موسسه تاکید نمایید. بلافاصله پس از اتمام کارگاه، نامه‌هایی مبنی بر حضور و تشکر و نسخه‌ای از نمودار آماده شدهٔ دیکوم را برای هر یک از اعضاء کارگاه ارسال دارید. همچنین نامه‌های تشکر آمیزی را نیز برای افراد رابط و یا مدیر عامل شرکت‌ها ارسال دارید و لازم است پس از تشکر شفاهی از اعضاء به آن‌ها اعلام کنید که به مجرد آماده شدن نمودار، نسخه‌ای از آن را دریافت خواهند کرد. اگر همهٔ مراحل به خوبی پیش رفته باشد این تجربه به طور طبیعی می‌تواند به ایجاد پیوند همکاری پایدار و محکم بین اعضاء کارگاه، موسسات و شرکت‌های آن‌ها و موسسهٔ میزبان کمک کند.

بسته به شرایط موجود، نمایندهٔ هر یک از موسسات می‌توانند تمایل خود را مبنی بر همکاری با یکی از مدارس با هر شیوهٔ ممکن، اعلام کنند. مثلاً بعضی از اعضاء کارگاه می‌توانند داوطلب شوند تا در یک شورای مشورتی خدمت کنند، یا به عنوان خبرهٔ محتوای فنی، با مربیان و کارشناسان تدوین برنامهٔ درسی همکاری نمایند. استفاده از این روش غالباً پیوندهای همکاری محکمی را بین اعضاء کارگاه، شرکت‌های مرتبط و موسسهٔ میزبان ایجاد می‌کند. به این ترتیب میزان خدمات آنان به دانش‌آموزان و جامعهٔ تجاری و صنعتی افزایش می یابد.

تکلیف کاری F-۲۱
تدارک دیدن مقدمات جلسه اختتامیه، سپاسگزاری و تبلیغات

بعضی موسسات مراتب سپاس گزاری خود را بابت فعالیت اعضاء در کارگاه دیکوم از طریق ارائۀ تقدیرنامه‌ای ابراز می‌کنند. برای اثر بخشی بیشتر معمولاً مدیر یا نمایندۀ موسسه این گواهی نامه را به صورت رسمی به آنان اعطا می‌کند.

بعضی تسهیل‌گران طوری برنامه‌ریزی می‌کنند که در جریان برگزاری کارگاه عکس‌هایی نیز گرفته شود. یکی از این عکس‌ها می‌تواند عکس گروهی در برابر نمودار تکمیل شدۀ دیکوم باشد. می‌توانید نسخه‌ای از این عکس گروهی، همراه با نسخۀ نمودار تکمیل شدۀ دیکوم را برای هر یک از اعضاء کارگاه ارسال کنید. بسیاری از شرکت‌ها، دانشکده ها و ادارات معمولاً امکانات مورد نیاز برای عکاسی را دارند و در صورت تقاضا این کار را با میل و رغبت انجام می‌دهند.

علاوه بر گواهی نامه‌ها، به منظور قدردانی از کارشناسان حاضر در کارگاه می‌توانید، با توجه به امکانات، هدایای یادگاری مناسبی مانند کیف، لیوان، ساعت یا لوازم جانبی کامپیوتر را نیز درنظر بگیرید. معمولاً این گونه سرمایه گذاری‌ها که هزینه‌ی چندانی نیز ندارد موجب تقویت و حمایت اعضاء کارگاه از تلاش‌های شما می‌شود.

ایجاد روابط عمومی مثبت نه تنها ضرری ندارد بلکه می‌تواند بسیار سودمند و مفید باشد. مثلاً با داشتن روابط عمومی خوب می‌توانید از فردی بخواهید که گزارش خبری یا مقاله‌ای در مورد کارگاه تهیه کند. در این مقاله راجع به اهداف و نتایج کارگاه بحث کند و عکس‌های مناسب را در آن قرار دهد. در صورت نوشتن مقاله اطمینان حاصل کنید که اسامی، سِمَت‌ها و عضویت کارگران خبره به طور کامل در آن آمده باشد. این مقالات را می‌توانید به خبرنامه‌های مناسب، روزنامه‌های محلی یا نشریات داخلی یا خارجی شرکت ارائه کنید.

DACUM VERB LIST

APPLICATION

Address
Apply
Assign
Care for
Carry out
Deposit
Dispatch
Distribute
Effect
Employ
Implement
Issue
Obtain
Process
Specify

CREATIVITY

Budget
Change
Conceive
Conceptualize
Create
Design
Develop
Devise
Forecast
Formulate
Initiate
Modify
Originate
Revise
Simulate

MANAGEMENT

Administer
Approve
Arrange
Assign
Conduct
Contract
Control
Coordinate
Direct
Manage
Negotiate
Officiate
Organize
Oversee
Regulate
Review
Schedule
Supervise

COLLECTION OF INFORMATION/ THINGS

Collect
Detect
Convey
Count
File
Gather
Inventory
Locate
Obtain
Order
Procure
Requisition
Secure
Select
Sort

EVALUATION

Adapt
Appraise
Assess
Audit
Check
Compare
Evaluate
Identify
Inspect
Interview
Investigate
Judge
Measure
Observe
Measure
Monitor
Rate
Test

PROBLEM SOLVING

Analyze
Calculate
Decide
Determine
Diagnose
Estimate
Examine
Plan
Research
Solve
Study

COMMUNICATION

Advise
Confer
Consult
Contact
Convey
Disseminate
Inform
Interpret
Key-in
Motivate
Notify
Post
Present
Read
Recommend
Survey
Transcribe
Type

MAINTENANCE

Adjust
Align
Assemble
Clean
Install
Maintain
Manipulate
Modify
Lubricate
Paint
Preserve
Regulate
Remove
Repair
Replace
Rewire
Rotate
Service
Set up
Store
Straighten

PRODUCTION

Build
Complete
Compute
Construct
Demonstrate
Duplicate
Execute
Exhibit
Fabricate
Fasten
Grind
Layout
Load
Make
Perform
Practice
Rebuild
Solder
Weld

RELATIONSHIPS

Assist
Cooperate
Counsel
Follow
Help
Instruct
Lead
Participate
Orient
Teach
Train

VERIFICATION AND SUPPORT

Establish
Facilitate
Justify
Prove
Record
Support
Verify
Weigh

WRITING

Author
Compile
Compose
Correct
Draft
Draw
Edit
Illustrate
Outline
Prepare
Record
Revise
Write

Note: This is not an exhaustive list of all possible or acceptable task verbs. It does contain some of the verbs most commonly used by DACUM committees. Sometimes verbs are unique to the particular occupation and, therefore, should be used as long as they accurately describe **what** the worker is doing.

نمون برگ ارزشیابی کارگاه

نام(اختیاری)..................................   تاریخ..........................

شغل یا حرفه.................................

هدف از این ارزشیابی دریافت بازخوردی از چگونگی اجرای کارگاه برای تسهیل‌گران دیکوم است. از نتایج این بازخورد در برنامه‌ریزی و اجرای کارگاه‌های آیندهٔ دیکوم بهره‌برداری خواهد شد. لطفاً مناسب‌ترین پاسخ را با علامت √√ یا ■■ در مقابل هر سئوال مشخص کنید. پاسخ‌ها می‌تواند به صورت کاملاً موافق(SA-۴)، موافق(A-۳)، مخالف(D-۲) و کاملاً مخالف(SD-۱) باشد. از شما سپاسگزار خواهیم بود که نظرات کتبی خود را در مورد سوال‌های ۱۱، ۱۲ و ۱۳ بیان کنید.

	SA	A	D	SD
۱- قبل از ورود شما اطلاع رسانی در مورد کارگاه کافی و مناسب بود.	☐	☐	☐	☐
۲-کارگاه به شیوه‌ای یکپارچه و بر اساس دستور کاری صحیح اجرا شد.	☐	☐	☐	☐
۳-تسهیل گران دیکوم به شیوه‌ای مثبت و موثر ایفای نقش می کردند.	☐	☐	☐	☐
۴- کارگاه جالب و آموزنده بود.	☐	☐	☐	☐
۵- برای انجام کامل همهٔ فعالیت‌ها فرصت کافی وجود داشت.	☐	☐	☐	☐
۶- امکانات و تسهیلات کارگاه مناسب بود.	☐	☐	☐	☐
۷- محل برگزاری کارگاه مناسب بود.	☐	☐	☐	☐
۸-تدارکات ویژهٔ پذیرایی و اوقات استراحت مناسب و کافی بود.	☐	☐	☐	☐
۹- حاصل حضور من در این کارگاه می‌تواند تلاش ارزشمندی به بار آورد.	☐	☐	☐	☐
۱۰- من به همکارانم توصیه می کنم تا در کارگاه‌های مشابه شرکت کنند.	☐	☐	☐	☐

۱۱- نقاط ضعف این کارگاه عبارتند از:

۱۲- نقاط قوت این کارگاه عبارتند از:

۱۳- واکنش‌های من نسبت به فرایند دیکوم، جهت شناسایی تکالیف کاری و اطلاعات مرتبطی که برای تربیت و آموزش اهمیت دارد، به شرح زیر است.

بعد از اجرای کارگاه

نتایج دیکوم را راستی آزمایی کنید

در پایان اجرای کارگاه دیکوم همهٔ تکالیف کاری که کارکنان هر حرفه انجام می‌دهند، فهرست می‌شود. به این ترتیب موسسه تحلیلی از همهٔ حرفه‌ها در اختیار دارد. همچنین فهرست جامعی از دانش و مهارت‌های کلی مورد نیاز، رفتار مهم کارگران، تجهیزات، ابزار، لوازم و مواد مورد نیاز و چشم‌انداز آیندهٔ شغل نیز در اختیار موسسه قرار می‌گیرد. این فهرست‌ها به کمک کارکنان و ناظران قابل اعتمادی که در این حرفه کارشناس هستند، به دست آمده‌اند. اکنون شما باید بتوانید داده‌های خود را به صورتی جذاب و قابل خواندن و فهمیدن ارائه کنید. در ابتدا ممکن است به نظر برسد شرکت یا نمایندگی شما آمادگی دارد تا جدول دیکوم را تهیه کند و آن را درون پوشهٔ پلاستیکی بگذارد و به صورت یک پژوهش رسمی ارائه دهد. اما معمولاً اینطور نیست، زیرا فهرست ابتدایی باید توسط سایر کارشناسان راستی آزمایی شود.

تکلیف کاری G-۱ (T۰۷۰۱):
پیش نویسی از جدول دیکوم منتشر کنید

اینکه می‌گویند « اولین اثر بخشی بسیار مهم است» و "گاهی اوقات یک تصویر مفهومی را می‌رساند که هزار کلمه از گفتن آن عاجزند" تا حد زیادی حقیقت دارد. این موضوع دربارهٔ جدول دیکوم نیز صدق می‌کند. یک موسسه باید پیش از تهیهٔ شکل و چهارچوب نهایی، چهارچوب‌های مختلف موجود را بررسی کند، سپس وقت خود را صرف تهیهٔ محتوایی کند که برای کاربرد تعیین شده بهترین کارایی را داشته باشد. برای مشاهدهٔ مثال‌های بیشتر به بخش انتهایی کتاب مراجعه کنید.

برای تسهیل در ارجاع دادن، بیشتر موسسات، جمله‌های مربوط به هر وظیفه و تکلیف کاری را با استفاده از سیستم عددی و یا حروفی کد گذاری می‌کنند. این کدها سپس برای مرتب کردن محتوا و مواد مربوط به یک تکلیف کاری مانند راهنماهای یادگیری، پیمانه‌ها(پودمان‌ها) ، ابزارها و فهرست‌های عملکردی استفاده می‌شوند.

یکی از شیوه‌های رایج برای کد گذاری که در این پژوهش نیز استفاده شده است، استفاده از حروف بزرگ با ترتیب الفبایی، مانند A، B، C، D، برای هر وظیفه و ترکیب حروف و اعداد، مانند B-۳، B-۲، B-۱، A-۳، A-۲، A-۱، برای هر یک از تکالیف کاری مربوط به هر وظیفه است. نمودارهای دیکوم در بخش انتهایی کتاب، نمونه‌هایی از این کد گذاری است.

تعدادی از ادارات آموزشی کانادایی از کدهای دو شماره‌ای، مانند ۰۴، ۰۳، ۰۲، ۰۱، برای وظایف و از ترکیب همین روش به صورت دو شماره‌ای، مانند ۰۲۰۳، ۰۲۰۲، ۰۲۰۱، ۰۱۰۳، ۰۱۰۲، ۰۱۰۱، برای هر یک از تکالیف کاری استفاده می‌کنند.

در اسناد ایران نیز از حرف D (حرف اول Duty) برای وظیفه و اعداد به صورت D۰۱، D۰۲، و حرف T برای کار به صورت T۰۱۰۱، T۰۱۰۲ استفاده می‌شود. و در برخی از اسناد حروف D و T را حذف می‌کنند. به اسناد نیازسنجی شغلی تهیه شده در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، دفتر تالیف فنی و حرفه‌ای مراجعه کنید.

طرح ظاهری و الگوی ساختاری را که انتخاب می‌کنید می‌تواند برای کسانی که از جدول دیکوم استفاده می‌کنند تاثیر مطلوبی بگذارد. از آنجا که جدول دیکوم کاربردهای زیادی دارد، علاوه بر معلمان، مربیان و دانش‌آموزان، افراد با نفوذ زیادی نیز ممکن است آن را مشاهده کنند. پیشنهاد می‌شود که هر موسسه ابتدا در مورد کیفیت اطلاعاتی که باید در نمایه‌های دیکوم خود داشته باشد، تصمیم بگیرد، از یک گرافیست برای طراحی یک یا چند طرح استفاده کند. و در انتها یکی از طرح‌ها را انتخاب نماید.طرح انتخاب شده باید به صورت یک الگوی واحد در همهٔ برنامه های حرفه‌ای موسسه استفاده شود.

شاید بزرگترین سوال در انتخاب شکل الگو این باشد که "علاوه بر وظایف، تکالیف کاری و چهار فهرست تهیه شده، چه اطلاعات دیگری باید اضافه شود". معمولاً چندین نوع گزینه وجود دارد، اما درج اطلاعات زیر ضروری است.

روی جلد

- نام موسسه
- نام، سمت و محل سکونت اعضاء کارگاه دیکوم
- سمت حرفه‌ای
- نام تسهیل گر و نوع حرفه
- تاریخ تهیه
- لوگوی(آرم) موسسه

ارائهٔ اطلاعات ذیل مطلوب است:

- نام ثبت کنندهٔ دیکوم
- نام ناظران
- مقیاس‌هایی برای سطح‌بندی(تعیین سطح ورودی)
- مشخصات دانش‌آموزان و مربیان و محل تحصیل و اشتغال آنان

برخی از موسسات تصویری روی جلد می‌کشند که هر یک از حوزه‌های شغلی مورد نظر را نشان می‌دهد. موسسه‌های دیگری مانند دانشکده هلند، جداول دیکوم خود را طوری طراحی می‌کنند که به عنوان «گزارش دستاوردها» نیز محسوب شود و آن‌ها را در پوشهٔ پلاستیکی می‌گذارند.

پس از آنکه شکل ظاهری جدول دیکوم تعیین شد، تسهیل‌گر باید بر تهیهٔ آن نظارت داشته باشد تا اطمینان حاصل کند که جدول دیکومی با کیفیت قابل قبول و دقیق تولید خواهد شد. شیوهٔ تایپ و طراحی جدول با توجه به نوع ابزار مورد استفاده

متفاوت است. جدول تایپ شده باید به دقت غلط گیری شود و فهرست تکالیف کاری آن به طور دقیق و ماهرانه بررسی و اصلاح گردد.

در صورت کوچک کردن تصاویر، ابعاد و اندازهٔ کاغذ چاپ را برای کم کردن فضای خالی، خیلی کاهش ندهید. بسیاری از موسسات از برگه‌هایی با ابعاد ۲۱۰mm×۴۲۰mm یا دو یا چند برگه با ابعاد ۲۹۷mm×۲۱۰mm که آن را در یک پوشهٔ پلاستیکی قرار می‌دهند، استفاده می کنند. اگر بودجه و امکانات کافی باشد، می‌توانید به جای کپی کردن جدول دیکوم، آن‌ها را چاپ کنید. غیر از نسخه‌های چاپ شده و با کیفیت قابل قبول، سایر نسخه‌ها را نپذیرید. به یاد داشته باشید که تعداد نسخه‌های چاپ شده زیاد باشد.

تکلیف کاری G-۲ (T۰۷۰۲):
روش راستی آزمایی را تعیین کنید

پس از انجام فرایند «راستی آزمایی» تکالیف کاری، می توان اطمینان حاصل کرد که تکالیف کاری فهرست شده، همان تکالیفی هستند که فراگیرندگان و کارگران با قرار گرفتن در آن موقعیت حرفه‌ای، باید آن‌ها را انجام دهند. این تکالیف باید جهت بررسی موشکافانه، به افرادی که در این حرفه مشغول به کار هستند، ارائه شود. باید از راستی آزماها بخواهید هر یک از تکالیف را مورد بررسی قرار دهند و تعیین کنند که آیا تکالیف انتخاب شده بخشی از حرفهٔ مورد نظر هستند؟ در این مرحله ممکن است تکالیف جدیدی را پیشنهاد دهند که از نظر آنان ظاهراً از قلم افتاده‌اند.

راستی آزمایی فهرست تکالیف کاری دیکوم مزایای زیادی دارد. مثلاً، تکالیفی که دانش‌آموزان باید انجام دهند ممکن است تحت تاثیر نشانه ها یا قوانین محلی باشد. ممکن است تجارت یا صنعتی که فراگیرندگان در آن مشغول به کارند، دارای تمرین‌ها، ابزارها یا تجهیزات خاصی باشد. گاهی ممکن است توافقات منطقه ای تعیین کند که هر صاحب حرفه‌ای چه تکالیفی را باید انجام دهد. این ملاحظات در صورتی شفاف سازی خواهد شد که فهرست تکالیف کاری توسط افراد مشغول به کار در آن حرفه، که شرایط محلی، ملزومات شغلی و آخرین گرایشات حرفه‌ها را می‌شناسند، موشکافانه بررسی شود.

در ارتباط با این سوال که « آیا لازم است گروه دیگری نیز تحلیل حرفهٔ انجام شده با روش دیکوم را راستی آزمایی کنند؟»، دو مکتب فکری وجود دارد. یک گروه از تسهیل‌گران (در دانشکده هلند) بر این باورند که راستی آزمایی هیچ فایده‌ای ندارد، زیرا که اعضاء گروه اصلی دیکوم خود از میان شاغلین با صلاحیت محلی یا منطقه‌ای برگزیده شده‌اند. آن‌ها معتقدند که بررسی مجدد و ایجاد تغییرات احتمالی توسط دیگران، کار گروه را کم اهمیت جلوه می‌دهد. از این رو، اجرای راستی آزمایی نه تنها باعث افزایش هزینه می‌شود، بلکه سودی نیز عاید دست‌اندرکاران نمی‌شود.

مکتب فکری دوم مدعی است که نهایی کردن نتایج دیکوم بدون استفاده از

درونددادهای بیشتر ممکن است مشکلاتی را به همراه داشته باشد. این تسهیل‌گران معتقدند که گروه دیکوم، یک گروه کوچک است و نمی‌تواند معرف کامل آن حرفه باشد. درضمن فرصت با ارزش کمک گرفتن از تعداد زیادی از کارکنان و ناظران شایسته در بررسی و تحلیل حرفه، از دست می‌رود. پس از بررسی کارشناسان و تایید کامل و دقیق فهرست، گروه اطمینان حاصل می‌کند که تکالیف کاری معرفی شده همان تکالیف مورد نظر هستند. این مسئله به ویژه در مواردی که نتایج برای طراحی برنامهٔ درسی در سطح ملی، یا با اهداف آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد، اهمیت می‌یابد.

ممکن است داده‌های زیادی مانند اهمیت تکلیف کاری و دشواری یادگیری آن در فرایند راستی آزمایی به سهولت به دست آید. هر موسسه باید هزینه‌ها و مزایای راستی آزمایی را در نظر بگیرد و در نهایت روشی که پاسخگوی نیازها و خواسته‌هایش است را برگزیند.

هرگاه موسسه تصمیم گرفت که یکی از انواع راستی آزمایی‌ها را اجرا کند، باید روشی را نیز برای انجام این فرایند ارائه کند. درصد پیچیدگی و نوع فرایند راستی آزمایی انتخاب شده می‌تواند بسیار متفاوت باشد. گروه یاد شده ممکن است بخواهد راستی آزمایی نسبتاً جامعی را بر روی یک برنامهٔ جدید که اطلاعات کمی در مورد آن وجود دارد، انجام دهد.

برای برنامه‌هایی که نیاز به بروزرسانی دارند، یا برنامه‌هایی که پیرامون آن‌ها اطلاعات قابل توجهی مانند تحلیل‌های حرفه‌ای دیگر، وجود دارد. بهترین کار این است که از گروه مشاوران حرفه‌ای برنامه، در بررسی دوباره‌ی شایستگی‌های دیکوم کمک بخواهید.

برای شکل‌گیری فرایند راستی آزمایی پرسش‌های زیر باید مطرح شود:

- چه کسی فرایند راستی آزمایی را برعهده می‌گیرد؟
- چه پرسش‌هایی مطرح می‌شود؟
- چه ابزارهایی مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
- از چه مقیاسی برای سطح‌بندی استفاده می‌شود؟
- راستی آزماها چگونه شناسایی و انتخاب می شوند؟
- داده‌ها چگونه جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند؟
- شرح تکالیف کاری چگونه اصلاح خواهد شد؟

تسهیل‌گر دیکوم(یا شخص دیگری) که فرایند راستی آزمایی را برعهده دارد باید در طراحی پرسش‌نامه‌ها و پردازش داده‌های جمع‌آوری شده، مهارت داشته باشد. یک تسهیل‌گر معمولاً فردی با تجربه در برقراری ارتباط با شاغلین صنعت مورد نظر است، بنابراین معمولاً این شایستگی را دارد که افراد با صلاحیت را برای انجام فرایند راستی آزمایی شناسایی کند.

به احتمال زیاد سه گروه دیگر نیز باید در فعالیت‌های راستی آزمایی شرکت داشته باشند:

۱- یک مدیر برای تایید موارد ضروری

۲- متخصصان و اساتید حوزه‌ی برنامهٔ درسی

۳- اعضاء گروه مشاوران

دو گروه آخر، همانطور که در شناسایی اعضاء گروه دیکوم مشارکت داشتند، می‌توانند در شناسایی و انتخاب راستی آزماها نیز موثر باشند.

تکلیف کاری G-۳ (T۰۷۰۳):
ابزار راستی آزمایی را تهیه کنید

در فرایند آماده سازی ابزار پژوهشی یا همان پرسشنامهٔ مربوط به تکالیف کاری موردنظر، تسهیل گر یا مسئول پروژه باید نوع اطلاعات مورد نیاز را با دقت بررسی کند. هرچه تعداد سوالات کمتر باشد سطح پاسخگویی به سوالات نیز بهتر خواهد بود. تنها اطلاعاتی را که مربوط به موسسه است جمع‌آوری کنید، زیرا موسسه در حال سازماندهی و تهیهٔ یک برنامهٔ درسی اثر بخش بر اساس تحلیل دیکوم است.

نمونه‌هایی از پرسش‌ها به شرح زیر است:

- اهمیت تکلیف کاری. انجام این تکلیف کاری در شغل شما، که به عنوان .... در آن مشغول به کار هستید، تا چه اندازه دارای اهمیت است؟
- دشواری یادگیری. یادگیری انجام این تکلیف تا چه اندازه دشوار است؟
- سطح مبتدی(ورودی). آیا انجام این تکلیف از یک کارگر(انجام دهندهٔ کار) ساده انتظار می‌رود؟
- حیاتی بودن(اهمیت). انجام این تکلیف در حرفه یا شغل تا چه اندازه اهمیت دارد؟
- فراوانی انجام کار. هر چند وقت یکبار این تکلیف را انجام می‌دهید؟(تعداد دفعات انجام کار در یک بازهٔ زمانی معین)

همچنین ممکن است از پاسخ دهندگان بخواهید که نظر خود را دربارهٔ چهار فهرست جمع‌آوری شده در کارگاه دیکوم بگویند. فضای خالی مناسبی را پیش‌بینی کنید تا راستی آزماها بتوانند مطالبی که به نظرشان مهم است بیفزایند.

منطقی باشید. به جای اینکه صرفاً برای جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌های زیادی مطرح کنید، از پیش بدانید که دقیقاً هدف از جمع‌آوری اطلاعات چیست؟ و این اطلاعات در کجا به کار می‌رود. معمولاً دو پرسش برای شرح هر تکلیف کاری بسیار مناسب است. هرگز بیش از سه پرسش پیشنهاد نمی‌شود. توصیه می‌شود که یک ابزار ارزشیابی راستی آزمایی کیفی تهیه کنید و با استفاده از دو یا سه پاسخ‌دهنده به عنوان نمونه، از شفاف بودن راهنمایی‌ها اطمینان حاصل نمایید. ظاهر پرسش‌نامه باید جذاب

بوده و کیفیت چاپ آن مطلوب باشد. برای مشاهدهٔ نمونه‌هایی از الگوها، مقیاس‌های سطح بندی ورودی و نامه‌های ضمیمه به قسمت‌های G-۱۳ تا G-۱۷ مراجعه کنید.

تکلیف کاری G-٤ (T۰۷۰٤):
مجریان راستی آزمایی را انتخاب کنید

راستی آزماها باید گروهی از کارگران خبرهٔ شاغل در آن حرفه باشند و/یا ناظرانی باشند که مستقیماً بر کارکارگرانی که مسئولیت مستقیم در انجام کار را دارند، نظارت می‌کنند. در این کارگاه نیز نباید از مسئولین عالی رتبه، مدیران کارکنان یا نظریه پردازان استفاده شود. معیار انتخاب راستی آزماها دقیقاً همان است که در شناسایی اعضاء کارگاه دیکوم مورد استفاده قرار گرفت. راستی آزماها باید کسانی باشند که به درستی لقب کارشناس واقعی را داشته باشند. اما راستی آزماها، برخلاف اعضاء کارگاه دیکوم نیازی به بیان شرح مهارت‌ها ندارند.

برخی از هماهنگ کنندگان در گزینش راستی آزماها دچار اشتباهات بزرگی مانند موارد زیر می‌شوند:

۱- پرسش‌نامه را برای همهٔ کارگران شناخته شده در منطقه می‌فرستند.

۲- از جدولی با اعداد تصادفی استفاده می‌کنند تا نمونه‌های تصادفی از جامعهٔ آماری قابل کنترل (۵۰-۲۵نفر) برای هدف مورد نظر انتخاب کنند.

مهم‌ترین نقطه ضعف بر اساس موارد بالا این است که برخی از نظرات ارائه شده مربوط به کسانی خواهد بود که ممکن است صلاحیت کافی را نداشته باشند. در هم آمیختن داده‌های مربوط به کارشناسان شرکت کننده در کارگاه دیکوم با داده‌های مربوط به افراد کم صلاحیت انتخاب شده در کارگاه راستی آزمایی، باعث غیر استاندارد شدن محتوای تهیه شده و برنامهٔ تدوین شده می‌شود.

فرایند راستی آزمایی باید محلی باشد، اما واژهٔ «محلی» باید تعریف شود. مثلاً اگر موسسه‌ای در حال آموزش به کارکنان بخش نگهداری از تجهیزات منسوجات باشد، و کارآموزان خود را در سه کارخانه در شهر مستقر کند، راستی آزماها باید فهرست تکالیف کاری مربوطه را از همین سه کارخانه انتخاب کنند. در یک برنامهٔ آموزشی کشاورزی که کارکنان برای کار در مراکز پرورش گیاهان گرمسیری واقع در دو شهرک در بخش مرکزی ایالت آموزش می‌بینند، این دو شهرک به عنوان منطقهٔ محلی برای انجام راستی آزمایی به شمار می‌آیند. اگر مدرسه‌ای تنها دارندهٔ برنامهٔ آموزشی لیزر نوری در یک ایالت باشد و دانش‌آموختگان آن در منطقهٔ جغرافیایی وسیعی مشغول به کار شوند، می‌توان از کارکنان خبره از سرتا سر ایالت و از چندین ایالت مجاور، در راستی آزمایی فهرست تکالیف کاری استفاده کرد.

انتخاب گروه راستی آزماها نیازی به تلاش زیاد ندارد. پیشنهاد گروه مشاوران حرفه‌ای برنامه، در صورت داشتن افراد با صلاحیت، می‌تواند برای این کار مناسب باشد. این کارشناسان باید در همهٔ مراحل برنامه‌ریزی برای آموزش مبتنی بر شایستگی

و در راستی آزمایی جدول دیکوم شرکت داشته باشند. چنانچه این افراد نمی‌توانند به طور مستقیم در فرایند راستی آزمایی شرکت کنند، باید از آن‌ها درخواست شود که حداقل در شناسایی شرکت‌ها، کارمندان و ناظران خبره، که شایستگی راستی آزما بودن را دارند، همکاری داشته باشند.

گروه مهم دیگری که می‌تواند در شناسایی پاسخ دهندگان با صلاحیت کمک کند اعضاء کارگاه دیکوم است. در طول زمانی که اعضاء در کارگاه حضور دارند از آنان بخواهید تا نام و نشانی افراد با صلاحیت را در اختیار شما بگذارند.

تکلیف کاری G-۵ (T۰۷۰۵):
داده های راستی آزمایی را جمع آوری کنید

از طریق گروه. یکی از راه‌های جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز تشکیل یک گروه راستی‌آزمایی خاص است. تنها وظیفهٔ این گروه بررسی شرح تکالیف کاری است. اعضاء گروه را بر اساس راهنمایی‌های ارائه شده توسط افراد با تجربه انتخاب کنید. تعداد (۱۰ الی ۱۵ نفر می‌توانند گروه مناسبی را تشکیل دهند). به نظر می‌رسد گروه می‌تواند در یک جلسهٔ دو ساعته به بررسی فهرست اولیه و تعیین کردن سطح آن بپردازد. اجرای این روش چنان‌چه شامل پرداخت هزینه‌های سفر و خرج‌های روزانه شود، هزینه بر است.

تسهیل گر باید کار بررسی فهرست‌ها و جدول دیکوم را به گونه‌ای سازماندهی کند که حوزه‌های شایستگی یک به یک بررسی شوند. هر جملهٔ تکلیف کاری را به طور جداگانه بررسی کنید. در صورتی که پرسش یا مشکلی در ارتباط با جمله وجود ندارد، توجه گروه را به بخش‌های بعدی جلب کنید. اگر فهرست اولیهٔ تکالیف کامل باشد سایر بخش‌ها با تغییرات کمتری مواجه می‌شود. در هر صورت باید پیشنهادهای راستی آزماها مورد توجه قرار گیرد و بر اساس آن اصلاحات مناسب انجام شود.

از طریق پرسش‌نامهٔ ارسال شده. این روش یکی از کارآمدترین شیوه‌ها در جمع‌آوری داده‌هاست. یک پرسش‌نامه که به خوبی طراحی شده است را به همراه یک نامهٔ مناسب برای ۲۵ کارگر(انجام دهندهٔ کار) و ۲۴ ناظر بفرستید. از پاسخ‌دهندگان بخواهید پرسش‌نامه‌ها را در فرصتی مناسب و بدون حذف بخش‌هایی از آن پر کنند. فراموش نکنید، با کسانی که پاسخ نداده‌اند از طریق نامه دوباره یا تلفن تماس بگیرید و تکمیل کردن پرسش‌نامه‌ها را به آنها یادآوری کنید. هزینهٔ این روش از تشکیل یک گروه بسیار کمتر است. هزینه‌ها فقط شامل هزینهٔ چاپ پرسش‌نامه، پست کردن، تلفن و خدمات دبیرخانه‌ای می‌شود.

مصاحبه و مشاهده. اگر راستی آزمایی از طریق فنون مصاحبه و مشاهده انجام پذیرد، تسهیل گر باید متن مصاحبه‌ها را از قبل آماده کند، برای کارفرماها مقدمه‌ای بنویسد و زمانی مناسب را در وقت استراحت برای انجام مصاحبه درنظر بگیرد. انتخاب این روش معمولاً برای اکثر موسسات بسیار پر هزینه است.

به صفحات G-۱۹ و G-۲۰ مراجعه کنید. در این صفحات توضیحاتی در مورد چگونگی اعتبار بخشی برنامهٔ درسی فنی توسط گروه‌های راستی آزما در دانشکده‌های دولتی آمده است.

تکلیف کاری G-٦ (T۰۷۰٦):
داده های راستی آزمایی را تحلیل کنید

داده‌های مربوط به تکالیف کاری پس از جمع‌آوری باید جدول‌بندی و مرتب شود و به شکلی قابل استفاده درآید. اولین گام در این فرایند حصول اطمینان از کامل بودن نمون‌برگ‌هاست. نمون‌برگ‌هایی که کامل نیستند را باید کنار بگذارید و از آن‌ها استفاده نکنید.

داده‌ها را با شمارش تعداد پاسخ‌های مربوط به هر جملهٔ تکلیف کاری که به آن شمار فراوانی می‌گویند، جدول‌بندی کنید. در صورتی که جدول‌بندی را به صورت درستی انجام می‌دهید می‌توانید از موارد زیر استفاده کنید.

۱- اگر تعداد پاسخ‌دهندگان نسبتاً کم باشد نمون‌برگ سفید، شبیه به نمون‌برگی که در جمع‌آوری داده‌ها از آن استفاده کردید، تهیه کنید.

۲- نمون‌برگ خاصی را تهیه کنید که برای جمع کردن تعداد پاسخ‌های زیاد در هر سطح مناسب باشد.

نمون‌برگ‌ها باید به شکلی ساماندهی شود که نتایج شفاف و اطلاعات قابل استفاده باشد.

اگر داده‌هایتان حجم زیادی دارد، از ابزار پردازش داده‌ها استفاده کنید. استفاده از این ابزار، در صورت زیاد بودن تعداد پاسخ‌دهندگان، بسیار مفید است و می‌تواند کارآیی شما را در پردازش داده‌ها افزایش دهد. در این مرحله در صورت تمایل می‌توانید نتایج را به نمایش درآورید. با استفادهٔ دقیق از پردازشگر داده‌ها می‌توانید چهارچوبی که امکان‌پذیر و به بهترین نحو قابل استفاده باشد را انتخاب کنید.

اگر طی فرایند راستی آزمایی پاسخ‌دهندگان به محتوای تولید شده توضیحاتی را اضافه کردند، بهترین راه برای مرتب‌سازی و جمع‌آوری توضیحات استفاده از نمون‌برگ در بخشی جداگانه است. معمولاً تعداد افرادی که توضیحاتی را اضافه می‌کنند بسیار محدود و کم است.

پس از اینکه مجموع شمار فراوانی را به دست آوردید باید داده‌ها را تحلیل کنید و به صورتی درآورید که تفسیر آن‌ها آسان‌تر شود. این کار را می‌توانید با استفاده از جدول‌ها، نمودارهای میله‌ای یا خطی، یا جمع فراوانی انجام دهید. با این حال شاید آسان‌ترین راه، تبدیل داده‌ها به درصد یا میانگین باشد. داده‌ها را می‌توان به صورت درصد برای هر جمله، تکلیف کاری، عدد و درصد برای پاسخ‌های مربوط به هر جملهٔ تکلیف کاری یا میانگین پاسخ‌ها ارائه کرد.

جدول تعیین درجهٔ اهمیت جمله‌های تکلیف کاری

درجهٔ اهمیت(ارزش)					
میانگین	بی اهمیت ۰	کم اهمیت ۱	اهمیت متوسط ۲	بسیار مهم ۳	
	درصد تعداد	درصد تعداد	درصد تعداد	درصد تعداد	
۱/۶	۲۷ ۸	۰ ۰	۵۷ ۱۷	۱۷ ۵	۱

برای به دست آوردن میانگین یا معدل پاسخ‌ها، باید مقداری را برای هر یک از سطوح درجه‌بندی تعیین کنید. در مثال ارائه شده در جدول بالا، درجهٔ اهمیت یا ارزش بسیار مهم برابر با ۳، مهم برابر با ۲، کم اهمیت برابر با ۱، و بی اهمیت برابر با ۰ تعیین شده است. ارزش تعیین شده برای هر سطح خاص ابتدا ضرب در تعداد افرادی که آن را انتخاب کرده‌اند، می‌شود. سپس اعداد همهٔ ستون‌ها یعنی چهار سطح در این مثال، با هم جمع می‌شود. حاصل جمع بر تعداد کل پاسخ‌دهندگان تقسیم می‌شود. عدد به دست آمده مقدار میانگین است.

مثلا برای به دست آوردن میانگین نشان داده شده در جدول تعیین درجهٔ اهمیت داده شده در بالا، عملیات زیر انجام می‌شود.

جمع کل برای هر ردیف		درجهٔ اهمیت(ارزش)		تعداد پاسخ دهندگان
۱۵	=	۳	×	۵
۳۴	=	۲		۱۷
۰		۱		۰
۰		۰		۸
۴۹ جمع کل ارزش‌ها				۳۰ جمع کل شرکت کنندگان

در جدول اخیر، حاصل جمع به دست آمده برای درجهٔ اهمیت عدد ۴۹ است که اگر آن را بر تعداد کل پاسخ‌دهندگان یعنی عدد ۳۰ تقسیم کنیم نتیجهٔ آن عدد میانگین می‌شود که مقدار آن برابر با ۱/۶ است.

در انتخاب الگویی که می‌خواهید استفاده کنید باید با چشم باز عمل کنیدو گام‌های بعدی را نیز درنظر بگیرید. این گام‌ها شامل انتخاب تکالیف کاری برای آموزش و تهیهٔ فهرستی نهایی از تکالیف کاری است. مطمئن شوید که شکل و چهارچوب انتخاب شده با تصمیمات اتخاذ شده متناسب باشد.

تکلیف کاری G-۷ (T۰۷۰۷):

نمودار دیکوم را با استفاده از داده های حاصل از راستی آزمایی اصلاح کنید

پس از اینکه داده‌ها خلاصه شدند، باید به دقت تحلیل شوند تا تغییرات مورد نیاز در فهرست اولیۀ تکالیف کاری مشخص شود. گاهی تعدادی از پاسخ‌دهندگان به یک یا دو تکلیف کاری، که اعضاء کارگاه دیکوم آن‌ها را از قلم انداخته‌اند، اشاره می‌کنند. همچنین ممکن است چند نفر با ارائۀ نظرات خود توصیه کنند که برای شفاف‌تر شدن، تعدادی از جمله‌های تکلیف کاری نیاز به اصلاحات دارند. برای این گونه تغییرات لازم است طراحان یا مربیان برنامۀ درسی، قضاوت‌های ماهرانه و مناسبی داشته باشند.

یک راه بررسی جمله‌های تکالیف کاری این است که گروه پژوهشی با دقت آن‌ها را مطالعه کنند و مطمئن شوند که این تکالیف کاری دقیقاً همان تکالیفی هستند که با معیار پذیرفته شده مطابقت دارند و در تمام جمله‌ها، دو جملۀ مشابه که از نظر واژگان اندکی متفاوتند، وجود ندارد. گروه می‌تواند دربارۀ اضافه کردن یا تغییر جملۀ تکلیف کاری بر اساس آراء جمعی تصمیم‌گیری کند.

روش دیگر دریافت اطلاعات از گروه است. یک روش ساده این است که با دو یا سه نفر از اعضای گروه دیکوم تماس تلفنی برقرار کنید و نظراتشان را جویا شوید. شاید بهترین راه تهیۀ یک نامۀ ضمیمه و یک پرسش‌نامۀ یک یا دو صفحه‌ای است. (به قسمت‌های G-۲۱ و G-۲۲ مراجعه کنید).

در این فهرست‌ها، جمله‌های تکالیف کاری و یادداشت‌هایی در مورد تکالیف کاری از تسهیل‌گر قرار می‌گیرد. پرسش‌نامه، نامۀ ضمیمه و تصویری از پیش‌نویس جدول دیکوم را برای همۀ اعضاء گروه پست یا نمابر کنید تا پاسخ آنان سریع‌تر به شما برسد. پاسخ‌ها را خلاصه کنید و رای اکثریت را بپذیرید.

با مدرسه یا دانشکده‌ای که در آن گروه مشاوران برنامه‌ریزی وجود دارد، مکاتبه کنید و در مورد تغییرات پیشنهاد شده با آنان مشورت نمایید.

تکلیف کاری G-۸ (T۰۷۰۸):

گزارش راستی آزمایی را منتشر کنید

گزارش‌های راستی آزمایی باید به طور جذاب و صحیح تهیه شود و همۀ یافته‌های راستی آزمایی را به صورتی که قابل خواندن و فهمیدن باشد ارائه کند. داده‌های مربوط به هر تکلیف کاری از هر وظیفه باید شامل موارد ذیل باشد:

– میانگین پاسخ‌ها به همان ترتیبی باشد که در پرسش‌نامه وجود دارد.

– میانگین پاسخ‌هایی که به هر سوال مربوط به هر وظیفه(مثلاً اهمیت و دشواری یادگیری) داده شده است به صورت نزولی تنظیم شود.

– درصدها و جمع فراوانی‌ها قابل قبول باشند.

- سایر داده‌هایی که باید ارائه شود به شرح زیر است:
- فهرست مندرجات مربوط به هر جملهٔ تکالیف کاری و ترتیب آن‌ها
- مطالب اضافه شده به چهار فهرست تهیه شده از قبل
- داده‌های مربوط به جمعیت شناسی که اطلاعاتی را دربارهٔ پاسخ‌دهندگان ارائه می‌کند.

علاوه بر موارد اشاره شده لازم است موارد زیر را نیز لحاظ کنید.
- تصویری از جدول اصلاح شدهٔ دیکوم
- تصویری از ابزار پژوهشی راستی آزمایی
- تصویری از نامه‌های ضمیمه و پی‌گیری آن‌ها

ارائهٔ این داده‌ها به صورت نمودار و رنگی می‌تواند اثر بخشی بیشتری داشته باشد. برخی از برنامه‌های نرم‌افزاری موجود برای تولید گزارش‌های جذاب کاملاً مناسب هستند. برای مشاهدهٔ دو نمونه از نمودارهای مربوط به یافته‌های راستی آزمایی، به صفحات G-۲۳ و G-۲۴ مراجعه کنید.

دانشگاه ایالتی اوهایو
مرکز تربیت و آموزش برای استخدام
۱۹۰۰ خیابان کِنی
کلمبیا، اوهایو ۱۰۹۰-۴۳۲۱۰
تلفن: ۶۱۴-۲۹۲-۴۳۵۳
تلفکس: ۹۱۰۲۵۰۵۹۵۰
فکس: ۲۶۰-۲۹۲-۶۱۴

ما متعهد شده‌ایم تا بسته‌های انفرادی آموزش مبتنی بر شایستگی را فراهم کنیم. این بسته‌ها به مدیران حاضر و آینده کمک می‌کند تا از طریق تربیت موثر به شایستگی‌های بالاتر دست پیدا کنند. پیش از تهیهٔ این مواد آموزشی، باید از کارگران و کارآموزان خبره در شناسایی شایستگی‌هایی که واقعاً اثربخش هستند و نقش آموزش در آن‌ها بسیار اهمیت دارد، یاری بگیرید.

بنا به درخواست ما رئیس بخش آموزش حرفه‌ای ایالت، شما را به عنوان مدیری شایسته برگزیده است تا ما را در انجام یک کار پژوهشی مهم یاری کنید. وی با این انتخاب، که بر اساس معیارهای گزینشی ما انجام شده است، شما را به عنوان یکی از تواناترین مدیران محلی در زمینهٔ آموزش حرفه‌ای در منطقه معرفی کرده است. امیدواریم بتوانید در جدول کاری پرمشغلهٔ‌تان زمانی را پیدا کنید تا اطلاعات مورد نیاز را در اختیار ما بگذارید. یادآور می‌شود که این اطلاعات فقط توسط فردی مانند جناب عالی قابل ارائه است.

خواهشمندیم حداکثر ظرف پنج روز کاری آینده زمانی را برای کامل کردن «پرسش‌نامهٔ تکلیف کاری مدیران» که پیوست شده است اختصاص دهید. پاسخ‌های شما کمک بزرگی به پیشرفت اقدامات پژو هشی ما می‌کند. همچنین در ایجاد پایه‌ای محکم برای برنامه‌ها و مواد آموزشی و تربیتی آیندهٔ مدیران محلی بسیار موثر خواهد بود. ما برای آسان کردن کار شما برای ارائهٔ پاسخ یک عدد خودکار که متعلق به دانشگاه ایالت اوهایو است پیوست کرده‌ایم.

کمک حرفه‌ای شما در این اقدام مهم بسیار قابل تقدیر است. خواهشمندم در صورت نیاز با این جانب تماس بگیرید.

ارادتمند،

رابرت ای. نورتون
مسئول پروژه
REN/dw
پیوست

راستی آزمایی تکالیف کاری تکنیسین محیط زیست

چرا ما به کمک شما نیاز داریم؟

ما در صدد انجام مطالعاتی منطقه‌ای هستیم تا به وسیلۀ آن شایستگی‌هایی را که «تکنسین‌های محیط زیست» برای انجام مطلوب وظایف و تکالیف کاری خود به آن‌ها نیاز دارند، تعیین کنیم. در انتخابی دقیق شما به عنوان یک پاسخ‌دهندۀ با صلاحیت انتخاب شده‌اید و اطلاعات شما به کارائی این مطالعات در مورد نقش یک تکنسین محیط زیست کمک زیادی خواهد کرد. به دلیل محدود بودن نمونۀ مورد مطالعه، دریافت پاسخ از همۀ افراد بسیار اهمیت دارد. هدف ما دریافت ۱۰۰ درصدی پاسخ‌هاست که به عقیدۀ ما چون تکنسین‌های حرفه‌ای نسبت به این پروژه تعهد دارند، این کار قابل اجرا خواهد بود.

از شما چه انتظاری داریم؟

در گام نخست، جایگاه شغلی یک تکنسین محیط زیست، توسط گروهی متشکل از ده کارشناس که نمایندگانی از بخش‌های تجاری، صنعتی و آموزشی بودند، تعریف شده است. این پژوهش نیازمند بررسی و راستی آزمایی دقیق تکالیف کاری است که تکنسین‌های محیط زیست باید انجام دهند، این تکالیف از پیش توسط اعضاء کارگاه دیکوم آماده شده است. از شما همچنین می‌خواهیم که در انتهای هر وظیفه تکالیف کاری جدیدی را که فکر می‌کنید مهم است شناسایی و اضافه کنید. دانش و تجربه‌ی شما در هر قسمت از تکالیف کاری و یا همۀ آن‌ها می‌تواند مفید باشد. شما که فردی با صلاحیت هستید می‌توانید در زمینۀ اهمیت هر تکلیف کاری و سطح دشواری یادگیری آن‌ها ما را یاری کنید. پاسخ فردی شما کاملاً محرمانه خواهد ماند و تنها پاسخ‌های جمع‌بندی شده در گروه منتشر خواهد شد.

پیامدهای مورد انتظار چیست؟

پس از اینکه همۀ تکالیف کاری مهم شناسایی و سطح‌بندی شدند، گروه علوم زمین‌شناسی دانشگاه ایالت اوهایو و مرکز آموزش و تربیت برای استخدام به همراه مراکز دیگر، می‌توانند از آن‌ها به عنوان مبنایی برای موارد زیر استفاده کنند:

۱- شناختن نیازهای آموزشی تکنسین‌ها

۲- برنامه‌ریزی برای تربیت تکنسین محیط زیست

۳- شناسایی مواد درسی موجود یا طراحی مواد جدید مبتنی بر شایستگی که به طور ویژه برای پاسخ دادن به نیازهای تکنسین‌های محیط زیست تهیه می‌شوند.

لطفاً در صورت امکان این پرسش‌نامه را ظرف پنج روز کاری آینده تکمیل کنید. برای سهولت در بازپس فرستادن پرسش‌نامه، پاکت نامه‌ای با تمبر و آدرس درنظر گرفته‌ایم. لطفاً پس از تکمیل پرسش‌نامه آن را درون پاکت نامۀ یاد شده بگذارید و به آدرس زیر ارسال کنید:

دکتر رابرت ای. نورتون
مسئول پروژه(کارشناس ارشد پژوهش و توسعه)
مرکز تربیت وآموزش برای استخدام
دانشکدۀ آموزش
دانشگاه ایالت اوهایو
۱۹۰۰ خیابان کنی
کلمبیا، اوهایو ۴۳۲۱۰
کولامبوس، OH ۴۳۲۱۰

بخش ۱- جمله های تکلیف کاری

راهنمایی: لطفاً با دقت بخوانید!

در صفحات بعد فهرست عبارات تکالیف کاری مربوط به ده وظیفهٔ A تا J را که مربوط به شغل تکنسین محیط زیست است ملاحظه می‌کنید. لطفاً نظرات شخصی خود را در پاسخ به دو سئوال زیر بیان کنید.

الف. انجام تکالیف کاری مورد نظر تا چه اندازه در شغل شما به عنوان تکنسین محیط زیست اهمیت دارد؟

ب. سطح دشواری یادگیری برای انجام درست این تکالیف کاری چقدر است؟

پرسش‌های الف و ب را با تکمیل مراحل زیر پاسخ دهید:

۱- نظر خود را در مورد میزان اهمیت هر تکلیف کاری مربوط به وظیفهٔ A بیان کنید. در ستون «اهمیت تکلیف کاری»، عددی را که بهترین گزینه برای نشان دادن میزان اهمیت آن تکلیف در شغل شما به عنوان تکنسین محیط زیست است، انتخاب کنید و دور آن خط بکشید. اگر انجام برخی از تکالیف به عهدهٔ شما نیست ولی فرد دیگری آن را انجام می‌دهد، لطفاً دور عددی خط بکشید که میزان اهمیت آن تکلیف را در موفقیت کلی یک تکنسین محیط زیست بیان می‌کند. در صورتی که انجام برخی از تکالیف فهرست شده به طور مستقل بر عهدهٔ منشی و یا فرد غیر فنی است، گزینه‌ای را علامت بزنید که نشان می‌دهد آن تکلیف در شغل شما به عنوان تکنسین محیط زیست اهمیتی ندارد. برای سطح‌بندی میزان اهمیت هر تکلیف کاری از مقیاس زیر استفاده کنید:

۵= بسیار مهم: انجام تکلیف کاری در موفقیت یک تکنسین محیط زیست بسیار مهم است.

۴= ....

۳= ....

۲= ....

۱= ....

۰= بی اهمیت: انجام تکلیف کاری هیچ کمکی به موفقیت تکنسین محیط زیست نمی‌کند یا اصولاً یک تکنسین محیط زیست آن را انجام نمی‌دهد.

۲- هر تکلیف کاری مربوط به وظیفهٔ A که توصیف کنندهٔ تکالیف کاری مهم دیگری است را، به فهرست اضافه کرده و میزان اهمیت آن را سطح‌بندی کنید. ممکن است این تکالیف را شما انجام بدهید، یا به نظرتان تکالیفی باشند که یک تکنسین محیط زیست باید آن‌ها را انجام دهد. اگر هر یک از جمله‌های تکالیف کاری فهرست شده به نظر اشتباه می‌آید و یا نیاز به شفاف سازی دارد، لطفاً آن را اصلاح و یا بازنویسی کنید.

۳- برای هر یک از جمله‌های تکالیف کاری مربوط به وظیفهٔ A که میزان اهمیت آن را از یک تا ۵ مشخص کرده‌اید، میزان دشواری یادگیری نیز تعیین کنید. در ستون «دشواری یادگیری تکلیف کاری»، میزان دشواری یادگیری انجام تکلیف کاری را برای تکنسین‌های محیط زیست نشان دهید. فرض کنید فرد مورد نظر تحصیلات و تجارب مورد نیاز را به عنوان یک تکنسین محیط زیست دارد. برای تعیین میزان دشواری یادگیری از مقیاس زیر استفاده کنید:

۵= بسیار دشوار: یادگیری انجام تکلیف بسیار دشوار است.

۴= ....

۳= ....

۲= ....

۱= ....

۰= بسیار آسان: یادگیری انجام تکلیف بسیار آسان است؛ نیازی به آموزش ندارد.

۴- مراحل ۱ تا ۳ را برای بقیهٔ وظایف نیز تکرار کنید.

۵- پرسش‌نامه را مرور کنید تا اطمینان حاصل کنید که به هر دو پرسش مربوط به جمله‌های تکالیف کاری پاسخ گفته‌اید. تکالیفی که فکر می‌کنید بی اهمیت هستند را در این مجموعه قرار ندهید. همچنین باید هر جملهٔ تکلیف کاری که اضافه یا اصلاح شده است را سطح‌بندی کرده باشید.

راستی آزمایی تکالیف کاری تکنسین محیط زیست

توجه کنید: لطفاً پیش از ادامه حتماً راهنمایی صفحهٔ پیش را بخوانید.

میزان اهمیت تکلیف کاری

انجام این تکلیف در شغل شما به عنوان یک تکنسین محیط زیست چقدر مهم است؟
(دور یکی از گزینه‌ها خط بکشید)

میزان دشواری یادگیری تکلیف کاری

میزان دشواری برای یادگیری این تکلیف کاری برای تکنسین‌های محیط زیست چقدر است؟(دور یکی از گزینه‌ها خط بکشید)

عبارات تکالیف کاری	بسیار مهم					بی اهمیت	بسیاردشوار					بسیار آسان
وظیفهٔ A: همکاری در طراحی عملیات میدانی	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۱. در تعیین محدودهٔ حوزهٔ انجام کار همکاری کنید.	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۲. اطلاعات مربوط به محل مورد نظر (مانند نقشه‌ها، مشکلات احتمالی، پژوهش‌های پیشین) را جمع‌آوری کنید.	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۳. ملزومات کنترل کننده را بررسی کنید.	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۴. در طراحی برنامهٔ بهداشتی و حفاظتی همکاری کنید.	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۵. برای فعالیت‌های میدانی (مانند زمان، کارکنان، تجهیزات) برنامه‌ریزی کنید.	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۶. پیمانکارهای دست دوم را شناسایی کنید.	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۷. ملزومات دسترسی به محل موردنظر را شناسایی کنید.	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۸. ابزار و تجهیزات مورد نیاز را معین کنید.	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۹. در تخمین هزینه‌ها همکاری کنید.	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۱۰. ویژگی‌های پروژه را مشخص کنید.	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۱۱.	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۱۲.	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
وظیفه B برای انجام فعالیت میدانی آماده شوید												
۱. دامنهٔ انجام کار را مرور کنید	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۲. برنامهٔ بهداشتی و حفاظتی را مرور کنید	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۳. تاییدیهٔ صلاحیت کارکنان را دریافت کنید	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۴. مجوز استفاده از تجهیزات را دریافت کنید	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۵. تجهیزات، لوازم و ابزار را تهیه کنید	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۶. منطقهٔ انجام عملیات را شناسایی کنید	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۷. دسترسی به محل مورد نظر را فراهم کنید	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۸. عملیات تجهیزاتی را بررسی کنید	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰
۹. ابزار و تجهیزات را تنظیم کنید	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰

بخش ۲

راهنمایی: موارد را با دقت بخوانید و پاسخ خود را در محل‌های خالی بنویسید و در صورت لزوم علامت بزنید.

۱. عنوان شغل کنونی خود را بنویسید: ....

۲. نام مدرسه، شرکت، ادارهٔ یا کارگزاری خود را بنویسید: ....

۳. آیا شما برای شغل تکنسین محیط زیست آموزش های رسمی دیده‌اید؟ بله .... خیر .... اگر جواب مثبت است لطفاً نام محل آموزش و زمان آن را بیان کنید. محل آموزش .... زمان ....

۴. لطفاً با پاسخ به موارد زیر ما را در تکمیل تحلیل حرفهٔ تکنسین محیط زیست یاری کنید.

الف) دانش و مهارت‌های کلی مورد نیاز

ب) رفتارهای شاخص و مهم کارکنان

ج) ابزار، تجهیزات، لوازم و مواد مورد نیاز

د) چشم انداز آیندهٔ شغل و حرفه

ه) نظرات و پیشنهادات

از شما به خاطر تکمیل فرم راستی آزمایی متشکریم.

رابرت ای. نورتون

اعتبار بخشی برنامه‌های درسی فنی و حرفه‌ای

بانک نمودار پژوهشی دیکوم

مجموعهٔ بزرگی از نمودارهای (چارتهای) پژوهشی دیکوم که دامنهٔ وسیعی از مشاغل را د

تداوم برنامه‌های درسی چالشی مستمر برای برنامه‌های فنی و حرفه‌ای است.

لازم است برنامه‌های فناوری به طور مرتب و با استفاده از نهاد بیرونی اعتبار بخشی و راستی آزمایی شوند. در این فرایند می‌خواهیم اطمینان حاصل کنیم که پی‌آمدها و صلاحیت‌های دانش‌آموزان در هر دورهٔ درسی با نیازهای صنعت هماهنگی دارد.

دانشکدهٔ ایالتی کولامبوس فرایند کارآ و نسبتاً سریعی را تهیه کرده است. در این فرایند با استفاده از تخصص صنعت، برنامه‌های درسی دوره‌های فنی و حرفه‌ای توسط یک نهاد بیرونی اعتبار بخشی و راستی آزمایی می‌شود. همچنین از این فرایند می‌توان برای تدوین برنامه‌های جدید نیز استفاده کرد.

فلسفهٔ اصلی اعتبار بخشی برنامه، برقراری فرایندی مداوم و مستمر است که تخصص و تعهد خاصی را می‌طلبد. این اعتبار بخشی باید هر دو گروه مسئولین برنامه‌ریزی و افرادی که از این برنامه متاثر می‌شوند را پوشش دهد.

توصیه می‌شود که اعضاء هیئت علمی بخش‌های مختلف، در هر پنج مرحلهٔ فرایند اعتبار بخشی و راستی آزمایی به طور فعالانه مشارکت داشته باشند.

پنج مرحلهٔ اعتبار بخشی به شرح زیر است:

۱- انتخاب اعضاء شورای اعتبار بخشی:

یک شورای مشورتی برای اعتبار بخشی برنامه تعیین کنید، یا از اعضاء کارگاه‌ها و شوراهای قبلی بخواهید تا در امر اعتبار بخشی مشارکت کنند. اعضاء این شورا باید متشکل از نمایندگان صنعت باشند و جلسات به صورت ماهانه تشکیل شود.

۲- تهیهٔ نقشهٔ راه اعتبار بخشی برنامه:

اطلاعات را گردآوری کنید و برای منتقدان صنعت بفرستید. دانشگاه ایالتی کولامبوس برای گردآوری این اطلاعات مهم، از نتایج حاصل در کارگاه‌های تحلیل شغل دیکوم بهره گرفته است. کارگاه‌های دیکوم به منظور شناسایی وظایف و تکالیف کاری مشاغل و حرفه‌های مختلف و مرتبط با برنامهٔ درسی برگزار می‌شود. در این روش، نتایج بدست آمده از تحلیل‌ها و پیامدهای حرفه‌ای مرتبط با برنامه و با زبان مبتنی بر شایستگی تعیین می‌شود.

۳- اجرای نظر سنجی جامع از صنعت:

برای نظر سنجی جامع لازم است جامعه‌ی آماری متنوع و گسترده باشد. مثلاً، بخش فناوری‌های مهندسی دانشگاه ایالتی کولامبوس، برای هر یک از پاسخ‌دهندگان یک پاکت نظر سنجی می‌فرستد. این پاکت حاوی نامه‌ای با امضای هیئت علمی تمام وقت بخش مربوطه، و یک پرسشنامهٔ عمومی دربارهٔ انتظارات شرکت از استخدام شوندگان و نیازهای آیندهٔ آنهاست.

معمولاً در یک مصاحبهٔ کوتاه، یکی از اعضاء هیئت علمی، مطالبی را دربارهٔ اهمیت پروژه، به اطلاع هر یک از نمایندگان شرکت‌ها می‌رساند و با ارائهٔ یک جدول زمان‌بندی برای دو هفتهٔ دیگر، زمانی را تعیین می‌کند تا پرسشنامه‌ها را تحویل بگیرد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اعضاء هیئت علمی به طور مفصل با پاسخ‌دهندگان دربارهٔ برنامه بحث می‌کنند تا در حد امکان بتوانند اطلاعات کاملی را گردآوری کنند.

روش‌های دیگری برای انجام این کار، ارسال پرسشنامه‌های اعتبار بخشی برای نمایندگان صنعت یا دعوت از نمایندگان صنعت برای حضور در دانشگاه است. معمولاً در ملاقات‌های حضوری اعضاء به بررسی تناسب پیامدهای برنامه می‌پردازند.

٤- گردآوری اطلاعات اضافی.

یکی از روش‌های اجرای این مرحله برگزاری کارگاه دیکوم است. چنان چه کارگاه دیکوم قبلاً برگزار نشده باشد، به این طریق می‌توان اطلاعات لازم را به گونه‌ای گردآوری کرد تا توصیف بهتری از مهارت‌های مورد نیاز کارگران در حرفهٔ مورد بررسی به دست آید.

٥- اصلاح برنامهٔ درسی موجود.

برای اصلاح برنامهٔ درسی موجود، لازم است همهٔ اعضاء هیئت علمی و رؤسای بخش‌ها، بدون وقفه، به هیچ چیز دیگری فکر نکنند و زمان لازم را به بررسی و بحث دربارهٔ تغییرات پیشنهادی و نحوهٔ انجام آن اختصاص دهند. گاهی لازم است در برخی از بخش‌ها این فعالیت را خارج از ساعات اداری انجام دهند. نتایج حاصل از این فرایند در اختیار شورای برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد. گاهی پس از بررسی، مشاهده می‌شود که برنامه نیاز به اصلاحات جزیی دارد. گاهی نیز ضرورت ایجاب می‌کند که محتوا به طور کامل بازبینی و اصلاح شود. در این بازبینی لازم است چگونگی تدریس، توانمندی دانش‌آموزان پس از اتمام آموزش و ارزشیابی عملکرد آنان مورد توجه قرار گیرد.

در مجموع، جدول دیکوم، پرسشنامهٔ نظر سنجی جامع از صنعت و نظرات شورای برنامه‌ریزی درسی، همگی، اطلاعات ارزشمندی را برای اعتبار بخشی و بهبود برنامهٔ درسی فراهم می‌کنند. لازم است فرایند اعتبار بخشی برنامهٔ درسی را هر سه سال یکبار تکرار کنید. آن بخش‌هایی که نیازمند بهبود هستند به طور مداوم شناسایی شود.

دانشگاه ایالتی کولومبوس مزایای بسیار زیادی را در فرایند اعتبار بخشی شناسایی کرده است. پاره‌ای از این مزایا عبارتند از:

- کسب اطمینان از نگارش همهٔ پیامدهای برنامه و دوره به زبان مبتنی بر شایستگی
- ارتقاء کار گروهی و بهبود روحیهٔ اعضاء هیئت علمی؛ زیرا آن‌ها بخش اصلی فرایند اعتبار بخشی به شمار می‌آیند.
- جلب توجه و پذیرش روز افزون برنامه‌های دانشگاه ایالتی کولومبوس در بین صنایع و نهادهای مرتبط.
- شناسایی افراد جدید برای برگزاری برنامه‌های آتی.

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد فرایند اعتبار بخشی برنامه‌های درسی فنی و حرفه‌ای در دانشکده دولتی ایالت کولامبوس، می‌توانید به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است مراجعه کنید.

صدور گواهینامهٔ دیکوم به وسیلهٔ "مرکز تربیت و آموزش برای استخدام"

مرکز تربیت و آموزش برای استخدام، گواهینامهٔ دیکوم را در دو سطح ارائه می‌دهد. این گواهینامه‌ها غیر از گواهینامه‌ای است که در پایان دوره به وسیلهٔ مجری موسسهٔ عرضه می‌شود. گواهینامه‌های مرکز تربیت و آموزش برای افرادی صادر می‌شود که واجد شرایط زیر باشند.

سطح I: تسهیل گر کارآزمودهٔ دیکوم

١- اجرای حداقل سه کارگاه دو روزهٔ متوالی تحلیل شغل دیکوم

٢- تحویل نسخه‌ای از جدول دیکوم مربوط به هر کارگاه اجرا شده، به مرکز تربیت و آموزش برای استخدام(CETE). جداول دیکوم ارائه شده، به وسیلهٔ دو نفر از کارشناسان واجد صلاحیت یا مشاور مورد بررسی و نقد کتبی قرار می‌گیرد.

جمله‌های وظیفه و تکلیف کاری، باید بر اساس استانداردهای دیکوم مشخص شده به وسیلهٔ مرکز CETE نوشته شده باشد.

۳- تحویل موارد زیر علاوه بر جدول اولیهٔ دیکوم نیز ضرورت دارد:

- درخواست کتبی‌متقاضی جهت اخذ گواهینامهٔ تسهیل گری
- اطلاعات کافی دربارهٔ دوره‌های آموزشی گذرانده شده
- چک یا برگهٔ پرداخت وجه به مبلغ ۳۰۰ دلار

سطح II. مربی کارآزمودهٔ تسهیل گر دیکوم

۱- دریافت گواهینامهٔ تسهیل گری دیکوم

۲- اجرای حداقل پنج کارگاه دیگر برای تحلیل شغل به روش دیکوم

۳- تحویل نسخه‌هایی از تمام جداول تهیه شده در کارگاه دیکوم به مرکز CETE برای بررسی(جدول باید بر اساس استانداردهای دیکوم تهیه شده باشد)

۴- جهت بررسی تحویل موارد زیر علاوه بر جدول اولیهٔ دیکوم ضرورت دارد:

- درخواست کتبی متقاضی جهت اخذ گواهینامهٔ مربی تسهیل گری
- چک یا برگهٔ پرداخت وجه به مبلغ ۷۵۰ دلار

۵- تحویل نقد کتبی مربوط به سه جدول دیکوم که از سوی مرکز CETE برای داوطلب ارسال شده است.

۶- لوح فشرده یا نوار ویدیویی یک تا دو ساعته از کارگاه دیکوم. فیلم‌ها باید شامل دو بخش جلسهٔ آشنایی و شناسایی تکالیف کاری و به صورت پشت سر هم باشد،(هر بخش حداقل ۳۰ دقیقه)

فیلم ویدیویی باید مربوط به کارگاهی باشد که جهت نقد و بررسی تحویل شده است.

برای افرادی که مدارک آنان کامل باشد و صلاحیت لازم را داشته باشند، به شرط پرداخت شهریه، گواهینامه‌ای معتبر و مبتنی بر صلاحیت و استاندارد صحیح عملکرد صادر می‌شود.

برای کسب اطلاعات بیشتر در بارهٔ صدور گواهینامهٔ به آدرس‌هایی که در انتهای کتاب آمده است، مراجعه کنید.

نمونه نامه برای اصلاح تکالیف کاری

مرکز آموزش و تربیت برای استخدام
خیابان کنی ۱۹۰۰
کولامبوس، اوهایو ۱۰۹۰-۴۳۲۱۰
تلفن: ۶۱۴-۲۹۲-۴۳۵۳
تلکس:۹۱۰۲۵۰۵۹۵۰
فکس: ۶۱۴-۲۹۲-۱۲۶۰ T.H.E
دانشگاه ایالتی اوهایو

۱۵ مارس
جانی توماس
دانشکدهٔ هاونت ویو
W ۴۵۴۹ خیابان ایلینویز.
TX ۷۵۹۱۱ دالاس

جانی عزیز،

با سلام و احترام به اطلاع می‌رسانم برنامهٔ تجدید نظر در کتاب راهنمای دیکوم برای آموزش تسهیل گر دیکوم در حال انجام است. من از پیش‌نویس برنامهٔ تدوین جدول دیکوم برای آموزش تسهیل گر دیکوم (به ضمیمه رجوع کنید) که با کمک شما تدوین شده است استفاده کرده‌ام. این پیش‌نویس مبنایی برای انتخاب مطالبی است که باید در کتاب راهنمای اصلاح شدهٔ دیکوم، گنجانده شود.

شاید به خاطر داشته باشید که ما نتایج حاصل از کارگاه دیکوم را به منظور راستی آزماییِ برای ۷۰ تسهیل گر مجرب ارسال کرده‌ایم که گزارش آن در پیش‌نویس ضمیمه آمده است. لطفاً این گزارش را که مربوط به رتبه‌بندی اهمیت و دشواری یادگیری تکالیف کاری است مورد مطالعه و بررسی قرار دهید.

لازم است یادآوری کنم که اجرای راستی آزمایی موجب شد تا تعداد بسیار زیادی جملهٔ تکلیف کاری پیشنهاد و اضافه شود. این جملات که با دست نوشته شده است، غیرمنتظره بود. با مراجعه به فهرست ضمیمه می‌توانید تمام پیشنهادها را مشاهده کنید. امیدواریم این اظهارنظرها سودمند و قابل استفاده باشد. از شما تقاضا دارم که نظرات خود و سایر اعضاء اصلی کارگاه دیکوم را در مورد پیشنهادها، با قلم رنگی، در فرم ضمیمه یادداشت فرمایید. لازم است به اطلاع برسانم که پس از دریافت تمام نظرات، نتایج را خلاصه خواهم کرد. و نسخهٔ نهایی و اصلاح شدهٔ جدول و فرایند جدید کارگاه دیکوم برای آموزش تسهیل گر دیکوم را تهیه خواهم نمود و پس از اتمام نسخه‌ای را هم برای شما ارسال خواهم کرد.

از آنجا که شما فقط شش نفر هستید (من جان هارت را هم حساب کرده‌ام)، از تک تک شما تقاضا دارم سریعاً پاسخ دهید. ارائهٔ پاسخ بیش از ۱۵ الی ۲۰ دقیقه وقت شما را نمی‌گیرد. لطفاً نامه‌ها را به شمارهٔ (۶۱۴) ۲۹۲-۱۲۶۰ برایم نمابر کنید.اگر سوالی داشتید با این شماره تماس بگیرید: (۸۰۰) ۸۴۸-۴۸۱۵۴-۷۶۶۷ داخلی. متشکرم.

ارادتمند
رابرت ای نورتون
مدیر برنامهٔ دیکوم
REN/dw

kنمون‌برگ جمله‌های تکالیف کاری تغییر یافته، حذف یا اضافه شده

	یادداشت‌های نگارندهٔ تکالیف کاری	تکالیفی که باید اضافه یا حذف شود
وظیفه A پیگیری مشتریان مذاکره راجع به قرارداد با مشتریان	رجوع به A-۵ اضافه شود به عنوان A-۷	
ارزیابی مداوم جایگاه فناوری/دیکوم ارائهٔ نگرش دیکوم به گروه/طراحی مجدد	رجوع به A-۶ رجوع به A-۱	
وظیفه B انتخاب منشی شایسته بررسی معیارهای پروژه با تیم دیکوم	بخشی از B-۹ رجوع به B-۳	
تغییر فعالیت‌های دیکوم بر حسب شرایط حفظ یکپارچگی فرایند دیکوم	رجوع به B-۳،B-۶،B رفتار	
نظارت بر برنامه‌های تدارکاتی نهایی کردن برنامه‌های تدارکاتی	اضافه شود به عنوانB-۱۳ مرحلهٔ پایش	
وظیفه C بررسی اسناد موجود شناسایی اعضاء جایگزین کارگاه تعیین نمایندگان بخش توسعه/کارکردی	رجوع به B-۱ رجوع به C-۳ ، C-۲ رجوع به C-۶	
وظیفه D رفع نگرانی‌ها و مسائل کارگاه	رجوع به E-۳	
وظیفه E ارزشیابی پیشرفت جلسه اجرای فرایند وارسی	رجوع به E-۲ رجوع به E-۲	
بازخورد کارگاه در ارتباط با فرایند تقویت نقش تسهیل‌گر	رجوع به F-۲۰ رجوع به E-۷ ، D-۸	
تقویت نقش اعضای کارگاه دیکوم شفاف سازی تکالیف کاری گروه	رجوع به E-۷ ، D-۸ رجوع به E-۴	
وظیفه F توضیح روال پیگیری برای اعضاء کارگاه دیکوم رفع نگرانی‌های اعضاء کارگاه دیکوم	اضافه شود به عنوان F-۲۱ رجوع به E-۳	
وظیفه G انتشار گزارش راستی آزمایی	اضافه شود به عنوان G-۹	
وظیفه H کسب تاییدیهٔ داده‌های دیکوم شناسایی سایر نیازهای مشتری علاوه بر دیکوم	مرحله ای در H-۱ اضافه شود به عنوان H-۶	

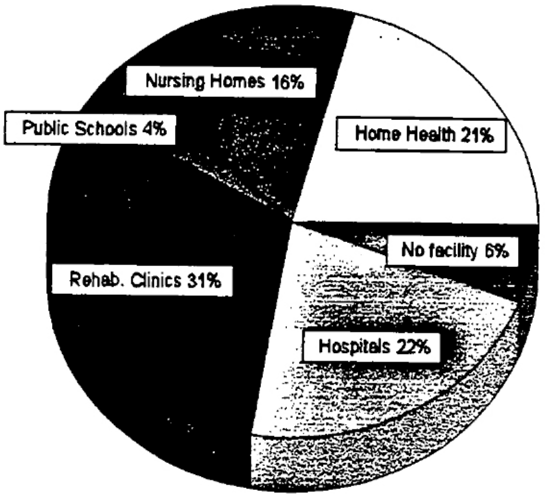
توصیه: یادداشت‌های مربوط به تکالیف کاری، پیشنهادهای پژوهشگر هستند که تنها جهت ملاحظهٔ شما ارائه می‌شود.

تحویل توسط نام .... تاریخ ....

آرم دانشگاه

پاسخ نظر سنجی از سوی مراکز تسهیلاتی

T .H .E
دانشگاه ایالیت
اوهایو



۱۴۲ نظر سنجی را کارشناسان مراکز تسهیلاتی مراقبت بهداشت کارولینای شمالی به شرح زیر برگردانده‌اند:

خانه بهداشت	۳۰
مدارس دولتی	۶
خانهٔ سالمندان	۲۳
درمانگاه توان‌بخشی	۴۴
بیمارستان‌ها	۳۱
مراکز تسهیلاتی که در فهرست نیامده‌اند	۸
حاصل جمع	۱۴۲

اطلاعات بالا با کسب اجازه از "مرکز آموزش شایستگی ایالتی و گزارش راستی آزمایی تکالیف کاری" دستیار فیزیوتراپ(درمانگر جسمانی)، در دانشکدهٔ دولتی استانلی، آلبمارل، ان سی؛ ماه می ۱۹۹۵ منتشر شده است.

وظیفهٔ E: مراقبت مستقیم از بیمار

جمله‌های تکلیف کاری:

۱- تهیهٔ محدودهٔ درمان

۲- وارسی وضعیت موجود(V S S's، meds، etc)

۳- اطلاع رسانی دربارهٔ تغییرات حاصل در وضعیت بیمار به فیزیوتراپ

۴- بررسی مطابقت سنجش آسایش در منزل که توسط موسسهٔ P.T تهیه شده است

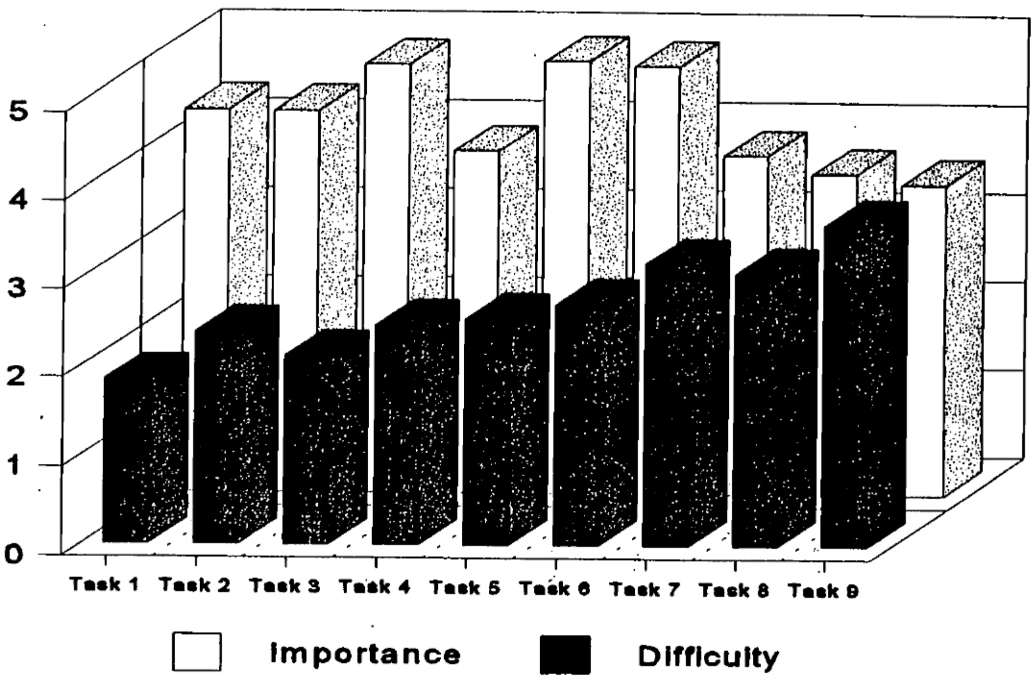
۵- استفاده از عملکرد درست اعضاء بدن

۶- انجام برنامه‌های ورزشی درمانی(ROM، تقویت کردن، نرمش)

۷- انجام آزمایش‌های چالاکی، قدرت و تحمل

۸- اعمال کشش دستی یا مکانیکی

۹- اجرای فنون آماده‌سازی مفصل



تذکر

نتایج راستی آزمایی نشانگر تحلیلی تطبیقی از «اهمیت تکلیف کاری» و «دشواری یادگیری تکالیف کاری است. ترتیب وظیفه و تکالیف کاری بر اساس جدول دیکوم ارائه شده است.(به ضمیمهٔ A رجوع کنید). میانگین رتبه‌بندی هر جلسه یا درجه‌بندی یک تا ۵ امتیاز بندی شده است. ۱۴۲ دستیار فیزیوتراپ که در حال حاضر در کارولینای شمالی مشغول به کار هستند، به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند.

حتی پس از فرایند راستی آزمایی، هنوز چندین تکلیف کاری مهم باقی می‌ماند که باید تکمیل شود. کامل شدن این تکالیف کاری با کیفیت مطلوب سبب تاثیر مثبت حداکثری فرایند اجرای دیکوم خواهد شد. اجرای صحیح فرایند دیکوم می‌تواند عملکرد موسسات آموزشی، صنعت، تجارت و ادارات دولتی محلی، ایالتی یا فدرال را ارتقاء داده و موجب بهبود کیفیت شود. همچنین این فرایند به اصلاح و تدوین برنامه‌هایی کمک می کند که بدون درنظر گرفتن سن یا موقعیت فراگیرندگان، بر نیازهای واقعی آن‌ها متمرکز شود.

تکلیف کاری H-۱ (D۰۸۰۱):
انتشار نسخه اصلاح شده جدول دیکوم

در تکلیف کاری G-۷ (D ۰۷۰۷) پیش‌نویس جدول دیکوم را بر اساس نتایج حاصل از داده‌های راستی آزمایی اصلاح کردید. در این مقطع و بر اساس داده‌های موجود ممکن است نیاز به اجرای فعالیت‌های زیر باشد:

الف- ممکن است لازم باشد بر اساس پیشنهادها و نظرات منتقدان، جمله‌بندی برخی از جمله‌های تکالیف کاری را اصلاح کنید.

ب- ممکن است لازم باشد تعدادی جملهٔ تکلیف کاری جدید را بنویسید و اضافه کنید. لازم است توجه داشته باشید که همهٔ دست نوشته‌ها مطابق با معیارهای تعریف شده برای جمله‌های تکلیف کاری باشد. همچنین، جمله‌های جدید باید با جمله‌های موجود کاملاً متفاوت باشد به عبارت دیگر هیچ یک از جمله‌های جدید مشابه با جمله‌های قبلی ولی با کلمات متفاوت نباشد.

پ- ممکن است لازم باشد بعضی از جمله‌ها را که امتیازهای دریافتی آن‌ها کمتر از حد نصاب است، حذف کنید.

ت- ممکن است بخواهید در جدول دیکوم، در فضای پایین جملهٔ تکلیف کاری، در هر خانه‌ای که در شکل نشان داده شده است، میانگین امتیاز رده‌بندی حاصل از راستی آزمایی را اضافه کنید.

این میانگین ممکن است مربوط به اهمیت تکلیف کاری، دشواری یادگیری تکلیف کاری یا عوامل دیگر باشد. برخی موسسات از این داده‌های کلیدی برای هر تکلیف کاری به طور گسترده استفاده کرده‌اند.

قسمتی از جدول دیکوم برای تعمیرکار برق

وظایف

۱–A بیان عیب ظاهری و بحث با کارگر فنی ۲/۶ ۴/۸	۲–A اجرای بازرسی عینی ۴/۵ ۴/۸	۳–A انجام بازرسی برقی ۴/۷ ۴/۹
۱–B اخذ مجوز برای تعمیر دستگاه ۲/۲ ۴/۸	۲–B مرور و اجرای فرایند تعمیر دستگاه ۲/۲ ۳	۳–B تهیهٔ صورت حساب مواد و هزینه تعمیر ۱/۹ ۳/۲

تذکر:

این تصویر تنها بخشی از جدول دیکوم را نشان می‌دهد. داده‌های این جدول واقعی نیست. عدد اول معرّف میانگین اهمیت تکلیف کاری و عدد دوم نشانگر میانگین دشواری تکلیف کاری بر اساس مقیاس امتیازدهی صفر تا ۵ است.

چنانچه داده‌های راستی آزمایی خود را به این ترتیب به جدول اضافه کنید، به میزان چشمگیری از ضرورت ارائهٔ یک گزارش راستی آزمایی جداگانه کاسته می‌شود. یادآور می‌شود که گزارش جداگانه راستی آزمایی فرصتی مناسب برای شماست تا بتوانید جزئیات اطلاعات مورد نیاز را برای بسیاری از تدوین کنندگان و مدیران برنامه فراهم و ارائه کنید.

پس از اینکه همهٔ تغییرات اعمال گردید، لازم است سند با دقت کامل غلط گیری شود، اطمینان حاصل کنید که همهٔ اطلاعات مورد نیاز در آن گنجانده شده است.

برای مشاهدهٔ فهرستی پیشنهادی به تکلیف کاری G–۱ (D ۰۷۰۱) مراجعه کنید.

پس از طی این مراحل جدول دیکوم قابل انتشار است. تنها دو سوال باقی می‌ماند:

۱–آیا انتشار جدول دیکوم را به صورت داخلی انجام دهیم یا خارجی؟

۲– چند نسخه نیاز داریم؟

عواملی مانند: خط مشی اداره، میزان بودجه، محدودیت‌های زمانی، کیفیت چاپ و هزینهٔ این سند در مقایسه با سایر اسناد، می‌تواند پاسخگوی سوال اول باشد. برای پاسخ به سوال دوم یعنی تعداد نسخه‌ها، باید بررسی کنید که چگونه می‌خواهید از این جدول برای کارکنان، اعضاء شورای مشورتی(در صورتی که مناسب باشد)، جذب دانش‌آموز و کارآموز، هماهنگی روابط عمومی با صنعت محلی و غیره، استفاده نمایید. معمولاً اکثر موسسات ابتدا با ۱۰۰ تا ۲۰۰ شمارگان کار خود را آغاز می‌کنند و پس از بررسی به اهداف و نیازهای بلند مدت خود می‌پردازند.

تکلیف کاری H-۲ (D۰۸۰۲):
حفظ و نگهداری داده های اصلی و اسناد دیکوم

در مورد نگهداری داده‌های اصلی و اسناد دیکوم، خط مشی و روال کار بسیار متفاوت است. توصیه می‌شود کارت‌های جمله‌های وظیفه و تکلیف کاری، به اضافهٔ نمودار تشکیلات سازمانی و برگه‌های بزرگ حاوی دست نوشته‌های اولیه و چهار فهرست، حدود سه ماه نگهداری شوند. همچنین می‌توانید از هر یک از اسناد تصویر برداری کنید و فایل کامپیوتری آن را در محل امنی حفظ نمایید. پیش‌نویس جدول دیکوم را به منظور تحویل به پشتیبان مالی و تایید آن به مدت یک ماه، نگهداری کنید. معمولاً مواردی پیش می‌آید که لازم است بار دیگر به منظور بررسی یک تکلیف کاری یا موارد دیگر، دوباره به داده‌های اولیه مراجعه کنید. بدیهی است پس از تهیهٔ نسخه‌های نهایی و تکثیر و توزیع آن دیگر نیازی به اسناد مربوط به داده‌های اصلی ندارید. در هر صورت توصیه می‌شود، فایل تصویری اسناد را همواره در بایگانی خود داشته باشید، زیرا می‌توانید از آن‌ها در اجرای کارگاه‌های دیکوم بعدی استفاده کنید.

چنانچه کارگاه‌های دیکوم در مکان مربوط به نهادها یا پشتیبان‌های مالی برگزار می‌شود، همیشه یک نسخهٔ دست‌نویس یا چاپ شده از داده‌ها را برای بایگانی خود نگهدارید و داده‌های اصلی را به پشتیبان مالی بدهید. زیرا پشتیبان مالی همواره می‌خواهد از داده‌های اصلی به منظور راستی آزمایی و تکمیل دقیق پیش‌نویس جدول دیکوم استفاده کند. تسهیل‌گر باید از پشتیبان مالی بخواهد جدول پیش‌نویس دیکوم را از طریق نمابر یا پست الکترونیکی برای او بفرستد تا غلط‌گیری کند.

بعضی از شرکت‌ها و ادارات دولتی شرایط دشوارتری را برای تهیهٔ نگهداری اسناد و مدارک دارند. بنابراین لازم است پیش از معدوم کردن هر سندی، خط مشی ادارهٔ پشتیبان کنندهٔ مالی را جویا شوید.

تکلیف کاری H-۳ (D۰۸۰۳):
توزیع جدول دیکوم اصلاح شده

یکی از لذت بخش‌ترین فعالیت‌های تسهیل‌گر دیکوم، توزیع محصول نهایی یعنی جدول‌های چاپ شدهٔ دیکوم است. فهرست توزیع جدول چاپ شده معمولاً شامل گروه‌های زیر است، ولی الزامی به محدود شدن به این تعداد وجود ندارد.

برای بخش آموزش

الف- مجریان- روسای دانشکده، سرپرستان بخش‌ها، مدیران مدارس، بازرسان

ب- معلمان ذینفع

پ- اعضاء شورای هماهنگی
ت- اعضاء شورای مشورتی
ث- اعضاء کارگاه دیکوم و ناظران آن‌ها
ج- اعضاء شورای آموزشی و هیئت اُمنا
چ- دانش‌آموزان ثبت نام شده برای کارگاه دیکوم و دانش‌آموزانی که احتمال دارد در آینده ثبت نام کنند.
چ- کارشناسان تدوین برنامهٔ درسی

برای بخش تجاری و صنعتی

الف- مدیران
ب - ناظران بخش‌ها
پ- اعضاء کارگاه دیکوم
ت- مربیان و تدوین کنندگان برنامهٔ درسی

در صورت امکان هرچه سریعتر جدول‌ها را توزیع کنید. هنگام توزیع، نامه‌ای به آن ضمیمه کنید و در آن برنامه‌ریزی مرحلهٔ بعد کارگاه دیکوم را اطلاع دهید. همچنین به آن‌ها یادآور شوید که استفادهٔ حداکثر از نتایج دیکوم و راستی آزمایی آن می‌تواند اثر بخشی فوق‌العاده‌ای داشته باشد.

همچنین در نظر داشته باشید که جدول‌های نهایی دیکوم را در اختیار یک یا چند مرکز از مراکز زیر بگذارید:

بانک اطلاعات جدول دیکوم
مرکز تربیت و آموزش برای استخدام
دانشکدهٔ آموزش
دانشگاه ایالتی اوهایو
خیابان کنی ۱۹۰۰
کولامبوس، OH ۴۳۲۱۰-۱۰۹۰
تلفن: ۸۰۰-۸۴۸-۸۴۱۵
فکس: ۶۱۴-۲۹۲-۱۳۶۰

بانک اطلاعات جدول دیکوم، جدول‌های با کیفیت عالی و مطلوب را توزیع می‌کند. معمولاً این جدول‌ها در کارگاه‌های دیکوم اجرا شده توسط موسسات مختلف و به وسیلهٔ تسهیل گران کارآموخته تهیه شده است. یادآور می‌شود که دسترسی به این جداول به معنی جایگزینی آن‌ها با جداول دیکوم تهیه شده به صورت محلی نیست. عمر جدول موجود در بایگانی مرکز بانک اطلاعات حدود هشت سال است.

مرکز مبادلهٔ دیکوم
دانشکدهٔ هنرهای کاربردی و تکنولوژی هامبر
شمارهٔ ۲۰۵ بلوار دانشکدهٔ هامبر
تورنتو، آنتریو ۵L۷-M۹W
کانادا
تلفن: ۵۰۶۱-۶۷۵-۴۱۶
فکس: ۶۶۸۱-۶۱۵-۴۱۶

این مرکز با نام مرکز مبادلهٔ بین‌المللی اسناد دیکوم، از سال ۱۹۷۱ به بعد همهٔ جدول‌های دیکوم تهیه شده در سراسر جهان را گردآوری، ذخیره و توزیع کرده است.

قیمت هر جدول دیکوم یا فهرست تکالیف کاری ۳/۵۰ دلار(کانادا) است. این هزینه شامل هزینهٔ پست و تکثیر نیز می‌شود. از شرکت‌هایی که در این مرکز عضویت دارند هیچ گونه هزینه‌ای برای درخواست جدول دیکوم و فهرست تکالیف کاری دریافت نمی‌شود.

تکلیف کاری H-٤ (D۰۸۰٤):
قدردانی و تشکر از مجریان و دست اندرکاران فرآیند دیکوم

لازم است از فعالیت‌ها و کمک‌های افراد مشارکت کننده در فرایند اجرای کارگاه دیکوم تشکر و قدر دانی شود. به بیان ساده‌تر، بدون حمایت اعضاء کارگاه دیکوم، سرپرستان و کارفرمایان آنان و سایر افرادی که به نوعی در این فرایند درگیر بوده‌اند، نمی‌توانستید دیکوم را به طور مطلوب اجرا کنید. در طی اجرای کارگاه دیکوم ممکن است بخواهید اطلاعات مربوط به برخی از افراد که به نظر اعضاء کارگاه دیکوم اهمیت دارند را جمع‌آوری کنید تا بتوانید نسخه‌ای از دیکوم را به همراه نامه‌ای تشکر آمیز برای آنان ارسال نمایید. نمونه‌ای از نمون‌برگ مشخصات اعضاء کارگاه دیکوم در قسمت C-۲۴ آمده است.

معمولاً اسامی تعدادی از افراد موثر در فرایند اجرای دیکوم که لازم است مورد قدردانی قرار گیرند، در فهرست توزیع در تکلیف کاری H-۳ نوشته می‌شود. نکتهٔ مهم این است که تشکر و قدردانی از همهٔ افرادی که در موفقیت فعالیت‌های کارگاه دیکوم نقش داشته‌اند به فراموشی سپرده نشود.

تکلیف کاری H-۵ (D۰۸۰۵):
تبادل نظر در زمینه کاربرد نتایج حاصل از اجرای کارگاه دیکوم

اساساً نقش تسهیل‌گر دیکوم را شرایط و موقعیت موسسه تعیین می‌کند. ممکن است پس از اجرای کارگاه دیکوم، با توجه به نظر موسسه نقش تسهیل‌گر به گونه‌ای تغییر

کند که او را به یک یا چند فعالیت مرتبط پس از انتشار جدول دیکوم مشغول سازد. در این مقطع، تسهیل‌گر به عنوان تدوین‌گر یا متخصص برنامه ریزی درسی عمل می‌کند. بنابراین لازم است با مربیان، آموزشگران و سایر اعضاء تیم تدوین برنامهٔ درسی در تهیهٔ محتوای برنامهٔ آموزشی همکاری کند تا بتواند تغییرات لازم را اعمال نماید.

یادآور می‌شود که این روش تنها راه و بهترین شیوه برای نهادینه‌سازی کاربرد جدول‌های دیکوم نیست. موسسات مختلف، اغلب تیم‌های کار آزموده‌ای را به کار می‌گیرند تا با استفاده از یافته‌های حاصل از اجرای کارگاه دیکوم، بتوانند در برنامه‌های درسی موجود تجدید نظر کنند یا یک برنامهٔ تربیتی یا آموزشی کاملاً جدیدی تدوین نمایند.

تحلیل تکلیف کاری

فعالیت دیگری که باید به طور جدی به اجرا درآید، تحلیل تکالیف کاری است. فردی می‌تواند این فعالیت را انجام دهد که علاقمند به شناخت عمیق و تجربی از مدل "تدوین برنامهٔ درسی و آموزشی منسجم" (Systematic Curriculum and Instructional Development-SCID) و سایر مولفه‌های آن باشد. (به مبحث SCID مراجعه کنید). برای رسیدن به این هدف افراد علاقمند باید در یکی از کارگاه‌های تدوین برنامهٔ درسی SCID که از سوی مرکز آموزش و تربیت برای استخدام برگزار می‌شود، ثبت‌نام کنند و دوره را با موفقیت بگذرانند.

پس از تکمیل تحلیل حرفه‌ای دیکوم، بسیاری از موسسات تحلیل تکلیف کاری را اجرا می‌کنند. این تحلیل مستلزم تجزیه تحلیل هر یک از تکالیف کاری تایید شده در کارگاه دیکوم است. در این فرایند موارد زیر شناسایی می‌شود.

۱- مراحل کاری مرتبط
۲- استانداردهای عملکرد مورد انتظار
۳- ابزار و مواد مورد نیاز
۴- دانش مرتبط مورد نیاز
۵- موارد حفاظتی و ایمنی مرتبط
۶- رفتارها و نگرش‌های مرتبط
۷- تصمیم‌ها، نشانه‌ها و خطاهای مرتبط

این فرایند چند هدف بسیار مهم را تامین می‌کند که مهم‌ترین هدف آن فراهم ساختن مبنای دقیقی برای تدوین برنامه و محتوای آموزشی مورد نیاز معلمان و دیگران است.

مهم‌ترین ویژگی این فرایند کمک به تدوین کنندگان برنامهٔ درسی است زیرا از

این طریق به آسانی می‌توانند "حجم" نسبی تکالیف کاری مربوط به شایستگی‌های فهرست شده را شناسایی کنند. مهم نیست که فرایند تحلیل با چه دقتی تعیین و ساماندهی شده باشد. زیرا از آنجا که ماهیت شایستگی‌ها و و حجم و حوزهٔ هر شایستگی از نظر مدت زمان و میزان تلاش لازم برای تدریس یا یادگیری با دیگری تفاوت دارد، به آسانی می‌توانیم با تجزیه تحلیل هر شایستگی تعداد و نوع مراحل کار مرتبط را شناسایی کنیم و در نهایت این گونه ناهماهنگی ها را اصلاح نماییم. در صفحات ۲۵۰ تا ۲۵۶ نمونه‌هایی از نمون‌برگ‌های تحلیل تکلیف کاری آمده است. ثابت شده است این نمون‌برگ‌ها برای هر دو گروه مربیان و تدوین کنندگان برنامهٔ درسی سودمند است.

در نمون‌برگ کامل شده، شرحی از تحلیل کامل تکلیف کاری "زدن چمن" آمده است.

ارتقاء تخصصی تسهیل گران دیکوم

تسهیل‌گران مبتدی باید از یک تسهیل‌گر مجرّب بخواهند که بر عملکرد آنان در تسهیل کارگاه دیکوم نظارت و در نهایت فرایند اجرای کار را ارزیابی کند. همچنین آنان باید نسخه‌هایی از چند تحلیل نخست خود را به سایر تسهیل‌گران مجرب و کارآزموده ارائه دهند و با استفاده از نقدهای سازندهٔ آن‌ها فرایند اجرای کارگاه دیکوم را بهبود بخشند. در بخش کتابنامه، فهرست کاملی از منابع مفید دیکوم وجود دارد که قابل استفاده است.

برای تسهیل‌گران دیکوم دو فعالیت دیگر نیز به طور جدی توصیه می‌شود.

همواره در صدد اخذ گواهینامهٔ سطوح بالاتر تسهیل‌گر دیکوم باشید. این گواهینامه‌ها را مرکز تربیت و آموزش برای استخدام در دانشگاه ایالتی اوهایو ارائه می‌دهد(به صفحهٔ ۲۵۷ مراجعه کنید).

در سمینارهای خاص که به صورت سالانه برای دیکوم تشکیل می‌شود، شرکت کنید. مرکز تربیت و آموزش برای استخدام، این سمینارها را فقط برای "تسهیل‌گران کارآزموده و مجرب" برگزار می‌کند. این سمینارها هرساله در هفتهٔ اول دسامبر و پیش از "گردهمایی انجمن حرفه‌ای آمریکا" برگزار می‌شود. این سمینارها فرصت مناسبی را در اختیار تسهیل‌گران دیکوم می‌گذارد تا دانش و مهارت‌های خود را ارتقاء دهند و به روز کنند. همچنین خبرهای دست اول مربوط به دیکوم نیز مطرح می‌شود. معمولاً این اخبار دربارهٔ شیوه‌هایی است که تسهیل‌گران دیکوم در تجارت و صنعت، مدارس و دانشکده‌ها و ادارات دولتی به کار می‌برند تا نتایج حاصل از اجرای کارگاه دیکوم را نتیجه بخش سازند. برای مشاهدهٔ یک نمونه از آگهی مربوط به این کونه سمینارها به صفحهٔ ۲۵۹مراجعه کنید.

تکلیف کاری H-٦ (D٠٨٠٦):
شناسایی نیاز مشتری برای کمک به اجرای فرآیند دیکوم

توصیه می‌شود قبل از اجرای کارگاه دیکوم، به همراه مشتریان خود مولفه‌های مدل تدوین برنامۀ درسی SCID را بررسی کنید(به مبحث SCID مراجعه کنید). این نوع فعالیت‌ها به مراجعان کمک می‌کند تا درک دقیق و شفافی از تاثیر اجرای کارگاه دیکوم و جایگاه آن در فرایندهای جامع‌تر و وسیع‌تر داشته باشند. ممکن است شرایط ایجاب کند که در حین اجرای کارگاه دیکوم یا بلافاصله پس از اجرا، به همراه مشتری خود این مدل را بیشتر مورد بحث و بررسی قرار دهید. در فرایند اجرای این کار باید به موارد زیر توجه کنید و اطمینان حاصل نمایید که:

الف- اهداف ویژۀ مخاطب‌های خود را تعیین کرده‌اید؟

ب- تشخیص داده‌اید که متقاضی اجرای کارگاه دیکوم در انجام کدام مولفه از مولفه‌های برنامۀ درسی مانند راستی آزمایی تکلیف کاری، تحلیل تکلیف کاری، یا تدوین معیارهای عملکرد مهارت دارد؟

پ- تشخیص داده‌اید که متقاضی مایل به دریافت کمک آموزشی یا فنی در کدام مولفه‌ها است؟ و تمایل به کناره‌گیری از کدام مولفه‌ها دارد؟

فرصت را غنیمت بشمارید و در مواردی که متقاضیان کمک می‌خواهند یا تمایل به ادامۀ کار ندارند، خدمات بیشتری عرضه کنید. از آنجا که کارگاه دیکوم را تسهیل کرده‌اید، اکنون از دانش کافی برخوردار هستید که بتوانید پیشنهاد کمک خود را بر اساس آن پایه‌ریزی کنید.

توصیه‌های خود را مطابق نیازهای مخاطب‌ها و متقاضیان تغییر دهید و آن‌ها را در قالب طرحی مکتوب که از لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه باشد، ارائه کنید. در صورت امکان،اسامی سایر متقاضیان قبلی که از کار شما رضایت دارند را به عنوان معرف در اختیار آنان بگذارید. و نمونه‌هایی از محصولات تهیه شده برای دیگران را ارائه کنید.

فرایند اجرای دیکوم ثابت کرده است که می‌تواند جایگزین موثر و کارآمدی برای روش‌های تحلیل حرفه‌ای سنّتی باشد. روش‌های دیکوم در آمریکا و بیش از ۲۵ کشور دیگر کاملاً به رسمیت شناخته شده است. این نتیجه حاصل احساس تعهد تسهیل گران کاملاً کارآزموده و واجد صلاحیت است، در ضمن هزینۀ پایین، کیفیت عالی و کارآیی بالایی دارد.

یک نمونه از نمون‌برگ تحلیل تکلیف کاری استاندارد

وظیفه.................. کارگران خبره......................

تکلیف کاری................ ثبت کننده................... تاریخ...........................

مراحل کار (گام‌های لازم برای اجرای تکلیف کاری)	استانداردهای عملکرد (معیارهای قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری)	مواد،ملزومات،ابزار و تجهیزات مورد نیاز	دانش مورد نیاز (ریاضی، علوم، زبان و فناوری)	ایمنی (مرتبط با موضوع)	نگرش‌ها (مواردی که برای موفقیت کارگر مهم است)

نمونبرگ اخذ تصمیم

تصمیمات	نشانه‌ها	خطاها
تصمیم‌هایی که باید از سوی کارگر اتخاذ گردد را شناسایی کنید	داده‌های لازم را برای اتخاذ تصمیم‌های صحیح شناسایی کنید	نشان دهید در صورتی که تصمیم‌های نا درستی اتخاذ گردد چه نتیجه‌ای ممکن است حاصل شود
a۲- آیا باید روغن اضافه شود، و در صورت نیاز، مقدار و نوع آن؟ b- - آیا باید بنزین اضافه شود، و در صورت نیاز، چه مقدار ؟	a۲- مقدار روغن را از روی گیج روغن بخوانید b- گیج بنزین یا سایر وسایل سنجش	a۲- ممکن است به موتور آسیب بزند و آن را خراب کند b-۱- سوخت تمام می‌شود ۲- سیستم سوخت از حرکت باز می‌ماند
a۳- بهترین ارتفاع قطع چمن را تعیین کنید b- آیا بریده های چمن را باید در کیسه‌ای ریخت	a۳- راهنمای کاربرد دستگاه و سلیقهٔ مشتری b- سلیقهٔ مالک	a۳-۱- عدم رضایت مشتری ۲- وارد شدن آسیب به سلامت چمن b- عدم رضایت مشتری
۴- تصمیم گیری در مورد بهترین الگوی چمن زنی	۴- راهنمای کاربرد دستگاه و سلیقهٔ مالک	۴- عدم رضایت مشتری
۵- تصمیم گیری در مورد مقدار کشیدن ساسات	۵- راهنمای کاربرد و شرایط موتور	۵- به کار نیفنادن موتور
۶- چگونگی راه‌اندازی دستگاه با احتیاط	۶- راهنمای کاربرد دستگاه	۶- خسارت مشتری
		۸- عدم رضایت مشتری
۸- تعیین بهترین نحوهٔ دور ریختن بریده‌های چمن	۸- سلیقهٔ مالک	۹- عدم رضایت مشتری
۹- تصمیم در مورد بهترین محل	۹- سلیقهٔ مالک یا مکان قبلی	
۱۰- تعیین میزان دستمزد معقول و مناسب	۱۰- نرخ‌هایی که در آن منطقه رایج است	۱۰-a- کارگر پول از دست می‌دهد b- مشتری از دستمزد زیاد ناراضی است

نمونه پر شدهٔ نمون برگ استاندارد تحلیل تکلیف کاری		
وظیفه: نگهداری از حیاط خانه	کارگران خبره: استیو براون و گلن ماکسون	
تکلیف کاری: زدن چمن	منشی: رابرت ای نورتون	تاریخ: ۹۵/۲۲/۹

مراحل کار (برای انجام تکلیف کاری مورد نیاز)	استانداردهای عملکرد (معیارهای قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری)	مواد، ملزومات، ابزار و تجهیزات(مورد نیاز)	دانش مورد نیاز (ریاضی، علوم، زبان و فناوری)	ایمنی (مرتبط با موضوع)	نگرش‌ها (برای موفقیت کارگر اهمیت دارد)
۱- بیرون آوردن دستگاه چمن زنی از انبار		دستگاه چمن زن			۱) محتاط و دقیق
$a^{۲} a^{۲}$- کنترل/افزودن روغن bb- کنترل/افزودن بنزین	$a^{۲} a^{۲}$)۱–سطح روغن کنترل شده ۲–مقدار و نوع مناسب روغن افزوده شده (در صورت لزوم)	$a^{۲} a^{۲}$)۱- حولهٔ پارچه‌ای یا کاغذی ۲- نوع روغن مناسب b.۱) ظرف بنزین ۲) نوع بنزین مناسب	$a^{۲} a^{۲}$)۱) مکان سنجش سطح روغن ۲) خواندن مقیاس سطح روغن ۳) نوع روغن مورد نیاز b.۱) مکان مخزن بنزین ۴) تشخیص الگوی چمن زنی		
$a^{۳} a^{۳}$) کنترل و تنظیم ارتفاع برش b) در صورت تمایل، کیسه‌ای را به دستگاه وصل کنید	$a^{۳} a^{۳}$) دستگاه برای ارتفاع برش مطلوب تنظیم شده b) در صورت تمایل، کیسه به دستگاه وصل شده	$a^{۳} a^{۳}$) خط کش یک عدد b) کیسه یک عدد	$a^{۳} a^{۳}$) چگونگی خواندن درجهٔ خط کش با استفاده از دفترچهٔ راهنما b) نصب درست کیسه	۳) مانع ریختن برش‌های چمن به اطراف شوید	۳) توجه به کیفیت
	۴) چمن‌ها مطابق الگوی درخواستی زده شده=		۴) الگوی موجود و فواید هر یک		
۵) راه‌اندازی دستگاه چمن زن	$a^{۵} a^{۵}$- در صورتی که هوا سرد است ساسات کشیده شود b- درجهٔ گاز به مقدار توصیه شده تنظیم شود c- بلافاصله موتور استارت شود	۵- دفترچه راهنمای کاربرد	$a^{۵} a^{۵}$- اصول اولیهٔ راه‌اندازی موتور b- موقعیت و عملیات ساسات و دریچهٔ بنزین	۵- یک سطح صاف بدون اشیاء اضافی	۵- توجه به ایمنی خود و دیگران

۶- هدایت دستگاه چمن زن به نحو ایمن روی چمن‌ها	$a^6 a^6$- هدایت چمن زن روی چمن به ترتیب زیر ۱- پوشیدن لباس مناسب ۲- برداشتن زباله‌های اضافی از روی چمن ۳- نگهداری بچه‌ها و حیوانات در فاصلهٔ مطمئن ۴- با توجه به شرایط با سرعت مطمئن پیش بروید b- تمام محوطه را چمن زنی کنید				
۷- خاموش کردن دستگاه چمن زن	۷-پس از اتمام کار فوراً موتور خاموش شود		$a^7 a^7$- موقعیت کلید خاموش کردن b-روش مناسب تمیز کردن	۷- خودداری از دست زدن به سطوح داغ	۹- ایمنی آگاهانه
۸- خالی کردن بریده‌های چمن	$a^8 a^8$- تخلیهٔ درست بریده‌های چمن b- آماده کردن دستگاه جهت بردن به انبار	$a^8 a^8$- محل مخصوص بریده‌های چمن b- جاروی دسته بلند و پارچه‌های کهنه	۸- محل جمع آوری بریده‌های چمن تخلیه شده		
۹- بازگرداندن دستگاه چمن زن	۹- بازگرداندن چمن زن به محوطهٔ انبار		۹- قرار دادن دستگاه به طور مطمئن در انبار	۹- خودداری از هر گونه صدمه به دستگاه چمن زن و اشیاء مجاور آن	۷- ایمنی آگاهانه
۱۰- تخمین حق‌الزحمهٔ چمن زنی (در صورتی که قابل ملاحظه باشد)	۱۰- برآورد هزینهٔ خدمات		۱۰- محاسبهٔ میزان دقیق حق‌الزحمهٔ چمن زنی		۱۰- مودب، قدر دان
$b b$.۱)میزان بنزین کنترل شده ۲)مخزن بنزین پر شده (در صورت لزوم)	۲) تشخیص سطح بنزین ۳) نوع بنزین مناسب یا نسبت مخلوط بنزین/ روغن	۲) مواظب باشید مخزن موتور را بیش از حد پر نکنید	b.۱) مراقب باشید بنزین را بیرون نریزید	۲)از جرقه‌ها دوری کنید و از لمس کردن سطوح داغ اجتناب کنید	۱) به ماشین یا سایر امکانات آسیب نزنید $a^2 a^2$۱) مواظب باشید روغن را بیرون نریزید یا هدر ندهید

صدور گواهینامهٔ تسهیل‌گری کارگاه دیکوم توسط موسسهٔ CETE

مرکز تربیت و آموزش برای استخدام سه نوع گواهینامهٔ تسهیل‌گری کارگاه دیکوم را به شرح زیر ارائه می کند

گواهینامهٔ سطح اول کارگاه دیکوم پس از گذراندن موفقیت آمیز "دورهٔ آموزش تسهیل‌گر دیکوم" اعطا می‌شود. این گواهینامه تایید می‌کند که افراد شرکت کننده در کارگاه تسهیل‌گری دیکوم دورهٔ آموزشی را با موفقیت به اتمام رسانده‌اند و آمادگی دارند تا کارگاه‌هایی را در مدرسه، دانشکده، شرکت یا ادارهٔ خود اجرا کنند.

گواهینامهٔ سطح ۲ کارگاه دیکوم مخصوص تسهیل‌گر دیکوم کارآزموده است. این گواهینامه مخصوص افرادی است که بر اساس فرایندها و معیارهای تعیین شده امتیازهای لازم را کسب کرده باشند:

الف- حداقل سه کارگاه دو روزهٔ تحلیل شغلی از نوع دیکوم را پشت سر هم اجرا کنند.

ب- نسخه‌ای از جدول‌های دیکوم تهیه شده را به مرکز CETE تحویل دهند و از آنان بخواهند که دو نفر از کارکنان یا مشاوران واجد صلاحیت، جدول‌ها را به طور مکتوب مورد بررسی و نقد قرار دهند.

پ- جمله‌های وظیفه‌ها و تکلیف‌های کاری باید از استانداردهای مشخص شدهٔ CETE برخوردار باشد(استانداردهای مورد نظر در کتاب راهنمای دیکوم آمده است)

ت- علاوه بر سه جدول دیکوم لازم است موارد زیر نیز ارائه شود:

تقاضا نامه‌ای برای اخذ گواهینامه

نامه‌ای در ارتباط با آموزش‌ها و سوابق اجرایی کارگاه دیکوم

یک چک یا رسید پرداخت اینترنتی به مبلغ سیصد دلار

ث- برای اشخاصی که جدول‌های دیکوم ارسالی آنان واجد معیارهای مشخص شده باشد و شهریهٔ درخواستی را پرداخت کنند، گواهینامهٔ سطح ۲ دیکوم صادر می‌شود. این گواهینامه صلاحیت متقاضی را در ارتباط با اجرای فرایند کارگاه دیکوم بر مبنای عملکرد تایید می کند.

گواهینامهٔ سطح ۳ با عنوان "مربی کارآزمودهٔ تسهیل‌گر دیکوم" ارائه می‌شود. این نوع گواهینامه مستلزم تکمیل فرایندهای زیر است:

الف- کسب صلاحیت به عنوان تسهیل‌گر کارآزمودهٔ دیکوم

ب- اجرای حداقل پنج کارگاه دیگر تحلیل شغل دیکوم همراه با ارائهٔ جدول‌های تهیه شدهٔ مربوط به هر کدام. این جدول‌ها باید منطبق با استانداردهای تعیین شده از سوی مرکز CETE (مرکز تربیت و آموزش برای استخدام) تهیه شده باشد.

پ- تحویل نقد کتبی سه جدول دیکوم که از سوی مرکز CETE برای داوطلب ارسال می‌شود.

ت- تحویل نوار ویدئویی یا لوح فشردهٔ یک تا دو ساعته که حداقل ۳۰ دقیقهٔ آن شامل جلسهٔ آشنایی و توالی شناسایی تکالیف کاری باشد. لوح فشرده یا نوار ویدئویی مربوط به کارگاه دیکوم باید از مواردی باشد که برای نقد تحویل می‌شود.

ث- علاوه بر ۵ جدول دیکوم، لازم است موارد زیر نیز جهت بررسی تحویل گردد:

تقاضا برای دریافت گواهینامهٔ "مربی تسهیل‌گری دیکوم"

چک یا رسید پرداخت اینترنتی به مبلغ هفتصدوپنجاه دلار

مدارک مورد نیاز برای صدور گواهینامهٔ کارگاه دیکوم را برای مدیر برنامهٔ دیکوم ارسال کنید

مرکز تربیت و آموزش برای استخدام/ دانشگاه ایالتی اوهایو

حضور در گردهمایی‌های خاص دیکوم

به خبرگان دیکوم ملحق شوید- جدیدترین فنون استفاده از دیکوم و کاربردهای متعدد آن را در تجارت، صنعت، آموزش، دولت و بخش نظامی فرا بگیرید.

امروز ثبت نام کنید

گردهمایی خاصی برای فرایند دیکوم تشکیل می‌شود که در آن از افراد مختلف دعوت به عمل می‌آید. این گردهمایی‌ها به گونه‌ای طراحی می‌شود که افراد تعلیم دیده که در سازماندهی و تسهیل کردن کارگاه‌های دیکوم نقش داشته‌اند بتوانند از آن استفاده کنند.
چگونگی ثبت نام: تقاضای ثبت نام خود را به آدرس داده شده پست یا نمابر کنید. گیرنده مسئول اجرایی دوره است. اگر سوالی دارید با شماره تلفن معرفی شده تماس بگیرید.
این گردهمایی به صورت خودکفا ارائه می‌شود، لذا لازم است حداقل تعداد معینی در این گردهمایی ثبت نام کنند.

همیشه پیشگام باشید

بیاموزید که دیگران چگونه از نتایج دیکوم به نحو موفقیت آمیزی بهره می‌گیرند تا بتوانند محتوای برنامهٔ درسی را برای کلاس درس و دوره‌های آموزش ضمن خدمت، تدوین کنند.
اطلاعات زیر بسیار مفید است:
- اجرای تحلیل فرایند در راستای دریافت استانداردهای ISO XXXX
- استفاده از کارگاه دیکوم برای برنامه‌های «آمادگی فنی (Tech Prep)» و «پیوند مدرسه با کار»
- استفاده از فرایند کارگاه دیکوم برای تحلیل کار کردی
- انتخاب درست اعضاء اصلی کارگاه دیکوم
- استفاده از فنون مختلف تسهیل گری برای تشخیص جمله‌های صحیح و کیفی تکالیف کاری
- ایجاد رابطه با تجارت و صنعت استفاده از نتایج حاصل از اجرای کارگاه دیکوم به عنوان مبنایی برای آزمودن شایستگی
- تبدیل جمله‌های تکالیف کار به شایستگی‌ها و واحدهای درسی
- استفاده از نتایج حاصل از کارگاه دیکوم برای صدور گواهینامه برای کارگران

چه مزایایی برای شما دارد

۱- کسب برخی از مهارت‌ها و فنون جدید تسهیل گری
۲- آشنایی با روزآمدترین اندیشه‌ها در مورد کاربردهای جدید دیکوم
۳- فراگیری راهبردها و روش‌های جدید برای کمک به ثمربخش‌تر کردن شغل خود با روش‌های آسان
۴- ارتقاء مهارت‌های تسهیل گری که قبلاً به دست آورده‌اید
۵- مطالعه و بررسی راهبردهای تحلیل در موسسات و شرکت‌هایی مشابه شرکت شما به منظور بررسی میزان اثربخشی و موانع ایجاد شده در فرایند اجرا
۶- با برقراری ارتباط با تسهیل گران در سطح کشور و در سطح بین‌المللی، می‌توانید به «شبکهٔ دیکوم» ملحق شوید.
۷- برقراری ارتباط و تعامل با سایر تسهیل گران کارآزموده و متخصص
۸- استفاده از محتوا و یافته‌های کسب شده در موقعیت فعلی
۹- از این تفکر تازه که تسهیل گران خبرهٔ همکار شما نیز از فرایند دیکوم استفاده می‌کنند، انرژی بگیرید.
۱۰- با تسهیل گران خبرهٔ دیکوم در سایر دانشکده‌ها، شرکت‌ها، ادارات و کشورها، ارتباط برقرار کنید.
۱۱- از کامپیوتر برای اجرای فرایند دیکوم کمک بگیرید و از فرایند حمایت کنید.
۱۲- اخبار دیکوم را در سطح بین‌المللی جویا شوید.

حتی پس از فرایند راستی آزما

در این گردهمایی‌ها فرصت‌هایی فراهم می شود تا سایر تسهیل‌گران کارآزموده و متخصص دیکوم، چهره‌های جدید و آشنایان قدیمی را ملاقات کنند و دیدگاه‌های خود را با آنان در میان بگذارند. برای این گردهمایی‌ها، سخنرانی‌ها و جلسات بحث متعدد پیش‌بینی شده است. در این گردهمایی‌ها می‌آموزید که چگونه می‌توانید از اصول و روش‌های جدید بهره بگیرید. همچنین می‌توانید از مزایای بسیار زیاد دیگری نیز بهره‌مند شوید، دیدگاه‌های خود را با دیگران درمیان بگذارید و از آخرین اخباری که می‌تواند مانند موارد زیر باشد اطلاع حاصل کنید:

شواهدی مبنی بر اینکه دیکوم در موارد زیر موفق عمل می‌کند

حفظ روال اجرایی‌منطقی برنامه‌ها

افزایش کارآیی برنامه

ایجاد روابط مشترک و محکم با تجارت و صنعت

صرفه جویی در زمان و پول

بحث و اطلاعاتی در مورد:

راهبردهای جدید و مبتکرانه

کدام راهبردها موثر و کدام موثر نیست؟

همچنین فرصتی ایجاد می‌شود که بتوانید راهبردهای عملی و فعال را برای شرکت یا موسسهٔ خود خلق کنید.

غالباًدر این جلسات نمایشگاه‌هایی برای تبادل اطلاعات تشکیل می‌شود. دراین نمایشگاه‌ها می‌توانید جدول‌های دیکوم، برنامه‌ها یا سایر مطالب را با همکاران خود مبادله و خرید و فروش کنید.

افرادی که از دانشکده‌های دولتی، اداره‌های دولتی، و شرکت‌هایی مانند جنرال موتورز، دوفاسکو، مونسانتو و اریکسون برای حضور در این گردهمایی، برنامه‌ریزی می‌کنند، همچنین قرار است افراد دیگری را از کشورهای کانادا، ترکیه و سایر کشورها نیز دعوت کنیم.

امیدواریم شما هم برای حضور در این گردهمایی برنامه‌ریزی کنید. حضور شما در گردهمایی مایهٔ خرسندی ما است.

نمون‌برگ ثبت نام

نام ....

سِمَت ....

شرکت/دانشکده ....

آدرس تجاری ....

شهر .... ایالت ....

شماره تلفن ....(   )

رسید پرداخت وجه به مبلغ ....

لطفاً به کارت اعتباری من واریز کنید..

شماره کارت اعتباری ....

شماره حساب ....

کد پستی .... امضاء ....

اسمی که روی کارت شناسایی نوشته می‌شود ....

تاریخ انقضاء ....

شمارهٔ منابر ....(   )

تعداد .... برگه چک به مبلغ .... دلار ضمیمه شده است که قابل پرداخت به حساب «مرکز تربیت و آموزش برای استخدام»، دانشگاه ایالتی اوهایو است.

با عنوان مجری دوره ارسال یا نمابر کنید.

ضمیمه‌ها

ضمیمۀ A- اسلایدهای اصلی دیکوم

ضمیمۀ B- ویژگی‌های جمله‌های تکالیف کاری

ضمیمۀ C- اصطلاحات دیکوم و آموزش مبتنی بر شایستگی

CBE (Competency- Based Eductaion)

ضمیمۀ D- CBE (آموزش مبتنی بر شایستگی): رویکردی موثر و واقع بینانه در تربیت و آموزش

ضمیمۀ E- تاریخچۀ مختصری از دیکوم

ضمیمۀ F- مشکلات قابل پیش‌بینی در کارگاه‌های دیکوم

ضمیمهٔ A
اسلایدهای اصلی برای اجرای کارگاه دیکوم

آنچه که اکنون تدریس می‌شود

دنیای واقعی

برنامهٔ درسی

حسابداری
تبلیغات
تعمیرکار اتومبیل
کامپیوتر
پردازش داده‌ها
انگلیسی
ریاضیات
خرید و فروش
چه محتوایی باید تدریس شود؟
آن چه را که بهتر می‌دانیم.
مطلبی را که به ما آموخته‌اند.
آنچه که باعث لذت بردن ما از تدریس شود.
آنچه که تجربه کرده‌ایم.
آنچه که در کتاب درسی بر حسب اتفاق آمده است.
یا

دانش‌آموز یا کارگر در موفقیت در کار پس از استخدام به چه محتوایی بیش از همه نیاز دارد؟

خطاهای «فاحش» در برنامهٔ درسی
ناتوانی در تدریس «آنچه» که باید تدریس شود.
تدریس «آنچه» که نباید تدریس شود.

دیکوم این گونه خطاهای فاحش را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد.

دیکوم چیست؟
سرواژه‌ای از عبارت A Developing Curricul UM به معنی تدوین برنامهٔ درسی است.

فرایندی است برای:
تحلیل شغل
تحلیل حرفه
تحلیل فرایند
تحلیل عملکرد
این گروه‌ها از دیکوم استفاده می کنند:
مربیان «فنی-حرفه‌ای»
آموزشگران «تجارت-صنعت»
اداره‌های «دولتی-نظامی»
علت کاربرد آن:
کارآیی
سرعت بالا
هزینهٔ کم

فلسفهٔ دیکوم:
کارگران خبره دقیق‌تر از هر فرد دیگری می‌توانند شغل خود را تشریح و توصیف کنند.
یک شیوهٔ موثر برای تشریح شغل، توصیف دقیق تکالیف کاری است که کارگران خبره و موفق انجام می‌دهند.
برای آنکه همهٔ تکالیف کاری به درستی اجرا شود، نیازمند دانش خاص، مهارت‌ها، ابزار و رفتارهای مناسب کارگر است.

نمایش تصویری(نموداری) از روابط بین شغل، وظیفه و تکالیف کاری(کارها)
کل شغل
هر شغل دارای ۶ تا ۱۲ وظیفه است
هر شغل به وظایف و کارها تقسیم می‌شود. تعداد تکالیف کاری هر شغل می‌تواند بین ۷۵ تا ۱۲۵ کار باشد.

واژه‌های کلیدی
وظایف: خوشه‌ای از تکالیف کاری مرتبط است. معمولاً تعداد وظیفه برای هر شغل بین ۶ تا ۱۲ وظیفه است.
تکالیف کاری: واحدهای کاری معنادار است. تعداد تکالیف برای هر وظیفه ۶ تا ۲۰ کار و برای هر شغل بین ۷۵ تا ۱۲۵ تکلیف کاری است.
مراحل کار: اجزا یا فعالیت‌های خاص که برای انجام یک تکلیف کاری لازم است.
همیشه برای هر تکلیف کاری دو یا چند مرحلهٔ کار وجود دارد.

مثال‌هایی از شغل، وظیفه، تکالیف کاری و مراحل کار

شغل- صاحب خانه
وظیفه- نگهداری از حیاط
تکلیف کاری- چمن زدن
مراحل کار- راه‌اندازی دستگاه چمن‌زنی

شغل- خانم خانه دار
وظیفه- تهیهٔ غذا
تکلیف کاری- پختن کیک
مراحل کار- مخلوط کردن مواد

مثال‌هایی از شغل، وظیفه، تکالیف کاری و مراحل کار(۲)

شغل- مالک ماشین
وظیفه- نگهداری وسیلهٔ نقلیه
تکلیف کاری- تعویض روغن موتور
مراحل کار- خالی کردن روغن قدیمی

شغل- والدین
وظیفه- تامین پوشاک فرزندان
تکلیف کاری- خرید لباس‌های مدرسه
مراحل کار- انتخاب اندازه‌های مناسب

این گردهمایی روزآمدترین اطلاعات را دربارهٔ استفاده از فرایند دیکوم در ادارات آموزشی، تجارت و صنعت و سازمان‌های دولتی در اختیار شما قرار می‌دهد.

در گردهمایی‌های خاص دیکوم که از شما دعوت به عمل می آید شر کت کنید

وابستهٔ توصیفی
توصیفی

رهنمودهای لازم برای نوشتن جمله‌های وظیفه

جمله‌ها(عبارات) وظیفه:

حوزه‌های وسیع کار را از منظر عملکرد توصیف می کنند.

عنوانی برای خوشه ای از تکالیف کاری مرتبط هستند(معمولاً ۶ تا ۲۰ تکلیف کاری برای هر وظیفه)

عبارت یا جملهٔ مربوط به وظیفه، از یک فعل و یک مفعول، یک وابستهٔ توصیفی تشکیل می‌شود.

جمله‌هایی عمومی برای کاری که باید انجام شود هستند، نه اختصاصی؛

هر شغل معمولا شامل ۶ تا ۱۲ وظیفه است.

وابستهٔ توصیفی
توصیفی

جمله‌هایی مستقل هستند و بدون اشاره به شغل، معنای کاملی دارند.

در جمله‌های وظیفه از اشاره به رفتارهای کارگر، ابزارها و دانش مورد نیاز اجتناب می‌شود.

وابستهٔ توصیفی
توصیفی

تدوین جمله‌های تکلیف کاری

اجزاء یک جملهٔ تکلیف کاری عبارتند از:

فعل: فعل باید برای اول شخص مفرد و معلوم باشد، مانند: انتخاب کردن، تهیه کردن، حفظ کردن، تدوین کردن و تعیین کردن

مفعول: مفعول آن موضوع یا پدیده‌ای است که کارگر روی آن کار می‌کند مانند: گزارش‌ها، تجهیزات، اسناد و مشتریان

وابستهٔ توصیفی: وابسته‌های توصیفی کلمات یا عباراتی هستند که به منظور تعریف و تبیین جملهٔ تکلیف کاری استفاده می‌شوند. مثل: .... ثبت سابقهٔ «سلامت»، تهیهٔ یک طرح «مالی»، پختن شیرینی‌های «کشمشی»، وجین کردن باغ «گل»

وابستهٔ توصیفی
توصیفی

معیارهای تکالیف کاری شغل

تکالیف کاری شغل:

نمایانگر کوچکترین واحد

اکنون برای شرکت در این گردهمایی برنامه‌ریزی کنید. حضور در این گردهمایی به شما کمک می کند تا همواره پیشگام بمانید.

گردهمایی خاص دیکوم

فعالیت شغلی است که پیامد معنا داری دارد.

به یک محصول، خدمت یا تصمیم منتهی می‌شود.

نشانگر یک واحد کاری معین است.

دارای نقطهٔ شروع و پایان مشخص است.

قابل مشاهده و اندازه‌گیری است.

در یک دورهٔ زمانی کوتاه قابل انجام است.

مستقل از سایر تکالیف کاری قابل اجرا است.

متشکل از دو یا چند مرحلهٔ کار است.

معیارهای تحریر جمله‌های تکالیف کاری

جمله‌های تکالیف کاری باید:

یک تکلیف کاری را دقیقاً از لحاظ عملکرد توصیف کند.

دارای یک فعل کنشی و مفعولی باشد که آن عمل را بپذیرد.

حاوی یک یا چند وابستهٔ توصیفی باشد.

شفاف و صریح بیان شود.

به خودی خود معنادار باشند و تکیه بر وظیفه یا تکلیف کاری دیگر نکنند.

به رفتارهای مورد نیاز کارگر ارجاع نشود.

به ابزار و تجهیزاتی که صرفاً انجام تکلیف کاری را تایید می‌کند، ارجاع نشود.

به دانش مورد نیاز ارجاع نشود.

مراحل فرایند اجرای کارگاه دیکوم

آشنایی با اعضاء و مشارکت کنندگان در کارگاه و توجیه آنان

بررسی شغل یا حرفه:

الف- اجرای بارش فکری اولیه

ب- تهیهٔ نمودار تشکیلاتی سازمانی

شناسایی وظایف(حوزه‌های کلی مسئولیت)

شناسایی تکالیف کاری

تهیهٔ چهار فهرست از:

الف- دانش و مهارت عمومی مورد نیاز شغل

ب- رفتارهای کارگر شامل نگرش‌ها و خصلت‌های مطلوب

پ- تجهیزات، ابزار، ملزومات و مواد

ت- چشم‌انداز شغلی آینده

بررسی و اصلاح جمله‌های تکالیف کاری و وظایف

سازماندهی و مرتب کردن جمله‌های تکالیف کاری و وظیفه‌ها

سایر گزینه‌ها در صورت نیاز

خط مشی کلی اجرای کارگاه دیکوم

تهیهٔ مکان ویژه برای مدیران و مقام‌های ارشد در کنار در ورودی

مشارکت همهٔ افراد بطور مساوی

طرح آزادانهٔ همهٔ نظرات و ایده‌ها به وسیلهٔ اعضاء

رعایت نوبت در صحبت کردن، در هر لحظه فقط یک نفر صحبت می کند

تداوم بحث در مسیر اصلی
بهره‌گیری از نظرات و ایده‌های یکدیگر
ارائهٔ پیشنهادهای سازنده به جای انتقادهای مخرب
توجه دقیق به تمام جمله‌های تکالیف کاری
استفاده نکردن از هیچ‌گونه ارجاع در فرایند کار
مشارکت نکردن ناظران در بحث‌ها
لذت بردن از فرایند اجرای کار

ضمیمهٔ B
ماهیت جمله‌ها و عبارات تکالیف کاری

این ضمیمه شامل گزیده‌های خلاصه و ساده شده از جلد ۲ «محتوای عملکرد آموزش شغل، و تکالیف کاری نوشتهٔ آقای هری.ال.آرمن» است که در مجموعهٔ پژوهش و توسعه، شمارهٔ ۱۲۲ . کولامبوس در مرکز تربیت حرفه‌ای، دانشگاه ایالتی اوهایو در سال ۱۹۷۷ به چاپ رسیده و توسط آقای رابرت.ای.نورتون در سال ۱۹۹۶، خلاصه و تنظیم شده است.

تعریف تکلیف کاری

هر تکلیف کاری واحد کاری معنا داری است که کارگران در شغل خود در مدت زمان محدودی انجام می‌دهند. تکلیف کاری، فعالیت هدف‌دار و مبتنی بر شغل کارگر است. هر تکلیف کاری که کارگران در یک حرفه انجام می‌دهند باید جزئی از فعالیت کاری باشد که به طرز منطقی از سایر اجزاء متمایز شده است. «تکلیف کاری» از لحاظ مضمون و محتوا معمولاً فعالیتی شغلی است که بطور مشخص در محدودهٔ بین «وظیفه یا مسئولیت» و « مرحلهٔ کار» قرار می گیرد. در واقع یک واحد مجزای فعالیت است و نشان دهندهٔ ترکیبی از روش‌ها، روندها و فن‌ها برای اجرای یک واحد کاری معنا دار است. تکالیف کاری نیاز به تعامل کارگر با موضوع‌ها و عنصرهایی مانند تجهیزات، مواد، افراد، حیوانات، اطلاعات، ایده‌ها، داده‌ها، وقایع و شرایط دارد. در بیشتر موارد، انجام تکلیف کاری به وسیلهٔ کارگر، نقطهٔ آغاز و پایان مشخص و منطقی دارد. همهٔ فعالیت‌های تکلیف کاری آمیزه‌ای از تصمیم‌ها، ادراکات و اقدامات فیزیکی است که در راستای اهداف شغل یا کار مفید مورد نظر قرار دارد.

مواردی که تکلیف کاری محسوب نمی‌شوند

۱- صلاحیت‌های لازم کارگر مانند هوش، استعداد، تحصیلات، مهارت، آموزش، و تجربه تکالیف کاری نیستند، و جزئی از جملهٔ تکلیف کاری نیز قرار نمی گیرند.

۲- رفتارهای کارگر مانند خصلت و نگرش‌هایی که به تایید کیفیت عملکرد کارگر کمک می کنند نیز تکلیف کاری به حساب نمی‌آیند. مثبت بودن، اهل کار گروهی بودن، حس همکاری داشتن، سنجیده عمل کردن و موارد مشابه آن از جمله رفتارهای مهم حمایتی هستند که موجب موفق شدن کارگر می‌شود و عملاً اثرگذار هستند اما به عنوان تکالیف کاری محسوب نمی‌شوند.

۳- مسئولیت‌های شغلی، جایگاه شغلی و اهداف کلی کار تکالیف کاری نیستند. این موارد هر چند بخشی از توصیف کلی کار را تشکیل می‌دهند که منابع و توجیه لازم را برای تکلیف کاری فراهم می‌آورند، اما به عنوان تکالیف کاری در نظر گرفته نمی‌شوند.

۴- مسئولیت‌ها و عملکردهای یک اداره، فروشگاه، تیم یا دفتر، نیز تکالیف کاری نیستند. تکالیف کاری، مربوط به فعالیت‌های افراد برای انجام کار است و تحت هیچ شرایطی به عنوان فعالیت های سازمانی به حساب نمی‌آید.

ساختار جمله های تکلیف کاری

برای رسیدن به مبنای درست جهت تصمیم‌گیری دربارهٔ محتوای برنامهٔ درسی دوره‌های آموزشی، جمله‌های تکالیف کاری باید دارای ساختار دستوری خاص باشد و ویژگی‌های مهمی مانند اختصار و وضوح نیز در آن جای گیرد. جمله‌های تکلیف کاری همچنین باید از نظر دستور زبان صحیح باشد و واحد مشخصی از فعالیت‌های شغلی هدف‌دار را بیان کند. همچنین باید اصطلاحاتی در آن به کار رود که در بین افراد مرتبط با آن شغل رایج و برای آن‌ها معنا دار باشد.

بخش‌های زیر به تشریح ساختار و ویژگی‌های جمله‌های تکلیف کاری می‌پردازد. برای آن که شما یک تسهیل‌گر خبرهٔ دیکوم شوید، لازم است بر این موارد کاملاً مسلط باشید. در ادامه بخشی می‌آید که به پاره‌ای از مشکلات در ارتباط با چگونگی بیان تکالیف کاری می‌پردازد. ممکن است در برخی موارد، راهنمایی‌ها و روش‌های ارائه شده نقض شوند، اما پیگیری و پیروی دقیق از این راهنمایی‌ها سبب مفید واقع شدن جمله‌های نوشته شده برای کاربران بعدی می‌شود.

هر جملۀ تکلیف کاری از سه جزء اصلی به شرح زیر تشکیل می شود:
یک فعل کنشی خاص که عمل انجام شده را شرح می‌دهد.
مشخصات مختصری از آنچه که کار روی آن انجام می‌شود.(یعنی مفعول فعل کنشی)
کلمات یا عبارات توصیفی که ممکن است نیاز باشد تا تکلیف کاری را به طور واضح و دقیق از فعالیت‌های مرتبط یا مشابه دیگر متمایز سازد و حوزۀ کار مورد نظر را معین کند.
بنابراین جمله‌های تکلیف کاری، جمله‌های خبری ساده هستند. این جمله‌ها معمولاً با یک فعل کنشی به زمان حال ساده و فاعل اول شخص مفرد «من» آغاز می‌شود. استفاده از فاعل اول شخص مفرد، برای کارگری که ممکن است از او درمورد آنچه که در شغلش انجام می‌دهد سوال کنند، نوعی احساس شخصی ایجاد می کند. موارد زیر نمونه‌هایی از جمله‌های تکلیف کاری است که در آن‌ها تعدادی از توصیف کننده‌های معنا دار نیز بیان شده است.

فعل کنشی (عمل)	مفعول	توصیف کننده
تهیه کردن	طرح	درس
عوض کردن لنت های	ترمز	
تایپ کردن	گزارش های	مالی
ارزیابی کردن	عملکرد	کارگر
تعمیر کردن	لاستیک	

می‌توانیم به جای تهیه کردن از فعل سادۀ تهیه استفاده کنیم.

ویژگی‌های ضروری و مهم همۀ جمله‌های تکالیف کاری مختصر و واضح بودن آن است. یک جملۀ تکلیف کاری باید به گونه‌ای نوشته شود که برای تمام افرادی که شناخت نسبتاً خوبی از آن حرفه دارند، معنای واحدی داشته باشد.
هنگام تصمیم‌گیری در مورد محتوای آموزشی، ضروری است که جمله‌های تکلیف کاری دقیقاً مشخص باشد و تنها یک واحد معنا دار از فعالیت کاری را بیان کند. هنگامی که جمله‌های تکلیف کاری برای سطوح مختلف کارگران در یک زمینۀ حرفه‌ای نوشته می‌شود باید محتوای آن فقط متمایز کنندۀ سطوح باشد. به عبارت دیگر تنها فعالیت‌های کلی‌تر و در سطوح بالاتر را تعیین کند.

راهنمایی‌هایی دربارۀ نوشتن جمله‌های تکلیف کاری

هر جملۀ تکلیف کاری باید از اصول زیر به طور کامل تبعیت کند و با آن‌ها کاملاً مطابقت داشته باشد:
۱- پیروی از قوانین دستور زبان: باید تمام اصول و راهنمایی‌هایی که در قسمت قبل شرح داده شد رعایت شود. هنگام کاربرد متعدد یک فعل کنشی در جمله‌های تکلیف کاری لزومی ندارد همیشه معنای یکسان و مشابهی داشته باشد. ولی

باید همواره صریح و شفاف باشد. بنابراین ضرورتی ندارد که همیشه از یک فهرست استاندارد استفاده کنید.

۲- تعیین دقیق عملکرد: هر جملهٔ تکلیف کاری بیان کنندهٔ انجام کار است. این جمله‌ها چرایی انجام کار را مشخص نمی‌کنند. برای اینکه اطمینان پیدا کنیم که هر تکلیف کاری در سطح تعیین شده به طور صحیح تعریف شده است، رعایت چند نکتهٔ زیر لازم است:

الف- فعالیت‌هایی که ظاهراً بسیار خاص یا بسیار جزیی هستند را به عنوان تکلیف کاری درنظر نگیرید. مثلا «فرستادن پیام تلفنی» یک تکلیف کاری قابل قبول است. در حالی که «شماره‌گیری تلفن» یا «پیدا کردن شماره تلفن در دفتر راهنمای تلفن» به عنوان یک تکلیف کاری قابل قبول نیست. این دو مثال می‌توانند مراحل اجرای تکلیف کاری باشند.

ب- فعالیت‌های بسیار کلی نیز به عنوان تکلیف کاری محسوب نمی‌شوند. جمله‌های تکلیف کاری باید بتواند موارد زیر را تفکیک کند:

سطوح مختلف کارگران موجود در یک سلسله مراتب شغلی مانند کارآموزان، کارگران ماهر و ناظران فنی، یا بین ناظران و مدیران باید از یکدیگر متمایز شود. زیرا ممکن است کارگر ماهر بررسی عملیاتی روی قطعه‌ای از تجهیزات را انجام دهد، در حالی که ناظر ممکن است فقط بر نتایج کار نظارت داشته باشد. به عبارت دیگر ناظر قطعهٔ ساخته شده را از نظر قرار داشتن در محدودهٔ خطاهای فنی تجویزی بررسی می‌کند.

انواع مختلف مشاغل موجود در یک حوزهٔ حرفه‌ای مثلاً در جایگاه‌های شغلی یا حرفه‌ای منشی‌گری لازم است حوزهٔ شغلی منشی عمومی، منشی اجرایی، منشی حقوقی، معاون اجرایی و کارمند تایپیست از یکدیگر متمایز شود.

بنابراین، جمله‌هایی مانند «تایپ کردن اجاره نامه‌های حقوقی» و «تایپ کردن سوابق پزشکی بیماران» بین تکالیف کاری منشی حقوقی و منشی پزشکی و آموزش مورد نیاز هر یک تمایز ایجاد می‌کند. در حالی که «تایپ کردن در نمون‌برگ‌های چاپی» یا «تایپ کردن قالب‌های استاندارد شده» جنبهٔ عمومی دارد و نیازی به تمایز نیست.

پ- به طور کلی، معمولاً نباید چند فعل در یک جملهٔ تکلیف کاری استفاده شود، مگر اینکه چند کار به طور همزمان یا با هم به اجرا درآیند. برای مثال «تعمیر یا تعویض دینام خودرو» می‌تواند جملهٔ مناسبی برای تکلیف کاری باشد. در این جمله دینام خودرو اشکال دارد. کارگر آن را باز می‌کند، ممکن است تعمیر شود یا نیاز به تعویض آن باشد.

ت- همواره سعی کنید که از چند مفعول استفاده ننمایید مگر اینکه همزمان روی آن‌ها فعلی انجام شود، یا چند فعالیت آن قدر به هم شبیه باشند که آموزش مشابهی را ایجاب کنند. استفاده از چند مفعول برای شفاف سازی یک موضوع یا ارائهٔ مثال قابل قبول است. مثلاً جملهٔ «تایپ کارت‌های فهرست و کارت‌های پرونده‌ها» می‌تواند جملهٔ قابل قبولی باشد.

ث- به طور کلی از گنجاندن چند جملهٔ مربوط به چند فعالیت در یک جملهٔ تکلیف کار پرهیز کنید، مگر اینکه بیان جمله، مسیر کوتاه و واضحی برای رسیدن به یک واحد معنا دار کاری باشد. مثلاً «تعویض کمربندهای ایمنی خودرو» و «تمیز کردن قطعات موتور خودرو» جمله‌های قابل قبولی برای تکلیف کاری است. اما، جملهٔ «فهرست‌بندی محتویات گاو صندوق اداره و به روز نگهداشتن آن» نمی‌تواند جملهٔ قابل قبولی برای تکلیف کاری باشد.

ج- از جمله‌هایی که شامل چند فعالیت یا کارهای بزرگ‌تر است و می‌تواند چند تکلیف کاری را پوشش دهد بپرهیزید. برای مثال جملهٔ «انژکتورها را تعویض کنید» جمله‌ای مناسب برای تکلیف کاری است. در حالی که جملهٔ «تعمیر سیستم‌های سوخت» برای تکلیف کاری مناسب نیست. هر تکلیف کاری که با جمله‌ای بیان می‌شود باید مستقل باشد. جمله های تکلیف کاری نباید با فعالیت یا عملکردهای دیگری ترکیب شود یا شامل فعالیت و کارکرد گسترده باشد.

چ- هر جملهٔ تکلیف کاری باید مستقل از دیگری باشد. برای مثال در وظیفه‌ای که به سیستم تهویهٔ هوای خودرو مربوط می‌شود، جملهٔ «کابل‌ها و کلیدهای کنترل را سرویس کنید» یک تکلیف کاری کاملاً مناسب است.

اما زمانی این جمله می‌تواند به طور مستقل معنا داشته باشد که ارتباط آن با سیستم تهویهٔ هوا حفظ شود، مثلاً جملهٔ

«سرویس کابل‌ها و کلیدهای کنترل تهویهٔ هوای خودرو» مناسب تر است.

در تعیین سطح تخصص نباید افراط و تفریط کرد. چنانچه فعالیت‌های بزرگ‌تر را به عنوان تکلیف کاری در نظر بگیرید، مشکل خاصی رخ نمی‌دهد و فقط موجب اتلاف وقت می‌شود و تلاش بیشتری را می طلبد، در صورتی که مرتب کردن فعالیت‌های بزرگ دشوار یا وقت گیر شود، لازم است بازنگری جامع در آن‌ها صورت بپذیرد. این موضوع دربارهٔ فعالیت‌هایی که تصمیم‌گیری دربارهٔ آن‌ها مشکل است نیز صدق می کند. پس از بازنگری، باید بحث‌ها دوباره تکرار و تمام موضوع‌ها تشریح گردد. این امر سبب حذف فعالیت‌های گسترده می‌شود. به این دلیل شما زمان زیادی را از دست می‌دهید.

باید به خاطر داشت که سطح تخصص در حرفه‌های مختلف متفاوت است. مثلاً جملهٔ «محل کار را تمیز کنید» ممکن است معرف یک تکلیف کاری جزیی برای منشی یا مکانیک باشد؛ اما برای سرایداران یا نظافت چیان این جمله نشانگر عملکرد یا نقش کاری بزرگ‌تری است.

۳- استفاده از واژه‌های متداول: در بیان تکالیف کاری باید از اصطلاحات متداول در محیط حرفه‌ای و کار استفاده کرد تا حد امکان از واژه‌های فنی و واژه‌های قدیمی و منسوخ شده استفاده نکنید، مگر در شرایطی که برای برقراری ارتباط شفاف با دیگران ضروری باشد.

استفاده از علائم اختصاری: از آنجا که بسیاری از کارگران یک حرفه با کلمات اختصاری و سرواژه‌های آن‌ها آشنایی ندارند، هنگام به کار گیری این واژه‌ها باید احتیاط کرد. در بعضی موارد کارگران معنی کلمات اختصاری را به خوبی می‌دانند ولی با واژه‌های اصلی فنی آشنا نیستند و آن‌ها را نمی‌دانند. در این شرایط استفاده از علائم اختصاری ترجیح داده می‌شود. هنگام تحلیل شغل گاهی لازم است سرواژه‌های مورد استفاده را تشریح کنید.

۴- فعالیت شغل- محور: در بیان فعالیت های شغلی معمولاً بین کاری که یک کارگر «انجام می‌دهد» و کار «انجام شده» تمایز وجود دارد. به توصیف کاری که یک کارگر انجام می‌دهد، عبارت «کارگر- محور» و به توصیف کار انجام شده توسط کارگر عبارت «شغل- محور» می گویند. در اکثر موارد جمله‌های تکلیف کار باید شغل- محور باشد.

تفاوت‌های بین دو نوع جملات فعالیت را می‌توان با جملهٔ «نمونبرگ‌های سفارش را پردازش کنید» یا «پردازش نمونبرگ‌های سفارش» نشان داد. پردازش کردن نمونبرگ‌ها حاصل فعالیتی است که کارگر انجام می‌دهد، بنابراین، جملهٔ مزبور «شغل- محور» است.

ولی کاری که کارگر انجام می‌دهد ممکن است شامل موارد زیر باشد:

(الف) مطالعهٔ نمونبرگ‌ها برای مشخص کردن اطلاعات خاص موجود در آن‌ها

(ب) بازنگری میزان دقت و کامل بودن نمونبرگ‌ها

(پ) مقایسهٔ اطلاعات موجود در نمونبرگ‌ها با استانداردها یا موارد مشابه آن

همهٔ این فعالیت‌های کارگر- محور ممکن است توسط یک نفر یا چند نفر انجام شود. فعالیت‌های کارگر- محور، فعالیت‌هایی را توصیف می کند که کارگران در حال انجام آن هستند. این فعالیت‌ها معمولاً چگونگی انجام تکلیف را نشان می‌دهد و آن چه را که درنهایت به انجام می رسد مشخص نمی کند.

بعضی مشکلات در بیان عبارات تکالیف کاری

در اکثر قسمت‌ها، شرح تکالیف کاری روند شفاف و معقولی دارد. می دانیم حوزهٔ حرفه‌ها بسیار گسترده است. برخی از حرفه‌ها بسیار عادی هستند و با چند تکلیف کاری واضح، فرایند اجرای آن‌ها مشخص می‌شود، زیرا تمامی کارگران فرایند را با شیوهٔ توصیف شده، انجام می‌دهند. سایر تکالیف کاری تا این حد واضح و عادی نیستند و کارگران خاصی

فقط بخش‌هایی از تکالیف کاری مرتبط با حرفه را انجام می‌دهند. بعضی حرفه‌ها بیشتر از حرفه‌های دیگر تحت تاثیر فناوری‌های جدید قرار می‌گیرند و با خرده- حرفه‌های نوظهور یا حرفه‌های غیر تخصصی آمیخته می‌شوند. متصدیان و کاربران تجهیزات و تعمیرکاران معمولاً تکالیف کاری قابل مشاهده را انجام می‌دهند در حالی که معلمان، مدیران، سیاستمداران، نویسندگان و دانشمندان اغلب روی مسائل مفهومی و انواع فعالیت‌های کاری شناختی تمرکز دارند. این موارد و سایر مواردی که سبب تغییرات شغل می‌شود، سؤالات و نکاتی را دربارهٔ چگونگی بیان تکالیف کاری مطرح می‌سازد. در ادامه به بررسی تعدادی از این سوال‌ها می‌پردازیم:

استفاده از وابسته های توصیفی جمله های تکالیف کاری

در جمله‌های تکالیف کاری نباید از وابسته های توصیفی استفاده شود مگر وجود آن‌ها برای معنادار بودن جمله ها ضروری باشد. مثلاً جملهٔ «مالیات فروش را محاسبه کنید» بهتر از جملهٔ «مالیات فروش را محاسبه کنید تا میزان مالیات بر فروش‌ها تعیین شود» است. برعکس جملهٔ «برنامهٔ زمان‌بندی کارمندان را برای آموزش ضمن شغل مشخص کنید» بهتر از جملهٔ «برنامهٔ زمان‌بندی کارمندان را تهیه کنید» است.

در استفاده از عبارات توصیفی قاعده‌ای کلی حاکم است. قاعدهٔ کلی عبارت است از انجام آنچه که ضروری است تا بتوان تصمیم‌های خاصی را در مورد آموزش اتخاذ کرد. در صورتی که علاوه بر فعالیت‌های آموزشی و یادگیری، فعالیت‌های دیگری نیز مورد توجه باشد، پس از خلاصه کردن جمله‌های تکالیف کاری، برای انتقال دقیق و کامل مفهوم، جمله نیاز به معرّف دارد. اگر برای تعیین تکلیف کاری نیاز به معرّف بیشتر یا نیاز به ایجاد تمایز بین فعالیت‌های مشابه باشد، لازم است تمام تکالیف کاری مهم دیگر را با معرف‌های قابل مقایسهٔ آن‌ها فهرست کنید. برای مثال، در تکلیف کاری مکانیک اتومبیل، جملهٔ» تعمیر سیستم انتقال نیرو» ممکن است به اندازهٔ کافی مشخص نباشد. اگر جمله طوری وصف شود که معنی «تعمیر سیستم انتقال نیروی خودکار» را بدهد، در این صورت جملهٔ «تعمیر سیستم انتقال نیروی دستی» نیز باید در جمله‌های تکالیف کاری گنجانده شود.

راه دیگری برای شفاف‌سازی معنی جملهٔ تکلیف کاری، استفاده از مثال است. با فهرست کردن چند مثال روشن و گویا می‌توانید جملهٔ تکلیف کاری را شفاف سازی کنید. مثلاً جملهٔ تکلیف کاری «زمان‌بندی کارگاه آموزشی دیکوم» شاید با جملهٔ «تهیهٔ جدول زمان‌بندی کارگاه آموزشی دیکوم (مثل: تاریخ، زمان، مکان) » واضح‌تر و شفاف‌تر شود.

همیشه از به کارگیری عبارات وصفی حاشیه دار، مانند «وقت مقتضی»، «در صورت نیاز» و «مطابق برنامهٔ مقرّر» به عنوان جملهٔ تکلیف کاری پرهیز کنید. زیرا این عبارت در هر جمله‌ای درست و صحیح به نظر می رسد.

چگونگی برخورد با فعالیت های جانبی

بسیاری از جایگاه‌های شغلی دارای تعدادی کار مشخص هستند که معمولاً ارتباط مستقیمی با شغل اصلی ندارند. این فعالیت‌ها ممکن است پراکنده یا جزیی باشند یا بخشی از شرایط عمومی استخدام را تشکیل دهند. برای مثال، رساندن مواد به مقصد مورد نظر یا انجام کار برای یک روز کاری، در بخش‌های دیگر، از این موارد است. گاهی ممکن است ماموریت‌هایی باشد که به صورت موقتی به یک وظیفه اضافه می‌شود. مثلاً انجام وظیفه به منظور نظارت در ایام مرخصی رئیس دستگاه، انجام وظیفه به عنوان خدمهٔ فروشگاه برای اتحادیهٔ محلی، انجام وظیفه به عنوان رئیس هیئت مدیرهٔ موسسهٔ خیریه، یا انجام وظیفه به عنوان عضو یک شورا یا هیئت از مواردی است که به عنوان فعالیت جانبی محسوب می‌شود.

هرکدام از این فعالیت‌های جنبی در کنار حرفهٔ معینی قرار می گیرند. امروزه این گونه فعالیت‌ها برای کارگران به عنوان

ملزومات کار اصلی محسوب می‌شود و لازم است در شغل اصلی گنجانده شود. البته با بحث و مناظره برای رسیدن به جمع‌بندی مطلوب، احتمال دارد تکالیف کاری بسیار زیاد و متفاوتی به عنوان فعالیت جانبی مطرح شود که تعداد زیادی از آن‌ها جزیی ولی قابل بیان باشد.

برای رفع این مشکل می‌توان فعالیت‌های جانبی را با واژه‌های کلی‌تر بیان کرد. به این ترتیب باید فعالیت‌های اصلی حرفه، در مقایسه با فعالیت‌های جانبی به طور مشخص‌تر بیان شود.

می‌توان به جای فهرست کردن تمام تکالیف کاری جانبی، آن‌ها را به صورت یک کارکرد کلی و به عنوان یک تکلیف کاری شرح داد. مثلاً اگر یک منشی صلاحیت لازم را دارد که در صورت نیاز به عنوان سردفتر اسناد رسمی کار کند، جملهٔ کلی «انجام وظیفه به عنوان سردفتر اسناد رسمی» قابل قبول است.

این جملهٔ کلی، می‌تواند فعالیت عمومی تکالیف کاری حرفهٔ مورد نظر را حفظ کند. همچنین این امکان را فراهم می‌سازد تا داده‌های لازم گردآوری و اهمیت آن فعالیت سنجیده شود. اگر بعداً معلوم شود که آن فعالیت برای آموزش اهمیت بالایی دارد، در این صورت لازم است تمام فعالیت ها به طور مفصل‌تری تجزیه و تحلیل شوند.

کاربری تجهیزات و استفاده از وسایل کمکی شغلی

آموزش برای یک حرفه عموماً شامل توسعهٔ مهارت‌ها در راه‌اندازی تجهیزات، استفاده از ابزارها و سایر مواردی است که برای انجام موثر و کیفی تکالیف کاری به کارگر کمک می‌کند.

وسایل کمک شغلی شامل مواردی مانند ابزارهای مخصوص، نمودارها و جدول‌ها، ابزارهای آزمایشی، برگه‌های فهرست وارسی، راهنماهای منابع، الگوها(شابلون‌ها)، دفتر راهنمای طرز کار، نقشه‌ها، نمون‌برگ‌ها، نقشهٔ سیم‌کشی ساختمان، ماشین حساب دستی، راهنمای اجرای طرح یا ابزارهای دیگری مانند وسایل کمکی دارای حافظه است. این وسایل به انجام تکلیف کاری کمک می‌کنند. در شرایط عادی استفاده از این ابزارها به عنوان تکلیف کاری محسوب نمی‌شود. گاهی ممکن است با توجه به نوع فعالیت، استفاده از ابزار و تجهیزات به عنوان تکالیف کاری محسوب شود. مثلاً «راه‌اندازی ماشین تراشکاری» ، «استفاده از کتاب مرجع یا کتابچهٔ راهنما» می‌تواند تکلیف کاری باشد. در این گونه موارد بهتر است آن‌ها را به صورت جداگانه فهرست‌بندی کنید. افزودن واژه‌هایی چون «کاربری» یا «استفاده» در جملهٔ تکلیف کاری، هیچ کمکی در این زمینه نمی‌کند.

در تنظیم فهرست، می‌توان اقلام تجهیزات و وسایل کمک شغلی را جداگانه فهرست کرد. یادآور می شود، فقط مواردی را بگنجانید که در توصیف شغل یا در ارتباط با آموزش، ضرورت داشته باشد.

ضمناً این طبقه‌بندی برای روند تهیهٔ جمله‌های تکالیف کاری، تحریک توانایی کارگران و یادآوری تکالیف کاری آنان می‌تواند مفید باشد. تسهیل‌گران می‌توانند سئوال کنند که هر موضوع در کدام تکالیف کاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. به این ترتیب تنظیم و دسته‌بندی تکالیف کاری آسان‌تر می‌شود.

استفاده از مفاهیم فنی و فن ها

مانند تجهیزات و وسایل کمک شغلی، آموزش نیز در بعضی حرفه‌ها در قدیم به جای تاکید بر عملکرد شغلی تمرکز روی کسب دانش فنی بوده است. اطلاعات کلیدی و مفاهیم فنی و عملی که در انجام تکالیف کاری می‌توانند استفاده شوند به شرح زیر است:

لغات و اصطلاحات فنی

مشخصات و خصوصیات ماشین‌ها
ساختار سیستم یا سازمان
فن‌های محاسباتی پیشرفته
بهره‌گیری از اصول و نظریه‌ها

قوانین و استانداردها

ممکن است اعضاء حاظر در کارگاه دیکوم اصرار داشته باشند و پافشاری کنند که مفاهیم فنی و فن‌هایی مانند موارد زیر حتماً در قالب جمله‌های تکلیف کار گنجانده شود:
استفاده از ریاضیات سادهٔ مرتبط با شغل
اجرای برنامه‌های آنالوگ(پیوسته)
حساس بودن نسبت به شکایت کارگران
در فرایند دیکوم مشخص شده است که این‌گونه دانش فنی با وجود این که از اهمیت آموزشی بالایی برخوردار است ولی نمی‌تواند به عنوان تکالیف کاری هدف داری از یک حرفه یا شغل محسوب شود. این موارد، وسایل و شیوه‌هایی برای انجام و تکمیل یک یا چند تکلیف کاری هستند.

شرح شغل های نظارتی و مدیریتی

یکی از چالش برانگیزترین تلاش‌ها، شرح وظایف ناظران و مدیران است. در شرح وظایف صرفاً کافی نیست که موارد زیر را بیان کنیم:
«نظارت بر زیردستان»
"کنترل گردش کار"
"نظارت بر برنامه‌های ایمنی"
"نظارت بر برنامه‌های آموزشی»
"تجزیه و تحلیل عملیات شرکت»
"برنامه‌ریزی برای اصلاح امکانات"
"حضور در جلسات"
برای دقیق‌تر شدن تکالیف کاری لازم است چندین تکلیف کاری را شناسایی کنید و بر اساس آن توضیح دهید که برای تکمیل هر یک از کارکردهای کلی چه فعالیتی باید انجام شود. به این ترتیب به جای جملهٔ «استخدام کارمندان جدید» برای تکلیف کاری بهتر است تکالیف کاری جزیی‌تر مانند موارد زیر را شناسایی کنید.
بررسی تقاضاهای استخدام
انتخاب متقاضیان بر مبنای نمرات آزمون استاندارد
مصاحبه با متقاضیان
آشنا کردن کارمندان جدید با شرکت

مشاغل مدیریتی و نظارتی مانند سایر حرفه‌های تخصصی، دارای نوعی تکالیف کاری هستند که ماهیت آن‌ها فیزیکی نیست و بیشتر جنبۀ شناختی(روانی) دارد. افعال زیر می‌تواند بیانگر این گونه تکالیف کاری باشد:

ارزیابی	توضیح
تصویب	اطلاع رسانی
مقایسه	برنامه‌ریزی
هدایت	بازنگری
هماهنگ سازی	زمان‌بندی
مشورت	راستی آزمایی

اقدامات ذکر شده نشان می دهد که تاکید بر پردازش اطلاعات و برقراری ارتباط وجود دارد. می‌دانید روابط عمومی یکی از عوامل مشترک بین مشاغل است. این موارد با فعالیت‌هایی مانند، نگهداری تجهیزات،، یا ارائۀ خدمات مستقیم به مشتری یا مراجعان هیچ ارتباطی ندارد. از افعال و فعالیت‌های ذکر شده چنین استنباط می‌شود که لازم نیست تکالیف کاری محدود به فعالیت‌های قابل مشاهده باشد. بلکه اغلب ممکن است پاره‌ای فعالیت‌های شغلی غیر قابل مشاهده وجود داشته باشد که شخصی غیر از کارگر نتواند به راحتی آن‌ها را تمیز دهد.

ضمیمهٔ C
واژه ها و اصطلاحات دیکوم و CEE

* Activity- «فعالیت»: مجموعه‌ای از یک یا چند عمل که برای تکمیل یک تکلیف کاری لازم است، ضمناً فعالیت می‌تواند مراحل کار یا عناصر کار باشد.

* Common-Core Competencies- «شایستگی‌های محوری مشترک»: گروهی از شایستگی‌ها هستند که به طور مشترک در تعداد زیادی از مشاغل که درون یک خوشهٔ حرفه‌ای قرار دارند استفاده می‌شود.

* Competence- «شایستگی»: کسب دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هایی که هر کارگر برای انجام یک تکلیف کاری حرفه‌ای معین به آن نیاز دارد.

* Competency- "شایستگی": توصیف توانایی فرد زمانی که قادر است تکلیف کاری حرفه‌ای معینی را به نحو موثر و کارآمد با توجه به دانش، مهارت و نگرش کسب شده انجام دهد.

* (CBE) Competency-Based Education)- «آموزش مبتنی بر شایستگی»:

برنامه‌ای آموزشی که محتوای خود را از تکالیف کاری تایید شده می‌گیرد و سنجش آن بر پایهٔ عملکرد فراگیرنده انجام می‌شود. تکالیف کاری(شایستگی) که قرار است در این برنامه به فراگیرنده آموزش داده شود و در نهایت آن‌ها را اجرا نماید، بر پایهٔ تکالیفی استوار است که پیش از آموزش بدقّت شناسایی و تایید شده‌اند. در ضمن معیارهایی که بر اساس آن فراگیرنده را ارزیابی می‌کنند و شرایطی که بر اساس آن، ارزشیابی صورت می‌گیرد نیز از قبل مشخص شده‌اند. اجرای آموزش بر توانایی انجام دادن و چگونگی و چرایی انجام کار تاکید دارد. عملکرد و دانش هر فراگیرنده به طور جداگانه و بر اساس معیارهای تعیین شده ارزیابی می شود. لذا هنجارهای گروهی معیاری برای ارزشیابی نیست. این نوع برنامه‌ها را گاهی اوقات به نام تربیت مبتنی بر عملکرد(PBE)[۱] و آموزش(مهارت آموزی) مبتنی بر عملکرد(PBT)[۲] می‌نامند.

* Competency Profile- «نمای شایستگی»: نمایش نموداری(تصویری) از تمام وظایف و عبارت‌های مرتبط با تکالیف کاری است که برای کارگران در هرحرفهٔ مشخص، اهمیت دارد. در ضمن از اصطلاحاتی مانند: فهرست تکلیف کاری، نمای حرفه‌ای و جدول دیکوم نیز استفاده می‌شود.

* Coordinator- «هماهنگ کننده»: فردی است که در برخی شرکت‌ها و ادارات، فرایند تحلیل حرفه‌ای دیکوم را برنامه‌ریزی می‌کند و تدارکات لازم را پیش از برگزاری کارگاه دیکوم انجام می‌دهد. مواردی مانند انتخاب اعضاء خبرهٔ حرفه‌ای کارگاه دیکوم و فعالیت‌های پس از برگزاری کارگاه دیکوم مانند راستی آزمایی عبارات جمله‌های مربوط به تکالیف کاری از وظایف هماهنگ کننده است.

* Critrion-Referenced Measure- «اندازه گیری معیار محور»: ابزاری متشکل از مواردی(معیارها) است که پیش از اجرای آموزش تصویب می‌شود و برای سنجش پیشرفت دانش، مهارت‌ها و یا نگرش‌های فراگیرنده که در اهداف عملکرد تعیین شده است، به کار می‌رود. این معیارها مبتنی بر استانداردهای حرفه‌ای است و مستلزم مقایسهٔ عملکرد یک فراگیرنده با عملکرد سایر فراگیرندگان (هنجار محور) نیست.

* Curriculum- «برنامهٔ درسی»: توصیف یا مجموعه گزارش‌هایی دربارهٔ آنچه که لازم است فراگیرنده در فرایند اجرای برنامهٔ آموزشی فرا گیرد. این فرایند رسیدن به محصولی که «پیامدهای یادگیری مورد نظر» آن از قبل انتخاب و مرتب شده است را تضمین می‌کند.

* (DACUM-(Developing A Curriculum- "سرواژه‌ای برای تدوین یک برنامهٔ درسی»: با رویکرد تحلیل کارکردی و فرایند حرفه‌ای یا شغلی است. در این رویکرد گروهی از کارگران خبره با سرپرستی یک تسهیل‌گر کارآزموده دور هم جمع می‌شوند. در جلسات دیکوم از روش‌های بارش فکری اصلاح شده استفاده می‌کنند تا بتوانند

۱- Proformance-based education
۲- Proformance-based Training

وظایف و تکالیفی را مشخص کنند که کارگران موفق در حرفهٔ خود انجام می‌دهند. در این جلسات دانش و مهارت عمومی مورد نیاز، رفتارهای مهم کارگر، ابزار و تجهیزات و چشم انداز حرفه‌ای و شغل آینده نیز شناسایی می‌شود. مرکز تربیت و آموزش برای استخدام، فرایند اجرای کارگاه دیکوم را به گونه‌ای تعریف می‌کند که تایید تکلیف کاری و مولفه‌های تحلیل تکلیف کاری مرتبط با مرحلهٔ تحلیل و تدوین برنامهٔ درسی را نیز شامل شود.

*DACUM Research chart- «جدول پژوهشی دیکوم(جدول دیکوم)»: این نام به همهٔ جداول دیکوم اطلاق می‌شود که از سوی مرکز تربیت و آموزش برای استخدام واقع در دانشگاه ایالتی اوهایو تهیه شده است. هر جدول شامل نمودار تصویری از وظایف و تکالیف کاری شناسایی شده و چهار فهرست توصیفی زیر است:

۱) دانش و مهارت‌های عمومی
۲) رفتارهای کارگر
۳) ابزار، تجهیزات، ملزومات و مواد
۴) چشم انداز حرفه‌ای و شغلی آینده

* DACUM Research chart Bank- «بانک جدول دیکوم»: در این بانک فهرستی متجاوز از بیش از ۳۰۰ جدول دیکوم وجود دارد که از سوی کارکنان یا تسهیل‌گران کار آزمودهٔ مرکز تهیه شده است. این جداول را می‌توانید از مرکز تربیت و آموزش برای استخدام(CETE) خریداری کنید.

* (DACUM Exchange -DEX)- «مرکز مبادلهٔ دیکوم»: مرکز مبادلهٔ دیکوم نیز جداول دیکوم را گردآوری و توزیع می‌کند. مقرّ آن در دانشکدهٔ هامبر واقع در کشور کانادا است.

* Duty- «وظیفه»: خوشه‌ای از تکالیف کاری مرتبط با هم از یک زمینهٔ کاری گسترده، یا زمینهٔ کلی مسئولیت یا زمینهٔ شایستگی است.

* Educational(Training) Program[۱] - «برنامهٔ آموزشی(مهارت آموزی-تربیت آموزی)»: برنامهٔ درسی کامل و آموزشی چیستی و چگونگی است که به منظور آماده سازی فرد یا گروهی از افراد برای استخدام در مشاغل یا دیگر موقعیت‌های عملکردی، طراحی شده است.

* Enabling Objective- «هدف توانمند سازی»: هدفی فرایند گونه است که به دانش‌آموزان کمک می‌کند تا در جهت دستیابی به یک هدف عملکردی پیش بروند و توانمندی لازم را کسب کنند.

*Facilitator- «تسهیل‌گر»: فردی است که در کارگاه تحلیل حرفه‌ای دیکوم وظیفهٔ سرپرستی را بر عهده دارد. تسهیل‌گر با سرپرستی و هدایت کارگاه دیکوم وظایف و تکالیف کاری واقعی شغل و اطلاعات مرتبط با آن را با کمک کارشناسان خبره شناسایی می‌کند.

*Feedback-»بازخورد»: نوعی فعالیت یادگیری است که در آن اطلاعاتی را دربارهٔ پیشرفت فراگیرنده از طریق وسایلی مانند پاسخ‌های نمونه، نقدهای نمونه، فهرست‌های محصول/عملکرد یا ابزار دیگر در اختیار او قرار می‌دهد.

* Functional Analysis- «تحلیل کارکردی»: شبیه تحلیل حرفه‌ای است و برای تعیین وظایف و تکالیف کاری استفاده می‌شود. تحلیل کارکردی به وسیلهٔ کارگرانی صورت می‌گیرد که برای اجرای بیش از یک زمینهٔ مسئولیت شغلی منصوب شده‌اند. برای مثال، در اداره‌های خدمات استخدام ایالتی، ممکن است کارگران برای یک یا چند مورد از مواردی مانند توجیه، پذیرش، سنجش، مدیریت موردی و خدمات کارفرما منصوب شوند.

* Individualized Instruction- «آموزش انفرادی(پودمانی-پیمانه‌ای)»: رویکردی برای مدیریت فرایند

۱- در سند مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران واژهٔ Education را "تربیت" معنی کرده است و در سایر اسناد از جمله سند برنامهٔ درسی ملی واژهٔ Training به معنی آموزش و مهارت آموزی معنی شده است. در اسناد به زبان اصلی معمولاً تفکیک دقیقی بین این دو واژه صورت نمی‌گیرد.

آموزشی است که در آن عمدهٔ تمرکز بر کمک کردن به فراگیرندگان به صورت انفرادی است. به عبارت دیگر، آموزش به صورت گروهی اجرا نمی‌شود. در این فرایند نیز فراگیرندگان مانند اجرای آموزش گروهی دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز را کسب می‌کنند. این رویکرد متناسب با نیازهای شخصی، اولویت آموزشی و سرعت یادگیری قابل تنظیم و اجرا است.

* Information(Instruction) sheet- «برگهٔ اطلاعات(راهنما)»: بخشی از بستهٔ آموزشی (پیمانه، پودمان، مدول یا راهنمای یادگیری) برای یادگیری است. در برگه‌های راهنما، اطلاعات نگرشی و شناختی اضافی در اختیار فراگیرندگان قرار می‌گیرد.

* Instruction- «راهنمای برنامهٔ آموزشی»: همانگونه که در برنامهٔ درسی، محتوا یا «آنچه که باید فرا گرفته شود» را شناسایی می‌کنند، در راهنمای برنامهٔ آموزشی نیز فرایند چگونگی یادگیری بیان می‌شود. به عبارت دیگر راهنمای برنامهٔ آموزشی ابزاری است که به کمک آن یادگیری حاصل می‌شود.

*Job- «شغل»: موقعیتی خاص برای انجام وظایف و تکالیف کاری مشخص است. معمولاً همهٔ کارگرانی که دارای سمت و عنوان شغلی مشابهی هستند، تکالیف کاری مشابهی را نیز انجام می‌دهند.

*Job Analysis- «تحلیل شغل»: شناسایی وظایف و تکالیف کاری که در یک شغل مانند نجار یا لوله کش وجود دارد را تحلیل شغل می‌گویند.

*Learning Activities- «فعالیت‌های یادگیری»: فرایندهای اجباری یا اختیاری که فراگیرندگان هنگام استفاده از یک بستهٔ یادگیری باید تکمیل کنند. برای مثال، مشاهدهٔ یک نوار ویدیویی یا لوح فشرده یا کامل کردن برگهٔ نتایج اجرای آزمایش نوعی یادگیری است. از نمونه‌های دیگر فعالیت‌ها می‌توان کامل کردن برگه‌های اطلاعات، برگه‌های فعالیت، برگه‌های شغلی، برگه های کنترل‌های شخصی یا پژوهش‌های موردی را نام برد.

*Learning Package- «بستهٔ یادگیری(آموزشی)»: اصطلاحی عمومی برای توصیف انواع محتواهای آموزشی فراگیرندگان است. این نوع محتواها در اکثر برنامه‌های PBT و CBE وجود دارد. دو نوع از کاربردهای متداول بسته‌های یادگیری شامل راهنماهای یادگیری و پیمانه‌های(مدول‌ها، پودمان‌ها) آموزشی به شرح زیر است:

*Learning Guide- «راهنمای یادگیری»: نوعی بستهٔ یادگیری است که معمولاً در آن مواردی مانند هدفِ عملکرد، هدفِ توانمندسازی، مجموعه فعالیت‌های یادگیری، فهرستی از منابع حمایتی خارجی مورد نیاز و فعالیت‌های بازخورد وجود دارد. با وجود این که راهنماهای یادگیری در قالب‌ها بسیار متنوع تهیه می‌شوند، اما اکثر آن‌ها برای تهیهٔ بخش اعظم محتوای ضروری خود وابسته به منابع بیرونی هستند.

*Module- «پودمان(مدول، پیمانه)»: نوعی بستهٔ یادگیری است که معمولاً مواردی مانند هدفِ عملکرد، هدفِ توانمندسازی، اطلاعات ضروری مربوط به نگرش و شناخت، فعالیت‌های برنامه‌ریزی یا تمرین، و فعالیت‌های بازخورد در آن وجود دارد. با اینکه پیمانه‌های آموزشی در قالب‌ها بسیار متنوع تهیه می‌شوند، اما اکثر آن‌ها مستقل بوده و قابل حمل و نقل هستند. پیمانه های آموزشی برای کاربردهای انفرادی یا گروهی طراحی می‌شوند.

*Occupation- «حرفه»: یک زمینهٔ کاری است که از دو یا چند شغل یا سطوح مرتبط با هم تشکیل می‌شود[۱]. برای مثال در رشته‌هایی که کارآموز می‌پذیرند، کارگری که ابتدا وارد می‌شود، ممکن است کارآموز باشد بعد از آن به کارگری ماهر و در نهایت به استاد کاری کارآزموده تبدیل شود. همیشه نوعی وجوه اشتراک بین تکالیف کاری انجام شده در مشاغل مختلف حرفه وجود دارد.

---

۱ – در برخی از موارد، در یک حرفه فقط یک شغل قرار می‌گیرد.

*Occupational Analysis- «تحلیل حرفه»: فرایندی جهت شناسایی وظایف و تکالیف کاری موجود در حرفهٔ معینی برای کارگران است. رویکردهای متفاوتی برای تحلیل حرفه وجود دارد. گاهی تحلیل حرفه را تحلیل شغل نیز می‌نامند.

*Occupational Cluster- «خوشهٔ حرفه‌ای»: گروهی از مشاغل که در آن‌ها مجموعه‌ای از تکالیف کاری مشترک وجود دارد که کارگران شاغل در مشاغل مرتبط آن‌ها را انجام می‌دهند.

*Open-Entry/Open-Exit - «ورود آزاد/خروج آزاد»: ثبت نام به شیوهٔ ورود و خروج آزاد، نوعی ابزار اجرایی است. این ابزار با این هدف طراحی شده است تا آموزش مبتنی بر شایستگی و آموزش انفرادی را قابل اجرا، امکان‌پذیر و سودمندتر سازد. این شیوه به فراگیرنده اجازهٔ فعالیت‌های زیر را می‌دهد:

۱) هر زمانی که جایگاه کاری مناسبی وجود داشته باشد بتوانند دورهٔ حرفه‌ای مرتبط را بگذراند.

۲) در هر زمانی که شایستگی‌های مربوط به تکالیف کاری حاصل شد یا فراگیرنده به هر دلیلی تصمیم به ترک دوره گرفت، بتواند بدون پرداخت جریمه‌ای از دوره خارج شود.

به این ترتیب، نیازی نیست که کارآموزان فقط در روزهای خاصی در طول سال ثبت نام کنند و پس از پایان دوره از آن خارج شوند، همچنین لزومی ندارد که برای هفته‌ها، ماه‌ها یا سال‌هایی که قید شده است همچنان در برنامه‌ای باقی بمانند.

*Performance-Based training (PBT)- «آموزش(مهارت آموزی) مبتنی بر عملکرد»: این اصطلاح مشابه اصطلاح CBE (آموزش مبتنی بر شایستگی) است. معمولاً صنایع استفاده از این واژه را ترجیح می‌دهند.

* Performance checklist- «فهرست عملکرد»: فهرستی از معیارهای خاص و مبتنی بر استانداردهای حرفه‌ای واقعی است. این فهرست برای ارزیابی فرایند استفاده می‌شود. همچنین محصول تولید شده از سوی کارگر پس از انجام یک تکلیف کاری حرفه‌ای از این طریق مورد سنجش قرار می‌گیرد. درضمن در صورت نیاز، این فهرست‌ها باید رفتارهای کارگر و معیارهای زمانی عملکرد را نیز داشته باشد.

* Performance Standard- «استاندارد عملکرد»: معیارهایی است که کارآموز یا کارگر در هنگام انجام تکلیف کاری کسب می‌کنند.

* Process Analysis- «تحلیل فرایند»: شبیه تحلیل حرفه‌ای است. تحلیل فرایند مستلزم شناسایی وظایف و تکالیف کاری است که گروه ها یا تیم‌های کوچکی از کارگران با عناوین شغلی و مسئولیت‌های مختلف، تعدادی از عناوین شغلی مشترک را انجام دهند.

برای مثال، ممکن است یک مدیر یا جمعی از مهندسان، تکنسین‌ها و کارگران ماهر برای اجرای یک فرایند مشخص و مشترک منصوب شوند. شرکت‌های متعددی از این نوع تحلیل استفاده می‌کنند تا بتوانند استانداردهای ISO XXXX و QS XXXX را دریافت کنند.

* Resource Person- «فرد کارآزموده»: مربی متخصصی است که مسئولیت مستقیم دارد تا کارآموزان را هدایت کند و آن‌ها را در برنامه‌ریزی و انجام برنامه‌های توسعهٔ تخصصی‌شان یاری دهد. این فرد را فرد مرجع نیز می‌نامند.

* Resource-Material- «مواد و منابع(مراجع)»: محتواهایی که از طریق آن‌ها فراگیرندگان مهارت‌ها، شناخت و نگرش‌های لازم را برای انجام تکالیف کاری مربوطه به شغل کسب می‌کنند. این مواد و منابع می‌تواند شامل مواردی مانند: مواد چاپی، شنیداری-بصری، تجهیزات مورد استفاده در حرفه کامپیوترها، شبیه سازها، همکاران، مربیان، افراد مرتبط با رشته یا گروه، کارورزان، بحث‌های گروهی و سخنرانی‌ها باشد.

*Skill- «مهارت»: توانایی انجام تکلیف کاری مرتبط با حرفه با میزانی از تجربه در یک حرفهٔ خاص است. مهارت ترکیبی از سه مؤلفهٔ کاملا وابسته به هم شامل: رفتار شناختی، عاطفی و روانی- حرکتی است. معمولاً مهارت‌ها انجام

بسیاری از تکالیف کاری را تداوم می‌بخشند.

*Step- «مراحل کار»: یکی از گام‌های انجام کار یا فعالیت‌هایی است که کارگر انجام می‌دهد تا تکلیف کاری را اجرا کند و به اتمام برساند. تنها تکمیل مراحل اجرای کار منجر به یک واحد کار معنادار نمی‌شود.

*Task- «تکلیف کاری»: فعالیتی کاری، مجزا و قابل مشاهده است که در محدودهٔ زمانی خاصی انجام می‌شود و به یک محصول، خدمت یا تصمیم منتهی می‌گردد. معمولاً در اغلب موارد، منظور از تکالیف کاری همان شایستگی‌هایی است که فراگیرنده یا کارآموز باید به دست آورد تا بتواند کارگر موفقی شود.

*Task Analysis- «تحلیل تکلیف کاری»: در فرایند تجزیه تحلیل هر تکلیف کاری، مراحل کار، استانداردهای عملکرد، ابزارها و تجهیزات مورد نیاز تعیین می‌شود. همچنین دانش مرتبط، ایمنی، نگرش‌ها و تصمیم‌هایی که از کارگران انجام دهندهٔ کار انتظار می‌رود اخذ کنند را مورد بررسی قرار می‌دهند و مشخص می‌کنند.

*List Task- «فهرست تکلیف کاری»: فهرستی از وظایف و تکالیف کاری است که کارگران در حرفه‌ای معیّن انجام می‌دهند. معمولاً این تکالیف را کارگران یا نزدیک‌ترین سرپرستان آنان تایید و ارزیابی می‌کنند.

*Task Statement- «جمله یا عبارت مربوط به تکلیف کاری»: توصیفی از یک واحد کاری معنا دار است. معمولاً جملهٔ تکلیف کاری یک فعل کنشی، یک مفعول یا پذیرندهٔ فعل و یک یا چند وابستهٔ توصیفی دارد. این عبارت معرّف قسمتی از فعالیت‌های تخصصی شغل است که پس از اجرا، کارفرما یا مشتری هزینهٔ آن را پرداخت می‌کند.

*Verification- «راستی آزمایی یا تایید»: فرایندی است که در آن تعدادی از افراد خبره به بررسی جمله‌های تکلیف کار و شایستگی‌های مرتبط با آن می‌پردازند. این جمله‌ها همان جمله‌هایی است که از طریق تحلیل حرفه‌ای شناسایی شده اند. افراد خبره ضمن فرایند راستی آزمایی هر یک از جمله‌ها را تصویب می‌کنند و یا مردود می‌شمارند. همچنین سوال‌های دیگری مانند میزان دشواری یادگیری تکلیف کاری نیز مطرح می‌شود. بررسی کنندگان معمولاً از میان کارگران شاغل یا نزدیک‌ترین سرپرستان آنان انتخاب می‌شوند. فرایند راستی آزمایی را اعتبار یابی(اعتبار بخشی) هم می‌گویند.

ضمیمهٔ D

تربیت و آموزش مبتنی بر شایستگی (CEE)

ضمیمهٔ D

تربیت و آموزش مبتنی بر شایستگی(CBE)

رویکردی موثر و واقع گرا در تربیت و آموزش

نوشتهٔ: رابرت ای.نورتون

در رویکرد تربیت و آموزش به صورت سنتی معمولاً عنصر یادگیری متغیر و عنصر زمان ثابت است. زمانی که می‌گوییم یک واحد درسی نیاز به ساعات زیادی برای آموزش دارد، به وضوح رویکرد تاریخی و غیر موثر تربیت و آموزش سنتی را پذیرفته‌ایم. در حقیقت اختصاص تعداد ساعات معین برای هر واحد درسی، برنامه‌ریزی و اجرای آموزش را آسان می‌کند، لذا نوعی مزیت محسوب می‌شود که نمی‌توان به آسانی آن را نادیده گرفت. در این شرایط، معمولاً برنامهٔ تدریس به گونه‌ای تنظیم می‌شود که در مدت زمان تعیین شده، اطلاعات بسیار زیادی را پوشش دهد. در این راستا برنامه‌ریزان و مدرسان امیدوارند که فراگیرندگان و کارآموزان محتوای کافی و مورد نیاز را فرا گیرند و موفق شوند. امروزه بسیاری از افراد احساس می‌کنند که زمان آن فرا رسیده است تا دست‌اندرکاران آموزش و تربیت در صدد اجرای برنامه‌هایی باشند که در آن عنصر یادگیری، ثابت و عنصر زمان، متغیر باشد. در عصر حاضر، در بسیاری از ایالت‌ها از جمله نیویورک، کنتاکی، فلوریدا، کارولینای شمالی، اوهایو، تگزاس، ویسکانسین و پنسیلوانیا، مربیان آموزش‌های فنی حرفه‌ای سخت تلاش می‌کنند تا عملیاتی کردن این فرایند را در برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای محقق سازند. اجرای این رویکرد تنها از طریق پیاده کردن آموزش مبتنی بر شایستگی [Competency-Based Education : CBE] امکان پذیر است.

آموزشگران تجارت و صنعت، عموماً برنامه‌های تربیت مبتنی بر عملکرد یا [Performance-Based Education : PBE] یا آموزش و یادگیری مبتنی بر عملکرد [Performance-Based Instruction : PBI] را مطرح می‌کنند. شرکت‌های بیسار زیادی از قبیل موتورولا، دوفاسکو، ای تی و تی، اریکسون، جنرال موتورز و یونایتد ایرلاینز خواستار برنامه‌هایی هستند که کارآموزان آن‌ها طوری تربیت شوند که بتوانند با سطوح بالای کیفیت و کارآیی عمل کنند.

پیش از ادامهٔ بحث، لازم است یادآوری کنم که اصطلاحات و سرواژه‌های این نوع برنامه‌ها مانند CBE، PBE، PBI و CBI بسیار گسترده هستند. صرفنظر از عناوین خاصی که به این برنامه‌ها داده می‌شود، این برنامه‌ها باید دارای ویژگی‌هایی باشند که بتوانند آموزش و تربیت مبتنی بر شایستگی یا عملکرد را محقق سازند. در ادامه به شرح این ویژگی‌ها می‌پردازیم.

برای درک کامل مفهوم تربیت و آموزس مبتنی بر شایستگی(CBE)، باید از عناصر ضروری و ویژگی‌های مطلوب چنین برنامه‌هایی آگاهی داشته باشیم[۱].

در این رویکرد پنج عنصر ضروری به شرح زیر وجود دارد:

۱- شناسایی دقیق شایستگی‌هایی از قبل و تایید عمومی آن:

در این ویژگی سطوح و نوع شایستگی‌های اولیهٔ فراگیرندگان برای ورود به حرفه شناسایی می‌شود. لازم است، کارشناسانی که در آن رشته تخصص دارند، ارتباط سطوح شایستگی‌ها را تایید کنند و پس از تایید به اطلاع عموم برسانند. فراگیرندگان، کارآموزان و همهٔ افرادی که علاقه‌مند هستند که بدانند این برنامه برای تدریس چه محتوایی طراحی شده است.

---

۱ – عناصر ضروری و ویژگی‌هایی که در این قسمت ارائه می‌شود از نشریهٔ "دستیابی به رویکردهای بالقوهٔ تربیت معلم مبتنی بر عملکرد" برداشت شده است. توصیه‌ها: مجموعه‌های رسالهPBTE: شمارهٔ ۱۶ (واشنگتن، دی‌سی: انجمن آمریکایی دانشکده‌های تربیت معلم، ۱۹۷۴).

۲- بیان شفاف و صریح معیارهای دسترسی به ارزشیابی صحیح، شرایط ارزشیابی و اطلاع رسانی عمومی آن:

در این ویژگی درنظر داریم که اهمیت ارزشیابی بخش‌های مختلف واحدهای درسی را به حدس و گمان واگذار نکنیم و دقیقاً به فراگیرندگان و کارآموزان بگوییم که عملکرد آن‌ها چگونه ارزشیابی خواهد شد. اجرای این روش ما را وادار می‌سازد که از رویکرد ارزشیابی به صورت هنجارگرای سنتی پرهیز کنیم. رویکرد ارزشیابی هنجارگرای سنتی تمرکز بر مقایسهٔ پیشرفت یک فراگیرنده با پیشرفت سایر فراکیرندگان دارد. در رویکرد مبتنی بر شایستگی رویکرد معیارگرا است و پیشرفت هر فراگیرنده با معیارهای از پیش تعیین شده مقایسه می شود. این معیارها از قبل مشخص می شود و به اطلاع همهٔ افراد ذینفع می‌رسد.

۳- تمهید تدابیر لازم برای پیشرفت فردی و ارزشیابی هر یک از شایستگی‌های مشخص شده در برنامهٔ آموزشی:

در این ویژگی توصیه می شود که فرصتی در اختیار هر فراگیرنده قرار گیرد تا بتواند شایستگی‌های مهم تعیین شده در برنامهٔ آموزشی را پرورش دهد. همچنین باید فرصتی در اختیار هر فراگیرنده قرار گیرد تا بتواند اکتساب هر یک از شایستگی‌های مرتبط با حرفه یا شغل را اثبات کند. این ویژگی پیامدهای چشمگیری برای آموزش انفرادی در برنامه‌های CBE تا بالاترین سطح و تعیین نوع مواد آموزشی موردنیاز برای عملی کردن فرایند آموزش انفرادی دارد.

۴-درنظر گرفتن سنجشِ شایستگی با درنظر گرفتن دانش و نگرش‌های فراگیرنده و توجه به اجرای عملی شایستگی بعنوان منبع اصلی شواهد و مدارک:

سطح انتظار در آموزش مبتنی بر شایستگی(CBE) فراتر از آموزش‌های سنتی است. در آموزش‌های سنتی، از فراگیرندگان انتظار می‌رود که "چگونگی" و "چرایی" اشیاء و اماکن را بدانند، اما در آموزش CBE علاوه بر موارد ذکر شده، تاکید خاص بر "توانایی انجام" نیز دارد. همچنین فراگیرندگان و کارآموزان، برای انجام صحیح یک تکلیف کاری نیاز به دانش و نگرش‌های مرتبط نیز دارند. یادآور می شود که تنها کسب دانش و نگرش‌های لازم و ضروری، توانایی واقعی فراگیرنده را در انجام صحیح و کامل شایستگی‌های کسب شده تضمین نمی‌کند. با توجه به این عنصر مهم در برنامهٔ آموزشی CBE، بسیاری از دیگر برنامه‌های آموزشی با کمبود مواجه می شوند. زیرا اثبات شایستگی و سنجش، بر آزمون‌های شناختی با استفاده از کاغذ و قلم تکیه می‌کنند. با اینکه می‌توان از چنین ابزار و مقیاس‌هایی به طور مناسب برای سنجش دانش استفاده کرد ولی لازم است ابزارهای سنجش مکمل مانند ابزارهای عملکرد مدار، فرایند، محصول و فهرست‌های نگرشی نیز به کار رود. همچنین کاربرد ابزارهای سنجشی که امکان ارزیابی توانایی واقعی فراگیرنده در انجام شایستگی‌های مورد انتظار را فراهم می‌آورد، ضروری است.

۵- درنظر گرفتن سرعت فراگیرندگان و کارآموزان در اجرای برنامهٔ آموزشی و تعیین پیشرفت با توجه به کسب شایستگی‌های مشخص شده:

در این ویژگی، زمان اجرای آموزش و یادگیری، ثابت است؛ بنابراین باید شرایط اجرای آموزش انفرادی را فراهم آورد. با اینکه پیشرفت فراگیرندگان وابسته به کسب شایستگی‌ها در سطوح تعریف شده است، ولی می‌توان با برنامه‌ریزی دقیق محدودیت‌های زمانی معقولی را جهت اجرای آموزش و رسیدن به شایستگی مطلوب برای فراگیرندگان در نظر گرفت.

برخی ممکن است این ویژگی را به این گونه تعبیر کنند که فقط دانش‌آموز مسئول پیشرفت خود است، درحالی که در برنامه‌ریزی CBE مسئولیت یادگیری بر عهدهٔ فراگیرنده و آموزشگر است.

در ادامه تعداد هفت ویژگی مطلوب برنامهٔ CBE را ملاحظه می‌کنید:

به جای این که فرایند اجرای آموزش براساس سرعت گروه پیش‌برود، با استفاده از آموزش انفرادی، با بیشترین سرعت ممکن ادامه می‌یابد و به نتیجهٔ مطلوب می‌رسد.

تجارب یادگیری از طریق بازخوردهای پی در پی هدایت می شود.

تاکید عمده بر این است که به فراگیرندگان کمک شود تا صلاحیت‌های لازم برای دانش‌آموختگی در این برنامه را کسب کند.

آموزش مبتنی بر زمان نیست و بر اساس پیشرفت فرد انجام می‌شود.

آموزش به میزان قابل توجهی رشته-محور و مبتنی بر مشکلات و موقعیت‌های واقع بینانهٔ کار است.

آموزش به صورت پودمانی(Modular) به اجرا در می‌آید. در فرایند اجرای آموزش از مواد آموزشی مربوط به فعالیت‌های یادگیری اجباری و اختیاری توأم استفاده می‌شود. به این ترتیب میزان انعطاف‌پذیری افزایش می‌یابد و سبک‌های مختلف یادگیری نیز در نظر گرفته می‌شود.

در مجموع این برنامه با دقت و به صورت منسجم برنامه ریزی شده است. زیرا در فرایند برنامه‌ریزی کارکنان علاقمند مشارکت دارند و از داده‌های ارزشیابی نیز برای بهبود برنامه‌ها استفاده می‌کنند.

به منظور کمک بیشتر در تجسم تعدادی از تفاوت‌های عمده بین برنامه‌های آموزش و تربیتCBE و برنامهٔ سنتی، در ادامه، ۱۲ عامل مرتبط با هر یک از این برنامه‌ها ارائه می‌شود. درواقع تعداد کمی از برنامه‌های آموزشی موجود دارای معیارهای ذکر شده در این برنامه‌ها هستند. از آن جا که برنامه‌های درحال اجرا، ممکن است از نظر محتوا و اجرا در حدفاصل دو برنامهٔ CBE و سنتی قرار داشته باشد، مقایسهٔ این دو به ما کمک می‌کند تا بتوانیم تعدادی از تفاوت‌های اساسی و ذاتی هر دو رویکرد را به طور خلاصه بیان کنیم.

مقایسهٔ برنامه‌های آموزشی با رویکرد سنتی و رویکردCBE

برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای سنتی	برنامه های آموزش حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی
۱- مبتنی بر محتوا	مبتنی بر شایستگی
۲- مبتنی بر زمان	مبتنی بر عملکرد
۳- اجرا بر اساس سرعت گروهی	اجرا بر اساس سرعت فردی
۴- توجه به نیازهای گروهی	توجه به نیازهای فردی
۵- دریافت بازخورد با تاخیر	دریافت بازخورد فوری
۶- موارد آموزشی شامل کتاب درسی و کتاب کار	موارد آموزشی شامل پیمانه‌ها و رسانه‌های آموزشی
۷- تجربهٔ رشته‌ای محدود	یادگیری در رشته
۸- اجرا به صورت سخنرانی و نمایش	اجرا به کمک افراد متخصص
۹- توجه به اهداف کلی	توجه به اهداف خاص مرتبط با شایستگی
۱۰- توجه به معیارهای ذهنی	توجه به معیارهای عینی
۱۱- ارزشیابی به صورت هنجار-مرجع	ارزشیابی به صورت معیار-مرجع
۱۲- ارائهٔ نمرات نهایی	کسب شایستگی فراگیرنده

چنان چه شما در حال اجرای برنامۀ CBE خاص خود باشید یا در جایگاه ارزشیابی برنامه‌هایی باشید که دیگران اجرا می‌کنند، یا در اجرای برنامه‌ها به سایر معلمان و مربیان کمک می‌کنید، در هر صورت نیاز به ابزارهای ارزشیابی رسمی دارید. با درنظر گرفتن عناصر ضروری و ویژگی‌های مطلوبی که باید وجود داشته باشد، یک "فهرست ارزشیابی برای برنامۀ آموزشی مبتنی بر شایستگی" تهیه شده است (رجوع کنید به نمودار ۱). این فهرست می‌تواند شما را در ارزشیابی برنامه‌های آموزشی CBE یاری کند. لازم به یادآوری است که ایالت‌ها، نظام‌های تحصیلی و شرکت‌های مختلف، فلسفه‌های متفاوتی در مورد چیستی CBE دارند. لذا براساس نوع فلسفۀ تعریف شده می‌توان فهرست را به گونه‌ای تغییر داد تا با فلسفه‌های مورد نظر منطبق شود. با وجود تعاریف و فلسفه‌های متعدد، احساس می‌شود که معیارهای فهرست شده، معرّف حداقل عناصر موردنیاز برنامه هستند. بنابراین برای اطمینان از کیفیت کلی برنامۀ مورد ارزشیابی، معمولاً این عناصر ضروری شناخته شده‌اند. امیدواریم بتوانید از این ابزار به شیوه‌ای مثبت بهره بگیرید و اجرای برنامه‌های CBE با کیفیت مطلوب را بیشتر ترویج کنید. این نوع برنامه‌ها، نیازهای تربیتی و آموزشی جوانان و بزرگسالان ما را بهتر برآورده می‌کنند.

راهنمای یادگیری: نمون‌برگ آزمون عملکرد(نمودار ۱- نمونه‌ای از نمون‌برگ آزمون عملکرد- راهنمای یادگیری)

<table>
<tr><td colspan="2">تاریخ</td><td>نام فراگیرنده</td></tr>
<tr><td colspan="2">نوبت آزمون
اول ☐ دوم ☐ سوم ☐</td><td>شایستگی : زدن چمن</td></tr>
<tr><td>سطوح عملکرد</td><td>سطح شایستگی کسب شده</td><td>دستور کار</td></tr>
<tr><td colspan="2">۴- فراگیرنده این مهارت را بدون وجود سرپرست انجام می‌دهد و در صورت بروز مشکل، ابتکار عمل و انعطاف‌پذیری دارد.</td><td rowspan="4">یک دستگاه چمن‌زن و یک زمین چمن در اختیار دارید که باید چمن‌زنی شود. شما باید چمن‌ها را بزنید. آموزشگر شما با استفاده از معیارهایی که در این فهرست آمده است، سطح شایستگی شما را در انجام این تکلیف کاری، تعیین می کند.</td></tr>
<tr><td colspan="2">۳- فراگیرنده بدون کمک یا نظارت این مهارت را به نحو شایسته انجام می‌دهد.</td></tr>
<tr><td colspan="2">۲- فراگیرنده این مهارت را به نحو شایسته انجام می‌دهد، اما نیاز به نظارت و/ یا کمک دارد.</td></tr>
<tr><td colspan="2">۱- فراگیرنده بخش‌هایی از این مهارت را به نحو شایسته انجام می‌دهد. اما به کمک و/یا نظارت قابل توجهی نیاز دارد.</td></tr>
</table>

			استانداردهای عملکرد **معیارها زمانی پذیرفته می‌شود که پاسخ آن‌ها "بله" یا "مناسب نیست" باشد**
			۱- با مشتری، برخورد مؤدبانه دارد و به وی احترام می‌گذارد ۲- در صورتی که لازم باشد، روغن مورد نیاز را به دستگاه اضافه می‌کند.(بررسی درجه روغن) ۳- در صورت نیاز، مخزن بنزین را پر می‌کند.(توجه به سطح بنزین) ۴- دستگاه چمن‌زن را برای ارتفاع برش مطلوب تنظیم می‌کند. ۵- در صورت نیاز، کیسهٔ زباله را به دستگاه متصل می‌کند.(با توجه به نوع دستگاه) ۶- موتور دستگاه چمن‌زن را با دقت و احتیاط و براساس معیارهای زیر راه‌اندازی می‌کند: الف- دستگاه چمن‌زن را روی زمین صاف قرار می دهد. ب- از تمیزی همهٔ اشیاء و اجزاء مرتبط مطمئن می شود. پ- بر اساس معیارهای تعیین شده و سرعت مناسب اقدام به روشن کردن موتور می‌کند. ت- از وسایل ایمنی مانند لباس و کفش ایمنی استفاده می‌کند. ث- دریچهٔ سوخت و ساسات را طوری تنظیم می‌کند که دستگاه بدون لرزش کار کند. ۷- چمن‌ها را براساس الگوی درخواستی می‌زند. ۸- همهٔ محوطهٔ چمن کاری شده را زده است. ۹- دستگاه چمن‌زن را با احتیاط و براساس معیارهای زیر جا به جا و هدایت می‌کند. الف- اشیاء زاید را از روی سطح چمن کاری شده برمی‌دارد. ب- بچه‌ها و حیوانات را به فاصلهٔ ایمن از دستگاه دور نگه می‌دارد. پ- چمن‌ها را با سرعت استاندارد تعریف شده می‌زند. ۱۰- خرده‌های چمن را طبق درخواست مشتری جمع‌آوری می‌کند. ۱۱- متناسب با کار انجام شده، دستمزد قابل قبولی را درخواست می‌کند. ۱۲- کار چمن‌زنی را در زمان مناسب و قابل قبول به اتمام می رساند. ۱۳- دستگاه چمن‌زن را براساس استانداردهای تعریف شده برای استقرار در انباری آماده می‌کند. ۱۴- دستگاه چمن‌زن را به انباری باز می‌گرداند. ۱۵- از مشتری(کارفرما) تشکر می‌کند.

(نمودار۲- فهرست وارسی ارزشیابی برنامهٔ آموزشی مبتنی بر شایستگی)

برنامه...........

نام...............

تاریخ...........

راهنمای کار: مشخص کنید در برنامهٔ مورد ارزشیابی، ویژگی‌های هریک از عناصر اساسی ذکر شده در زیر تا چه اندازه در حد مطلوب محقق شده است. با توجه به سطح تحقق در مربع مربوطه علامت بزنید.

- ویژگی‌های اساسی	سطح تحقق			
	ضعیف	مناسب	خوب	عالی
۱- شایستگی‌هایی که باید کسب شوند: الف- به دقت شناسایی شده‌اند ب- از سوی کارشناسان محلی تایید شده اند پ- اطلاع رسانی شده‌اند	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
۲- معیارهای ارزشیابی برای هر یک از شایستگی‌های تایید شده: الف- از تحلیل شایستگی‌ها استخراج شده‌اند ب- با ذکر شرایط به طور شفاف بیان شده‌اند پ- اطلاع رسانی شده‌اند	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
۳- برنامهٔ آموزشی براساس .... تدوین شده است. الف- ایجاد هر شایستگی در فرد ب- سنجش هر شایستگی در فرد	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐
۴- در سنجش شایستگی فراگیرندگان: الف- دانش درنظر گرفته می‌شود ب- نگرش‌ها منظور می‌شود پ- اجرای عملی شایستگی به عنوان اساس و پایه ضرورت دارد	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
۵- پیشرفت فراگیرندگان در این برنامه: الف- با سرعت خاص هر فراگیرنده تنظیم می شود ب- از طریق اثبات شایستگی‌های کسب شده تعیین می‌شود - ویژگی‌های خواسته شده(موردنظر)	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
۶- اجرای آموزش تا بالاترین حد ممکن به صورت انفرادی اجرا می‌شود	☐	☐	☐	☐
۷-با استفاده از بازخورد پی در پی، تجارب یادگیری فراگیرنده هدایت می‌شود	☐	☐	☐	☐
۸- تاکید عمده بر کسب صلاحیت‌های موردنیاز پس از دانش‌آموختگی فراگیرندگان است	☐	☐	☐	☐
۹- آموزش مبتنی بر سرعت فردی است نه مبتنی بر زمان	☐	☐	☐	☐
۱۰- آموزش رشته محور است و با استفاده از شرایط واقع بینانهٔ کار و تجارب عملی موجود در هر شغل، برنامه‌ریزی شده است.	☐	☐	☐	☐
۱۱- مواد آموزشی به صورت: الف- پیمانه‌ای(پودمانی-مدولار) است ب- تعدیل شده است پ- برای هر دو دسته از فعالیت‌های یادگیری اجباری و اختیاری، انعطاف پذیر است	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
۱۲- همهٔ برنامهٔ آموزشی با دقت برنامه‌ریزی شده و منسجم است. همچنین برای بهبود برنامه از داده‌های ارزشیابی استفاده می‌شود.	☐	☐	☐	☐

سطح تحقق: چنان‌چه یک برنامهٔ CBE کاملاً محقق شده باشد، پاسخ همهٔ موارد "عالی " است. اگر پاسخ یکی از موارد "ضعیف" یا "مناسب" باشد، باید با هماهنگ کنندهٔ برنامهٔ آموزشی مبتنی بر شایستگی مرکز جلسه‌ای بگذارید و تعیین کنید که چه تغییراتی لازم است و چگونه می‌توانید کمک بگیرید تا تغییرات را اعمال کنید.

ضمیمهٔ E
تاریخچه مختصر دیکوم

ضمیمهٔ E
تاریخچهٔ مختصر دیکوم
I- کلینتون، گروه شغلی آیوا

در سال ۱۹۶۶، روش دیکوم(Developing A CurriculUM)، رویکرد جدیدی را برای تهیهٔ برنامه‌های درسی ارائه کرد. در این روش فرایند ارزشیابی جدیدی نیز برای برنامه‌های آموزش‌های فنی حرفه‌ای پیشنهاد شد. در ابتدا این برنامه با تلاش مشترک مراکز "شعبهٔ پروژه‌های آزمایشی، بخش نیروی انسانی و مهاجرت کانادا" و "موسسهٔ آموزش عمومی نیویورک"، که سرپرستی برنامهٔ گروه شغلی زنان را در آیوای کلینتون برعهده داشت به اجرا درآمد. مقصود از تلاش‌های اولیه در "کلینتون"، تهیهٔ نوعی راهنمای برنامهٔ درسی بود که میزان مشارکت کارآموزان را در برنامهٔ آموزشی و برنامه‌ریزی جهت رسیدن به اهداف تعریف شده، افزایش دهد. حاصل کار آن‌ها یک نمایش گرافیکی از برنامهٔ درسی بود که به چارت زمانی میله‌ای مشابهت داشت. در ادامهٔ این تلاش‌های اولیه، یک کارگاه دیکوم آزمایشی برای یک حرفهٔ معمولی در کانادا تهیه شد. برای آنکه مدلی برای کاربردهای بیشتر تهیه شود دیکوم آزمایشی در سال ۱۹۶۸ به شرکت‌های نیو استارت به منظور اجرای مراحل برنامه‌ریزی آن‌ها، معرفی گردید. شرکت ثبت شدهٔ نوا اسکوشیا نیو استارت، ایدهٔ کارگاه دیکوم را پذیرفت، زیرا شرایط موجود در آن به گونه‌ای بود که رویکردی تازه را در تدوین برنامهٔ درسی می‌طلبید. بدلیل ماهیت ماموریت نیو استارت، لازم بود سریعاً به نیازهای بزرگسالانی که در فقر به سر می‌بردند و محروم بودند پاسخ داده شود. این موضوع به نوبهٔ خود، ضرورت یک اقدام فوری در برنامه‌ریزی آموزشی و توصیف آن در قالب برنامه‌های درسی را ایجاب می‌کرد[۱].

دانشکدهٔ هلند، شارلوت تاون، پی.ای.آی. کانادا

در سال ۱۹۶۹ با تلاش‌های رئیس دانشکدهٔ هلند آقای دونالد گلدنینگ[۲]، و متخصص تدوین برنامه، لاری کافین[۳]، دانشکدهٔ هلند ایدهٔ اجرای کارگاه دیکوم را قبول کرد. همچنین پذیرفت که اجرای دیکوم به عنوان مبنای تدوین همهٔ برنامه‌های آموزشی آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. پس از آن، در سر تا سر کانادا، بسیاری از دانشکده‌های بعد از دورهٔ متوسطه، بطور گسترده از فرایند اجرای دیکوم استفاده کرده‌اند. مثلاً دانشکدهٔ هامبر تورنتو که ویژهٔ هنرهای کاربردی و تکنولوژی است، از این فرایند استفاده کرده و هم اکنون به عنوان مرکز خدمات مبادلهٔ جداول دیکوم خدمات مختلفی را ارئه می‌دهد.

مرکز ملی پژوهش در آموزش حرفه ای

رابرت.ای.نورتون[۴] و جیمز.بی.همیلتون[۵] در ماه می ۱۹۷۵ در دانشکدهٔ هلند اخبار مربوط به فرایند اجرای دیکوم را از لاری کافین شنیدند. آن‌ها در کارگاه آموزشی ویژهٔ افراد متخصص در زمینهٔ تربیت معلم مبتنی بر عملکرد(PBTE) شرکت کرده بودند.

---

۱ – برگرفته از دیکوم آر.ای.آدامز: رویکردهایی برای یادگیری و ارزشیابی برنامهٔ درسی در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، اوتاوا، کانادا، ۱۹۷۵ ص ۲۳
۲- Donald Glendenning
۳- Larry Coffin
٤-Robert E.Norton
٥- James B.Hamilton

[Performance-based teacher eduction = PBTE]

در ژانویهٔ ۱۹۷۶، رابرت ای نورتون به منظور تسهیل نخستین دیکومی که در مرکز ملی اجرا می‌شد، آقای لاری کافین را به کار گماشت. در آن کارگاه تحلیل شغل رئیس آموزش حرفه‌ای به اجرا درآمد.

در دسامبر ۱۹۷۶، نورتون یک کارگاه دیکوم در مورد شغل دستیار حقوقی برای مرکز "خدمات محتوای آموزشی کلورادو" در دانشگاه ایالتی کلورادو، فورت کولینز، بعداً ویلی بی لوئیس۱۱ و فیلیپس جی آبت۲۲ تعداد زیادی تحلیل حرفه‌ای دیکوم را برای بخش آموزش دانشگاه ایالتی کلورادو اجرا کردند. در اکتبر ۱۹۷۷، نورتون تحلیلی را در مورد شغل معلم حرفه‌ای تسهیل کرد که این معلم در حال پیاده کردن آموزش مبتنی بر شایستگی در مرکز ملی بود. در فوریهٔ ۱۹۷۸، نورتون در دو کارگاه ملی که بودجهٔ آن از سوی USOE-EPDA تأمین می‌شد، به تشریح و ترویج فرایند دیکوم به عنوان رویکردی دیگر برای تحلیل حرفه پرداخت. یکی از کارگاه‌ها مربوط به "تربیت مدیران مبتنی بر شایستگی [Competency-based administatot education=CBAE] مربوط به تربیت کارکنان مبتنی بر شایستگی [Competency-based staff development = CBSD] بود

در آوریل ۱۹۷۸، رئیس دانشکدهٔ دولتی کالدول و موسسهٔ فنی "هادسن" در کارولینای شمالی از آقای رابرت نورتون درخواست کرد تا تحلیلی در مورد شغل فناور رادیولوژی انجام دهد. بلافاصله پس از آن در آگوست ۱۹۷۸، نورتون در دانشکدهٔ فنی تری-کاونتی(پندلتون، کارولینای جنوبی) تحلیلی در مورد شغل متخصص آموزشی ویژهٔ کنسرسیوم ACCT اجرا کرد.

در سال ۱۹۷۹، تعدادی درخواست برای اجرای کارگاه‌های دیکوم دریافت گردید و در دانشکده‌های دولتی مختلف و همچنین در مرکز ملی، تحلیل‌هایی توسط آودنی میلر-بیچ۳۳، جیمز بی.همیلتون، رابرت ای.نورتون، کارن کوئین۴۴ و معدودی دیگر از کارکنان صورت گرفت. همچنین تعدادی از افراد که عضو مرکز ملی نبودند و اکثر آنان برای آموزش دیدن به دانشکدهٔ هلند رفته بودند نیز شروع به اجرای کارگاه دیکوم کردند.

در مارس ۱۹۸۲، از سوی دانشکدهٔ فنی تریدنت(شارلستون، کارولینای جنوبی) ازآقای رابرت ای.نورتون درخواست شد تا هم تحلیلی را برای شغل مکانیک صنعتی اجرا کند و همزمان تعداد سه نفر تسهیل‌گر دیکوم را برای دانشکده، آموزش دهد. برای کارگاه دیکوم اجرا شده، یک کتاب راهنمای تسهیل‌گر دیکوم تهیه شد که به چاپ نرسید.

در اکتبر ۱۹۸۲، آکادمی ملی به سرپرستی مارک نیوتون۵۵ و آودنی میلر-بیچ مقدمات لازم را فراهم آوردند تا یک کارگاه دیکوم را در مورد شغل تسهیل‌گر دیکوم در مرکز ملی به اجرا درآورند. در این کارگاه تحلیل حرفهٔ تسهیل‌گر دیکوم صورت گرفت که به کمک آن مبنایی پژوهشی برای تدوین نخستین کتاب راهنمای دیکوم و رهنمودهایی برای تهیهٔ برنامهٔ تدوین شدهٔ آموزش تسهیل‌گر دیکوم فراهم آمد.

در ژانویهٔ ۱۹۸۳، رابرت ای.نورتون افرادی را در کشور ونزوئلا آموزش داد و به آن‌ها کمک کرد تا در ماراکای، تحلیل دیکوم را در مورد شغل بازرس حرفه‌ای انجام دهند. طی همان هفته، جیمز همیلتون در ماراکای یک کارگاه دیکوم را در مورد شغل آموزشگر تحلیل کرد. همچنین در نوامبر ۱۹۸۳، برنامهٔ آشنایی با طرز کار دیکوم را در جاکارتای اندونزی برای ادارهٔ منطقه‌ای آسیا-اقیانوسیه مربوط به سازمان بین‌المللی ILO/APSDEP اجرا کرد. در تحلیل شغل

۱- Wiley B.Lewise
۲- Phyliss J.Ab
۳- Audni Miller-Beac
٤- Karen Quinn
٥-Mark Newton

آموزشگر و مربی فنی و حرفه‌ای، حدود ۲۵ نفر از ۱۱ کشور شرکت کرده بودند.

در ژانویهٔ ۱۹۸۴، آودنی میلر-بیچ، جیمز بی.همیلتون و رابرت ای.نورتون یک برنامهٔ آموزشی رسمی دیکوم را طراحی و اجرا کردند تا سایر کارکنان مرکز ملی را برای پذیرفتن پاره‌ای از مسئولیت‌های تسهیل کارگاه‌های دیکوم آماده سازند.

در جولای ۱۹۸۴، مرکز ملی، اولین موسسهٔ آموزش دیکوم رسمی خود را برای ۱۲ داوطلب تاسیس کرد. این داوطلبان با دقت تمام و از کشورهای آمریکا، کانادا و پاکستان انتخاب شده بودند.

دومین موسسهٔ آموزش دیکوم در اکتبر ۱۹۸۴ و در دانشکدهٔ دولتی کالدول و موسسهٔ فنی در هادسون کارولینای شمالی برگزار شد. سومین موسسهٔ آموزش دیکوم در مارس ۱۹۸۵ در دانشکدهٔ بروک هاون برگزار شد. این دانشکده عضو ناحیهٔ دانشکدهٔ دولتی دالاس کاونتی است.

سایر کارگنان عمده دیکوم در ایات متحده

سایر کارکنان عمدهٔ دیکوم در ایالت متحده

کارکنان مرکز آموزش و تربیت برای استخدام(Center on Education and Training for Employment =CETE) از سال ۱۹۷۶ به بعد معمولاً بیش از ۵۰۰ کارگاه دیکوم اجرا کرده‌اند. غیر از این مرکز، شاید مهم‌ترین کاربر دیکوم "مرکز خدمات محتوای برنامهٔ درسی "در دانشگاه ایالتی کلورادو در فورت کالینز باشد که در آنجا ویلی لوئیس و دیگران بیش از ۵۰ کارگاه اجرا کرده‌اند. سایر کاربران و برگزارکنندگان اولیهٔ دیکوم عبارت از تیم نولان۱۱ برای کنسرسیوم AACT در دانشکدهٔ فنی تری کاونتی، پندلتون، کارولینای جنوبی؛ جک هریس۲۲ از موسسهٔ فنی استارک؛ کانتون اوهایو؛ کن کایر۳۳ عضو هیئت آموزشی فنی و جامع ایالتی کلمبیا، کارولینای جنوبی؛ "بتی هاو۴۴" مدیر توسعهٔ آموزشی دانشکدهٔ فنی تریدنت، شارلستون؛ کارولینای جنوبی؛ دان آلتیری۵۵، رئیس دانشکدهٔ دولتی کالدول و موسسهٔ فنی، هادسون، کارولینای شمالی، لورا کاپ۶۶ هماهنگ کنندهٔ برنامهٔ درسی CBE در دانشکدهٔ دولتی سامینول، سنفورد فلوریدا؛ و ماریلین پیترسون۷۷، متصدی توسعهٔ آموزشی در موسسهٔ فنی دورام، دورام کارولینای شمالی بودند. در اواسط دههٔ ۱۹۸۰، شبکهٔ مرکزی شرق مخصوص هماهنگی برنامهٔ درسی در اسپرینگ فیلد، ایلینویز، نیز شروع به استفاده و حمایت از فرایند دیکوم کرد. در اواخر دههٔ ۱۹۸۰، دیو فلامبوم۸۸، دنیس فیبر۹۹ و عده‌ای دیگر در دانشکدهٔ دولتی دانداک، بالتیمور، مریلند، در شمار کاربران عمدهٔ فرایند دیکوم درآمدند و اشخاص بسیار زیادی از ایالت مریلند و ایالت‌های مجاور را آموزش داده‌اند. موسسهٔ ملی آزمون سازی شایستگی حرفه‌ای(NOCTI) [The National Occupational Competency Testing Institute=NOCTI]

در بیگ رپیدز، میشیگان، بطور گسترده‌ای از فرایند دیکوم استفاده کردند تا سازه و مبنای استواری را برای فعالیت‌های تهیهٔ آزمون خود فراهم نمایند.

۱-Tim Nolan
۲- Jack Harris
۳-Ken Kyre
٤- Behy Howe
٥- Don Altieri
٦- Laura Capp
٧- Marilyn Peterson
٨- Dave Flumbaum
٩- Dennis Faber

مرکز تربیت و آموزش برای استخدام

رابرت ای.نورتون مدیر برنامهٔ دیکوم در CETE(=مرکز تربیت و آموزش برای استخدام) موسسات آموزشی و کارگاه‌های دیکوم را به صورت متعدد برگزار و اجرا کرده است. وی این فعالیت‌ها را در سطح ملی و بین‌المللی برای تعداد بسیار زیادی از شرکت‌ها، مدارس، دانشکده‌ها، دانشگاه‌ها و ادارات دولتی ایالتی و فدرال برگزار کرده است. آقای نورتون و مرکز CETE هم اکنون به طور متوسط بیش از یک موسسه را در هر ماه هدایت می‌کنند. بعضی از این موسسات را یک شرکت یا ادارهٔ خاصی درخواست کرده و میزبانی آن را بعهده می‌گیرد. در حالی که بقیه از سوی مرکز "تربیت و آموزش برای استخدام" و یا یک ادارهٔ هماهنگ کننده، پشتیبان مالی و میزبانی می‌شوند.

به تدریج که شرکت‌ها آگاهی بیشتری در مورد مزایای دیکوم کسب می‌کنند، تقاضا برای آموزش و دریافت گواهینامهٔ دیکوم با کیفیت مطلوب افزایش می یابد.

تقاضا برای تربیت و آموزش با فرایند دیکوم در برنامه‌های "مدرسه تا کار" و "آمادگی فنی کارکنان" و افرادی که مایلند رابطهٔ بین مدارس و دانشکده‌های خود با بخش تجارت و صنعت را نزدیک‌تر بسازند هر روز بیش از پیش افزایش می‌یابد. همچنین تقاضاهای جدی از سوی مربیان و آموزشگران بین‌المللی رو به افزایش است. زیرا این افراد دریافته‌اند که همتایان و رقبای آن‌ها در ایالت متحده به منظور بهبود آموزش‌های خود از فرایند دیکوم استفاده می‌کنند.

در ادامه جدولی می‌آید که مشتریان بین‌المللی دیکوم مرکز تربیت و آموزش برای استخدام را نشان می‌دهد. در اسلایدهای موجود در ضمیمهٔ A اسامی بسیاری از شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و کشورهای اصلی که با این مرکز همکاری دارند، آمده است.

اسناد و مدارک ما نشان می‌دهد که تا امروز، مرکز تربیت و آموزش برای استخدام، حدود ۸۸ موسسهٔ آموزشی دیکوم را تاسیس و حمایت کرده است. در طی اجرای فرایند دیکوم در این موسسات، بیش از ۱۰۰۰ نفر از ۲۷ کشور آموزش دیده‌اند. لازم است یادآور شویم که بسیاری افراد دیگر در انجام این فعالیت‌های آموزشی به کارکنان مرکز کمک کرده‌اند. همیشه رابرت ای.نورتون و اسکات کراوز۱۱ شرکت کنندگان اصلی در مرکز تربیت و آموزش برای استخدام بوده‌اند. همچنین جیمز بی.همیلتون، آرون جی.میلر۲۲، جان هارت۳۳، ژانی توماس۴۴، جولی بلامی۵۵، کریستینا مک لنون۶۶، شارلوت موریس۷۷، لو داک ورث۸۸ و آلن ویانت۹۹، افرادی بوده‌اند که به عنوان مشاور خدمات ارزنده‌ای را ارائه کرده‌اند.

۱-Scot Krause
۲- Aaron J.Miller
۳-John Hart
٤- Jani Thomas
٥- Gulie Bellamy
٦- Krystana MCLennon
۷-Charlotte Morris
۸- Le Duckwotth
۹- Allen Wiante

طرح کلی تجربیات اجرای دیکوم در سطح بین‌المللی

مواردی که در کشورهای حمایت‌گر مالی اجرا شده است

کشور	سال	نوع تحلیل	زبان	مشاغل
اندونزی	۱۹۸۳	ASOEP/ILO	انگلیسی	آموزشگر/مربی
ونزوئلا	۱۹۸۳ ۱۹۹۳	با حمایت مالی دولت	دوزبانه اسپانیایی	مجریان/آموزشگران حرفه‌ای(BIL)
نیوزیلند	۱۹۹۲	دانشکدهٔ فنی ایورجیل	انگلیسی(بریتانیای)	مختلف
فیلیپین	۱۹۸۷ ۱۹۹۳	با حمایت مالی دولت	دوزبانه	هفت شغل مختلف
سریلانکا	۱۹۹۳	با حمایت مالی دولت	دوزبانه سورینیز	سه شغل متفاوت
موریس	۱۹۹۴	با حمایت مالی دولت	انگلیسی(بریتانیای)	سه شغل متفاوت
قرقیزستان	۱۹۹۳	با حمایت مالی دولت	دوزبانه روسی	گله داری
کانادا	۱۹۹۲ ۱۹۹۴	دانشکدهٔ نیاگارا،آنتریو دانشکدهٔ نیاگارا،آنتریو	انگلیسی	مختلف
سوئد	۱۹۹۵	با حمایت مالی اریکسون	انگلیسی(بریتانیای)	مختلف
ترکیه	۱۹۹۶	بانک جهانی /ATHB BIBB	دوزبانه ترکی	مختلف

مواردی که در آمریکا اجرا شده است

کشور	سال	نوع تحلیل	زبان	مشاغل
سنگاپور	۱۹۸۵ ۱۹۸۷ ۱۹۸۹	دولتی(IVTB)	انگلیسی	مختلف
کویت	۱۹۹۰	با مجوز دولت	انگلیسی	مختلف
جمهوری دومینیکن	۱۹۸۹	با حمایت مالی دولت	دوزبانه اسپانیایی	مختلف
شیلیایی(شیلی)	۱۹۹۰	USAID	دوزبانه اسپانیایی	سرپرست آموزش فنی حرفه‌ای
چینی(چین)	۱۹۹۳	کمسیون آموزش دولت چین	انگلیسی	معلم حرفه‌ای

کشور	سال	نوع تحلیل	زبان	مشاغل
مالزی	۱۹۹۵	وزارتخانه‌ای دولتی	انگلیسی	تدوین‌گر برنامهٔ درسی مربی حرفه‌ای
ترکیه	۱۹۹۴ ۱۹۹۶	دولت ترکیه	انگلیسی	آموزشگر/معلم فنی حرفه‌ای
قرقیزستان	۱۹۹۵	بانک جهانی	دوزبانه روسی	تدوین‌گر برنامهٔ درسی

مرکز آموزش و تربیت CETE یک موسسهٔ بین‌المللی است

کشورهایی که در آن‌ها آموزش ارائه شده است:	کشورهایی که از آنجا کارآموزانی به آمریکا آمده‌اند:
کانادا	کانادا
اندونزی	سنگاپور
سنگاپور	نیوزیلند
فیلیپین	استرالیا
نیوزیلند	مالزی
سری‌لانکا	شیلی
ونزوئلا	چین
استرالیا	کرهٔ جنوبی
قرقیزستان	سانتادومنیکن
موریس	کویت
سوئد	فیجی
ترکیه	عربستان سعودی
	هلند
	تونس
	ترکیه
	قرقیزستان
	اسرائیل

ضمیمهٔ F

مشکلات احتمالی
در فرآیند اجرای کارگاه دیکوم

ضمیمهٔ F

مشکلات احتمالی در فرایند اجرای کارگاه دیکوم

مشکلات در هنگام کار با اعضاء کارگاه

فنون و روش‌های پیشنهادی برای سازماندهی و اجرای کارگاه‌های دیکوم و تهیهٔ جدول‌های آن، در قالب وظایف و تکالیف کاری به وسیلهٔ تسهیل‌گر دیکوم صورت می‌گیرد. همچنین برای دستیابی به کیفیت مطلوب باید مشارکت حداکثری اعضاء کارگاه دیکوم فراهم شود. با وجود همهٔ پیش‌بینی‌ها، گاهی شرایطی به وجود می‌آید که در روند کارگاه دیکوم و تهیهٔ نمودار آن، اختلالاتی بروز می‌کند. در ادامه به طرح برخی از این مشکلات می‌پردازیم.

تسهیل‌گر باید از این مشکلات اطلاع کافی داشته باشد تا بتواند اقدامات اصلاحی را انجام دهد. همچنین تسهیل‌گر باید توجه اعضاء کارگاه دیکوم را به فعالیت‌های اصلی مرتبط با کارگاه دیکوم جلب کند و از کیفیت مطلوب تحلیل نهایی فرایندها نیز اطمینان حاصل نماید.

برداشت از دیکوم: رویکرد برنامه‌ریزی، یادگیری و ارزشیابی در آموزش حرفه، نوشتهٔ روبرت-ئی-آدامز- دپارتمان توسعهٔ اقتصادیمحلی، اتاوا-کانادا. ویرایش ۱۹۷۵

۱- محدود بودن تعداد اعضاء شرکت کننده در کارگاه:

در صورتی که اعضاء حاضر در کارگاه به سه یا چهار نفر محدود شود، مشکلات خاصی بروز می‌کند. در حالت عادی اعضاء کارگاه برای تسهیل‌گر به عنوان مشاور و راهنمای اصلی محسوب می‌شوند. این اعضاء کمک می‌کنند تا محتوای ارائه شده در بارهٔ فعالیت‌های حرفه، دقیق و کاربردی باشد. اگر تعداد اعضاء بسیار کم باشد، تسهیل‌گر نمی‌تواند نسبت به صحت و دقت محتوای تهیه شده اطمینان حاصل کند. در این شرایط اغلب یکی از اعضاء سعی می‌کند تا دیگران را تحت نفوذ خود درآورد. چنین افرادی به راحتی می‌توانند برای خود نقشی را طراحی کنند که بتوانند بخش عمدهٔ ارائهٔ نظرات را به خود اختصاص دهند و سایر اعضاء فقط نقش حمایت‌گری و تایید کنندگی را داشته باشند. همچنین، چون تعداد اعضاء محدود و معمولاً بر اساس موقعیت منطقه یا محلی انتخاب می‌شوند، اغلب نظرهای آنان مربوط به نیازهای خاص منطقه‌ای و شرکت‌های خودشان است، در حالی که در تحلیل دیکوم باید دامنهٔ وسیع‌تری را پوشش دهد.

از طرفی چون وجود تعداد کم اعضاء در کارگاه سبب تمرکز بر یک رشته یا تخصص ویژه می‌شود، لذا ممکن است مهارت لازم را برای بررسی فعالیت‌ها یا تخصص‌های گوناگون موجود در حرفهٔ موردنظر نداشته باشند. دراین شرایط تسهیل‌گر باید بحث را به گونه‌ای هدایت کند که آن را از انحصار یک فردی که متعلق به گروه محلی یا رشته‌ای خاص در حرفهٔ موردنظر است خارج سازد. گاهی ممکن است لازم باشد که تسهیل‌گر از افراد سلطه جوی حاضر در گروه روی برگرداند و نظرهای سایر افراد را جویا شود و نقش تایید نظرهای دیگران را به فرد انحصار طلب واگذار نماید.

هنگامی که تعداد اعضاء کارگاه محدود و فرایند بحث کاملاً محلی و اختصاصی می‌شود و اعضاء فقط بر رشتهٔ شغلی خاص خود تمرکز می‌کنند، بهتر است تسهیل‌گر جریان کارگاه را متوقف سازد و بحث را به گونه‌ای هدایت کند که به محدوده‌های از پیش تعیین شده برای حرفهٔ مورد نظر برگردد. به این ترتیب محتوای تهیه شده بررسی و تجدید نظر می‌شود. همچنین گاهی اوقات لازم است درمورد کاربردهایی که چندان مورد توجه و تاکید اعضاء گروه نیست از افراد واجد صلاحیت که از دانش کافی و تجربهٔ لازم برخوردارند نظر خواهی شود. به عبارت دیگر، ممکن است لازم باشد که تسهیل‌گر بار دیگر به آن‌ها تاکید کند که فعالیت آن‌ها در ارتباط با تحلیل تمام وظایف حرفه است. تسهیل‌گر می‌تواند با این روش راستای بحث را با این پرسش که "آیا تعریف‌های ارائه شده بطور کافی و دقیق بیانگر بخش‌ها یا شرکت‌های آن‌ها هست" تغییر دهد.

۲- زیاد بودن تعداد اعضاء کارگاه

در مواردی که تعداد اعضاء کارگاه زیاد مثلاً ۱۵ نفر یا بیشتر باشد مشکلات به شکل دیگری بروز می‌کند. در این شرایط ممکن است تعدادی از اعضاء کارگاه نتوانند نظرهای خود را به طور کامل عنوان کنند. در این شرایط لازم است با یک برنامه‌ریزی دقیق و معیّن همهٔ اعضاء را وادار به فعالیت کنید. البته اگر این موضوع به صورت علنی و واضح مطرح شود، ممکن است از شور و اشتیاق اعضایی که قدرت بیان بیشتری دارند کاسته شود. همچنین این گونه افراد معمولاً آمادگی دارند تا تکالیف کاری خود را برای درج در جدول دیکوم تعیین کنند.

در برخی موارد که تعداد اعضاء گروه زیاد هستند، ممکن است افرادی حضور داشته باشند که وارد بحث نشوند و به کسانی که قدرت بیان بیشتری دارند اجازه دهند تا بخش عمده‌ای از فعالیت‌ها را اجرا کنند. البته تسهیل‌گر با توجه به شرایط و به منظور تکمیل و اتمام تحلیل امکان دارد اجازه دهد که این روند در طول کارگاه ادامه داشته باشد.

در هر صورت تسهیل‌گر باید به گونه‌ای تصمیم بگیرد که مطمئن شود این روند مشکلی را از نظر کیفیت کار به بار نمی‌آورد. تسهیل‌گر می‌تواند از اعضایی که قدرت بیان کافی ندارند بخواهد تا موارد کاربرد مهارت‌ها را در شرکت‌ها یا گروه شغلی خود توضیح دهند. اجرای این روش امکان مشارکت آن‌ها را فراهم می‌کند و به آن‌ها فرصت تشریح تفاوت‌ها را می‌دهد. به این ترتیب می‌توان تکالیف کاری را با دقت بیشتر مشخص کرد. به عبارت دیگر، افراد گوشه‌گیر و ساکت به تدریج تعریف‌های خاص خود را از تکالیف کاری بیان می‌کنند. همچنین شور و شوقی در آن‌ها پدید می‌آورد که می‌توانند بخشی از مجریان اصلی فرایند مشخص کردن تکلیف کاری شوند.

همچنین تسهیل‌گر می‌تواند هنگامی که اعضاء پر حرف و سخنگویان مسلّط در جمله‌بندی‌ها با مشکل مواجه می شوند یا در مراحل پایانی تحلیل تکالیف کاری از اعضایی که قدرت بیان چندانی ندارند درخواست مشارکت نماید و اطمینان حاصل کند که تعریف ارائه شده مربوط به تکالیف کاری در حوزهٔ تخصصی آن‌ها و سایر محیط‌ها کاملاً مناسب و قابل قبول است.

۳- ترتیب نشستن نامناسب اعضاء:

ترتیب نشستن اعضاء باید به گونه‌ای باشد که همهٔ افراد بتوانند سطح دیوار روبرو یعنی محل نصب جدول دیکوم را ببینند و تعاریف روی آن را بخوانند. در گروه‌های متشکل از پنج تا دوازده نفر، معمولاً ترتیب نشستن به گونه‌ای است که میزها و صندلی‌ها در یک ردیف روبروی دیوار قرار می‌گیرد. توصیه می‌شود میزها را به شکل نیم‌دایره و به فاصلهٔ سه تا پنج متر از دیوار قرار دهید.

۴- تاخیر اعضاء در جلسهٔ توجیهی

در جلسهٔ توجیهی که جلسهٔ آشنایی و معارفه است، معمولاً چارچوب اصلی کار در کارگاه مشخص می‌شود. لذا در زمان آغاز این جلسه باید همهٔ اعضاء حضور داشته باشند. بعضی از اعضاء ممکن است فقط برای طرح دیدگاه‌های خود در جلسات حضور یابند، و قصد مشارکت تمام وقت نداشته باشند. برخی دیگر نیز به دلیل بروز شرایط اجتناب ناپذیر با تاخیر حاضر می شوند.

توصیه می‌شود برای افرادی که با تاخیر حاضر می‌شوند، بلافاصله و جدا از گروه اصلی، جلسهٔ توجیهی و معارفه تشکیل دهید. مثلاً می توانید جریان کارگاه را متوقف کنید و در مدت کوتاهی که دیگران چای یا قهوه می‌نوشند افرادی را که با تاخیر وارد شده‌اند، توجیه کنید. در برخی از کارگاه‌ها که تسهیل‌گر دوم پیش‌بینی شده است، این امکان وجود دارد که تسهیل‌گر اول بتواند کارگاه را ترک کند و جلسهٔ توجیهی را برای آن‌ها که با تاخیر حاضر شده‌اند تشکیل دهد. پس از توجیه، این افراد به کارگاه باز می‌گردند و در جریان فعالیت‌ها قرار می‌گیرند و به تکمیل کار می‌پردازند.

تاخیر اعضاء می‌تواند روند کارگاه را دچار اختلال کند، زیرا افرادی که به جلسهٔ توجیهی و معارفه نمی‌رسند، عملاً نمی‌دانند که چگونه باید در کارگاه به درستی ایفای نقش کنند. چنانچه فردی با تاخیر به کارگاه برسد و فرصتی برای

تشکیل جلسهٔ توجیهی و آشنایی نباشد، توصیه می‌شود از فرد تازه وارد بخواهند که از ارائهٔ هر گونه نظر و پیشنهادی خودداری کند. بدیهی است که در فرصت مناسب راهنمایی‌های لازم به او عرضه خواهد شد. همچنین فرد تازه وارد با مشاهدهٔ جریان بحث می تواند اطلاعات فراوانی را بدست آورد و به خود اجازه نمی‌دهد که بلافاصله وارد بحث شود.

۵- وجود افرادی که کارگاه دیکوم را یک جلسهٔ معمولی می‌پندارند

گاهی با افرادی مواجه می‌شویم که در حرفهٔ مورد نظر سمت و جایگاه اصلی ندارند اما در تعداد زیادی از جلسات حضور می‌یابند. این افراد جلسات برنامهٔ درسی و مشابه آن را، فرصتی برای تجدید دیدار با آشنایان قدیمی و بحث در مورد مسائل گوناگون و طرح مسائل خاص خود تلقی می کنند.

به دشواری می‌توان چنین افرادی را متقاعد کرد که کارگاه دیکوم فعالیتی خاص است که سخت‌کوشی فوق‌العاده‌ای را در مدت زمان کوتاه می‌طلبد. بنابراین اگر قرار است کارگاه به درستی اجرا شود، آن فرد باید بسرعت بیاموزد که چگونه در چارچوب مقرّر به درستی انجام وظیفه کند. برای رسیدن به این هدف، لازم است در اولین فرصت مانند زمان استراحت و نوشیدن قهوه، آن فرد را به کناری بکشید و در مورد فرایند اجرای کارگاه دیکوم و مسائل مرتبط با آن با او صحبت کنید و او را تشویق کنید که به عنوان عضو گروه باید دیدگاه واقع بینانه‌تری داشته باشد.

۶- وجود افرادی که نگران اعتبار و شهرت حرفهٔ مورد نظر هستند.

گاهی اوقات با افرادی مواجه می‌شوید که اعتقاد دارند اعتبار حرفه از طریق اعتبار برنامهٔ آموزشی افزایش می یابد. لذا ممکن است این افراد تمایل نداشته باشند که فعالیتی از نوع کارگاه دیکوم، حرفهٔ آن‌ها را دقیقاً تشریح کند. زیرا نگرانند که مبادا ماهیت واقعی حرفه آشکار شود و برنامهٔ آموزشی را تحت تاثیر قرار دهد. این گونه افراد به جای شرکت در فرایند اجرای کارگاه دیکوم و مشخص کردن تکالیف کاری که به راحتی قابل توصیف هستند، درمورد موضوع‌های گوناگون صحبت می‌کنند و سعی در اغراق آن دارند. با وجود این اعضاء کارگاه دیکوم می‌خواهند به سرعت تکالیف کاری حرفهٔ خود را که در آن مهارت دارند، طبق روال عادی تعیین و شناسایی کنند. اما افراد ذکر شده سعی می‌کنند گروه را با بحث‌های مرتبط دیگر از قبیل فلسفهٔ حرفه، آیندهٔ بلند مدت حرفه ، و آثار تغییرات فناوری درگیر سازند.

در این شرایط تسهیل‌گر می‌تواند از روش‌های زیر برای غلبه بر این نوع مخالفت‌ها استفاده کند:

(الف) می‌توانید نسبت به اظهار نظرهای چنین افرادی بی توجهی کنید و از مطالب سایر اعضاء گروه برای مشخص کردن بخشی از جدول دیکوم که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، استفاده کنید. غالباً این افراد مقاومت می‌کنند و در صدد بیان مطالب خود هستند. در این حالت تسهیل‌گر باید صحبت‌های آن‌ها را کم اهمیت جلوه دهد و از سایر اعضاء گروه بخواهد که نظرهای خود را بیان کنند. واکنش این افراد ممکن است به یکی از دو روش زیر باشد:

سکوت اختیار کنند.

به عنوان عضوی از گروه مشارکت خود را از سر بگیرند.

اگر این افراد باز هم به صحبت‌های خود ادامه دهند، با تکیه بر سایر اعضاء گروه می‌توانید برای کاهش مداخلهٔ آنان، اقدام مناسب را اتخاذ کنید.

(ب) می‌توانید آن افراد را تک تک و با احترام به کناری بکشید و دوباره در مورد ماهیت فعالیت کارگاه برای آنان توضیح دهید. حتی می‌توانید به آنان پیشنهاد دهید که اگر نمی‌توانند به طور فعال و قابل قبول در این فرایند حضور یابند بهتر است کارگاه را ترک کنند.

(پ) گاهی ممکن است این افراد در مورد حوزه‌ای که تجزیه تحلیل می‌شود، اصرار کنند که فقط یک یا دو تکلیف کاری وجود دارد یا حوزهٔ مورد نظر کم اهمیت است و ارزش این گونه تجزیه تحلیل را ندارد. یک روش مفید و نتیجه بخش برای غلبه بر این مورد، ادامهٔ فعالیت‌ها و کمک به سایر اعضا برای مشخص کردن تکالیف کاری موجود در آن حوزه است. در این روش نگرش‌ها و بحث‌های نا معقول فرد مورد نظر برای سایر اعضاء گروه آشکار و تبیین می‌شود.

بطور خلاصه این یک اقدام قاطع است که به سایر اعضاء گروه کمک می‌کند تا با تخصص حرفه‌ای خود، موقعیتی را کنترل کنند که تسهیل‌گر قادر به کنترل آن نیست.

۷- وجود افرادی که به قصد کسب اعتبار و شهرت به تربیت و مهارت آموزی توجه می‌کنند.

بعضی از افراد احساس می‌کنند اگر جدول نهایی کارگاه، نشانگر نظریه‌ها و اصول پیچیده‌ای از انواع رشته‌های مختلف باشد، موجب می شود تا دانش‌آموختگان آن‌ها کارکشته‌تر و فرهیخته‌تر به نظر برسند و به این ترتیب بر اعتبار حرفهٔ آن‌ها افزوده می‌گردد. گاهی اوقات شناسایی و کنترل این گونه افراد بسیار دشوار است؛ زیرا تسهیل‌گر تا زمانی که بحث و مناظرات کافی را ایجاد نکرده باشد، هرگز نمی‌تواند در مورد اطلاعات مربوط به تکالیف کاری خاص اطمینان حاصل کند. برخی موارد این گونه افراد سایر اعضاء گروه را تحت تاثیر خود قرار می‌دهند تا بتوانند محتوایی غیر ضروری اما پیچیده را تعریف کنند. تسهیل‌گر باید نسبت به این واقعیت که ممکن است اعضاء گروه تحت تاثیر شخصی یا موضوعی غیر از قضاوت تخصصی خود قرار گرفته‌اند، آگاه باشد. علاوه بر روش‌هایی که در بند (۶) پیشنهاد شد، تسهیل‌گر می‌تواند به نظرها و نتایج حاصل شده از کارگاه‌های دیگر نیز اشاره کند. همچنین اظهار نماید که در آن کارگاه‌ها، شرایط مشابهی پیش آمده بوده است. وی مشکلات پدید آمده در آن کارگاه‌ها را به طوری توضیح دهد و تاکید کند که این گروه قصد ندارد تلاش‌های خود را با این گونه بحث‌ها به هدر دهد. با این روش، اکثر اعضاء گروه فرصت را غنیمت می‌شمارند و مانع نفوذ و تاثیر افرادی می‌شوند که مشکلات را پدید آورده‌اند.

۸- وجود افرادی که دانش را فقط برای دانش می‌خواهند

افرادی هستند که نسبت به جایگاه برجستهٔ دانش در نظام‌های تربیتی(مهارت آموزی) حساسیت فوق‌العاده‌ای دارند، معمولاً علت این امر می‌تواند یکی از سه عامل زیر باشد:

(الف) برخی افراد در حرفه‌هایی مشغولند که در حال تکامل هستند. این حرفه‌ها از نظر تکلیف کاری شرایط مشخص شده‌ای ندارند. این موضوع مخصوصاً برای حرفه‌هایی قابل توجه است که از چندین حرفهٔ دیگر تکامل یافته‌اند و بین حرفه‌ای هستند. گاهی باید دانش مورد نیاز برای کار در چندین حیطهٔ تخصصی را تحمینی و از طریق حدس و گمان به دست آورد. در این حالت، میزان و نوع دانش باید به گونه‌ای باشد که به دانش آموختگان کمک کند تا بتوانند به محض و رود به حرفهٔ جدید انجام وظیفه کنند.

(ب) برخی افراد در حرفه‌هایی مشغول به کار هستند که آموزش آن‌ها از قدیم به صورت ضمن خدمت ارائه شده است. همچنین دانش مربوط به آن حرفه در موسسه‌ای فنی یا مدرسهٔ تجاری به عنوان فعالیت مجزا ارائه می‌شود.

به نظر این افراد، آموزش بخشی از رشد و تکامل فرد است که در موسسه‌های بیرونی صورت می‌گیرد. معمولاً این افراد در تعیین فعالیت‌های کاری مشاغل مشکل دارند و نمی‌توانند شایستگی‌های مورد نیاز شاغلین را تعیین کنند.

(پ) برخی افراد در حرفه‌ای تخصصی اشتغال دارند که بر آنان هدایت و کنترل تخصصی شدیدی نیز حاکم است. از آنجا که آموزش فرد مورد نظر، کاملاً دانش محور است، لذا نمی‌تواند تکالیف کاری را با شیوهٔ مورد نظر مشخص کند. در این شرایط ممکن است با این امر مخالفت کند. زیرا بر این باور است که دانش در مقایسه با فعالیت‌های کاری، ذاتاً از اهمیت بیشتری برخوردار است.

گاهی برخی افراد احساس می‌کنند زمانی افراد شاغل می‌توانند به طور منطقی دربارهٔ شغل خود صحبت کنند که سابقه‌ای طولانی از اطلاعات و نظریهٔ مرتبط داشته باشند. همچنین باید مایهٔ افتخار حرفهٔ خود باشند و با لیاقت و قابلیت کامل انجام وظیفه کنند تا بتوانند اظهار نظر نمایند. در چنین مواردی توصیه می‌شود تسهیل‌گر با بیان مثال‌هایی، این احساس را کم اهمیت جلوه دهد. خیلی راحت می‌توان به حرفه‌هایی چون پرستاری یا تدریس اشاره کرد که اگر در آن‌ها تاکید بر فرایندهای دانشی شود، اجرای تکلیف کاری مفید حرفه نادیده گرفته خواهد شد. در این مقطع ممکن است لازم باشد که اجرای کارگاه را متوقف کنید و در مورد پاره‌ای از مسائل مرتبط به بحث و مناظره بپردازید. معمولاً افرادی که

حساسیت شدیدی نسبت به این قضیه دارند، در مقابل فعالیت‌های اعضاء گروه مقاومت می کنند که پس از بحث‌های لازم اغلب دست از مقاومت برمی‌دارند.

۹- وجود افرادی که معتقدند دانش مستقیماً به عملکرد منتهی می‌شود

اشخاصی که خود آموخته هستند، برای آن که در رشتهٔ خود مطلع و آگاه باشند، معمولاً زیاد مطالعه می کنند. گاهی اوقات این افراد در تفکیک و مشخص کردن تکالیف کاری با مشکل مواجه می‌شوند. آن‌ها موفقیت کاری خود را به دلیل حجم انبوه دانش اندوختهٔ خود می دانند و این موضوع برای آن‌ها بسیار اهمیت دارد. این افراد در نتیجه برای مشخص کردن شایستگی، ترجیح می‌دهند عناصر دانش را معین کنند زیرا به گمان آن‌ها دانش مستقیماً به شایستگی و مهارت می رسد. کارکردن با این گونه افراد عموماً دشوارتر از کارکردن با افرادی است که آموزش رسمی دیده‌اند. افراد خود آموخته غالباً مطالب دقیق‌تری را ارائه می‌دهند. تسهیل‌گر باید تلاش فوق‌العاده‌ای را جهت کمک به این افراد داشته باشد تا بتواند ایده‌ها و مطالب آن‌ها را به صورت تعاریفی از تکالیف کاری درآورد. در هر صورت اظهارات آنان بسیار اهمیت دارد، زیرا آن‌ها عموماً از سابقه‌ای طولانی برخوردارند که می‌توان در راستای بهبود و اصلاح جدول دیکوم از آن استفاده کرد.

۱۰- وجود افرادی که حل مساله و تفکر تحلیلی را شرط اصلی می‌دانند.

عده‌ای از افراد هستند که معتقدند روند تفکر حل مساله به شیوه‌ای تحلیلی اصلی‌ترین مولفه در هر برنامهٔ آموزشی مبتنی بر شایستگی است. این عده از مشارکت در مشخص کردن صریح فعالیت‌ها، تکالیف کاری و مهارت‌هایی که باید در آن‌ها از دانش استفاده کرد، خودداری و با تلاش‌های دیگران در این راستا، مخالفت می کنند. تسهیل‌گر برای مقابله با آن‌ها باید اظهارات آنان را بی اهمیت جلوه دهد و توجه خود را به کسانی معطوف کند که تعاریف صحیح مربوط به تکلیف کاری را ارائه می‌دهند.

۱۱- وجود افرادی که مهارت‌ها را در تضاد با نگرش‌ها می دانند

بعضی از اعضاء گروه اعتقاد دارند که نگرش‌های مطلوب کارکنان در مقایسه با تکالیف کاری شغل از اهمیت بیشتری برخوردار است. چنین افرادی استدلال می کنند که مشکلات صنعت فقط ناشی از نقص در نگرش‌هاست و رابطه‌ای با نقص در تکلیف کاری ندارد. بنابراین سعی می کنند که بحث را از تعریف تکلیف کاری منحرف کنند و آن را به سمت تعریف نگرش‌ها هدایت کنند. علت این امر ممکن است ناتوانی آنان در مشخص کردن تکالیف کاری به دلیل نداشتن دانش کافی و دقیق در مورد حرفه باشد. یا ممکن است به دلیل تاکید بر نقش کارهایی باشد که با روابط شاغل یا بهره‌وری کلی وی مرتبط است که در نهایت می‌تواند با نگرش‌های اجباری کار در ارتباط باشد.

تسهیل‌گر می تواند با اعمال سه روش زیر این افراد را قانع کند تا آنان بتوانند مانند عضوی از گروه به انجام وظیفه بپردازند.

باید به اعضای گروه یادآوری شود که می‌خواهیم فهرستی از رفتارهای کارگر شامل مهارت‌ها و نگرش‌ها را به عنوان بخشی از استانداردهای فرایند تحلیل حرفه با روش دیکوم تهیه کنیم.

تسهیل‌گر می‌تواند از این افراد بخواهد تا دقیقاً منظور خود را از نگرش‌ها و چگونگی نمایان شدن آن‌ها در محیط کار را مشخص کنند.

تسهیل گر می تواند دلایل منطقی برای بدست آوردن نخستین تعریف جامع از تکالیف کاری موردنظر را بار دیگر شرح دهد. همچنین متذکر شود که اگر مبنای مناسبی برای تعریف و پایه‌ریزی تکلیف کاری یا شایستگی وجود نداشته باشد، نمی‌توان نگرش‌های مناسب را تعیین نمود.

۱۲- وجود افرادی که نگران توجه خاص به تعاریف صحیح اصطلاحات فنی دارند

گاهی اوقات با افرادی مواجه می‌شویم که توجه خاصی به جایگاه حرفه دارند و اصرار می کنند که در همهٔ موارد

اصطلاحات فنی "دقیق و درست" استفاده شود. این گونه افراد ممکن است مانعی برای سرعت پیشرفت گروه باشند. زیرا می‌خواهند در مورد درست بودن اطلاعات فنی به کار رفته در هر تکلیف کاری به بحث و مجادله بپردازند. این موضوع از فرایند بارش مغزی جلوگیری می‌کند. این پدیده غالباً در کارگاه‌های دیکوم حرفه‌هایی رخ می‌دهد که بین مکاتب فکری مختلف راجع به آن‌ها بحث و مناظره وجود دارد.

تسهیل‌گر به آسانی می‌تواند این مشکل را رفع کند یعنی هر دو تعریف پیشنهادی را بپذیرد و تصمیم‌گیری در مورد انتخاب را به آینده موکول کند. غالباً تمام بحث‌ها دربارهٔ انتخاب بین دو واژهٔ توصیفی است. همچنین به منظور جلب رضایت دو طرف می‌توان یکی از واژه‌ها را داخل پرانتز قرار داد.

روش دیگر آن است که تسهیل‌گر بر این نکته پافشاری کند که همهٔ اصلاحات ویرایشی در بخش آخر کارگاه انجام می‌شود. لذا لازم است در این مرحله تاکید بر روند بارش مغزی داشته باشیم. تاکید بر اینکه کار ویرایش در زمان مناسب در بخش تهیهٔ جدول دیکوم صورت می‌گیرد نیز مفید خواهد بود.

۱۳- وجود افرادی که تجارب یادگیری محدودی دارند.

تعدادی از حرفه‌ها دارای سابقهٔ آموزشی استاندارد هستند و اکثر افرادی که شایستگی حرفه‌ای را کسب کرده‌اند آن دوره‌ها را نیز گذرانده‌اند.

این دوره‌ها ممکن است در قالب یکی از برنامه‌های زیر باشد:

برنامهٔ آموزشی شامل عرضهٔ کلی نظریهٔ مربوط به حرفهٔ اطلاعات، آموزش از طریق کارآموزی، اشتغال در مجموعه‌ای از خرده مشاغل تا زمانی که فراگیرنده اجرای کارها در هر یک از خرده مشاغل را به طور کامل فرا گیرد تا در نهایت مجاز به اجرای تکالیف کاری واقعی حرفه باشد.

در چنین مواردی، اعضاء گروه غالباً تغییر الگوی موجود را مورد سئوال قرار می‌دهند و استدلال‌هایی مشابه موارد زیر را مطرح می‌کنند:

"برای کسانی که مجبورند به شیوه‌های فوق آموزش کسب کنند منافعی ذاتی وجود دارد

"شیوهٔ خوبی است"

"این شیوه فرد را بهتر پرورش می‌دهد"

چنین شرایطی ایجاب می‌کند که اصول دیکوم بطور مداوم مورد تجدید نظر و اصلاح قرار گیرد. تسهیل‌گر باید از حد توجیه مختصر اولیه فراتر رود و منطقی را به کار گیرد که استفاده از روش مزبور را تایید کند. همچنین لازم است که تسهیل‌گر به اعضاء گروه اطمینان دهد که نظام دیکوم حاوی تجارب یادگیری مشابهی است و طولی نمی‌کشد که فراگیرنده باید پشتکار خود را در انجام و تکمیل تکالیف کاری و پیشرفت خود در حرفه را اثبات کند.

نوع دیگری از این افراد متخصصانی هستند که می‌پندارند تمام یادگیری از طریق کتاب‌ها و درس‌ها صورت می‌گیرد. برای مقابله با چنین افرادی کافی است مستقیماً به حرفه و گروه شغلی فرد مورد نظر توجه نمود و آن را تایید کرد.

اکثر متخصصان اعتقاد دارند که کتاب‌ها و درس‌ها لازم و ضروری‌اند. لذا آن‌ها همواره بر این تصورند که اگر کسی بخواهد مانند آن‌ها به سازگاری و خلاقیت در حرفهٔ مورد نظر برسد، باید به شیوهٔ آن‌ها حرفه را فرا گیرد، درصورتی که با وجود ضروری بودن کتاب و درس، در مباحث علمی و فنی ضرورت‌های دیگری جهت رسیدن به شایستگی نیز وجود دارد که باید به آن‌ها توجه شود.

۱۴- وجود افرادی که برای آموزش گروه شغلی خود تنها به یک شیوه اعتقاد دارند

ممکن است گاهی در یک حرفه با فردی مواجه شوید که سابقه‌ای طولانی در آموزش موفق و معقول داشته باشد. این فرد ممکن است تصور کند که بهترین روش آموزشی برای آن حرفه تنها همان روش است و تحت هیچ شرایطی نباید آن را تغییر داد. این پدیده گاهی در جریان سازماندهی دوبارهٔ جدول دیکوم و برای ایجاد توالی صحیح محتوا بروز می‌کند.

چنانچه توالی بخصوص اکتساب تکالیف کاری برای سال‌های متمادی به صورت یک سبک پذیرفته شده در گروه شغلی خاص باشد، افراد مرتبط با موضوع خواستار تکرار و اجرای همان الگو هستند. زیرا احساس می‌کنند در یک مقطع زمانی، تحلیل دقیقی صورت گرفته و روش موجود به عنوان بهترین راه ارائهٔ آموزش شناخته شده است. گاهی این افراد متوجه نیستند که پذیرش روش مورد نظر ممکن است بر حسب اتفاق یا بر اساس تصمیم‌گیری شتابزده انجام گرفته و منتهی به یک الگوی استاندارد شده باشد. زیرا موسسات آموزشی همواره در جست و جوی استانداردسازی رشته ها و گروه‌ها بوده‌اند و با مواجهه با اولین الگو آن را پذیرفته‌اند.

در چنین مواردی، تسهیل‌گر باید روند اجرای کارگاه را متوقف سازد و این مسائل را به بحث بگذارد و در صدد یافتن منشاء و خاستگاه آن الگو برآید. همچنین مشخص کند که آیا الگوی موجود می‌تواند برای استفاده در نظام دیکوم مفید و مناسب باشد؟

۱۵- وجود افرادی که رویکرد دیکوم را مردود می‌شمارند

گاهی با افرادی در میان اعضاء گروه مواجه می‌شوید که رویکرد دیکوم را صرفاً به دلیل آسان بودن آن نمی‌پسندند. زیرا احساس می‌کنند که این روش بیش از حد آسان گیرانه است. زیرا به افراد اجازه می‌دهد تا خودشان تعین کنند چه محتوایی را باید فرا بگیرند. آن‌ها گمان می‌کنند این موضوع موجب به هم ریختگی نظم و ترتیبی می‌شود که برای آموزش هر حرفه لازم و ضروری است.

این گونه افراد در ارتباط با کسانی که استخدام می‌کنند با شیوه‌ای مقتدرانه یا مستبدانه برخورد می‌کنند. آن‌ها نگران پرورش نسلی از کارگران هستند که سخت‌کوش، آغازگر و دارای اندیشه‌هایی خاص خود باشند. این نوع کارگران ممکن است دیدگاه‌هایی را اتخاذ کنند که کاملاً با روال و روابط متداول صنعتی مخالف باشد.

غالباً می‌توان این چنین افراد را با اظهار نظرهایی مانند موارد زیر تشخیص داد"

سیستم فعلی هیچ اشکالی ندارد

لازم است شرایط ورود به حرفه را سخت‌تر کنیم تا انبوه افرادی که وارد آن می‌شوند دیگر خواهان ورود به این حرفه نباشند

در آن صورت فقط نخبگان به این حرفه وارد خواهند شد

مناسب‌ترین روش برخورد با چنین مواردی، آن است که تسهیل‌گر از سایر اعضاء گروه بخواهد تا راجع به این مسائل بحث کنند.

معمولاً تسهیل‌گر می‌تواند به یک یا چند نفر از اعضاء گروه که از قابلیت‌های لازم برای اجرای فرایند دیکوم برخوردارند و اطلاع کافی نیز دارند تکیه کند. این افراد می‌توانند اعضاء کم تجربه نیز باشند. در این حالت تسهیل‌گر می تواند نظرهای ارائه شده به وسیلهٔ اعضاء مخالف را متعادل کند.

۱۶- وجود افرادی که صرفاً تشنهٔ صحبت کردن هستند

در بعضی گروه‌ها افرادی وجود دارند که فقط دوست دارند در جلسات حضور یابند. این افراد خیلی پر حرف و دارای قدرت بیان خوبی هستند و از بحث لذت می‌برند. آن‌ها ترجیح می‌دهند از کارهای پر زحمت و دقیق دوری کنند و کار گروه را تنها فرصتی برای ابراز دیدگاه‌های خود تلقی می‌کنند.

در صورتی که چنین نگرشی حاکم شود و کارگروه با مشکل مواجه شود، تسهیل‌گر باید گروه را دوباره توجیه کند و توجه آنان را به کار اصلی معطوف نماید و همچنین از گروه بخواهد تا بحث خود را فقط بر تکلیف کاری مورد نظر متمرکز کنند و آن را مورد تجزیه تحلیل قرار دهند، در ضمن باید به زمان کارگاه و کیفیت اجرای کار نیز توجه کنند. در کارگاه‌های اجرا شده از روش‌های زیر استفاده شده است.

با صراحت بیشتر توجه اعضاء گروه را به اهداف خاص تعریف شده معطوف کنند.

گروه را وادار کنند تا سرعت پیشرفت کار را طوری تنظیم کند که مجموعهٔ اهداف مورد نظر تکمیل شود.

ذکر این نکته نیز می‌تواند مفید باشد که "افراد شاغل در بیش از ۵۰۰ شغل در بیش از ۲۰ کشور به نحو موفقیت آمیزی از فرایند دیکوم بهره گرفته‌اند و توانسته‌اند انواع مشاغل، حرفه‌ها و فرایندها را تجزیه تحلیل کنند."

معمولاً یک روش یا ترکیبی از روش‌ها می‌تواند واقع شود. در موارد حاد ممکن است، ضرورت ایجاب کند که گروهی را منحل و کار را با گروه جدید از سر بگیرند.

۱۷- انتقاد مغرضانه

گاهی افرادی در گروه وجود دارند که در انتقاد کردن از مطالب دیگران بی‌نظیر هستند. مثلاً دائماً می گویند:

آن تکلیف کاری درست مشخص نشده است

این تکلیف کاری واقعا کاربردی ندارد

این تکلیف کاری چندان اهمیت ندارد و نباید در حرفهٔ ما قرار داده شود

آن موضوع بسیار پیچیده‌تر از مطلبی است که ما مطرح کرده‌ایم

ویژگی‌های این افراد به شرح زیر است:

توانایی اجرای کار را ندارند

از ارائهٔ مطالب مثبت خودداری می کنند

بطور معمول نقش‌های کنترلی و نظارتی منفی را ایفا می‌کنند

در فرایند بارش مغزی مثبت، آسودگی ندارند

شاید بهترین راه برای برخورد با این مشکل احتمالی، پرداختن به موضوع در جلسهٔ توجیهی است. در جلسهٔ توجیهی از همهٔ افراد بخواهید نظرهای خود را محدود به پیشنهادهای سازنده و جایگزین کنند و از هر گونه انتقاد مغزضانه بپرهیزند.

شیوهٔ مفید دیگر روش گوش دادن با دقت تمام به گفتگوهای افراد است. زمانی که آن‌ها شروع به بحث می کنند و مطلبی را ارائه می‌دهند که می‌تواند تکلیف کاری قابل تشخیصی باشد، فوراً کارتی را بنویسید و روی دیوار بچسبانید. معمولاً مشخص کردن مجموعه‌ای از تکالیف کاری با این شیوه برای تغییر نگرش مثبت افراد بسیار موثر است.

یک روش مفید دیگر نیز و جود دارد. می‌توانید گروه را ترغیب کنید تا خودشان مشکل را حل کنند. تسهیل گر باید از هر گونه بحث و جدل شخصی در مورد مسائل پدید آمده خودداری کند.

۱۸- وجود افرادی که نگران ارائهٔ مطالب به خاطر فقدان مهارت کلامی هستند

گاهی با یک فرد خبرهٔ شناخته شده و واجد صلاحیت مواجه می‌شوید که همیشه در شرایطی کار کرده است که مجبور نبوده ویژگی‌ها یا شرایط اجرای حرفه را تشریح کند. چنین فردی با وجود این که از فرایند اجرای کارگاه دیکوم خبر دارد و بخوبی قادر به ارائهٔ مطالب است، از ارائهٔ نظر خودداری می کند. این افراد ممکن است نگران این موضوع باشند که فقدان مهارت کلامی آن‌ها سبب بروز عدم شایستگی آن‌ها در مقایسه با سایر همکاران در گروه شود. تسهیل گر باید بتواند بلافاصله پس از شروع کار کارگاه، چنین افرادی را شناسایی کند و آن‌ها را برای ارائهٔ مطالب تشویق نماید. برای رسیدن به هدف می‌تواند نظر آن‌ها را در مورد مطالبی که دیگران عنوان کرده‌اند و جمله‌بندی مناسبی ندارد، جویا شود و برای اصلاح تعریف‌های بیان شده از آن‌ها کمک بگیرد.

همچنین تسهیل گر باید از هر فرصتی استفاده کند و نظر این گونه افراد را جویا شود تا بتدریج احساس کنند که عضو فعالی در گروه هستند.

غالباً، وقتی چنین افرادی از حالت سکوت خارج می‌شوند، به عنوان کارآمدترین شرکت کننده در کارگاه محسوب می‌شوند. زیرا ضمن دقیق بودن اهل پرحرفی نیز نیستند.

۱۹- وجود فردی که تسهیل‌گر را به عنوان سرپرست گروه نمی‌پذیرد

گاهی اوقات یکی از افراد گروه تسهیل‌گر را به عنوان سرپرست گروه نمی‌پذیرد. می‌دانیم تسهیل‌گر کارشناس و خبرهٔ حرفهٔ مورد نظر نیست و آن فرد نسبت به توانایی تسهیل‌گر در هدایت گروه اعتماد ندارد. زیرا گروه در صدد مشخص کردن صلاحیت‌ها و شرایط رشته‌ای است که تسهیل‌گر در مورد آن اطلاع چندانی ندارد.

در چنین مواردی لازم است تسهیل‌گر رهبری و سرپرستی گروه را حفظ کند و با استفاده از برخی روش‌ها این گونه بی اعتمادی‌ها را برطرف سازد. یکی از روش‌ها، ارائهٔ نمونه‌هایی از جدول‌هایی است که تسهیل‌گر به کمک گروه‌های مختلف تهیه کرده و در آن گروه‌ها نیز توانایی تسهیل‌گر بیشتر از این حرفه نبوده است. روش دیگر آن است که دلیل منطقی این موضوع را توضیح دهد که حتماً باید فرد مستقل نقش تسهیل‌گری را ایفا نماید. چنانچه تسهیل‌گر در مورد حرفه‌ای که مورد تجزیه تحلیل واقع می‌شود اطلاع چندانی نداشته باشد، همچنان در مقام کارشناس فرایند باقی می‌ماند و بطور عمدی یا سهوی تعصب شخصی خود را به گروه تحمیل نمی‌کند.

۲۰- وجود شخصیت‌های با نفوذی که معمولاً در صدد کنترل دیگران هستند

بعضی از افراد معمولاً در صدد کنترل گروه هستند و در هر فعالیتی که شرکت می‌کنند انتظار دارند هدایت آن را در اختیار بگیرند. چنانچه این گونه افراد کنترل و مهار نشوند همهٔ بحث‌ها، مسائل، مناظرات و تصمیم‌گیری‌های نهایی را روی نظر شخصی خود متمرکز می‌کنند. جالب توجه است که این پدیده غالباً زمانی روی می دهد که اکثر اعضاء گروه از یک شرکت یا تخصص واحدی از یک حرفه انتخاب شده باشند. این افراد ممکن است عادت کرده باشند که به فردی سلطه جو و مدیر در جمع خود اجازه دهند تا ریاست جلسات و هدایت فعالیت‌ها را در اختیار گیرد. به این ترتیب به او اجازه خواهند داد که سرپرستی کارگاه دیکوم را هم برعهده گیرد.

کنترل چنین اشخاصی دشوار است و حتی گاهی اوقات لازم است از تغییر فضا برای رفع این مشکل استفاده شود. مثلاً ممکن است لازم باشد ترتیب نشستن افراد را طوری تغییر دهید که فرد موردنظر در حاشیهٔ گروه قرار گیرد و یا نزدیک تسهیل‌گر بنشیند که راحت‌تر قابل کنترل باشد.

در موارد حادّ ممکن است تسهیل‌گر مجبور شود از مسئولیت خود دفاع کند و شخصاً با فرد مزبور مجادله نماید و از او بخواهد که یا دست از کنترل گروه بردارد و یا گروه را ترک کند.

۲۱- وجود مربیانی که نگران نقش خود به عنوان مدرس هستند

وجود مربیان در جمع اعضاء کارگاه دیکوم در راستای تهیهٔ جدول دیکوم در مدت زمان معقول و از لحاظ برخورداری از تخصص حرفه‌ای معمولاً چندان موثر واقع نمی‌شود. البته این حضور برای مربیان منافع فراوانی دارد زیرا فرصتی برای یادگیری بیشتر در مورد آن حرفه و بررسی دیدگاه‌های خبرگان حرفهٔ مورد نظر است. معمولاً حضور معلمان در کارگاه دیکوم موجب تاخیر در فرایند اجرای کارگاه دیکوم می‌شود. در مواردی که لازم است حتماً مربیان شرکت داشته باشند، ضرورت دارد که به آن‌ها یادآوری شود که موضوع بحث این کارگاه، چگونگی تدریس نیست، بلکه موضوع اصلی در مورد صلاحیت‌ها و شرایط حرفه است. این صلاحیت‌ها و شرایط بعداً مبنایی برای "آنچه که باید تدریس شود" خواهد بود. اگر تسهیل‌گر بخواهد این چشم‌انداز را برای معلمان حفظ کند فشار زیادی به او وارد می‌شود. به تجربه ثابت شده است اگر هیچ معلمی به عنوان عضو در کارگاه دیکوم حضور نداشته باشد، کارآیی گروه بهتر خواهد بود. به هر حال، حضور معلمان و مربیان در جایگاه ناظران فرایند بسیار سودمند است. زیرا آنان می‌توانند در این کارگاه، آگاهی‌های فنی دست اول و به روز کسب کنند.

۲۲- وجود افرادی که تسهیل‌گر را مخاطب قرار نمی‌دهند

گاهی اوقات به نظر می‌رسد اعضاء گروه در مورد نقش تسهیل‌گر دچار تعبیر و درک غلط می‌شوند و اصلاً توجهی به او ندارند. اگر قرار است که تسهیل‌گر کنترل فرایند را به عهده داشته باشد، پس او باید محتوای عنوان شده را قبول و

تصویب کند.

ممکن است تسهیل‌گر اصرار داشته باشد که همهٔ محتوای عنوان شده باید متوجه او باشد و به او گفته شود، در غیر این صورت از نوشتن و نصب تعاریف روی دیوار خودداری می‌کند. یا می‌تواند افراد متخلّف را نزدیک خود بنشاند تا آن‌ها مجبور شوند هنگام مطالعهٔ مطالب روی دیوار یا هر گونه اظهار نظر در مورد آن‌ها، تسهیل‌گر را مخاطب قرار دهند.

۲۳- وجود افرادی که مشتاق یادگیری فرایند دیکوم هستند.

بعضی افراد قبلاً فرصتی داشته‌اند تا در مورد دیکوم اطلاعاتی را کسب کنند. این افراد در مورد قابلیت‌های دیکوم و در زمینهٔ تعریف و یادگیری حرفه‌ای، شور و شوق فراوانی از خود نشان می‌دهند. ممکن است از این افراد قبلاً برای انتخاب اعضاء کارگاه دیکوم کمک گرفته باشند، بنابراین این افراد عملاً کارگاه دیکوم را مورد آزمون قرار داده‌اند. همچنین ممکن است مربیانی باشند که در آینده انتظار دارند با کارگاه‌های دیکوم همکاری کنند، یا به عنوان عضو گروه جذب شوند. گاهی این افراد از هدف ویژهٔ گروه غافل می‌شوند. ممکن است این افراد در اظهار نظر عجله کنند و نگران ساماندهی یا توالی تعریف‌های ارائه شده باشند، در حالی که هنوز فرایند تعریف تکالیف کاری به اتمام نرسیده است.

ممکن است متوجه پیامدهای هر مرحله از فرایند تحلیل نشوند، زیرا بیش از حد تحت تاثیر رسیدن به نتیجه و مشاهدهٔ جدول تکمیل شده هستند.

لازم است مطالب عنوان شده از سوی چنین افرادی را کم اهمیت جلوه دهید و فقط مطالبی را بپذیرید که مستقیماً بر مبنای عملکرد استوارند. در صورتی که چنین فردی بسیار پر حرفی می‌کند و با ابراز نگرانی دربارهٔ برنامهٔ آموزشی، دائماً روند کارگاه را مختل می‌سازد، بهتر است شیوهٔ رهنمودی در پیش بگیرید و در مقابل گروه به او توضیح دهید که مسئلهٔ مورد توجه این گروه آموزش نیست بلکه تعریف دقیق تکالیف کاری حرفه است. برنامهٔ آموزشی مورد توجه گروهی دیگر متشکل از افرادی است که واجد صلاحیت لازم برای طراحی و تدوین برنامهٔ آموزشی هستند.