

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# آموزش و بهبودی سازمانی



مهدی حاجی سیاری  
صدیقه سادات معین زاده

سروش  
تهران | ۱۴۰۱  
شماره ترتیب انتشار: ۲۰۲۰

سرشناسه: حاجی سیاری، مهدی، ۱۳۵۲ - |  
عنوان و نام پدیدآور: آموزش و بهسازی سازمانی/نویسنده مهدی حاجی سیاری، صدیقه سادات معین‌زاده. |  
مشخصات نشر: تهران: صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، انتشارات سروش، ۱۴۰۱. |  
مشخصات ظاهری: ۴۲۴ص: جدول. | شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۲-۲۱۲۹-۶-۶ |  
وضعیت فهرست نویسی: فیپا |  
یادداشت: کتابنامه: ص. ۴۲۱ - ۴۲۴. |  
موضوع: آموزش حین خدمت | موضوع: کارکنان -- توانمندسازی | موضوع: یادگیری سازمانی |  
موضوع: تدریس -- ارزشیابی | موضوع: آموزش حین خدمت -- نیازسنجی | موضوع: آینده پژوهی |  
شناسه افزوده: معین‌زاده، صدیقه‌سادات، ۱۳۵۲ - |  
شناسه افزوده: صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران. انتشارات سروش |  
رده‌بندی کنگره: HF۵۵۴۹/۵ | رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۲۴ |  
شماره کتابشناسی ملی: ۸۷۷۳۶۱۸ | اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا |



انتشارات صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران

## آموزش و بهسازی سازمانی |

نویسنده: مهدی حاجی سیاری، صدیقه‌سادات معین‌زاده |  
صفحه‌آرا: علی رضا گودرزی | طراح جلد: عباس محمددینی |  
چاپ اول: ۱۴۰۱ | قیمت: ۱,۵۰۰,۰۰۰ ریال | شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۲-۲۱۲۹-۶-۶ |  
این کتاب در پانصد نسخه در چاپخانه انتشارات سروش لیتوگرافی، چاپ و صحافی شد. |  
تهران، خیابان استاد شهید مطهری، تقاطع خیابان شهید دکتر مفتح، ساختمان سروش |  
مرکز پخش: ۸۸۳۱۰۶۱۰ - ۶۶۴۹۳۶۲۲ سامانه پیامکی: ۳۰۰۰۵۳۵۶ |  
همه حقوق محفوظ است. | [www.sorushpub.com](http://www.sorushpub.com) |

## سخن ناشر

آموزش، آموزش، آموزش!

نیاز دائمی انسان در همه اعصار و نیاز ضروری انسان در عصر حاضر.

کتاب «آموزش و بهسازی سازمانی» حاصل تلاش مولفانی است که علاوه بر جنبه نظری موضوع، سال‌ها در عرصه عملی مقوله آموزش آن هم در حیطه سازمانی تجربه اندوخته‌اند. بنابراین کتابی که در دست دارید، راهنمای مناسبی برای ورود علاقه‌مندان به این عرصه است. بنده نیز در بیش از دو دهه در مسئولیت‌های مختلف خود در رسانه ملی، این نیاز را به خوبی لمس کرده‌ام. به ویژه معتقدم در سازمانی که عنوان «دانشگاه عمومی» را از بنیانگذار انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی (ره) به ارث برده است، این مهم صد چندان اهمیت و ضرورت دارد. مولفان این کتاب جناب آقای حاجی‌سیاری و سرکارخانم معین که در سال‌های مسئولیت اداره کل آموزش به خوبی بر نیازهای آموزشی کارکنان خانواده بزرگ رسانه ملی وقوف دارند، محتوای کتاب را متناسب با تجربیات میدانی خود از ساختار «سازمانی» نوشته‌اند.

در مأموریت کاری شش ساله‌ام در نیویورک، ارتباط مستقیم آموزش و پژوهشگری کارشناسان سازمان ملل متحد با هر نوع ارتقای شغلی و معیشتی آنها را از نزدیک دیدم و از اینکه در کشورم در برخی ادارات و نهادها این مقوله آنطور که باید و شاید و به صورت «جدی و عملی» به ارتقای شغلی افراد گره نخورده است و گاهی جنبه تشریفاتی و کاغذبازی دارد، غبطه می‌خوردم. البته در برخی دستگاه‌ها این مقوله تا حدودی جدی گرفته شده است و بدنه کارشناسی برای پیشرفت شغلی خود، اگر تمایل شخصی هم نداشته باشد، مجبور است با ضوابط آموزشی مجموعه هماهنگ شود.

انتشارات سروش ضمن استقبال از این قبیل آثاری که حسب «نیاز بومی» سازمان‌های مختلف کشور تالیف می‌شوند، امید دارد در چاپ و انتشار دیگر زمینه‌های تخصصی و کاربردی نیز پیشگام باشد.

**ابراهیم شکوری**

**مدیر عامل**

# فهرست

۱۳	مقدمه
۱۵	پیشگفتار
۲۳	فصل اول: نیاز آموزشی را تعریف کنید
۲۴	تعریف نیاز آموزشی
۲۵	چگونه شروع کنیم؟
۲۸	چه کسی تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی را انجام می‌دهد؟
۲۹	تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی در کجا مناسب است؟
۲۹	چگونه فرآیند تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی را مدیریت می‌کنید؟
۳۱	مرحله نخست: نظارت دقیق و چند بعدی
۴۲	مرحله دوم: تحقیق و بررسی
۵۵	مرحله سوم: تجزیه و تحلیل
۶۹	مرحله چهارم: گزارش را تنظیم و ارائه کنید
۷۷	فصل دوم: آموزش را متناسب با نیاز آموزشی طراحی کنید
۷۸	شروع طراحی دوره آموزشی
۸۱	منظور از آموزش و روش‌های آموزشی چیست؟
۸۴	اصول یادگیری
۸۹	اولویت‌های یادگیری
۹۰	طراحی دوره آموزشی
۹۱	سه جزء هدف رفتاری
۹۵	سطوح اجرای آموزش
۹۶	اعتبارسنجی اهداف رفتاری
۹۶	رئوس مطالب دوره آموزشی
۹۹	الزامات آزمون
۱۰۰	نقشه و ساختار دوره آموزشی
۱۰۳	درس‌ها، بخش‌ها و فصل‌ها
۱۱۰	دستورالعمل‌هایی برای ساخت پودمان
۱۱۱	برخی از ملاحظات کلی

۱۱۴	گزارش طراحی
۱۱۸	اطلاعات مطالب آموزشی مبتنی بر عمل و مطالب آموزشی مبتنی بر دستورالعمل
۱۲۱	محتوای آموزشی برای فراگیران
۱۲۴	محتوای ارزشیابی
۱۲۵	محتوای آموزشی برای مدرسان
۱۲۶	هزینه‌های آموزش
۱۲۸	طرح پروژه
۱۲۹	نظریه یادگیری در محیط آموزشی
۱۳۳	مراحل یادگیری
۱۳۵	مفهوم‌سازی یادگیری و آموزش
۱۳۵	آموزش سنتی
۱۳۷	آموزش بزرگسالان
۱۳۸	راهبردهای یادگیری
۱۳۹	دسته‌بندی فراگیران
۱۴۲	سنجش (اندازه‌گیری)
۱۴۵	آموزش
۱۴۵	منابع آموزشی
۱۴۶	حلقه‌های اخذ بازخورد و ترغیب یادگیری
۱۴۷	طراحی‌های آموزش
۱۵۱	<b>فصل سوم: برای ارائه آموزش آماده شوید</b>
۱۵۲	آماده‌کردن و طراحی مسیر اجرای آموزش
۱۵۴	نقش رهبری
۱۵۵	برنامه کار
۱۵۶	عوامل مخل در محیط پیرامون
۱۵۷	نقش مدرس
۱۵۷	کارشناس محتوا

۱۵۸	کارشناس روش
۱۵۸	مدیر گروه طراحی
۱۵۸	خصوصیات مدرس
۱۶۱	استفاده از سؤالات برای تسهیل امور
۱۶۴	اعتبار پنج ستاره‌دار
۱۶۵	مؤلفه‌های تشکیل دهنده اعتبار
۱۶۶	مراحل اعتبار
۱۶۸	دستورالعمل برای موفقیت مدرس: آماده‌سازی
۱۸۳	مدیریت مؤثر فرایند آموزش
۱۸۵	روش‌های آموزش را تغییر دهید
۱۸۶	روش‌های سنتی
۱۹۰	روش‌های تجربی
۱۹۴	روش‌هایی برای کارگروهی
۱۹۶	روش‌های دیگر
۱۹۸	عوامل پشتیبان برای آموزش موفق
۲۰۲	بعضی از اصول و نظریه‌هایی که آموزش را تقویت می‌کنند
۲۰۳	فنون بیشتر برای کار گروهی
۲۰۷	سخنرانی‌های یادگیری سریع
۲۰۸	جلب نظر مخاطب
۲۰۹	ترتیب ارائه رئوس مطالب آموزشی
۲۱۰	قاعدهٔ زوم
۲۱۱	آموزش مجازی و فناوری برای یادگیری ترکیبی
۲۱۵	برگزاری دوره آموزشی مجازی
۲۱۶	موفقیت فناوری آموزشی در کاربرد یادگیری ترکیبی
۲۱۷	آموزش الکترونیکی چیست؟
۲۱۷	مزایای آموزش الکترونیکی
۲۱۸	انواع آموزش الکترونیکی



۲۱۸	عوامل زیر ساختی لازم برای راه‌اندازی دوره‌های آموزش الکترونیکی
۲۲۰	فرایند طراحی، تولید و ارائه آموزش الکترونیکی
۲۲۴	انواع ابزارهای تالیف
۲۲۷	استانداردهای Scrom چیست؟
۲۲۸	ارائه‌کنندگان به چه ابزارها و فناوری‌هایی نیاز دارند؟
۲۲۸	عوامل مؤثر در انتخاب نظام مدیریت یادگیری
۲۲۹	معرفی برخی از نظام‌های مدیریت یادگیری
۲۳۱	<b>فصل چهارم: محیط را برای یادگیری آماده کنید</b>
۲۳۲	محیط فیزیکی: کلاس‌های آموزشی
۲۳۴	سبک کلاس و نحوه چینش
۲۳۸	عوامل آسودگی خیال
۲۳۹	محیط آموزش
۲۴۰	محیط یادگیری
۲۴۰	منحنی یادگیری و الگوهای تدریس
۲۴۱	فضایی آرام به وجود آورید
۲۴۲	دوازده فن یادگیری سریع
۲۵۴	مدیریت فرآیند یادگیری
۲۵۴	«یادگیری» چیست؟
۲۵۵	در فراگیران بزرگسال ایجاد انگیزه کنید
۲۵۷	<b>فصل پنجم: آموزش را اجرا کنید</b>
۲۵۸	نقش طراح دوره آموزشی
۲۵۸	مدیریت کردن اجرا
۲۵۹	زمان‌بندی و ترتیب ارائه مطالب آموزشی را بررسی کنید
۲۶۱	دوره آموزشی را با استفاده از چارچوب برنامه آموزشی بررسی کنید
۲۶۴	نقش مدرس یا تسهیل‌کننده آموزش
۲۶۵	فقط تدریس نکنید، بلکه یادگیری را آسان کنید

۲۶۶	آموزش را در زمان‌های اختصاص یافته برای تدریس برگزار کنید
۲۶۶	برخی آمادگی‌های اولیه را نیز انجام دهید
۲۶۷	یادداشت‌های تان را آماده کنید
۲۶۸	نوع لباس تان را انتخاب کنید و از نظر روانی آماده شوید
۲۶۹	فضای مخصوص به ارائه‌کننده آموزش را بررسی کنید
۲۷۰	انتقال موفقیت‌آمیز مطالب آموزشی
۲۷۵	استفاده مؤثر از زمان
۲۷۵	انواع جلسه‌های آموزشی
۲۷۶	ابزار تدریس فعال
۲۷۸	اسراری برای ارائه موفق
۲۸۱	مدیریت موقعیت‌های دشوار
۲۸۲	جلسات پرسش و پاسخ
۲۸۳	آموزش انگیزشی و به‌یادماندنی
۲۸۵	ایده‌هایی برای ماندگاری بیشتر آموزش
۲۸۶	نتیجه‌گیری
<b>۲۸۹</b>	<b>فصل ششم: اثربخشی آموزش را اندازه‌گیری کنید</b>
۲۹۰	واژه‌شناسی اثربخشی آموزشی
۲۹۲	ارزشیابی آموزشی
۲۹۳	سطوح ارزشیابی
۲۹۳	ارزشیابی مرحله‌ای
۲۹۴	سطح ۱: واکنش (بازخورد از طرف) فراگیر
۲۹۷	سطح ۲: یادگیری
۳۰۰	سطح ۳: انتقال آموزش
۳۰۱	سطح ۴: اثربخشی سازمانی
۳۰۳	ارزش نهایی ارزشیابی
۳۰۴	ROE در آموزش چیست؟
۳۰۶	آموزش را چگونه ارزیابی کنیم؟

۳۰۶	چرا ارزشیابی برنامه‌های آموزش و یادگیری مهم است؟
۳۰۷	تفاوت ROE و ROI چیست؟
۳۰۹	روش‌های ارزشیابی
۳۱۰	انواع داده‌های ارزشیابی
۳۱۲	اعتبار برای دوره آموزشی شما
۳۱۴	حصول اطمینان از انتقال آموزش به حوزه و وظایف شغلی
۳۱۸	پیوند دادن آموزش به خط پایین
۳۱۹	ارزشیابی کوتاه‌مدت
۳۲۱	کاربرد سریع
۳۲۲	ارزشیابی خط پایین
۳۲۲	فعالیت‌های انتهای
۳۲۳	خلاصه‌نویسی‌های فراگیران
۳۲۵	تجربه شاعرانه
۳۲۶	یادگیری ترکیبی در محیط کار
۳۲۷	ویژگی‌های یادگیری ترکیبی
۳۲۹	کار و یادگیری
۳۳۱	<b>فصل هفتم: بر دوره آموزشی نظارت و راهنمایی داشته باشید</b>
۳۳۳	مدیریت آموزش و اثربخشی
۳۳۳	نظارت آموزشی چیست؟
۳۳۴	ماهیت نظارت
۳۳۵	مسئولیت نظارت
۳۳۵	اصول نظارت
۳۳۷	الگوهای نظارت فرایند یاددهی - یادگیری
۳۳۷	۱. نظارت بالینی
۳۳۸	۲. نظارت مفهومی
۳۳۹	۳. نظارت توسعه‌ای

۳۳۹	۴. نظارت تمایزی
۳۴۰	۵. نظارت عملکرد محور
۳۴۱	مدل پیشنهادی نظارت آموزشی
۳۴۳	گام‌های اجرایی نظارت و راهنمایی آموزشی
۳۴۵	<b>فصل هشتم: آینده پژوهی و آموزش</b>
۳۴۸	اهداف آینده پژوهی در آموزش
۳۴۹	اهمیت آینده پژوهان آموزشی
۳۵۰	مزایای نگاه به آینده در آموزش
۳۵۴	دسته‌بندی روش‌های آینده پژوهی
۳۵۴	روش‌های آینده پژوهی در آموزش
۳۵۶	۱. دلفی
۳۶۰	۲. پانل نخبگان
۳۶۲	۳. بارش مغزی
۳۶۶	۴. دیدبانی
۳۶۹	۵. تحلیل لایه‌ای علت‌ها
۳۷۲	۶. تحلیل روند
۳۷۵	۷. تحلیل SWOT
۳۷۹	۸. سناریونویسی
۳۸۳	۹. شبیه‌سازی
۳۸۷	<b>ضمائم</b>
۴۱۹	<b>منابع</b>

## مقدمه

پیشینه کتاب حاضر به سال ۱۳۹۳ باز می‌گردد، زمانی که پس از برعهده گرفتن مسئولیت آموزش با چالشی جدی مواجه شدیم که همکاران محترم، علی‌رغم سابقه طولانی کار در آموزش رسانه، با فرآیند علمی و تخصصی آموزش ناآشنا بودند و نمی‌توانستند دانسته‌های خود را در عمل به کار گیرند. درحالی‌که این مسئله به دغدغه روزمره‌مان تبدیل شده بود، کتابی از **گری مک آردل**<sup>۱</sup> به نام **طراحی آموزش برای یادگیری عملی** از دوستی دریافت کردیم که فرآیند آموزش را به زبان ساده، روان و درعین‌حال دقیق و با تأمل تبیین می‌کرد. در این سال‌ها همچنان که آموزش را با همکاران پیش می‌بردیم و به حق، آموزش روند تکاملی خود را طی می‌کرد، تجربه گران‌سنگی به تجربه‌های پیشین پیوند می‌خورد و اندوختن این تجارب، ما را به اندیشه مستندسازی، ثبت و ضبط آن با بهره‌گیری از کتاب مذکور برای همکاران حال و آینده آموزش ترغیب کرد. چرا که در قریب به ۸ سال راه پر فراز و نشیبی که طی شد و آموزش به بلوغی در خور تحسین دست یافت - علی‌رغم تألیف و ترجمه کتب متعدد در زمینه فرآیند آموزش از سوی استادان و مؤلفان محترم - همچنان خلا منبعی عملکردی و کاربردی که کارشناسان آموزش را در حین کار یاری دهد، احساس می‌شد.

ادعای تطابق کامل این کتاب با وظایف و نیاز رسانه باتوجه‌به پیچیدگی‌های خاص حوزه انتشار رادیو و تلویزیونی<sup>۲</sup> گزاف بوده ولی در حد توان سعی شده است که محتوای کتاب به وظایف کارشناس آموزش رسانه نزدیک شود. شایان ذکر است که به متن ترجمه کتاب وفادار نبوده و با الهام از متن نخستین کتاب، تجربه زیسته خود در این سال‌ها را به متن اصلی کتاب ترجیح داده‌ایم تا کتابی روان و قابل فهم همراه با مثال‌های کاربردی برای همکاران آموزشی رسانه ارائه کنیم.

---

1. Geri Mc Ardle

2. Broadcast

آنچه هم اکنون پیش روی شماست حاصل این تلاش‌هاست که با الهام از فرمایش امیرالمؤمنان علی علیه السلام: «زکات علم، نشر آن است» تقدیم حضورتان می‌کنیم. کاهش فاصله علم و تجربه و نظریه و عمل در فرآیند آموزش سازمانی از اهداف اصلی کتاب حاضر است.

همکاران فهیم و خوانندگان صدیق و تحلیل‌گر، خود بهتر می‌دانند که کتاب پیش رو، آخرین منبع درزمینه آموزش و تبیین فرآیندهای آن نیست، از این رو، پذیرای هرگونه پیشنهاد و انتقاد سازنده هستیم تا در چاپ‌های بعدی بر غنای مطالب و کیفیت آن افزوده شود.

هم اکنون که در آستانه طبع کتاب هستیم، شناسنامه و مسیر آموزشی مشاغل سازمان صدا و سیما با کوشش همکاران و کارشناسان آموزش تدوین، تصویب و ابلاغ شده است و همه فعالان و دغدغه‌مندان آموزش سازمان، وظیفه‌ای مضاعف را بر دوش خود حس می‌کنند که ضروری است با توشه دانشی و مهارتی بیش از پیش به استقبال پیاده‌سازی آن برویم که به قول پیترو دراکر ارزشمندترین دارایی هر سازمان در قرن بیستم ابزار تولید آن بود و در قرن حاضر کارکنان فرهیخته و بهره‌وری آنان، چنین جایگاهی خواهند داشت.

در خاتمه، از همکاران ارجمندمان آقایان محمد گیتی، علی‌رضا گودرزی و سرکار خانم نازنین رقیه میرزایی که در آماده‌سازی کتاب ما را همراهی کردند، سپاسگزاری می‌کنیم.

و من الله توفیق

مهدی حاجی‌سیاری

صدیقه سادات معین‌زاده

## پیشگفتار

این کتاب نمونه‌های روشنی از فنون یادگیریِ فعالیت‌گرا را ارائه می‌کند که می‌تواند الهام‌بخش در طراحی و اجرای آموزش باشد. اگر این فنون و راهبردها را در طراحی و اجرای آموزش به کار گیرید، این آموزش ماندگار خواهد شد! این راهبردهای خاص نشان می‌دهد که چگونه فعالیت‌های زیر را انجام دهید:

- آموزش‌هایی سرگرم‌کننده و به‌یادماندنی خلق کنید.
- آموزش‌هایی فراگیر محور طراحی کنید که عملکرد موفقیت‌آمیز آن را تضمین کند.
- فعالیت‌های یادگیری را متناسب با نیاز، سبک یادگیری و سطح فهم فراگیران پیش بینی کنید.
- از راهبردهای یادگیری استفاده کنید که فراگیران را به استفاده از تجربیات خود ترغیب می‌کند.
- برنامه‌های آموزشی مداومی را برنامه‌ریزی کنید که میزان یادگیری فراگیر را در کل رویداد آموزشی ارزشیابی کند.
- راهبردهای یادگیری را ترکیبی و روبه‌جلو طراحی کنید که انتقال یادگیری به محیط شغلی را تقویت کند.
- روش‌های ارزشیابی را شناسایی کنید که نتایج آموزش را به‌طور دقیق اندازه‌گیری می‌کنند.

## هفت مؤلفه فرآیند آموزش چه هستند؟

هنگامی که نیاز آموزشی را مشخص کردید، شش مؤلفه دیگر وجود دارد که ابزار کار آموزش محسوب می‌شوند تا شما را در مراحل مختلف آموزش راهنمایی کنند و مبنای فصل‌های این کتاب نیز هستند.

### فصل اول: نیاز آموزشی را تعریف کنید.

مهارت‌ها و شایستگی‌هایی که باعث بهبود عملکرد شغلی می‌شوند را شناسایی کنید. اطلاعات مربوط به نیازهای آموزشی را می‌توان از نظرسنجی‌ها، مصاحبه‌ها، تجزیه و تحلیل شغل و عملکرد و دریافت بازخورد کارکنان و مدیران گردآوری کرد. در زمان گردآوری اطلاعات در مورد گروه هدف، مشخص کنید که آیا یادگیری باید تخصصی‌تر و متمرکز بر شغل و یا عملکردی ویژه باشد یا خیر؟ همچنین، مشخص کنید که آیا نیاز به یادگیری در سطح فرد، گروه و یا سازمان رخ می‌دهد؟

### فصل دوم: یادگیری را متناسب با نیاز طراحی کنید.

طرح دوره آموزشی را تدوین و از روش‌هایی استفاده کنید که یادگیری مورد نیاز را به بهترین شکل ممکن تسهیل کند. هنگامی که نیازهای آموزشی را شناسایی کردید، اهداف دوره آموزشی را برای رفع این نیازها تنظیم کنید. وقتی که اهداف دوره آموزشی را می‌نویسید، یادتان باشد که دو نوع هدف وجود دارد: ۱. دانش - محور و ۲. مهارت - محور یا مبتنی بر رفتار. اهداف دانش - محور نشان می‌دهند که فراگیران، اطلاعات، نظریه‌ها و یا حقایقی را دریافت کرده‌اند و اهداف رفتار - محور نشان دهنده مهارت‌هایی است که انتظار می‌رود در پایان دوره آموزشی، فراگیران کسب کنند.

جملاتی که اهداف را شرح می‌دهند، باید دارای افعال عملی و همچنین قابل اندازه‌گیری باشند. هنگامی که شرح اهداف را نوشتید، روش‌های آموزشی را انتخاب کنید که منعکس‌کننده اصول یادگیری بزرگسالان باشد. یادتان باشد که روش‌های شما باید متمرکز و جذاب باشند. هدف، انتقال روشن مطالب و حصول اطمینان از کاربرد آن در کار آموزش است. فراگیران باید بتوانند از تجربه خود استفاده و از آموخته‌های خود برای حل مسائل و مشکلات دنیای واقعی استفاده کنند. روش‌های متداول مورد استفاده، شامل مباحث مربوط به گروه‌های کوچک و بزرگ، روخوانی‌ها، مطالعات موردی، ارائه‌های گروهی، فعالیت‌های قبل و بعد از کار، فیلم‌ها، بازی‌ها و شبیه‌سازی‌ها است.



## فصل سوم: برای ارائه آموزش آماده شوید

مطمئن شوید که از دانش گفتار و رفتار دوستانه برای پرورش فراگیران برای فهمیدن موضوعات آموزشی برخوردار هستید. انتظار می‌رود که کارشناسان آموزش و مدرسان (تسهیل‌کنندگان آموزش) مسئولان اصلی دوره‌هایی هستند که آن‌ها را برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند. اما به‌خاطر داشته باشید که وظیفه شما تسهیل یادگیری و نه خودنمایی در مورد تخصص‌تان است. از فراگیران بخواهید آنچه را که آموخته‌اند، ارائه کنند و هر زمان که ممکن است موضوع آموزش کسب شده را در محیط شغلی خود به کار گیرند. فراگیران را تشویق کنید تا از دیدگاه‌های سایر فراگیران حمایت کنند و به آن‌ها واکنش نشان دهند.

در توسعه تخصص‌های حرفه‌ای خود اهتمام داشته باشید و در چگونگی استفاده از مهارت‌ها، شایستگی‌ها و دانش سازمانی با خواندن، صحبت با همکاران و شرکت در جلسات حرفه‌ای پیش قدم باشید. قبل از اجرای دوره آموزشی، کار نظارت و هماهنگی را انجام دهید. این کار، این امکان را می‌دهد تا خود را با دوره آموزشی، فراگیران، مشکلات متداول، سؤالات رایج و کاربردهای موضوع آموزش در محیط کار آشنا کنید. در کنار کسب دانش لازم، رفتار دوستانه را در خودتان تقویت کنید. همان طور که افزایش دانش باعث می‌شود تا رفتار دوستانه‌تری داشته باشید، تمرکز بر توسعه آن دانش در دیگران نیز آن را تقویت می‌کند. در هر فرصتی، اجازه دهید که دیگران حرف پایانی را بزنند تا از بروز هرگونه بحثی جلوگیری کنید. باور کنید که دیگران در خصوص عقاید خود حقوقی دارند و در صورت لزوم فقط به چالش‌های مربوط به موضوع موردنظر می‌پردازند. از فراگیران بخواهید که ذهن خود را باز نگاه دارند. در صورت لزوم، نشان دهید که موضوع آموزش چگونه به تجربیات کاری مرتبط می‌شود. به فراگیران نشان دهید که چگونه موضوع با مسئولیت‌ها و مسائل خودشان مرتبط است.

## فصل چهارم: فضای آموزشی را مهیا کنید.

- تدارکات و فضای برگزاری دوره آموزشی برای یادگیری، باید در بهترین حالت ممکن باشد.
- همواره قبل از شروع آموزش، فضای آموزشی (کلاس) را بررسی کنید.
- تنظیمات فیزیکی می‌تواند میزان یادگیری فراگیر را افزایش و یا کاهش دهد. اگرچه همیشه کنترل کاملی بر شرایط فیزیکی نخواهید داشت، اما مطمئن شوید که آنچه برای یادگیری لازم

است را انجام داده‌اید و چیدمان کلاس به شکلی باشد که همهٔ صندلی‌های کلاس قادر به دیدن تصاویر آموزشی باشند.

- نکته: در خصوص نوع چیدمان کلاس (U شکل، دایره‌ای، ردیفی و...) با کارشناس طراحی همفکری کنید تا با موضوع دورهٔ آموزشی، مهارتی یا دانشی بودن، انتظار مدرس از فراگیران در کلاس سنخیت داشته باشد.

- اگر موانعی و مشکلاتی در کلاس‌ها وجود دارد که مختل‌کننده هستند و امکان کنترل آن‌ها وجود ندارد، آن‌ها را بپذیرید. یادداشت کنید و با مسئولان مربوط در میان بگذارید تا در اسرع وقت برای رفع آن‌ها اقدام کنند.

- برای رفع این مشکلات، پیشنهادهایی ارائه و از هرگونه توصیه‌ای استقبال کنید.

- برای هر فراگیر، دفترچه راهنما و در صورت امکان نسخه‌های اضافی تدارک ببینید.

### فصل پنجم: آموزش را اجرا کنید.

برنامه اجرایی دوره آموزشی را به‌دقت پیگیری کنید. به فراگیران اطلاع دهید که هنگام استراحت، ناهار و پس از دوره برای بررسی موضوعات فردی و برگزاری جلسه برای شنیدن دیدگاه‌های آنان فرصت کافی دارید. رفتار شما به‌عنوان کارشناس آموزش باید نشان دهد که فقط عامل اعمال قدرت در کلاس نیستید. این رفتار از تجربه‌ای ارزشمند نشأت می‌گیرد و فراگیران باور این مطلب را انتظار دارند که استفاده از تجربه آن‌ها نیز می‌تواند به فهم بیشتر موضوع آموزشی موردنظر در کلاس کمک کند. افرادی که خود را عقل کل می‌پندارند، هرگز محبوب نیستند، آن‌ها به‌ندرت مدرسان خوبی می‌شوند و هرگز کارشناس آموزش خوبی نیز نخواهند شد. کارشناسان آموزش باید از تعامل با افراد استقبال کنند.

یادتان باشد که فراگیران اغلب در هنگام استراحت و ناهار، موارد مهم شغلی و مسائل شخصی را بررسی می‌کنند. از این‌رو، از برنامه زمان‌بندی شده منحرف نشوید، مگر اینکه مجبور شوید و در صورت لزوم، اعلام کنید که مواردی وجود دارد که باید افراد در آن حضور پیدا کنند و در نتیجه فراگیران می‌توانند برای چند دقیقه از برنامه اصلی خارج شوند. نسخه‌ای از جدول زمانی برنامه را (در دسترس) داشته باشید تا برنامه را به شما یادآوری کند و رویکردی آگاهانه، حمایت‌کننده و دوستانه داشته باشید.

### فصل ششم: میزان اثربخشی را اندازه‌گیری کنید.

همواره ارزشیابی و نظارت فراگیران دربارهٔ اهداف دوره آموزشی، محتوا، روش‌ها و میزان اثربخشی مدرس را دریافت کنید. بررسی ارزشیابی‌های پایان دوره آموزشی، این امکان را می‌دهد تا تفاوت عملکرد فراگیران بعد از آموزش با قبل از آن را اندازه‌گیری کنید. همچنین می‌توانید عملکرد آن‌ها را با عملکرد افرادی که در این دوره آموزشی شرکت نکرده‌اند، مقایسه کنید. ارزشیابی اثربخشی دوره آموزشی، از گردآوری پرسشنامه‌های ارائه‌شده به فراگیران در پایان دوره تا طرح‌های پیشرفته، استفاده از گروه‌های کنترل و تجزیه و تحلیل‌های هزینه و فایده، متغیر است. اکثر دوره‌های آموزشی، بر ارزشیابی‌های فوری از فراگیران در پایان دوره، تأکید می‌کنند. یادتان باشد که برگه‌های ارزشیابی باید شامل قسمت ارائه بازخورد فراگیران برای بیان نظرات آن‌ها در خصوص تأثیر دوره آموزشی در عملکرد شغلی‌شان باشد.

### فصل هفتم: بر دوره نظارت و راهنمایی داشته باشید.

نظارت و راهنمایی آموزشی در نظام‌هایی که تمایل به توسعه دارند و انتظار پاسخ‌گویی از آن‌ها وجود دارد، با اهمیت است. نظارت ابزاری تهدیدکننده نیست بلکه ابزاری برای تضمین نظام آموزشی برای حرکت بهتر و نتایج مؤثرتر است. مسئولیت نظارت را به عهدهٔ افراد متخصص واگذار کنید. در آموزش‌های سازمانی نقش ناظر و راهنمایی آموزشی می‌تواند بسیار با اهمیت باشد تا با هزینه - فایدهٔ آموزش‌ها با کمترین هزینه‌ها، بالاترین کیفیت حاصل شود. بنابراین باید نظارت و راهنمایی مستمر در همهٔ مراحل آموزش به دقت و بر اساس روش‌های علمی صورت گیرد.

## فصل هشتم: آینده پژوهی و آموزش.

آینده پژوهی از جمله مقولات علمی است که در همه علوم وارد شده است و آموزش نیز می تواند در بسیاری از فعالیت های خود از آن بهره گیرد و به آن سود برساند. کارشناسان آموزش آگاه از روش های آینده پژوهی می توانند از مزیت های این روش ها برای برنامه ریزی آموزش خود استفاده کنند هم در نیازسنجی، هم در اجرا و احتمالاً بخش های دیگر. شاید پیدا کردن نگرش بلند مدت مهمترین مزیت آگاهی از آینده پژوهی برای فعالان آموزش باشد اما در این مجال سعی شده است تا روش هایی که در اجرای نیازسنجی آموزشی و اجرای آموزش ها کمک می کنند، معرفی شوند. از آنجاکه نخستین بار است که این بحث در یک کتاب آموزشی مطرح می شود، بهتر است با اشراف به روش های ارائه شده از آن ها استفاده کنید.

### نکات اصلی کتاب چه هستند؟

- این کتاب حاوی چهار عنوان اصلی است که هنگام طراحی و توسعه دوره های آموزشی، تمرکزی که باید روی نگارش هدف داشته باشید را مشخص می کند. این چهار عنوان به این شرح زیر است:
۱. هر بار که دوره آموزشی را طراحی می کنید از هفت مؤلفه ای که در بالا به آن ها اشاره شد، استفاده کنید.
  ۲. آموزش هایی خلق کنید که فراگیران را جذب کند و برای همه مدل ها و سطوح یادگیری جذاب باشد.
  ۳. گروه های آموزشی چابک و اثرگذار تشکیل دهید.
  ۴. در هنگام توسعه آموزش، موقعیت های دشوار یادگیری (افراد) را شناسایی و مدیریت کنید.

## وجه تمایز این کتاب چیست؟

۱. شناسایی و تشخیص درست نیازهای آموزشی،
  ۲. طراحی و تعیین رئوس مطالب آموزشی،
  ۳. توسعه و تدوین مطالب آموزشی،
  ۴. اجرای آموزش،
  ۵. نظارت و راهنمایی آموزشی،
  ۶. استفاده از روش‌های آینده‌پژوهی در نیازسنجی و اجرای آموزش.
- هر فصل از کتاب مرحله‌ای خاص و ویژه در مدل‌طراحی نظام‌های آموزشی را به علاوه دو مرحله دیگر، ارائه می‌کند: ۱. مدیریت شرایط و ۲. ارزیابی آموزش. طراحی و رویکرد این کتاب، توسعه چشم‌انداز نظام‌های آموزشی را نشان می‌دهد. این کتاب راهبردها و فنون جامع آموزش را با استفاده از روش گام به گام ارائه می‌کند به طوری که دستورالعمل‌ها به آسانی قابل اجرا باشند.

یک نظام به مجموعه‌ای از عناصر مرتبط با هم که با یکدیگر کار می‌کنند تا عملکرد ویژه‌ای را اجرا کنند، اطلاق می‌شود. هر شغل سازمانی با توجه به نظامی که در آن به کار گرفته شده است، ایجاد می‌شود تا محصولی را تولید یا خدمتی را ارائه کند.



## فصل اول

# نیاز آموزشی را تعریف کنید

## اهداف یادگیری:

۱. ورودی‌های درست و دقیق برای دریافت نیازهای واقعی سازمان را شناسایی کنید؟
۲. مراحل تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی سازمان را تشخیص دهید.
۳. با استفاده از روش‌های تشخیص بالینی، نیازهای واقعی آموزشی را شناسایی کنید.
۴. مهارت‌های مورد نیاز برای شناسایی درست نیازهای آموزشی را کسب کنید.

## تعریف نیاز آموزشی

هدف از تعیین نیاز آموزشی، شناسایی و اولویت‌بندی درست نیازهای آموزشی است و اینکه، چه کسانی به آموزش نیاز دارند و چه مطالبی (سرفصل‌هایی) باید آموزش داده شود. وقتی که نیازسنجی آموزشی اجرا می‌شود، باید به این نکته توجه داشته باشید که این نیازسنجی باید در برگرفته مدیران عملیاتی، مدرسان و کارکنان باشد. در مقطعی، فقط مدرسان و طراحان آموزشی در فرآیند نیازسنجی حضور داشتند، اما در حال حاضر، از آنجایی که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از آموزش برای دستیابی به اهداف راهبردی استفاده می‌کنند، مدیران میانی و ارشد نیز باید درگیر فرآیند نیازسنجی شوند.

کارکنان، اغلب احساس می‌کنند که توانایی لازم برای اجرای وظایف شغلی‌شان را دارند و انگیزه‌ای برای بهبود عملکردشان ندارند. یک دوره آموزشی که به‌خوبی طراحی و اجرا شود، به‌تدریج اعتماد به نفس و انگیزه را در افرادی که به آن‌ها آموزش می‌دهید، ایجاد می‌کند. آموزشی که بر اساس مفاهیم و فنون خاص مربوط به محیط کار طرح‌ریزی شده باشد، نشان می‌دهد که ایجاد تغییر، علاوه بر امکان‌پذیری و مطلوب بودن، ایجاد انگیزه در کارکنان برای تغییر در مسیر پیشرفت را افزایش خواهد داد.

با اجرای ارزیابی‌های اولیه می‌توانید، دوره آموزشی خود را بر اساس نتایج سنجش و ارزیابی، طراحی کنید، البته باید بتوانید بررسی‌های نهایی را قبل از شروع آموزش انجام دهید.



هنگامی که زمان کافی برای گردآوری اطلاعات برای نیازسنجی آموزشی وجود ندارد، می‌توانید اطلاعات مورد نیاز را به‌سرعت با استفاده از روش‌های زیر کسب کنید:

- با شخصی که با فراگیران آشناست، تماس بگیرید. این فرد می‌تواند یکی از مدیران مرتبط با فراگیر و یا همکاران نزدیکی که با وظایف شغلی وی آشنا است، باشد.
- از برگه‌های تجزیه‌وتحلیل فراگیران و تجزیه‌وتحلیل شغل استفاده کنید.
- خود را معرفی کنید و از فراگیران چند سؤال کلیدی داشته باشید، به پاسخ‌هایی که می‌دهند، اعتماد و با این افراد به‌گونه‌ای رفتار کنید که به نظر نمونه‌ای از گروهی بزرگ هستند.
- همهٔ مطالب مرتبط مانند نظرسنجی‌ها، یادداشت‌های جلسه و سوابق شغلی را دریافت کنید.
- با مدرسان دیگری که با گروه شما کار کرده‌اند، ارتباط برقرار کنید تا از دیدگاه‌ها و تجربیات‌شان آگاه شوید.
- با فراگیرانی که زودتر به دوره آموزشی می‌رسند، صحبت و اطلاعات لازم را کسب کنید.
- فعالیت‌هایی برای آغاز دوره آموزشی طراحی تا بتوانید گروه را ارزیابی کنید.

### چگونه شروع کنیم؟

در این جا شش مرحله‌ای که با استفاده از آن‌ها، نیازسنجی آموزشی اجرا می‌شود را مرور می‌کنیم:

۱. جلسه رسمی و مقدمات گردآوری اطلاعات را برنامه‌ریزی کنید. از همان نخست، مدیریت را در این فرآیند مشارکت دهید؛ با این کار، همه افراد نفع خواهند برد. مدیران، اغلب نیروهای پشت‌صحنه نیازسنجی آموزشی هستند و قبل از شروع تجزیه‌وتحلیل، نیازمند حمایت و پشتیبانی آن‌ها هستید. به توافق‌نامه پروژه آموزش که در [شکل ۱-۱ ارائه شده است]، دقت کنید. با اجرای نیازسنجی آموزشی در محیطی که صداقت و احترام متقابل وجود دارد، باید در خصوص مدیریت پروژه به توافق نهایی برسید.

<b>شکل ۱-۱: نمونه توافقنامه پروژه آموزشی</b>		
<b>توافقنامه پروژه آموزشی</b>		
عنوان پروژه: .....		
مدیر پروژه:		
مدیر پروژه گروه شغلی:		
حامی مالی:		
<b>بررسی اجمالی</b>		
تعریف پروژه: .....		
شرح نتیجه (برونداد) پروژه: .....		
<b>برنامه کاری</b>		
تاریخ شروع پروژه:		
تاریخ بازنگری موارد مشخص شده:		
تاریخ آزمون آزمایشی:		
تاریخ بررسی رئیس دوره:		
تاریخ اجرا:		
سایر منابع مورد نیاز:		
محدودیت‌ها:		
فرضیه‌ها و احتمالات:		
مدیر پروژه:	پشتیبان مالی:	مشتری (مخاطب):

۲. انواع داده‌ها را شناسایی و سپس گردآوری کنید. از ابتدا مشخص شود که آیا آموزش راه‌حل مناسبی برای رفع این مسئله و مشکل است یا خیر؟ با این کار در وقت و هزینه صرفه‌جویی کنید. ارائه آموزش، صرفاً به این دلیل که درخواست شده است، موفقیت را تضمین نمی‌کند. باید تصمیم بگیرید که آیا وضعیت موجود، نیاز به آموزش دارد یا خیر؟ همچنین باید موارد زیر را مشخص کنید:

- چگونه آموزش درخواست شده بر فراگیران تأثیر می‌گذارد؟
- آیا فراگیران، نخبگان شغل و مدیران آموزش، نیاز درخواست شده را نمی‌پذیرند؟
- با چه استدلالی، نیاز درخواست شده به وسیله فراگیران، ناظران (سرپرستان)، مدیران و نخبگان شغل پذیرفته می‌شود؟
- آیا این درخواست، نیاز شغلی، فردی یا سازمانی است؟
- چگونه آموزش بر کل سازمان تأثیر خواهد گذاشت؟