

مربی حرفه‌ای
راهنمای جامع طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی
رابرت وون ۲۰۰۵

تألیف: رابرت وون

مترجمین:

دکتر محمد حسن برداعت‌چی

دکتر عباس رمضانی



علم استغن

۱۳۹۵

سرشناسه	:	پرداختچی، محمد حسن، ۱۳۲۴ -
عنوان و نام پدیدآور	:	مربی حرفهای راهنمای جامع طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی رابرت وون / نویسنده رابرت وون.
مشخصات نشر	:	تهران: علم استادان، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۳۵۴ ص.: جدول، نمودار.
شابک	:	978-600-6296-40-1
وضعیت فهرست نویسی	:	قیفا
یادداشت	:	کتابنامه.
موضوع	:	آموزش حین خدمت
موضوع	:	یادگیری سازمانی
موضوع	:	کارکنان -- توانمندسازی
شماره افزوده	:	رمضانی، عباس، ۱۳۶۲ -
بندی بنگره	:	HF۵۵۴۹ / ۵ / آ۸ع۹۱۳۹۴
رده دی دیویی	:	۶۵۸ / ۳۱۲۴
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۱۴۹۸۶۹

این اثر مشمول قانون حمایت از مؤلفان و مصنفان هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (نشر) یا پخش یا عرضه کند مورد پیگیری قانونی قرار خواهد داشت.

۷. بی حرفهای

راهنمای جامع طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی

تألیف: رابرت وین

مترجم: دکتر محمد حسن پرداختچی / دکتر عباس رضانی

ناشر: علم استادان	نویسنده: جان اول
صفحه آرای: مؤسسه مهراد	سرچ: جان اول، هشت ۹۵
طرح جلد: مؤسسه مهراد	چاپ و حاقم: مؤسسه مهراد
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه	قیمت: ۱۰۰۰۰ ریال
تعداد صفحات: ۳۵۴	شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۹۶-۴۰-۱

دفتر انتشارات: میدان انقلاب - خیابان انقلاب - نبش خیابان ۱۲ فروردین - پلاک ۱۳۱۴
تلفن: ۰۹۱۲-۱۳۲۶۷۷۲-۶۶۴۱۸۴۹۳

ساختمان ولی عصر - طبقه اول - واحد ۲
مرکز پخش: خیابان کارگر جنوبی ابتدای خیابان روانمهر - پلاک ۱۴۵ - واحد ۲ -
تلفن: ۶۶۹۸۹۰۷۴-۶۶۹۸۹۲۰۷

نشر و پخش ارسطو

کتابفروشی عصر دانش: ۶۶۴۹۳۷۰۱

فروشگاه سیمای دانش: ۶۶۴۶۰۵۴۵

انتشارات آذر: ۶۶۴۶۵۸۳۰

پیشگفتار

در دنیای امروز که از مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، سرمایه فکری، سرمایه انسانی، کارگزاران دانش و امثالهم صحبت می شود، آموزش و بهسازی منابع انسانی در واقع به یک حرفه و یا به عبارتی به یک صنعت استراتژیک تبدیل شده است.

از جمله ویژگی های یک حرفه وجود دانش سازمان یافته وسیعی است که بر اساس تجربه و تحقیق، تنظیم و تدوین شده است. مدیران و دست اندرکاران آموزش و بهسازی منابع انسانی، به عنوان یک حرفه باید از دانش، تجربه و تخصص مربوط به این حرفه برخوردار باشند تا بتوانند نقش خود را به خوبی ایفا کنند. متأسفانه تعداد کتابهای منتشره در زمینه آموزش و بهسازی منابع انسانی در کشور ما در حد کفایت نیست. حتی تا حد رفع نیاز برای ارتقا دانش و اطلاعات مدیران و دست اندرکاران آموزش سازمان به جایگاه در خور حرفه نیست.

اصولاً کتابهایی که در زمینه آموزش و بهسازی منابع انسانی به فارسی ترجمه یا تألیف شده را به دو بخش می توان تقسیم کرد. برخی از آنها یا دیدن کلان و سیستماتیک فرآیند آموزش و بهسازی را مطرح کرده و مرحله به مرحله فرآیند مذکور و روند طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه ها، و فعالیت های آموزشی را شرح می دهند. دسته دیگر از کتاب های آموزشی و بهسازی منابع انسانی، با دیدی خرد نگر روش ها، فنون و سازو کار های تخصصی مرتبط به یکی از مراحل فرآیند آموزش و بهسازی کارکنان را مطرح می کنند، که انجام آن کمتر به مطالعات آموزش و معمولاً از طریق عقد قرارداد و برون سپاری انجام می شود.

با مطالعه کتابهای کلان نگر مدیران و دست اندرکاران آموزش سازمانی دانش آگاهی و دید لازم را کسب خواهند نمود تا اولاً محتوای کتابهای خرد نگر، که یکی از مراحل فرآیند آموزش سازمان به صورت تخصصی تر، فنی تر و مشروح تر بحث می کند را بهتر درک کرده و ثانیاً اگر قرار بر برون سپاری اجرای آن باشد با آگاهی و اشراف بیشتری در این زمینه اقدام کنند و بدانند که از طرف قرارداد چه چیزی را باید انتظار داشته باشند و جایگاه و کاربرد ماحصل قرارداد در فرآیند

آموزش سازمان چیست و کجاست. متأسفانه تعداد کتابهای کلان نگر نسبت به دسته دوم بسیار کم و معدود می باشد.

کتاب حاضر نگاهی کلان و سیستماتیک به آموزش سازمانی دارد و عنوان انگلیسی آن (Professional Trainer) می باشد که "مربی حرفه ای" ترجمه کردیم. همانطور که نویسنده در مقدمه یادآور شده و محتوای کتاب نیز نشان می دهد:

مطالب و مباحث این کتاب برای تمامی دست اندرکاران آموزش سازمان اعم از مدیران، کارشناسان، برنامه ریزان و مدرسین مفید و لازم می باشد. مطالعه کتاب برای سایر مدیران نیز لازم و مفید است زیرا آنها را به جایگاه، اهمیت و روند آموزش سازمانی آگاه کرده و زمینه حمایت آنان را از آموزش فراهم می آورد. به همین دلیل نویسنده کتاب در روی جلد و توضیح عنوان کلی کتاب آن را راهنمای جامع برنامه ریزان، ارباب و ارزشیابی برنامه های آموزشی معرفی نموده است و همانطوری که در ریباچ آمده A to Z آموزش و بهسازی یا به قول معروف سیر تا پیاز آموزش و بهسازی منابع انسانی و یا از "ب" بسم الهه تا "ت" تمّت آن را با توالی منطقی و عملیاتی مطرح کرده است.

لذا همانطوری که در مقدمه هم آمده است بخش مطالب به گونه ای است که هم به افراد مبتدی دیدی جامع و سیستماتیک از آموزش سازمانی به دست می دهد و در عین حال دست اندرکاران و مدیران مجرب را در این زمینه مطالعه قبلی دارند نیز می توانند با مراجعه مستقیم به بخش مورد نظرشان با نگاهی دیگر نسبت به موضوع آشنا شوند.

کتاب حاضر می توانند به عنوان یکی از مراجع درس برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت "کارشناسی مدیریت آموزشی" و در دروس زیر در دوره "کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی" نیز معرفی شود و مورد استفاده قرار گیرد.

- مدیریت آموزش و بهسازی منابع انسانی
- طراحی برنامه های آموزش ضمن خدمت

- آموزش بزرگسالان

- ارزشیابی دوره های آموزش

از جمله ویژگی های دیگری که برای حرفه بر می شمردن انتقال دانش سازمان یافته مربوطه از طریق دوره های رسمی و آکادمیک دانشگاهی و همچنین شکل گیری انجمن علمی حرفه ای ذریبط است که وظیفه آن عمدتاً نظارت بر ورود و اشتغال افراد واجد شرایط به حرفه، مراقبت در رعایت اصول علمی و اخلاقی و حرفه ای توسط دست اندرکاران و بالابردن و بهنگام نگه داشتن دانش و اطلاعات حرفه ای آنها و فراهم ساختن موجبات تعادل اطلاعات و تجربه بین آنان می باشد.

خداوند تبارک و تعالی را سیاستگذارم که این سعادت را نصیب بنده حقیرش نمود که ۴۷ سال خدمت در امر آموزش سازمانی و آموزش دانشگاهی در همان زمینه صرف شود و اواخر خدمت نیز توفیق آنرا داشته باشم تا در کنار سایر همکاران بزرگوار در گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی در تدوین، تصویب و راه اندازی دوره کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی سهم خود را ایفا کنم. بالاخر، متعاقب تشکیل دوره مذکور شاهد شکل گیری و فعالیت پویا و پرتحرک انجمن ملی آموزش و توسعه منابع انسانی توسط فارغ التحصیلان دوره مذکور باشیم. امیدوارم دوره دکتری این رشته که برنامه آن تدوین شده نیز بزودی به تصویب برسد و تشکیل گردد.

به لطف خدا اکنون دو ویژگی مهم و اولیه که لازمه حرفه تلقی کردن آموزش و بهسازی منابع انسانی، یعنی تشکیل دوره کارشناسی ارشد مدیریت و بهسازی منابع انسانی و همچنین شکل گیری انجمن علمی آموزش و بهسازی منابع انسانی، تحقق یافته است. یکی دیگر از ویژگیهای مشاغلی که حرفه تلقی می شوند، آنست که دست اندرکاران آن در طول خدمت و یا حتی طول حیات خویش هیچگاه از مطالعه و ارتقاء دانش حرفه ای خود باز نمی ایستند و در حقیقت مصداق ز "گهواره تا گور دانش بجوی" هستند. پس با تحقق دو ویژگی اولیه اکنون نوبت دست اندرکاران آموزش و بهسازی منابع انسانی است که در این زمینه احساس مسئولیت کرده و با بسط دانش حرفه ای خویش ویژگی سوم را محقق کرده و اطلاق واژه حرفه را در مورد آموزش و بهسازی با مسمی تر سازند.

این تحفه ناچیز به عنوان قدمی کوچک در توسعه دانش حرفه آموزش و بهسازی منابع انسانی تقدیم مدیران و دست اندرکاران آموزش سازمانها و به خصوص دانشجویان رشته کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی و اعضای انجمن ملی آموزش و توسعه منابع انسانی می شود، تا چه قبول افتد و چه در نظر افتد.

من الله توفیق

محمد حسن پرداخت چی

www.ketab.ir

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۹	دیباچه.....
۱۳	مقدمه.....
۱۳	چه کسانی باید این کتاب را بخوانند؟.....
۱۴	چه چیزی از مطالعه این کتاب عاید شما خواهد شد؟.....
۱۵	وجه بارز و تمایز این کتاب چیست؟.....
۱۷	دیدگاه نویسنده این کتاب چیست؟.....
۱۹	فصل اول: رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی.....
۲۰	آموزش، دقیقاً به چه معناست؟.....
۲۲	کاری که مربیان در واقع انجام می‌دهند چیست؟.....
۲۵	مربیان حرفه‌ای چه کاری باید انجام دهند؟.....
۲۷	گستره حرفه آموزش به چه اندازه است؟.....
۲۸	گزینه‌های پیش روی سازمان‌ها برای ارائه آموزش چیست؟.....
۳۱	آموزش در سازمان چگونه ارائه می‌شود؟.....
۳۳	آموزش از منظر مدیران ارشد چگونه است؟.....
۳۳	نحوه تأثیر محیط سازمانی بر آموزش به چه صورت است؟.....
۳۵	چگونه می‌توان این تأثیرات را کنترل کرد؟.....
۳۶	چگونه می‌توان اطلاعات بیشتری در خصوص رشته آموزش و بهسازی کسب کرد؟.....
۳۹	فصل دوم: طراحی برنامه آموزشی برای بزرگسالان.....
۴۰	یادگیری بزرگسالان.....
۴۰	بزرگسالان چگونه یاد می‌گیرند؟.....
۴۳	چه تفاوت‌هایی بین یادگیری استقرایی و قیاسی وجود دارد؟ و چه موقع باید از آنها استفاده نمود؟.....
۴۵	آیا تمام بزرگسالان به یک نحو می‌آموزند؟.....
۴۸	مربی با این اطلاعات چه کاری می‌تواند انجام دهد؟.....
۴۹	چگونه می‌توان تجربه یادگیری را برای بزرگسالان جذاب کرد؟.....
۵۴	دانستن چه چیزهای دیگری برای بهبود آموزش مفید است؟.....
۵۴	طراحی سیستم آموزش.....
۵۵	منظور از طراحی سیستم‌های آموزشی چیست؟.....
۵۶	چه مدل‌هایی از «ISD» وجود دارد؟.....
۵۷	مدل «ISD» مورد نظر در این کتاب چگونه است؟.....
۵۸	(۱) درک اصول و مبانی.....
۵۸	(۲) تعیین نیازهای آموزشی و ارائه راه‌کار برای آنها.....

۵۹	۳) تدوین اهداف آموزشی.....
۵۹	۴) تدوین شاخص های سنجش یادگیری.....
۵۹	۵) طراحی برنامه آموزشی اصلی.....
۵۹	۶) اجرای برنامه آموزشی اصلی.....
۵۹	۷) ارزیابی برنامه آموزشی.....
۶۰	چه میزان در طول فرایند «ISD» امکان پس و پیش رفتن وجود دارد؟.....
۶۳	فصل سوم: تعیین نیازهای آموزشی.....
۶۳	چه علامتی نشان دهنده نیاز سازمان به آموزش است؟.....
۶۴	سازمان چه برنامه های آموزشی را باید ارائه کند؟.....
۶۵	چگونه نیازهای خاص آموزشی را مشخص کنیم؟.....
۶۶	چه کسی مسئول تعیین شرایط احراز یک شغل می باشد؟.....
۶۶	فرایند ۹ مرحله ای تحلیل نیازهای آموزشی.....
۶۷	چه فرایندهایی برای تعیین نیازهای اجرایی سازمانی به کار گرفته می شود؟.....
۷۵	تحلیل شکاف بین عملکرد واقعی کارکنان و استانداردهای شغلی آنان چگونه صورت می گیرد؟.....
۷۸	چه اتفاقی می افتد اگر نتوانیم از تحلیل یا کارآموزان ارزشیابی به عمل آوریم؟.....
۸۰	نیازهای آموزشی سرپرستی.....
۸۳	فصل چهارم: تنظیم پیشنهادهای آموزشی.....
۸۴	چرا یک طرح پیشنهادی ضرورت دارد؟.....
۸۴	چگونه می توان طرح پیشنهادی را طوری طراحی کرد که پذیرفته شود؟.....
۸۶	طرح تا چه حد باید مشروح بوده و به جزئیات بپردازد؟.....
۸۶	عناصر کلیدی یک طرح آموزشی پیشنهادی اثربخش چیست؟.....
۸۹	چه مقوله هایی باید در طرح آموزشی پیشنهادی گنجانده شود؟.....
۹۵	فصل پنجم: تدوین اهداف آموزشی.....
۹۶	چرا اهداف آموزشی مورد نیازند؟.....
۹۷	مؤلفه های هدف آموزش چیست؟.....
۹۹	آیا تمام اهداف آموزشی مشابه هم هستند؟.....
۱۰۱	طبقه بندی بلوم چیست؟.....
۱۰۲	ارزش طبقه بندی «بلوم» در آموزش چیست؟.....
۱۰۶	چهار سطح سنتی اهداف آموزشی چگونه با تقسیم بندی بلوم مورد مقایسه قرار می گیرند؟.....
۱۰۷	چند هدف برای یک برنامه آموزشی مورد نیاز است؟.....
۱۰۸	آیا راهی برای سنجش اثربخشی اهداف وجود دارد؟.....
۱۱۱	فصل ششم: ارزیابی یادگیری.....
۱۱۱	تعریف «ارزیابی» چیست؟.....

- ۱۱۲.....چه عواملی در ایجاد یک ارزیابی خوب نقش دارند؟
- ۱۱۳.....واکنش: ارزیابی سطح یک
- ۱۱۳.....یادگیری، در سطح واکنش چگونه ارزیابی می‌شود؟
- ۱۱۶.....چه نوع سئوالاتی باید برای ارزیابی در سطح واکنش در نظر گرفته شوند؟
- ۱۱۷.....دانش: ارزیابی سطح دو
- ۱۱۷.....یادگیری در سطح دانش چگونه ارزیابی می‌شود؟
- ۱۱۹.....از جمله دلایل موافقت و مخالفت با آزمون‌های عینی چیست؟
- ۱۲۰.....ارزیابی جلسه آموزشی
- ۱۲۲.....مزایا و معایب آزمون‌های ذهنی چیست؟
- ۱۲۵.....چه چیزهای دیگری در آزمون در سطح دانش باید مد نظر قرار گیرند؟
- ۱۲۷.....سطح رفتاری: ارزیابی سطح ۳
- ۱۲۷.....چگونه می‌توان یادگیری در سطح رفتاری ارزیابی کرد؟
- ۱۳۱.....نتایج آموزش: ارزیابی سطح ۴
- ۱۳۱.....یادگیری در سطح نتایج چگونه ارزیابی می‌شود؟
- ۱۳۳.....مرتبی چه چیزهای دیگری در رابطه با ارزیابی باید بدانند؟
- ۱۳۴.....چه شواهدی نشان می‌دهند که ارزیابی سطح یک دارای عیب و نقص است؟
- ۱۳۷.....فصل هفتم: فنون کلاسیک آموزش
- ۱۳۸.....فنون و راهبردهای آموزشی موجود کدامند؟
- ۱۴۱.....چگونه باید تصمیم گرفت که از چه تکنیکی باید برای آموزش استفاده کرد؟
- ۱۴۳.....چه موقع و چگونه باید از سخنرانی ساده استفاده کنم؟
- ۱۴۵.....چه موقع و چگونه باید از روش سخنرانی پیشرفته استفاده کرد؟
- ۱۴۶.....پیشنهادهایی در خصوص استفاده از روش‌های سخنرانی پیشرفته
- ۱۴۶.....چه موقع و چگونه باید از نمایش و تشریح استفاده کرد؟
- ۱۴۸.....چه موقع و چگونه باید از بحث و گفتگو استفاده کرد؟
- ۱۵۰.....پیشنهادهای دیگری برای بحث‌های اثربخش
- ۱۵۱.....چه موقع و چطور باید از مطالعات موردی (نمونه‌پژوهی) استفاده کرد؟
- ۱۵۲.....زمانی که از مطالعات موردی استفاده می‌کنید اطمینان حاصل کنید که
- ۱۵۳.....سئوالاتی برای بحث
- ۱۵۳.....پاسخ‌های پیشنهاد شده برای سئوالات در مورد مسأله عضو جدید
- ۱۵۳.....۱. اول چه کاری باید انجام دهد تا جلسه به روند اولیه برگردد؟
- ۱۵۴.....۲. چه مزایا و معایبی در انتخاب جیم وجود دارد اگر واقعاً او علاقمند باشد؟
- ۱۵۴.....۳ (الف). مزایا و معایب رویکرد سیندی چیست؟ (ارسال یک اطلاعیه در قالب خبرنامه)
- ۱۵۴.....۳ (ب). مزایا و معایب رویکرد گلوریا چه می‌باشد؟ (داشتن دو عضو کمتر تا زمان انتخابات)
- ۱۵۴.....۴. چه پیشنهاداتی برای گروه دارید؟

کی و چگونه باید از شبیه‌سازی تجربی استفاده کرد؟.....	۱۵۵
تعدادی از انواع شبیه‌سازی تجربیات در آموزش، شامل موارد زیر می‌شود.....	۱۵۵
پیشنهادهای ویژه برای استفاده از شبیه‌سازی‌های تجربی شامل موارد زیر می‌باشد.....	۱۵۷
ایفای نقش.....	۱۵۸
رئیس.....	۱۵۸
زیر دست.....	۱۵۸
چگونه و کی باید از یادگیری خودراهبر استفاده کرد؟.....	۱۵۹
برای ایجاد تجربه اثربخش یادگیری خودراهبر این موارد را در نظر بگیرید.....	۱۶۱
کی و چگونه باید از آموزش حین کار (OJT) استفاده کرد؟.....	۱۶۱
با وجود این همه مشکلات چرا شرکت‌ها به آموزش حین کار اقبال دارند؟.....	۱۶۲
بنابراین؛ چگونه باید بهترین روش را انتخاب کرد؟.....	۱۶۳
فصل هشتم: آموزش مبتنی بر فناوری.....	۱۷۱
آموزش مبتنی بر فناوری چیست؟.....	۱۷۲
ارائه آموزش مبتنی بر فناوری از چه زمانی آغاز شد؟.....	۱۷۴
مزایای عمده آموزش مبتنی بر فناوری چیست؟.....	۱۷۵
آیا آموزش مبتنی بر فناوری، جنبه مثبتی دارد؟.....	۱۷۷
چه زمانی آموزش مبتنی بر فناوری مناسب است؟.....	۱۷۹
چگونه یک سازمان شروع به ایجاد یک برنامه آموزشی مبتنی بر فناوری می‌کند؟.....	۱۸۰
«تولینگ یو دات کام» چگونه کار خود را آغاز کرد؟.....	۱۸۱
برای تنظیم برنامه‌های آموزشی مبتنی بر فناوری دانش چه چیزهایی لازم است؟.....	۱۸۲
علاوه بر آموزش مبتنی بر رایانه، چه اشکال دیگری از آموزش مبتنی بر فناوری در دسترس است؟.....	۱۸۴
فصل نهم: امکانات و پشتیبانی رسانه‌ای.....	۱۸۷
تسهیلات آموزشی.....	۱۸۷
در طراحی و یا انتخاب تسهیلات آموزشی، چه چیزهایی باید در نظر گرفته شود؟.....	۱۸۷
در مورد تسهیلات محیط‌های آموزش حین کار (OJT) چه چیزهایی را باید در نظر گرفت؟.....	۱۹۳
رسانه آموزشی.....	۱۹۴
نحوه استفاده اثربخش از رسانه پشتیبانی سمعی-بصری چگونه است؟.....	۱۹۴
چگونه باید به طراحی و کاربری محتوای کمک آموزشی اثربخش پرداخت؟.....	۱۹۵
نحوه استفاده مناسب از وایت برد و وسایل مشابه آن چگونه است؟.....	۱۹۶
چگونه می‌توان طلق شفاف آورده (ترانسپارانت) اثربخش و مفیدی طراحی نمود؟.....	۱۹۹
راه‌کارهای مؤثر برای استفاده از آورده چیست؟.....	۲۰۱
چگونه می‌توان برنامه‌های نمایش‌گر کامپیوتری اثربخشی را طراحی کرد؟.....	۲۰۴
چگونه می‌توان برنامه‌های ویدئویی اثربخش را در آموزش به کار برد؟.....	۲۰۷

چه رسانه‌های دیداری- شنیداری دیگری ممکن است در برنامه آموزشی کاربرد داشته باشند؟.....	۲۰۹
چه چیزهای دیگری باید در مورد رسانه‌های سمعی- بصری برای آموزش در نظر گرفت؟.....	۲۱۰
فصل دهم: تنظیم برنامه آموزشی	۲۱۳
دلیل اهمیت وجود برنامه آموزشی چیست؟.....	۲۱۳
از کجا شروع باید کرد؟.....	۲۱۴
ملاحظات آنی که در تدوین یک برنامه آموزشی باید به آن توجه کرد چیست؟.....	۲۱۴
رعایت چه چیزهایی موجب طراحی یک برنامه آموزشی خوب می‌شوند؟.....	۲۱۸
مراحل کلی یک برنامه آموزشی مهارتی چیست؟.....	۲۱۹
چه موارد خاصی باید در یک برنامه آموزشی لحاظ گردد؟.....	۲۲۲
روش‌های مختلف موجود برای چینش مواد و محتوای آموزشی چیست؟.....	۲۲۴
ویژگی‌هایی یک برنامه آموزشی خوب چیست؟.....	۲۲۶
خوش‌آمدگویی.....	۲۲۸
تدارکات.....	۲۲۸
معرفی کوتاه خود (مرتبی).....	۲۲۸
مرور بر کار روز.....	۲۲۸
سخنرانی راجع به تاریخچه مدیریت در ۵ دقیقه.....	۲۲۸
بحث در مورد مراحل آن با ذکر مثال‌های معمول.....	۲۲۸
گام‌های کنترل.....	۲۲۹
بحث در مورد مراحل کنترل با ذکر مثال‌های معمول.....	۲۲۹
توزیع تمرین مکتوب ۱.....	۲۲۹
بحث معمول.....	۲۲۹
فرایند حل مسأله.....	۲۳۰
چه نوع برنامه آموزشی برای آموزش حین کار لازم است؟.....	۲۳۰
فصل یازدهم: اجرای برنامه آموزشی	۲۳۵
ارائه آموزش.....	۲۳۵
از کجا باید شروع کرد؟.....	۲۳۵
چه کار دیگری برای بهبود وضعیت یادگیری می‌توان انجام داد؟.....	۲۴۰
چه کار دیگری می‌توان انجام داد تا محتوا مفهوم‌تر شود؟.....	۲۴۱
چگونه می‌توان مشارکت کارآموزان را در جلسات آموزش تقویت کرد؟.....	۲۴۳
چگونه می‌توان به صورت اثربخش از زیرگروه‌ها و آموزش از طریق هم‌تایان استفاده کرد؟.....	۲۴۵
برخی از دلایل استفاده از گروه می‌تواند شامل موارد زیر باشد.....	۲۴۶
دیگر ایده‌ها برای استفاده بهینه از گروه‌ها شامل موارد زیر است:.....	۲۴۷
نحوه برخورد با شرکت‌کنندگانی که در نظم کلاس اختلال ایجاد می‌کنند چگونه است؟.....	۲۴۸

۲۵۰.....	چگونه می‌توان برنامه را جمع‌بندی کرد و خاتمه داد؟
۲۵۱.....	برای بهبود آموزش حین کار (OJT) چه باید کرد؟
۲۵۳.....	بهبودی انتقال آموزش.....
۲۵۴.....	چه چیز بر انتقال آموزش تأثیر می‌گذارد؟
۲۵۴.....	انتقال آموزش چگونه از طریق طراحی مناسب آموزشی بهبود می‌یابد؟
۲۵۶.....	چگونه انتقال آموزش با تأثیر گذاشتن بر محیط سازمانی، بهبود می‌یابد؟
۲۵۷.....	انتقال آموزش چگونه از طریق کار با کارآموزان بهبود می‌یابد؟
۲۵۹.....	فصل دوازدهم: سنجش برنامه‌های آموزشی
۲۵۹.....	نظریهٔ سنجش آموزش.....
۲۵۹.....	سنجش ارزش چرا و چگونه صورت می‌گیرد؟
۲۶۰.....	یک فرایند سنجش مناسب.....
۲۶۳.....	چگونه می‌توان ارزش را به رایج سنجش آموزش آماده کرد؟
۲۶۴.....	اجرای سنجش آموزش.....
۲۶۴.....	چه مراحل خاصی برای طرح سنجش یک برنامهٔ آموزشی باید دنبال شوند؟
۲۶۷.....	مراحل ضروری اجرای سنجش ارزش چیست؟
۲۶۹.....	چه نوع سؤالات و مباحث دیگری باید در نظر گرفته شوند؟
۲۷۷.....	فصل سیزدهم: آیندهٔ آموزش
۲۷۷.....	حرفهٔ آموزش به کجا می‌رود؟
۲۷۸.....	علت و معلول جهانی‌شدن آموزش چیست؟
۲۸۰.....	مرتبان چگونه می‌توانند از عهدهٔ تغییرات مداوم در بازار برآیند؟
۲۸۳.....	چرا تجزیه و کوچک‌سازی هرچه بیشتر در زمینه آموزش ضرورت دارد؟
۲۸۵.....	چگونه می‌توان بهره‌وری و کیفیت را به کمک آموزش توسعه داد؟
۲۸۶.....	آیا مربی‌گری در آینده جایگاه بالاتری خواهد یافت؟
۲۸۷.....	سخن پایانی.....
۲۸۷.....	گام بعدی چیست؟!.....
۲۸۸.....	پی‌نوشت‌ها.....
۲۹۲.....	منابع.....

دیباجه

بسیار خوشحالم که نویسنده و ناشر این کتاب از من خواسته‌اند تا دیباجه‌ای بر این کتاب بنویسم. آنچه که در سیزده فصل این کتاب مطرح شده است در حقیقت سیر تا پیاز فرایند آموزش و بهسازی است که آگاهی از آن و عمل بدان لازمه موفقیت دست‌اندرکاران امر آموزش است.

چنانچه پروفیسور وون در مقدمه خود آورده است؛ اگر شما یک مربی، مدیر و یا کارشناس خبره و مجرب در امر آموزش و بهسازی منابع انسانی^۱ هستید، به جای آن که تمام کتاب را از ابتدا تا انتها بخوانید، احتمالاً بخش‌های خاصی از کتاب را که بیشتر پاسخ‌گوی نیازهای شماست برای مطالعه انتخاب خواهید کرد. البته ممکن است شما بر خلاف بسیاری از خوانندگان این کتاب، از این قاعده مستثنی باشید که «خیل عظیمی از مربیان امروزی در این رشته، تازه‌کار هستند». البته چنین خوانندگانی استثناء هستند و تعدادشان معدود می‌باشد. در واقع اکثر دست‌اندرکاران آموزش و بهسازی منابع انسانی، مطالعه حرفه‌ای و تخصصی چندانی در این زمینه ندارند و در کار خویش عمدتاً به تئوری و اطرافیان بسنده می‌کنند.

دست‌اندرکاران آموزش و بهسازی امروز چه کسانی هستند؟ بسیاری از آن‌ها کارکنان مجربی هستند که مهارت‌های شغلی، تحصیلی، مدیران رده‌بالا را برمی‌انگیزد تا از ایشان به عنوان یک مربی و یا مدیر و کارشناس آموزش برای انتقال این قبیل مهارت‌ها و تخصص‌ها به دیگران دعوت به عمل آورند. در بعضی از سازمان‌ها کار این قبیل افراد به صورت یک مسئولیت پاره‌وقت و یا بعضاً تمام‌وقت به یک یا دو سال است و از آن پس می‌توانند در مسیر حرفه‌ای که خود برگزیده‌اند پیش روند.

ما در عصر نوآوری به سر می‌بریم و جالب است بدانید که امروز ۲۵٪ از مشاغل که امروزه وجود دارند تا همین ده سال پیش حتی شناخته نشده بودند. ایل بیل گیتس^۲، مؤسس شرکت مایکروسافت^۳ اظهار داشته است که؛ «ظرف سه سال، تمام بحران‌های ما از رده خارج خواهند شد. تنها سئوالی که مطرح می‌باشد این است که آیا ما آن‌ها را منسوخ خواهیم کرد یا دیگران؟». تغییر و تحول مستلزم آموزش است و سرعت تحول با سرعت نفس‌گیری در حال افزایش است. آیا شما به خاطر می‌آورید که یک چرتکه چیست؟ ماشین تحریر چگونه؟ کاغذ کاربن چگونه؟ طناب رخت‌آویز چگونه؟ کتری‌های قدیمی مخصوص قهوه؟ یا پریتر سوزنی^۴؟ به‌طور قطع می‌توان گفت که تنها عامل ثابت، خود تغییر است.

1. Human Resource Development ↔ HRD

2. Bill Gates

3. Microsoft

4. Dot Matrix Printer

تا نیم قرن پیش، تصویری که غالب مردم از آموزش سازمانی^۱ داشتند، مشتمل بر یک کلاس و یک مربی بود که در مقابل کلاس ایستاده است و این فرد نیز معمولاً یکی از کارکنان پیش‌کسوت و مجرب سازمان بود که سه یا چهار سال تا بازنشستگی فرصت داشت و چون شرکت نمی‌دانست که با او چه کند، وی را به عنوان مربی به کار می‌گرفت. صندلی‌ها به سیاق سالن اجتماعات و یا در اطراف میزهای نعلی شکل چیده می‌شدند. این نوع چینش، هنوز هم برای دوره‌های دارای شرکت‌کنندگان زیاد و محتوای نسبتاً ثابت نامناسب است (مثل دوره‌های توسعه مدیریت^۲، مهارت‌های سرپرستی و نظارت، مدیریت زمان، نگارش و مکاتبه، مصاحبه با متقاضیان کار و...).

با این حال، تغییرات سریع فناوری حاکی از این است که دوره‌های خاص مهارت‌آموزی مرتبط با وظایف و مشاغل که تا چندی پیش متداول بود به تدریج در محیط‌های کار امروز منسوخ می‌شوند. نتیجه:

- بیش از ۹۰٪^۳ مهارت‌های مرتبط با مشاغل امروز در حین خدمت^۴ در آن مشاغل آموزش داده می‌شوند^۵ در کلاس درس.
- مربی معمولاً یک مدیر^۶ سرپرستی یا یکی از کارکنان مجرب است که سعی دارد به عنوان یک مربی، کار خود را به صورتی حرفه‌ای به انجام برساند.
- اندازه گروه‌های کاری کوچک است و آموزش به‌هنگام^۷ می‌طلبند و لذا آموزش انفرادی^۸ امری کاملاً متداول است.

کدام یک از گزینه‌های مذکور در مورد شما صادق است؟ آیا شما در کلاس تدریس می‌کنید یا در حین کار به آموزش افراد می‌پردازید؟ آیا تخصص شما در زمینه بهسازی منابع انسانی است یا در مهارت‌های کارگاهی که آن را به افراد تحت آموزش انتقال می‌دهید؟ آیا شما زمانی که اطلاعات را به یک گروه انتقال می‌دهید احساس راحتی می‌کنید یا هنگامی که آن را در قالب مربیگری^۷ و آموزش^۸ انفرادی^۹ به می‌کنید؟ در هر حال، شما می‌خواهید کار خود را به عنوان مربی به بهترین وجه ممکن انجام دهید. به عبارت دیگر شما می‌خواهید یک مربی حرفه‌ای باشید.

-
1. Corporate Training
 2. Management Development
 3. On The Job
 4. "Just in Time" Training
 5. One-on-One Training
 6. Imparting
 7. Coaching
 8. Tutoring

این کتاب در همین راستا تنظیم شده است. بخش‌های مختلف آن مملو از رهنمودهایی در زمینه چگونگی انجام کار می‌باشد و اطمینان، کفایت و تبخّر لازم را جهت انتقال دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های جدید به فراگیران در شما ایجاد خواهد کرد. گذشته از این، مطالب آن نیز به‌خوبی سازمان یافته و به‌صورت بخش‌های کوچک که به سهولت قابل درک است ارائه گردیده و این نیز به نوبه خود، مطالعه آن را برای شما لذت‌بخش خواهد ساخت. در نتیجه، مرور و مطالعه آن موجب می‌شود که در شکل‌دهی رفتار فراگیران به صورتی کاملاً اثربخش عمل کنید و در نتیجه آن نیز فراگیران، مطالب آموخته‌شده را به‌نحو مؤثری به کار بندند و این همان چیزی است که «مرتب‌ی حرفه‌ای» در پی آن است.

دکتر اسکات بی. پاری^۱