



مؤلفه‌های برنامه‌ریزی آموزشی در بنگاه‌های اقتصادی

نادر بزرگر*
سعید مرادی**

چکیده:

برنامه‌ریزی آموزشی به عنوان دومین فرآیند از فرآیندهای آموزش در سازمان‌ها، نقش بسزایی در اجرای آموزش اثربخش دارد. مدیران آموزش در بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌ها بدنبال این هستند که چگونه دوره‌های آموزشی مشخص شده در فرآیند اول (نیازسنجی آموزشی) را به نحو احسن به اجرا گذارند تا بیشترین بهره‌وری را از اجرای دوره‌های آموزشی کسب نمایند. برنامه‌ریزی آموزشی و Educational Training کاملاً متفاوت است. در این مقاله برنامه‌ریزی آموزشی و مؤلفه‌های آن از دیدگاه Training مورد بررسی قرار گرفته و سپس با دیدگاه استاندارد (ISO10015) مقایسه می‌شود.

کلید واژه:

برنامه‌ریزی آموزشی، اهداف آموزشی،
استاندارد (ISO10015)

برنامه‌ریزی آموزشی چیست؟

برنامه‌ریزی آموزشی به عنوان یک حوزه تخصصی درصدد مفهومی کردن پدیده‌های مربوط به انسان و جهان به منظور تسهیل

امر یاددهی و یادگیری است. برنامه‌ریزی آموزشی آنگاه که در امر آموزش‌های علمی، کاربردی مشارکت می‌نماید، جهت بهینه‌سازی فرآیند آموزش عناصر و مراحل دیگری را جستجو می‌کند. سازماندهی آموزشی یکی از مراحل برنامه‌ریزی آموزشی است که ماهیت آن، عناصر دیگر و نیاز پیامدهای طراحی و اجرای برنامه را تحت تأثیر قرار می‌دهد (ابطحی، ۱۳۶۸، ۱۱۹). باید توجه داشت که برنامه‌ریزی از مهمترین وظایف مدیران

تعیین اهداف آموزشی

آموزش به معنای برآورده ساختن نیازهای یادگیری و آموزشی افراد است. آموزشی که نتواند نیازهای یادگیری را برآورده کند، در واقع جز اتلاف وقت و امکانات، نتیجه‌ای در بر نخواهد داشت.

اهداف آموزشی، پایه و اساس هر آموزش اثربخش را تشکیل می‌دهد. مادامی که اهداف آموزشی تعیین نشده است، نمی‌توان دوره را بطور منظم و مدون طراحی کرد تا به نتایج مورد نظر نایل آمد. انتظار فراگیران این است که آموزش برای آنها مفید باشد. وقتی اهداف یادگیری مناسب تعیین شد، اولین قدم در راه حصول اطمینان از این که آموزش خواهد توانست نیازهای فراگیران را برآورده سازد، برداشته شده است (چیدری، ۱۳۷۶، ۵۹ و ۶۰).

توصیه‌های اجرایی برای تعیین اهداف آموزشی

۱- به خاطر داشته باشید که اهداف، به کاری که از فراگیر انتظار انجام دادن آن می‌رود، اشاره دارد، نه به آنچه که مربی قرار است انجام دهد. اهداف، تشریح کننده رفتار فراگیر است، نه وظایف مربی یا فرآیند یادگیری. اهداف را مورد بررسی قرار دهید تا مطمئن شوید که تشریح کننده کارهایی هستند که شاگردان پس از پایان آموزش، قادر به انجام دادن خواهند بود.

۲- اهداف را با زبانی ساده و روشن بیان کنید. اهدافی که با عبارات طولانی بیان شود و در آن از کلمات زاید و غیر قابل فهم استفاده شده باشد، یا سعی شده باشد رفتارهای زیادی را در برگیرد، فراگیران را گیج و سردرگم می‌کند. از این رو لازم است اهداف را مورد بررسی قرار دهید تا مطمئن شوید که پیام مندرج در آنها بخوبی منتقل می‌شود و به جای موارد متعدد، فقط شامل یک نتیجه یادگیری باشد.

۳- اهداف متعددی را منظور نکنید. حتی المقدور سعی کنید تعداد اهداف تعیین شده اندک و در عین حال، به عنوان رهنمودهایی روشنگر راه آموزش شما باشند.

۴- اهداف را مرور کنید تا مطمئن شوید که عملکرد، شرایط و استانداردهای عملکرد در آنها منظور شده است. اطمینان حاصل کنید که عملکرد، هم قابل مشاهده و سنجش باشد و هم به صورت عملکرد خاص بیان شده باشد، نه عملکرد عام.

۵- اطمینان حاصل کنید که اهداف، تشریح کننده رفتار مورد انتظار و قابل حصول باشد. باید مطمئن شوید که اهداف، هم از نظر فراگیران با ارزش تلقی می‌شود و هم امکان تحقق آنها وجود دارد.

محتوای آموزشی

تعیین محتوای آموزشی بعنوان مهمترین بحث در برنامه ریزی آموزشی است، چرا که تهیه طرح درس، روش آموزش، رسانه‌های آموزشی و... وابستگی مستقیم به چگونگی تدوین محتوای دوره آموزشی دارد. همه این فعالیت‌ها برای این است که معلوم شود چه مطالبی باید در برنامه یا دوره آموزشی تدریس شود. در این قسمت، توصیه‌هایی درباره چگونگی تبدیل اهداف به موضوعات درسی،

شمرده می‌شود بنابراین مدیران آموزشی نیز باید با توجه به اهداف سازمانی خودشان، برنامه ریزی‌های آموزشی و بهسازی منابع انسانی را طراحی و اجرا نمایند و با در نظر گرفتن اصول، مفاهیم، ریزه کاری‌های برنامه ریزی آموزش بزرگسالان، میزان نایل به اهداف آموزشی را افزایش دهند.

نکات قابل توجه در برنامه ریزی آموزشی

بطور کلی در برنامه ریزی آموزشی باید به موارد زیر توجه کافی مبذول نمود:

الف) مشخص کردن دوره‌های آموزشی در طی سال به نحوی که برای فراگیران از نظر زمانی تداخل نداشته باشد.
ب) مشخص کردن فضای مناسب و آرام برای اجرای دوره‌های آموزشی بطوری که عامل مخلی در محل وجود نداشته باشد.
ج) اطمینان از کافی بودن تعداد فراگیران، سر کلاس دوره‌های آموزشی.

د) دعوت از اساتید مجرب و اطمینان از دسترس بودن اساتید در زمان‌های مورد نظر.

ه) تهیه امکانات آموزشی و سایر لوازم مورد نیاز برای ارائه آموزش مثل، وایت برد، تلویزیون، دوربین مدار بسته و...
و) اطمینان از این که برنامه‌های آموزشی در زمان‌های مناسبی برگزار خواهند شد.

برنامه ریزی آموزشی به مدیران کمک می‌کند تا:

- ◀ عملکرد کلی سازمان را منسجم سازند.
- ◀ روابط مهم را در سازمان در نظر بگیرند.
- ◀ به فهم کاملی از وظایف و فعالیت‌های سازمان دست یابند.
- ◀ برای فعالیت‌های ضروری در آینده آماده گردند و در نهایت اطلاعات مورد نیاز را برای سازمان مد نظر قرار دهند.

مؤلفه‌های برنامه ریزی آموزشی

- ◀ تعیین اهداف آموزشی
- ◀ تعیین محتوای آموزشی
- ◀ انتخاب فراگیران
- ◀ انتخاب بهترین روش آموزش
- ◀ انتخاب امکانات رفاهی مناسب
- ◀ انتخاب اساتید مجرب
- ◀ انتخاب و مهیا نمودن وسایل کمک آموزشی
- ◀ بررسی منابع مالی

عواملی که در بالا ذکر شد بعنوان مؤلفه‌های اصلی برنامه ریزی آموزشی مطرح است. طبق جدول شماره (۱)، استاندارد (ISO ۱۰۰۱۵) نیز به اکثر معیارها اشاره نموده است که ضروریست در برنامه ریزی آموزشی به آنها توجه شود.

در ادامه به تشریح مختصر بعضی از عوامل فوق پرداخته می‌شود:



۴- کاربرد

۵- پروارندن مفاهیم اساسی و روش‌ها

۶- ارتباط با مسایل روز

۷- انطباق با زمان آموزش

۸- انطباق با روش آموزش

۹- پایه‌ای برای آموزش‌های مداوم

۱۰- فرصت مناسب برای فعالیت‌های

یادگیری چندگانه (محیط کلاس و کار)

انتخاب فراگیران

بر خلاف دوره‌های آموزشی رسمی که فراگیران بر اساس ضوابط و شرایط خاص انتخاب می‌گردند و عموماً دارای شرایط و ویژگی‌های یکسان هستند، در آموزش‌های غیررسمی فراگیران بر اساس نوع دوره و نیاز فردی و سازمانی انتخاب می‌شوند که این موضوع بعضاً همگونی فراگیران را دچار مشکل می‌نماید.

در هنگام انتخاب فراگیران بایستی به چهار مسأله زیر توجه شود:

۱- چه کسی می‌تواند از این برنامه بهره‌مند شود؟

۲- الزامات قانونی برنامه چیست؟

۳- آیا آموزش فوق اجباری است یا داوطلبانه؟

۴- آیا فراگیران متناسب با موقعیت سازمانی‌شان تفکیک بشوند و یا سطوح مختلف در یک کلاس آموزش ببینند؟

بدین منظور انجام عملیات زیر جهت انتخاب بهینه فراگیران و افزایش کیفیت دوره پیشنهاد می‌گردد:

الف- نیازسنجی آموزشی جهت تعیین گروه تخصصی آموزشی

ب- برگزاری پیش‌آزمون جهت تعیین سطح فراگیران روش‌ها و فنون تدریس

◀ ارائه حضوری یا سخنرانی

◀ بحث گروهی

◀ حل مسأله

◀ روش پرسش و پاسخ

◀ مطالعه موردی (Case Study)

جدول شماره (۱): طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی از دیدگاه ISO10015

سابقه	برونداها	فرآیند	درونداها
تعیین محدودیت‌ها			
فهرست محدودیت‌ها	اطلاعات در مورد محدودیت‌های مربوط به آموزش.	مشخص کردن محدودیت‌ها.	<ul style="list-style-type: none"> الزام‌های قانونی. الزام‌های مربوط به خط‌مشی. ملاحظات مالی. الزام‌های مربوط به زمان و زمان‌بندی منابع. دسترسی، انگیزش و توانایی افرادی که بایستی آموزش داده شوند. سایر عوامل تدارکاتی و پشتیبانی.
روش‌های آموزش و معیارهای انتخاب			
فهرست روش‌های آموزش	اطلاعات در مورد روش‌های آموزش	مشخص کردن روش‌های آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> مشخصات مربوط به نیازهای آموزشی. فهرست منابع، محدودیت‌ها و اهداف. فهرست روش‌های آموزشی بالقوه. معیارها برای انتخاب روش‌های آموزش
مشخصات مربوط به طرح آموزش			
مستندات مشخصات طرح آموزش	مشخصات طرح آموزش	مشخص کردن مشخصات طرح آموزش	<ul style="list-style-type: none"> اهداف و الزام‌های سازمان. مشخصات مربوط به نیازهای آموزشی. اهداف آموزش. گروه‌های مورد نظر آموزش گیرنده یا روش‌های آموزش و شرح خلاصه مفاد. زمان‌بندی الزام‌ها. الزام‌های مربوط به منابع و الزام‌های مالی. معیارها برای ارزیابی نتایج آموزش. روش‌های اجرایی پایش.
انتخاب ارائه‌دهنده آموزش			
توافقنامه یا قرارداد رسمی منعقد شده که در آن متولی، نقش‌ها و مسؤلیت‌ها برای فرآیند آموزش مشخص شده است.	ارائه‌دهنده آموزش که مشخص شده است.	انتخاب ارائه‌دهنده آموزش	<ul style="list-style-type: none"> اطلاعات کتبی ارائه‌دهندگان بالقوه آموزش. گزارش‌های ارزیابی. مشخصات مربوط به طرح برنامه آموزشی. محدودیت‌های مشخص شده.

ارائه شده است. این مهم با تجزیه و تحلیل هر یک از اهداف و در نظر گرفتن دانش، نگرش و مهارت‌های لازم برای تحقق هر هدف، صورت می‌گیرد.

نکات مورد توجه در تدوین محتوای آموزش

۱- میزان علاقه، رغبت و توانایی فراگیران

۲- مفاهیم، اصول و قوانین هر علم

۳- توالی مطالب



نتیجه گیری:

با توجه به مطالبی که بیان گردید، بطور خلاصه می توان گفت برنامه ریزی آموزشی فرآیندی است که زمینه اجرای اثر بخش دوره آموزشی را فراهم می سازد. برنامه ریزی آموزشی به عنوان یک فرآیند بیانگر این مطلب است که عواملی مانند تعریف، طراحی، انتخاب تکنولوژی آموزشی، انتخاب اساتید، فراگیران، زمان اجرای دوره، مکان و فضای آموزشی، روش آموزشی و... چگونه مدیریت شوند تا با تلفیق آنها بهترین کیفیت و بهره وری حاصل گردد. از آنجایی که هر یک از دوره های آموزشی مستلزم طراحی عوامل فوق می باشد، مدیران و کارشناسان آموزش می بایست پس از نیازسنجی آموزشی و قبل از اجرای دوره کلیه عوامل مذکور را تحلیل، ترکیب و بکار برند. با توجه به این که آموزش ها زمان و هزینه زیادی را به خود اختصاص می دهند، لذا انجام برنامه ریزی دقیق جهت ایجاد رضایت در فراگیران و در نهایت مدیران ارشد ضروری است. ■

منابع:

۱- لطیفی، سید حسین. مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی (چاپ اول). تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۷.
 ۲- حسین زاده، داود و بزرگز، نادر. فرآیند آموزش در سازمان ها (چاپ اول). تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ۱۳۸۳.
 ۳- سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی (چاپ پنجم). تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۰.
 ۴- کاشانی، زاجر و هرمن، جری. برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی (چاپ دوم). ترجمه فریده مشایخ و عباس بازرگان. تهران: انتشارات مدرسه، ۱۳۸۲.
 ۵- نصریز، غلامرضا. مدیریت آموزشی در مراکز آموزشی سازمان ها (چاپ اول). تهران: انتشارات سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور.

6- International Standard. (1999). Quality Management Guidelines for Training. Iso 10015.
 7- Programmed Instruction
 8- Remote education and training training method
 9- Electronic Learning

*کارشناس ارشد آموزش

**دانشجوی کارشناسی ارشد آموزش

◀ نمایش (ایفای نقش)

◀ بازدید میدانی یا گردش علمی

◀ ضمن خدمت- (گردش شغلی- آموزش کارگاهی، جانشینی

موقت)

◀ آموزش به وسیله کامپیوتر (CAI)

◀ آموزش برنامه ای (PI)

◀ استاد، شاگردی

◀ آموزش از راه دور (RETМ)

◀ آموزش الکترونیکی (E-L) با عنایت به نوع دوره آموزشی،

یک و یا تلفیقی از روش های فوق جهت تدریس استفاده می شود. در نهایت در طراحی برنامه های آموزشی اصول زیر را باید رعایت کرد:

برای گروه هایی که دارای فرهنگ و نظام آموزشی متفاوت هستند برنامه های آموزشی متفاوتی طراحی نمود. به عبارت دیگر دوره های آموزشی باید متناسب با فرهنگ و ویژگی های هر گروه به خصوص طراحی گردد.

ویژگی ها و تفاوت های افراد را در نظر گرفت، یعنی باید دید که فرد معمولاً از چه راهی بهتر یاد می گیرد و روش آموزش را مطابق با آن طراحی نمود.

اهداف آموزشی به روشنی تعریف و بیان شده باشد.

در ابتدای برنامه، رئوس مطالب، زمان و چگونگی اجرای دوره آموزشی با کارآموزان در میان گذارده شود.

آموزش گام به گام باشد. یعنی آنچه آموخته می شود به اجزای کوچک، ساده و قابل فهم تفکیک شود و دوره را با آموزش هر جز ساده آغاز و با آموزش کلیت پیچیده ای که از ترکیب این اجزا به وجود می آید خاتمه داد (سعادت، ۱۳۷۹، ۱۸۹).

پیام تبریک

جناب آقای دکتر محسن قدمی

رییس مرکز بهسازی و آموزش منابع انسانی شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران

ضمن تشکر و قدردانی از تلاش های ارزنده جنابعالی معاون آموزشی رییس مرکز بهسازی و آموزش منابع انسانی شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران در زمینه توسعه علوم و فنون مدیریت در سازمان های دولتی و خصوصی، بدینوسیله دریافت دکتری حسابداری و مدیریت دانشکده علامه طباطبایی با عنوان "الگوی نوین بهره وری سازمانی براساس تئوری طبیعی مدیریت را از تغییر" صمیمانه از سوی هیأت مدیره و اعضا انجمن تبریک و تهنیت می گوئیم.

موفقیت روز افزون جنابعالی را صمیمانه آرزومندیم.

انجمن مدیریت ایران