



یادگیری از طریق عمل: اثربخشی روش‌های آموزش فعال در مراکز صنعتی

علی برائی^۱، (نویسنده مسئول) دانشجوی دکتری مطالعات برنامه درسی دانشگاه فردوسی مشهد
مرتضی کریمی^۲، دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد

مقدمه: آموزش ضمن خدمت کارکنان در کشور ما موضوعی است که اهمیت و ارزش خود را به نحوی شناسانده و یکی از برنامه‌های اساسی دولت محسوب می‌شود؛ اما غفلت از عوامل زمینه‌ساز تغییر رفتار کارکنان می‌تواند موجب شود تا سرعت بهبود سازمان‌ها معادل با سرعت شیوع و گسترش آموزش‌ها در بین کارکنان نباشد (معین نژاد، صارمی و کاوه، ۱۳۹۳؛ تیرانداز و جلالی، ۱۳۹۱؛ وثوقی و نامدار، ۱۳۹۰). در انتخاب و به‌کارگیری روش‌های آموزش کارکنان باید مؤلفه‌های متعددی را در نظر گرفت تا این انتخاب، انتخابی درست و اثربخش باشد. از جمله مؤلفه‌هایی که باید در انتخاب روش آموزش مورد توجه قرار گیرد می‌توان به فعال بودن روش، درگیر کردن حواس مختلف فراگیران، ترغیب فراگیران، اعتبار و ارزش، کارایی و ثمربخشی، انعطاف‌پذیری، سازگاری با سایر روش‌ها، ایجاد رابطه صمیمی بین آموزشگر و فراگیران و فراگیران با فراگیران، تناسب با علایق، نیازها، زمینه شغلی، آمادگی و تجارب فراگیران اشاره کرد (محبوبی و ایزدپناه، ۱۳۸۸).

روش آموزش "یادگیری از طریق عمل"^۳ (AL) روشی است که به تیم‌ها یا گروه‌های کاری، یک مسئله واقعی ارائه می‌دهد و این گروه‌ها در جهت حل آن مسئله فعالیت می‌کنند و برای آن مسئله یک طرح عملی ارائه می‌دهند. این گروه‌ها باید مسئولیت اجرایی طرحی که ارائه کرده‌اند را بر عهده بگیرند. (ریموند^۴، ۲۰۱۰: ۲۸۲).

بعد از معرفی روش "یادگیری در عمل" توسط رگریوانز در میانه قرن ۲۰، صدها نفر از افراد و سازمان‌ها گزارش دادند که این روش در حل مسئله، توسعه رهبری و تغییرات سازمانی مؤثر است. لئوناردومارگارت (۲۰۱۰) با تحلیل ۲۱ پژوهش، شواهدی را در جهت اثبات اثربخشی این روش ارائه نمود. نتایج کلی حاصل از این تحلیل در جدول ۱ آمده است.

1. abaraei@yahoo.com

2. m.karami@um.ac.ir

3. Action learning

4. Reymond A.Noe



جدول ۱- یافته‌های مربوط به اثربخشی روش "یادگیری در عمل"

مؤلف	یافته‌ها
Acker-Hocevar (2002)	کمک به رهبران در مواجهه با ابهامات- ایجاد روابط- تقویت جنبه‌های مدیریتی، تحولی، سیاسی و حرفه‌ای رهبری
Butterfield (1999)	پرسشگری‌های تحریک‌کننده تفکر
Choi (2005)	ارتقاء هشت مهارت مربی‌گری: ایجاد روابط، شفاف‌سازی انتظارات، مهارت‌های کلامی، مهارت‌های مشاهده‌ای، مهارت‌های تحلیلی، مهارت‌های شنیداری، مهارت‌های بازخوردی و خلق یک محیط حمایتی
Davey (2001)	AL روشی عالی برای توسعه‌ی روش‌های جدید تعامل و توسعه روابط تجاری
De Haan (2006)	گروه‌های AL بیشتر در طول جلسات AL و از طریق دریافت بازخورد شخصی یاد می‌گیرند
Hii (2000)	افزایش راه‌حل‌های تلفیقی برد/ برد
Kim (2002)	مربیان یادگیری یک عامل مهم در موفقیت AL هستند.
Kim (2007)	دو عامل دیگر در موفقیت AL: فرایندهای گروهی و سیستم‌های حمایتی سازمانی.
Kim.s (2003)	شواهد کمی مبنی بر کارایی AL در توسعه مهارت‌های رهبری تحولی به دست آمد.
Kim.u (2003)	افزایش مهارت‌های رهبری مشتری مدار و ادراکی
Kim.Y (2003)	مدیر همراه و مشارکت‌کننده یکی دیگر از عامل‌های موفقیت AL
Weddill (2006)	اجرای آنلاین از AL نیز امکان‌پذیر است.
Knox (2000)	شش عامل دیگر در موفقیت AL: فراهم کردن زمینه- تصویب سازمانی به‌طور مرتب- درگیر کردن تصمیم‌گیرندگان کلیدی- توسعه یک طرح پاسخ‌گو- انجام پیگیری‌های دوره‌ای گروه- منابع رهبری دارای نفوذ
Kueht (2009)	AL یک سری تجارب یادگیری تحولی را برای شاغلان با تجربه‌ی متوسط فراهم می‌کند.
Lee (2005)	توسعه‌ی مهارت‌های ارتباط، رهبری ادراکی، رهبری مشتری مدار، رهبری مطمئن.
Marquardt (2003)	توسعه شایستگی‌های رهبری جهانی در مجریان
O'Neil (1999)	AL «مدل‌های ذهنی» مربوط به یادگیری را هدایت می‌کند و اثرات شهودی آن‌ها را تغییر می‌دهد.
Raudenbush (2003)	AL در توسعه عملکرد ۹ مورد از ۱۰ مهارت رهبری مؤثر است.
Roh (2003)	پرسش‌های «چرا» از پرسش‌های «چه» مفیدترند؛ موقعیت‌های عملی نسبت به پیشنهادها نظریه‌ای، بهتر این موارد را منعکس می‌کنند: هدف‌های عینی، هدف‌های شخصی (ذهنی) و هدف‌های بین‌الذهانی.
Tushman (2007)	غنا بخشی به بروندهای سازمانی و بروندهای فردی
Van	نتایج بالای AL در مورد افراد ناآشنا با مسئله- جزء-جزء کردن یادگیری امری معمول و مهم در موفقیت AL



schuyver
(2004)

با توجه به اثربخشی روش "یادگیری در عمل" پدیده‌ی محوری در این پژوهش، مطالعه‌ی این روش در بستر مراکز صنعتی است.

روش پژوهش: در این پژوهش به توصیف روش آموزش "یادگیری در عمل" و مؤلفه‌های کلیدی آن از دیدگاه مدیران آموزش مراکز صنعتی پرداخته شده است؛ بنابراین این پژوهش نوعی مطالعه‌ی موردی توصیفی^۱ است. مطالعه موردی توصیفی نوع خاصی از مطالعه موردی است که از طریق توصیف پدیده‌های موردبررسی، به روشن‌سازی مسئله‌ی موردپژوهش پرداخته می‌شود (ین، ۱۹۹۴ به نقل از حریری، ۱۳۸۵). درواقع در این پژوهش پدیده‌ی مورد مطالعه، روش‌های آموزش مسئله محور و تیمی به‌طور عام و روش آموزش "یادگیری در عمل" به‌طور خاص می‌باشد و موردی که برای شناخت این پدیده مورد مطالعه قرار گرفته است، مدیران آموزش مراکز صنعتی استان خراسان رضوی می‌باشد؛ که از طریق نمونه‌گیری هدفمند تعداد چهارده نفر از آن‌ها مورد مطالعه قرار گرفتند. به دلیل ماهیت موضوع پژوهش و نبود مستندات دیگر در جهت جمع‌آوری داده‌ها، تنها به داده‌های حاصل از مصاحبه بسنده شده است. مصاحبه انجام شده در این پژوهش از نوع مصاحبه‌ی فردبه‌فرد^۲ می‌باشد. در این پژوهش برای اطمینان‌پذیری یافته‌ها و تفاسیر از روش "کنترل اعضاء"^۳ استفاده شده است. همچنین در این پژوهش برای سنجش میزان پایایی داده‌های پژوهش از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد. افراد مورد مطالعه‌ی این پژوهش، مدیران آموزشی بودند که به‌طور متوسط دارای شانزده سال تجربه‌ی فعالیت در امور آموزشی مراکز صنعتی بودند.

یافته‌ها: نتایج حاصل از این مطالعه به تفکیک هر سؤال در زیر آمده است:

سؤال اول پژوهش: با توجه به تجارب مدیران آموزش، کدام روش‌های آموزش بیشتر در صنعت مورد استفاده قرار می‌گیرند؟

با توجه به نظرات مدیران، می‌توان گفت: از بین روش‌های آموزش، روش سخنرانی و روش نمایشی دارای بیشترین کاربرد در مراکز صنعتی می‌باشند. به نظر می‌رسد در آموزش‌های مراکز صنعتی به مبحث یادگیری پایدار، یعنی یادگیری که مبتنی بر تجارب کارکنان است (کارل راجرز، ۱۳۸۹) توجه کافی نشده است.

¹. Descriptive case study

². One- on- one interview

³. Member checking



سؤال دوم پژوهش: مدیران آموزش در زمینه‌ی اجرای روش‌های آموزش مسئله محور و تیمی به‌طور عام و روش یادگیری در عمل به‌طوری که چه تجاربی دارند؟

مدیران آموزش در میان انواع روش‌های آموزشی که توضیح می‌دادند به بعضی از روش‌های آموزشی که دارای ویژگی‌های خاصی هستند نیز اشاره می‌کردند: این ویژگی‌های خاص عبارتند از: مسئله محوری، تشکیل گروه‌های کاری و مشارکت فعال فراگیران.

سؤال سوم پژوهش: با توجه به تجارب مدیران آموزش، مؤلفه‌های کلیدی روش‌های مبتنی بر حل مسئله و تشکیل گروه‌های کاری (مانند روش یادگیری در عمل) چیست؟

مدیران آموزش به مؤلفه‌های کلیدی روش‌های آموزش خاص اشاره نمودند. بعضی از این مؤلفه‌ها با مؤلفه‌های کلیدی روش "یادگیری در عمل" تطابق دارد؛ مانند: استفاده از تیم‌های تخصصی (کیبم، ۲۰۰۷)؛ متناسب بودن با سطح تجربه‌ی افراد (کوت^۱، ۲۰۰۹ به نقل از لئونارد و مارگارت، ۲۰۱۰)؛ جزء جزء کردن آموزش (ون‌شی‌ور، ۲۰۰۴)؛ بروز ایده‌های خلاقانه و نو (ریموند، ۲۰۱۰)؛ تدوین یک نسخه‌ی راهنما (کیبم، ۲۰۰۷)؛ بازدهی سریع و فوری (کوت، ۲۰۰۹ به نقل از لئونارد و مارگارت، ۲۰۱۰) و مهارت‌های ارتباطی و تعاملی (لی، ۲۰۰۵).

مدیران آموزش در نظرات خود، مؤلفه‌های دیگری را نیز برای این روش‌های خاص برمی‌شمردند؛ مانند: تلفیق فکر و عمل؛ تأکید بر انجام درست مهارت؛ کار عملی به‌جای دانستی‌های نظری؛ افزایش اثربخشی آموزش؛ توجه ریشه‌ای و اصولی به عوامل ایجاد مشکل و تلفیق تحقیق و تجربه؛ تلفیق فن و آموزش و توجه به پردازش ایده‌ها.

سؤال چهارم پژوهش: چالش‌ها و محدودیت‌های اصلی اجرای روش یادگیری در عمل و روش‌های مشابه آن در صنعت چیست؟

این چالش‌ها از نظر مدیران آموزش عبارتند از:

- عدم انعطاف مربیان در اجرای روش‌های آموزش؛
- ارائه‌ی محتوای آموزش استاندارد شده و از پیش تعیین شده به مدرسان؛
- عدم تمرین کار تیمی در آموزش‌های پداگوژی (آموزش‌های پایه و عمومی)؛
- عدم توجه به ضرورت‌های اجتماعی-اقتصادی در طراحی دوره‌های آموزشی؛
- جزئی فرض کردن مسائل و عدم توجه به علل ایجاد مسائل از سوی مدیران و کارکنان؛

¹. Kouht



- ضعف موارد انگیزشی (انگیزه‌های درونی و بیرونی)؛
- کمبود تیم‌های تخصصی؛
- تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در سطح مدیران عالی سازمان و عدم توجه به برنامه‌ریزی در سطح کارکنان اجرایی؛
- عدم مشارکت کارکنان سطح اجرایی شرکت‌ها، در نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛
- عدم حمایت‌های مالی و فکری از سوی مدیران سطوح بالایی در جهت پیاده‌سازی آموزش‌های اثربخش؛
- بهاء ندادن شرکت‌های فنی و صنعتی به موضوعات علوم انسانی؛
- احساس خطر مدیران سطوح بالایی شرکت از رشد و پیشرفت کارکنان سطوح پایینی؛
- به‌کارگیری مربیان فاقد مهارت‌های مربی‌گری (سطح سواد، مهارت‌های تعاملی و بازخوردی).

نتیجه‌گیری: در مقایسه با سایر روش‌های آموزش، روش آموزش "یادگیری در عمل"، روشی است که امکان تفکر منسجم را در درون تجارب فراهم می‌کند و نه تنها باعث توسعه و حتی خلق دانش جدید می‌شود، بلکه به بهبود عمل نیز کمک می‌کند؛ به همین دلیل می‌توان گفت که برای حل این مسئله "که چگونه در عصر دانشی معاصر یاد بگیریم؟"؛ هیچ وسیله‌ای بهتر از کاربرد روش آموزش یادگیری در عمل نیست (رالین و تریهان، ۲۰۱۵)؛ در نتیجه این روش به دلیل داشتن این ویژگی‌های خاص، برای افراد با سبک‌های یادگیری متفاوت می‌تواند سودمند باشد.

با توجه به مراحل اجرای روش "یادگیری در عمل" (مراحل نه‌گانه‌ی ریچموند، ۲۰۱۰: ۲۸) و همچنین ویژگی‌های منحصر به فرد و جامعی که برای روش آموزش "یادگیری در عمل" ذکر گردید؛ از قبیل: کمک به رهبران در مواجهه با ابهامات، تقویت مهارت‌های پرسشگری، ارتقای مهارت‌های مربی‌گری، توجه به فرایندهای گروهی، توجه به راه‌حل‌های تلفیقی برد/ برد (داده‌های جدول ۱)؛ می‌توان گفت که روش آموزش "یادگیری در عمل" در مقایسه با سایر روش‌های آموزش رایج در شرکت‌های صنعتی کشور ما از پتانسیل ویژه‌ای برخوردار است و می‌تواند جایگزین مناسبی برای این روش‌های آموزش باشد. با توجه به یافته‌های این پژوهش می‌توان رهنمودها و پیشنهادهای زیر را در جهت به‌کارگیری مؤثر این روش در سازمان‌ها و شرکت‌های صنعتی ارائه داد:

- شناسایی ذی‌نفعان برنامه‌های آموزشی و مشارکت دادن آن‌ها در اجرای دوره‌های آموزشی؛



- تشویق کارکنان خط مقدم اجرا به شناسایی مسائل جاری شرکت و ارجاع آن به مدیران سطوح بالایی؛
- مشارکت همه‌ی ذی‌نفعان در ترکیب گروه‌های کاری شرکت در جهت توجه ریشه‌ای و اصولی به علل مشکلات؛
- به‌کارگیری مدرسانی که از مهارت‌های ویژه مربیگری برخوردارند و نسبت به مسائل فنی و عملیاتی شرکت آگاهی دارند؛
- توجه به بازنگری و تأملات فردی و گروهی در هر مرحله از آموزش در جهت افزایش یادگیری و رفع نواقص احتمالی؛
- ارائه‌ی طرح‌های عملیاتی برای مسائل حیاتی سازمان از سوی گروه‌های کاری و بر عهده گرفتن مسئولیت اجرایی توسط آن‌ها
- نیاز به مدیری آگاه، همراه، انعطاف‌پذیر و دارای تجارب فراوان در زمینه‌ی روش‌های خلاق آموزش؛
- تدوین یک نسخه‌ی نهایی چاپ‌شده (کتابچه‌ی راهنما) پس از پایان هر دوره آموزشی، جهت استفاده در دوره‌های آموزشی مشابه.

منابع

- راجرز. آ. (۱۳۸۹)، یادگیری بزرگ‌سالان برای توسعه، ترجمه‌ی احمد عابدی سروستانی و دیگران، گرگان: انتشارات نوروزی.
- تیرانداز، ا.، جلالی، ا. (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان‌های دولتی. مجموعه‌ی مقالات دومین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکردی کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمان‌ها. کرسول. جا. (۱۳۹۱)، پوشش کیفی و طرح پژوهش، ترجمه‌ی حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی، تهران: انتشارات صفار. جودی قاسم‌کندی، ب. (۱۳۹۱). تأثیر ویژگی‌های کارآموز، طراحی آموزشی و محیط کاری بر انتقال یادگیری در سازمان‌های صنعتی (مطالعه‌ی موردی: شرکت ایران‌خودرو خراسان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. رشته برنامه‌ریزی درسی. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی. دانشگاه فردوسی مشهد.
- حریری، ن. (۱۳۸۵)، اصول و روش‌های پژوهش کیفی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات. سهیلی ارشدی، ف.، آزرمنیا، ا.، اشترانی، ف.، اقبالی، م. (۱۳۹۰). استفاده از روش‌های تدریس معلم محور، چالشی مهم در وضعیت فعلی آموزش در کشور. مجموعه‌ی مقالات اولین همایش ملی آموزش در ایران ۱۴۰۴.
- فیروزی، ز. (۱۳۹۲). مقایسه‌ی اثربخشی مدل‌های طراحی آموزشی سازنده‌گرا (جاناسن) و سیستمی (مریل) در طراحی محیط‌های یادگیری مسئله محور در آموزش ضمن خدمت معلمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. رشته برنامه‌ریزی درسی. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی. دانشگاه فردوسی مشهد.
- محبوبی، م.ر.، ایزدپناه، م. (۱۳۸۸). اثربخشی روش‌های آموزشی گروهی مورداستفاده در آموزش کشاورزان استان گلستان. مجموعه‌ی مقالات سومین کنگره علوم ترویج و آموزش کشاورزی.



تجربین اطلاعات برنامه درسی ایران



معین نژاد، ب.، صارمی، ح.، کاوه، د. (۱۳۹۳). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت. کنفرانس تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت. شیراز.

وثوقی، ع.، نامدار، ح. (۱۳۹۰). ضرورت آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌ها. مجموعه مقالات اولین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی.

ین. رابرت. ک. (۱۳۸۷). کاربرد تحقیق موردی، ترجمه‌ی سید محمد اعرابی، محمد رحمانی، روح‌الله سهرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Leonard, H.S& . Marguardt, M.J. (2010). the evidence for the effectiveness of action learning. *Action learning: Research and practice: vol.7, No 2; pp: 121- 136.*

Marquardt.michael; weddill.Deborah (2004). The power of learning in action learning: a conceptual analysis of how the five schools of adult learning theories are incorporated within the practice of action learning. *Action learning: Research and practice: vol.1, No 2; pp: 185- 202.*

Miller, P. (2003). Workplace learning by action learning: apractical example; *journal of workplace learning: vol.15, No 1; pp: 14-23.*

Raelin, J. & Trehan, K. (2015). Action learning and new leadership as a practice. *Action learning: Research and practice: vol 12, No 2; pp: 127-130.*

Raymond, A.N. (2010). Employee training and development (fifth edition). Newyork: published by McGraw-Hill/Irwin.

Stevens, G; De vera, M. (2015). Actiln learning: cultural differences. *Action learning: Research and practice: vol 12, No 2; pp: 215-223.*