



# گذر از مدیریت آموزش: به سوی استقرار نظام مدیریت یادگیری در سازمان ها

دکتر کورش فتحی واجارگاه (استاد دانشگاه شهید بهشتی)

# بازار آموزش و بهسازی و حجم گردش مالی آن

آموزش و بهسازی در حقیقت یک صفت بزرگ . با گردش های مالی وسیع است. براساس اطلاعاتی که توسط ASTD در سال ۲۰۱۵ منتشر شده است، جزئیات وضعیت بازار جهانی آموزش و بهسازی به شرح زیر است:

□ سازمان ها تا ۷ درصد درآمد خود را صرف آموزش می نمایند. بویژه ۵۰۰ سازمان برتری که در Fortune فهرست می شوند.

□ ASTD گزارش می دهد که در سال ۲۰۱۳، کل هزینه صرف شده در آموزش و بهسازی جهان، ۳۰۶.۹ میلیارد دلار بوده است که از این رقم، جزئیات زیر گزارش شده است.

## ASTD, 2015

| منطقه جغرافیایی | هزینه آموزش و بهسازی (میلیارد دلار) | درصد از کل |
|-----------------|-------------------------------------|------------|
| آمریکای شمالی   | ۱۴۱.۷۸                              | ٪۴۶        |
| اتحادیه اروپا   | ۸۹                                  | ٪۲۹        |
| آسیا            | ۳۱                                  | ٪۱۰        |
| استرالیا        | ۹.۲                                 | ٪۳         |
| هند             | ۲۱.۵                                | ٪۷         |
| آفریقا          | ۳.۶                                 | ٪۱         |
| آمریکای جنوبی   | ۶.۳                                 | ٪۲         |
| بقیه نقاط جهان  | ۴.۶                                 | ٪۱.۱       |

□ تقریباً ۷۵ درصد از گردش های مالی آموزش و بهسازی در آمریکای شمالی و اروپا اتفاق می افتد.

□ آسیا و هند، جمعاً ۱۷ درصد حجم هزینه ها را به خود اختصاص می دهند.

□ برخلاف گذشته که شرکت ها فقط به منابع انسانی خود، خدمات آموزشی ارائه می کردند، این روند در قالب گروه های مختلف به شرح زیر جهت پیدا کرده است.

| درصد از کل | گروه مخاطب آموزش      |
|------------|-----------------------|
| ۴۴         | کارکنان               |
| ۴۹         | مشتریان               |
| ۷          | تأمین کنندگان و شرکاء |

**Top 125 Companies. Training Magazine, 2015**

## Average Direct Expenditure per Employee (U.S. Dollars)

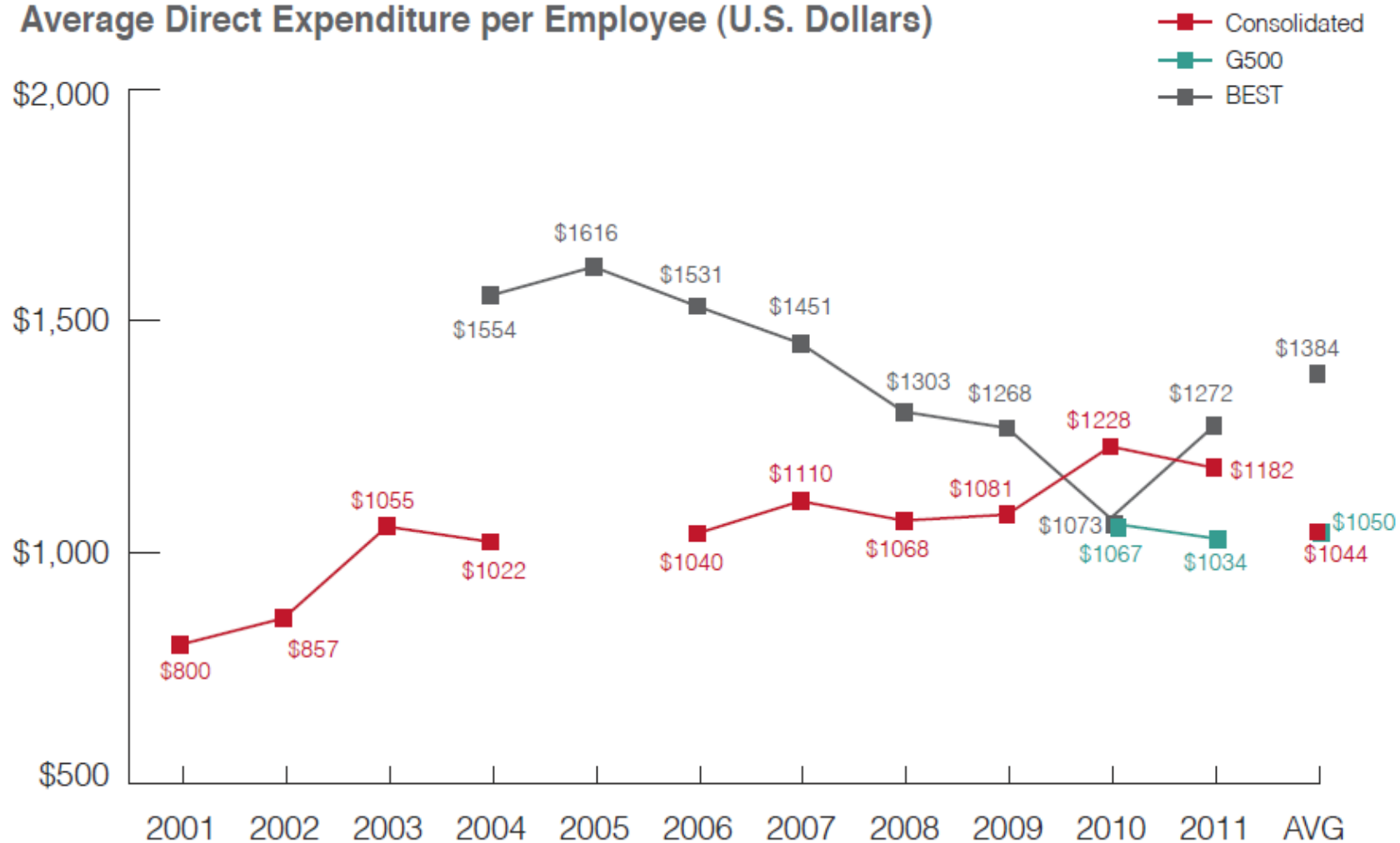


FIGURE 1-5:

DIRECT EXPENDITURE AS A PERCENTAGE OF **PROFIT**

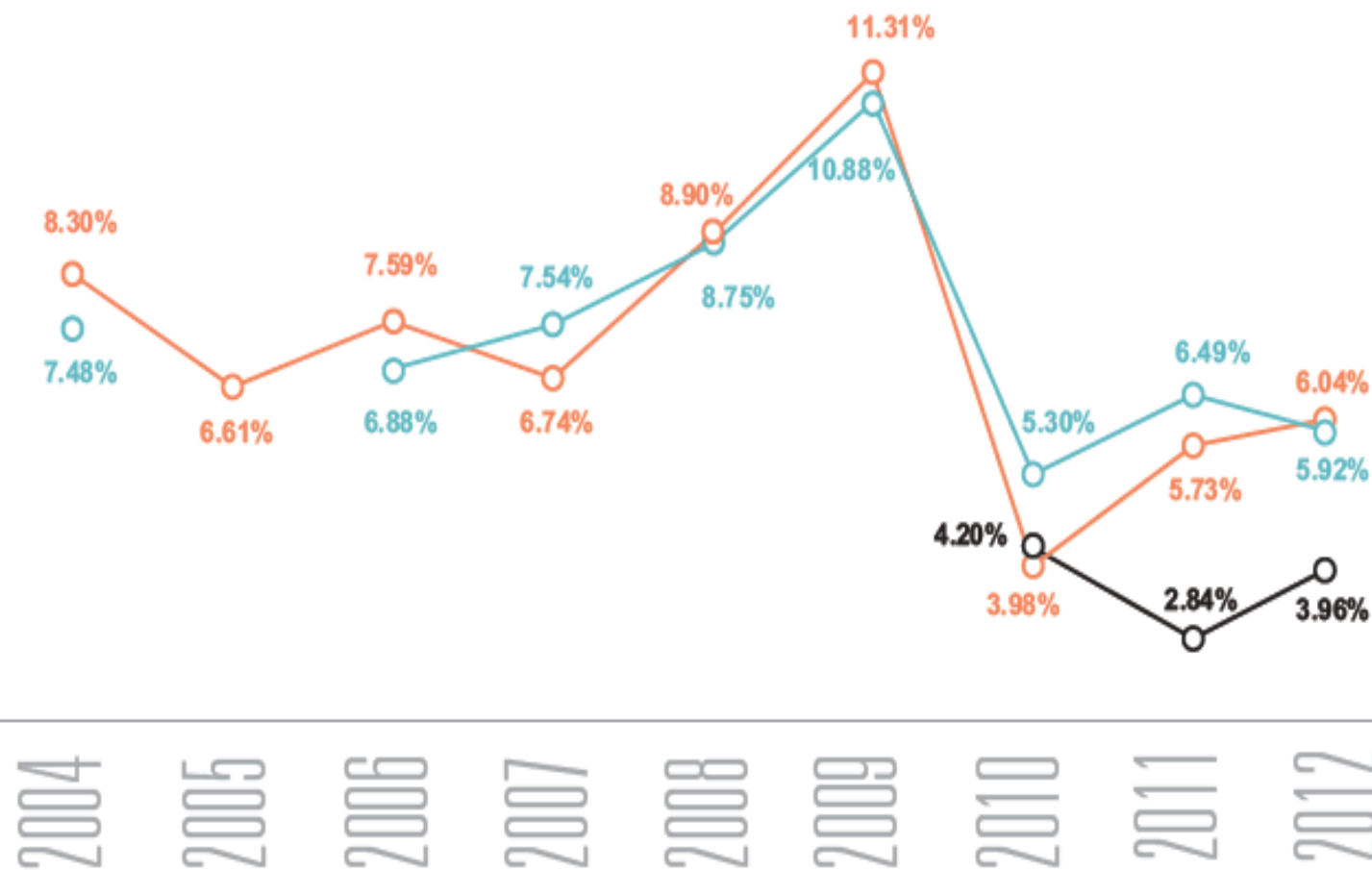


FIGURE 1-8a:

AVERAGE EMPLOYEES PER L&D STAFF MEMBER  
(ADJUSTED FOR OUTSOURCING)

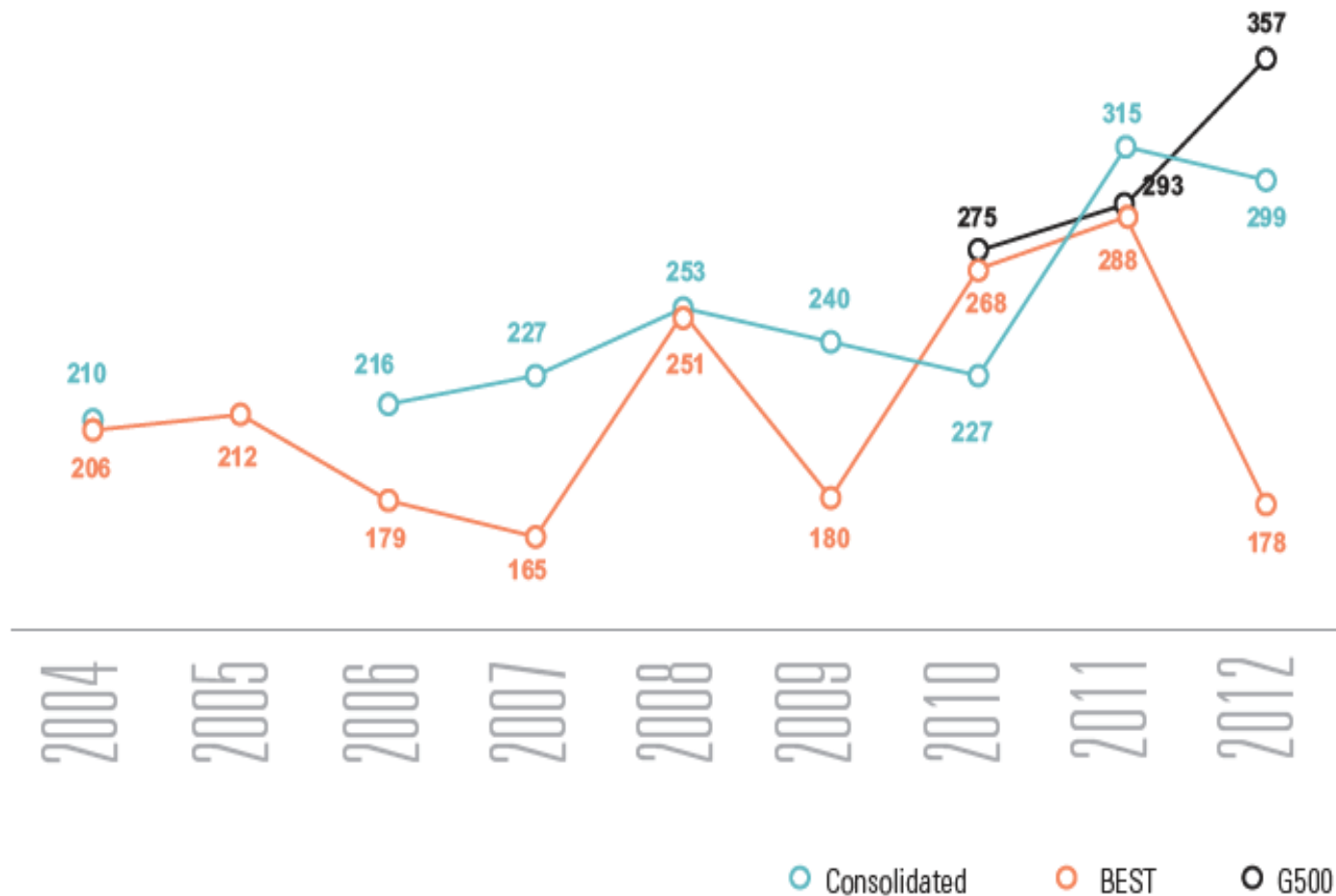
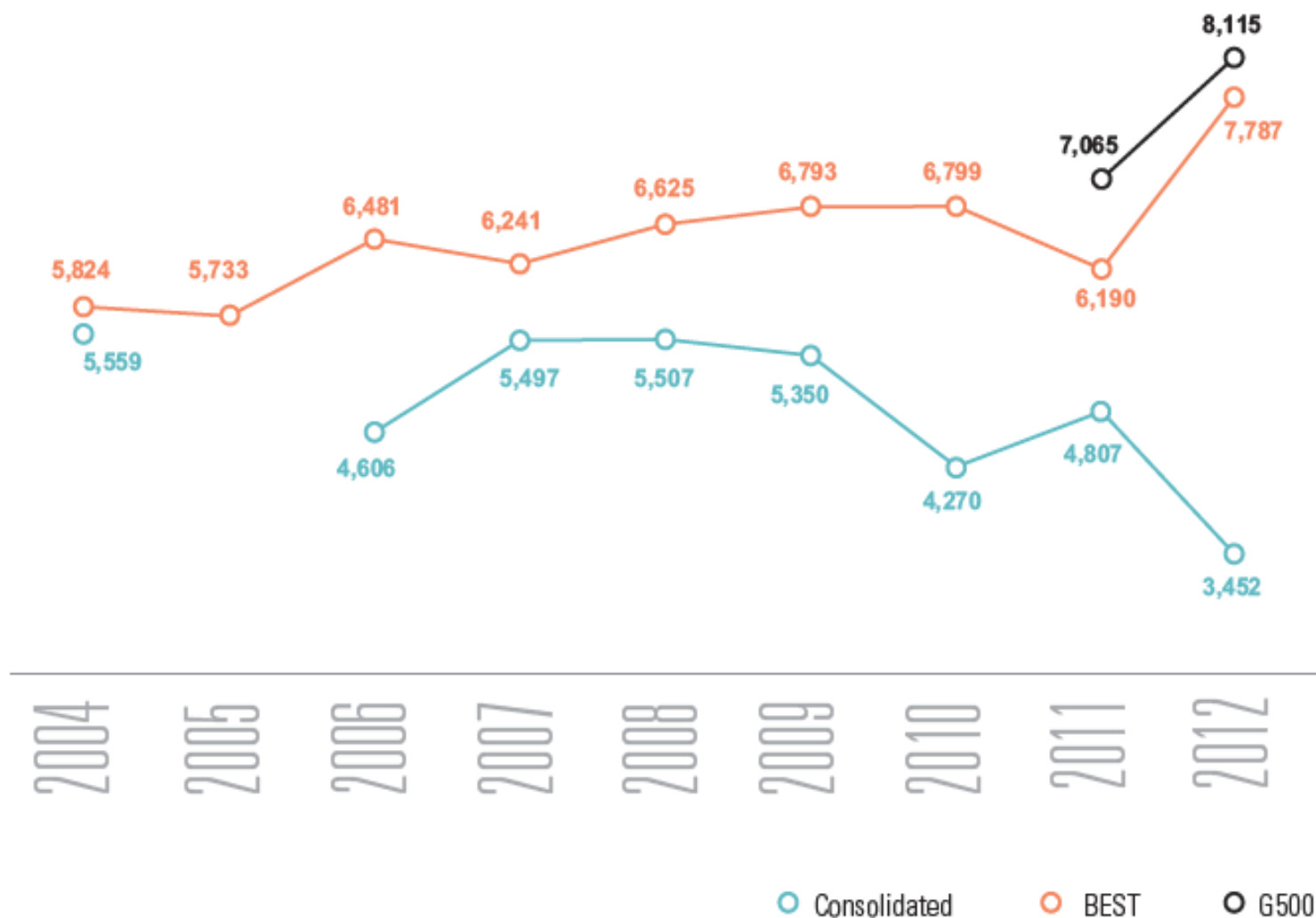


FIGURE 1-9:

AVERAGE LEARNING HOURS **USED** PER L&D STAFF MEMBER  
(**ADJUSTED FOR OUTSOURCING**)





- چرا دیگر آموزش کافی نیست؟

## ۱. آموزش اثربخش نیست

علی رغم هزینه های گسترده در آموزش و بهسازی براساس مطالعه AHRD:

۱. در ۹۰ درصد موارد، آنچه که آموخته می شود، در طی سال اول به فراموشی سپرده می شود.

۲. آموزش ها در بهترین حالت بین ۸-۱۲ درصد منجر به تغییر رفتار می شوند.

۳. نرخ بازده آموزش ها بطور میانگین.

۴. تنها ۱۰ درصد آنچه که آموخته می شود به محیط کار منتقل می شود. سغنی در آمریکا که بیش از

۱۴۰ میلیارد دلار صرف آموزش می شود، کمتر از ۱۴ میلیارد بر محیط کار اثر می گذارد (Runmer &

Brche, 2004).

۵. مطالعات اخیر نشان می دهد سازمانهایی که سرمایه گذاری بسیار زیادتری در آموزش می کنند،

بازده نیروی کار آنها پایینتر است. اگر به نوبه خود بر رضایت مشتریان و نیز بازده سازمان تأثیر می

گذارد.

۶. Twitchell, Libidon & Trott (2012) در تحلیل مطالعات انجام در طی ۴۰ سال گذشته انجام داده اند، نشان دادند.

۷. سازمانهای آموزشی فقط درگیر ۲۰ درصد از فعالیت های یادگیری (آموزش های رسمی) هستند و ۸۰ درصد بقیه را به حال خود رها کرده اند. ۱۰ درصد از ۲۰ درصد به معنای تنها تأثیر ۲ درصدی آموزش است.



**نتیجه:** در وضع فعلی اثربخشی آموزش ها پایین است و سازمان ها و افراد از طریق سرمایه گذاری در آموزش، پول خود را دور می ریزند و اعتماد به آموزش کاهش می

## ۲. عوامل مؤثر بر انتقال و تأثیر در کنترل آموزش نیست.

در یکی از مطالعات برجسته انجام شده توسط فیلیپس و فیلیپس (۲۰۰۷) بر روی ۴۰۰ پژوهش انجام شده در زمینه آموزش و بهسازی در طی ده سال گذشته انجام شده است نشان می دهد که عوامل متعددی بر ارتقای نتایج حاصل از برنامه های آموزش و بهسازی مؤثر هستند. از جمله مهمترین عوامل شناسایی شده عبارتند از : انتظارات روشن، غلبه بر مقاومت ها در قبال آموزش، تعهد و مشارکت مدیران، آموزش فراتر از کلاس های درس پاسخگویی، ارائه بازخورد و برقراری ارتباط ( Philips & Philips, 2007)

## نقش و تأثیر مدیران در موفقیت آموزش و بهسازی کارکنان گاهی تا ۹۰ درصد برآورد شده است.

آلن جان گوئتزر چارچوبی را برای تحلیل نقش و جایگاه مدیران سازمانها در زمینه آموزش و بهسازی منابع انسانی تدوین کرده است. به طور کلی در این چارچوب تأثیر مدیران بر آموزش و یادگیری کارکنان را می توان در قالب دو بعد اساسی طبقه بندی کرد ( Goetzer, 2006 )

۱- میزان و سطح قصد و عمد مدیران (عمدی / غیرعمدی)

۲- ماهیت احتمالی تأثیر مدیران بر آموزش و بهسازی (محدودیت کننده یا تقویت کننده)

براساس تعامل این دو بعد، چهار حالت یا پنجره اصلی در خصوص تاثیر مدیران بر آموزش و بهسازی کارکنان شکل می گیرد. شکل زیر این مهم را نشان می دهد:

### تاثیر احتمالی بر آموزش و بهسازی

| سطح و میزان تعمدی بودن |           | محدود کننده                         | پرورش دهنده                                                 |
|------------------------|-----------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| تعمدی                  | تعمدی     | مربع سوم<br>مدیریت یادگیری          | مربع چهارم<br>محدودیت های تعمدی برای آموزش و بهسازی کارکنان |
|                        | غیر تعمدی | مربع دوم<br>ویژگی های شرکت های کوچک | مربع اول<br>پتانسیل تحقق نیافته                             |



۳. آموزش به سایر مولفه های منابع انسانی ارتباط ندارد.

۴. غرق بودن آموزش در استعاره های سنتی آموزش و علم توجه به

تحولات در عرصه نظری و شناختی.

مفروضه زیربنایی پارادایم آموزش این است که آموزش مشتمل بر انتقال دانش مشروع و معتبر از یک نفر استاد، مدرس، کارشناس و متخصص به یک یادگیرنده تازه کار است. بر مبنای این ایده، دانش را می توان در قالب واحدها، پودمان ها و سخنرانی ها بسته بندی کرد و در قالب روش های استاندارد و تعریف شده به نیروی کار انتقال داد. روندهای مختلفی بر مبنای این ایده، دانش را می توان در قالب واحدها، پودمان ها و سخنرانی ها بسته بندی کرد و در قالب روش های استاندارد و تعریف شده به نیروی کار انتقال داد. روندهای مختلفی این ایده را به چالش گرفته اند و تعبیر پارادایم یا تمرکز درآموزش به یادگیری را گریزناپذیر کرده اند.



## ۱-۴: تحولات در عرصه ایدئولوژی

آنچه که از یافته ها و ایده های مطرح شده از حوزه سازمانهای یادگیرنده و توانمندسازی منابع انسانی به گوش می رسد در تعارض آشکار با روش کار واحدهای آموزش است که بسیار خشک، بروکراتیک، رسمی و فرایندمحور هستند.

در این واحدها، طراحان از آنان که دوره برای آنها طراحی می شوند، بسیاری دارند طراحان آموزشی شیفته و وابسته به فرایندهای تعریف شده نیازسنجی، طراحی، تدوین، اجرا و ارزشیابی در تدوین مواد آموزشی و دوره هستند و آنچه که در آن غفلت می کنند، نیازهای افرادی است که در خط مقدم کار می کنند.

## ۲-۴: تحولات در عرصه نظریه های آموزش و یادگیری

در حوزه نظریه های آموزشی نیز پارادایم شناختی که در آن انتقال دانش در کانون توجه بود، از سوی نظریه پردازان حوزه ساختن گرایی و ایده های مرتبط با هوش و شناخت توزیعی به چالش کشیده شده است. ایده سنتی و قدیمی روش های آزمایش و خطا در خصوص کشاندن نیروی انسانی به بیرون از محیط کار و شرکت در دوره های آموزشی که توسط سازمان های رسمی نظیر دانشگاه ها ارائه می شود و در آن از روش های حضوری، سخنرانی و یادگیری مفاهیم تأکید می شود توسط پژوهش های مطالعاتی که بر روی یادگیری گروهی، ارتباطات متقابل و یادگیری ترکیبی در استفاده از فناوری اطلاعات در تدریس و یادگیری به چالش گرفته شده است.

## ۵- تفاوت نسل ها

| نسل ها | محدوده سنی   | ویژگی ها                                                                                                                                                     | جهتگیری<br>T&D                   | فناوری      |
|--------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------|
| نسل M  | بالای ۷۰ سال | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ترس از ICT</li> <li>• فقدان سواد اطلاعاتی</li> </ul>                                                                | آموزشی                           | -           |
| نسل X  | بالای ۳۰ سال | <ul style="list-style-type: none"> <li>• سواد نسبی در ICT</li> <li>• ترس از ICT</li> <li>• عقب بودن از نسل های بعد</li> <li>• مهاجران به جهان ICT</li> </ul> | آموزشی و<br>یادگیری              | تکنولوژی    |
| نسل Y  | بالای ۱۴ سال | <ul style="list-style-type: none"> <li>• بومی جهان ICT</li> <li>• شبکه های اجتماعی</li> <li>• وابسته به فناوری</li> </ul>                                    | مدیریت<br>یادگیری                | تکنولوژی    |
| نسل Z  | زیر ۱۴ سال   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• بومی جهان ICT</li> <li>• وصل مداوم به شبکه های اجتماعی</li> <li>• ICT در ژن آنهاست</li> </ul>                       | روش های<br>انقلابی در<br>یادگیری | علوم شناختی |

## ۶- وضعیت در جهان کار و اشتغال

این خبر در بسیاری از سازمان ها به گوش می رسد که دیگر از استخدام دائمی خبری نیست و این خود افراد و کارکنان هستند که باید دائماً قابلیت اشتغال و استخدام خود را برای کار در مکان های مختلف افزایش دهند.

**Tours of Duty** □

**Free agent** □

۷- آموزش ها معمولاً فاقد نوآوری هستند و به نیازها در عرصه عمل پاسخ نمی دهند. معمولاً تا یک مساله بخواهد تبدیل به یک دوره آموزشی شود، برای آن محتوایی طراحی شود، دوره مصوب شود و ارائه گردد، زمان بسیار زیادی می برد. بنابراین آموزش ها سرفوت ارائه نمی شوند تا دوره ها عرضه شوند دیگر مشتری جدی برای آنها وجود ندارد.

۸- در آموزش ها عمدتاً نیروها مجبور به ترک محیط کار و حضور در دوره های می شوند. علاوه بر اینکه سازمانها مشکلات زیادی را ناشی از این غیبت تحمل می کنند، تا افراد بر می گردند، این کارها منتظر آنها هستند تا جبران شوند.

## ۹- فقدان انگیزه برای یادگیری

در یک مطالعه که توسط ASCD انجام شده است (۲۰۱۱) تنها ۲۰ درصد افراد با انگیزه و علاقه در دوره ها شرکت می کنند (Learners) و مابقی برای استراحت (Tourists) و یا به اجبار (Prisoners) در دوره ها شرکت می کنند.

## ۱۰- آموزش کمتر عامل نوآوری و خلاقیت است.



## Question 3: What are your greatest challenges (internal and external)?

*Ranked 1-8 in order of impact.*

*Delivering greater value, faster and cheaper.* Learning organizations want to improve the quality, impact, and reach of their programs. When asked to rank their most pressing training and development challenges, improving learning effectiveness was the number one concern, followed by expanding learning resources, and improving the consistency of service delivery.

The weighted rankings are as follows:

1. Improving learning effectiveness
2. Expanding library of content and training programs
3. Consistency of service delivery across a global organization
4. Reducing development cycle times
5. Increasing product knowledge amongst customers
6. Reducing development costs
7. Global adoption of existing programs
8. Addressing region-specific cultural issues and expectations



#1

IMPROVING LEARNING EFFECTIVENESS

EXPANDING LIBRARY OF CONTENT AND  
TRAINING PROGRAMS

#2

#3

CONSISTENCY OF SERVICE DELIVERY  
ACROSS A GLOBAL ORGANIZATION

REDUCING DEVELOPMENT CYCLE TIMES

#4

#5

INCREASING PRODUCT KNOWLEDGE AMONGST  
CUSTOMERS

REDUCING DEVELOPMENT COSTS

#7

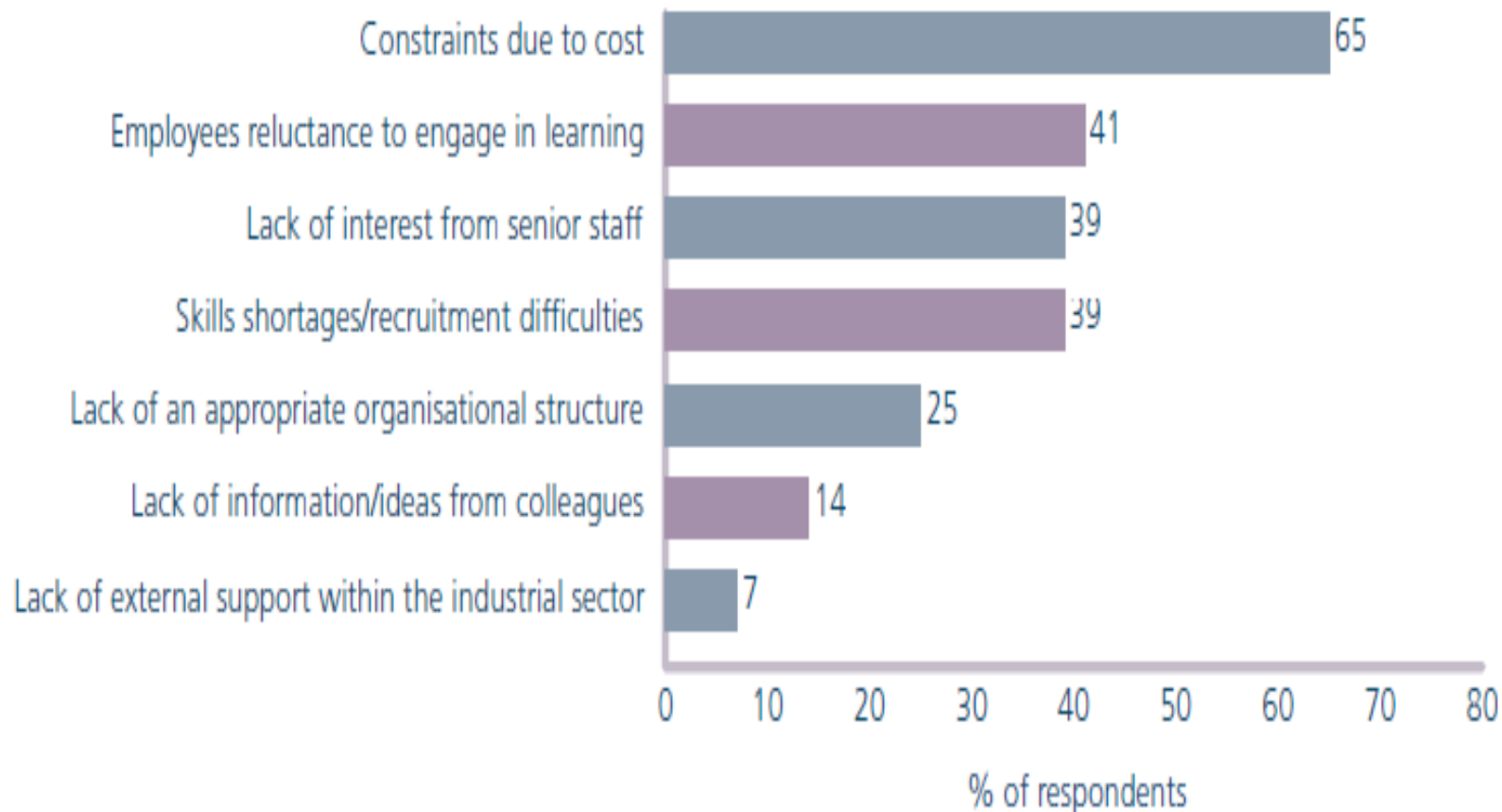
#8

GLOBAL ADOPTION OF EXISTING PROGRAMS

ADDRESSING REGION-SPECIFIC CULTURAL  
ISSUES AND EXPECTATIONS

#9

Figure 6: Which of the following barriers do you encounter in upskilling your employees?





با توجه به چنین تحولاتی، سوال اصلی دیگر این نیست که چگونه می توان آموزش را اثربخش کرد. چه آنکه آنقدر مشکلات زیاد است که باید زمین بازی را عوض کرد و به دنبال مکان های جدید و فرصت های متفاوت بود. دیگر تغییرات جزئی و تدریجی جواب نمی دهد بلکه باید نوعی تغییر پارادایمی صورت پذیرد، تغییر تمکز و پارادایم از آموزش به یادگیری این آینده مختوم ماست، بیاید هوشمندانه به سوی آن حرکت کنیم.

چرخش از آموزش به یادگیری مستلزم آن است که از مرزها و دیوارهای سازمان خارج شویم و به یادگیری در قالبی غیرخطی، جامع، اجتماعی و مبتنی بر رسانه نگاه کنیم.

## ویژگی های پارادایم مدیریت یادگیری

□ **مشارکت (Participation):** پژوهش های متعددی نشان می دهند که آنچه در موسسات آموزشی و محیط کار به عنوان یک متغیر اساسی مطرح است، اشکال مختلف فعالیت های اجتماعی است که در قالب آن یادگیری از طریق مشارکت اتفاق می افتد. این فعالیت های اجتماعی می تواند در دو قالب رسمی و غیررسمی اتفاق بیافتد. به عبارت روشنتر یادگیری محصول مشارکت در فعالیت و عمل اجتماعی است که در آن فرد با منابع اجتماعی دارای دانش و صلاحیت در تعامل قرار می گیرد.

□ **مسئولیت (Responsibility):** برای بسیاری از کارکنان جهان امروز، محیط کار تنها و شاید حیاتی ترین محیط برای یادگیری حرفه ای و شغلی است. درک و فهم محیط کار به عنوان مکانی برای یادگیری باعث شده است تا سازمان ها به تدریج از این نیاز و تمایل و خواست نیروها استفاده کرده، به تدریج مسئولیت توسعه حرفه ای را به خود نیروها واگذار کنند. در چنین شرایطی طراحی و تدارک فرصت هایی برای یادگیری و نوع فعالیت هایی که افراد باید در آن مشارکت کنند، امری مهم و قابل توجه است که می تواند شامل فعالیت های کاملاً هدف محور و جهتدار و یا غیر مستقیم در قالب راهنمایی و ارائه طریق باشد (Billet & Bound, 2001).

استفاده از واژه هایی همچون سازمان نیافته (Unstructured) یا غیررسمی (Informal) این را می تواند به ذهن متبادر کند که یادگیری سازمانی دارد به سوی بی نظمی، بی هدفی، آشفتگی و اتفاقی سوق پیدا می کند و مانند یادگیری هایی که در محیط های اجتماعی رخ می دهد ...

در حالیکه تجربیاتی که افراد در محیط کار می آموزند، اغلب جنبه تربیتی داشته زیرا معطوف به هدف معین و عمدتاً در چارچوب فعالیت های حرفه ای و کاری است. هنجارها و فعالیت ها باعث مشکلتر شدن عملکرد افراد در محیط کار می شود و مبنایی را برای قضاوت در مورد عملکرد افراد فراهم می کند.

هنگامیکه از غیر رسمی بودن صحبت می کنیم، منظور حرکت به نظامی است که در آن روابط دوستانه، ساده تر، صمیمانه تر و متقابل به جای روابط رسمی، تعریف شده و خشک وجود دارد. براساس نظریه های مدیریت دانش، اساساً دانشی براساس همکار مشترک افراد و تجربه اجتماعی میان آنها ساخته و پرداخته می شود. بنابراین آنچه که اهمیت دارد تسهیل این فرایند است و نه خود فرایند.



## یادگیری بخش ذاتی و اساسی نوع بشر است.

مطالعات انسان شناسی و تعلیم و تربیت نشان می دهد که یادگیری بخش اساسی و ذاتی نوع بشر است. همه ما دائماً در حال یادگیری هستیم و نمی توانیم آن را متوقف کنیم، ما این توانایی ها را به ارث برده ایم. نوع بشر دائماً در زمان هشیاری از دیگران و پیرامون یاد می گیرد و دائماً برای آن برنامه ریزی وجود داشته باشد. در حقیقت مقدار کمی از یادگیری ها ما از طریق مجموعه ها و محیط های آموزشی رسمی مدرسه، دانشگاه و یا مرکز دوره آموزشی صورت می پذیرد.

برای مثال یک کودک نیاز دارد که کسی راه رفتن را به او بیاموزد. هنگامیکه وقت آن فرا برسد به مکانی دست می زند تا راه بیافتد. این امر چه والدینی آماده باشند و چه نباشند، اتفاق می افتد. اگرچه تشویق وی ا همراهی بقیه می تواند کمک موثری باشد، اما آن کودک خود یاد می گیرد که چگونه راه برود. این داستان و روند در سازمانها نیز اتفاق می افتد. مثلاً خود کارکنان PC های خود را می خرنند، نرم افزارهای خود را می آورند، وارد فضای تجاری و یا اینترنت می شوند تا آنچه را که لازم دارند بیاموزند بدون آنکه شرکت چیزی به آنها بگوید.

بنابراین یادگیری غیررسمی و فعالیت محور بخش طبیعی از حیات انسانی را تشکیل می دهد. تمام بچه ها زبان مادری خود را می آموزند، بیشتر کارآموزان به استادکار مبدل می شوند. این وضعیت در محیط کار هم صادق است. محیط کار سرشار از فرصت های یادگیری است هر فرد تازه واردی می تواند بسیاری از چیزها را از محیط خود بیاموزد.



## دلایل توجه به مدیریت یادگیری

- استفاده از فرصت های یادگیری رسمی و غیررسمی
- واگذاری مسئولیت به خود نیروها
- ارتقای عملکرد انسانی بجای هدفگیری خود آموزش ها
- جذاب و جالب بودن یادگیری برای خود افراد
- برانگیختن نیروها برای یادگیری
- گره خوردن یادگیری به استراتژی های بلندمدت
- سرمایه گذاری هدفمند در نیروها
- پاسخگویی در قبال مبالغ مصرفی
- توسعه خلاقیت و خلق ایده های جدید
- پویایی و استمرار



چرا دیگر رشته در اشغال آموزش نیست؟

# مصادیق توجه به مدیریت یادگیری

- تغییر نام دپارتمان های آموزش و بهسازی در سطح جهان.
- تغییر نام ASTD و توسعه به سوی ATD
- ترویج و رشد L & D بجای T & D
- تغییر تمرکز از آموزش به سایر مولفه ها



# برای آموزش و بهسازی پرسنل از کدام یک از روش های زیر استفاده می کنید؟

LEARNING MANAGEMENT SYSTEM (LMS OR LCMS)

74.9%

VIRTUAL CLASSROOMS (WEBEX, CITRIX, ETC)

72.7%

VIDEO

62.4%

AUDIO

52.7%

COMPUTER-AIDED ASSESSMENT

47.9%

AUTHORING TOOL

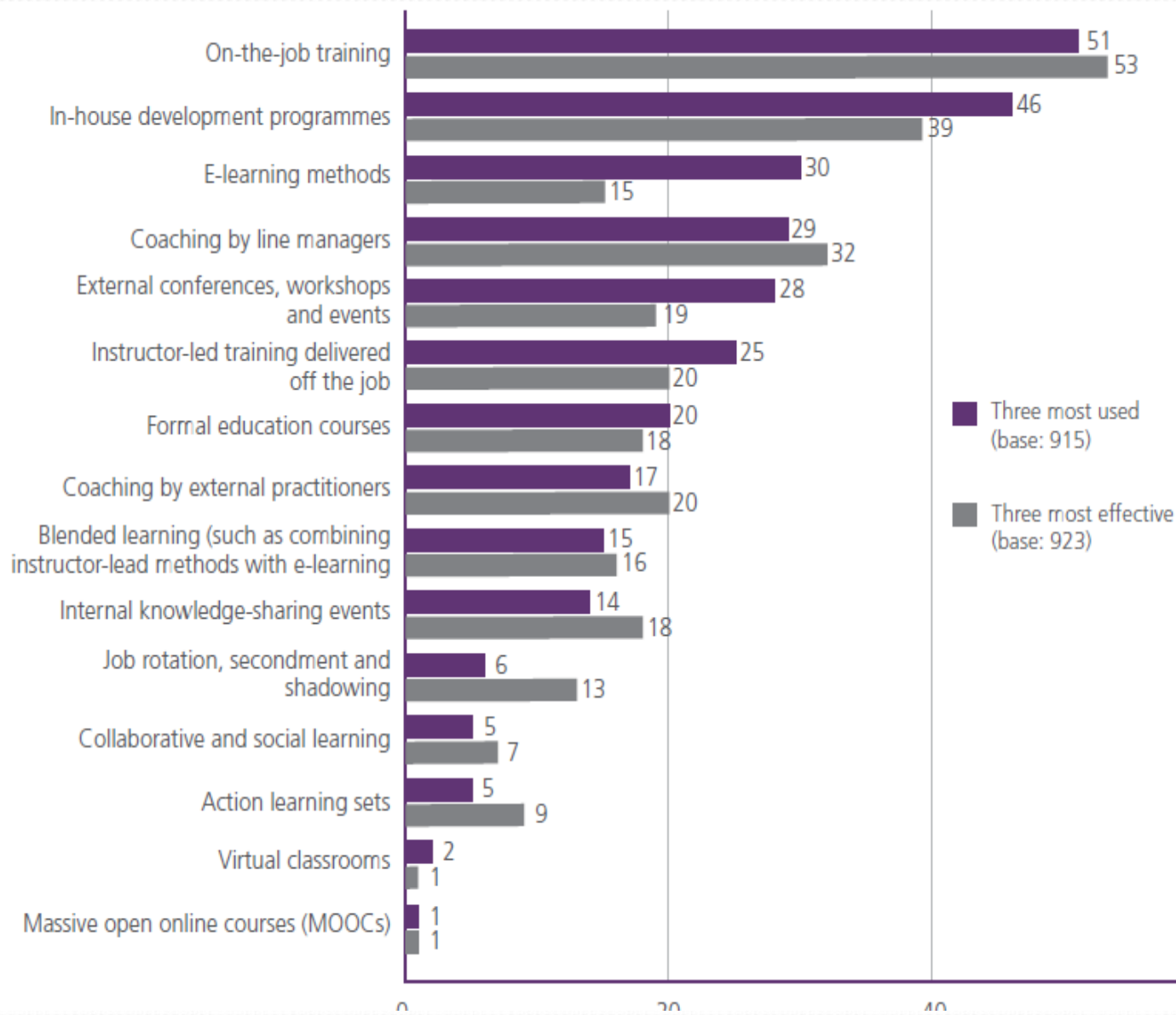
46.7%

MOBILE CONTENT / MLEARNING

21.9%

ELECTRONIC PERFORMANCE SUPPORT SYSTEM (EPSS)

10.0%



**Figure 11: Which three talent management activities used by your organisation are the most effective?**  
(% of organisations with talent management activities)

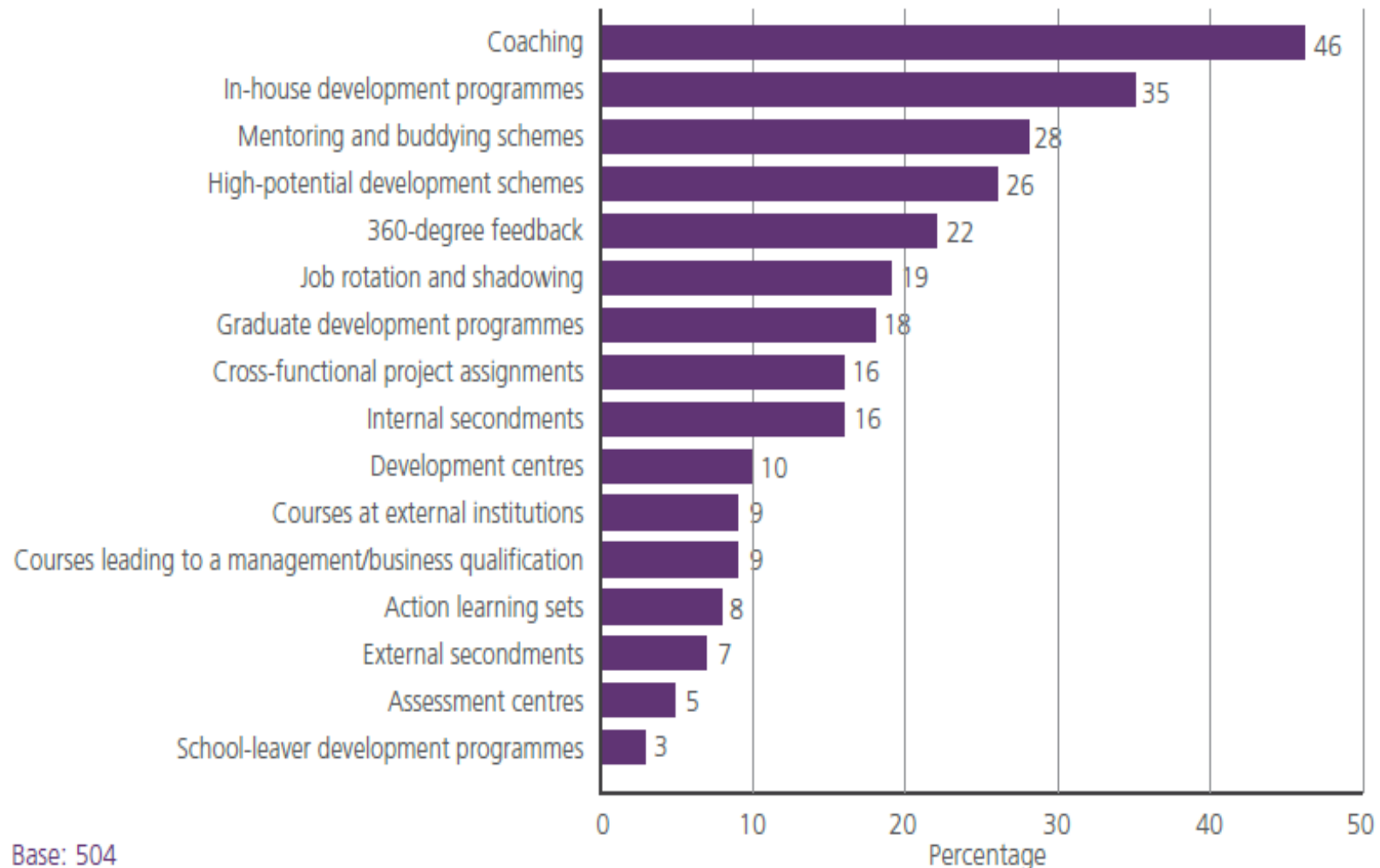




Table 3: Expected change in usage in the next few years

|                                                         | % of respondents |          |               |
|---------------------------------------------------------|------------------|----------|---------------|
|                                                         | Increase         | Decrease | Stay the same |
| Coaching by line managers                               | 74               | 1        | 25            |
| E-learning                                              | 71               | 3        | 26            |
| Mentoring and buddying schemes                          | 63               | 2        | 35            |
| On-the-job training                                     | 52               | 0        | 48            |
| Internal knowledge-sharing events ('brown bag' lunches) | 50               | 2        | 48            |
| Job rotation, secondment and shadowing                  | 48               | 3        | 49            |
| Action learning sets                                    | 42               | 2        | 56            |
| Coaching by external practitioners                      | 36               | 13       | 51            |
| Audio tapes, videos and learning resources              | 35               | 8        | 57            |
| Instructor-led training delivered off the job           | 26               | 15       | 59            |
| External conferences, workshops and events              | 22               | 13       | 65            |
| Formal education courses                                | 21               | 10       | 69            |

Table 5: Reported usage of informal learning activities

|                                                                        | Frequently used | Sometimes used | Rarely used |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-------------|
| Use of the Internet/intranet for research purposes                     | 60              | 32             | 7           |
| Links to external professional and industrial bodies                   | 41              | 47             | 12          |
| Exposure to challenging work assignments                               | 35              | 50             | 13          |
| Observation of more experienced colleagues                             | 34              | 50             | 15          |
| Participation in cross-disciplinary cross-functional teams or projects | 29              | 50             | 19          |
| Contact with personal and peer network                                 | 28              | 51             | 20          |

|                                       | Response<br>Percent | Response<br>Total |
|---------------------------------------|---------------------|-------------------|
| Training                              | 1.4%                | 19                |
| Training and<br>Development           | 31%                 | 416               |
| Human Resource<br>Development         | 14.3%               | 191               |
| Workplace Learning<br>and Performance | 31.9%               | 427               |
| Workforce Development                 | 10.7%               | 144               |
| Other (please specify)                | 10.7%               | 143               |
| Total Respondents                     |                     | 1340              |

[Login or Register](#) | [About Us](#) | [Chapters](#) | [Intern](#)



ATD is changing to meet the growing needs of a dynamic, global profession

## ASTD has a new name.

**atd**

**Association for  
Talent Development**

The training and development field has changed and grown dramatically since ASTD was founded 71 years ago. It is time for the American Society for Training & Development to take the next step in reflecting and supporting the global nature, tremendous diversity, influence, and impact of this profession.

We are excited about what the future holds! Read on to learn about our new brand.

# مؤلفه ها و مکانیزمهای مدیریت یادگیری





# Chartered Institute of Personnel and Development

The Chartered Institute of Personnel and Development is a professional association for human resource management professionals. It is headquartered in Wimbledon, London, England. [Wikipedia](#)

CEO: [Peter Cheese](#)

Founded: 1913

CIPD



**LEARNING  
AND DEVELOPMENT**

**FOR  
LEARNING**



## موانع

- عدم آمادگی فضای روانی سازمانها حتی خود ینروهای آموزش و بهسازی منابع انسانی.
  - عدم آمادگی فضای اجرای مالی سازمانها (ساختارها)
  - تعریف و روشمند نشدن مولفه های مدیریت یادگیری
  - نظام مدیریتی (مدیریت پلکانی در مقابل مدیریت جرتقیلی)
  - نوع نگاه به آموزش و عوامل اجرایی آن (تبعیدگاه بودن، غیرخطی بودن، هزینه بر بودن
- و ... )

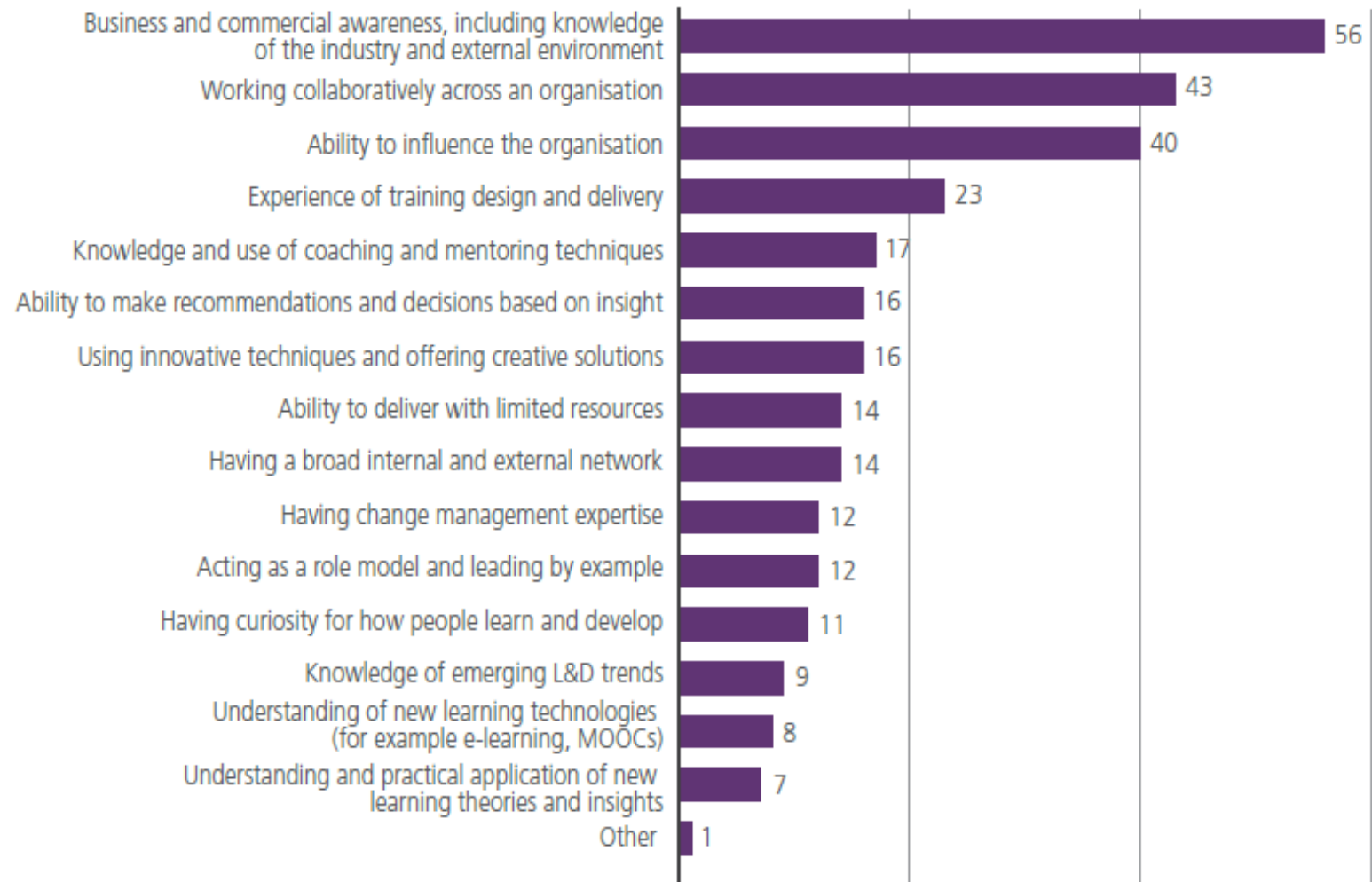


## راهکارها

- دامن زدن به مبحث یادگیری محافل اجرایی و علمی
- ترویج فرهنگ یادگیری در قالب کنفرانس ها و دوره ها
- دامن زدن به پژوهش ها در عرصه یادگیری
- Study Visit
- Benchmarking



**Figure 13: Which of the following factors do you feel most contribute to the success of an L&D/OD professional? (% of L&D/OD professionals)**



# آینده در عرصه مدیریت یادگیری

آینده مدیریت یادگیری با تاسی از علوم و دستاوردها و فناوری های  
نوظهور مختلف بسیار هیجان انگیز و متفاوت خواهد بود.

## ۱. New Learning Technologies

یادگیری الکترونیکی تا حد زیادی محدود خواهد شد در عوض فناوری  
های جدیدی بویژه در عرصه شبکه های اجتماعی توسعه یا پایه عرصه  
وجود خواهند گذاشت. نظیر:

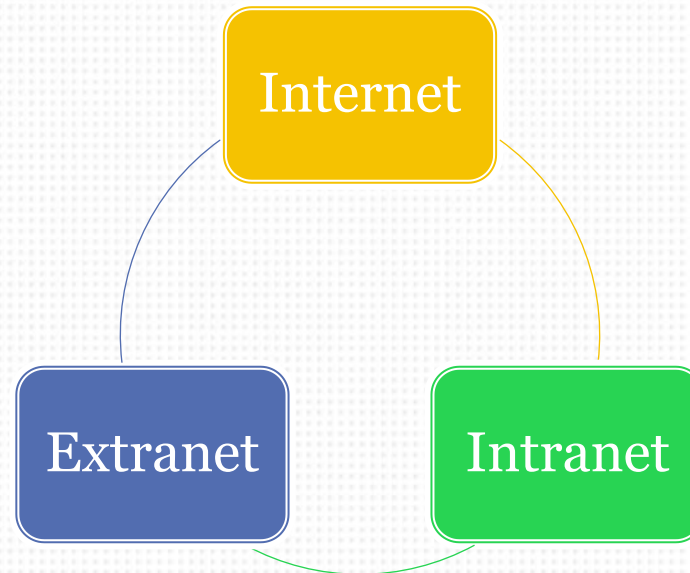
Edutainment ☐

Gamifications ☐

MOOCs ☐

Cloud Computing ☐

## Training & Development Coalitions.۲



## ۳. تحولات در عرصه علوم شناختی

### □ Neurochemistry

- سازمان دهی و آرایش مغز و نقش چربی پوشاننده غلاف اعصاب

### □ Brain Plasticity شکل پذیری مغز

- این ایده که جریان مدار مغز از طریق تجربه تغییر کند

### □ Learning through Deep Practice

- اینکه گاهی افراد در هر حیطه ای چگونه به سطح بسیار بالا از عملکرد دست می بایند پژوهش هایی زیادی را شکل داده است از جمله اینکه آنها چگونه مهارت ها را تمرین می کنند و میزان این تمرین تعیین کننده است در یکی از این پژوهش ها نشان داده شده است که برای دستیابی به مهارت حل مساله بصورت شهودی نیاز به ۱۰۰۰۰ ساعت یادگیری و تمرین است



- ❑ Generational changes in brain function which may affect learning (such as those occurring in younger and older learners)
- ❑ Cognitive issues around decision-making, such as type 1 and type 2 thinking

Kahneman divides our thinking into two subsystems: type 1 and type 2. Type 1 thinking is fast, intuitive, unconscious thought. Most everyday activities (like driving, talking, cleaning, etc.) make heavy use of the type 1 system. The type 2 system is slow, calculating, conscious thought. When you're doing a difficult math problem or thinking carefully about a philosophical problem, you're engaging the type 2 system

- ❑ Using a 'mentalising system' (how we process signals we receive from other people and how this can affect social learning)\*
- ❑ Unconscious thought theory (problem solving through our intuitive mind, when we're not actively trying)
- ❑ Learning states during game-based learning
- ❑ The correlation between physical exercise and increased learning performance
- ❑ How human reasoning and logic affect how we learn (for example, cognitive thinking traps and illusions)

باتشکر از توجه شما