

۷ کارنیل، بزرگترین شبکه موفقیت ایرانیان می باشد، که افرادی زیادی توانسته اند با آن به موفقیت برسند، فاطمه رتبه ۱۱ کنکور کارشناسی، محمد حسین رتبه ۶۸ کنکور کارشناسی، سپیده رتبه ۳ کنکور ارشد، مریم و همسرش راه اندازی تولیدی مانتو، امیر راه اندازی فروشگاه اینترنتی، کیوان پیوستن به تیم تراکتور سازی تبریز، میلاد پیوستن به تیم صبا، مهسا تحصیل در ایتالیا، و.... این موارد گوشه از افرادی بودند که با کارنیل به موفقیت رسیده اند، شما هم می توانید موفقیت خود را با کارنیل شروع کنید.

برای پیوستن به تیم کارنیلی های موفق روی لینک زیر کلیک کنید.

[www.karnil.com](http://www.karnil.com)

همچنین برای ورود به کانال تلگرام کارنیل روی لینک زیر کلیک کنید.

<https://telegram.me/karnil>

# فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

نویسنده : رامین امین زاده

مدیر آموزش مجتمع آموزشی ، پژوهشی ، فرهنگی فراز پیشرو البرز کارا

**مقدمه :**

هر یک از سازمان ها با توجه به اهمیت آموزش تلاش می کنند فرصت هایی را برای رشد و بالندگی اعضای خود به وجود آورند . پیشرفت و تحولات سریع علم و تکنولوژی همراه با تحولات وسیع فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی ایجاب می کند که نیروی انسانی شاغل در سازمان ها به عنوان مهمترین عامل توسعه یک سازمان ، به منظور همگامی و همراهی با تحولات مذکور ، اکتفای چندانی به آموزش های قبل و بدو خدمت خود نمایند و با استفاده از فرصت ها و شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت بتوانند به عنوان عنصری فعال و موثر در جهت تحقق اهداف خود و سازمان ، نقش لازم را ایفا نمایند .

امروزه آموزش ضمن خدمت نه تنها در سازمان های آموزشی ، بلکه در تمام سازمان هایی که به طور مستمر در صدد ارتقای کیفی و کمی علمی و حرفه ای خود هستند، در سطح وسیعی به کار گرفته می شود . برنامه های آموزش ضمن خدمت وقتی موثر است که بر اساس نیازهای واقعی کارکنان باشد و آنها داوطلبانه در آموزش شرکت نمایند . نوع نیازها و انتظارات شرکت کنندگان عامل مهمی در تعیین اهداف آموزشی ، محتوای درسی دوره ها ، روش های آموزشی ، نحوه اجرای برنامه ، و همچنین نحوه ارزشیابی آموزشی است .

### مدلهای گوناگون از مراحل و فرایندهای آموزش

صاحب نظران آموزشی از دیدگاههای مختلف به مدلسازی دربارہ آن پرداخته اند . اهمیت آن رویکردها از آن جهت است که هر کدام اولاً مبتنی بر مفروضات خاصی هستند و برای شرایط مناسب با آن مفید هستند و ثانیاً اینکه پذیرش و اعمال یک رویکرد خاص و یا ترکیبی از چند رویکرد کلیت اجزا فرایندها و روشهای آموزش و تبعاً نتایج و پیامدهای آن را به نوعی جهت داده و در مسیر خاصی قرار میدهد . در زیر به چند مدل مهم اشاره میشود :

#### ۴ مدل‌های ساده و خطی

والف تایلر در کتاب خود تحت عنوان اصول اساسی برنامه آموزشی و درسی برای برنامه ریزی چهار مرحله قائل است.

۱ تعیین اهداف

۲ انتخاب تجارب یادگیری

۳ گسترش فرآیند تدریس

۴ ارزشیابی برنامه آموزش

در تعریفی دیگر فرآیند نظام برنامه ریزی آموزشی شامل موارد زیر است :

۱ تدوین برنامه

۲ تلفیق برنامه

۳ تصویب برنامه

۴ نحوه اجرا و چگونگی ارزشیابی برنامه

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

ونتیلنگ نیز فرآیند آموزش را متشکل از سه جزء اصلی :

- ۱ برنامه ریزی : تعیین اهداف و چگونگی دستیابی به آنها
  - ۲ اجرا: انجام عملیات ضروری جهت دستیابی به اهداف
  - ۳ ارزشیابی بررسی میزان موفقیت برنامه در دستیابی به اهداف میداند . او در این مدل نیاز سنجی را جزئی از برنامه ریزی تلقی می نماید .
- سانی استوت (۱۹۹۳) و مارتاریوس (۱۹۹۶) و جاکوبی بامروف مراحل کارکرد آموزش را به شرح زیر بیان کرده اند .

- ۱ تعیین نیازهای آموزشی : ریشه مشکلات چیست ؟ آیا مشکلات آموزشی است ؟
- ۲ برنامه ریزی آموزشی : طراحی نحوه حل مساله و یا مشکل به وسیله کارآموزان .
- ۳ اجرا : ایجاد دانش ، مهارت و یا نوع رفتار لازم در کارکنان .
- ۴ ارزشیابی : ارزشیابی اثرات دوره و عملکرد کارآموزان به ویژه در محیط واقعی کار ( به نقل از عباس زادگان و ترک زاده ، ۱۳۷۹ ، ص ۴۳ )

### ۴ مدل ( Training and Developmet Lead Body ) T. D. L. B

هیات هادی آموزش و بهسازی انگلستان (۱۹۹۲) که یک سازمان سیاست گذار دولتی در زمینه های فعالیتهای آموزش و بهسازی است ، مدل استاندارد برای آموزش و بهسازی کارکنان ارائه نموده است .

در این مدل مراحل چرخه آموزش و بهسازی بیانگر حوزه های فرعی و فعالیت های هر یک مطرح شده که به زعم حوزه های T. D. L. B شایستگی و مهارتی است که آموزش و آموزشگران باید از آن برخوردار باشند .

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

این الگو یک مرحله مهم را به مراحل اصلی آموزش و بهسازی افزوده است. این مرحله پشتیبانی های اطلاعاتی و عملیاتی است که نقش بسیار مهمی در پیشرفت روال کار و سطح آموزش و بهسازی در سازمان دارد.

الف - شناسایی نیازهای آموزش و بهسازی :

۱ شناسایی الزامات سازمانی

۲ شناسایی نیازهای یادگیری افراد و گروهها

ب - طرح ریزی استراتژیها و برنامه های آموزش و بهسازی

۱ طراحی استراتژیها و برنامه های آموزش و بهسازی در سطح سازمان

۲ طراحی استراتژی برای کمک به افراد و گروهها

۳ شناسایی الزامات سازمانی

۴ شناسایی نیازهای یادگیری افراد و گروهها

۵ طراحی و تولید مواد آموزشی برای یادگیرنده

ج - ارائه فرصتهای یادگیری , منابع و پشتیبانی

۱ اکتساب و تخصیص منابع برای اجرای طرحهای آموزش و بهسازی

۲ ارائه فرصت های یادگیری و پشتیبانی لازم برای توانمند کردن افراد و گروه ها در

رسیدن به اهدافشان

د - ارزشیابی اثربخشی آموزش

۱ ارزشیابی اثربخشی آموزش و بهسازی

۲ ارزشیابی موفقیت فرد و گروه بر اساس اهداف تعیین شده

۳ ارزشیابی موفقیت با توجه به گواهی عمومی

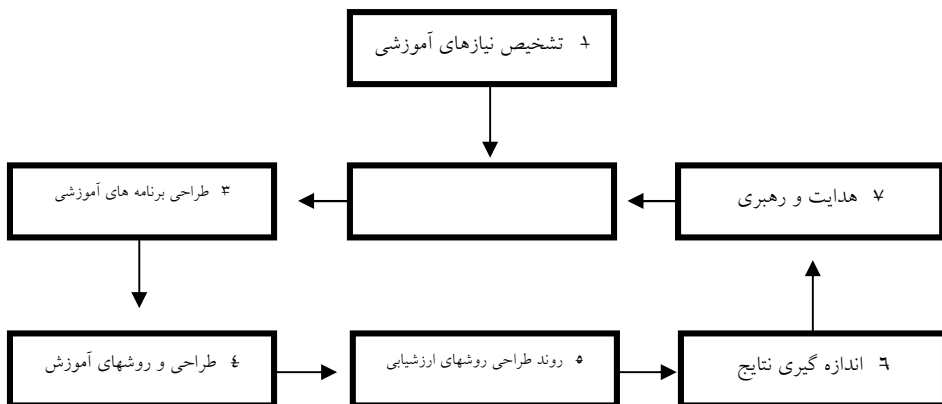
ه - پشتیبانی آموزش و بهسازی

۱ تلاش و مشارکت برای پیشرفت آموزش و بهسازی

۲ ارائه خدمات لازم برای پشتیبانی عملیات آموزش و بهسازی

### ۴ مدل پارکر

« مراحل برنامه ریزی برای آموزش در مدل پارکر »



Human Resource Development : ULshak.I.j. 1983

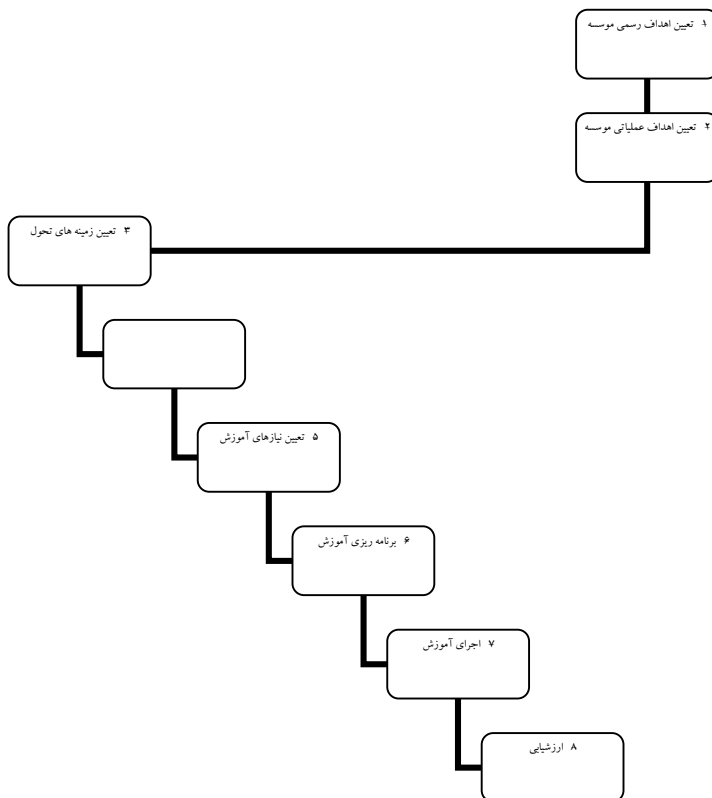
مدل پارکر فراهم کننده یک نقشه برای تعقیب مسیر طراحی و ارزشیابی آموزشی است. همان طوری که ملاحظه می شود تحلیل نیازها هدایت کننده به سوی توسعه و تعیین اهداف آموزشی، اساس طراحی برنامه های آموزشی و انتخاب روشهای آموزشی مناسب است. مدل پارکر یک فرآیند مرحله به مرحله و ماهیت آن چرخه ای است.

### ۴ مدل مبتنی بر تحول پذیر بودن سازمان

مدل مبتنی بر تحول پذیر بودن سازمان بر سه اصل استوار است :

- ۱ سازمانها باید پویا و متحول باشند و آموزش مسئول حفظ و تقویت این پویایی است .
- ۲ هر شغل ماهیتی دارد و تمام مشاغل به تناسب از زمینه های ارتباطی خاص خود برخوردارند .
- ۳ متغیر بودن تواناییهای مورد نیاز برای هر یک از مشاغل در زمانهای مختلف

ماهیت این مدل مطابق شکل زیر است :





## ۵ مدل رویکرد سیستمی به آموزش

این رویکرد بر تعیین اهداف آموزشی، تجارب یادگیری کنترل شده برای رسیدن به این اهداف تاکید دارد، معیارهای عملکرد و ارزشیابی اطلاعات این رویکرد عبارتند از:

۱ برای اصلاح مداوم فراگرد آموزش باز خورد را به کار می گیرد. از این دیدگاه برنامه های آموزشی هیچ گاه محصولات تمام شده نیستند. آنها با اطلاعاتی که نشان دهنده برآورده شدن اهداف آرمانی است انطباق داده می شود.

۲ این رویکرد پیچیدگیهای تعامل بین اجزا را شناسایی می کند.

۳ این رویکرد یک چارچوب اجرایی برای برنامه ریزی و باقی ماندن و ادامه دادن به اهداف آرمانی را فراهم می آورد و در این چارچوب یک پژوهش و تعیین اینکه کدام برنامه در رسیدن به اهدافشان موفق بوده اند ضروری است.

۴ دیدگاه کل گرایانه دارد و یک مجموعه کلی از تعامل بین خرده سیستم ها است. در این رویکرد علاوه بر سه مرحله نیازسنجی، آموزش و ارزشیابی یک مرحله دیگر که شامل مقاصد آموزش است که شامل اعتباریابی آموزش:

۱ اعتبار آموزش (یادگیرندگان در طول دوره آموزشی چه چیز را فرا می گیرند.)

۲ اعتبار انتقال (آیا آنچه در طول آموزش آموخته شده است می تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد.)

۳ اعتبار درون سازمانی (آیا عملکرد یک گروه جدید از یادگیرندگان با عملکرد گروه اصلی یادگیرنده همان برنامه آموزشی سازگار است.)

۴ اعتبار بین سازمانی (آیا یک برنامه آموزشی اعتباریابی شده در یک سازمان می تواند به گونه ای موفقیت آمیز در سازمان دیگر اجرا شود.)

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

بنابراین ، با توجه به مدل‌های گوناگون ارائه شده درباره مراحل و فرایندهای آموزش در سازمان ، فرایندی را که در سازمانهای مختلف تقریبا همه گیر است و جامعیت دارد و اجرا می شود به قرار ذیل است :

- الف : تشخیص نیاز آموزشی
- ب : تدوین اهداف برنامه آموزشی
- ج : تعیین محتوای مورد نیاز برنامه آموزشی
- د : انتخاب روشهای آموزش
- ذ : اجرای برنامه آموزشی
- ه : ارزشیابی برنامه آموزشی

## نیازسنجی آموزشی:

آموزش در هر سازمانی بر حسب داده های نیازسنجی صورت می گیرد .

نیاز آموزشی عبارت است از تغییرات مطلوبی که در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش ، مهارت یا رفتار باید به وجود آید تا فرد یا افراد مزبور بتوانند وظایف و مسؤلیتهای مربوط به شغل خود را در حد مطلوب ، قابل قبول و منطبق با استانداردهای کاری ، انجام داده و در صورت امکان زمینه های رشد و تعالی کارکنان را در ابعاد مختلف به وجود آورد .

نیاز آموزشی به نیازهایی اطلاق می شود که از طریق آموزش قابل رفع است . این گونه نیازها تنها در حوزه های دانشی ، مهارتی و نگرش مطرح می شود . اغلب صاحب نظران نیاز آموزشی کارکنان را به عنوان فاصله یا شکاف بین وضع مطلوب و موجود در زمینه عملکرد و سایر الزامات شغلی کارکنان تعریف کرده اند . پاره ای نیز آن را به مفهوم نقصان تعریف کرده اند . بر اساس این تعاریف ، شناسایی نیازهای آموزشی معادل شناخت فقدان ، کاستی یا زمینه های گسترش دانش ، مهارت و نگرش های مرتبط با عملکرد رضایت بخش شغلی است .

در برنامه ریزی آموزش کارکنان ، تعیین نیاز آموزشی ، بعد از شناخت دقیق سازمان با توجه به واحدها و نمودار سازمانی و همچنین شناخت سازمان از نظر نیروی انسانی ، از طریق تجزیه و تحلیل شغل می باشد . یکی از فعالیتهای فنی در برنامه ریزی تجزیه شغل به اجزا و مراحل تشکیل دهنده آن و تحلیل چگونگی انجام کار در هر یک از مراحل می باشد . هدف از تجزیه و تحلیل شغل ، شناسایی رفتار موجود ، شناسایی رفتار مطلوب و بررسی تفاوت ها و تشابهات به طوری که به نیازهای فعلی برسیم . مقصود از تجزیه و تحلیل شغل ، شناسایی دقیق نیازهای فعلی می باشد و در این راستا « نیاز » عبارت است از حد فاصل بین وضع موجود تا وضع مطلوب . و محقق لازم است از فنون مختلف نیاز شناسی در این فعالیت کارشناسانه استفاده کند . در تعیین نیازها ، از نظریات و تجارب متخصصان نیز استفاده می شود و نیازها با توجه به اهمیت و فوریت آنها اولویت بندی می شوند و در مرحله بعد ، اهداف برنامه با توجه به نیازهای اولویت بندی شده ، تنظیم می شود به گونه ای که قابل فهم ، تجزیه شده ، روشن و قابل وصول و طبقه بندی

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

---

شده باشد. اولین قدم برای آماده نمودن برنامه های آموزش و توسعه منابع انسانی عبارت است از تعیین نیازهای آموزشی کارکنانی که باید در برنامه آموزشی شرکت کنند.

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

### تعیین اهداف :

هدف ها عمدتاً از طریق نیازسنجی آموزشی به دست می آیند . معمولاً انتظار می رود که نتیجه و ماحصل فرایند نیازسنجی آموزشی ، مجموعه ای از مهارت ها و دانش ها و نگرش های جدید باشد که کارکنان برای مسئولیتهای حرفه ای خود بدانها نیاز دارند . بنابراین می توان گفت که منظور اصلی از مطالعات نیازسنجی، دستیابی به هدف های دقیق و واقعی در فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان است .

هدف ها از اهمیت و نقش محوری در برنامه ریزی آموزش کارکنان برخوردارند . مهمترین دلایلی که ضرورت تدوین اهداف آموزشی در برنامه ریزی آموزش کارکنان را توجیه می کنند ، عبارتند از :

الف : هدف ها ، منظور و مقصد روشنی برای آموزش کارکنان ترسیم می کنند .

ب : هدف ها ، به طراحان برنامه های آموزشی کمک می کنند تا در خصوص محتوا ، روش ها ، فعالیت ها و ساختار برنامه آموزشی تصمیم گیری نمایند .

ج : کارکنان و افراد متقاضی شرکت در دوره های آموزشی نیاز دارند که بدانند که آیا آموزش چیز جدیدی به آنها خواهد آموخت یا خیر ؟

د : هدف ها این امکان را فراهم می کنند تا مدیران در خصوص تناسب دوره های آموزشی با نیازهای کارکنان تصمیم گیری کنند .

ه : هدف ها برای مدرسان و کارآموزان جهت وسیر مشخصی را تعریف می کند ، به نحوی که آنان می توانند در طی فرایند اجرای دوره آموزشی در چارچوب هدف ها فعالیت نمایند . و سرانجام هدف ها به ارزشیابان دوره های آموزش کارکنان کمک می کند از اثر بخشی دوره های آموزشی و میزان تحقق مورد انتظار ، ارزیابی واقع گرایانه ای به عمل آورد .

صاحب نظران تربیت نیروی انسانی هدف های متنوعی را برای آموزش ذکر کرده اند ، در یک جمع بندی کلی این اهداف را می توان به صورت زیر نام برد : هماهنگی با تغییرات و پیشرفت های علمی و تکنولوژیک – هماهنگی با تحولات اقتصادی ، اجتماعی ، فرهنگی و سیاسی جامعه

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

– هماهنگی با نیازهای جدید جامعه و ارباب رجوع – توسعه مهارت های ادراکی ، روابط انسانی و فنی – کسب نگرش درست و آمادگی برای ایجاد تغییر در سازمان – توسعه شناختی ، نگرش و دید کلی افراد نسبت به سازمان – تامین نیروی انسانی به منظور جایگزین کردن افراد جدید به جای افراد خارج شده از خدمت – هماهنگی سیستم ها و فراسیستم های سازمان – فراهم آوردن زمینه های ارتقاء ، ترفیعات و چرخش شغلی نیروی انسانی – بروز استعداد و توان بالقوه نیروی انسانی – رشد کمی و کیفی تولید – اثر بخشی و کارآمد ساختن نیروی انسانی با افزایش نگرش ، رضایت شغلی و بهره وری کارکنان – بهره گیری مناسب از امکانات و پرهیز از ضایعات کاری .

### محتوای برنامه درسی آموزش کارکنان :

نخستین گام برای تحقق اهداف در برنامه درسی انتخاب محتوای آموزشی مناسب است . از مباحثی که امروز به شدت روی آن تاکید می شود ، یادگیری « چگونه فکر کردن و چگونه یاد گرفتن است » و به اینکه « چه باید یاد گرفته شود » کمتر اهمیت داده می شود . در حالی که در جهان یادگیری چگونه یاد گرفتن مهم است و به صلاح نیست که چگونه یاد گرفتن از چه یاد گرفتن جدا گردد و فاصله بگیرد . هر چند می توان گفت همان چیزی که به قصد یاد دادن یا چگونه یاد گرفتن تهیه می کنیم محتوای برنامه درسی است .

اصول انتخاب محتوا در آموزش ضمن خدمت اولاً تابع معیارهای علمی است و ثانیاً بر اساس نتایج تحقیقات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل و نیازسنجی می باشد . ضمناً با شناختی که از رفتارهای ورودی فراگیران حاصل می گردد می توان محتوا و فعالیت های یادگیری متناسب گروه را جهت وصول به هدف های تعیین شده ارائه نمود .

محتوا و مواد آموزشی در یک برنامه آموزش ضمن خدمت تابع اهداف ویژه ای است که برای دوره تدوین شده است . بنابراین در صورتی که هدف ، از جامعیت و شفافیت لازم برخوردار باشد ، مشخص کردن رئوس اساسی مطالب مورد بحث در دوره آموزشی ، تا حد زیادی آسان می شود . علاوه بر مشخص کردن سرفصل های اصلی هر درس در یک دوره آموزش ،

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

ضرورت دارد کمیته آموزش ضمن خدمت در تصمیم گیری درباره محتوا و مواد آموزشی بهتر است به موارد زیر توجه کنند :

- ۱ به منظور دستیابی به منابع آموزشی مفید و جامع ، از صاحب نظران و کارشناسان ذیصلاح به طور نظام دار نظرخواهی شود.
- ۲ در تدوین منابع آموزشی ، تناسب آن با ویژگیهای آموزش گیرندگان نظیر اطلاعات قبلی ، تجارب شغلی و مسائل و مشکلات آنان مورد توجه قرار گیرد .
- ۳ در تدوین منابع آموزشی ، تناسب آن با هدفها و سر فصلهای تعیین شده برای دوره به دقت مورد توجه قرار می گیرد .
- ۴ منابع آموزشی دست کم به صورت عملی و قابل کاربرد در محیط کار افراد تدوین شود .
- ۵ در منابع آموزشی دروس مختلف ، منابع اضافی برای مطالعه بیشتر کارکنان معرفی می شود .

### اصول سازماندهی محتوای آموزشی:

ترتیب ارائه محتوا مرحله مهمی در فرایند تدوین برنامه درسی تلقی می شود . اگر محتوای آموزشی از تجربه و تحلیل شغل و وظیفه منتج شده باشد واضح است که شغل و وظایف آن دارای ترتیب منطقی و لازم خواهد بود .

اصل اول : ترتیب محتوای آموزشی باید از مطالب ساده به طرف مطالب مشکل و پیچیده باشد .

اصل دوم : از کل به جزء حرکت کند . اغلب مردم با مفاهیم کلی آشناتر هستند تا مفاهیم جزئی . این امر به ویژه وقتی صادق است که مفاهیم کلی را به آسانی می توان درک کرد .

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

اصل سوم: از یک روش سازماندهی رایج استفاده کنید. محتوای پاره ای از مطالب دارای یک نظم منطقی ذاتی و طبیعی است و باید در ارائه محتوا ترتیب زمانی رعایت شود. اصل چهارم: مسیر حرکت از معلوم به طرف مجهول باشد. مربی و برنامه ریز آموزش باید ترکیب و ترتیب محتوای آموزش را طوری تعیین کند که با معلومات فعلی فراگیران شروع شود و به طرف دانش جدید حرکت کند. اصل پنجم: استفاده از ترتیب عملکرد شغلی؛ یعنی اینکه ترتیب آموزش طبق روال عادی انجام وظایف شغلی تنظیم شود.

### روش های آموزش کارکنان:

روش به کلیه کوششهایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی و حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام و پذیرش مسئولیت های شغلی خود می نماید. در بحث از روش های آموزش می توان از دو دسته عمده شیوه هایی که در آموزش کارکنان کاربرد دارد نام برد:

الف: روشهای آموزش گروهی (کنفرانس، سمپوزیوم، سمینار، فوریوم، روش کارگاهی، قضایای اداری، روش تحریک مغزی، شبیه سازی، ایفای نقش، بازی های مدیریتی، روش کازیه، آموزش حساسیت)

ب: روش های آموزش فردی (آموزش به طریق مکاتبه، روش کارآموزی، آموزش خصوصی، آموزش در مشاغل مختلف، تجربه های برنامه ریزی شده)



### اجرای برنامه های آموزش کارکنان :

پس از نیاز سنجی و تدوین برنامه های آموزشی ، گام بعدی اجرای برنامه های آموزش ضمن خدمت است ، منظور از اجرای این برنامه عبارت است از فرایند به بوته عمل گذاشتن یک طرح با برنامه معین . برای اجرای دوره های آموزش کارکنان الگوهای مختلفی ارائه شده است . هدف اصلی این الگوها ، فراهم آوردن زمینه های لازم برای توفیق بیشتر برنامه ها در تحقق هدف های آموزشی بویژه افزایش میزان استقبال کارکنان سازمان از دوره هاست. الگوهای آموزش کارکنان به سه دسته سنتی ، گاسکی ، ترکیبی تقسیم بندی می شود.

#### شرایط امکانات اجرایی دوره:

- 1 شرایط مدرسان . در برگزاری موفقیت آمیز یک دوره ، مربی یا مربیان از نقش زیادی برخوردارند . در صورتی که مربیان از توانایی و مهارت لازم برخوردار باشند ، نه تنها وظایف محول شده را به خوبی اجرا می کنند ، بلکه ضعف های احتمالی در اهداف و منابع را نیز پوشش می دهد .
- 2 نحوه گزینش شرکت کنندگان . در آموزش ضمن خدمت افراد از لحاظ سن ، تجربیات قبلی ، تحصیلات ، شغل مورد تصدی ، میزان علایق و توانایی ، تفاوت های زیادی با هم دارند . این عدم تجانس می تواند مشکل زیادی را در اجرای دوره به وجود آورد .
- 3 مدت زمان دوره و زمان برگزاری دوره . مدت زمان دوره تابع عوامل و شرایط متعددی نظیر اهداف و محتوای دوره ، روش آموزشی و ... است . زمان برگزاری دوره نیز باید معین شود . در این زمینه توجه به خصوصیات جوی فصل های مختلف ، تراکم کاری سازمان در ایام مختلف سال و شبانه روزی و نیمه وقت بودن دوره حایز اهمیت است .
- 4 تجهیزات و امکانات و منابع مورد نیاز . چون در یک دوره آموزشی دروس مختلفی ارائه می شود و هر درس شامل فعالیت های ویژه ای است ، امکانات و تجهیزات آموزشی را باید از قبل پیش بینی کرد . اجرای موفق یک دوره آموزشی تابعی از منابع

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

و تسهیلات آموزشی در دسترس است. در ضمن محیط آموزشی باید از لحاظ تهویه، نور، صداهای مزاحم، دمای مناسب، وضعیت ظاهری، راحت بودن صندلی ها در وضعیت مطلوبی باشد.

### ارزشیابی آموزش:

یکی از دغدغه های امروز مدیران سازمانها در بحث آموزش و توسعه کارکنان، ارزشیابی اثر بخش دوره های آموزشی و چگونگی انجام آن است. امروزه اکثر سازمان ها، دوره های آموزشی متعددی را در مراکز آموزش خود و یا مراکز آموزش موجود در داخل یا خارج از کشور برای توسعه کارکنان خود برگزار می کنند و اجرای هر دوره متضمن سرمایه گذاری هنگفت و صرف زمان خدمتی نیروی انسانی فعال است. لذا آگاهی از میزان اثربخشی دوره های آموزشی و بازدهی حاصل از آنها برای مدیران بسیار حائز اهمیت است. ارزشیابی، یکی از مهمترین مراحل برنامه ریزی آموزشی است که انجام صحیح آن اطلاعات بسیار مفیدی را درباره چگونگی طرح ریزی و اجرای برنامه های آموزشی در اختیار می گذارد و مبنای مفیدی جهت ارزیابی عملکرد آموزشی مراکز آموزش به دست می دهد. از این رو ارزشیابی آموزشی فرایند جمع آوری ستادهای مورد نیاز برای تعیین اثر بخشی آموزش است و اثر بخشی فوایدی است که سازمان و فراگیران از آموزش دریافت کنند. فواید آموزش برای فراگیران شامل یادگیری مهارت یا رفتارهای جدید و ... برای سازمان می تواند شامل کاهش ضایعات، کاهش غیبت و ... باشد.

به طور کلی دلایل ارزشیابی آموزش را می توان به شرح ذیل جمع بندی کرد:

۱. برای مشخص کردن قوت ها و ضعف های برنامه
۲. جهت ارزیابی اینکه آیا محتوا، سازمان و مدیریت برنامه آموزش، در به کارگیری آموزش در شغل کمک می کند یا خیر.
۳. جهت مشخص کردن فواید آموزش برای کارکنان
۴. جهت ارزیابی میزان رضایت فراگیران از برنامه آموزش

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

۵. برای تعیین فواید و هزینه های مالی برنامه برای سازمان

۶. - جهت مقایسه هزینه - فایده برنامه های مختلف آموزشی جهت انتخاب بهترین برنامه

### نتایج برنامه ریزی آموزشی :

برنامه ریزی آموزشی در همه طبقات سازمان و داشتن طرح دراز مدت ، کوتاه مدت و میان مدت یک ضرورت است . این ضرورت برای مدیران عالی از نظر شرایط ، موقعیت و دیدگاه همه جانبه ای که نسبت به سازمان دارند و به لحاظ اینکه ارتباط آموزش را با سایر سیستم های سازمان بهتر درک می کنند و جایگاه آنرا نیز بهتر می توانند مشخص نمایند، بیشتر است .

- در شرایطی که کارکنان سازمان در دوره های مختلف از فرصت های آموزشی مناسب برخوردار شوند امکان رشد و فعال شدن استعدادهاى بالقوه بیشتر است .

- یکی از ابزارهای مهم توسعه منابع انسانی در سازمان ، آموزش و تغییر نگرش کارکنان است .

- با توجه به اهمیت مهارت ادراکی و دیدگاه کل گرایانه در پرسنل سازمان ، افراد باید دارای ذهنیت فلسفی باشند و ذهن آنان دارای سه بعد جامعیت ، تعمق و انعطاف پذیری باشد تا بتوانند هماهنگی اهداف سازمان را بهتر تحقق بخشند . ایجاد ذهن کل گرایانه در گرو برنامه ریزی صحیح است .

- برنامه ریزی آموزشی ، در سازمان ضایعات انسانی خسارت های مالی را به شدت کاهش می دهد .

- با برنامه ریزی آموزشی صحیح در سازمان فعالیت های تکراری و مضاعف و بی ثمر کاهش یافته و در نتیجه با زمان کوتاهتر و هزینه کمتر اهداف برنامه زودتر و بهتر تحقق می یابد .

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

- نظام پویای برنامه ریزی آموزش در هر سازمان در تربیت و تامین نیروی انسانی و ازدیاد کمیت و کیفیت مهارت های شغلی و افزایش سطح تولید و رفاه عمومی سازمان اثر فراوانی دارد و سرمایه گذاری در این بخش موجب ایجاد توازن و تعادل نیروی انسانی تربیت شده با نیاز بخش های مختلف می شود.

### اثربخشی آموزشی

مفهوم اثربخشی در مدیریت با تغییر میزان موفقیت نتایج حاصل از کار باید مهمترین هدف مدیر باشد. بازدهی کار یک مدیر نیز باید از طریق صادره های مدیریت سنجیده شود نه میزان وارده ها یعنی موفقیت های کاری او، نه مجموعه کارهایی که به وی محول می شود یا در روز انجام می دهد. اثربخشی چیزی است که از راه اعمال صحیح مدیریت به دست می آورد و انجام می دهد. اثربخشی چیزی است که مدیر از راه اعمال صحیح مدیریت به دست می آورد و به صورت بازده کار ارائه می کند. تعریف اثربخشی عبارت است از میزان موفقیت مدیر در زمینه بازدهی و نتایج کاری است که به او محول شده است. در مورد مفهوم اثربخشی آموزش تعریف جامع و مشخصی وجود ندارد زیرا فرایند دستیابی به آن، کار دشواری است. ارزیابی اثربخشی آموزش یعنی اینکه تا حدودی تعیین کنیم آموزش های انجام شده تا چه حد به ایجاد مهارت های مورد نیاز سازمان به صورت عملی و کاربردی منجر شده است. ارزیابی اثربخشی آموزش یعنی: تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی، تعیین نتایج قابل مشاهده از کارآموزان در اثر آموزش های اجرا شده، تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات نقش سازمانی، تعیین میزان درست انجام دادن کار که مورد نظر آموزش بوده است، تعیین میزان توانایی های ایجاد شده در اثر آموزشها برای دستیابی به هدفها. با توجه به مباحث بالا باید گفت که اثربخشی آموزش از طریق بررسی کارایی درون و برونی نظام آموزش سازمانی تعیین می گردد. یعنی اگر بتوانیم کارایی درونی و برونی سیستم آموزش سازمانها را اصلاح کنیم تقریباً اثربخشی آموزش تضمین می شود ضرورت آموزش به صورت یک امر طبیعی درآمده است. پیشرفت و توسعه سازمانها و موسسات در گرو ارتقای سطح دانش، مهارت، رفتار و بینش منابع انسانی است. بر همین اساس، اکثر

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

سازمانها دوره های آموزش موجود در داخل یا خارج از کشور برای کارکنان خود برگزار می کنند و اجرای هر دوره متضمن سرمایه گذاری هنگفت است لذا آگاهی از میزان اثربخشی دوره های آموزشی و بازدهی حاصل از آنها برای مدیران بسیار بااهمیت است. ارزشیابی یکی از مهمترین مراحل برنامه ریزی آموزشی است که انجام صحیح آن اطلاعات بسیار مفیدی را درباره چگونگی طرح ریزی و اجرای برنامه های آموزشی در اختیار می گذارد و مبنای مفیدی جهت ارزیابی عملکرد آموزشی مراکز آموزشی به دست می دهد. اگر اهداف را به صورت وضع مطلوب سازمان در آینده تعریف کنیم، اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمانها به هدفهای موردنظر خود نائل می آیند. پیتر دراکر صاحبنظر به نام مدیریت، اثربخشی را انجام کار درست تعریف کرده است. تعاریف دیگری همچون اصلاح رویه های مدیریت، کسب موفقیت، تولید ایده های جدید، تقویت ارزشهای سازمانی، تفکر گروهی، مشارکت و مواردی از این قبیل از جمله تعابیری هستند که در مدیریت معادل با اثربخشی به کار می روند.

تعابیری که با توجه به مفاهیم بالا می توان برای اثربخشی آموزشی ابراز داشت عبارتند از:

تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی

تعیین نتایج قابل مشاهده از کارآموزان در آموزشهای اجراشده

تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات نقش سازمانی آنها

تعیین میزان درست انجام دادن کار که موردنظر آموزش بوده است

تعیین میزان توانایی ایجادشده در اثر آموزشها برای دستیابی به اهداف

تعیین میزان ارزش افزوده آموزشی

تعیین میزان بهبود شاخصهای موفقیت کسب و کار

## ارزشیابی

ارزشیابی در لغت به مفهوم یافتن ارزشهاست، در واقع ارزشیابی قسمتی از فرایند بقای انسان است به ترتیبی که پیوسته درصدد ارزشیابی اعمال و تجربه هایی است تا عملکرد آینده، رضایت بیشتری را به دست آورد.

ارزشیابی فرایندی پیچیده است که در جستجوی عوامل مربوط به عملکرد و اثربخشی یک طرح یا پروژه می پردازد تا انجام پذیری آن را تشخیص داده، راه حلهایی برای مشکلات اجرایی بیابد و پروژه ها و طرحهای مفیدتری برای آینده طراحی کند.

در ارزیابی نظامهای آموزشی معمولاً مفاهیم کیفیت، کارایی و اثربخشی مورد توجه قرار می گیرد. کیفیت با کارایی و اثربخشی رابطه مستقیم دارد. کیفیت نظام آموزشی عبارت است از میزان تطابق وضعیت موجود با هریک از حالت‌های زیر:

۱ - استانداردها (معیارهای از قبل تعیین شده)

۲ - رسالت، هدف و انتظارات (CRAFT, 1994).

کیفیت نظام آموزشی را می توان بر مبنای هریک از عناصر (عوامل تشکیل دهنده) نظام آموزشی ارزیابی کرد.

عناصر آموزشی عبارتند از:

\* درونداد

\* فرایند

\* محصول

\* برونداد و پیامد

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

بر اساس عناصر نظام آموزشی می توان کیفیت را به شرح زیر مطرح ساخت.

\* کیفیت درونداها: عبارت است از میزان تطابق درونداهای نظام (ویژگیهای رفتار ورودی یادگیرندگان، قابلیت‌های مدرسان، برنامه درسی و غیره) با استانداردهای از قبل تعیین شده و هدفها (انتظارات).

\* کیفیت فرایند: عبارت است از میزان رضایت بخشی فرایندهای یاددهی - یادگیری و سایر فرایندها (ساختی، سازمانی و فرایند پشتیبانی).

\* کیفیت محصول: عبارت است از اینکه تاجه اندازه برونداها و واسطه ای نظام (نتایج امتحانات نیمسال تحصیلی، ارتقای از یک دوره به دوره بالاتر و...) رضایت بخش هستند. به عبارت دیگر، میزان رضایت بخشی هریک از برونداها و واسطه ای می تواند نمایانگر کیفیت نظام آموزشی باشد.

\* کیفیت برونداها: عبارت است از اینکه تاجه اندازه نتایج نظام آموزشی (آموختگان، نتایج پژوهشها و آثار علمی دیگر، خدمات تخصصی عرضه شده) در مقایسه با استانداردهای از قبل تعیین شده یا اهداف و انتظارات رضایت بخش هستند.

\* کیفیت پیامدها: عبارت است از اینکه وضعیت اشتغال به کار و یا پیامد آموخته ها در شغل افراد (از دیدگاه خود و جامعه استفاده کننده از خدمات آنان) رضایت بخش است. (بازرگان، ۱۳۸۰)

### فرایند ارزشیابی

ارزشیابی فرایندی برای قضاوت درباره شایستگی یا ارزش چیزی به حساب می آید. هدف اصلی از ارزشیابی حرفه ای، تولید اطلاعاتی است که می تواند در طرح ریزی و اجرای برنامه ها برای بالابردن کیفیت زندگی مورد استفاده قرار گیرد. ارزشیابی ممکن است در اشکال مختلف نظیر: ارزیابی نیازمندیها، ارزشیابی فراگیران، ارزشیابی کارکنان، ارزیابی اثربخشی تحلیل

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

هزینه ها و سودمندی و دیگر انواع آن صورت گیرد. ارزشیابی مطالعه ای است که برای کمک به مخاطبان، در جهت قضاوت و بهبود ارزش بعضی از اهداف تربیتی، طراحی و هدایت شده است.

براساس عناصر نظام آموزشی می توان ارزیابی را به شرح زیر مطرح کرد:

\* ارزیابی عوامل درون‌داد: در میان عوامل درون‌داد نظام آموزشی ۳ عامل از جمله مهمترین عوامل منظور می شود: یادگیرنده - مدرس - برنامه درسی.

\* ارزیابی فرایند: در نظام آموزشی می توان ۳ دسته فرایند را مورد نظر قرار داد:

فرایند ساختی - سازمانی، فرایند یاددهی - یادگیری، فرایند پشتیبانی - برقراری امور.

\* ارزیابی برون‌دادها و پیامدها: از جمله جنبه های دیگری که برای فراهم آوردن کیفیت در نظام آموزشی باید ارزیابی شود، برون‌داد واسطه ای، برون‌داد نهایی و پیامدهاست.

\* ارزیابی اثربخشی: منظور از ارزیابی کارایی آموزشی قضاوت درباره آن است که برای سطح مطلوب برون‌داد (آموخته، آثار علمی، خدمات تخصصی)، چه حداقلی از درون‌داد (ویژگیهای یادگیرنده، ویژگیهای معلم، بودجه و غیره) و فرایند (یاددهی، یادگیری و غیره) کفایت می کند. به عبارتی، منظور از کارایی آموزشی آن است که برای سطح معینی از عوامل درون‌داد، برون‌داد آموزشی به حداکثر رسانده شود.

### اثربخشی

در ادبیات مدیریت، اثربخشی را انجام کارهای درست و کارایی را انجام درست کارها تعریف کرده اند. مفهوم اثربخشی در درون مفهوم کارایی جا دارد، البته اثربخشی لزوما در چارچوب برنامه خاصی که تحت ارزشیابی است باید تعریف شود. منظور از اثربخشی (EFFECTIVENESS) در واقع بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. به عبارتی ساده تر در یک مطالعه اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه گیری می شود. اما به نظر می رسد برای تعریف مفهوم اثربخشی می بایست گامی فراتر



## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

نهاد، به این معنا که اثربخشی هنگامی در یک دوره آموزش حاصل خواهد شد که اولاً نیازهای آموزشی به روشنی تشخیص داده شود. ثانیاً برنامه مناسبی برای برطرف ساختن نیازها طراحی شود. ثالثاً برنامه طراحی شده به درستی اجرا گردد و رابعاً ارزیابی مناسبی از فرایند آموزش و درنهایت دستیابی به اهداف انجام شود.

نکته مهم و اساسی درمورد اثربخشی آموزشی آن است که قبل از آنکه درصدد بررسی نحوه اندازه گیری اهداف باشیم، می بایست درپی انجام صحیح فرایند آموزش و اطمینان از تحقق آن در هر مرحله از این فرایند باشیم. با مطالعه تاریخچه کیفیت درمی یابیم که در گذشته ای نه چندان دور، تولیدکنندگان برای اطمینان از کیفیت به بازرسی محصول نهایی توجه داشتند و درواقع بازرسی زمانی انجام می شد که محصول تولیدشده بود و فرصتی برای رفع خطاهای احتمالی وجود نداشت درحالی که با طرح موضوع تضمین کیفیت بحث ایجاد کیفیت و اطمینان از وجود آن طی مراحل مختلف تولید مطرح گردید.

درمورد اثربخشی آموزشی نیز دقیقاً وضع به همین گونه است. بدین معنا که اندازه گیری اثربخشی به صورت مطلق و در پایان یک دوره آموزشی رویکرد کاملی نیست. اثربخشی و کیفیت آموزش، می بایست در طول فرایند آموزش ایجاد و تضمین گردد و در پایان این فرایند برای اطمینان از صحت اقدامات و تحقق اهداف موردبررسی و اندازه گیری قرار گیرد.

### هدف و ضرورت اثربخشی

باتوجه به گسترش برنامه ها و مراکز آموزشی وزارت نیرو که مستلزم صرف منابع انسانی، مالی و مادی فراوانی است که تامین این منابع موجب حساسیت بیشتر مدیران و شرکت کنندگان در دوره ها نسبت به آموزش شده است. بررسی میزان اثربخشی دوره ها و ارائه بازخورد اطلاعاتی به افراد پاسخی منطقی به این حساسیت است.

یک نمونه از روشها و ابزار ارزیابی اثربخشی عبارت است از:

پرسشهای ارزیابی اثربخشی: هدف ارزیابی اثربخشی در راستای پاسخ به پرسشهای زیر است:

\* آیا حضور در دوره های آموزشی و ارتقای شرکت کنندگان، موثر بوده است؟

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

- \* آیا ارتقای شرکت کنندگان در دوره های آموزشی، در طول زمان پایدار بوده است؟
- \* آیا شرکت در دوره های آموزشی در دوره های آموزشی در ارتقای سطح مهارت شغلی یا انجام وظایف محوله موثر بوده است؟
- \* آیا ارتقای مهارت شغلی شرکت کنندگان در دوره های آموزشی در طول زمان پایدار بوده است؟
- \* اجرای دوره های آموزشی علمی - کاربردی تا چه میزان در تحقق اهداف آموزشی فوق بوده است؟
- \* آیا دوره های آموزشی نیاز شرکت کنندگان را تامین کرده است؟
- \* آیا شرکت کنندگان در دوره ها از امکانات و نحوه برگزاری دوره های آموزشی رضایت دارند؟
- مثالهای زیر در ارتباط با مفاهیم اثربخشی استادان و برنامه درسی در طراحی پرسشها و پرسشنامه های مربوطه می توان مورد استفاده قرار گیرد:
- مثال ۱: معلم کارآمد و موثر: الف: درباره موضوع درسی: آیا معلم و معلومات مورد نیاز را دارا است؟
- ب: سازماندهی و وضوح ارائه مطالب در گروه: آیا مطالب معلم سازمان یافته است؟
- آیا راهبردهای تدریس آگاهانه مورد استفاده قرار می گیرد؟ آیا نکات مهم به صورت خلاصه ارائه می شود؟
- ج: تعامل بین معلم و شاگرد: آیا در کلاسهای درس بحث صورت می گیرد؟ آیا همه حاضران به پرسیدن پرسشهای خود تشویق می شوند؟
- د: سطح علاقه و هیجان: آیا معلم نسبت به امر تدریس علاقه نشان می دهد؟ آیا معلم به فراگیران احترام قائل می شود؟
- ه: استفاده از مواد آموزشی: آیا مواد آموزشی مورد استفاده قرار می گیرد؟
- و: پیشرفت فراگیران: آموزشهای فراگیران تا چه حدی است؟ چه نوع آموزشی می بینند؟

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

ز: دادن بازخورد به فراگیران در مورد پیشرفت آنان: آیا معلم صادقانه و درعین حال با ظرافت فراگیران را از چگونگی پیشرفت خود مطلع می کند؟  
 ط: کمک به انتقال آموخته ها به خارج از کلاس: آیا معلم امر انتقال آموخته های کلاس را به خارج از کلاس تسهیل می کند؟ آیا در کلاس، طرح ایجاد درآمد ارائه می شود.  
 مثال ۲: ارزشیابی اثربخشی برنامه درسی: برای رسیدن به اجزای زیر، اثربخشی برنامه درسی را می توان تحلیل مفهومی کرد:

- ۱ - مناسبت عمومی (برنامه درسی)؛ ۲ - استانداردها؛ ۳ - عملی بودن؛ ۴ - کیفیت؛ ۵ -
- امکانات داخلی جهت تشخیص اشتباهات؛ ۶ - سودمندی؛ ۷ - کفایت؛ ۸ - ارتباط؛ ۹ - پاسخ
- به نیازهای فراگیران؛ ۱۰ - ثبات محتوا و روش؛ ۱۱ - ثبات درونی؛ ۱۲ - وضوح و روشنی؛ ۱۳ -
- مناسب بودن اهداف برنامه؛ ۱۴ - تازگی و به روز بودن؛ ۱۵ - توازن؛ ۱۶ - اجتناب از بروز
- اختلال در امر تدریس از طریق پیش بینی مشکلاتی که فراگیران با آن مواجه می شوند.

### نتیجه گیری :

همان طور که می دانیم جامعه روز به روز در حال تغییر است و حرکت در راستای این تغییرات کاری پر زحمت و کمی مشکل. بیشتر سازمانها به دنبال راه حلی برای حل این مشکل هستند. راه حلی که توسط بیشتر صاحب نظران عنوان شده، آموزش و بهسازی منابع انسانی است. در همین راستا بیشتر سازمانها اقدام به برگزاری دوره های آموزشی در سطح سازمان خود کرده اند. در گام بعدی به منظور حصول اطمینان از اجرای درست این دوره ها، اقدام به ارزشیابی دوره های آموزشی کرده اند که مقوله ارزشیابی اثربخشی هم مربوط به همین گام است. به طور کلی در اثربخشی توجه به نکات زیر ضروری است:

۱) توجه به ماهیت ارزشیابی و اثربخشی (۲) جایگاه اثربخشی در برنامه ریزی ارزشیابی اثربخشی (تحقق یافتن هدفها) به منظور تصمیم گیریهای مربوط به ادامه، قطع، تعدیل یا گسترش برنامه است.

## رهبری و مدیریت آموزشی

### چکیده

زمان حاضر را عصر مدیریت و رهبری می نامند چون موفقیت نهادها و سازمان ها تا حد زیادی به کارآیی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. نقش مدیریت در بهره وری سازمان ها باعث پیدایش سبک های مختلف مدیریت شده است.

پیشرفت و ترقی هر جامعه ای در گرو نوع و چگونگی فعالیتی است که در مدارس انجام می گیرد.

مهم ترین هدف مدیریت آموزشی رسیدن به اهداف کلی تعلیم و تربیت است بهترین نوع مدیریت آموزشی، مدیریتی است که همراه با رهبری باشد. اصولاً این فکر که مدیریت امری ذاتی است و نیاز به آموزش ندارد، فکری نادرست و زیان بار است. درجه ی زیان باری آن در مدیریت آموزشی بیشتر از سایر مدیریت هاست.

آنچه ما از مطالعات درباره ی انسان، مدیریت و رهبری دریافت می کنیم این است که موفقیت در رهبری علاوه بر خصوصیات فردی رهبر، به ویژگی های زیردستان یا پیروان، محیط و درک عوامل مؤثر بر همه ی آنها مربوط می شود.

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

مدیریت و رهبری آموزشی باید دارای توانایی‌های عمومی از جمله: سلامت جسمی، سلامت روانی، سلامت عاطفی، سلامت عقل و قدرت تفکر و ادراک، ایمان، تقوی و تعهد باشد. هم‌چنین دارای توانایی‌های بلوغی مانند: دانش، تجربه، قدرت تشخیص، قضاوت، تصمیم‌گیری و حل مسائل، هدفدار بودن و انگیزش داشتن، جهان‌بینی، اخلاق و رفتار مناسب باشد و نیز از توانایی‌های رهبری هم‌چون: قدرت پاداش، قدرت اجبار، قدرت قانونی، قدرت مرجعیت، قدرت تخصصی برخوردار باشد.

وظایف اساسی مدیریت آموزشی، تصمیم‌گیری، نیازسنجی و برنامه‌ریزی، تأمین و سازماندهی منابع و امکانات، آموزش و آماده‌سازی نیروی انسانی، انگیزش، برقراری روابط انسانی، نظارت و کنترل، ارزشیابی و پاداش. خودگردانی و مدیریت کیفیت جامع به‌دنبال بهره‌وری، مدیریت زمان و مشتری خواهی است.

**مقدمه**

با این که موضوع مدیریت از اولین روزهای پیدایش انسان با او بوده است، اما در یک قرن اخیر به دلیل ایجاد سازمان‌های جدید، پیچیده و متراکم از تکنولوژی و برخوردار از انسان‌های پرنیاز، مورد توجه قرار گرفته است.

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

سرعت، قدرت عمل و افزایش فرآورده‌های انسانی و صنعتی نیاز به نیروی هماهنگ کننده‌ی متفکر و وارسته‌ای به نام مدیر دارد تا بتواند با برنامه‌ریزی درست بین همه‌ی اجزاء، امکانات و نیروهای سازمان هماهنگی به وجود آورد.

زمان حاضر را عصر مدیریت و رهبری می‌نامند چون موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حد زیادی به کارآیی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. نقش مدیریت در بهره‌وری سازمان‌ها باعث پیدایش سبک‌های مختلف مدیریت شده است.

با آن که همه سبک‌های مدیریت به نوبه‌ی خود و در جای خود مهم و پر ارزش هستند، اگر مدیریت آموزشی را با هر یک از آن‌ها مقایسه کنیم متوجه می‌شویم که هیچ یک از آن‌ها به اندازه‌ی مدیریت آموزشی حائز اهمیت نیست، چرا که هرگونه کوتاهی، سهل‌انگاری و اشتباه در زمینه‌ی آموزش و پرورش انسان‌ها تأثیرات نامطلوب و زیان‌باری در رشد افراد و کل جامعه دارد.

پیشرفت و ترقی هر جامعه‌ای در گرو نوع و چگونگی فعالیت‌هاست که در مدارس انجام می‌گیرد. مدرسه امروز با مدرسه نیم قرن و حتی یک دهه قبل تفاوت‌هایی دارد. این تفاوت‌ها در تعداد دانش‌آموزان، کلاس‌ها، تخصص معلمان، تنوع و نوع مطالب کتاب‌های درسی، نیازهای فیزیکی و شرایط کار، توقعات اولیا و دانش‌آموزان، نیازهای شغلی، اجتماعی و تأمین معلمان، تغییرات

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

تکنولوژی و پیدایش نیازهای نومشاهده می شود که هر یک تحولی بزرگ در سیمای مدرسه و مدیریت آن به وجود می آورد.

شاید در بسیاری از شغل ها، آزمایش و خطا برای یادگیری و تجربه کردن مسائل همراه با خطرات و زیان های غیرقابل جبران نباشد، اما در تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی، هر آزمایش و خطایی همراه با زیان های بزرگ و جبران ناپذیر خواهد بود.

### مفاهیم و تعاریف مدیریت آموزشی

مدیریت در مفهوم کلی و عام آن به شکل ها و با دیدگاه های متفاوت تعریف شده است. می توان گفت به تعداد نویسندگان کتاب های مدیریت از مدیریت تعریف ارائه شده است که به برخی از آنها اشاره می شود.

- منظور اصلی مدیریت در هر سازمانی عبارت است از هماهنگ سازی کوشش های افراد انسانی و استفاده ی مؤثر از منابع دیگر برای تحقق هدف های سازمان .
- استونر (stoner) می گوید، مدیریت فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل کوشش های اعضای سازمان و استفاده از تمام منابع سازمان برای دستیابی به اهداف معین سازمانی است.

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

- مدیریت آموزشی با استفاده از مفهوم تصمیم گیری، عبارت است از تصمیم گیری و اجرای تصمیمات درباره‌ی آموزش و پرورش.
  - مدیریت با مفهوم رهبری، تعریف دیگری است که بنا بر تعریف کیمبل وایلز، عبارت است از یاری و مدد به بهبود کار آموزشی و هر عملی که بتواند امر آموزش و یادگیری را یک قدم پیش تر برد.
  - مدیریت: هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران.
  - هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدف‌ها.
  - مدیریت آموزش و پرورش عبارت است از ایجاد زمینه و فراهم ساختن وسیله به منظور بروز و به کارگیری استعداد‌های دانش آموزان، تحکیم بخشیدن به روابط انسانی گروهی و اتخاذ روش و تعیین خط مشی اصولی در کلیه‌ی امور برای بارور ساختن هدف‌های تربیتی.
- با توجه به تعریف فوق، مدیریت آموزشی، صرف انجام امور اداری یا اجرای مصوبات، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی نیست. از آنجا که مدرسه یک نظام کاملاً انسانی است، مدیریت را با تکیه بر بعد انسانی آن از یک سو و با توجه به هدف الهی آن از سوی دیگر، چنین تعریف کرده‌اند:
- مدیریت یعنی کار کردن با مردم، میان مردم، برای مردم و به خاطر خدا.



## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

مدیریت آموزشی فرایندی است اجتماعی که با به کارگیری مهارت‌های علمی، فنی و هنری، کلیه نیروهای انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ نموده و با فراهم آوردن زمینه‌های انگیزش و رشد با تأمین نیازهای منطقی فردی و گروهی معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان به‌طور صرفه‌جویانه به هدف‌های تعلیم و تربیت برسد.

### اهداف اساسی و کلی مدیریت آموزشی

۱. مهم‌ترین هدف مدیریت آموزشی رسیدن به اهداف کلی تعلیم و تربیت است.
۲. برقراری هماهنگی بین منابع و فعالیت‌های مختلف سازمان آموزشی.
۳. اصلاح و بهبود جریان آموزش و پرورش.
۴. شناساندن و تفهیم هدف‌های تعلیم و تربیت به معلمان و کارکنان مدرسه.
۵. حمایت و تقویت سازمان آموزشی منبغ رفع مشکلات معلمان.
۶. ایجاد زمینه‌های شور و تبادل نظر و به‌وجود آوردن احساس مسئولیت مشترک در سازمان آموزشی (مدیریت مشارکتی).
۷. برقراری، حفظ و گسترش روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل در مدرسه.
۸. فراهم کردن زمینه‌ی بروز ابتکار و خلاقیت و رشد اعضای سازمان آموزشی.
۹. تشخیص نیازها و حل مشکلات دانش‌آموزان برای دستیابی به اهداف.

۱۰. ایجاد زمینه‌ی کشف و بروز استعدادهای دانش‌آموزان.

### تفاوت‌های مدیریت و رهبری آموزشی

غالب دو اصطلاح <مدیریت و رهبری> را مترادف استعمال می‌کنند. در چارچوب مورد بحث میان رهبری و مدیریت می‌توان تمایز قائل شد. به نظر می‌رسد که مدیریت با بعد هنجاری و رهبری با بعد شخصی، پیوستگی دارد. مدیریت در اساس بر اجرای خط مشی و تحقق هدف‌ها توجه دارد، در حالی که رهبری به بررسی و بهبود هدف‌های موجود علاقه نشان می‌دهد. مدیریت بیشتر به حال و اکنون توجه دارد در حالی که رهبری حال و آینده را در نظر می‌گیرد و به جریان تغییر برای ایجاد خط‌مشی‌ها و رویه‌های جدید سازمانی اعتنا می‌کند.

مدیریت به معنی اداره کردن سازمان‌های به نسبت کوچک است که اصطلاح اداره‌خواننده می‌شود. مدیران افرادی هستند که به انجام وظایف قانونی خود تأکید دارند.

مدیریت حالتی سنتی یا کلاسیک دارد و تصمیمات رفتار خود را بر اساس قانون به شکل ثابتی تنظیم می‌کند. مدیر عاملی انتصابی است و منبع قدرت او قانون است.

منظور از رهبری در مدیریت، فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنان در ایفای وظایف سازمانی است.

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

رهبری یعنی هدایت و راه بردن و نشان دادن راه به انسان‌ها. تکیه‌ی رهبری بر انسان‌ها است. رهبری به‌عنوان یک پیش‌آهنگ، اسوه و راهنما به‌امور اساسی، مخاطره‌آمیز و حساس می‌پردازد. رهبری مصلحت‌گراست و تصمیم‌ها و رفتار رهبری بر پایه ضرورت‌های زمانی و اقتضائات محیطی است. رهبر، عاملی انتخابی است که به‌طور غیررسمی از طرف عده‌ای از انسان‌ها برای تحقق هدف و یا رسالتی انتخاب می‌شود. جهت و جریان قدرت در رهبری از پایین به بالاست و تا زمانی که پیروان بامیل و اراده‌ی خود فردی را قبول داشته باشند، رهبری او پابرجاست. رهبری در مدیریت سه ویژگی دارد.

۱. رهبری مستلزم وجود افرادی است که به‌عنوان زیردستان یا پیروان، دستورهای رهبر را با میل و اراده بپذیرند.

۲. در جریان رهبری، توزیع قدرت میان رهبر و زیردستان نابرابر است.

۳. رهبر علاوه بر اینکه به‌طور مشروع (قانونی) قادر به هدایت زیردستان است، هم‌چنین می‌تواند اعمال نفوذ کند و بر زیردستان اثر بگذارد.

رهبر کسی است که با کردار و گفتار خاص، کاری می‌کند که افراد با میل خود هدف‌های مشترک را محقق سازند.

## مدیریت و رهبری آموزشی

بهترین نوع مدیریت آموزشی، مدیریتی است که همراه با رهبری باشد. مدیر موفق کسی است که علاوه بر پشتوانه‌ی قانونی و رسمی از حمایت افراد نیز برخوردار باشد. مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش، لازم و ملزوم یکدیگرند و وجود هر یک بدون وجود دیگری میزان کارآمدی فرد مسؤول را کم می‌کند.

## ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و رهبری

در مورد ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و رهبری نظرهای متفاوتی توسط گذشتگان ارائه شده است. بعضی صفات و توانایی‌های مدیریت و رهبری را ذاتی دانسته و تقدیر الهی می‌دانند که فردی را برای رهبری خلق می‌کند و برخی بر اکتسابی بودن صفات رهبری تکیه دارند. ویژگی‌هایی مانند سلامت جسمی، شهامت، تحمل، صبر، تواضع، ایثار، عفو، شجاعت، هوش بالا، فرهی، قوت اراده، اعتماد به نفس، مصمم بودن و امانت‌داری را عامل مدیریت و رهبری در افراد می‌دانند.

با توجه به این که بسیاری از صفات مدیریت و رهبری اکتسابی و بر اثر تجربه تکامل پیدا می‌کنند و از طرف دیگر افرادی با هوش بالا نه تنها نتوانسته‌اند در دیگران نفوذ کنند، بلکه مشکل ارتباطی نیز داشته‌اند و هم‌چنین بسیاری از افرادی که در مدیریت نیز نبودند چنین صفاتی داشتند، می‌توان

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

گفت مدیریت و رهبری صرف ذاتی نیست. اگر چه اعتقاد به ذاتی بودن ویژگی‌های مدیریت از قطعیت افتاده است، مع‌ذالك هر کسی نمی‌تواند بدون داشتن زمینه‌ها، استعدادها و قابلیت‌هایی به رهبری یا مدیریت بپردازد. داشتن استعداد یادگیری، شناخت و تطبیق با محیط می‌تواند عاملی برای کسب موفقیت در مدیریت به حساب آید.

بهترین صفاتی که در رهبران یا مدیران غالب وجود دارد، هوش، برون‌گرایی، اعتماد به نفس و دل‌سوزی است. از این صفات غیر از عامل هوش، بقیه‌ی صفات از قابلیت تعمیم کمی برخوردارند.

یکی از مشکلات اساسی آموزش مدیریت در جوامع مختلف، به‌ویژه در جوامع عقب‌نگه داشته شده، این تفکر است که مدیریت امری فطری و ذاتی است. اصولاً این فکر که مدیریت امری ذاتی است و نیاز به آموزش ندارد، فکری نادرست و زیان‌بار است. درجه‌ی زیان‌باری آن در مدیریت آموزشی بیشتر از سایر مدیریت‌هاست.

آنچه ما از مطالعه درباره‌ی انسان، مدیریت و رهبری دریافت می‌کنیم این است که موفقیت در رهبری علاوه بر خصوصیات فردی رهبر، به‌ویژه‌ی‌های زیردستان یا پیروان، محیط و درک عوامل مؤثر بر همه‌ی آن‌ها مربوط می‌شود.

## توانایی‌های مدیریت و رهبری آموزشی

الف- توانایی‌های عمومی:

۱. سلامتی جسمی: مدیر مدرسه باید از سلامتی کامل برخوردار باشد تا بتواند وظایف خود را به‌خوبی انجام دهد. <عقل سالم در بدن سالم است >.
۲. سلامتی روانی: سلامتی روانی به‌مراتب از سلامتی جسمی مهم‌تر است. افرادی که سلامتی روانی ندارند، نه تنها زندگی را به‌خود، بلکه به‌همه‌ی اطرافیان خود تلخ و ناگوار می‌کنند و سبب ناراحتی، دلسردی، سرگشتگی، افسردگی و رفتار تهاجمی افراد و هم‌چنین سبب بهم‌خوردگی محیط و اختلال در رفتار زیردستان می‌شوند.
۳. سلامتی عاطفی: عاطفه در حقیقت جنبه‌های کیفی زندگی و رفتار را به‌وجود می‌آورد که تأثیر فراوانی در موفقیت انسان‌ها دارد. بسیاری از جذب‌ها و دفع‌ها از طریق عاطفه انجام می‌گیرد. مدیر باید نه بی‌عاطفه و نه مبالغه‌آمیز پرعاطفه باشد.
۴. سلامتی عقل و قدرت تفکر و ادراک: تفکر منطقی اساس کار مدیریت است. او باید با تفکر منطقی از شناسایی مسأله تا پیدا کردن راه حل‌های مناسب برای مشکلات و مسائل پیش رود.

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

۵. ایمان: ایمان یعنی باور، یقین و تصدیق تفکر، عمل و وجود کسی و یا چیزی مبنی بر اینکه با حقیقت هماهنگی و مطابقت داشته باشد. ایمان توحیدی و تشکیلاتی برای مدیر آموزشی مطرح است و باید مقید باشد.

۶. تقوی و تعهد: تقوی به معنی خودنگهداری می باشد. تقوی اصل حفظمدیریت از خطاها و بازکردن راه برای انجام کارهای خیر است. تعهد به معنی پای بندی به اصول و فلسفه و یا قراردادهایی که انسان به آن ها معتقد است.

### ب- توانایی های بلوغی

۱. دانش: مدیران آموزشی به دو نوع دانش عمومی و دانش تخصصی نیاز دارند تا بتوانند مسائل و موضوع های اجتماعی، انسانی، سازمانی و آموزشی مربوط به کار خود را درک کنند. مدیر باید یک انسان تحصیلکرده باشد و در رشته یا کار خود توان و آگاهی تخصصی و مهارت های فنی، انسانی و ادراکی را کسب کرده باشد.

۲. تجربه: بهترین مدیر آموزشی کسی است که علاوه بر آموزش های کلاسیک و علمی، به طور عملی در مدارس به تدریس پرداخته و تجربیات لازم را کسب کرده باشد.

۳. قدرت تشخیص، قضاوت، تصمیم گیری و حل مسائل: مدیر باید مسائل و مشکلات محیط آموزشی را درک کند و به موقع راه حل های مناسب برای حل آن ها ارائه دهد.

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

درک رفتار انسان‌ها و تشخیص علل رفتار آن‌ها و قضاوت درست درباره‌ی آن‌ها از

مسائل مهم مدیریت است. تشخیص صحیح، مقدمه قضاوت درست است.

۴. هدفدار بودن و انگیزه داشتن: هدفدار بودن مدیر آموزشی دو جنبه دارد یکی مربوط

به اهداف نظام و سازمان آموزشی و دیگری هدفدار بودن خود مدیر است.

۵. نگرش و جهان بینی: در مدیریت اعتقادات و برداشت‌های مدیر منشأ رفتار، روش‌ها و

سبک‌های مدیریتی اوست.

۶. اخلاق و رفتار مناسب: حسن خلق و سلوک از گران‌بهاترین سرمایه‌های انسان است.

بیشتر موفقیت‌ها و شکست‌های ما در زندگی حاصل خوبی و یا بدی اخلاق ماست.

پیامبر (ص) فرموده: خلق و خوی بد رفتار را تباه می‌سازد.

### ج- توانایی‌های رهبری

۱. قدرت پاداشی: فردی که توانایی دادن پاداش‌های مثبت مادی و تأمینی داشته‌باشد و

بتواند عده‌ای را بر اساس نیازهایشان مورد حمایت قرار دهد، دارای قدرت پاداشی

است.

۲. قدرت اجباری: کسی که می‌تواند عده‌ای را جریمه، از کارشان اخراج و یابزه‌زندان

بیندازد، دارای قدرت اجباری است. افراد از ترس به تبعیت می‌پردازند.



## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

۳. قدرت قانونی: قدرتی است که قانون به فرد می دهد و دیگران را وادار به تبعیت می کند.

احترام به قانون و یا چاره نداشتن از اطاعت آن منبع قدرت است.

۴. قدرت مرجعیت: این قدرت بیشتر مربوط به ویژگی های فردی است. مدیری که در

زمان بحرانی و هنگام بروز مشکلات غیر مترقبه، با خونسردی و اطمینان راه حل های

مناسب و منحصر به فرد ارائه می دهد، از قدرت مرجعیت برخوردار است.

۵. قدرت تخصصی: دانش و تخصص فرد و پیدا کردن راه حل های علمی برای مشکلات،

منبع دیگر قدرت است.

وظایف اساسی مدیریت آموزشی :

۱. تصمیم گیری: بخش مهمی از وقت و کار مدیران صرف حل مشکل و تصمیم گیری

می شود. وظایف اساسی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل، مستلزم

تصمیم گیری است.

گرفیتس عقیده دارد که تصمیم گیری عصاره یا چکیده ی شغل مدیریت است. تصمیم گیری

فرایند انتخاب بهترین راه حل ممکن از میان راه حل های موجود برای حل یک مسأله است.

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

۲. نیازسنجی و برنامه‌ریزی: مقدمه طراحی هر برنامه و اجرای آن مستلزم نیازسنجی است. به منظور جلوگیری از هزینه‌های اضافی، صرف وقت و نیرو، لازم است نیازسنجی توسط افراد آگاه و کارشناس انجام گیرد و سپس برنامه‌ریزی گردد.

۳. تأمین و سازماندهی منابع و امکانات: تأمین نیروی انسانی مناسب، انتخاب افرادی که دارای ویژگی‌های لازم باشند، تأمین منابع و امکانات مادی و تکنولوژیک، تهیه و آماده‌سازی منابع و امکانات تکنولوژیک آموزشی، فضاهای آموزشی، مواد و تجهیزات، هماهنگی و تلفیق منابع انسانی و مادی، به وجود آوردن شرایطی که نیروی انسانی بتواند حداکثر استفاده را از تکنولوژی به عمل آورد.

۴. آموزش و آماده‌سازی نیروی انسانی: مدیران باید خود را مسؤول آموزش و پرورش معلمان بدانند و مسائل و مشکلات آنان و نیازهای دانش‌آموزان را در نظر داشته و آموزش‌های علمی و کاربردی را به صورت کارگاهی برگزار کنند تا بیشترین فایده را برای معلمان در بر داشته باشد.

۵. انگیزش: انگیزه، حالت یا وضعی روانی است که رفتار را در جهت هدف یا هدف‌هایی نیرو می‌دهد، فعال می‌سازد و هدایت می‌کند.

هدف از مطالعه‌ی انگیزش در مدیریت آموزشی، شناخت و درک نیازها، رفتار و شخصیت دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان و هدایت رفتار آنان به سوی رفتاری مطلوب بر اساس احترام،

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

ارزش، خودپنداری مثبت، شناخت، خودآگاهی، عدالت و پی بردن به استعدادها و نیروهای افراد است.

۶. برقراری روابط انسانی: از نظر فالت، روابط انسانی عبارت است از توان برقراری ارتباط

انسانی با معلمان و دانش آموزان از طریق پذیرفتن وجود، شخصیت، ویژگی های فردی

و همه ی تفاوت هایی که احتمالاً با شخص مدیر دارند.

وظیفه ی رهبر ایجاد جو گرم، سازگار یا متجانس است که در آن فرد بتواند با آزادی نسبی

احساسات و عواطف و نگرش های خود را بیان کند. هر مدیر آموزشی باید روحیه و حالات

روانی دانش آموزان و معلمان خود را مورد توجه قرار دهد. چنانچه علایمی از بی اعتمادی، ترس،

ناامیدی، عدم احساس نشاط و وجود تنفر در محیط آموزشی مشاهده شود، به معنی فقدان

بهداشت روانی و نبودن روابط انسانی مطلوب در سازمان آموزشی است و باید در افراد احساس

ارزشمندی به وجود آورد.

۷. نظارت و کنترل: بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات یا مقایسه باوضع

مطلوب و تغییر و تصحیح عملیات به منظور جلوگیری از انحراف از تحقق اهداف

سازمان آموزشی است. مدیران آموزشی از جهات مختلف باید بر کار سازمان و

نیروهای آموزشی نظارت داشته باشند.

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

۸. ارزشیابی و پاداش: ارزشیابی و پاداش به معنی فرایند مقایسه نتایج حاصله در پایان یک دوره‌ی معین با اهداف از پیش تعیین شده به منظور تعیین میزان پیشرفت، تغییر و تجدید نظر در برنامه‌ها و دادن جزای مناسب با حسن و یا سوء اجرای عمل و نتایج حاصله می‌باشد.

تشویق و تنبیه از دو جنبه اهمیت خاص دارد. جنبه‌ی اول، مسؤلیت‌پذیری انسان است که او را مسؤول کارها و رفتارهایش می‌کند. نتایج حاصله از کارهای هر انسانی به تصمیمات و انتخاب‌های او بر می‌گردد و از نتایج مثبت و منفی کارهایش بهره می‌گیرد. جنبه‌ی دوم اهمیت تشویق و تنبیه نیاز انسانی است. اگر پایان هر کار به دریافت پاداشی منتهی نشود، انسان دست به فعالیت نخواهد زد.

### نواندیشی در مدیریت آموزشی:

مفهوم خودگردانی (Self-management) مفهوم بسیار مهم در کانون اغلب تحولات اخیر در مدیریت آموزشی کشورهای مختلف، خودگردانی است که بر اثر تمرکز زدایی قابل ملاحظه و پایدار در نظام آموزشی و انتقال اختیار، و اقتدار تصمیم‌گیری به مدرسه، پدید می‌آید.

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

به طور کلی، منابع نو اندیشی در مدیریت آموزشی و تصمیم‌های مربوط به آن‌ها به شرح زیر است:

۱. دانش: تصمیم‌های مربوط به برنامه‌ی درسی، شامل هدف‌ها و نتایج آموزش و پرورش مدرسه‌ای.
۲. قدرت: تفویض اختیار برای اتخاذ تصمیم‌ها.
۳. تکنولوژی و مواد: تصمیم‌هایی راجع به تجهیزات و وسایل کمک آموزشی.
۴. نیروی انسانی: تصمیم‌هایی مربوط به تشخیص و به کارگیری افراد در وظایف آموزشی.
۵. زمان: مدیریت زمان و استفاده‌ی بهینه از آن.

### چهار اصل مدیریت زمان :

با پاسخ به چهار سؤال زیر قبل از هرگونه اقدامی، در وقت و نیرو صرفه‌جویی کنید.

۱. آیا لازم است این کار حتم انجام شود؟
۲. آیا من ملزم به انجام دادن آن هستم؟
۳. آیا می‌توانم این کار را به تعویق بیندازم؟
۴. آیا من باید مستقیم این کار را انجام دهم؟

## مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M) :

کیفیت در قرن ۱۹ عمر طولانی تولیدات تلقی می شد و هدف آن کسب سود بود. در قرن ۲۰ مشتری خواهی تلقی می شود و هدف آن کسب رضایت مشتری است. مشتری خواهی (ارزان، زیبا، راحت بودن تولیدات و خدمات)

امروزه بهبود کیفیت در زمینه هایی مثل صنعت و تولید، بهداشت و آموزش و پرورش، یک ضرورت محسوب می شود. در قلمرو آموزش و پرورش، به دلایلی نظیر کاهش روزافزون بودجه ها، پایین بودن سطح دانش آموختگان و پافشاری مردم و دولت ها برای بازسازی یا بهسازی نظام های آموزشی، توجه به کیفیت، اهمیت پیدا کرده است. منظور از کیفیت در مدیریت، آن است که سازمان ها، خدمات یا تولیدات خود را از همان ابتدای کار، چنان به درستی عرضه کنند که پس از خدمت و تولید، نیازی به اصلاح خطاها یا نقص ها نداشته باشند.

مدیریت کیفیت فراگیر (جامع)، یک روش گروهی انجام دادن کار است که برای بهبود مداوم کیفیت و بهره وری از قابلیت ها و استعداد های مدیریت و نیروی کار استفاده می کنند.

تعریف TQM از مدیریت: مدیر کسی است که سه ویژگی داشته باشد:

۱. زودتر از دیگران ببیند.
۲. بیشتر از دیگران ببیند.
۳. بهتر از دیگران ببیند.

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

بایستی زمینه‌ی لازم جهت کسب و ارتقای ویژگی‌های مدیریت را فراهم نمود.

### نتیجه‌گیری

رشد و گسترش نظام‌های آموزش و پرورش، ویژگی بارز عصر ماست. پیامد این رشد روزافزون، تبدیل نظام آموزشی به‌سازمانی بزرگ و فراگیر است که با تعداد زیادی دانش‌آموز سر و کار دارد، وظایف متعدد و متنوعی انجام می‌دهد، معلمان و کارکنان فراوانی با دانش‌های گوناگون به خدمت می‌گیرد، منابع مالی و مادی عظیمی مصرف می‌کند و اثرات و نتایج دامنه‌داری به‌بار می‌آورد.

اداره‌ی سازمان‌ها با همه‌ی وسعت توسط مدیران صورت می‌گیرد و عامل موفقیت و یا شکست هر سازمانی بیشتر به‌چگونگی فعالیت مدیران مربوط می‌شود. نقش مدیران در اداره و موفقیت سازمان باعث به‌وجود آمدن انواع سبک‌های مدیریت شده‌است.

علی‌رغم اشتراک اکثر خصوصیات و ویژگی‌های مدیریت و رهبری، می‌توان گفت هر سازمانی با توجه به‌نوع فعالیت، سبک خاص مدیریت خود را می‌طلبد. به‌عبارت‌روشن‌تر، موفقیت سبک یک مدیر در یک سازمان نمی‌تواند عامل موفقیت آن سبک در سازمان‌های دیگر باشد.

تجربه بزرگ‌ترین سرمایه هر انسانی است. تجربه را نباید به‌قیمت هدر دادن وقت، نیرو و منابع مادی به‌دست آورد (روش آزمایش و خطا)، بلکه باید افرادی را که زمینه‌ی استعداد اولیه

## فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

---

مدیریت را دارند شناسایی و انتخاب نمود و به آنان آموزش‌های قبل از خدمت و بدو ورود را یاد داد، سپس با گذراندن مراحل تجربی (تدریس، معاونت، مدیریت مدارس کوچک) در این پست گمارده شوند.

با وجود تأثیر عوامل نیروی انسانی، منابع مادی و امکانات و فضا در بازدهی و موفقیت یک سازمان، چگونگی مدیریت و رهبری فرد است که می‌تواند باعث بهره‌وری بیشتر شود و یا شکست سازمان را به همراه داشته باشد. بسیار دیده شده است با تغییر مدیریت، تحول زیادی در بازدهی به وجود آمده است.







در کانال تلگرام کارنیل هر روز انگیزه خود را شارژ کنید 😊

<https://telegram.me/karnil>

