

اهمیت و نقش مدیریت آموزشی در فرایند سازمان

سید مجتبی باقری

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمِهِمْ حَتَّىٰ يُغَيِّرَ مَا بِأَنْفُسِهِمْ^۱

"خداوند هیچ قومی را تغییر نمی دهد مگر آنکه افراد در نفس خویش متحول شوند."

چکیده

امروزه اهمیت و نقش آموزش و مدیریت آموزشی در توسعه و پیشرفت جوامع و سازمان ها بر کسی پوشیده نیست. اصولاً ارتقای سطح علمی افراد و پویایی سازمانها و بهره گیری آنان از تازه های جهان دانش، بدون تکیه بر آموزش و پرورش نیروهای مستعد و پویا میسر نبوده و حتی افزایش توان اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و شکوفایی سازمانهای یادگیرنده منوط به بسط و گسترش آموزش و رویکردهای سیستم مدیریت آموزشی می باشد. مقاله حاضر در صدد تبیین اهمیت، نقش و فرایند مدیریت آموزشی در چهار زمینه (برنامه ها، گردش امور، عملکرد و کارکنان) می باشد.^۲ در پایان به مقوله ارزیابی آموزشی، فراگردهای مدیریت آموزشی و نقش آن در ایجاد رشد، خلاقیت، نوآوری کارکنان و تحول و پویایی سازمان اشاره خواهد شد.

واژه های کلیدی: نظام آموزشی، مدیریت آموزشی، پویایی سازمانی، نوآوری، خلاقیت، رویکرد، فرایند، طراحی، ارزشیابی و اثربخشی

۱- قرآن مجید سوره رعد آیه ۱۱

۲- تقی پور ظهیر، علی ص ۷۹

مقدمه

آموزش مدیران و آماده ساختن آنان برای ایفای نقش مدیریت در سازمان ها امری ضروری است. مدیریت آموزشی، در مقایسه با سایر حیطه های مدیریت، به لحاظ تاثیری که جریان و گردش فعالیت های آموزشی بر کیفیت فارغ التحصیلانی که وارد دوره های آموزش مدیریت می شوند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. توجه به مدیریت آموزشی در بر دارنده دو نتیجه آتی و آتی است. نتیجه آتی، حاصل از مدیریت کسانی است که شرایط و صلاحیت کار در سازمان های آموزشی را کسب کرده باشند. بهبود شرایط کار، افزایش رضایت (job satisfaction) و امنیت شغلی کارکنان، از سوی مدیران جهت هماهنگ ساختن تلاش ها، شکل دهی به امکانات و منابع موجود و تحقق اهداف سازمان اهمیت دارد. از این رو تقویت روحیه کارکنان، آمادگی برای شکوفایی، خلاقیت (creative)، نوآوری (innovation) و تحرک کاری کارکنان از رویکردهای آتی مدیریت آموزشی است. از جمله نتایج آتی، توجه به مدیریت آموزشی، تاثیر به سزایی دارد که مدیران آموزشی می توانند در ذهن، شناخت، درک و فهم مدیران دیگری چون مدیران مالی و اداری، صنعتی و ... داشته باشند. رشد و بهبود کیفیت حرف مختلفی چون پزشکی، مهندسی، حقوق، ... و سایر مشاغل موجود در جامعه متأثر از صلاحیت و شایستگی مدیران آموزشی می باشد.^۱

طراحی، اجرا و ارزشیابی آموزشی^۲

ارزشیابی در سازمان های آموزشی یک رویکرد نظام آموزشی است که باید به طور مرحله ای و مداوم از رشد، شناخت، دانش، مهارت و فنون

۱- گلابی، سیاوش، ص ۱۲۵

۱- رخشان، فریدون، ص ۸۰-۷۲

فراگرفته با فراگیران صورت گیرد. با مکانیزم ارزشیابی مقدار راه طی شده و میزان راه باقی مانده برای حصول به هدفهای نهایی مشخص می گردد. ارزشیابی مطلق، بر خلاف ارزشیابی نسبی، حصول به هدفهای تعلیم و تربیت را مورد ملاحظه قرار می دهد و مدیران آموزشی به جای تاکید بر مقایسه افراد با یکدیگر باید به میزان تحقق هر یک از افراد به هدفهای تعلیم و تربیت توجه کنند.

مسائل آموزشی به ارزشیابی خاصی نیاز دارد و آشنایی با دانش و نحوه اجرای ارزشیابی، از شرایط احراز شغل مدیریت بوده، و شاخصی است نامفهوم تا درجه موفقیت نظام آموزشی را در حصول به اهداف آن نشان دهد. مدیران باید در ایفای نقش ارزشیابی چهار زمینه را با هم در نظر بگیرند. این چهار زمینه عبارتند از^۱:

- | | |
|--------------|--------------------|
| ۱- برنامه ها | ۲- جریان گردش امور |
| ۳- عملکرد | ۴- کارکنان |

برنامه ریزی آموزشی فرایندی است که در نظام آموزشی کلی و استراتژیکی مورد نظر در سازمان ها و موسسه ها به منظور تغییرات و اصلاحات اعمال می شود و نظام سازمانی را موثرتر و کارآمدتر می نماید. در نتیجه اهداف مورد نظری را که منطقیاً از ضرورتها و نیازمندیهای مبرم جامعه و سازمانها به وجود آمده اند را تحقق می بخشد. بنابراین، ارزشیابی و اندازه گیری نتایج حاصله از اجرای برنامه های آموزشی یکی از ارکان نظام برنامه ریزی آموزشی محسوب می گردد.^۲

۲- بهرنگی، محمدرضا، مدیریت آموزشی، ص ۳۰-۲۵

۱- سید جوادین، سید رضا ص ۱۱۲-۷۲

برنامه ها و طرح های آموزشی باید مورد بررسی و ارزشیابی قرار گیرند. چه بسا ارزشیابی فرایند برنامه ها و طرح های آموزشی، نشان می دهد که کدام نکته یا نکاتی از نظر دور مانده اند؟ کدام جزء از اجزای سیستم (برنامه ها و طرح ها) ضروری نمی باشند و یا نیاز به تغییر اصلاح دارند. روشهای ارزشیابی ضمن توجه به پارامترهای کمی، نتایج کیفی برنامه ها و طرح های آموزشی را هم مورد نظر قرار می دهد. ارزشیابی فرایند پیچیده ای است که مفاهیم، حدود و اهداف آن همواره در حال تغییر و تحول می باشد. دیدگاه ها و نظرات متفاوتی عموماً درباره مقوله ارزشیابی و خصوصاً ارزشیابی برنامه های آموزشی، از سوی محققان و پژوهشگران مطرح شده است.

عده ای ارزشیابی را بررسی میزان تحقق اهداف برنامه های آموزشی قلمداد کرده اند، گروهی ارزشیابی را اندازه گیری اثرات حاصله از برنامه های آموزشی دانسته اند و برخی هدف ارزشیابی در سیستم برنامه ریزی آموزشی را اطلاعات لازم به منظور تسهیل امر هدایت و تصمیم گیری و ابزاری در دست مدیریت می دانند.^۱

فرایندی ده گامی برای طراحی، اجرا و ارزشیابی

کیریک پاتریک (Kirik Patrick)، الگوی ده گامی برای طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه آموزشی را مورد توجه قرار می دهد. گام های پیشنهادی کیریک پاتریک برای طراحی، اجرا و ارزشیابی دوره آموزشی به ترتیب زیر است:^۲

گام اول - تعیین نیازها

۲- فصلنامه علمی کاربردی مدیریت دولتی شماره ۳۸

۱- محرم آقازاده ص ۱۹

موفقیت هر برنامه ای منوط به برآوردن نیازهای مخاطبان دوره آموزشی است. اطلاعات مورد نیاز درباره نیازهای آموزشی را می توان از طریق مصاحبه و پرسش سوال هایی هدف دار از مخاطبان آموزشی، مدیران، سرپرستان و متخصصان به دست آورد. در صورت زمان بر و هزینه بر بودن مصاحبه، می توان با استفاده از انواع آزمون ها و مراجعه به اسناد و مدارک، دست به گردآوری اطلاعات زد و به تعیین نیازهای مخاطبان آموزش اقدام کرد.

گام دوم- تنظیم اهداف

پس از تعیین نیازهای آموزشی، ضروری است اهداف عینی دوره آموزش تنظیم گردند. اهداف عینی باید دست کم بنا به سه جنبه متفاوت برنامه آموزشی تنظیم شوند. سه جنبه مورد نظر برای تنظیم اهداف عینی برنامه آموزشی عبارتند از:

- ۱) نتیجه ای که دوره آموزشی در پی دستیابی به آن است. (برخی سازمان ها، اهداف عینی را بر اساس سودی که باید عاید کند تنظیم می کنند).
- ۲) رفتاری که مدیر و سرپرست انتظار دارند برای حصول نتایج پیش بینی شود نشان داده شود. مخاطبان آموزش در طی دوره آموزشی باید دانش، مهارت و نگرشی را کسب کنند که سازگار با اهداف سازمانی باشد.
- ۳) دانش، مهارت و نگرش که انتظار می رود مخاطبان بیاموزند. برخی برنامه های آموزشی برای انتقال دانش، مهارت و نگرش خاصی طراحی می شوند. بعضی دیگر، ارتقای سطح دانش، مهارت و تغییر نگرش در مخاطبان آموزش را هدف قرار می دهند.

گام سوم - تدارک محتوا

برای تدارک محتوا، نیازهای تعیین شده و اهداف عینی تنظیم شده، دو عامل بسیار اثرگذار هستند. در تدارک محتوا، برنامه ریزان دوره آموزشی باید این سوال را بپرسند که چه عناوین یا موضوعاتی نیاز است ارایه گردد تا نیازها برآورده شوند. و اهداف عینی تنظیم شده تحقق یابد. پاسخ به سوال طرح شده انتخاب عناوین و موضوعاتی هستند که نیازها و اهداف را پوشش می دهند.

گام چهارم - گزینش مخاطبان

در گزینش مخاطبان آموزشی، نخست باید به سوال هایی که در زیر آمده است پاسخ داد:

- ۱) از برنامه آموزش چه کسانی سود بیشتری کسب می کنند؟
 - ۲) آیا شرکت در برنامه آموزش اختیاری است یا اجباری؟
 - ۳) آیا مخاطبان آموزش برای شرکت در دوره آموزش باید سطح بندی شوند؟
 - ۴) از منظر قانون چه برنامه های آموزشی مورد نیاز هستند؟
- پاسخ سوال اول آن است که از ((برنامه آموزش همه سطوح مدیریتی سود می برند.))

پاسخ سوال دوم، روشن است: < شرکت در دوره های آموزش اختیاری است > ما با این همه، شرایط سازمانی الزام شرکت در دوره های آموزش را به وجود می آورند. چنین الزامی، دست کم برای شرکت در دوره های آموزشی پایه، بسیار زیاد است. غالباً در سطح اجبار، پاسخ سوال چهارم بسته به فضای سازمانی موجود در میان سطوح مختلف مدیریتی در درون سازمان است. برخی سازمان ها دارای دوره های

آموزشی مدونی هستند که شرکت در آنها الزامی است و این الزام را قوانین دولتی به وجود آورده اند.

گام پنجم - تعیین بهترین برنامه زمان بندی

برای تعیین برنامه زمانی دست کم باید سه عامل اثرگذار باید در نظر گرفته شود. این سه عامل عبارتند از: مخاطبان آموزش، مدیران سرپرستان و شرایط مطلوب یادگیری. گاه متخصصان آموزش در تهیه برنامه زمانی اجرای دوره آموزشی، فقط ترجیحات خود را در نظر می گیرند، چنین رویکردی، به اثر بخشی برنامه آموزشی آسیب می رساند، به هر روی، برنامه زمان بندی شده دوره آموزش باید پیشاپیش به اطلاع مخاطبان دوره آموزشی مدیران و سرپرستان برسد تا آنان بتوانند به طور موثرتری برای شرکت در دوره آموزشی برنامه ریزی کنند.

گام ششم - انتخاب تسهیلات مناسب

تصمیم گیری درباره تهیه و تدارک تسهیلات مناسب برای اجرای دوره آموزش هم از فعالیت های حایز اهمیتی است. تسهیلات باید هم ایجاد آسایش کنند و هم در مخاطبان آموزش ایجاد آرامش کنند. کوچک بودن اتاق ها، فقدان نور کافی، وجود سر و صدای مزاحم، مسافت طولانی تا محل آموزش و ... همگی در مخاطبان آموزش می توانند نگرش منفی به وجود آورند.

گام هفتم - انتخاب مربیان، استادان شایسته

انتخاب مربی یا استاد، نقش اساسی در موفقیت برنامه آموزشی ایفا می کند. وجود ویژگی هایی، چون تسلط بر موضوع آموزش، توانایی تدریس و علاقه مندی به آن، توانایی ایجاد انگیزه برای یادگیری در مخاطبان دوره آموزشی در یک مربی یا استاد، او را برای حضور در دوره آموزشی موجه می سازد. از آن جا که که بهره گیری از مربیان و استادان برون سازمانی هزینه بردار است، بهتر است برای انتخاب آنان اقدامات

اطمینان بخشی انجام گیرد. برای حصول اطمینان از کفایت مربی یا استاد می توان از تدریس استاد استفاده نمود. رویکرد دیگر می تواند ارزشیابی مربی یا استاد از سوی متخصصان آموزشی باشد که بیشتر از آنان در کار تدریس کمک گرفته اند. شیوه ای دیگر برای کسب آگاهی از توانمندی مربی یا استاد انجام مصاحبه است.

گام هشتم - انتخاب و آماده سازی ابزار دیداری - شنیداری

یک دیداری - شنیداری مطلوب دارای دو مقصد عمده است: کمک به استاد برای حفظ علاقه و کمک به برقراری ارتباط. استفاده از دیداری - شنیداری ها در فرایند بازدهی و یادگیری به ایجاد نگرش مثبت در مخاطبان آموزش کمک می کند. در انتخاب دیداری - شنیداری ها برای خرید، بهتر است، مروری کلی بر آنها داشته باشد تا از تناسب و سودمندی آنها برای دوره آموزش آگاه گردید.

گام نهم - هماهنگ سازی برنامه آموزش برای اجرا

گاه هماهنگ کننده برنامه آموزش برای اجرا، مربی یا استاد است. و گاه فرد دیگری جز مربی یا استاد برنامه برای اجرا آماده می سازد. در هر صورت در هماهنگ سازی برنامه آموزشی برای اجرا باید عوامل دخیل در موفقیت یا عدم موفقیت برنامه در نظر گرفته شوند. به دیگر سخن، هماهنگی برنامه آموزشی برای اجرا باید مبتنی بر واقعیت ها باشد.

گام دهم - ارزشیابی برنامه آموزشی

هر برنامه آموزشی برای برآورده کردن یک دسته نیاز و محقق کردن اهداف عینی ویژه ای به اجرا در می آید. اهداف برنامه آموزش می تواند در زمینه انتقال دانش و پرورش مهارت و نگرش باشد. در هر صورت، الزامی است میزان تحقق اهداف عینی و برآورده شدن نیازهای تعیین شده سنجیده شود. میزان اثربخشی برنامه آموزشی در برآورده شدن

نیازها و تحقق اهداف از طریق کاربرد انواع آزمون ها، مصاحبه و مشاهده عمل مخاطب آموزش پس از شرکت در دوره آموزش مشخص می گردد.

نتیجه:

ارزیابی آموزشی از مهمترین و پیچیده ترین جنبه های فرایند مدیریت آموزشی در سازمانها می باشد. ارزیابی به منظور انجام بهتر اقدامات مدیریت و نزدیک شدن به اهداف سازمان صورت می گیرد. ارزشیابی در سیستم آموزش سازمان، اطلاعات را نسبت به فرایند عملکرد سازمان، افراد، اهداف و برنامه ریزیها افزایش می دهد و میزان موفقیت، اثربخشی و یا غیر موثر بودن آنها را مشخص می نماید.^۱

ارزشیابی آموزشی نشان می دهد که فرایند آموزشی تا چه میزان به اهداف نزدیک شده است؟ و آیا اهداف و برنامه های آموزشی، کارایی و اثربخشی دارند یا خیر؟

بنابراین مکانیزم گام های دهگانه آموزشی باید در همه مراحل (طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه آموزشی) پیوسته سیستم آموزشی سازمان را مورد سنجش قرار داده تا هرگاه در فرایند آموزشی انحرافی مشاهده شد، چاره اندیشی و اقدامات اصلاحی و تغییرات لازم به عمل آید تا ضمن ارزشیابی سیستمی، کاربرد آن در بهبود مدیریت نظام آموزشی نیز تحقق یابد.

منابع:

۱- قران مجید سوره رعد آیه ۱۱

- ۲- تقی پور ظهیر، علی، مقدمه ای بر برنامه ریزی آموزشی و درسی، انتشارات آگاه ۱۳۶۹
- ۳- گلابی، سیاوش، پژوهشی در برنامه ریزی آموزشی، انتشارات خوشه، ۱۳۶۸
- ۴- رخشان، فریدون، طراحی و تحلیل نظام های آموزشی، انتشارات چهر، ۱۳۶۶
- ۵- بهرنگی، محمدرضا، مدیریت آموزشی، انتشارات گلچین، ۱۳۷۳
- ۶- سید جوادین، سید رضا، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۶۶
- ۷- فصلنامه علمی کاربردی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۳۸، سال ۱۳۷۶
- ۸- آقازاده، محرم، برنامه آموزشی اثربخشی، روزنامه همشهری، ۸۴/۱۰/۱۳
- ۹- طراح سیستم آموزشی، مد تبا نهاجا، ف.آ.ه، ۱۳۶۶