

کارگاه‌های آموزشی روشی برای توسعه منابع انسانی «تحلیل موردی»

نوشته: دکتر عبدالرحیم نوه ابراهیم

معرفی مقاله:

مقاله حاضر به تبیین مبانی نظری و فلسفه وجودی کارگاه‌های آموزشی به عنوان یکی از عوامل توسعه نیروی انسانی متخصص پرداخته است. نویسنده در راستای تحقق این اهداف نخست تاریخچه و ضرورت تشکیل کارگاه‌ها را بر شمرده و مفاهیم مطرحه در خصوص کارگاه‌های آموزشی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. آنگاه، چگونگی تشکیل یک کارگاه آموزشی منطبق با موازین علمی را بیان نموده و در پایان به مطالعه موردی در خصوص یکی از کارگاه‌های برگزار شده پرداخته است.

این مقاله را آقای دکتر عبدالرحیم نوه ابراهیم عضو هیأت علمی و مدیر گروه مدیریت آموزش عالی در مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی نوشته‌اند که بدینوسیله از ایشان تشکر می‌گردد.

مقدمه

در نیمه اول سال ۱۳۷۱ تهیه برنامه دوم توسعه بخش آموزش عالی و تحقیقات دولتی غیرپزشکی در دستور کار وزارت فرهنگ و آموزش عالی قرار گرفت و مسؤلیت این مهم به عهده مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی گذاشته شد. ندای پرطنین استقلال دانشگاهها و موج عدم تمرکز از یک طرف، و نیاز به تهیه برنامه‌ای هماهنگ و جامع برای پنجساله دوم توسعه آموزش عالی پس از انقلاب از طرف دیگر، ضرورت مشارکت همه جانبه منابع انسانی دست اندرکار را توجیه می‌کرد. مؤسسه با این سؤال روبرو بود که مشارکت منابع انسانی، یعنی طراحان و برنامه‌ریزان و سیاستگذاران و مدیران دانشگاهی را، با توجه به اینکه برنامه‌ریزی هنوز در دانشگاههای کشور نهادی نشده بود، چگونه باید جلب نمود؟ یک پاسخ اساسی رخ می‌نمود و آن عبارت بود از ایجاد زبان مشترک از طریق آموزش و توسعه منابع انسانی. بدین ترتیب، مؤسسه آموزش دست‌اندرکاران دانشگاهی را به عنوان یک راه حل اساسی برای این امر انتخاب کرد.

مقاله حاضر، ابتدا به تاریخچه و نقش توسعه منابع انسانی در پیشبرد اهداف سازمانی، و سپس به جایگاه و مفهوم توسعه منابع انسانی و انواع برنامه‌های آموزش و توسعه می‌پردازد. و به دنبال، آن کارگاههای آموزشی را به عنوان یکی از راههای توسعه منابع انسانی تشریح می‌نماید و در پایان، به تحلیل و توصیف تجربه‌های مؤسسه در برگزاری کارگاههای آموزشی برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی می‌پردازد. مقاله با جمع‌بندی نتایج به دست آمده از برگزاری کارگاههای آموزشی و ارائه توصیه‌های کاربردی در جهت بهبود آنها به پایان می‌رسد.

تاریخچه و ضرورت

توسعه منابع انسانی موضوع جدیدی نیست، بلکه سابقه آن به قدمت پیدایش انسان می‌رسد. اگرچه در ابتدا آموزش از نوع آموزشهای رسمی امروزی نبوده است، اما می‌توان گفت که برای معاش و بقای حیات بوده است. در ایران قبل از اسلام، به ویژه در دوره هخامنشیان، سلوکیان و ساسانیان، انواع کارآموزیها برپایه استاد - شاگردی

منظور مطالعه، تحقیق و بررسی و برنامه ریزی آموزش عالی در سال ۱۳۶۹ تأسیس شد که ایجاد انگیزه برای پژوهش و تقویت نهاد برنامه ریزی در دانشگاهها از جمله وظایف اساسی مؤسسه است. نقش مؤسسه هنگامی در نهادی کردن پژوهش و برنامه ریزی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که به عنوان یک سازمان قانونی و ستادی عهده دار این وظیفه می‌شود. یکی از راههای نهادی کردن برنامه ریزی آموزشی، تربیت نیروی انسانی است که به روش آموزشهای رسمی و غیر رسمی امکان پذیر است. یکی از انواع آموزشهای غیر رسمی، آموزش به روش کارگاهی است. برگزاری کارگاههای آموزشی یکی از وظایف مندرج در اساسنامه مؤسسه در نظر گرفته شده است. هدف کلی از برگزاری کارگاههای آموزشی برنامه ریزی توسعه آموزش عالی طبق بند ۵/۱۲ اساسنامه مؤسسه عبارت است از "کمک به ارتقای دانش و مهارت مدیران و برنامه ریزان شاغل در کلیه زمینه ها در بخش آموزش عالی". بر این اساس، برگزاری کارگاههای آموزشی برنامه ریزی توسعه آموزش عالی به عنوان یکی از راههای ارتقای دانش و مهارت مدیران و برنامه ریزان دانشگاهی در نظر گرفته شد.

پس از تعیین هیأت اجرایی متشکل از رئیس مؤسسه و تعدادی از مشاوران و اعضای هیأت علمی مؤسسه و تعیین مدیر اجرایی و مدیر پشتیبانی کارگاه، اهداف جزئی کارگاه آموزشی برنامه ریزی توسعه آموزش عالی و تحقیقات دولتی (غیر پزشکی) به شرح زیر انتخاب گردید:

- آشنایی با نظام برنامه ریزی توسعه کشور و ارتباط آن با توسعه آموزش عالی منطقه و استان
 - آشنایی با اهمیت و نقش دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی استانها در توسعه استان و منطقه
 - آشنایی با تجربیات و عملکرد واحدهای برنامه ریزی
 - کسب مهارت نظری و عملی درباره مفاهیم، فرایند و روشهای برنامه ریزی توسعه نظام آموزش عالی توسط شرکت کنندگان
 - کسب آمادگی لازم برای مشارکت و همکاری در تدوین برنامه دوم توسعه دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی توسط شرکت کنندگان
 - ایجاد ارتباط و هماهنگی میان مراکز یا دفاتر برنامه ریزی و توسعه دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی با مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی
- ۲- پس از انتخاب اهداف، می‌بایست برنامه عملیاتی تهیه می‌شد. اولین قدم در راه عملیاتی کردن اهداف فوق، تعیین موضوعات مورد بحث بود. در تعیین موضوعها ابتدا باید نیازسنجی انجام می‌گرفت. در اجرای کارگاه برنامه ریزی توسعه آموزش عالی

هیچگونه بررسی از نیازهای شرکت کنندگان به عمل نیامد و یک برنامه آموزشی مشترک با توجه به اهداف خاص تهیه برنامه دوم تعیین شد. به عبارت دیگر، برنامه آموزشی به جای اینکه فردگرا باشد سازمان گرا بود.

با توجه به تجربیات تهیه برنامه اول توسعه و با توجه به اهداف تعیین شده در کارگاه برنامه ریزی توسعه، موضوعهای زیر برای بحث و بررسی در کارگاه انتخاب گردید:

- مفاهیم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی آموزش عالی

- نظام برنامه ریزی توسعه

- فرایند برنامه ریزی توسعه آموزش عالی

- پایگاه اطلاعاتی و شاخصهای آموزش عالی

- بررسی سیستمی عملکرد دانشگاه

- ارزیابی فرایند برنامه ریزی

- مروری بر تجربیات برنامه ریزی در برنامه اول

- گزارش تجربیات برنامه ریزی چند دانشگاه

- تهیه و تدوین چارچوب برنامه توسعه یک دانشگاه

۳- گام بعدی، انتخاب مدرسان بود. با توجه به روش برگزاری کارگاههای آموزشی، نمی توان ارائه کنندگان مباحث را دقیقاً "مدرس یا سخنران نامید. در سطور بعدی هنگامی که از روش کار صحبت می کنیم بانقش مدرسان بیشتر آشنا می شویم. دو ویژگی اساسی برای انتخاب مدرسان در نظر گرفته شده بود: مدرسان کارگاه می بایست از میان کسانی انتخاب می شدند که اولاً "حداقل در یک دوره آموزش به روش کارگاهی شرکت کرده باشند، و ثانیاً" در ارائه موضوع تجربه و مطالعه کافی داشته باشند. برای تحقق شرط اول، آموزش مدرسان از قبل توسط مؤسسه صورت گرفته بود. در بهار ۱۳۷۱ تعدادی از همکاران و مشاوران اعضای هیأت علمی مؤسسه در کارگاههای آموزشی روش تحقیق دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی شرکت کرده بودند و با روش آموزش کارگاهی آشنایی و آمادگی کامل به دست آورده بودند. و در مورد شرط دوم، افرادی برای ارائه مباحث برگزاری کارگاه آموزشی برنامه ریزی توسعه انتخاب شدند که در مباحث فوق تجربه عملی و نظری داشتند.

۴- تهیه مواد آموزشی مناسب و هماهنگ در رأس فعالیتها قرار گرفت. به تجربه مشاهده شده است که هنگامی که تعدادی از استادان علوم رفتاری گرد هم می آیند و بحث

در مورد مسایل مدیریت رفتار سازمانی را مطرح می‌کنند برخی از مباحث تکراری بوده و این مسأله موجب خستگی و وازدگی مستمعان می‌شود. این مسأله ریشه در گستردگی و انعطاف پذیری مباحث علوم انسانی و رفتاری دارد. برای جلوگیری از تکرار مباحث و به منظور هماهنگی محتوایی، یک کمیته کاری تشکیل و وظیفه هر یک از مدرسان برای تهیه مواد آموزشی مورد نیاز تعیین شد. مباحث می‌بایست بیشتر جنبه عملی می‌داشت تا جنبه‌های نظری معمول در مباحث علمی دانشگاهی. بنابراین مواد آموزشی باید به گونه‌ای تهیه می‌شد که امکان بحث و بررسی عملی در کارگاه را داشته باشد. هر یک از موضوعات دارای یک بحث عملیاتی و تمرین بود. دشواری کار در آن بود که کارگاه آموزشی برنامه‌ریزی توسعه اولین تجربه مدرسان بود و قصد داشتند روش برنامه‌ریزی را مانند روش تحقیق به صورت عملیاتی و در قالب کارگاه آموزشی ارائه نمایند.

در تابستان ۱۳۷۱ تعداد شش جلسه هماهنگی در محل مؤسسه تشکیل شد و مواد آموزشی تهیه شده در کمیته کاری مورد بحث و بررسی قرار گرفت و هر یک از مدرسان نسبت به نقاط قوت و ضعف مباحث سایر همکاران تبادل نظر کردند. در این مرحله، در واقع کارگاه آموزشی به صورت آزمایشی به اجرا درآمد و مدرسان بحث خود را تمرین کردند. مهم‌تر از تمرین و تسلط مدرسان به بحث خود، هماهنگی و توافق آنها نسبت به محتوا و منطق مباحث است.

جلسات هماهنگی بین مدرسان برای جلوگیری از هرگونه اختلاف نظر میان آنها بسیار مهم است.

۵- اجرای کارگاه‌های آموزشی آن هم در سطح دانشگاهی نیازمند مدیریت صحیح است. به منظور هرچه بهتر برگزار کردن کارگاه و تهیه امکانات لازم، یک نفر به عنوان مدیر خدمات و پشتیبانی انتخاب شد. تهیه مواد کمک آموزشی از قبیل کاغذ، مداد و خودکار، خط کش و حتی ماشین حساب برای شرکت کنندگان از یک طرف، و آماده کردن فضای آموزشی از طرف دیگر، مسئولیت مدیریت خدمات پشتیبانی بود. معمول است که یک کیف یا کلاسور که نام سازمان برگزارکننده و تاریخ و موضوع کارگاه یا سمینار بر آن حک شده است برای هر یک از شرکت کنندگان نیز تهیه شود. تهیه برنامه زمان بندی کارگاه (طبق پیوست ۱) و چاپ و تکثیر برنامه زمان بندی اجرای آن از جمله وظایف دیگر مدیریت پشتیبانی بود.

۶- اعتقاد مدیریت اجرایی کارگاه بر این بود که چنانچه بخواهیم برنامه‌ریزی توسعه و

اساساً " برنامه ریزی در دانشگاه امری نهادینه شود باید مدیریت دانشگاه به آن اعتقاد پیدا کند. به بیان علمی، هرگاه رهبری یک سازمان آموزشی به برنامه ریزی اعتقاد پیدا کند و در این راه از نظر منابع انسانی و مالی سرمایه گذاری نماید می توان انتظار داشت که دیگر اعضای سازمان نیز امر برنامه ریزی و پیروی از اهداف برنامه را جدی تلقی نمایند. از این رو، حساسیت موضوع ایجاب می کرد که رؤسای دانشگاهها اعضای اصلی شرکت کننده در کارگاه باشند. اضافه بر رؤسای دانشگاهها، حضور معاونان طرح و برنامه و مدیران ارشد و کارشناسان برنامه ریزی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی الزامی می نمود. در واقع انتظار می رفت اضافه بر رئیس دانشگاه، کسانی در کارگاه شرکت نمایند که در امر برنامه ریزی دانشگاه مشارکت دارند. این موضوع در دعوتنامه رسمی ارسالی برای رؤسای دانشگاهها تاکید شده بود. بنابراین، به عنوان مثال، حضور مسئول کارگزینی در یکی از کارگاهها جای تعجب بسیار داشت.

در کارگاههای آموزشی برنامه ریزی توسعه آموزش عالی جمعاً تعداد ۵۰ دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی دولتی از سراسر کشور شرکت کردند. از مجموع ۱۰۱ نفر شرکت کننده، تعداد ۲۰ نفر رارؤسای دانشگاهها، تعداد ۲ نفر مشاوران، تعداد ۳۴ نفر معاونان (اداری مالی، عمرانی، پژوهشی و آموزشی)، تعداد ۲۱ نفر را مدیران دفاتر تشکیلات و برنامه و بودجه و تعداد ۲۴ نفر را کارشناسان و اعضای دفاتر یا استاد برنامه ریزی دانشگاهها تشکیل می دادند. پراکندگی نوع مسئولیت شرکت کنندگان خود نشانه نداشتن جایگاه مشخص برنامه ریزی در دانشگاه بود. بدین معنی که در برخی دانشگاهها برنامه ریزی در حوزه معاونت آموزشی، در برخی دیگر در حوزه معاونت طرح و برنامه و در برخی دیگر در حوزه معاونت اداری - مالی متمرکز بود. رؤسای برخی از دانشگاهها موضوع را تشریفاتی قلمداد کردند و فقط در جلسه اول شرکت نمودند و برخی دیگر اساساً از حضور در کارگاه خودداری نمودند.

۷- انتخاب فضای مناسب از جمله امور مورد توجه هیأت اجرایی کارگاه بود. اولین کارگاه آموزشی برنامه ریزی توسعه آموزش عالی برای دانشگاههای شمال و شمال غرب کشور در گیلان، و دومین و سومین کارگاه در تهران برای دانشگاههای منطقه تهران و مناطق مرکزی کشور، و چهارمین کارگاه در محل دانشگاه اهواز برای دانشگاههای منطقه جنوب و جنوب شرقی برگزار شد. حضور شرکت کنندگان در کارگاه شمال و جنوب از نظم و پیوستگی بیشتری برخوردار بود. از آنجا که حضور در جلسات اختیاری و داوطلبانه است در کارگاههایی که شرکت کنندگان در نزدیکی محل کار خود باشند بهانه های مناسبی،

از قبیل تشکیل جلسات ستادی و ملاقاتهای اضطراری، برای ترک محل کارگاه و حضور نامنظم در جلسات را دارند.

انتخاب فضا و محل آموزشی مناسب از چند جهت اهمیت داشت. در تهران با توجه به اینکه شرکت کنندگان ناچار بودند در آخر وقت محل کارگاه را ترک کنند و صبح روز بعد خود را به محل کارگاه برسانند دچار مشکل ترافیک و کارهای فوریتر اداری می شدند و در نتیجه، به دلیل تأخیر حضور تعدادی از شرکت کنندگان، تشکیل جلسات به تأخیر می افتاد. تغییر محیط و آب و هوا خود موجب تنوع در محیط کار خواهد شد و شرکت کنندگان، محل تشکیل کارگاه را با محل کار متفاوت خواهند دید و از آنجا که محل کارگاه برای آنها تازگی دارد با آمادگی روحی بیشتری در محل حاضر خواهند شد. مدیر جلسات نقش ویژه ای در برقراری نظم و دعوت شرکت کنندگان به جلسه و شروع و ختم به موقع جلسات را داشت. مدیر جلسات در کارگاه‌های آموزشی از همان ابتدای کار شرط و شروط کافی برای حضور به موقع و جدی شرکت کنندگان در جلسات را می نمود. در عین حال، دوری از محل کار روزانه، راه را برای هرگونه بهانه و عدم حضور به موقع در جلسات می بندد.

۸- نگاهی به روش کاردریکی از کارگاه‌ها می اندازیم. اولین روز شروع کار بود. برای جلوگیری از اتلاف وقت و شروع به موقع کارگاه، اعضای شرکت کننده از شب قبل در محل حاضر شده بودند. ساعت ۷/۳۰ صبح در سالنی بزرگ، به تعداد شرکت کنندگان و مدرسان میز و صندلی به شکل بیضی چیده شده بود. مدرسان نیز در میان شرکت کنندگان به طور پراکنده جا گرفته بودند. اسامی هریک از افراد روی کارتی نوشته شده و روی میز جلوی هر نفر گذاشته شده بود. مدیر جلسات که در واقع هماهنگ کننده بحثها و مسئول تنظیم وقت هر مدرس بود در رأس میز بیضی شکل و در کنار مدرس و مسلط بر کلیه حضار مستقر بود. در کنار مدرس یک وایت بورد (تخته سفید) و قلم‌های مخصوص وایت بورد با رنگهای متفاوت و یک اورهد پروژکتور برای استفاده احتمالی از تعلق شفاف تدارک دیده شده بود. پس از استماع کلام... مجید و معرفی کارگاه توسط مدیر جلسه، بحث اولین مدرس حداکثر به مدت ۴۵ دقیقه و به صورت سؤال و جواب و مشارکت اعضا ارائه شد. پس از خاتمه اولین بحث، شرکت کنندگان به گروه‌های کاری ۷ نفری تقسیم شدند.

اعضای هر گروه کاری قبلاً "باهم ارتباط شغلی نزدیک نداشته و احتمالاً" برای اولین بار در کارگاه باهم آشنا می شدند. بنابراین، از هر دانشگاه یا مؤسسه فقط یک نفر یا

در صورت لزوم دونفر در هر گروه جای گرفته بودند. به عبارت دیگر، اعضای گروهها طوری انتخاب شده بودند که بتوانند با یکدیگر مباحثه نموده و از تجربیات یکدیگر استفاده نمایند. محل استقرار گروههای کاری جدا از محل اجتماع و در کنار سالن اجتماعات بود.

هریک از مدرسان سرپرستی یک گروه کاری را به عهده داشت. در گروههای کاری، سرپرستان گروهها بحث مدرس اصلی را مرور کرده و به تمرینات احتمالی مبحث ارائه شده و سؤالات اعضا گروه پاسخ دادند. هر گروه یک نماینده و سخنگو از میان اعضای خود انتخاب و نکات اساسی به ویژه پاسخ تمرینات را یادداشت می کرد.

پس از یک ساعت کارگروهی، اعضا به سالن اجتماعات مراجعت کردند و در جای اصلی خود مستقر شدند. قسمت سوم مبحث، یعنی بحث عمومی و پاسخ به سؤالات به مدت یک ساعت به طول انجامید. در حالی که همه اعضا می توانستند سؤالات و نکات مبهم مبحث ارائه شده را مطرح کنند، با هدایت مدیر جلسه، پاسخ سؤالات را سخنگویان گروههای کاری ارائه کردند و بحث و پاسخ تکمیلی را مدرس اصلی یا یکی دیگر از سرپرستان گروهها ارائه نمود و جمع بندی نهایی نظریات به عمل آمد. به این ترتیب، مبحث اول تمام شده و به امید این که شرکت کنندگان موضوع را فهمیده و پاسخ سؤالات خود را نیز گرفته باشند، مبحث دوم با همین ترتیب شروع شد.

گاه اتفاق می افتاد که در یک مبحث خاص بین مدرسان اختلاف نظر پیش می آمد و مجادله بین آنها به هنگام سخنرانی در می گرفت. این مجادله اگرچه فی نفسه مفید بود اما در یک کارگاه آموزشی که مدرسان قرار است آخرین حرفها و نظریات و استدلالها را ارائه نمایند هرگونه بحث و اختلاف نظر بین استادان، نه تنها موجب گمراهی شرکت کنندگان می شد، بلکه بدبینی آنها را نسبت به محتوا و اعتبار بحث ها بر می انگیخت.

۹- در اولین دقایق تشکیل کارگاه، یک آزمون مقدماتی از مباحثی که قرار بود در کارگاه ارائه شود بعمل آمد تا میزان اطلاع شرکت کنندگان را بسنجند. این آزمون عیناً در پایان دوره تکرار شد. هدف از این دو آزمون در واقع بررسی میزان تأثیر برنامه آموزشی کارگاه در ارتقای سطح دانش و کارایی شرکت کنندگان و اصلاحات احتمالی در روش و محتوای برنامه کارگاههای بعدی بود.

آزمونهای به عمل آمده در چهار کارگاه برنامه ریزی توسعه آموزش عالی نشان داد که در آزمون اول فقط نزدیک به ۵۰ درصد شرکت کنندگان از امتیازات مناسبی برخوردار بودند، و مابقی امتیازی کمتر از حد نصاب کسب کردند. امتیازات آزمون نهایی

به مراتب بیش از امتیازات آزمون مقدماتی بود و تمامی شرکت کنندگان بیش از ۷۵ درصد امتیازات را کسب کردند. این نتایج بدان معنی است که برنامه آموزشی کارگاه در ارتقای سطح دانش شرکت کنندگان تأثیر مثبت داشته است.

به منظور بازنگری در برنامه کارگاه و آگاهی از میزان رضایت شرکت کنندگان، درخاتمه آخرین جلسه، پرسشنامه‌ای در میان شرکت کنندگان توزیع و از آنان خواسته شد به صورت محرمانه وبدون ذکر نام و نشان و صرفاً "بایک شماره انتخابی آنرا تکمیل نمایند. یک سؤال باز نیز برای جمع بندی نظرهای ارائه شده، در پایان پرسشنامه ارزیابی نهایی منظور شده بود. نتایج ارزیابی نهایی در هر چهار کارگاه رضایت بخش بود. طبق اظهار نظر شرکت کنندگان، کارگاه آموزشی برنامه ریزی توسعه برای تمامی آنها مفید و ضروری بوده است. آنچه مورد تأکید بیشتر قرار گرفته بود فرصت کم و فشردگی حجم برنامه کارگاه بود. تعدادی از شرکت کنندگان خواستار تداوم دوره و تعدادی خواستار برگزاری این گونه دوره‌ها در شاخه‌های دیگر علمی مانند روش تحقیق، روش تدریس و مدیریت آموزشی بودند. نظرهای شرکت کنندگان، دست اندرکاران کارگاه را برای تداوم کار و ارائه کارگاههای بعدی امیدوارتر می کرد. (فهرست کامل پیشنهادات شرکت کنندگان در پیوست ۲ آمده است).

محصول نهایی کارگاه هنگامی قابل ارزیابی واقعی است که شرکت کنندگان نتایج دستاوردهای خود را در تهیه برنامه دوم به کار گیرند. در واقع، قرار بود شرکت کنندگان بلافاصله پس از بازگشت به دانشگاه محل کار خود، برنامه عملیاتی برنامه پنجساله دوم را برای دانشگاه تحت پوشش تهیه و به مؤسسه (مجری کارگاه آموزشی) ارسال دارند. برخی گزارشهای تحلیلی از عملکرد دانشگاهها، که پس از گذشت حدود یکماه از خاتمه کارگاه، به مؤسسه رسید حاکی از این واقعیت بود که کارگاه در ایجاد انگیزه و دانش و مهارت برنامه ریزی بسیار مفید بوده است. به عبارت دیگر، برخی از دانشگاهها فنون آموزش دیده را در تهیه برنامه دوم توسعه دانشگاه خود به کار گرفته بودند.

۱۰- برگزاری کارگاههای آموزشی نیاز به منابع مالی کافی دارد. تجربه کارگاه آموزشی برنامه ریزی توسعه آموزش عالی نشان داد که هزینه‌ها باید از قبل پیش بینی و خارج از روال معمول اداری و به فوریت تأمین شود. از این رو، مناسب است که حقوق دستمزد کلیه دست اندرکاران بلافاصله پس از اتمام کارگاه پرداخت شود. هزینه‌ها عبارت بودند از: حقوق و دستمزد مدرسان، هزینه اجاره محل برگزاری جلسات، هزینه استفاده از امکانات کمک آموزشی، هزینه هتل یا اقامتگاه، هزینه غذا و مواد خوراکی مانند چای و میوه و شیرینی و بالاخره هزینه ایاب و ذهاب. معمولاً تعدادی از نیروهای محلی که

نقش مهمی در ارتق و فتح امور ستادی دارند به طور غیررسمی در اجرای کارگاه به ویژه بامدیریت کارگاه همکاری می نمایند. تعیین دستمزدی مناسب برای این افراد، که گاهی کارسازتر از نیروهای رسمی هستند، باید در مجموع هزینه‌ها منظور شود.

نتایج و توصیه‌های کاربردی

هدف این مقاله ثبت تجربیات و یافته‌های علمی گذشته در قالب مطالعه موردی بود تا آیندگان با استفاده از این تجربیات گرانها و باتوجه به نقاط قوت و ضعف موجود، فعالیت‌های آموزشی را در راه توسعه منابع انسانی گسترش دهند.

توسعه منابع انسانی از اهم فعالیت‌های مدیریت سازمانی است. توسعه منابع انسانی به صور گوناگون امکان پذیر است. در انتخاب شیوه آموزش بزرگسالان و تدارک امکانات لازم دقت فراوان باید نمود. کارگاه‌های آموزشی یکی از روش‌های مناسب در راه توسعه منابع انسانی است.

کارگاه‌های آموزشی برنامه ریزی توسعه آموزش عالی نتایج مثبتی به همراه داشت. مقایسه نمرات آزمون مقدماتی و آزمون پایانی در هر دوره نشان داد که محتوای دوره تأثیر قابل توجهی در درک و شناخت شرکت کنندگان از توسعه و برنامه ریزی آموزش عالی داشته است، به طوری که میانگین نمرات آزمون پایانی بیش از ۵۰٪ بالاتر از نمرات آزمون مقدماتی بود. براساس نظرها و پیشنهادات شرکت کنندگان، محتوا، روش کار و مدیریت کارگاه برای آنها مفید و برای آشنایی با مفاهیم رشد و توسعه و روش برنامه ریزی، به ویژه در ایامی که دانشگاهها درگیر تهیه برنامه دوم توسعه بودند، بسیار ضروری بود. تعداد بسیاری از شرکت کنندگان خواستار انتقال تجربیات دانشگاهها در برنامه ریزی و همچنین تداوم برگزاری کارگاه‌های آموزشی به ویژه در زمینه‌هایی چون مدیریت، روش تحقیق و روش تدریس بودند.

هرچند که از مجموع نظرهای شرکت کنندگان در کارگاه‌های آموزشی برنامه ریزی توسعه آموزش عالی چنین استنباط می شود که کارگاه‌های مذکور در رسیدن به اهداف کوتاه مدت خود موفق بوده اند اما چند توصیه کاربردی به شرح زیر می تواند در افزایش کارایی آنها مؤثر باشد:

- ۱- شرکت کنندگان در کارگاه از قبل تعیین و میزان مهارت آنها در موضوع مورد بحث ارزیابی شود.
- ۲- اهداف کارگاه و مدت زمان برگزاری آن به اطلاع شرکت کنندگان برسد.
- ۳- حتی الامکان شرکت کنندگان با مهارت‌های مساوی انتخاب شوند.

- ۴- محتوای آموزشی کارگاه به تناسب مهارت‌ها و باتوجه به نیازسنجی دقیق تعیین و طراحی شود.
- ۵- جزوات و مواد آموزشی از قبل در اختیار شرکت کنندگان قرار گیرد.
- ۶- چنانچه محتوای برنامه آموزشی کارگاه زیاد است مدت دوره کارگاه طولانی تر و یا در دونوبت برگزار شود.
- ۷- برای برگزاری کارگاه‌های آموزشی حتی الامکان از مراکز آموزشی مجهز به امکانات کمک آموزشی و خدمات رفاهی استفاده شود.
- ۸- روش استاد-شاگردی که به عنوان یکی از عوامل مؤثر در جهت بهبود برنامه‌های کارآموزی شناخته شده است مورد تأکید قرار گیرد و به شرکت کنندگان فرصت کافی برای مشارکت در بحثها و طرح سؤالات و نظریات آنها داده شود.
- ۹- بلافاصله پس از اتمام هر دوره، گواهینامه شرکت در کارگاه برای شرکت کنندگان و مدرسان صادر شود.
- ۱۰- نتایج ارزیابی از میزان تحقق اهداف کارگاه به اطلاع شرکت کنندگان برسد.
- ۱۱- با شرکت کنندگان تماس‌های دایمی برقرار شود و مشکلات و نیازهای بعدی آنان در جهت کاربرد آموخته‌هایشان مورد شناسایی قرار گیرد و حتی الامکان به آنها پاسخ سریع و مناسب داده شود.
- ۱۲- نوآوریهای شرکت کنندگان پس از شرکت در کارگاه شناسایی و مورد تشویق قرار گیرد.
- ۱۳- استادان و طراحان کارگاه آموزشی نشست‌های دایمی داشته باشند و برنامه کارگاه خود را به طور مستمر ارزیابی نمایند.

پیوست ۱
«برنامه زمان بندی اولین کارگاه آموزشی برنامه ریزی توسعه آموزش عالی»

روزاول	
قرائت قرآن	۸/۰۰-۸/۰۵
تکمیل پرسشنامه مقدماتی و معرفی کارگاه	۸/۰۵-۸/۳۰
مفاهیم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی آموزش عالی و نقش دانشگاه در برنامه درسی توسعه	۸/۳۰-۹/۴۵
استراحت	۹/۴۵-۱۰/۰۰
کارگروهی	۱۰/۰۰-۱۱/۰۰
بحث عمومی	۱۱/۰۰-۱۲/۰۰
نماز-ناهار-استراحت	۱۲/۰۰-۱۴/۰۰
نظام برنامه ریزی توسعه	۱۴/۰۰-۱۵/۰۰
کارگروهی	۱۵/۰۰-۱۶/۰۰
استراحت	۱۶/۰۰-۱۶/۱۵
بحث عمومی	۱۶/۱۵-۱۷/۰۰
فرآیند برنامه ریزی آموزش عالی	۱۷/۰۰-۱۸/۰۰
کارگروهی	۱۸/۰۰-۱۹/۰۰
روزدوم	
قرائت قرآن	۸/۰۰-۸/۰۵
بحث عمومی	۸/۰۵-۹/۰۰
پایگاه اطلاعاتی و شاخص های آموزش عالی	۹/۰۰-۱۰/۰۰
استراحت	۱۰/۰۰-۱۰/۱۵
کارگروهی	۱۰/۱۵-۱۱/۰۰
بحث عمومی	۱۱/۰۰-۱۲/۰۰
نماز-ناهار-استراحت	۱۲/۰۰-۱۴/۰۰
بررسی سیستمی عملکرد دانشگاه	۱۴/۰۰-۱۵/۰۰
کارگروهی	۱۵/۰۰-۱۶/۰۰
استراحت	۱۶/۰۰-۱۶/۱۵
بحث عمومی	۱۶/۱۵-۱۷/۰۰
ارزیابی فرایند برنامه ریزی	۱۷/۰۰-۱۸/۰۰
روزسوم	
قرائت قرآن	۸/۰۰-۸/۰۵
کارگروهی	۸/۰۵-۹/۰۰
بحث عمومی	۹/۰۰-۱۰/۰۰
استراحت	۱۰/۰۰-۱۰/۱۵
مروری بر تجربیات برنامه ریزی در برنامه اول	۱۰/۱۵-۱۱/۰۰
گزارش تجربیات برنامه ریزی چند دانشگاه	۱۱/۰۰-۱۲/۰۰
نماز-ناهار-استراحت	۱۲/۰۰-۱۴/۰۰
تهیه و تدوین چارچوب برنامه توسعه یک دانشگاه	۱۴/۰۰-۱۵/۰۰
کارگروهی	۱۵/۰۰-۱۷/۰۰
بحث عمومی	۱۷/۰۰-۱۸/۰۰
آزمون نهایی - پایان برنامه	۱۸/۰۰-۱۹/۰۰

پیوست ۲

«نظرها و پیشنهادات شرکت کنندگان»



- کارگاه به شرکت کنندگان در دوره، دیدگاه سیستمی داد.
- کارگاه به شرکت کنندگان، اجازه تبادل نظر و تبادل اطلاعات داد.
- کارگاه در جهت هدایت دانشگاهها در برنامه ریزی مفید بود.
- زمینه تقویت فرهنگ برنامه ریزی فراهم شد.
- روش آموزش جالب و موفقیت آمیز بود.
- به مفاهیم برنامه ریزی بیشتر تاکید شود.
- به ارتباط مفاهیم با پیشرفت اقتصادی و اجتماعی تاکید شود.
- تدوین برنامه ریزی توسعه دانشگاهی با روش عملی ارائه شود.
- دوره‌های آموزشی برنامه ریزی استمرار یابد.
- دیدگاه برنامه ریزی در دانشگاه تقویت شود.
- رابطه بین برنامه ریزان دانشگاه و برنامه ریزان توسعه تقویت شود.
- زمان بسیار محدود بود.
- باید بر برنامه ریزی دانشگاهی نظارت شود.
- برنامه‌های تکمیلی تدارک دیده شود.
- درانتخاب شرکت کنندگان دقت شود.
- دوره‌های مشابه در زمینه مدیریت، روش تدریس و روش تحقیق برگزار شود
- از تجربیات همکاران دانشگاهی بیشتر استفاده شود.
- استادان هماهنگی بیشتر داشته باشند.
- کارگاه در ایام تعطیلات رسمی برگزار و امکانات لازم برای حضور خانواده شرکت کنندگان فراهم شود.
- بازدیدهایی از منطقه تدارک دیده شود.
- محل مناسب انتخاب شود.

منابع فارسی

- ۱- اساسنامه مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی
- ۲- صدیق، عیسی. تاریخ فرهنگ ایران. تهران: دانشگاه تهران، ۱۳۵۴.
- ۳- کونتز، هرولد [و دیگران] اصول مدیریت، جلد اول و دوم. ترجمه محمد علی طوسی، سید امین الله علوی، علی اکبر فرهنگی. واکبر مهدویان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰
- ۴- میرسپاسی، ناصر. مدیریت منابع انسانی - نگرشی نظام گرا، چاپ چهارم، نقش جهان. ۱۳۶۵
- ۵- هنسن، مارک. مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی. ترجمه: دکتر محمد علی نائلی، چاپ دوم. اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۶۷

منابع انگلیسی

- 1- Chin, Robert & Benne, Kenneth. General Strategies for Effective Changes in Human Systems in Bennis, K. Benne, and R. Chin, The Planning of Change, 2nd edition. New York: Holt; Richard Winston, 1969
- 2- Dick, W. and Carey, Lou. The Systematic Design of Instruction. Scott, Foresman and Company, 1985.
- 3- Guthrie, James W. & Reed, Rodney J. Educational Administration And Policy . New Jersey: Prentice Hall, 1986.
- 4- Herbert, Heneman III, et al. Personnel/Human Resource Management. Fourth Edition, Boston, MA: IRWIN, 1989.
- 5- Nadler, L. The Handbook of Human Resource Development. New York: John Wiley and Sons, 1989.
- 6- Rebores, Ronald W. Personnel Administration in Education. A- Management Approach. New Jersey: Prentice Hall, 1987
- 7- Schiffman, S.S. Instructional Systems Design: Five Views of the Field". Journal of Instructional Development, Vol 9. Number 3, 1986.