

Quarterly Scientific Journal of Human Resources &  
Capital Studies

[Online ISSN: 2783-3984]

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>

<http://civilica.com/1/87979/#>

<http://magiran.com/8116>

Study of educational planning management and  
its relationship with staff capability

**Sedigheh Sattari**

M.Sc. Student of Curriculum Planning, Islamic Azad  
University, Research Sciences Branch, Iran, Tehran

**Date of Received: 22/02/1401**

**Date of Accepted: 18/03/1401**

**Review**

Planning is the coordination of a set of individual and group efforts to achieve the desired goals.

Planning involves answering the following questions: What to do? How and why? When? Who? How much does it cost?

In management science, planning is an attitude and a way of life that involves commitment based on thought, forward thinking and determination to plan regularly and continuously. In any work without planning, achieving impossible goals or with many problems will face, planning and tying it with the realization of educational results is the process of setting and writing organizational goals and accurate preparation and advance actions and tools that will enable the achievement of goals. Educational planning is actually a look at what we are and what we want to be; It is also a measure and plan to achieve the goals already set. Planning in organizations causes each of the required operations in the organization to be anticipated and focused on the goals of the organization.

**Keywords:** Planning, training planning, management, staff empowerment

## مطالعه مدیریت برنامه ریزی آموزشی و ارتباط آن باتوانمندی کارکنان

صدیقه ستاری

دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۲

### چکیده

برنامه ریزی<sup>۱</sup> عبارت است از هماهنگ سازی مجموعه تلاش‌های فردی و گروهی برای تحقق اهداف مورد نظر. برنامه ریزی شامل پاسخ به این موارد است: چه کاری<sup>۲</sup>؟ چگونه و چرا<sup>۳</sup>؟ چه زمانی<sup>۴</sup>؟ چه کسانی<sup>۵</sup>؟ چه هزینه ای؟ در علم مدیریت برنامه ریزی به عنوان یک نگرش و یک راه زندگی است که متضمن تعهد به مبنای اندیشه، تفکر آینده نگر و عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم می باشد. در هر کاری بدون برنامه ریزی تحقق اهداف ناممکن و یا با مشکلات متعددی روبرو خواهد شد، برنامه ریزی و گره خوردن آن با محقق شدن نتایج آموزشی عبارت است از فراگرد تعیین و تالیف اهداف سازمانی و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر میسازد. برنامه ریزی آموزشی در حقیقت نگاهی به آنچه که هستیم و آنچه که می خواهیم باشیم؛ همچنین تدابیر و طرح هایی است جهت رسیدن به هدف هایی که قبلاً مشخص شده است. برنامه ریزی در سازمان ها سبب میشود که هر یک از عملیات های مورد نیاز در سازمان پیش بینی گردد و بر اهداف سازمان متمرکز گردد .

1. planning

2. what

3. why and how

4. when

5. whom

در این مقاله منظور از سازمان کلیه مجموعه های انسانی است که جهت نائل شدن به اهداف از قبل برنامه ریزی شده در سعی و تلاش، مهارت افزایی و بهسازی خود هستند.

**هدف آرمانی** از نگارش این مقاله این است که مدیریت و برنامه ریزی دقیق در ارکان آموزش کارسازی گردند تا بتوانیم اثربخشی و در نهایت بهره وری آن را در کارکردهای کارکنان در سازمان ها مشاهده و مورد ارزیابی و ارزشیابی قرار دهیم. **هدف کلی** از مقاله حاضر مطالعه مدیریت برنامه ریزی آموزشی و ارتباط آن باتوانمندی کارکنان است. و **هدف جزئی** این مدنظر میباشد که از برنامه ریزی آموزشی به چه نحور در مهارت و توانایی کارکنان می تواند نافذ و نافع باشد تا بتوانیم استانداردهای لازم را در این راستا شناسایی کنیم. **وهدف کاربردی** از نگارش این مقاله و جمع آوری داده ها و اطلاعات و همچنین مطالعه تولیدات علمی متناظر با موضوع (متاستز) این است بتوانیم از یافته ها در مدارس بهره مند شویم. **روش تحقیق** حاضر مطالعه کتابخانه ای است. ابزار گردآوری داده ها شامل بررسی منابع و اسناد از جمله کتب معتبر مدیریت، اینترنت، بصورت فیش برداری است. تحلیل داده ها به صورت توصیفی تفسیری می باشد. یافته ها هدفهای کارکردی از برنامه ریزی، اصول برنامه ریزی آموزشی و فواید برنامه ریزی آموزشی و اثرگذاری آنها بر توانمندسازی در مقیاس مهارتی است.

**واژگان کلیدی:** برنامه ریزی، برنامه ریزی آموزشی، مدیریت، توانمندی کارکنان

## مقدمه

برنامه ریزی آموزشی در بستر مفروضات و متغیرهای منابع انسانی در توسعه نرم افزاری کارکنان با مشکلات ذاتی روش های قدیمی مواجه می باشد. باز مهندسی برنامه ریزی آموزشی و پذیرش الگوهای جدید معمولاً با مقاومت در برابر تغییر مواجه می شود. لذا این موضوع همیشه مورد توجه پژوهشگران بوده است. اعتماد سازی به تغییر ایجاد شده زمان و تلاش کافی نیاز دارد و اغلب در معرض چالشها و موانع متعدد که به خاطر ماهیت انسان مداری آن است قرار می گیرد. اگر چالش های انسانی در چندین پژوهش با نشانه های اعتماد سازی و یا ارتقاء عملکردی آن گزارش شده اند اما منشاء اولیه و دلایل این چالش ها در پژوهش های خیلی کم مورد توجه قرار گرفته است. این پژوهش ابعاد مختلف مفروضات و متغیرهای ، همچنین چالش های انسانی را در طول فرایند توانمندسازی کارکردی و مهارتی بررسی می کند.

## آموزش و توانمندسازی کارکنان

پس از جذب و استخدام نباید کارکنان را رها کرد و به طور مستمر توانمندسازی آنها باید در دستور کار باشد. از آنجا که سرعت تولید دانش و علم دارای رشد تصاعدی است، همگام سازی دانش، مهارت، تخصص و توانایی های کارکنان امری مهم و اجتناب ناپذیر است. از سوی دیگر فناوری اطلاعات و ارتباطات، مشاغل و روشهای انجام کار و تخصص های مورد نیاز را دچار تحول اساسی و دگرگونی کرده است به گونه ای که آشنایی و تسلط بر کار با رایانه یکی از شاخص های باسوادی تلقی می شود. (Jooseok Oh & Minho Seo, 2022)

پیشگیری های محیطی، تغییر ساختارهای سازمانی و به ویژه فرآیندهای آن، رقابت شدید در محیط کسب و کار، دانش محور شدن سازمان ها، الزام کارسازی مفاهیمی چون مدیریت سرمایه های فکری و مدیریت دانش ضرورت توانمندسازی<sup>۱</sup> و پرورش استعدادها و مهارت ها را مضاعف کرده است؛ چراکه سازمان های یادگیرنده برگرفته از برنامه ریزی های درسی است که در منظومه آموزش و پرورش هر کشور راهبردی می گردد. نشانگر های فوق چنین می نمایاند که اگر امر آموزش و توانمندسازی کارکنان جدی گرفته نشود شکست و نهایتاً باید مرگ سازمان را انتظار داشت. (Bettina Tomczyk att all, 2022)

در ادبیات انسانی دو واژه آموزش<sup>۲</sup> و رشد و توسعه<sup>۳</sup> (پرورش) گاهی مواقع جایگزین یکدیگر می شوند که ضرورت دارد تفاوت آنها به شرح زیر مد نظر قرار گیرد

از نظر ماهیت: در آموزش بیشتر ارتقای مهارت فنی<sup>۴</sup> و مالی در پرورش یا توسعه بهبود مهارت ادراکی<sup>۵</sup> و شناخته آینده مد نظر است.

از نظر زمان: کارآموزی در مقایسه با آموزش های رشد و توسعه زمان کمتری را به خود اختصاص می دهد.

<sup>1</sup> Empowerment  
<sup>2</sup> training  
<sup>3</sup> development  
<sup>4</sup> Technical skill  
<sup>5</sup> Conceptual skill

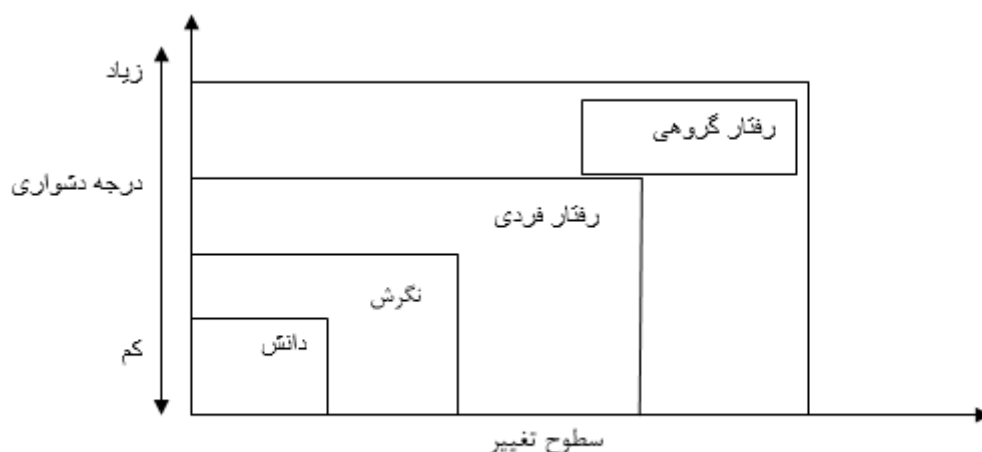
از نظر محتوا: در آموزش محتوا محدود، تک جنبه ای، خواص و تکمیلی است اما در رشد و توسعه محتوا چند جنبه ای است و حوزه های مختلف را پوشش می دهد.

از نظر هدف: در آموزش هدف ایجاد مهارت فنی ( تسلط بر فنون و روشهای انجام کار) ولی در پرورش مهارت ادراکی (یکپارچگی تلاش ها در جهت تحقق اهداف کلان) مد نظر است.

از نظر سطوح سازمانی: آموزش عموماً برای سطوح عملیاتی، سرپرستی و صفی کاربرد دارد درحالیکه پرورش برای سطوح میانی و عالی کاربرد دارد.

### تعریف آموزش

آموزش به معنی فرایند یادگیری یادگیری همان و تغییرات نسبتاً پایدار در رفتار فرد یا گروه است که از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم فرد ناشی می شود. یادگیری یا معرفت پذیری از طریق ما گوناگون نظیر مشاهده، مصاحبه، دانش، بینش، استقرا، قیاس و الگو گیری از پدیده های طبیعی صورت می گیرد. یادگیری دارای سطوح مختلفی است. سطوح یادگیری و میزان دشواری آن در حالا به شکل مقابل نشان داده می شود (طبرسا، ۱۳۹۵):



نگاره 1-19 سطوح یادگیری و میزان دشواری آن

یادگیری زمانی اتفاق می افتد که تغییر در رفتار فردی یا گروهی صورت گرفته باشد. البته تغییر در دانش و نگرش مقدمه تغییر رفتار است. همچنین اصول (ارکان) یادگیری به شرح زیر است:

• یادگیری و انگیزه: هر قدر انگیزه فرد بیشتر باشد عمق و کیفیت یادگیری افزایش می یابد، پس استفاده از ساز و کارهای مناسب و انگیزشی در جهت بهبود کیفیت آموزش امری ضروری است.

• یادگیری و تمرین: هر وقت موضوع یادگیری همراه با تمرین (عمل<sup>۱</sup>) و تکرار باشد، یعنی یافته های حاصل از آموزش در عالم واقع به کار گرفته شود عمق یادگیری افزایش می یابد. مثلاً اگر فردی به تمام تئوری های شنا مسلط باشد و در آزمون های آن نمره ۲۰ را کسب کرده باشد ولی آب را ندیده باشد نمی توان یافته و به یادگیری تلقی کرد. (

Freitas&Stedefeldt,2022)

• یادگیری و بازخورد: یعنی در فرآیند یادگیری اگر با آموزش گیرنده در رابطه با میزان یادگیری وی به موقع و صحیح بازخورد داده شود عمق و کیفیت یادگیری بهبود می یابد.

• یادگیری و پاداش: هر قدر فرآیند یادگیری همراه با اعطای پاداش اعم از مادی یا غیر مادی باشد رغبت و انگیزه یادگیرنده بیشتر می شود.

## نظریه های مربوط به یادگیری

۱- نظریه افلاطون (۳۴۷-۴۲۷ قبل از میلاد): او معتقد بود که انسان ذاتاً با دانش و آگاهی متولد می شود بنابراین دانش و آگاهی جزئی از وجود انسان و بخشی از حقیقت واقعی وی است. از نظر او انسان بدون نیاز به یادگیری و تجارب حسی می تواند حقایق را درک کند و به تعبیری یادگیری در ساختار فیزیکی انسان قرار دارد.

۲- نظریه ارسطو (۳۲۲-۳۸۴ قبل از میلاد و شاگردان افلاطون): او معتقد بود که دانش و آگاهی از طریق تجربه حاصل می شود و بدون تجربه، دانش، علم و یادگیری در انسان به وجود نمی آید.

<sup>۱</sup> practice

۳- نظریه دکارت (۱۵۹۶-۱۶۵۱ میلادی): او نظریه دوگانگی را در مورد انسان ارائه کرد. این نظریه می گوید که جسم و فکر دو واقعیت جدا از هم در بدن انسان هستند. بخش فیزیکی انسان مانند استخوان، گوشت و پوست است که به وسیله قوانین فیزیکی و طبیعی داده می شود. از طرف دیگر، فکر واقعیت موجود ولی فاقد شکل فیزیکی است، به عبارتی بخش روحانی و آزاد واقعیت انسان است. بر این اساس بود و دسته رفتار را در انسان شناسایی می کند:

۱- رفتارهای عکس العملی: که بر اساس قوانین فیزیکی صورت می گیرد، مانند تماس دست با آتش و عکس العمل فرد. یادگیری غریزی و ناآگاهانه است و ناشی از آگاهی و دانش نیست .

۲- رفتارهای منطقی: که به وسیله فکر و اراده هدایت می شود نه به وسیله قوانین فیزیکی که این رفتار ها ناشی از یادگیری است.

۴- نظریه هابز (۱۵۸۸-۱۶۷۹ میلادی): او اشاره دارد که دانش و آگاهی (یادگیری) از طریق تجربه حاصل می شود به گونه ای که حتی یادگیری ریاضیات و منطق از طریق تجربه حاصل می شود.

۵- نظریه جان لاک (۱۶۳۲-۱۷۷۶ میلادی): او بنیانگذار مکتب تجربه گرایی محض است. وی معتقد است که ذهن انسان به هنگام تولد همانند صندوق خالی است و یادگیری تنها و تنها از طریق تجربه حاصل می شود و مجموعه تجارب انسان این صندوق را با گذشت زمان پر میکند.

۶- نظریه ی هیوم ( ۱۷۱۱-۱۷۷۶ میلادی): او به دنبال کشف حقایق و راز اصول حاکم بر زندگی همانند ستاره شناسان به دنبال شناخت کهکشانها بود. وی به دو نوع آگاهی معتقد بود:

۱- آگاهی از طریق احساس که معمولاً تحمیلی است مانند شنیدن، دیدن و لمس کردن که تابع قوانین فیزیکی و غریزی است.

۲- آگاهی از طریق عقیده که از طریق دریافت افکار، خاطرات و سوابق شکل می گیرد. در ادامه بنیاد این را مطرح می کند که توجیه کننده ترکیب محتوای متن (فکر) و حس باهم است که باعث طرح نظریه جدید یا همان یادگیری می شود:

• قانون مشابهت: از طریق شبیه سازی یادگیری حاصل می شود.

• قانون تماس: به معنی نزدیکی (مجاورت) و یادگیری ناشی از تماس است. مثلاً کسی که تا به حال موبایل را ندیده و آن را لمس نکرده است طبیعتاً اطلاعاتی در مورد کارکرد آن ندارد.

• قانون علت و اثر: در این روش با درک رابطه علی و معلولی و تعمیم یافته‌های حاصل از آن، یادگیری حاصل می‌شود. در علوم تجربی این روش بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

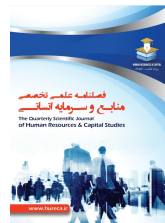
۷- یادگیری شرطی (نظریه رفتاری پاولوف ۱۸۴۹-۱۹۳۶ میلادی): این رابطه بین محرک و پاسخ را برای یادگیری تجویز می‌کند که به تعبیر دیگر همان شرطی سازی رفتار است. بر اساس این نظریه، آنچه محرک ارائه و پاسخ مثبت<sup>۱</sup> داده شود و مجدداً آن پاسخ تقویت مثبت شود، یادگیری صورت می‌گیرد. پاولوف پس از انجام آزمایشات مکرر در قالب ارائه محرک غذا و دریافت پاسخ و تقویت آن همراه با به صدا درآوردن زنگ نتیجه گرفت که یادگیری تابع محرک و پاسخ است و تئوری شرطی شدن کلاسیک را به عنوان قاعده عام مطرح کرد. او در تئوری خود بیان نمود فرد همانند حیوان منفعل است و تابع محرک است و به شیوه‌ای خاص در قبال کنش از خود واکنش نشان می‌دهد. در حالیکه اسکینر در تئوری شرطی سازی عامل اشاره کرد تابعی از پیامدها و نتایج آن است نه محرک.

۸- یادگیری شناختی (نظریه شناختی یا گشتالت): نظریه پردازان در این روش در اهمیت شناخت انتظارات و وضعیت محیطی در یادگیری توجه دارد. این نظریه خود به نظریه‌های هدف گذار و انتظار تقسیم می‌شود به طور مثال برنامه‌هایی که شغل، قوانین، مقررات و فعالیت‌های سازمان را با انتظارات شاغل درباره اهداف به هم مرتبط می‌سازند و بر ارتباط شناختی بین محیطی و انتظارات شاغل و اهداف تاکید دارد نوع یادگیری شناختی است. شناختی اشاره دارد که یادگیری ما ناشی از شناختی است که نسبت به کلیت پدیده‌ها کسب می‌کنیم. (Anna Mastri .at all, 2022)

۹- یادگیری (معرفت پذیری): این نظریه یادگیری را ناشی از الگو قرار دادن رفتارهای دیگران می‌داند، به عبارت دیگر این نوع یادگیری تعقیبی است که از طریق تجربه دیگران حاصل می‌شود. دست افراد بر محیط اثر می‌گذارند و محیط هم به

<sup>1</sup> Positive reinforcement





فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

عنوان مقاله : مطالعه مدیریت برنامه ریزی آموزشی و ارتباط آن باتوانمندی کارکنان  
کدمقاله: HRC-2205-1037

نوبه خود بر نحوه اندیشه و رفتار افراد تأثیر می‌گذارد و این تأثیر متقابل به یادگیری منجر می‌شود به عبارتی بسیاری از مبانی یادگیری افراد ناشی از رفتار اجتماعی و فعل و انفعالات محیط و تحولات اجتماعی است.

ضرب المثل لقمان را گفتند « ادب از که آموختی گفت از بی ادبان » با نظریه معرفت‌پذیری اجتماعی قابل تحلیل است زیرا با مشاهده رفتارهای دیگر و الگو قرار دادن یا ندادن یادگیری حاصل می‌شود. این یادگیری از طریق مشاهده، الگوها و رفتارهای نمادین (اعم از مراسم، تشریفات، سنن، آداب و رسوم) و تمرکز و کنترل بر خود در قالب مرکز کنترل درونی صورت می‌گیرد. خلاصه این که یادگیری اجتماعی نوعی یادگیری تعقیبی است که بر اساس آن یادگیری از طریق شناخت‌های شخصی و فعل و انفعالات در محیط اجتماعی حاصل می‌شود.

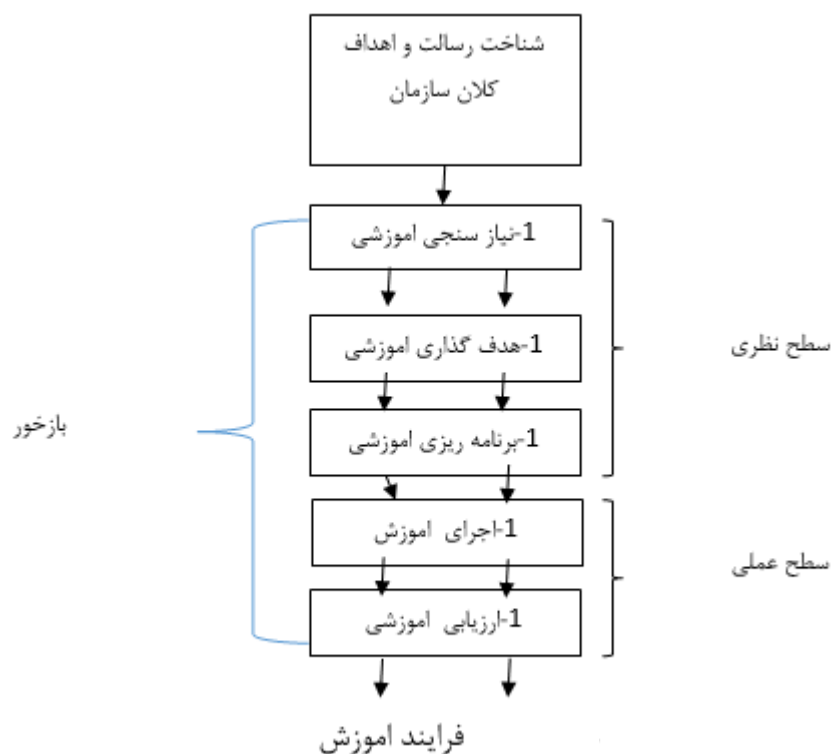
#### در نظریه یادگیری اجتماعی اشاره می‌شود فرد در چهار مرحله به شرح زیر رفتار را فرا می‌گیرد:

- توجه: رفتار الگوی مورد نظر را دقیقاً مشاهده می‌کند.
- حفظ: الگوی رفتاری مورد نظر را به خاطر می‌سپارد.
- بازتولید: در موقعیت‌ها و شرایط مقتضی، رفتار مشابه الگو را از خود بروز می‌دهد.
- تقویت: از طریق نهادینه نمودن یادگیری در فرصتهای مناسب و با تکرار و تمرین آن را تقویت می‌کند.

با توجه به تئوری‌های مطرح در باب یادگیری، مبانی رفتارهای ناشی از یادگیری به شرح زیر مورد توافق صاحب نظران این حوزه است:

- ۱- و پاسخ یا همان تئوری شرطی‌سازی رفتار
- ۲- تخت و نگرش فرد یا همان یادگیری شناختی
- ۳- فعل و انفعالات و تحولات اجتماعی با همان معرفت‌پذیری اجتماعی.

فرایند آموزش فرایند آموزش در قالب شکل بعد نشان داده میشود (طبرسا، ۱۳۹۵):



شناخت و لحاظ رسالت و اهداف کلان در فرایند آموزش ضرورتی اجتناب ناپذیر است. زیرا در غیر این صورت فرایند آموزش کور و غیر هدفمند و به عبارتی دچار خطای جوهری می شود. همچنین درک اهداف مترتب بر آموزش حایز اهمیت است. در این مرحله به این سوال پاسخ می دهیم که از آموزش چه اهداف و انتظارات کلانی را دنبال می کنیم. با این توضیح در ادامه مراحل آموزش توضیح داده می شود.

گام یکم: نیازسنجی آموزشی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> Training Needs Assessment

تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان اولین گام در فرایند آموزش است. اگر نیازها به درستی شناخته نشوند آموزش کور و غیر هدفمند می شود شناخت نیازهای آموزشی مستلزم وجود شاخص<sup>۱</sup> است. شاخص نشانگر این است که وضعیت عملیات یک سیستم را نشان می دهد. (Lohse & Hodges, 2021)

مولفه های نشان دهنده نیازهای آموزشی کارکنان به دو دسته عام و خاص طبقه بندی می شود. شاخص های عام برای تمامی مشاغل و ویژه هر شغل هستند. مثلاً نرخ غیبت، ترک خدمت کارکنان شاخص های آن ولی تسلط به یک مهارت ویژه مثل نرم افزار خاص در عملیات حسابداری شاخص خاص تلقی می شود.

منابع نیاز سنجی به دو دسته درونی و بیرونی طبقه بندی می شوند. کارکنان، مدیران، شرح شغل، نتایج ارزیابی عملکرد، شرایط احراز شغل در زمره منابع درونی، و بیرونی به ترتیب کارکنان و مشتریان مهمترین منبع تلقی می شوند. زیرا کارکنان بهتر از هر فرد دیگری می توانند نیازهای آموزشی خود را تشخیص دهند. در عصر حاضر و پیچیدگی های محیطی و پیرامونی رقابتی مشتری و مشتری گرایبی مناسب ترین منبع برای تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان است. (Kiewra, 2012)

### گام دوم: هدف گذاری آموزشی

در این مرحله اهداف مترتب بر آموزش بایستی به صورت واضح، شفاف و دقیق مشخص شوند. یعنی معلوم شود که پس از طی دوره آموزشی چه تغییرات رفتاری و عملکردی باید در کارکنان به وجود آید. البته این نیاز سنجی و هدف گذاری ارتباط مستقیمی وجود دارد به گونه ای که برخی معتقدند هدف گذاری همانا نیازهای آموزشی شناسایی شده در گام اول است.

مثلاً کاهش نرخ ترک خدمت، غیبت، شکایت مشتری و بهبود ارتباطات کارکنان که در گام اول به عنوان شاخص های نیازسنجی ذکر شده می توان در قالب هدف گذاری آموزشی بیان شود.

### گام سوم: برنامه ریزی آموزشی

<sup>1</sup> indicator

برنامه ریزی آموزشی پاسخ به پنج (چه) تحت عنوان چه کاری، چگونه، چه کسی، چه هزینه ای و چه زمانی عملی می شود. هدف گذاری تدارک امکانات و منابع، تعیین روش های آموزش، پیش بینی هزینه ها، امکانات و تجهیزات مورد نیاز و مواردی از این قبیل در این مرحله صورت می گیرد.

### گام چهارم: اجرای آموزش

شاید سخت ترین مرحله، اجرای آموزش باشد. منابع و محتوای آموزشی، تکنولوژی آموزشی، استاد، تامین مالی منابع و تعیین روش های آموزشی در این مرحله صورت می گیرد. دسته بندی کلی در قالب روش آموزش نمونه ضمن خدمت<sup>۱</sup> و خارج خدمت<sup>۲</sup> در این مرحله مهم است. در روش ضمن خدمت فرد در شغل خود مشغول و تحت آموزش کوتاه مدت قرار می گیرد. در حالی که در روش خارج خدمت فرد، از شغل خود فارغ و تحت آموزش های بلند مدت با هدف کسب مهارت ادراکی قرار می گیرد. با توجه به اهمیت تعیین روش آموزش در ادامه این روش ها مطرح و به اختصار توضیح داده می شوند. Yang, ( Kinchin&2022)

#### ۱- روش معلمی یا مربی گری<sup>۳</sup>

گیرنده و آموزش دهنده از نزدیک با هم فرایند آموزش را تمرین می کنند. این روش، پرهزینه است و زمان زیادی می برد ولی دو طرف در آن وجود دارد یادگیری به شکل عمیق صورت می گیرد. در این روش به افرادی که همزمان از سه روش مربیگری، تعلیم دادن خصوصی و به صورت نظام یافته نسبت به پرورش زیردست اقدام می کنند مرشد<sup>۴</sup> گفته می شود.

#### ۲- روش سخنرانی<sup>۵</sup>

<sup>1</sup> In the job training  
<sup>2</sup> Off job training  
<sup>3</sup> Coaching method  
<sup>4</sup> mentor  
<sup>5</sup> Lecture method

یک طرف است، کم خرج است، زمان کمی می برد و می تواند تعداد زیادی را در یک زمان نسبتاً کوتاه آموزش داد. فاقد بازخور است و در آن تعامل متقابل بین آموزش دهنده و گیرنده وجود ندارد، بنابراین نمیتوان از میزان یادگیری افراد اطلاعاتی به دست آورد.

### ۳- روش مطالعه افته<sup>۱</sup> ( مطالعه موردی یا مورد کاوی)

افته، تصویر بازسازی شده از واقعیت این است که این اتفاق افتاده است بازسازی و نکات آموزشی در آن گنجانده می شود. روش بازسازی افته می تواند در قالب متن، صوت، داستان و فیلم باشد. پس از طرح موضوع، در مورد نظر مطرح و از طریق ارائه راه حل‌های مختلف آموزش‌های لازم به افراد داده می شود و نوع یادگیری به وجود می آید که در صورت تکرار آن رخ داد چگونه باید عمل کنیم.

### ۴- روش شبیه سازی<sup>۲</sup> (اگر- آن گاه)

شبیه سازی تکنیک است که توسط آن واقعیت به صورت مجازی مطرح و با قرار دادن آموزش گیرنده در عالم واقع به صورت مجازی به وی آموزش داده می شود. آموزش های رانندگی و خلبانی در فضای مجازی نمونه ای از روش شبیه سازی است.

۵- روش ایفای نقش<sup>۳</sup> در این روش برای نقشی که قرار است فرد در شغل و سازمان ایفا کند آموزش داده می شود، مانند فردی که به صورت کارآموز در کلاس درس استاد دانشگاه می نشیند و پس از مدتی با ایفای نقش به جای استاد، درس می دهد و یاد می گیرد که چگونه نقش خود را ایفا کند.

### ۶- آموزش حساسیت<sup>۴</sup>

<sup>1</sup> Case study

<sup>2</sup> Simulation method

<sup>3</sup> Role playing method

<sup>4</sup> Training group

این روش بیشتر در سطح مدیران کاربرد دارد شفاف سازی ذهنیت نسبت به همدیگر و درک حساسیت های همدیگر می باشد تا از این طریق تفکرات آنها به هم نزدیک و ارتباطات آنها بهبود یابد. از این آموزش ها برای ارتقای سطح مهارت های ارتباطی مدیران استفاده می شود.

#### ۷- روش استاد-شاگردی<sup>۱</sup>

این آموزش بیشتر جنبه هنری دارد و استاد نحوه کار به طور مداوم و مستمر، نحوه انجام کار را به کار آموز یاد می دهد. زمان این آموزش ها طولانی و در برخی مشاغل بین ۲ تا ۵ سال طول می کشد.

#### ۸- روش چرخش شغلی<sup>۲</sup>

در این روش با چرخش افراد در مشاغل مختلف، توانایی ها و مهارت های مورد نیاز به آنها آموزش داده می شود، خواننده مشاغل مختلف چرخانده می شوند تا مهارت های مورد نیاز را فرا گیرند. البته این روش برای کاهش کسالت ناشی از یکنواختی کار نیز مورد استفاده قرار می گیرد.

#### ۹- روش مسابقه مدیریت<sup>۳</sup>

در این روش از رایانه استفاده می شود و کارآموزان در گروه های پنج یا شش نفره سازماندهی و هرکدام دربازه شبیه سازی شده با هم رقابت می کنند. شرکت هدفی را تعیین می کند و اجازه می دهد که افراد تصمیمات گوناگون بگیرند، آنگاه تصمیمات را تجزیه و تحلیل و ارزیابی می کنند و پس از آشنایی با نقاط قوت و ضعف و تصمیم به نوعی آموزش می بینند. دوره آموزشی در این روش دو تا سه سال است که معمولاً به هفته یا روز های مختلف تقسیم می شود.

<sup>1</sup> Apperentischip method

<sup>2</sup> Job rotation

<sup>3</sup> Management game

۱۰- روش شکل دادن رفتار<sup>۱</sup> این روش به الگوسازی رفتار معروف است که به کارآموز، الگو یا روش درست انجام کار آموزش داده می شود و با اجازه داده می شود که برای انجام کار مورد نظر از همان راه درست عمل کند در قالب بیان نقاط قوت و ضعف برای کارآموز بیان و بدین وسیله به وی آموزش داده می شود.

#### ۱۱- آموزش عملی<sup>۲</sup>

بهمن ایران و افراد فرصت داده می شود تا به صورت تمام وقت بر روی طرح های مورد نظر کار کنند و در دواگیری (بجز دوایر متعلق به خود) مسئله را تجزیه و تحلیل و حل کنند. در این روش کارآموزان هر چند مدت یکبار به دور هم جمع می شوند و در قالب گروه های چهار الی پنج نفر درباره دستاوردهای خود بحث می کنند. در گروه بحث ها به گونه ای هدایت می شود که ظرفیت یادگیری و آموزشی را برای افراد فراهم آورد.

#### ۱۲- روش آموزش همجواری<sup>۳</sup>

خارج از سازمان هستند به گونه ای که در کنار سازمان مراکز آموزشی تاسیس می شود که در زمینه فعالیت آن سازمان است و نسبت به آموزش کارکنان خود و سایر متقاضیان اقدام می کنند. مثلاً چنانچه یک کارخانه خودروسازی در جوار کارخانه یک واحد آموزشی تاسیس آموزش در زمینه فعالیت های مرتبط با خودرو سازی می کند به این روش، آموزش همجواری گفته می شود.

#### ۱۳- روش آموزش کارگاهی<sup>۴</sup>

این روش نظری و عملی است که کارآموز ابتدا با مبانی، مفاهیم، محتوا و چارچوب های نظریه موضوع آشنا و سپس در عالم واقع یافته های خود را می آزماید. در این روش به دلیل توأم شدن علم و عمل، عمق یادگیری بیشتر می شود، مانند آموزش های فنی و حرفه ای در رابطه با نقشه کشی تعمیر ماشین و ...

#### ۱۴- روش آموزش از راه دور<sup>۱</sup>

<sup>1</sup> Behavioural forming

<sup>2</sup> Action learning

<sup>3</sup> Vestibule training method

<sup>4</sup> Workshop method

آموزش از طریق ارسال جزوه و استفاده از ابزارهای نوین ارتباطی مانند CD و ... می گیرد که با آن آموزش مکاتبه ای هم گفته می شود.

#### ۱۵- روش ایفای نقش های تجاری<sup>۲</sup>

این روش بیشتر برای سازمان های تجاری و بازرگانی کاربرد دارد و محتوای آموزش برای مدیران عالی، امور تجاری را در سازمان انجام می دهند، طراحی می شود. آموزش های نظیر فنون مذاکره برای انقیاد قرارداد تجاری، اعم از طراحی محیط مذاکره، نوع سوال و پاسخ، حرکات رفتاری و ... در این دسته قرار می گیرند. این روش نسبتاً پرهزینه و مستلزم دارا بودن تخصص های مختلف در امر آموزش است. لازم به ذکر است آشنایی با فرهنگ، آداب و رسوم، ارزش ها و تقویت ظرفیت هوش در این نوع آموزش ها ضروری است. حالا اگر پرسیده شود کدام روش آموزشی مناسب است؟ در پاسخ بایستی گفت انتخاب روش آموزش بستگی به موارد زیر دارد:

- نوع شغل
- ماهیت فعالیت های سازمان
- انتخابی وجود نیروی انسانی متخصص در امر آموزش
- تمایلات و علائق سفارش دهندگان آموزش
- خواسته و علاقه آموزش گیرندگان
- زمان و فرصت موجود
- هزینه ها و منابع مالی مورد نظر

#### گام پنجم: ارزیابی آموزشی

اثربخشی آموزش ها از حیث تغییر در رفتار آموزش گیرندگان در قالب ارائه بازخورد در این مورد ارزیابی قرار می گیرد و هر رفتار آموزش گیرندگان در راستای اهداف آموزش تعیین شده باشد، می توان گفت ضریب موفقیت و اثربخشی آموزش بیشتر برآورده می شود. به اختصار هر قدر نیازهای آموزشی شناسایی شده در گام اول پس از پایان دوره آموزش برطرف شده باشد،

<sup>1</sup>Distance training method

<sup>2</sup>Trade role method



اثر بخشی آموزش بالاتر ارزیابی می شود. لازم به ذکر منابع ارزیابی باید همان منابع نیازسنجی باشد تا بتوان به نظرات ارائه شده در رابطه با کیفیت آموزش بیشتر اعتماد کرد.

انسان ها در نیل به اهداف و خواسته هایشان طرحها و نقشه هایی را پی ریزی می کنند. اما در عمل بعضی از خواسته ها به واسطه طرح های بکاررفته شده برآورده می شوند. ولی بعضی از خواسته ها در نیل به هدفهای مورد نظر دچار شکست می شوند. طراحی معمولا به سه شکل صورت می گیرد. برخی از طرحها بر اساس آرزو و خیال و برخی دیگر سرسری و شتابزده ، سطحی ، عجولانه و یا واقع بینانه تامل و حساب شده اتخاذ می گردد. اما در عمل طرحها و نقشه هایی برآورده می شوند که بر اساس واقعیات ، دوری از تخیلات و رویاها و با تامل و تفکر طراحی می شوند. به طور کلی به فرایند طراحی و نقشه کشیدن برای نیل به اهداف برنامه ریزی می گویند . برنامه ریزی یک جریان مداوم در جهت پیشرفت فعالیتها برای حصول هدفها و مقاصد از پیش تعیین شده است برنامه ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیمگیری در مورد اهداف و فعالیتهای آینده یک فرد، گروه، واحد کاری یا سازمان است. مدیر یا مدیران برنامه ریزی، برنامه ریزی را با یک تحلیل موقعیتی آغاز مینمایند و در چارچوب محدودیت زمانی و منابع، اطلاعات مرتبط با مسأله مورد برنامه ریزی را جمعآوری و تفسیر مینمایند؛ سپس با تأکید بر خلاقیت، مدیران و کارکنان را تشویق کرده تا بر پایه نگرشی وسیع به امورشان بیندیشند؛ آنگاه با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هر گزینه، مناسبترین و امکان پذیرترین اهداف و طرحها را برگزیده و مدیران و کارکنان را توجیه نموده و منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به انجام آن تشویق مینمایند. برنامه ریزی آموزشی از دیدگاه (کیلودس)<sup>۱</sup>، عبارت است از فعالیتی که به مقامات دولتی این اجازه را می دهد تا توسعه ی آموزشی را شناخته و مداخلات داخلی را شناسایی کنند. در دهه ۱۹۸۰ برنامه ریزی آموزشی دستخوش تحول عمده ای شده است که بیشتر به صورت مشارکتی و انعطاف پذیرتر شده است. زیر ساخت برنامه ریزی، افزایش دسترسی و افزایش بهره وری استراتژیک تر شده و به مسائل کلیدی گوناگون در سیستم آموزشی مانند کیفیت، نابرابری و عوامل موثر بر تقاضا برای تحصیل پرداخته اند. یک برنامه ریزی آموزشی مطلوب باید بتواند نیازهای افراد، سازمان و جامعه را پوشش دهد و کمک نماید تا چالش های اساسی پیش روی مدیران ( چگونگی طراحی برنامه های آموزشی ونحوه ی اجرای برنامه طراحی شده ) را حل نماید. مسأله اینجاست که بیشتر تلاش ها در بعد سیاست گذاری و تعیین راهبردها انجام می شود و چه بسا وقت ، هزینه و نیروی انسانی زیادی را در این

<sup>1</sup> . Caillods

قضیه درگیر می نمایند ولی نشانه هایی مانند افزایش شمار بیکاران تحصیل کرده، نارضایتی مخاطبان مختلف آموزش و پرورش، عدم تطابق نتایج آموزش با نیازهای جامعه و بازار کار دلالت بر نیاز به توجه بیشتر و اهمیت دادن به جنبه های جدیدی در برنامه ریزی آموزشی دارد. آموزش و پرورش مسئول و پاسخگو، خود را در چهارچوب آینده مدنظر قرار خواهد داد. هدف نهایی برنامه ریزی آموزشی آفرینش آینده ای بهتر برای افراد، گروه ها، سازمان ها و اجتماع است (Edwards).

۲۰۲۲)

برنامه ریزی آموزشی مشخص می کند که به کجا برویم و چرا باید برویم. برنامه ریزی ناقص، ما را به مقصدهایی ناخواسته و نا آشنا و شاید بدتر از موقعیت موجود می رساند (کافمن ۱۳۷۴). هدف کلی آموزش و پرورش در هر جامعه ای تربیت افراد بر اساس الگوی اعتقادی و ارزش های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است. بر همین اساس، هر جامعه ای از انسان مطلوب خود تصویری دارد و معنا و غایت معینی برای آموزش و پرورش قائل است. از این رو می کوشد افراد خود را بر اساس این تصور و معنا تربیت کند. بنابراین تبیین هدف ها متأثر از ملاحظیات فلسفی، دینی، فرهنگی، سیاسی، اعتقادی و اجتماعی است. پس با این وصف با تغییر جهان بینی ها، فرهنگ ها و اعتقادات گوناگون انسان بر اثر فرآیندهای مختلف از جمله جهانی شدن، تغییر اهداف آموزش و پرورش بسیار محتمل می شود (شکوری ۱۳۸۹). (تورکمن، ۲۰۰۳) معتقد است که امروزه یکی از مهم ترین اهداف هر کشوری توانمندی در دست یابی به سطح بالاتری از آموزش است، چراکه آموزش یک تصویر جهانی در راستای دست یابی به موفقیت است. از این رو آموزش فراتر از ایجاد مکان حصول دانش و توانایی برای افراد است و به عبارت بهتر، آموزش مسئولیت ایجاد ارزشی را دارد که موجب پیشرفت و بقای جوامع می گردد (آقایی و همکاران ۱۳۹۰). برنامه ریزی آموزشی، روشی منطقی و علمی برای حل مسائل آموزشی است که خطوط اصلی حرکت جهت ارتقاء سطح آموزش در هر کشوری را مشخص می کند و دارای دو بعد کمیّت و کیفیت است. بعد کمیّت به جنبه های کمی و قابل شمارش مانند تعداد دوره های تحصیلی، درصد فارغ التحصیلان، تعداد معلمان و سایر نرخ های آموزشی می پردازد. بعد کیفیت با محتوا و روح آموزش و پرورش مانند فلسفه، مأموریت ها، اهداف، محتوای کتب درسی و .... سر و کار دارد، این بعد ارتباط نزدیکی با تحولات جدید دارد. از دهه ۶۰ میلادی تاکنون در سراسر دنیا به بعد کمی آموزش و پرورش توجه وافر شده است. به طوری که با ورود به هزاره سوم اکثر کشورها در کارنامه آموزشی خود پیشرفت های کمی قابل

توجه ای را ثبت نموده اند. بنابراین محقق در صدد پاسخگویی به این سوال است که برنامه ریزی آموزشی در هزاره سوم چیست؟

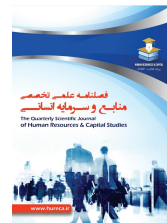
## روش تحقیق

در پیچیدگی های محیطی و متغیرهای نوسانی انسانی کنونی و زمانی که محقق اقدام به تحقیق و پژوهشی علمی میکند، پس از شناخت مسائل و تعیین مساله باید به دو سوال به طور شفاف پاسخ گوید. یکی اینکه از چه روش شناسی و روشهای معتبر و متناظر با موضوع در تحقیق میتواند استفاده کنند و دوم اینکه چطور انتخاب و اعتبار انتخاب خود را توجیه و تصدیق نماید. باید توضیح دهد که انتخاب او بر اساس چه پیش فرضهایی از واقعیت مورد مطالعه بوده است؛ پرسش از پیش فرضها، در واقع پرسش از دیدگاه، چارچوب، انگاره یا پارادایم فکری محقق است. بنابراین پیش از اجرا، برای توجیه نظری و منطقی تحقیق، باید روشهای مورد استفاده، روش شناسی، دیدگاه فکری و معرفت شناسی عهده دار این دیدگاه فکری را توجیه و تبیین نماید (بلیکی، ۱۹۹۳، ص ۲۸). لازم به ذکر است که مساله تحقیق و عناصر چهارگانه فرایند پژوهش دارای فرایندی رفت و برگشتی به یکدیگر در راستای روشن ساختن فضا و فرایند اجرایی تحقیق هستند. بنابراین در این فصل پس ارائه دلایل انتخاب روش شناسی پژوهش، روش جمع آوری و تحلیل داده ها (مشارکت کنندگان، نمونه گیری نظری، کدگذاری)، نحوه استفاده از پیشینه، راهبردهای و ابزارهای تحلیل و در نهایت ملاحظات اخلاقی و اعتبارسنجی و استحکام نتایج تحقیق تشریح شد. بعلاوه رابطه بین داده، کدگذاری باز، کدگذاری برای توسعه و بسط مفاهیم، یکپارچه سازی و ادغام نظری و مدل، تبیین و حساسیت پژوهشگر بعنوان یکی از سازوکارهای تضمین اعتبار و کیفیت پژوهش به طور خاص توضیح داده شد. روش اصلی گردآوری داده ها نیز مطالعات کتابخانه ای است. از این منظر با روش مرور سیستماتیک و تحلیل اسنادی شباهت دارد.

روش تحقیق حاضر مطالعه کتابخانه ای است. ابزار گردآوری داده ها شامل بررسی منابع و اسناد از جمله کتب معتبر مدیریت، اینترنت، بصورت فیش برداری است. تحلیل داده ها به صورت توصیفی تفسیری می باشد .

## مفهوم برنامه ریزی

نگاهی به واژه نامه های عمومی و تخصصی، کافی است تا تعاریفی از این دسته، را پیش روی ما قرار دهد. اغلب واژه نامه های عمومی برنامه ریزی را کار یا فعالیت برنامه ریز؛ شکل گیری برنامه ها؛ ساخت یا ترسیم یک طرح یا نمودار؛ کشیدن



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

مطالعه مدیریت برنامه ریزی آموزشی و ارتباط آن باتوانمندی کارکنان  
کدمقاله: HRC-2205-1037

طرح، طراحی، تدبیر کردن دانسته اند. (ریچارد، ۲۰۱۱). واژه نامه های تخصصی نیز آن راه، شیوه و فرایند سیستماتیک و گام به گامی دانسته اند که به تعریف، ایجاد و ترسیم فعالیتهای ممکن میپردازد که با نیازها، علایق و مشکلات موجود یا آینده مطابقت داشته باشند. (بانکی، ۱۹۸۱)

به عبارت دیگر، برنامه ریزی فرایندی است منظم مداوم و حساب شده ومنطقی جهت دار و دورنگر به منظور هدایت و ارشاد فعالیتهای جمعی و فردی برای رسیدن به هدف مطلوب است. برنامه ریزی باید مداومت داشته باشد. اهداف برنامه ریزی به شرح زیر است:

پیش بینی آینده: برنامه آینده نگر

برنامه ساختن و شکل دادن به آینده: برنامه آینده ساز

برنامه برای انتخاب یک شکل خاص برای آینده: آینده گزین.

متخصصین، برنامه ریزی را با توجه به حوزه فعالیت خود تعریف نموده اند. برنامه ریزی، فرایندی برای رسیدن به اهداف است. بسته به فعالیتهای هر برنامه میتواند که بلندمدت، میانمدت یا کوتاهمدت باشد. برای مدیرانی که در جستجوی حمایتیهای بیرونی هستند، برنامه ریزی، مهمترین و کلیدیترین سند برای رشد است. برنامه ریزی میتواند، نقش مهمی در کمک به جلوگیری از اشتباهات یا تشخیص فرصتهای پنهان بازی کند. برنامه ریزی به پیش بینی آینده و ساختن آینده تا حدودی قابل تصور کمک میکند. آن پلی است بین آنجایی که هستیم و آنجایی که میخواهیم برویم. برنامه ریزی به آینده مینگرد. (محمدی، ۱۳۸۵). برنامه ریزی، نوعی پدیده عینی اجتماعی است و خصوصیتها و ویژه خود را دارد در عین حال، یک رویداد منحصر به فرد نیست که دارای یک ابتدا و انتهای مشخص باشد بلکه یک فرایند مستمر و دائمی و منعکس کننده تغییرات و در صدد رسیدن به اهداف است. در سازمانهای پیچیده امروزی، بدون برنامه ریزیهای دقیق، امکان ادامه حیات نیست و برنامه ریزی، مستلزم آگاهی از فرصتها و تهدیدهای آتی و پیش بینی شیوه مواجهه با آنها است. (توکلی، ۱۳۸۵)

### مفهوم برنامه ریزی آموزشی

تغییرات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با سرعت بالایی رخ می دهد. در این دوران (عصر حاضر) بسیار پویا، آموزش و پرورش باید به تغییرات سریع و مناسب پاسخ دهد. برای اینکه بتوانیم به تحول برسیم، به یادگیری نیاز (محتاج) هستیم. برای تجهیز

و آماده سازی نیروی انسانی برای تبدیل شدن به نسلی برتر که دارای شخصیت اصیل و توسعه مند هستند می بایست آغشته به ارزش های انسانی کرد( انسان موجودی اجتماعی-اقتصادی است که دارای منابع و شایستگی های اجتماعی است)به همین دلیل برنامه ریزی راهبردی دین، فلسفه، روانشناسی و آموزش مبتنی بر جامعه شناسی مورد نیاز است. برنامه ریزی استراتژیک آموزشی یک تصمیم استراتژیک است که می باشد ماهیت اساسی، هدایت کننده در عمل و آینده نگر. هدف از این مطالعه دیدن برنامه ریزی راهبردی آموزش و پرورش از دیدگاه های مختلف. (Asnadi et al, ۲۰۲۲)

برنامه آموزشی عبارت است از همه فعالیت هایی که از سوی کودکان تحت راهنمای و نظارت معلمان انجام می شود.

برنامه ریزی آموزشی عبارت است از کاربرد روش های تحلیلی در مورد هر یک از اجزاء نظام آموزشی و هدف آن استقرار یک نظام آموزشی کارآمد. (مشایخ، ۱۳۷۵)

عناصر برنامه ریزی آموزشی در دیدگاه های مختلف در خصوص اینکه عناصر برنامه آموزشی کدامند تا بر مبنای آن بتوان تعادل میان عناصر و تناسب آنها را با انتظارات و آنچه که مطلوب است، مشخص کرد، دیدگاه های متفاوتی عرضه شده است که عبارتند از:

هیلتا تابا اندیشمند حوزه برنامه آموزشی، عناصر چهارگانه تایلر را به هفت عنصر نیاز ها، محتوا، سازمان دهی محتوا، تجربیات یادگیری، سازماندهی تجربیات یادگیری و ارزشیابی گسترش داده است.

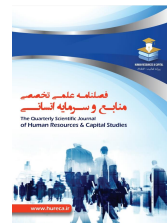
آیزنر عناصر برنامه آموزشی را شامل هدف، محتوا، انواع فرصت های یادگیری، سازماندهی محتوا، روش ارائه و روش پاسخ و ارزشیابی می داند.

کلاین که معروفترین برداشت ارائه شده از عناصر برنامه آموزشی دارد عبارتند از: اهداف، محتوا، فعالیت های یادگیری، روش های تدریس، مواد و منابع یادگیری، ارزشیابی، زمان، فضا و گروه بندی را به عنوان عناصر تشکیل دهنده برنامه آموزشی معرفی می کند. (سمیعی زفرقندی، ۱۳۹۵)

عناصر برنامه ریزی آموزشی از دیدگاه ها اندیشمندان برنامه ریزی آموزشی :

**هیلتا تابا** نیاز ها، محتوا، سازمان دهی محتوا، تجربیات یادگیری، سازماندهی تجربیات یادگیری و ارزشیابی

**آیزنر** هدف، محتوا، انواع فرصت های یادگیری، سازماندهی محتوا، روش ارائه و روش پاسخ و ارزشیابی



شناسایی مسئله، تشخیص مسئله، جستجو راه حل های گوناگون، انتخاب بهترین راه حل، تصویب راه حل، هدایت و راهنمایی کارکنان و ارزشیابی اثربخشی برنامه آموزشی

## کلاین

اهداف، محتوا، فعالیت های یادگیری، روش های تدریس، مواد و منابع یادگیری، ارزشیابی، زمان، فضا و گروه بندی

## ضرورت برنامه ریزی آموزشی

در فرآیند برنامه ریزی قبل از هر اقدامی باید هدفهای آموزشی برای توسعه آموزش از نظر کمی و کیفی، در طول زمان مورد نظر بعنوان نخستین مرحله تدوین شود یعنی اهدافی که در جریان اجرای یک برنامه آموزشی میخواهیم بدان دست یابیم مشخص گردد سپس منابع مورد نیاز برای تحقق بخشیدن به هدفهای آموزشی تعیین شود و این مرحله شامل پیش بینی منابع آموزشی، امکانات آموزشی، اقتصادی و مالی مورد نیاز برای اجرای یک برنامه است که بدون در نظر گرفتن آن تحقق اهداف آموزشی میسر و ممکن نخواهد بود. تعیین منابع مورد نیاز در برنامه آموزشی نیز همانند اهداف از دو جنبه کمی و کیفی برخوردار است. تعیین منابع در واقع آزمون تلخی است که برای سنجش میزان واقع بینانه بودن مرحله نخست تدوین اهداف برنامه های آموزشی. اگر تعداد نیروهای انسانی مورد نیاز، امکانات آموزشی و میزان بودجه مورد نیاز تخصیص و تامین نگردد تمام معادلات و محاسبات را مختل خواهد کرد برای رسیدن به برنامه ریزی معقول در فرآیند برنامه ریزی که در مرحله بعدی قرار دارد تعیین اولویت و نیازهای لازم برای اجرا یک برنامه می باشد تا براساس آن سیاستگذاری و طراحی صورت گیرد و راهبردهای اجرایی پیشنهاد گردد بعد از این مرحله، مرحله حساس اجرایی و پیاده کردن اهداف سیاستها خواهد بود. در فرآیند برنامه ریزی آموزشی موفق میزان درهم تنیدگی مراحل و سایر عوامل سازمانی ارتباط مستقیمی دارد و جز لاینفک توسعه و پیشرفت سازمانی است. بعد از اجرا در مرحله آخر برنامه های آموزشی و شاید مهمترین این مراحل ارزشیابی و ارزیابی مراحل و جمع بندی و گرد آوری آمار و اطلاعات برای بهبودی وضعیت موجود می باشد. (کشاورز، ۱۳۹۲)

با ورود به هزاره سوم و تنیده شدن با پیچیدگی های آن، منظومه های آموزشی نقش بسیار مهمی را در بهسازی، نوسازی، تربیت و پرورش نیروی انسانی و رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشورها ایفا می کنند. بر این اساس یکی از راه هایی که می توان به وسیله آن به تحقق توسعه امیدوار بود، برنامه ریزی های آموزشی صحیح و فرایندی منابع و

به ویژه منابع انسانی هر کشور و استفاده به موقع و بهینه از آنهاست. با توجه به این حقیقت که اصلی ترین محور توسعه و پایداری توسعه، انسان و منابع آن و اولین گام در امر توسعه، تشکیل سرمایه انسانی است؛ می توان به اهمیت این امر بیش از پیش پی برد. از این رو سرمایه گذاری در نظام آموزشی به مثابه یک راهبرد تعیین کننده نقش قابل توجهی در فرایند توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جوامع ایفا می کند. از این رو امروزه با پیوند ناگسستنی برنامه ریزی آموزشی و برنامه های توسعه مواجه هستیم.

## انواع برنامه ریزی آموزشی از نظر دامنه عمل

### ۱. برنامه ریزی آموزشی خرد

یکی از سطوح برنامه ریزی آموزشی سطح خرد می باشد که قلمرو آن می تواند یک منطقه آموزشی ، یک بخش ، یا چند روستا باشد. برنامه ریزی آموزشی بطور اعم دارای دو وجه درونی و بیرونی می باشد که این امر در برنامه ریزی خرد نیز صادق است. در وجه درونی برنامه ریزی آموزشی خرد مسائلی مانند پیش بینی جمعیت دانش آموزان ، پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش منطقه و بالاخره پیش بینی اعتبارات فضا و تجهیزات آموزشی مد نظر می باشد. در وجه بیرونی برنامه ریزی آموزشی خرد: مسائل آموزشی منطقه مورد نظر با اموری از قبیل مسائل اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی آن - منطقه پیوند می خورد. و از این جهت در رابطه با وجه بیرونی باید مسائل مربوط به توسعه کشاورزی ، بهداشت ، صنایع محلی و بالاخره توسعه فرهنگی را در برنامه ریزیهای آموزشی لحاظ کنیم. برنامه ریزی در سطح خرد دارای دو مرحله فعالیت های پیش از برنامه ریزی و فعالیت های برنامه ریزی می باشد. (محسن پور، ۱۳۸۳)

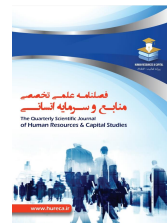
### ۲. برنامه آموزشی در سطح کلان

از دیدگاه بعضی از صاحب نظران در برنامه ریزی برای رسیدن به مرحله تصمیم گیری در ۳ روش وجود دارد. که عبارتند از:

۱. روش غیر فعال: یعنی پیروی از روند گذشته و تصمیم گیریهای پیشین

۲. روش سیاسی: یعنی پیروی و تبعیت از یک تصمیم سیاسی به منظور دوری جستن از روند گذشته

۳. روش بکارگیری یکی از چند الگوی فنی یعنی استفاده از روشهای برنامه ریزی آموزشی کلان



روشهای برنامه ریزی آموزشی کلان و ارتباط آنها را با روشهای تصمیم گیری می توان به صورت نمودار زیر نشان داد.

### انواع برنامه ریزی آموزشی از نظر دامنه زمان

برنامه ها را بر مبنای دامنه نیز به سه دسته طبقه بندی می کنند به عبارتی از این لحاظ سه نوع برنامه قابل تشخیص است.

#### برنامه های کوتاه مدت، برنامه های میان مدت، برنامه های دراز مدت

برنامه های کوتاه مدت: این گونه برنامه ها معمولاً برای زمان کوتاهی از ۶ ماه تا حداکثر ۵ سال طراحی می شود.

برنامه ریزی کوتاه مدت را برای هدایت عملیات جاری برنامه ریزی می کنند.

برنامه های میان مدت: این برنامه ها معمولاً جهت ۵ الی ۱۰ سال طرح ریزی می شوند و برای تداوم و استمرار

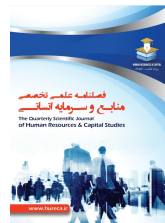
عملیات برنامه ها کاربری دارند.

برنامه های دراز مدت: معمولاً آینده ای از ۱۰ الی ۲۵ سال بیشتر را در بر می گیرد. این برنامه ها در صدد رشد و

توسعه فعالیت سازمان و بقای آن هستند. (حسینی، ۱۳۹۰).

در زمینه توجه به انواع برنامه ریزی ها از نظر زمان در حیطه آموزش و پرورش باید گفت که برنامه ریزیهای آموزش و پرورش در مواردی کوتاه مدت بوده اند و در بعضی موارد حتی از یکسال مالی تجاوز نمی کردند. ولی به تدریج که برنامه ریزی آموزش و پرورش پیشرفت کرد و شامل تمام فعالیتها و دوره های آموزشی مدرسه ای و غیر مدرسه ای شد با سیاست گزارهای علمی و تحقیقاتی و برنامه ریزی توسعه ملی ارتباط یافت و مسائل مربوط به کیفیت و ماهیت آموزش را نیز در بر گرفت. پای برنامه های میان مدت به دراز مدت هم به میان آمد. طول برنامه های آموزشی کشورهای مختلف بسیار متفاوت است. بنابر گزارش یونسکو در سال ۱۹۷۰ میلادی حدود ۶۵ درصد کشورها دارای برنامه های آموزشی ۵ ساله بوده اند ولی در سایر کشورها این میزان متفاوت بوده است. بطوریکه از ۲ الی ۲۰ سال دامنه داشته است. بیشتر کشورهای سوسیالیستی اروپای شرقی برنامه های ۲۰ ساله ای داشتند که به دوره های ۵ ساله تقسیم می شوند و دوره های ۵ ساله نیز شامل هدفها و طرحهای مشخص سالیانه بوده است. بعضی از کشورها نیز به برنامه ریزی زنجیره ای دست زده اند مثلاً در کشور سوئد برنامه مالی میان مدت ۵ ساله طراحی می شود. که همه ساله در بهار تجدید نظر می شود. بدین ترتیب با توجه به سالی که





فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

عنوان مقاله : مطالعه مدیریت برنامه ریزی آموزشی و ارتباط آن باتوانمندی کارکنان  
کدمقاله: HRC-2205-1037

گذشته و تحولات پیش آمده برنامه سال جدید طراحی می گرددحسب دیگر این گونه برنامه ریزی آن است که دارای انعطاف بوده ، مداومت و دقت دارد و با پیشرفت زمان به پیش می رود.

## اصول برنامه ریزی آموزشی

ضرورت برنامه ریزی برای هر سازمان و موسسه به اندازه ای روشن است که نیاز به تبیین و توجیه ندارد و برنامه ریزی برای سازمان به اندازه تنفس برای یک موجود زنده اهمیت دارد . برنامه ریزی بدون رعایت اصول برنامه ریزی معنایی ندارد چرا که این اصول راهنمای عمل بوده و در جریان تهیه و اجرای برنامه های آموزشی تاثیر زیادی دارد . در زیر از میان اصول متعدد برنامه ریزی به شرح مختصری از چند اصل مهم و اساسی بسنده می شود:

**اصل جامعیت :** با تغییر در هر مرحله از فرآیند برنامه ریزی تاثیر آن بر روی سایر مراحل بوده و از این رو وجود ارتباطات درون سازمانی ایجاد می کند که برنامه ریزان آموزشی از اجزای مختلف درون سازمانی تصویر روشنی در ذهن خویش داشته باشند تا بتواند آثار احتمالی و ناخواسته تصمیمات را در جاهای مختلف پیش بینی نموده و پیشگیری و برخورداری متعارف داشته باشند.

**اصل مشارکت :** مشارکت در برنامه ریزی به معنای برنامه ریزی انحصاری و تصمیم گیری توسط معدودی از- مدیران که در راس هرم دارند نیست ، بلکه فرآیندی است که مشارکت همگان را می طلبد و همه کسانی که به نوعی در مرض نتایج برنامه آموزشی قرار می گیرند باید تا حدودی در این میان نقش داشته باشند انجام نیاز سنجی های فردی ، موضعی و سازمانی نیز در راستای این اصل می باشد . البته این نقش ها با توجه به افراد به صورت های مختلف جلوه می کند.

**اصل تعهد :** برنامه ای که از روی تعهد و احساس مسئولیت تهیه شود به دست اشخاص متعهد به اجراء در می- آید و احتمال موفقیت آن بیش از برنامه ای که توسط غیر متعهدها تدوین شده است . لزوم سپردن امور مهم به دست افراد متعهد و کارآمد از جمله مسائلی است که مورد توجه پیشوایان دینی ما بوده است و آن را به صراحت بیان کرده اند که نمونه آن در نامه امام علی (ع) به مالک اشتر به وضوح دیده می شود.

**اصل واقع بینی:** از جمله اصول و موازینی که برنامه ریزان آموزشی باید به آن توجه داشته باشند اصل توجه به واقعیت هاست. برنامه ریزان باید اطلاعات دقیقی درباره واقعیات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و غیره در جامعه داشته باشد و برمبنای همان اطلاعات فعالیت خود را آغاز کنند.

یک برنامه ریز تا زمانی که سیر حرکت خود را به خوبی نشناسد موفق نخواهد شد بدون شک هر اندازه برنامه ریزان نسبت به واقعیت ها آگاهی بیشتری کسب کنند و در خصوص تاثیر پذیری برنامه ها از واقعیات شناخت بیشتری و دقیق تری داشته باشند و واقع بینی در برنامه ریزی ها لحاظ شود می توانند به موفقیت برنامه هایشان امید وار باشند.

**اصل استمرار در ارزشیابی برنامه های آموزشی:** برنامه ریزی فرآیند مستمر و پایان ناپذیری است که با انجام پژوهش و کار - بست یافته های پژوهشی می توان این فرآیند را تداوم بخشید و با انجام ارزشیابی از همان مراحل اولیه برنامه ریزی و تا ارزشیابی از محصول می توان برمبنای اطلاعات و داده های جدید به آغاز تصمیم و انجام اصلاحات لازم در طول برنامه ریزی انجام گردید.

**اصل توجه به نوآوری ها:** تحولات اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و علمی نه تنها برنامه های آموزشی را با چالش های - جدیدی مواجه می کند بلکه در مخاطبان و فراگیران نیز انتظارات جدید و خواسته های نوعی را به وجود خواهد آورد. که در این امر ضرورت ایجاد تغییر و تحول در برنامه ها را تقویت می کند در این موقع است که برنامه ریزان باید با بهره گیری از نوآوری ها به جواب گویی از انتظارات مخاطبان پرداخته و برنامه های خود را با تحولات و تغییرات همگام و هماهنگ کنند یعنی آنها با پرداختن به نوآوری به فعالیت های خود پویایی بخشند. استفاده از نوآوری ها به عنوان یک اصل باید به بهبود کیفیت، جایگزینی روش های کهنه، روش های نوین، سهولت دسترسی به اطلاعات تازه و تسریع در کارها و در نهایت برآورده شدن انتظارات جدید مخاطبان برنامه های آموزشی بیانجامد. و سایر اصل هایی که در فرآیند برنامه ریزی باید به آن توجه داشت از جمله آنها: اصل ضرورت تجدید نظر مستمر در سیاست گذاری ها، رهنمودها، مطالعات آیند نگرانه، گفتگو، انعطاف پذیری در برنامه های آموزشی، توجه به کیفیت، پژوهش و مدیریت اطلاعات می باشد که در اینجا مجال توضیح در خصوص این اصول نمی باشد.

## فواید برنامه ریزی آموزشی

از جمله فواید برنامه ریزی آموزشی می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- داشتن طرح و برنامه در دستگاههای آموزش و پرورش سبب می شود که فعالیتهای تکرار و کم ثمر و یا بی ثمر کاهش یابد و در نتیجه به زمان و هزینه ی کمتر اهداف هر برنامه سریعتر و صحیح تر کاهش یابد.

- برنامه ریزی در سازمانهای آموزش و پرورش سبب می شود که هر یک از عملیات های مورد نیاز در سازمان پیش بینی گردد و بر اهداف سازمان متمرکز شود.

- برنامه آموزشی سبب خواهد شد که از استعدادها و مهارتهای افراد و از منابع متعدد فیزیکی و مالی به بهترین شیوه استفاده گردد و از این طریق ضایعات انسانی و خسارتهای مالی به حداقل برسد و تحقق اهداف آموزشی در سطح ملی ، منطقه ای و مدارس ممکن گردد.

- برنامه ریزی آموزشی به افراد مختلف و به ویژه مدیران جهت می دهد و تلاشهای آنان را بر اهداف سازمان متمرکز می سازد و هماهنگی و همکاری جنبی بیشتری ایجاد می گردد و نهایتا تحقق هدفهای سازمانی به شکل مناسبتری صورت می پذیرد.

با توجه به اینکه تحقیقات مختلف نشان داده اند که بین آموزش و پرورش و توسعه اقتصادی همبستگی مثبت وجود دارد. سرمایه گذاری در آموزش و پرورش و تهیه و اجرای طرحهای مختلف عامل موثری در توازن و تعادل بین نیورهای انسانی تربیت شده و نیاز بخشهای مختلف صنعتی ، کشاورزی و خدماتی بوده و موجبی برای جلوگیری از بیکاری و ضایعات مالی ، انسانی و اختلالات رفتاری به شمار می آید.

## طبقه بندی اهداف آموزشی

طبقه بندی اهداف آموزشی به زعم بلوم و همکاران ابتدا به سه حیطه تقسیم میشود. حیطه شناختی، عاطفی و روانی- حرکتی هدفهای حیطه شناختی به نتایج عقلانی و شناختی. یادگیرندگان می پردازد. هدفهای حیطه شناختی با فعالیتهای ذهنی و فکری سروکار دارد. اهداف حیطه عاطفی با نگرشها، ارزشگذاری و فعالیتهای عاطفی دانش آموزان مرتبط است. اهداف حیطه روانی حرکتی نتایج بهدست آمده یادگیرنده را باتوجه به مهارتهای فیزیکی، جسمی شرح میدهد.

(Weber&khelen,2022)

## تایلر چهار طریق را در بیان هدفها به وسیله معلمان نام میبرد که عبارتند از:

۱. آنچه معلم انجام میدهد، مانند ارائه نظریه ی تکامل - .
۲. موضوعات، مفاهیم، تعلیمات یا عناصر دیگر محتوایی که در یک یا چند درس مطرح میشوند.
۳. طرحهای کلی یا تعمیمیافته رفتار که بهطور مشخص قلمرو و زمینه بروز رفتار معینی را نشان نمیدهند.
۴. واژه ها یا اصطلاحاتی که هم رفتار مورد انتظار در شاگردان را مشخص میکند و همزمینه بروز آن رفتار معین را فراهم میسازد.

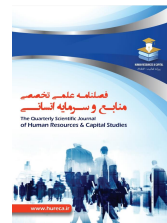
نخستین صافی اهداف در الگوی تایلر فلسفه آموزش و پرورش میباشد. (علی تقی پور ظهیر، ۱۳۷۶)

## هدفهای آموزش و پرورش از نظر برنامه ریزی:

آرمانهای جهانی آموزش و پرورش ... آرمانهای ملی آموزش و پرورش رسالت و مأموریت سیستم آموزش و پرورش. آرمانهای جهانی آموزش و پرورش: از مرزهای سیاسی و جغرافیایی فراتر میروند، همه بشریت را فارغ از نژاد، دین، کلام دربر میگیرند و متضمن رسالتی هستند که آپ باید در پایدار ساختن تفاهم صلح و امنیت، برابر ساختن فرصتها، استقرار حقوق و عدالت اجتماعی، گسترش مرزهای دانش و معرفت و پیشبرد به سوی کمالات انسانی در سراسر جهان برعهده گیرد. درست است که برنامهریز باید پایش در میزان عمل و واقعیتها باشد ولی باید سر را نیز در دنیای تفکر و اندیشه بردارد، چشم به آینده دوزد و فراسوی مصالح حال و مقام، لااقل در راهی که به سرمنزل مطلوب میرسد قدم گذارد. اگر آپ به عنوان حق تلقی شود، برنامهریزان ملزمانند که امکانات مساوی آپ راحتی در دورترین نقاط برای همه پیشبینی و تمهیدات و تدابیری بیندیشند که سدهای آموزشی از سرراه برداشته شوند (Clernont, Dyckhoff & Höfer-Diehl, 2012).

آرمانهای ملی آموزش و پرورش: از فرهنگ ملی ریشه میگیرند و هدفهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ویژه هر کشور را دنبال میکنند و از لحاظ بعد زمانی دور رس هستند.

رسالت و مأموریت سیستم آموزش و پرورش: رسالت و مأموریت آموزش و پرورش از آرمانهای ملی آموزش و پرورش منشاء میگیرند که نهاد آپ به خاطر آنها پدیده آمده و برنامهریزی بهممنظور تحقق بخشیدن به آنها انجام میشود. به طور کلی



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

عنوان مقاله : مطالعه مدیریت برنامه ریزی آموزشی و ارتباط آن باتوانمندی کارکنان  
کدمقاله: HRC-2205-1037

سیاست و رسالت آموزش و پرورش مبین هدفهای برنامه ریزی آموزش و پرورش است و براساس آن هدفها و خط مشی های برنامه تعیین میگردد از قبیل:

خطمشی و سیاست عمومی آموزشی مشتمل بر چگونگی ساخت و نظام آوپ(آموزش و پرورش)، طول دوره تحصیلات همگانی، مختلط بودن آموزش در دورههای مختلف، برابری فرصتها و راه یافتن به مدارج مختلف آموزشی.

خطمشی اقتصاد آموزش و پرورش مشتمل بر سهمیه آموزش و پرورش ، بودجه بندی فعالیتها و برنامه ها، رایگان- بودن آموزش و پرورش ، سرمایه گذاری آموزشی.

خط مشی توسعه آوپ مشتمل بر تعیین اولویتهای دوره ها و برنامه های مختلف آموزش و پرورش ، توزیع آموزش و پرورش ، توزیع آموزش و پرورش ، هماهنگی، برنامه های توسعه ملی.

خطمشی کیفی و فنی آموزش و پرورش مشتمل بر چگونگی محتوای برنامه های آموزشی، روانشناسی، تکنولوژی، نوآوری و دیگر جنبه های فراگرد و تولید آموزش و پرورش

### نتیجه گیری

با توجه به برنامه ریزی، اهداف مرتبت بر آن به اختصار به شرح زیر بیان می شود:

افزایش احتمال تحقق اهداف مورد نظر از طریق تنظیم فعالیتها.

افزایش بازدهی، راندمان و منافع اقتصادی از طریق مقرون به صرفه نمودن عملیات.

شناسایی و تمرکز بر مسیرهای رسیدن به اهداف

متمرکز نمودن تلاشها در راستای دستیابی به اهداف.

فراهم آوردن ابزاری برای کنترل و ارزیابی فعالیتها.

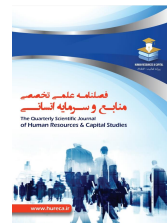
جهت دادن به تصمیمات آئی.

برنامه ها و دوره های آموزشی برای تازه استخدام شده ها

برای افزایش اثربخشی خود دوره های آموزشی از انگیزاننده های انگیزشی- بهداشتی استفاده کنید

یک استراتژی مدیریت استعداد در برنامه ریزی استراتژیک اتان داشته باشید

سهمیم کردن کارکنان در نیاز سنجی و شناسایی نیازهای آموزشی در حال، حین و آینده کار داشته باشید.



آنچه مسلم است، برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیریت اولویت داشته و مقدم بر آن است. البته همه وظایف مدیریت باهم مرتبط هستند ولی در میان آنها برنامه ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است. در واقع برنامه ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است. به عبارت دیگر برنامه ریزی میان جایی که هستیم با جایی که می‌خواهیم به آن برویم پلی می‌سازد و موجب میشود تا آنچه را که در غیر آن حالت شکل نمی‌گیرد، پدید آید. از آنجایی که همه سازمانها به دنبال آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن، و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می‌افزاید. آموزش و پرورش خلاق، بارور و سازنده امری است حیاتی ولی تامین آن برای همه مردم بسیار دشوار و نیازمند منابع مادی و انسانی عظیم، راهبردها و تدابیر منطقی و کوششهای پی گیر وسیع است و اگر برنامه ریزی آموزشی منطقی و واقع بینانه نباشد نه تنها به نتایج مطلوب نمی رسد چه بسا ممکن است زیانهای غیر قابل جبرانی را هم به بار می آورد چه بسا در میان کشورهای مختلف نمونه های متعددی از این نوع برنامه ریزی های آموزشی شده است. آموزش و پرورش زیر بنای اجتماع و آینده اجتماعی کشور است و نمی توان آنرا بصورت تصادفی اداره کرد. فراهم آوردن فرصت های مساوی برای آموزش و پرورش همه مردم ضروری است و با این زمینه است که با افزایش کارایی و بهره وری افراد رشد اقتصادی و ارتقاء مهارتها و دانشها امری ضروری تلقی خواهد شد. برنامه ریزی آموزشی برای غنای فرهنگی و اعتلای کیفیت زندگی لازم است بقاء رشد و کمال انسانی و اجتماعی به آموزش پرورش و برنامه

آموزشی آن متکی است. امری حیاتی است. از طرفی برنامه ریزی متضمن داشتن هدف، بسیج نیروها، هماهنگی فعالیتهای و افزایش باز دهی و سرمایه بوده و نداشتن آن موجب نابسامانی و از هم گسیختگی امور و اتلاف نیروی کار، بودجه و زمان خواهد بود. از اینرو است که برنامه ریزی آموزشی اهمیت مضاعف یافته و امر حیاتی را در رشد و تداوم توسعه دارد. آموزش و پرورش مسئول و پاسخگو باید بتواند با الگوی برنامه ریزی مناسب در مقابل نیروهای فشار مخاطبین متعدد خود، تاب آوری کند و نسبت به تعدیل خواسته های آنان و دست یافتن به اهداف، در موقعیت جدید جهان تلاش کنند. زانگ و همکاران (۲۰۰۰)

برنامه ریزی جهت ارتقای کیفیت را مولفه های کیفیت آموزش و یادگیری می دانند ( طالبی ۱۳۹۲ ). اگر ما همچنان

به گسترش شرایط فعلی ادامه دهیم در واقع مشکلات را بیشتر توسعه می دهیم. لذا زمان آن فرا رسیده که صاحب نظران و اندیشمندان به یک خیر مشترک در زمینه کیفیت برسند و این توافق مشترک پیش نیاز اصلی یک برنامه ریزی مطلوب برای کیفیت است. یک برنامه ریزی مطلوب در زمینه کیفیت بخشی باید بتواند در دل خود ابزار و روش های مورد نیاز برای چگونگی ارزیابی از کیفیت برنامه های آموزشی، تغییرات لازم جهت بهبود کیفیت آموزش و چگونگی انعکاس این تغییرات در برنامه ریزی های آموزشی را داشته باشد. به اعتقاد نگارنده سند تحول آموزش و پرورش به مقدار زیادی توانسته به سؤال دوم پاسخ دهد ولی برنامه ریزی آموزشی کشور برای پاسخگویی به دو سؤال دیگر یعنی چگونگی اعمال این تغییرات و ارزیابی از کیفیت برنامه ها ابزار یا روش پیش برنده ای را ارائه نمی دهد. در واقع رویکردهای اساسی تغییر ( رویکردهای رفتاری - ساختاری و تکنولوژی ) باهم هماهنگ نیستند.

## منابع

کافمن، ر؛ هرمن، ج. برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی. ترجمه، مشایخ، ف، بازرگان، ع. چاپ اول، انتشارات مدرسه، ۱۳۷۴.

برگ فرهنگ، شماره ( آموزش و جهانی شدن ) . شکوری، ع ۲۱ ، ۱۳۸۹.

«ارزیابی نظام موجود کیفیت آموزش و عوامل موثر بر آن در مقاطع تحصیلی مختلف از دیدگاه دانشجویان ». آقای، م؛ آقای، ا؛ فضلی، ص فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، شماره ۲ ، ۱۳۹۰. محمدی، علی ( ۱۳۸۵ ). سازمان و مدیریت. تهران، هادیان .

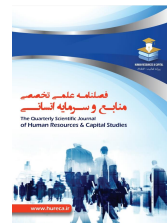
برایسون ریچارد، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای عمومی و غیر انتفاعی ترجمه دکتر مهدی خادمی و قربان ادبی، انتشارات آریانا، چاپ دوم تهران ۱۳۹۰

مبانی برنامه ریزی آموزشی، فیوضات، یحیی. تهران، انتشارات ویرایش (۱۳۷۵) توکلی، عبدالله ( ۱۳۸۵ ). اصول و مبانی مدیریت. قم، زمزم هدایت .

اصول اساسی برنامه ریزی درسی و آموزشی / رالف. و. تابلر: ترجمه علی تقیپور ظهیر. (تهران)؛ چاپ اول، آگاه ۱۳۷۶

فرآیند برنامه ریزی آموزشی ، گروه مشاوران یونسکو ، ترجمه فریده مشایخ ، انتشارات مدرسه ۱۳۷۵

سمیعی زفرقندی، مرتضی ( ۱۳۹۵ ). نوآوری در برنامه ریزی آموزشی مدار و سازمان ها، تهران: انتشارات آوای نور



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

مطالعه مدیریت برنامه ریزی آموزشی و ارتباط آن باتوانمندی کارکنان  
کدمقاله: HRC-2205-1037

محسن پور، بهرام (۱۳۸۳) مبانی برنامه ریزی آموزشی، تهران: انتشارات سمت.

کشاورز، علی ۱۳۹۲. اهمیت برنامه ریزی در سیستم آموزشی <http://planning22.blogfa.com>

حسینی، سید قربان . ۱۳۹۰. برنامه ریزی و برنامه ریزی آموزشی. <http://hosseinipooyesh.persianblog.ir>

حافظ نیا، محمدرضا، ۱۳۸۸، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ شانزدهم، تهران، انتشارات سمت

فقیهی، ابوالحسن و موسوی کاشی، زهره، مدل سنجش بهره وری (اثربخشی و کارایی) در بخش خدمات دولتی ایران، مجله

مدیریت

دولتی، دوره دوم، شماره چهارم، بهار و تابستان ۱۳۸۹، ۱۲۶ - ۱۰۷

نجمی نیا، رضا، صالحی، محمدرضا، بررسی تاثیر سرمایه فکری در ایجاد مزیت رقابتی شرکتهای بیمه استان اصفهان،

چهارمین کنفرانس

بین المللی بازاریابی خدمات بانکی در مرکز همایش های بین المللی صدا و سیما، مهر ۱۳۹۱

## 1. Evaluation of Citizen–Student Cooperative Urban Planning and Design

Experience in Higher Education, by Jooseok Oh and Minho Seo , Received: 19 July 2021 / Revised: 9 January 2022 / Accepted: 24 January 2022 / Published: 11 February 2022

## 2. A Framework for Standardizing Emergency Nursing Education and Training

Across a Regional Health Care System: Programming, Planning, and Development via International Collaboration, Author links open overlay

panel Shelley Calder DNP, RN, CEN Bettina Tomczyk RN Meaghan

Elizabeth Cussen MA, EdD Gitte Juul Hansen RN Tom

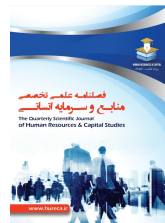
Jimmy Hansen RN Jette Jensen RN Poul Mossin RN Bettina Andersen RN Christina

Orsted Rasmussen RN Peter Schliemann MA (Region Zealand, Denmark, Boston,

MA) Journal of Emergency Nursing , Volume 48, Issue 1, January 2022, Pages 104-

116

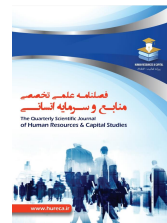




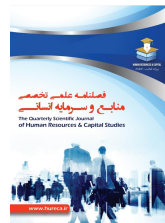
فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

عنوان مقاله : مطالعه مدیریت برنامه ریزی آموزشی و ارتباط آن باتوانمندی کارکنان  
کدمقاله: HRC-2205-1037

3. Management Concept of Islamic Higher Education and The Challenge in Global Era Ahmad Bahrowi Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara ,Bahrowi, A. (2022). Management Concept of Islamic Higher Education and The Challenge in Global Era. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, 14(1), 35-48. <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v14i1.1131>
4. Planning in geography education A conversation between university-based tutors and school-based mentors in Initial Teacher Education By Faizaan Ahmed, Lauren Hammond, Sara-Anne Nichols, Steve Puttick, Amy Searle Book Mentoring Geography Teachers in the Secondary School Edition 1st Edition , First Published 2022, Imprint Routledge, Pages 17 , eBook ISBN 9781003157120
5. Bongaarts, J. (2010). The causes of educational differences in fertility in Sub-Saharan Africa. *Vienna Yearbook of Population Research*, 8, 31–50. <https://www.jstor.org/stable/23025509>. <https://doi.org/10.1553/populationyearbook2010s31> [Crossref], [Google Scholar]
6. Bongaarts, J. (2017). Africa's unique fertility transition. *Population and Development Review*, 43(S1), 39–58. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2016.00164.x>
7. Bongaarts, J., & O'Neill, B. C. (2018). Global warming policy: Is population left out in the cold? *Science*, 361(6403), 650–652. <https://doi.org/10.1126/science.aat8680>
8. Das, P., Husain, Z., & Ghosh, S. (2020). Fertility behaviour in linguistic zones: Revisiting the diffusion hypothesis in greater Bengal. *Asian Population Studies*, 16(1), 34–60. <https://doi.org/10.1080/17441730.2019.1706300>
9. Khuda, B. E., Haque, M. R., Hasan, M. S., Alam, N., & Barkat, S. (2018). Fertility preferences in Bangladesh. In S. Giettel-Basten, J. Casterline, & M. K. Choe (Eds.), *Family Demography in Asia: A comparative analysis of fertility*



- preferences* (pp. 30–51). Edward 10.Elgar Publishing Limited. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781785363542/9781785363542.00008.xml>. Accessed 28 November 2019.
11. Why do kitchen workers not practice what they learn about food safety?  
Author links open overlay panel Rayane Stephanie Gomes De Freitas  
Elke Stedefeldt  
Food Research International. Volume 155, May 2022, 111114
12. How Classroom Teachers Can Help Students Learn and Teach Them How to Learn  
Kenneth A. Kiewra ,Pages 71-80 | Published online: 24 Jun 2010
13. University as a Site to Learn Citizenship from the Perspectives of Students in the UK by Jinyu Yang and Gary Kinchin, Academic Editors: Karmen Erjavec, Marija Klopčič and Abele Kuipers ,Sustainability 2022, 14(3), 1939; <https://doi.org/10.3390/su14031939>
14. STRATEGIC PLANNING OF RELIGION-, PHILOSOPHY-, PSYCHOLOGY- AND SOCIOLOGY BASED EDUCATION Iwan Asmadi<sup>1</sup> ,Revita Yanuarsari ,Arum Maslachah ,Nandang Koswara , Faiz Karim Fatkhullah
15. American Journal of Multidisciplinary Research & Development (AJMRD) Volume 04, Issue 01 (January - 2022), PP 23-29 ISSN: 2360-821X  
[www.ajmrd.com](http://www.ajmrd.com) Multidisciplinary Journal [www.ajmrd.com](http://www.ajmrd.com) Page | 23 Research Paper Open Access
16. Orchestration of Learning Environments in the Digital World pp 57–80 Cite as Characterizing Personal Educational Goals: Inter-rater Agreement on a Tagset Reveals Domain-Specific Limitations of the External Perspective .Felix Weber & Tobias Thelen ,2022 Chapter :First Online: 01 January 2022 .Part of the Cognition and Exploratory Learning in the Digital Age book series (CELDA)



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

عنوان مقاله : مطالعه مدیریت برنامه ریزی آموزشی و ارتباط آن باتوانمندی کارکنان  
کدمقاله: HRC-2205-1037

- 
17. hn, H., Clermont, M., Dyckhoff, H., & Höfer-Diehl, Y. (2012).  
Entscheidungsanalytische Strukturierung fundamentaler Studienziele. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82(11), 1229–1257. <https://doi.org/10.1007/s11573-012-0625-5>
18. Camisón, César. And Villar-López, Ana. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*. 40 (2011). 1294–1304
19. Hazen, Benjamin and Terry Anthony. (2012). Toward creating competitive advantage with logistics information technology. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 42. No. 1. 8-35