



## “اثر بخشی آموزشی”

مصاحبه شونده: دکتر یحیی رمضانی (مدیر مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری استان البرز)  
مصاحبه گر: علی مهدی



## مقدمه

این شماره از فصلنامه آموزش مدیریت دولتی، به موضوع آموزش و یادگیری الکترونیکی پرداخته است و این موضوع را از ابعاد و زوایای تخصصی در قالب مصاحبه مورد بررسی و کنکاش قرار داده است. از این رو، در این بخش از فصلنامه با یکی از صاحب نظران و دست‌اندرکاران مقوله اثربخشی آموزش کارکنان در حوزه اجرایی پرداخته است.

## شرح مصاحبه

**۱. سوال آغازین را با بیان مهم‌ترین شیوه‌ها و روش‌های آموزش کارکنان دولت آغاز می‌کنیم. لطفا در خصوص روش‌های مرسوم آموزش کارکنان دولت که به صورت عینی در دستگاه متبوع حضرتعالی (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان البرز)، مورد استفاده قرار می‌گیرد، برای خوانندگان این شماره، توضیح بفرمایید.**

عرض سلام و ادب و احترام خدمت همکاران عزیز و خصوصا جنابعالی آقای دکتر مهدی دارم که زمینه این مصاحبه را فراهم آوردید؛ بخصوص همکاران عزیز اعضا هیئت تحریریه فصلنامه. بگذارید فرمایش حضرت علی (ع) در خصوص اهمیت آموزش که خود گویای تعریف جامعی از رسالت آموزش و ارتقاء سطح دانش است، آغاز کلام بنده باشد. حضرت می‌فرمایند "آن که به سطح فهم برسد، می‌تواند تمام حقایق را بشکافد و آن که به سطح درک برسد، می‌تواند تمام سرچشمه‌های قوانین و معادلات خلقت را به دست آورد." پرواضح است که متعاقب شناخت کافی و همه جانبه از قابلیت‌ها

و پتانسیل‌های نیروی انسانی در سازمان‌ها، پرداختن به امر توانمندسازی آنها ضروری خواهد بود. توانمندسازی به معنای جامع آن باید به نحوی طراحی، برنامه‌ریزی و اجرا شود که نیروی انسانی را قادر به ایفای نقش واقعی خود در سازمان متبوع سازد. یکی از مهم‌ترین راه‌های توانمندسازی، آموزش و پژوهش است.

پس از احیای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی البرز در تاریخ ۱۳۹۴/۰۳/۲۰ آغاز به کار نمود تا با شرح وظایف مصوب خویش در استان فعالیت نماید.

در کل شرح وظایف این مرکز بدین شرح می‌باشد:  
- اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های آموزشی کارکنان دولت در سطح استان براساس سیاست‌های اعلام شده.  
- مطالعه و بررسی نیازهای آموزشی خاص استان و پیشنهاد جهت تصویب و اجرای آنها  
- همکاری با مرکز آموزش مدیریت دولتی کشور.

- مطالعه و بررسی به منظور شناسایی نیازهای پژوهشی خاص استان  
- تلاش در جهت جلب همکاری صاحب نظران و اندیشمندان علمی در سطح استان و کشور.

- ارائه نتایج پژوهش‌های انجام شده به سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها و کشور و سایر مؤسسات یا سازمان‌های متقاضی به منظور استفاده از نتایج پژوهش‌ها.  
- نظارت بر حسن اجرای کلیه برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی که در سطح استان در حال اجرا می‌باشد.





آموزشی و علمی کشور از جمله نظام مهندسی ساختمان، جهاد دانشگاهی و... گام موثری در توانمندسازی، تحول فکری و ارتقاء سطح دانش نیروی انسانی استان برداشته باشد.

### ۳. مهم‌ترین تفاوت‌های موجود در یادگیری و آموزش الکترونیک با یادگیری و آموزش مرسوم و سنتی را در چه مواردی می‌دانید؟ لطفاً در خصوص فلسفه وجودی و اهمیت یادگیری و آموزش الکترونیک از ابعاد منفی و مثبت، توضیح مبسوط عنایت فرمایید؟

در نتیجه افزایش درجه پیچیدگی‌ها و توسعه روزافزون تخصص‌ها در قرن اخیر و همچنین، با توجه به اینکه آموزش‌های سنتی به سبب هزینه‌بر، زمان‌بر و تجویزی بودن، کم‌کردن خلاقیت و تمرکز غلط بر آموزش به جای نتایج، مورد انتقاد قرار گرفته است. این نوع آموزش‌ها برای رفع نیازهای کارکنان و اداره امور پیچیده در سازمان‌ها کافی نیست. در عوض یادگیری الکترونیکی با داشتن ویژگی‌هایی، همچون: افزایش کیفیت یادگیری، سهولت دسترسی به حجم بالایی از اطلاعات و کاهش هزینه‌های آموزشی در حال جایگزین شدن با شیوه‌های آموزش سنتی است. ناگفته نماند در پاره‌ای آموزش‌ها از جمله کارگاه‌های با ماهیت عملیاتی و اجرائی مثل آموزش صنایع، کشاورزی و... شاید تلفیقی از هر دو شیوه آموزش در غالب یادگیری ترکیبی، ادغام یادگیری الکترونیکی و یادگیری چهره به چهره تصمیمی اندیشمندانه باشد.

### ۴. جهان به‌ویژه در حوزه آموزش کارکنان، چه خط سیر تکمیلی در حوزه اهمیت به آموزش الکترونیک گذرانده است؟ به عبارت دیگر سیر تطور شناخت، توسعه و بالندگی آموزش و یادگیری الکترونیک در دنیا به‌ویژه در کشورهای پیشرو آموزش و یادگیری الکترونیک، چگونه بوده است؟

آموزش از راه دور در سال‌های نه چندان دور مطرح شد. ابتدا آموزش به صورت مکاتبه‌ای بود و تنها راه ارتباط استفاده از نامه بود. با پیشرفت تکنولوژی و از همه مهم‌تر ارزان‌تر شدن هزینه استفاده از تکنولوژی، استفاده از ابزارهای جدیدتر برای انتقال دانش مطرح شد. با به وجود آمدن و گسترش اینترنت، این پدیده جدی‌تر دنبال شد و ابزارها و روش‌ها و استانداردهایی برای آموزش الکترونیک مطرح شد و هر روز اصلاحات جدیدتری در این زمینه انجام می‌شود. با گسترده شدن فناوری اطلاعات و نفوذ وسایل ارتباط از راه دور به عمق جامعه، ابزارها و روش‌های آموزش نیز دچار تحول شدند. تحول این ابزارها و روش‌ها در جهتی است که هر فرد در هر زمان و هر مکان بتواند با امکانات خود و در بازه زمانی که خود مشخص می‌کند مشغول یادگیری

در همین راستا گروه آموزش و توانمندسازی این مرکز با بهره‌گیری از همکاران متعهد و باتجربه حیطه آموزش کارکنان دولت، علاوه بر سیاست‌گذاری و اجرای دوره‌های آموزشی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان، نسبت به نیازسنجی آموزشی مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان، برنامه‌ریزی، برگزاری، صدور گواهی‌نامه، ارزشیابی، سنجش و اعلام اثربخشی و نظارت بر تمامی مراحل و سطوح آن اقدام می‌نماید. این گروه علاوه بر اجرای دوره‌های آموزشی، برخی از دوره‌ها را به مراکز مجاز آموزش و آزمون غیردولتی و اسپاری نموده و در ضمن به‌صورت اختصاصی برای دستگاه‌های متقاضی آموزش نیز دوره‌هایی را برنامه‌ریزی و برگزار می‌نماید.

### ۲. آموزش در طول سالیان گذشته، با تأکید بر آموزش کارکنان در دستگاه‌های اجرایی به‌ویژه از منظر تغییر ماهیت یادگیری و یادگیرندگان، چه تفاوت‌هایی کرده است؟ آیا در طول دهه گذشته، تغییراتی در شیوه، فلسفه، اهداف و چشم‌اندازهای آموزشی کارکنان که زمینه‌ساز بسیار مهم توانمندسازی ایشان در مسائل اداری و سازمانی است، بوجود آمده است؟

بررسی‌های انجام شده در سال‌های اخیر در حوزه آموزش و پژوهش حاکی از آن است که آموزش و پژوهش غیرکاربردی و غیر هدفمند، نتوانسته است در توانمندسازی کارکنان تأثیر چشمگیری داشته باشد. شاید یکی از علل آن، صرف‌نظر از امر پژوهش، موضوعات تکراری و از طرف دیگر شیوه‌ها و روش‌های آموزش سنتی باشد. خوشبختانه سازمان‌های مسئول در این زمینه، با ابلاغ سیاست‌های راهبردی که خاصه در طی مدت مدیریت سرکار خانم دکتر احمدی‌پور ریاست محترم مرکز آموزش مدیریت دولتی کشور تلاش وافر نمودند تا موضوعات و دوره‌های آموزشی را به سمت و سوی دوره‌های کاربردی و هدفمند هدایت نمایند. در این مسیر دفاتر آموزش و پژوهش استان‌ها نیز می‌توانند به تبعیت از این سیاست‌ها و برنامه‌ها مروج و مجری آن باشند. لذا در این راستا دفتر آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان البرز همواره در تلاش بوده است تا با بررسی و آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی موجود، رویکرد نوینی را در حوزه آموزش اتخاذ نماید و با توجه ویژه به حوزه پژوهشی و نیز تمرکز بر پژوهش‌های کاربردی که پشتیبان نظام آموزش کارکنان دولت می‌باشد، اصلاحات لازم را در مبانی، محتوا و اجرای دوره‌های آموزشی به وجود آورد. لذا امید است این مرکز با مشورت از معاونت‌های سازمان و دستگاه‌های اجرائی سطح استان در نیازسنجی برگزاری دوره‌ها، با تشکیل کلاس‌های تخصصی (تئوریک و کارگاهی) از طریق مراکز معتبر

### تفاسیر از دیدگاه شما چیست؟

صریح باید گفت خیر: همانگونه که می‌دانید آموزش الکترونیکی در عصر جهانی شدن مستلزم زیرساخت‌های فراوانی است که عبارت است از:

توسعه‌ی مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در تمام سطوح جامعه برای عموم مردم، ترغیب و ترویج پژوهش‌های آموزشی در زمینه‌ی فناوری اطلاعات، گسترش کمی و کیفی تولید نرم‌افزارهای آموزشی، تجهیز مراکز به رایانه و دسترسی به شبکه‌های جهانی، توسعه‌ی مراکز آموزش مهارت‌های اطلاعات و ارتباطات، تقویت زیرساخت‌های شبکه اینترنت در کشور، گسترش سطح دسترسی عموم به رایانه و شبکه جهانی، توسعه فرهنگ استفاده از فناوری اطلاعات در امور روزمره و...

علی‌ایحال همان‌طور که پیش از این اشاره گردید، شاید در حال حاضر توقعات فعالان این عرصه به طور کامل محقق نشده باشد. لیکن خوشبختانه مقامات مسئول حوزه ذیربط با به کارگیری تجربیات گذشته در حال تلاش مضاعف در بهبود شرایط فعلی هستند.

### ۷. مهمترین چالش‌های موجود کنونی به‌ویژه در نظام اداری و آموزش کارکنان دولت را با علم به اهمیت و لزوم توسعه این امر در کشور، شامل چه مواردی می‌دانید؟

با توجه به اینکه نظام آموزشی مدرن کیفی، تحقیقی، نامحدود و متنوع است، وظیفه فراگیران در این نظام مدیریت اطلاعات و تولید دانش است. در نتیجه به‌نظر می‌رسد در نهادهای سازمانی به جهت نوع رفتار، سن مخاطبان، سبک روابط، رشد فناوریانه و... با مشکلات متعددی مواجه هستند که شناسایی و ارائه راه‌کار مناسب جهت از بین بردن این مشکلات لازم و ضروری به‌نظر می‌رسد. از جمله این مشکلات عبارت است از: کمبود جایگاه مناسب برای آموزش الکترونیک در سازمان‌ها و مؤسسات، مشکلات مربوط به پایین بودن سواد اطلاعاتی کارکنان مؤسسات و سازمان‌ها، مشکلات مربوط به سیستم مدیریت آموزش و یادگیری سازمان و اصلی‌ترین مشکل فقدان ردیف و اعتبار آموزشی در بودجه‌های سالانه دستگاه‌های اجرایی.

### ۸. در شرایط کنونی به‌ویژه موضوع درگیری تمام ارکان و ساختارهای آموزشی کشور در تمام حوزه‌ها با بیماری کووید ۱۹، موضوع آموزش و یادگیری الکترونیک چه کمکی به پیشبرد اهداف توانمندسازی و بالندگی کارکنان و توسعه سازمانی خواهد نمود؟

خوب خیلی ساده! چنانچه پیش از این دوره‌های آموزشی برخط

شود. در مورد دامنه آموزش الکترونیک و محیط‌هایی که این شیوه آموزش در آنها مطرح می‌شود، همچنین ابزارها و نحوه ارائه آن باید گفت که آموزش الکترونیک دامنه گسترده‌ای دارد و بسته به نوع استفاده و امکانات به چند دسته تقسیم می‌شود. از جمله آموزش بر پایه وب، آموزش مبتنی بر کامپیوتر، آموزش از طریق تلفن همراه و...

خلاصه اینکه پیشرفت‌های سریع در سال‌های اخیر در حوزه رایانه و سایر تکنولوژی‌های دیجیتال، مانند اینترنت، موجب علاقه روزافزون به این وسایل رسانه‌ای و استفاده از آن‌ها برای مقاصد آموزشی شده است. از این رو، در سال‌های اخیر، آموزش الکترونیکی از رشد چشمگیری برخوردار بوده است. البته دوره همه‌گیری کرونا آزمون موثری در سنجش اثربخشی این دوره‌ها و موفقیت مراکز آموزشی در انتقال آموزش از شیوه چهره به چهره به شیوه‌های الکترونیکی بوده است.

### ۵. با توجه به سوال فوق، جایگاه توجه و توسعه این مهم یعنی آموزش و یادگیری الکترونیکی در کشور را با علم به انعطاف‌پذیری رویکردهای آموزش فراگیران با استفاده از پتانسیل‌های فناوری موجود چگونه می‌دانید؟

روند رو به رشد آموزش الکترونیکی در ایران نشان از توجه و استقبال متقاضیان تحصیل در سطوح مختلف دارد. علیرغم پیشرفت‌هایی که در مدت اخیر رخ داده است و توسعه مراکز آموزش الکترونیکی در مراکز متعددی مانند دانشگاه‌ها، آموزش و پرورش، صنایع و نهادهای فرهنگی؛ لیکن شرایط موجود، توقعات و انتظارات متقاضیان را برآورده نساخته و همچنین از نظر آموزش الکترونیکی برای ایران جایگاه مناسبی را در مقایسه با سایر کشورها، ایجاد نکرده است.

علی‌ایحال می‌توان با راهکارهایی چون تعهد به تغییر روش‌ها و شیوه‌های یاددهی و پذیرش روش‌های جدید، مهارت و توانایی طراحی و اجرای درس‌های برخط و مجازی، کلاس درس الکترونیکی همچون اجتماع پژوهش‌گران و تبادل دانش، یادگیری تعاملی در محیط الکترونیکی، تأکید بر یادگیری جمعی الکترونیکی، توجه به یادگیری بدون محدودیت الکترونیکی (زمان، مکان، سرعت و سبک یادگیری)، افزایش پویایی اجتماعی در کلاس‌های الکترونیکی نسبت به کلاس‌های سنتی و... گام‌های موثری در ارتقاء این شیوه آموزشی برداشت.

### ۶. آیا اساساً از دیدگاه شما، بستر و زیرساخت‌های موجود کشور از ابعاد مختلف، زمینه‌های توسعه و سازمان‌دهی آموزش و یادگیری الکترونیکی را فراهم آورده است؟ عوامل مهم موفقیت محیط‌های یادگیری الکترونیکی در آموزش کارکنان دولت با این

**الکترونیکی، با توجه به حوزه تخصصی خود در مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری استان البرز جهت توسعه و برنامه‌ریزی آموزش و یادگیری الکترونیکی را بیان نماید.**

علاوه بر اجرای صحیح و منطقی و درست دستورالعمل‌های ابلاغی و انجام شرح وظایف مرکز، همانطور که پیش از این اشاره شد، رویکرد آموزش ترکیبی در بسیاری از دوره‌ها می‌تواند پوشش‌دهنده معضلات و کاستی‌های هر یک از دو روش آموزش سنتی و الکترونیکی باشد. از این رو مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری استان البرز تلاش خواهد داشت علاوه بر گسترش آموزش الکترونیکی در حوزه‌های مختلف علوم نسبت به توسعه آموزش ترکیبی، گام‌های موثری بردارد.

انجام نشده بود مطمئناً در زمان بحران با فقدان بسترهای مناسب آن، با مصائب بیشتری در حوزه آموزش مواجه می‌شدیم. کما اینکه طی یک سال اخیر با تجربه برگزاری دوره‌ها و اجتماعات به صورت آنلاین که شاید برترین آنها در همین دوران سرکارخانم دکتر احمدی‌پور در سطح ملی و فراگیر کشوری توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی برگزار گردید، به طور پیوسته شاهد بهبود زیرساخت‌ها از هر نوع آن هستیم و قطعاً دستاوردهای این تجربه موجب ارتقاء جایگاه آموزش الکترونیکی نه تنها در ایران که در سطح جهان خواهد بود.

**۹. برنامه علمی و عملی شما در مدیریت راهبردی منابع آموزش**



برای آشناسازی مدیران و کارکنان با رویکرد یادگیری ترکیبی، همچنین، افزایش سواد اطلاعاتی آن‌ها در دستور کار است.

#### **۱۰. سخن پایانی**

در پایان اینکه هدف نظام آموزش بهسازی سازمان به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن زمینه‌هایی است که بر اساس آن توانایی‌های بالقوه افراد به فعل درآمده و استعدادهای آنان شکوفا گردد. این هدف از

آموزش ترکیبی در کنار بالا بردن اثربخشی آموزش، از لحاظ مسائل مالی و هزینه‌ها نیز در سازمان دارای اولویت است. قطعاً شرط لازم تحقق این مهم، ایجاد زیرساخت‌های مناسب است. بر این اساس، بهبود زیرساخت‌های مخابراتی، از قبیل: پهنای باند، شبکه وایرلس، سرعت اینترنت و تجهیزاتی از قبیل: افزایش تعداد سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری ضروری می‌نماید. از طرفی، آماده‌سازی کارکنان برای حضور در این دوره‌ها نیز امری پراهمیت است. لذا برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب

طریق ایجاد فرصت‌های آموزشی جهت کارکنان تحقق می‌یابد. آموزش کارکنان فرآیندی است که انطباق و سازگاری کارکنان را با محیط متحول سازمانی و در نهایت انطباق بهتر سازمان را با محیط بیرونی فراهم می‌آورد. در نتیجه کارکنان آموزش دیده نسبت به کارکنانی که از این شاخصه بهره‌مند نیستند، به تغییرات سازمانی و همچنین تغییرات جامعه آگاهانه‌تر واکنش نشان می‌دهند و از آن‌جا که حیات و ادامه زندگی سازمان تا حدود زیادی به دانش و مهارت کارکنان آن بستگی دارد، افراد ماهرتر و آموزش‌دیده‌تر نقش مؤثرتری در کارآمدی و بهره‌وری سازمانی خواهند داشت. از طرف دیگر آموزش با افزایش میزان



ایشان در امر توسعه آموزش منابع انسانی استان خدقوت گفته و قدردان زحمات ایشان هستیم.

در اینجا به تمام همکارانم در مرکز آموزش مدیریت دولتی کشور و مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان البرز به خاطر تلاش‌های بی‌وقفه