

**چهارمین همایش ملی آسیب شناسی آموزش سازمانی با رویکرد تجربیات اجرایی
در سازمانها**

اسفنداردهای آموزش سازمانی فرصت یا چالش؟

خدیجه محمدیاری

مهندسی کامپیوتر - نرم افزار

شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام

Sabz226@yahoo.com

خلاصه:

امروزه آموزش سازمانی از مهمترین ابزارهای رفع خلأ دانش و مهارت و بروز رسانی دانشی که فرد برای انجام وظایف و با انطباق با تغییرات در هر سازمانی به آن نیاز دارد، به کار برده میشود. اگرچه تدوین استانداردهای آموزش سازمانی در جهت ارتقا و بهبود این آموزشها صورت گرفته اما به نظر می رسد به دلایلی از جمله کمبود نیروی انسانی بخش آموزش و کمبود وقت و رغبت مدیران به آموزش و نیز کمبود امکانات آموزشی و الزام مدیران آموزش ش به رعایت این استاندارد ها گاهی به جای کمک میتواند مدیران آموزش را با چالش رو به رو کند و در صورتیکه فکری برای برونرفت از این چالشها اندیشیده نشود، آموزش در معرض آسیبهای جدی قرار میگیرد که در این مقاله بنا به تجربه ای که در سازمان متبوع خود داشته ام آسیب های آن در سه محور زیر بررسی می گردد:

- ۱- تاثیر منفی تعیین سرانه آموزشی و اجبار متولیان آموزش به رعایت حداقل نفر ساعت مشخص در سال بر کیفیت دوره های آموزشی
- ۲- تاثیر برگزاری آزمون بر گیرایی فراگیران در دوره های کمتر از ۳۰ ساعت
- ۳- سهم پایین آموزش کارگاهی در مقایسه با آموزش به صورت سخنرانی

کلمات کلیدی:

آموزش سازمانی، آسیب شناسی آموزش، آموزش ضمن خدمت

مقدمه:

از دیدگاه سویدی^۱ (۲۰۰۴) انتقال آموزش به عنوان میزانی از حفظ و کاربرد اطلاعات، مهارت ها و نگرش ها از محیط آموزشی به محیط کار تعریف میشود. لذا هر سازمانی بنای تربیت نیروهای کارآمد و کسب دانش اختصاصی و عمومی شغل نیازمند اجرای دوره های آموزشی است. دوره هایی که اگر در درست برگزار کردن و به روز کردن شیوه های تدریس و توجه به کیفیت دوره ها دقت نگردد، در بهره وری سازمان نه تنها تاثیری مثبت نخواهد داشت بلکه میتواند با هدر دادن وقت کارکنان و هزینه هایی که برای اجرای دوره ها پرداخت میشود، بهره وری را کاهش دهد و در اینصورت آموزش بیراهه ای را طی کرده که تنها میراث آن تعدادی ارقام و آمار و نمودار است که به مدیران ارشد و ممیزان سازمان ارائه میگردد و این مهم نیازمند هوشیاری و دقت متولیان و مدیران آموزشی است.

از این منظر وظیفه اصلی متولیان آموزش، انتقال کارا و اشتراک درست دانش است و در این راستا استانداردهایی در حوزه آموزش تعیین گردیده اند که با توجه به امکانات و وضعیت کنونی سازمانهای کشور گاهی به کمک آموزش آمده و گاهی خود باعث ایجاد چالش و آسیب رسانی به آموزش سازمانی می گردد. بنابراین آسیب شناسی آموزشی باید به طور جدی در هر سازمان شناسایی گشته و در رفع و مبارزه با آن آسیب ها راهکارهایی در نظر گرفته شود.

تعیین سرانه آموزشی و اجبار متولیان آموزش به رعایت حداقل نفر ساعت مشخص و تاثیر آن بر کیفیت دوره های آموزشی

^۱ -subedi

چهارمین همایش ملی آسیب شناسی آموزش سازمانی با رویکرد تجربیات اجرایی در سازمانها زمستان ۱۳۹۵

آموزش ضمن خدمت از نظر جان اف می^۲ عبارتست از بهبود نظامدار و مداوم مستخدمین از نظر دانش، مهارت و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک کند. از این نگاه با توجه به این تعریف و مفهوم بهبود نظامدار به نظر میرسد اجبار متولیان آموزش به رعایت نفر ساعت آموزشی مشخص در سال (مدیران ۶۰ ساعت و کارشناسان ۴۰ ساعت) به شدت تمرکز متولیان آموزشی را به کمیت دوره متمرکز کرده و ایشان را از حیث کمک به ارتقاء کیفی چه به لحاظ بررسی محتوای دوره ها و چه به لحاظ انتخاب مدرس مناسب در تنگنا قرار داده است و مفهوم بهبود نظامدار را در شرایط کنونی ساز مانی در کشور ما با توجه به اینکه مفهومی مبتنی بر کیفیت است در تناقض قرار دارد. چنانکه هم به لحاظ موارد یاد شده و هم به دلیل غالباً اختصاص نیرو به بخش آموزش در آخرین اولویت توزیع نیروی انسانی در سازمانها قرار می گیرد، این واحد را در مسیر برگزاری تعدادی دوره مشخص در سال با کمترین توجه به کیفیت و حتی ارزیابی مدرس قرار میدهد (که در این بین مشکلات دیگری از جمله نبود بانک اطلاعاتی جامعی برای ارزیابی و انتخاب مدرسان نیز گریبانگیر بخش آموزش است). اما رعایت سرانه آموزشی گاهاً در برگزاری دوره های مدیون مشکلات بیشتری ایجاد میکند. همه ما شاهد مدیرانی بوده ایم که به دلایل مختلف از جمله مشغله و مسئولیت بیشتر کاری و یا شرکت در جلسات متعدد که از نظر بسیاری از مدیران از شرکت در دوره آموزشی از اهمیت بالاتری برخوردار است، وقت زیادی برای شرکت در دوره اختصاص نداده و در تجربیات سازمانی اینجانب مشاهده شده که مدیران رغبت کمی برای آموزش نشان می دهند و این موضوع هنگامی پیچیده تر میشود که برخی از مدیران به دلیل تجربه و دانش نسبی که به دلیل مسئولیتشان کسب نموده اند خود را صاحب نظر دانسته از دوره انتظارات بسیار بیشتری به نسبت کارشناسان داشته و این دیدگاه که در میان مدیران بیشتر دیده می شود عرصه را برای آموزش این گروه بر مدیر آموزش تنگ تر مینماید و گواه این ادعا حضور کم رنگ تر مدیران در دوره آموزشی به نسبت کارشناسان است که تعداد ساعات کفتری در دوره حضور داشته و بخشی از همان ساعات حضور نیز صرف پرداختن به پیام ها و تماس های متعددی که به حکم مسئولیت یا به تشخیص خود مدیر پیش آمده، می نمایند و حتی گاهی مشاهده می گردد مدیری با وجود حضور فیزیکی در دوره حضور ذهنی در دوره ندارد و این مورد در حالی که سوّم بیشتری از سرانه آموزش به مدیران اختصاص یافته شرایط برگزاری این دوره ها را سخت تر مینماید.

پس باید پرسید آیا اجبار به برگزاری ۶۰ ساعت دوره آموزشی در سال برای مدیران (که اگر ۶۰ ساعت واقعی باشد مشکل بیشتر هم میشود) واقعا ضرورت دارد؟

به نظر میرسد با توجه به مواردی که ذکر شد و هم با توجه به حساسیت دوره های مربوط به مدیران باید سرانه آموزشی این گروه کاهش یافته و یا حداقل شناور باشد و نیز ساز و کاری در نظر گرفته شود تا مدیران اجرایی آموزش بتوانند روی کیفیت دوره و انتخاب مدرس دوره های مدیران تمرکز بیشتری پیدا کنند.

شاید بسیاری از ما شاهد بوده ایم که سازمان ها با نمایش ارقام و تهیه نمودارهایی تعداد ساعات آموزشی اغراق آمیزی ارائه داده اند که به نظر می رسد مدرک گرایی کارکنان و متولیان آموزش مربوطه و تأکید بر صرف برگزاری دوره بدون توجه به کیفیت آن مسیر آموزش را به این سمت سوق داده است. چنانکه بسیار دیده شده که سازمانی به لحاظ کمیت آموزشی پیشتاز بوده ولی عملکرد سازمانی آن تفاوت چشمگیری با بقیه سازمان های هم تر از خود نداشته و این موضوع ارتباط معکوس کمیت و کیفیت در آموزش را در ذهن پررنگ می نماید چنانکه مطابق تجربه سازمانی بجز موارد استثنایی افزایش کمیت دوره ها با کاهش کیفیت دوره همراه بوده است.

— سهم پایین آموزش کارگاهی در مقایسه با آموزش به صورت سخنرانی

کارگاه^۳ به جلساتی گفته می شود که در آن تبادل اندیشه، بحث آزاد و ارائه روش های عملی برای کاربرد یک مهارت جریان دارد. در این نوع گردهمایی کمترین سخنرانی از سوی مدرس ارائه می شود و در عوض شرکت کنندگان در موضوع مشارکت جدی دارند. در ارزیابی هایی که در تجربیات سازمانی داشته ام نتایج ارزیابی دوره هایی که به صورت کلوگانه برگزار شده اند بسیار بهتر از دوره هایی بوده که با سخنرانی ارائه شده اند و به نظر می رسد به رغم اینکه بیشترین هدف کارگاه اشتراک تجربیات و مهارت است در مورد برخی دوره ها که دانش جدیدی را معرفی نمیکند، مدرس میتواند با

طرح سوالاتی سطح عمومی معلومات فراگیران را بسنجد و در صورت مناسب بودن دانش آنان دوره را به صورت شبه کارگاهی برگزار نماید. هنگام برگردن دوره بسیار دیده شده که حتی اشتراک و انتقال دانش از طریق مشارکت فراگیران باعث افزایش دانش سایرین حتی مدرس گردیده است و در صورت اشتباه فراگیران در ارائه و اظهار نظر، موضوع توسط مدرس تصحیح می‌گردد که در نتیجه به جای انتقال و اشتراک دانش یا مهارت از یک نفر (مدرس) به یک گروه (فراگیران)، این اشتراک و انتقال بین همه اعضای صورت گرفته و به بیان بهتر باعث رشد تفکر و خلاقیت کارکنان و افزایش رضایتمندی آنها از دوره می‌گردد همچنین پویایی قابل توجهی که در کارگاه وجود دارد برخلاف سخنرانی که حالت ایستا و ساکن در بین فراگیران ایجاد می‌کند، ذهن شرکت‌گندگان را نیز با مباحث کلاس درگیر می‌کند. اهمیت کارگاه هنگامی بیشتر حس می‌شود که مبینیم معضل مدرک‌گرایی در دانشگاه در آموزش سازمانی هم نمود پیدا کرده و مبالغه نیست اگر گواهی‌نامه‌گرایی در آموزش سازمانی را هم تراز مدرک‌گرایی در نظام آموزش دانشگاهی ببینیم. یکی دیگر از عیب‌های دوره‌هایی که بصورت سخنرانی برگزار شده به جز در مواردی که مدرس به لحاظ اطلاعاتی و کنترل کلاس بسیار قوی باشد، ساعات حضور فراگیر در دوره است هنگامیکه فراگیر حضور خود در کلاس را طوری تنظیم نموده که صرفاً بتواند فرم حضور غیاب و ثبت نام را تکمیل نموده و با ورود و خروج قبل و بعد از حضور و غیاب باعث اختلال در دوره شده و هنگامی که این رفتار در بین فراگیران بیشتر شود خطر اثر بخشی پایین دوره برای متولی آموزش به صدا در می‌آید در این مواقع شاید ابتدایی‌ترین کار تذکر به فراگیر جهت رعایت انضباط و حضور کامل در دوره باشد اما اقدام بهتر ریشه‌یابی دلیل این رفتار است و غالباً یک طرفه بودن سخنرانی باعث تشدید این مورد می‌گردد. همچنین فرم‌های استاندارد ارزیابی دوره سوالات بیشتر برای دوره‌های مبتنی بر سخنرانی طراحی شده تا کارگاهی و به نظر میرسد با توجه به مزیت دوره‌های کارگاهی فرم ارزیابی جداگانه‌ای برای این گونه دوره‌ها طراحی گردد.

–تأثیر برگزاری آزمون بر گیرایی فراگیران در دوره‌های کمتر از ۳۰ ساعت

به منظور درج نمره در گواهی‌نامه و نیز ارزشیابی دوره، در پایان دوره آزمون برگزار میشود که به نظر می‌رسد به دلایل مختلفی از جمله در اختیار نداشتن فضای فیزیکی کافی جهت اجرای آزمون و تراکم بالای فراگیران، آزمون به صورت استاندارد نمیتواند در سازمان اجرا گردد و نمره آزمون نمیتواند شاخص مناسبی برای ارزشیابی دوره باشد و حتی در صورت امکان برگزاری استاندارد آزمون هنگامی که فراگیر احساس کند مثلاً در ۲۴ یا ۴۸ ساعت آینده چیزی که هم اکنون می‌شنود را باید طی امتحان پس دهد استرسی را به وی وارد می‌کند که بجای تفکر و تحلیل مسئله و یا بحث با گروه و مدرس مرتب به نوبت بر داری و ضبط مطلب مشغول می‌شود و تلاش برای ثبت مطلب ارائه شده فرصت تحلیل و پیوند مطلب با تجربیات قبلی را از فراگیر می‌گیرد، و این دقیقاً همان اتفاقی است که در مدارس کشور به وفور اتفاق می‌افتد هنگامیکه دانش‌آموز را به جای ترغیب به پرسش و کنجکاوی مجبور به ضبط مطلب و ارائه آن در امتحان میکند کاری که یک تراشه کامپیوتری به خوبی و بسیار بهتر از هر انسانی این کار را انجام میدهد در حالیکه پیشرفت بشر همواره مدیون حس کنجکاوی نوع بشر بوده و با توجه به نگاه آگویز و کرینچر^۴ آموزش به منظور بهبود اثربخش افراد، گروه و سازمان است، اصولاً رسالت آموزش هم بیشتر همین بهبود اثر بخش و برانگیختن همین حس کنجکاوی و بیان مسئله و تشریح اهمیت آن و یا به بیان بهتر درگیر نمودن ذهن فراگیر در مورد چگونگی و چرایی مسئله است و اگر این مهم در دوره اتفاق بیفتد فراگیر خود با استفاده از منابع گوناگونی چون کتب مختلف و یا استفاده از اینترنت که امروزه به آسانی در دسترس همگان قرار دارد به تحقیق در مورد مسئله می‌پردازد و او را از ثبت و ضبط اطلاعات محدود مطرح شده در کلاس فارغ می‌سازد و از این منظر آموزش سازمانی با توجه به برتری و امتیازی که به نسبت سایر آموزشها دارد (به دلیل موقعیت خاص شخص که شغلی مشخص و تحصیلاتی پایه دارد میتواند دانشی که فرا می‌گیرد را عملاً در شغل خود همزمان به کار گیرد) غالباً باید تلاش شود تا حدی خلاءهای آموزش آکادمیک در کشور را جبران کند و اگر سعی برنامه‌ریزان آموزش سازمانی در کشور در سطوح بالا در مسیر کاربردی تر کردن دوره‌ها باشد و آزمون کفلاً اغلب به صورتی نادرست و غیر استاندارد برگزار میشود (برای دوره‌های زیر ۳۰ ساعت که اصولاً مربوط به تغییر نگرش هستند و نه یادگیری، با خیالی آسوده میتواند دانش را دریافت سپس تحلیل کرده و دانش جدید را در ذهن خود با فرایندهای کاری پیوند دهد.

^۴ -Aguini & kraiger

چهارمین همایش ملی آسیب شناسی آموزش سازمانی با رویکرد تجربیات اجرایی در سازمانها زمستان ۱۳۹۵

لطفاً توجه به موارد گفته شده به نظر نمیرسد برگزاری آزمون در دوره های کمتر از ۳۰ ساعت که منجر به یادگیری نمی گردد، توجیهی برای برگزاری داشته باشد. چنانکه سجادی و همکاران (۱۳۹۳) حذف ارزشیابی پایانی و استفاده از ارزشیابی مستمر در کلاس را بعنوان راهکاری برای رفع ضعف ارزشیابی عنوان میکنند.

نتیجه گیری:

با توجه به مباحث مطرح شده به نظر میرسد در دوره های کمتر از ۳۰ ساعت تمرکز کدرس باید درگیری کردن ذهن فراگیران و ایجاد نگرش در آنان باشد که نیازی به برگزاری آزمون جهت ارزشیابی احساس نمیشود و سرانه آموزشی نیز باید شناور بوده تا تمرکز مدیر آموزش بجای کمیت بر روی کیفیت تمرکز داشته باشد. و نیز آموزش کارگاهی میتواند در بسیاری از موارد جایگزینی مناسب برای آموزش به شیوه سخنرانی باشد.

چهارمین همایش ملی آسیب شناسی آموزش سازمانی با رویکرد تجربیات اجرایی در سازمانها زمستان ۱۳۹۵

منابع:

- ۱- سجادی، سید محمدتقی. کیان، مرجان. صفایی موحد، سعید (۱۳۹۳). آسیب شناسی پدیده انتقال آموزش در آموزش های ضمن خدمت سازمان آموزش و پرورش (مطالعه موردی استان خراسان رضوی). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال اول، شماره ۲، پاییز ۱۳۹۳، ۱-۲۴

Refrence:

۱- Aguinis, H. & Kraiger, K. (۲۰۰۹). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *Review Psychology*, ۶۰, ۴۵۱-۴۷۴.

۲- Subedi, S. (۲۰۰۴). Emerging trends of research on transfer of learning. *International Journal of Education*, ۴(۴).