

به نام خداوند جان و خرد

مقدمه

پیوند رشد و توسعه در زمینه‌های مختلف، با توانمندی نیروی انسانی، از دیر باز امری بدیهی و ملموس بوده است. این پیوند در چند دهه گذشته به نوعی وابستگی کامل رشد و توسعه به توانمندی نیروی انسانی تبدیل شده و در شرایط حاضر، تعبیر وحدت این دو مقوله با یکدیگر امری غریب و موضوعی دور از ذهن به نظر نمی‌رسد. تحلیل‌های مختلف مبتنی بر شاخص‌های مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که به سرعت سهم نیروی انسانی تاثیرگذار بر روی رشد و توسعه رو به افزایش است. اگرچه توانمندسازی منابع انسانی به عوامل زیادی ارتباط دارد و در طی یک فرایند معنی پیدا می‌کند اما بدون شک، آموزش، رکن اصلی این فرایند می‌باشد.

دانشگاه فردوسی مشهد با آگاهی به اهمیت آموزش و بهسازی، برنامه‌های متنوعی را در دو دهه گذشته جهت منابع انسانی خود برنامه‌ریزی و اجرا نموده است و در این میان آموزش‌های کوتاه مدت محور اصلی برنامه‌های آموزش شغلی بوده است. تقویم آموزشی سال ۱۳۹۴ که مبتنی بر نیازسنجی از سازمان (استراتژی‌های دانشگاه)، واحدهای سازمان، شغل و شاغل تدوین گردیده است، به عنوان مرجع برنامه‌های آموزشی سال ۱۳۹۴، شناخته می‌شود. بدیهی است که دوره‌های آموزش شغلی خارج از تقویم، که حسب نیازسنجی به‌عمل آمده در این برنامه‌ریزی ملحوظ نشده است اما در طول سال توسط مراجع بالاسری تصمیم‌گیرنده خارجی یا تصمیم مراجع داخلی مطرح خواهد شد پس از تصویب کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه، علاوه بر تقویم آموزشی سال ۱۳۹۴ به مرحله اجرا گذاشته خواهد شد.

واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی بر این باور است که از طریق توانمندسازی و افزایش توان یادگیری منابع انسانی دانشگاه، بتواند ارتباطی منطقی بین چشم‌انداز (vision) و اهداف دانشگاه و استراتژی نیل به آن از یک سو و برنامه‌های آموزشی منابع انسانی از سوی دیگر در راستای سیاست‌های دانشگاه برقرار نماید.

واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی با پذیرش اصول "سازمان یادگیرنده" و از طریق اجرایی نمودن آن در "طرح آموزش مدیران" قائل به عملکرد مدیر به عنوان مربی (coach) است. زیرا نکته منطقی و مهم در شناخت سازمان یادگیرنده همانا تلاش همه جانبه و توجه عمیق مدیران در ارتقای یادگیری سایر اعضای سازمان می‌باشد. بدیهی است واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی جهت افزایش کارایی تقویم آموزشی و همچنین ارتقای کیفیت برنامه‌های آموزشی دانشگاه، از پیشنهادهای و نظرات همکاران محترم استقبال می‌نماید.

تقویم آموزشی چیست؟

تقویم آموزشی عبارت است از برنامه زمانی حداقل آموزش‌هایی که منابع انسانی باید در پاسخ به الزامات برنامه استراتژیک دانشگاه، نیازهای شرح وظیفه، و تقاضاهای شاغلین دریافت نمایند. این تقویم شامل تاریخ اجرای برنامه، مخاطبان یا فراگیران، مدرس یا مربی، تعداد شرکت‌کنندگان، مکان اجرا، پیش نیازهای شرکت و الزامات اجرا است.

تعریف اصطلاحات و واژگان تخصصی در تقویم آموزشی

در این تقویم پاره‌ای از واژگان کلیدی وجود دارند که به طور مکرر مورد استفاده قرار می‌گیرند. به منظور وحدت گفتاری همه افرادی که به نحوی در رابطه با طراحی و اجرای دوره‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه قرار دارند، منظور از این اصطلاحات و واژگان در جدول زیر روشن شده است.

جدول ۱ تعریف اصطلاحات و واژگان تخصصی در تقویم آموزشی

علامت اختصاری در نظام آبنام	تعریف	اصطلاح یا واژه
WS	یک دوره آموزشی فشرده است که شرکت‌کنندگان آن با یکدیگر مشغول مطالعه یا کار بر روی یک موضوع مشترک یا پروژه هستند. هدف هر کارگاه تقویت وفاق میان نقطه نظرات و دیدگاه‌های گروه کوچکی از شرکت‌کنندگان، با تاکید بر روش حل مسئله، به منظور بهبود عملکرد آنان می‌باشد.	کارگاه:
WSG	کارگاه دارای هدف ایجاد، توسعه و بهبود دانش، مهارت، و توانایی‌های سازمانی	کارگاه عمومی:
WSS	کارگاه دارای هدف ایجاد، توسعه و بهبود دانش، مهارت، و توانایی‌های شغلی	کارگاه تخصصی:
S	دوره‌ای که توسط گروهی از فراگیران خیره پیشنهاد و ارائه می‌شود	سمینار:
C	اجتماع بزرگ کارشناسان و صاحب‌نظران در یک رشته خاص و درباره یک موضوع ویژه	همایش:
I	آموزش بدو خدمت یا آموزش توجیهی که شرکت در آن برای تمام افراد تازه استخدام‌شده دانشگاه اجباری است	آموزش بدو خدمت:
CC	شناسه دوره که برای تلخیص عنوان‌های طولانی دوره‌ها، بیش از همه مورد استفاده کارشناسان واحد آموزش قرار می‌گیرد	کد دوره:
TM	اعضای هیأت رئیسه و روسای دانشکده‌ها و معاونین آن‌ها	مدیر ارشد:
MM	مدیران ستادی در معاونت‌ها و مدیران گروه در دانشکده‌ها	مدیر میانی:
DM	روسای ادارات در صف و ستاد	مدیر سرپرستی:
PT	آموزش‌های شغلی ارائه‌شده به روش مدرسی یا کلاسیک که در آن مطابق با برنامه، مربی و فراگیران در یک مکان مشخص با هدف ارائه سرفصل از پیش تعیین‌شده حضور پیدا می‌کنند.	آموزش حضوری:
SPT	مشابه آموزش‌های حضوری است با این تفاوت که لازم نیست تا فراگیران به میزان ساعت‌های تعیین‌شده برای تکمیل ارائه سرفصل درس، در یک مکان خاص یا کلاس درس حضور پیدا کنند.	آموزش نیمه‌حضوری:
ET	آموزشی است که هدف‌های خود را بدون ضرورت حضور هم‌زمان مربی - فراگیر در یک زمان و مکان خاص تعقیب می‌کند.	آموزش الکترونیکی:
VT	نوعی آموزش تحت وب یا برخط (online) است که تمام ویژگی‌های آموزش حضوری به استثنای ضرورت حضور هم‌زمان مربی - فراگیر در یک مکان خاص را دارا است.	آموزش مجازی:
SST	آموزش‌های ارائه‌شده بدون وجود مربی، آموزش خودخوان خوانده می‌شوند. در این آموزش هدف‌های درس، سرفصل‌ها، محتوا، منبع یا منابع، برنامه زمانی، و روش برگزاری آزمون مشخص شده است.	آموزش خودخوان (مطالعه شخصی):

شاخص‌ها و اولویت‌ها

این تقویم آموزشی با مراعات التزامات سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد، و با در نظر گرفتن بخشنامه ۱۸۰۳/۶۳۲۶ تاریخ ۱۳۸۵/۱/۲۰ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری بر اساس شاخص‌ها و اولویت‌های زیر تنظیم شده است:

- میانگین ساعات آموزش برای مدیران برابر با ۴۰ ساعت
- افزایش میانگین ساعات آموزش اعضای هیأت‌علمی به نسبت میانگین ۵ سال گذشته
- حداقل میانگین ساعات آموزش برای کارکنان برابر با ۶۰ ساعت
- توجه و قائل شدن اولویت به آموزش زنان
- اهمیت و برتری کیفیت برنامه‌های آموزش نسبت به کمیت آن‌ها
- مراقبت از ماندگاری یادگیری کارکنان پس از پایان دوره
- در نظر گرفتن ۲۰ درصد ذخیره ظرفیت اجرایی برای دوره‌هایی که در تقویم آموزشی لحاظ نشده است و در طول سال پس از تصویب کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی منابع انسانی لازم الاجرا می‌شوند.

طبقه‌بندی دوره‌ها

الف. طبقه‌بندی دوره بر حسب مخاطب

دوره‌ها بر حسب مخاطبان اصلی به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند:

- (۱) مدیران شامل مدیران ارشد، میانی و سرپرستی. دسته سوم از مدیران را اغلب مدیران اداره تشکیل می‌دهند.
- (۲) اعضای هیأت علمی.
- (۳) کارمندان، شامل کارشناسان در گروه‌هایی با وضعیت استخدامی رسمی قطعی، رسمی آزمایشی، پیمانی، قرارداد کار معین.

ب. طبقه‌بندی دوره بر حسب روش

بر حسب روش دوره‌ها به شش گروه تقسیم می‌شوند:

آموزش حضوری: آموزش‌های شغلی ارائه شده به روش مدرسی یا کلاسیک که در آن مطابق با برنامه، مربی و فراگیران در یک مکان مشخص با هدف ارائه سرفصل از پیش تعیین شده حضور پیدا می‌کنند. حضور فراگیران در تمام جلسه‌های تعیین شده مطابق با برنامه درسی الزامی است. این آموزش‌ها که به هر دو صورت دوره‌های کوتاه یا بلند مدت قابل طراحی و اجرا هستند معمولاً با ارزشیابی پایانی همراه است. در این ارزشیابی پس از حصول اطمینان از استاندارد بودن یادگیری فراگیران، نسبت به صدور گواهینامه شرکت اقدام می‌شود.

آموزش نیمه حضوری: این نوع آموزش‌ها شباهت زیادی با آموزش حضوری دارند با این تفاوت که لازم نیست تا فراگیران به میزان ساعات‌های تعیین شده برای تکمیل ارائه سرفصل درس، در یک مکان خاص یا کلاس درس حضور پیدا کنند. در برنامه درسی نسبت حضور فراگیران در کلاس با یادگیری از طریق روش‌های غیرحضوری مشخص شده است. هیچ استانداردی در مورد این نسبت وجود ندارد، بلکه در برنامه درسی مطابق با ویژگی‌های درس و انتظارات یادگیری، این نسبت تعیین می‌شود.

آموزش غیر حضوری: آموزشی است که هدف‌های خود را بدون ضرورت حضور هم‌زمان مربی- فراگیر در یک زمان و مکان خاص تعقیب می‌کند. به این نوع آموزش، آموزش از راه دور (Distance education) نیز گفته می‌شود.

آموزش الکترونیکی: نوعی آموزش غیر حضوری است که با واسطه یک یا چند رسانه الکترونیکی مانند رایانه، ویدیو و تلویزیون، CD، DVD، ضبط صوت و مانند این‌ها انجام می‌شود.

آموزش مجازی: نوعی آموزش تحت وب یا برخط (online) است که تمام ویژگی‌های آموزش حضوری به استثنای ضرورت حضور هم‌زمان مربی - فراگیر در یک مکان خاص را دارا است.

آموزش خودخوان (مطالعه شخصی): آموزش‌های ارائه شده بدون وجود مربی، آموزش خودخوان خواننده می‌شوند. در این آموزش که در آن هدف‌های درس، سرفصل‌ها، محتوا، منبع یا منابع، برنامه زمانی، و روش برگزاری آزمون مشخص شده است، به فراگیر این استقلال داده شده است تا با توجه به وقت، سبک یادگیری، و سایر الزامات آموزش، به هدف‌های یادگیری تحقق ببخشد. برای اطمینان از این امر، معمولاً یک امتحان پایانی در نظر گرفته می‌شود.

ج. طبقه‌بندی دوره‌ها بر حسب رویکرد

به‌طور کلی برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی در دانشگاه فردوسی مشهد بر اساس دو رویکرد زیر طراحی شده و اجرا می‌شود.

۱- آموزش و بهسازی بر اساس برنامه و مطابق با تقویم آموزش: در این رویکرد یکی از راه‌های اصلی توانمندسازی و توسعه انسانی منابع انسانی دانشگاه، طراحی اصولی برنامه‌های معتبر آموزشی و اجرای دقیق و مدبرانه آن است. این برنامه‌ها که همیشه با ارزشیابی‌های مرتبط به اندازه‌گیری سطح آموخته‌های فراگیران و یا ارزشیابی میزان اثربخش بودن برنامه همراه است، در طول سال بر اساس برنامه و مطابق با تقویم آموزش به مرحله اجرا در می‌آید.

۲- آموزش و بهسازی بر اساس مدیریت عملکرد و روش‌های غیرمستقیم بهسازی: در این رویکرد، توسعه انسانی، محور تصمیم‌گیری‌ها در تمام حوزه‌های عمل دانشگاه به‌ویژه در حوزه منابع انسانی می‌باشد. تلاش برای استقرار بنیان‌های سازمان یادگیرنده، سازماندهی بر اساس الزامات شایستگی، و توزیع جریان‌های تصمیم‌گیری در بدنه سازمان، از اصلی‌ترین اقدامات نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی در این رویکرد است.

چنان‌که روشن است چون طبقه‌بندی دوره‌ها بر حسب مخاطب و بر حسب روش در قالب برنامه‌های طراحی شده وجود دارد، در تقویم آموزشی، برنامه‌ها بر اساس دو رویکرد ذکر شده در طبقه‌بندی "ج" ارائه شده‌اند.

نیازهای تشخیص داده شده منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد به آموزش

بر اساس آنچه در آیین‌نامه اجرایی نیازسنجی آموزشی منابع انسانی دانشگاه در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی به تصویب رسید، در سه سطح نیازسنجی، نیازهای آموزش برای سه گروه مدیران، اعضای هیئت‌علمی و کارکنان، به قرار زیر مشخص شد.

۱) مدیران

نیازهای آموزشی مدیران دانشگاه در سه سطح نیازسنجی به شرح زیر تعیین گردید.

۱-۱: نیازهای آموزشی مدیران دانشگاه بر اساس دیدگاه استراتژی

این دسته از نیازها در جدول ۱ مشخص شده‌اند.

جدول ۱ نیازهای آموزشی مدیران دانشگاه بر اساس تحلیل استراتژی

ردیف	عنوان	اولویت	مخاطبان	توضیح	مدرس
۱	مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک	۱			دکتر رحیم‌نیا
۲	مبانی حل مسئله	۲			دکتر خوراکیان
۳	مدیریت منابع انسانی	۳			دکتر مرتضوی

۲-۱: نیازهای آموزشی مدیران دانشگاه بر اساس دیدگاه شاغل

این دسته از نیازها در جدول ۲ مشخص شده‌اند.

جدول ۲ نیازهای آموزشی مدیران دانشگاه بر اساس تحلیل شغل

ردیف	عنوان	اولویت	مخاطبان	توضیح	مدرس
۱	ارزشیابی عملکرد کارکنان	۱			دکتر آهنچیان
۲	آینده‌نگاری سازمانی	۲			دکتر رحیم‌نیا
۳	کارآفرینی سازمانی	۳			مهندس بهرامی‌زاده
۴	مدیریت منابع انسانی	۴			دکتر فراچی
۵	مساله‌یابی و تصمیم‌گیری	۵			دکتر فراچی
۶	آشنایی با قوانین و مقررات مورد نیاز	۶			

