

«جایگاه برنامه‌ریزی آموزشی در فراگرد مدیریت»

نوشته محمد مهدی رشیدی

مقدمه

امروزه اهمیت فراگرد مدیریت یا همان طوری که «ماری پارکر فولت» می‌گوید، هنر اداره کردن سازمان به وسیله دیگران، بر کسی پوشیده نیست. کشورهای صنعتی پیشرفته از دهها سال قبل به این مقوله توجه داشته‌اند و عملاً توسعه خویش را مدیون بهبود شیوه‌های مدیریت می‌دانند. کشورهای درحال توسعه نیز به اهمیت این فراگرد وقوف یافته‌اند و می‌کوشند تا ضمن آشنایی با این فراگرد علمی یا هنری و یا تلفیقی از هر دو به روند توسعه خویش شتاب بخشند. صاحب‌نظران، مدیریت را کارکردن با افراد و به وسیله افراد و گروهها برای تحقق اهداف سازمانی دانسته و کارکردهای آن را برنامه‌ریزی، سازماندهی، انگیزش و کنترل برشمرده‌اند.^(۱) از این میان برنامه‌ریزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به تبع ماهیت و عملکرد خاص یک سازمان یا یک فعالیت مشخص انواعی دارد، ولی برنامه‌ریزی آموزشی^۱ از آنجا که کلیه عملکردهای سازمانها به نحوی از آموزش متأثر است و یا بر روی آن تأثیر می‌گذارد، اهمیت خاصی دارد. در این مقاله نویسنده کوشیده است که آن دسته از مبانی و اصول کلی برنامه‌ریزی آموزشی و نیز وظایف و فعالیت‌های برنامه‌ریز آموزشی را - که آشنایی مدیران در هر سطح و رده‌ای با آنها ضروری می‌نماید - به اختصار معرفی نماید.

لزوم آشنایی مدیریت با مبانی برنامه‌ریزی آموزشی

بدیهی است که آشنایی مدیران با روشها و فنون متعدد و پیچیده این رشته در سطح کارشناسی مستلزم مطالعات کلاسیک و مستمر است و چنین انتظاری نیز از آنها نمی‌رود؛ اما برای اینکه مدیریت سازمان اعم از دولتی، خصوصی، تولیدی، صنعتی، تحقیقاتی، آموزشی و خدماتی ... در کار خود موفق باشد و نیازهای کارکنان و سازمان را بخوبی تشخیص دهد و در جهت تحقق آنها بکوشد، آگاهی از مبانی کلی این رشته از اهم وظایف او به شمار می‌رود.

1- Education Planning

یک مدیر باید یک برنامه‌ریز هم باشد و اساساً این تصور که مدیریت و برنامه‌ریزی دو مقوله جدا از هم می‌باشند از دیدگاه علمی مردود تلقی می‌گردد. می‌دانیم که در مباحث مربوط به مدیریت مدتها این سؤال که مدیریت علم است یا هنر مطرح بوده و متخصصان امر کوشیده‌اند تا دریابند که این فراگرد امری اکتسابی است یا ذاتی؟ امروزه مدیریت را تلفیقی از این دو می‌دانند ولی هنوز بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را امری اکتسابی و علمی می‌دانند. شعار بعضی از مؤسسات آموزش مدیریت ژاپن عبارت است از: «مدیران، مدیر به دنیا نمی‌آیند، بلکه پرورش می‌یابند و ساخته می‌شوند».^(۴) به هر حال چنانچه به نظریه اخیر تأکید شود برنامه‌ریزی به طور اعم و برنامه‌ریزی آموزشی به صورت اخص نیز باید امری اکتسابی تلقی گردد و بر مدیریت است که در جهت یادگیری اصول و روشهای آن بکوشد. در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان سازمانهای موجود را به آموزشی و غیرآموزشی دسته‌بندی کرد. سازمانهای آموزشی مستقیماً با امر تربیت و تجهیز نیروی انسانی مورد نیاز سایر سازمانها سروکار دارند و اهمیت و نقش برنامه‌ریزی آموزشی در آنها به نحو بارزی دیده می‌شود. اما هنوز این اندیشه نادرست وجود دارد که سازمانهای غیرآموزشی را بی‌ارتباط با مسائل آموزشی می‌دانند و حداکثر رابطه آنان با مسائل آموزشی را در حد جذب نیروهای پرورش یافته توسط سازمانهای آموزشی می‌پندارند. تصور غیرواقعی دیگر آن است که واحدهای آموزشی در هر سازمان را تنها متولی امر آموزش می‌پندارند و حل و فصل کلیه مسائل آموزشی را وظیفه این واحدها می‌دانند، حال آنکه آموزش فرآیندی در جهت توسعه است که ماهیتاً مشارکت همه کارکنان و دست‌اندرکاران یک سازمان را می‌طلبد. به عبارت دیگر آموزش امری مشارکتی است. از میان دست‌اندرکاران سازمان، مدیریت هر بخش یکی از ذی‌صلاحترین منابعی است که می‌تواند به دلیل ارتباط مستقیم با کارکنان خویش نیازهای آموزشی آنان را تعیین، تشخیص و طبقه‌بندی نماید تا مجریان آموزشی با روشهای مناسب و خاص آن موقعیت و با در نظر گرفتن امکانات موجود در جهت تأمین آنها فعالیت نمایند. در رده‌های مدیریت میانی و عالی نیز باید به همین ترتیب عمل شود. مجموعه این فعالیتها که در چهارچوب برنامه‌ریزی آموزشی انجام می‌گیرد، مستلزم آشنایی مدیر با مبانی ارائه شده در این مقاله و نیز بهره‌گیری از متخصصان و برنامه‌ریزان آموزشی است. کارشناسانی که با روشها و فنون شناخته شده آشنا هستند و آمادگی طراحی یک برنامه جامع آموزشی، را دارا

می‌باشند.

برنامه‌ریزی آموزشی

برنامه‌ریزی کوششی است سازمان یافته و آگاهانه برای هم‌آهنگی، جمع‌بندی و تلفیق مطلوب و بهینه کلیه امکانات فیزیکی و مادی و نیروی انسانی برای رسیدن به هدف یا اهداف موردنظر در مدت زمان مشخص. برنامه‌ریزی انواع مختلفی دارد لیکن در کلیه برنامه‌ریزیها اصول و ویژگی مشترکی وجود دارد که عبارتند از:

۱- کلیه برنامه‌ریزیها به مثابه برنامه کار و ترتیب اقدامات مربوط به حرکت یک جامعه یا یک سازمان به سوی آینده تلقی می‌گردد.

۲- در همه برنامه‌ها و برنامه‌ریزیها هدف و یا اهداف مشخص و مضمون و محتوای معینی موردنظر است. منظور از اهداف برنامه‌ریزی در حقیقت آینده‌ای است که با پیش‌بینیهای دقیق علمی قابل تحقق می‌باشد و با برنامه‌ریزی موجبات دستیابی به این اهداف میسر می‌گردد.

۳- ویژگیهای عمومی دیگر برنامه‌ریزی، تهیه و تدارک وسایل و تجهیزات لازم و ضروری و بسیج کلیه نیازهای مادی، فیزیکی و نیروی انسانی است.

۴- در هر برنامه‌ریزی باید بین اهداف برنامه از یک سو و وسایل نیل به آن، زمان اجرای عناصر مختلف و گوناگون برنامه و توزیع جغرافیایی فعالیتها از سوی دیگر هماهنگی و انسجام کامل وجود داشته باشد. خصلت «هماهنگی کامل» در برنامه‌ریزی از اساسی‌ترین و بنیادی‌ترین اقدامات به حساب می‌آید.

۵- از دیگر ویژگیهای مشترک برنامه‌ریزی باید از «بهینه‌سازی» یاد کرد که به معنی تلفیق متناسب عوامل مؤثر در برنامه‌ها و توزیع منطقی منابع در بخشها، طرحها و پروژه‌ها، به نحوی که بیشترین و بهترین نتیجه از لحاظ برآوردن اهداف برنامه حاصل گردد.^(۳)

توجه به اصول یادشده در همه انواع برنامه‌ریزیها از جمله برنامه‌ریزی آموزشی ضروری است. برنامه‌ریزی آموزشی تجزیه و تحلیل منطقی عوامل مؤثر در نظام آموزشی و مجموعه بررسیها و تحقیقات نظری و برنامه و طرحهای عملی است که هدفهای استراتژیک نظام آموزشی را به صورتی منظم تحقق بخشد. برنامه‌ریزی آموزشی در نوع خود به عنوان

جزء جدایی ناپذیر و عنصر اساسی برنامه‌ریزی جامع اقتصادی - اجتماعی در هر جامعه به حساب می‌آید. (۴) برنامه‌ریزی آموزشی به بیان دیگر کاربرد روشهای تحلیلی در مورد هر یک از اجزا نظام آموزشی برای استقرار یک نظام آموزشی کارآمد می‌باشد. فعالیتهای عمده برنامه‌ریز آموزشی عبارتند از:

۱- گردآوری اطلاعات درباره نظام آموزشی و سازمان‌دهی آنها از طریق استقرار پایگاه داده‌ها.

۲- تشخیص دقیق منابع آموزشی مانند بودجه، معلمان، بناهای آموزشی، کتب درسی و مواد کمک آموزشی.

۳- پیگیری مؤثر اجرای تصمیمات به موازات تشخیص بودجه و گزارش اطلاعات مربوط به اجرای تصمیمات به سطوح تصمیم‌گیری.

۴- عهده دار شدن قسمت عمده‌ای از امور مدیریت.

۵- تقبل سازماندهی طرحهای وسیعی در زمینه‌های گوناگون آموزشی، علاوه بر فعالیتهای روزمره برنامه‌ریزی برای حفظ نظام آموزشی. (۵)

در اهمیت برنامه‌ریزی آموزشی به همین نکته اکتفا می‌شود که نظریه پردازان توسعه در کشورهای پیشرفته مانند «گاربرایت و راستو» توسعه را بدون توجه به برنامه‌ریزی آموزشی امری محال می‌دانند. یکی از مسائل مهم و اساسی در برنامه‌ریزی عموماً و در برنامه‌ریزی آموزشی خصوصاً، تعیین چهارچوب اهداف کلی آنهاست. اهداف برنامه‌ریزی آموزشی از ارزشهای اجتماعی، فرهنگی و ساختار سیاسی هر جامعه مایه می‌گیرد. زمان برنامه‌ها نیز باید در تعیین اهداف برنامه‌ریزی آموزشی مورد توجه قرار گیرد و برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان مدت و درازمدت در هماهنگی باهم و با توجه به میزان تغییرات زمان در اهداف کلی بازتاب یابند. از مهمترین وظایف برنامه‌ریزان آموزشی این است که فعالیتهای آموزشی را در هر سطح با توجه به نیازها، شرایط و امکانات موجود در آن سطح و در ارتباط و هماهنگی با سایر فعالیتهای آموزشی در سطوح دیگر و با توجه به ارکان پنجگانه برنامه: هدف، روش، وسایل، عمل و ارزشیابی طراحی نمایند. (۶) فعالیت برنامه‌ریز نباید با دادن پیشنهادات و طرحهایی که صرفاً از جنبه تئوری قابل قبول است، خاتمه یابد؛ بلکه برنامه‌ریزی هنگامی اثر بخش است که به صورت فعالیتی مستمر و انعطاف‌پذیر با مسئولیت تصمیم‌گیری و اجرایی

پیوند داشته باشد. در نتیجه یک نظام آموزشی وقتی سودمند واقع می‌شود که مدیران بخشهای مختلف برنامه خود را با برنامه‌های دیگران انطباق دهند تا برنامه جامع و به هم پیوسته‌ای که به بهترین وجهی ضامن تأمین منافع نظام آموزشی و احتیاجات جامعه است بدست آید و سپس باید آن را تا پایان مراحل اجرایی دنبال کنند. روشهای تنوری و اجرایی برنامه‌ریزی نیز ممکن است برحسب شرایط مختلف اجتماعی، اقتصادی دارای خاصیت انعطاف پذیری و تغییرپذیری باشد و^(۷) بر حسب شرایط روشهایی چون روش نیروی انسانی^۲، مدل تینبرگن و کریا^۳، روش نرخ بازده^۴، روش تقاضای اجتماعی^۵ و ... بکار گرفته شوند.

شناخت ماهیت آموزش: نخستین گام در برنامه‌ریزی آموزشی

امروزه در همه سازمانها آموزش نقش عمده و اساسی را بازی می‌کند. در مواردی این نقش برای مدیران بازر و مکشوف است و گاهی اهمیتی و نقش آن پنهان می‌ماند. به هر حال برای رفع هر نوع مشکلی که سازمان با آن روبروست مدیر ناگزیر از تدوین و بکارگیری برنامه‌های آموزشی است. نکته مهم اینجاست که هدف از این برنامه‌ها و در واقع هدف از آموزش تنها یک چیز است: **ایجاد تغییر در نگرشها و رفتارها**. نوع وظایف یک سازمان هرچه باشد، فرقی در ماهیت امر یعنی ایجاد تغییر نمی‌کند. مدیر همواره باید به خاطر داشته باشد که عملکرد آموزش ایجاد تغییر بوده است و آموزشی موفق ارزیابی می‌گردد که موجب ایجاد تغییری شده باشد، در غیراین صورت با شکست روبرو بوده و نقش خود را بخوبی ایفا نکرده است. از لحاظ ماهیت، هدف آموزش تغییر نیازها، عادات و تمایلات موجود به حالتی است که واقعاً باید وجود داشته باشد. ممکن است سازمانی از لحاظ تکنیکی موفق و پیشرفته باشد؛ اما تا زمانی که این تکنولوژی موجب تغییر در طرقی شود که ما از آن راهها کارها را انجام می‌دهیم مطلوب است. این تغییر باید موجب شود که ما سریعتر، بهتر و منطقی‌تر بیندیشیم و نیز کارها را سریعتر، آسانتر و مؤثرتر انجام دهیم. برای تغییر در رفتار کارکنان، مدیر باید سه مرحله اساسی را مدنظر قرار دهد:

2- Manpower approach

3- Tinbergen and Correa

4- Rate & return approach

5- Social demand approach

مرحله اول: رفتارها و عادات جاری نامطلوب مورد شک و تزلزل قرار گیرند و حذف گردند.
مرحله دوم: رفتارها و عادات جدید و مطلوب جایگزین عادات و رفتارهای حذف شده گردند.

مرحله سوم: رفتارها و عادات جدید و مطلوب از طریق بکارگیری یک سیستم پاداش و جبران مجدداً تثبیت شوند.

برای طراحی و اجرا و کنترل یک برنامه آموزشی بهینه باید توجه داشت که حتماً سه مرحله عمده پیش آموزش، آموزش و بعد از آموزش به ترتیب مورد توجه قرار گیرند:

※ مرحله پیشی آموزش

در این مرحله باید فعالیتهای ذیل صورت پذیرد:

۱- تجزیه و تحلیل نیازها: مدیریت هر سازمان اعم از تحقیقاتی، تولیدی، صنعتی، اقتصادی، بازرگانی، آموزشی، خدماتی،... آموزش را به مثابه پاسخی به نیازهای دریافت شده بکار می‌گیرد. تجزیه و تحلیل این نیازها راهی است برای پیش‌بینی نیازهای آتی و تأمین آنها. «تیلر» نیاز را فاصله بین وضع موجود و مطلوب تعریف می‌کند که تجزیه و تحلیل آن از طریق بررسی وضع موجود، ترسیم وضع مطلوب و برنامه‌ریزی برای انتقال تدریجی و نسبی وضع موجود به مطلوب به طور دقیق و حساب شده میسر است. در بررسی وضع موجود مدیر باید به نیازها و انگیزه‌های یادگیرنده در سنین مختلف و درباره مطالب و تجربیات متفاوت پی برد^(۸) و در تشخیص این نیازها، از خود فرد به صورت فعال استفاده کند. علاوه بر این نیازهای آموزشی را می‌توان با توجه به منابعی چون اهداف و مجموعه مقررات و قوانین حاکم بر سازمان، نوع کار و فعالیت، شرح وظیفه و شغل هر کارمند، نوع انتظارات مراجعان و استفاده کنندگان از خدمات سازمان و توجه به پیشرفت سازمان در آینده تعیین کرد. در این رابطه مدیر هر واحد با کمک کارکنان خویش باید اطلاعاتی را که یک برنامه‌ریز آموزشی را قادر می‌سازد تا برآورد آگاهانه‌ای از تغییرات مطلوب یا مورد تقاضا توسط آن واحد داشته باشد، جمع‌آوری کند. برای جمع‌آوری اطلاعات باید عملیات فعلی تعریف و تعیین و نتایج مطلوب در آینده پیش‌بینی شود تا نقطه شروع کار مشخص گردد. همچنین مراحل ذیل در امر جمع‌آوری اطلاعات باید رعایت گردد:

- معیارها و منابع اطلاعاتی برای تعیین نیازها باید مشخص گردد.

- انواع مشکلاتی که در هر سطح وجود دارد مانند مشکلات مربوط به مقررات سازمان، مشکلات سیستماتیک، مشکلات مربوط به انگیزش، ضعف در دانش و آگاهی، ضعف در مهارتها و مهمتر از همه مشکلات مربوط به روابط انسانی مشخص و معلوم گردد که کدام مشکل مربوط به مسائل آموزش می شود.

- اطلاعات لازم درخصوص مشکلات مربوط با بکارگیری ابزار مناسب از قبیل مصاحبه، مشاهده، پرسشنامه و ... کسب گردد تا نقطه شروع کار مشخص شود. ناگفته نماند که روش و ابزار ساده تر و راحت تر در هر مورد همواره بهترین است.

- امکانات موجود آموزشی در مورد هر مشکل، مشخص و با افراد در میان گذاشته شود و مورد بحث و بررسی قرارگیرد.

- مجموعه نیازهای برآورد شده به تفکیک نوع نیاز، سطح موردنظر، هزینه مربوط و امکانات موجود به روش دستی یا کامپیوتری جمع آوری و یک پایگاه اطلاعاتی ایجاد گردد.

مسئله بسیار مهمی که باید مورد توجه مدیریت قرارگیرد آن است که غالباً تجزیه و تحلیل نیازها آسانتر از تأمین آن نیازهاست.

امروزه متخصصان برنامه ریزی آموزشی برای تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، سیستم پیش بینی قبل از فعالیت را توصیه می کنند. حال آن که در بسیاری از کشورها حتی در امریکا سیستم واکنش رایج می باشد. در این سیستم مدیر سازمان منتظر می ماند تا نیازهای آموزشی پدیدار شود و بعد به فکر چاره جویی و طراحی برنامه های آموزشی برای تأمین آنها می افتد و یا واحدهای آموزشی را ملزم می سازد تا این کار را صورت دهند. این سیستم علی رغم آن که قابل قبول است، به این دلیل که فرصت کافی در آن برای طراحی برنامه ها وجود ندارد و کارها به صورت شتابزده انجام می شود، از معایبی برخوردار می باشد. شتاب به خاطر آن است که معمولاً مدیر پس از برخورد با مشکل و احساس نیاز، از واحدهای آموزشی می خواهد که به طور ضرب الاجل و در مهلت مقرر - که معمولاً کافی نمی باشد - به طراحی و اجرای برنامه آموزشی برای رفع نیاز مورد نظر بپردازند. همچنین به دلیل ضیق وقت برآورد دقیقی هم از ماهیت و چگونگی و نوع نیاز بعمل نمی آید. سیستم پیش بینی قبل از فعالیت به مدیر سازمان و برنامه ریز آموزشی این امکان را می دهد تا قبل از بروز مشکل، نیازها را

پیش‌بینی و تدارک شایسته‌ای برای برآورد آنها بکنند. بکارگیری این سیستم مستلزم یافتن راههایی برای پیش‌بینی نیازهاست تا وقتی مشکل بروز می‌کند، مدیریت سازمان غافلگیر نشود و برای حل آن آمادگی داشته باشد. از جمله راههای فوق بکارگیری روش علمی حل مسئله است که توسط «جان دیوئی» پیشنهاد شده و در کتب روش تحقیق مذکور است.

۲- پس از تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی هر واحد، لازم است یک شبکه درونی ارتباطی برقرار شود. یعنی مدیران واحدها و قسمتهای مختلف یک سازمان باید گرد هم آیند و با انعقاد جلسات منظم و زمان‌بندی شده درخصوص نیازهای آموزشی واحدهای خود به بحث و بررسی بپردازند و فعالیتهای ذیل را انجام دهند:

- نیازهای آموزشی هر واحد هرکدام جداگانه مطرح شود.
- نیازهای مشترک شناسایی و استخراج شود تا از دوباره کاریها اجتناب گردد.
- نیازها به تفکیک نیازهای عمومی و تخصصی مشخص شوند.
- نیازهای تفکیک شده برحسب ضرورت اولویت بندی شوند.
- روشهای مناسب برای تأمین نیازها بررسی و در مورد بهترین روشها اتخاذ تصمیم شود.

- نتایج بدست آمده جمع‌بندی و به واحدهای آموزشی و برنامه‌ریزان آموزشی منعکس گردد.

در شرایطی که تعداد مدیران واحدها زیاد بوده و عملاً امکان تشکیل جلسات گروهی بحث و تبادل نظر کم باشد و یا تشکیل این جلسات موجب وقفه در فعالیتهای سازمانی گردد، می‌توان گروههای آموزشی مرکب از واحدهایی که فعالیت موازی و مشابه دارند، تشکیل داد تا علاوه بر آن که فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی و سیاستهای آموزشی با مشارکت کلیه کارکنان و مدیران انجام می‌پذیرد، از حمایت آنان نیز برخوردار گردد.

فعالیتهای مرحله اول (پیش آموزش) در این جا پایان می‌پذیرد. نکته بسیار مهم در این مرحله لزوم توجه و تأکید بر منابع انسانی (نیروی کار) و چگونگی برخورد و رابطه با آنها هنگام تشخیص و تجزیه و تحلیل و بررسی نیازهای آموزشی است. برای این کار لازم است فضای صمیمانه‌ای توسط مدیر ایجاد گردد تا در این جو دوستانه بسیاری از مقاومتهای مخالفت‌های احتمالی به خودی خود مرتفع شوند. برای ایجاد این فضا می‌توان از عواملی

چون آگاه نمودن افراد از هدف و ضرورت این فعالیت، دادن وعده در خصوص تسهیلات آتی مانند اعطای گواهینامه، ملحوظ داشتن امتیازات آموزشی برای افراد موفق در طی دوره‌های آموزشی، توجیه کارکنان از لحاظ اهمیت و ضرورت آموزش و نقش آن در آینده حرفه‌ای و زندگی آنان و شرکت دادن آنها در اتخاذ تصمیمات در مورد زمان، مکان، محتوی درسی و برنامه‌های آموزشی تا حد امکان و با توجه به اهداف سازمان و ... استفاده نمود.

* مرحله آموزش

در این مرحله برنامه‌های آموزشی با توجه به فعالیتهای آموزشی انجام گرفته در مرحله پیش آموزش تدوین گردد. در این مورد شناخت انواع آموزش، روشهای ارائه دوره‌های آموزشی و ساختار اصلی برنامه‌های آموزشی برای مدیر الزامی است. در طبقه‌بندیهایی که توسط صاحب نظران آموزشی به صورت استاندارد ارائه می‌شود، آموزش به عنوان مجموعه‌ای از ارتباطات سازمان یافته و تقویت شده برای ایجاد یادگیری انواع ذیل را در بر می‌گیرد:

۱- آموزش تصادفی - این نوع آموزش که توسط «ایوانز» در سال ۱۹۸۱ ارائه شد به دو قسم تقسیم شده است:

الف - آموزش رایج و شایع - که آموزش تجربی هم خوانده می‌شود و در جایی تحقق می‌یابد که هیچ نوع تلاش مستمری برای ایجاد یادگیری در عده‌ای از افراد صورت نمی‌پذیرد و نیز یاد دهنده و یادگیرنده هیچکدام در موقعیت یادگیری به طور آگاهانه قرار نمی‌گیرند، مثل برنامه‌های تلویزیونی.

ب - آموزش ضمنی مستمر - موقعیتهایی را در بر می‌گیرد که شخص یادگیرنده یا منبع اطلاعاتی - و نه هر دو - آنها - توجه مستمری به ایجاد یادگیری دارد.

۲- آموزش غیررسمی - به تعبیر «کومبز» در سال ۱۹۷۳ این نوع آموزش همه آموزشهای غیررسمی را که در آنها شخص یادگیرنده و منبع اطلاعاتی در تلاش مستمر فراهم می‌سازند و هر دو آنها - نه صرفاً یکی از آنها - در یادگیری مشارکت دارند، در بر می‌گیرد.

۳- آموزش رسمی - که مشخصه آن وجود هم‌آهنگی و نظم و ثبات معین است و ساختارهای مشخصی مثل سن، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، سمت سازمانی، شرح

شغل و ... را دارا می‌باشد و غالباً به صورت عمومی، متوالی، استاندارد شده و سازمان داده شده اجرا می‌شود و نیز ابزار مشخصی برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت یادگیرنده در یک سیستم منظم آموزشی وجود دارد.^(۹)

مرحله آموزش چند جنبه را در بر می‌گیرد که توجه به آنها برای مدیریت ضروری است:

۱- برنامه عملیات - ایجاد برنامه عملیات به مدیر توانایی تسلط بر زمان را می‌بخشد و استفاده مؤثر و کارا از وقت یکی از مهارت‌های کلیدی است که هر مدیر باید به آن دست یابد. مدیر با وضع کردن و ایجاد نمودن برنامه عملیات می‌تواند از مدت زمانی که کارکنانش در محیط سازمان سپری می‌کنند به طور بهینه استفاده نماید. برنامه عملیات به اختصار شامل تعیین موضوعاتی که باید در برنامه آموزشی گنجانده شوند، زمان‌بندی فعالیتها و تعیین هدف آنها می‌گردد. تاریخ شروع و خاتمه یک دوره آموزشی یا یک جلسه درس تعیین، ساعات کلاس در طول روز، تعیین ساعات استراحت، و تعیین مکان و مواردی از این قبیل از فعالیت‌های برنامه عملیات محسوب می‌شوند.

۲- روش‌شناسی - سالهای متعددی است که چگونگی ارائه کردن مطالب آموزشی، روش مناسب یا مناسبترین روشها برای این کار مورد بحث قرار گرفته است. «مارشال مک لوهان» رسانه، این عامل مهم در ارتباطات بشری را این گونه توصیف می‌کند که «رسانه عین پیام است». در واقع روشی که برنامه‌ریز، مربی یا مدیر مربوط برای انتقال مطالب آموزشی بکار می‌برد، دارای اهمیتی بیشتر از محتوی و مضمونی است که می‌خواهد به دیگران بیاموزد. می‌دانیم که حداکثر زمانی که یک فرد بزرگسال با تحصیلات دانشگاهی می‌تواند توجه خویش را به مطالبی که ارائه می‌شود، جلب کند ۲۰ تا ۳۰ دقیقه می‌باشد،^(۱۰) درخصوص سایر یادگیرندگان این دقت و توجه حتی کمتر هم می‌باشد. این امر ما را به لزوم دقت درانتخاب رسانه و روش مناسب برای ارائه مطالب آموزشی رهنمون می‌سازد. روش‌هایی مانند سخنرانی یا کنفرانس، بحث گروهی، پرسش و پاسخ، تمرین دادن، حل مسئله (مسئله نگری)، روش آزمایشی، روش نمایشی واحد کار، ایفای نقش، فرصت سؤال، روش آمیخته (تلفیقی)،^(۱۱) بازیها، آموزش برنامه‌ای، آموزش از طریق کامپیوتر، آموزش از طریق تلویزیون و ویدئو و ... هریک به فراخور موقعیت، محتوی، زمان و مکان آموزشی و یادگیرندگان موردنظر، قابل بررسی و کاربرد هستند.

☆ مرحله بعد از آموزش

در همه فعالیت‌هایی که در دو مرحله قبل تشریح شد، مدیر می‌تواند نسبتاً به آسانی و مستقیماً تأثیرگذار باشد، اما چگونه می‌تواند پس از خاتمه یک فعالیت آموزشی نفوذ خویش را همچنان اعمال و تأثیرات آموزش یعنی تغییرات ایجاد شده را حفظ کند؟ این مسئله‌ای است که در مرحله بعد از آموزش مورد نظر قرار می‌گیرد و از طریق ارزشیابی میسر می‌باشد. مدیر به وسیله ارزشیابی فعالیت‌های انجام شده می‌تواند اثر بخشی برنامه آموزشی را در ایجاد تغییر، برای کاربرد در برنامه‌های آینده نشان دهد. ارزشیابی فرآیند تعیین، گردآوری و فراهم آوردن اطلاعات لازم برای قضاوت درباره گزینه‌های تصمیم‌گیری است و از طریق آن کار، نحوه انجام دادن کار و نتیجه بدست آمده بررسی می‌شود. ارزشیابی می‌تواند شامل ارزیابی کلی سازمان، برنامه‌های آموزشی و کارکنان باشد که غالباً توسط مدیر به عمل می‌آید و به تعبیر «گاری اسلر» فرصتی برای مدیر و کارکنان است که دور هم جمع شوند و جلسه تشکیل دهند و نیز مدیر این امکان را خواهد داشت که ضمن ارزیابی عملکرد افراد در سازمان از مشکلات آنان نیز مطلع گردد. از لحاظ هدف، ارزشیابی با اهداف سازمانی را اندازه‌گیری می‌کند که در این صورت امکانات مورد نیاز، کمیت کار، کیفیت کار، مقایسه کارهای مشابه و عوامل موفقیت و بازدارنده مورد بررسی قرار می‌گیرد و یا اهداف فردی که در این صورت بررسی کارایی افراد و بازده کاری آنها، ترفیع (ارتقا) کارکنان، اصلاح کار و رفع نقایص و بهبود عملیات و ... مورد نظر است. برای ارزشیابی اثر بخشی سازمانها روش‌هایی چون روش هدف، روش منابع سازمانی، روش عوامل، روش فرآیند داخلی، روش ارزشهای رقابتی و روش مشروعیت وجود دارد. در ارزشیابی آموزشی مواردی مانند تدوین برنامه، میزان پیشرفت حاصل از اجرای برنامه، میزان تأثیر نتایج حاصل از اجرای برنامه در ایجاد تغییرات در افراد سازمان، صرفه جویی در هزینه‌ها و موارد انحرافی که پیشگیری از آنها در برنامه‌های آتی لازم است مورد بررسی قرار می‌گیرد. در یک تقسیم‌بندی کلی ارزشیابی آموزشی شامل ارزشیابی بلندمدت، ارزشیابی از خود و ارزشیابی کوتاه‌مدت می‌شود.

همچنین ارزشیابی می‌تواند به وسیله ابزاری مانند سؤالات سقراطی، تمانس رو در رو، آزمون و اجرای پروژه، تمرین عملی، ارزشیابی آموزش در حین خدمت، تست، انواع

سؤالات (تکمیل کردنی، صحیح و غلط، جورکردنی و ...) ارائه مطالب به صورت سمینار ایفای نقش و ... صورت گیرد.

منابع:

- ۱- هرسی، پال و کنت بلانچارد، «مدیریت رفتار سازمانی» ترجمه علی علاقه‌بند، انتشارات امیرکبیر، سال ۱۳۶۵، ص ۱۳ و ۱۴.
- 2- Pegasus management school, "Leader ship studies", 1988, PP106.
- ۳- گلابی، سیاوش. «پژوهشی در برنامه‌ریزی آموزشی» انتشارات فردوس، سال ۱۳۶۸، ص ۶۰ و ۶۱.
- ۴- همان، ص ۱۷۰.
- ۵- گروه مشاوران یونسکو «فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی» ترجمه فریده مشایخ، انتشارات مدرسه، سال ۱۳۶۹، ص ۳۸ و ۳۹.
- ۶- پروند، محمدحسن. «مقدمات برنامه‌ریزی آموزشی و درسی» انتشارات صحیفه، سال ۱۳۶۹، ص ۲۴.
- ۷- اسرای، علینقی. «مبانی اقتصاد آموزش و پرورش» انتشارات ملک، سال ۱۳۵۶، ص ۸۸ تا ۹۸، پراکنده.
- ۸- پروند، مقدمات برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، ص ۱۳۹.
- 9- Hamadache, Ali. "NON - Formai Ed.", Prospect, vol. XXI No. 1, 1991, PP113-114.
- 10- Jccp, "Training the trainer", 1992.
- ۱۱- صفوی، امان... «کلیات روشها و فنون تدریس»، شرکت چاپ و نشر ایران، سال ۱۳۶۶، ص ۳۷.