

خاصی را در اختیار متولیان امور قرار دهد.

به طور کلی، تعیین اثربخشی سازمان در پی پاسخ به این سوالات است که «عملکرد فلان واحد یا سازمان تا چه اندازه خوب است؟» و «عملکرد فلان واحد یا سازمان تا چه اندازه باید بهتر شود؟» (۲) واحد یا فعالیتهای آموزشی نیز از این امر مستثنی نیستند. بدین ترتیب از طریق تعیین میزان اثربخشی عملیات آموزشی می توان قضاوت کرد که عملکرد برنامه های آموزشی تا چه اندازه مطلوبیت دارد و تا چه اندازه باید بهبود یابد؟ به علاوه «زمانی که جنبه های مختلف فرایند تدریس و آموزش ارزشیابی می گردد تدوین معیارهایی که مبنای قضاوت باشند موضوعی با اهمیت است. همچنین ارزشیابی باید مبتنی بر اصول و روش باشد» (۳) بدین لحاظ پس از بررسی ضرورت سنجش اثربخشی فعالیتهای آموزشی، رویکردها (روشها) و معیارهای مناسب در هر یک از روشها ارائه می گردد. به طور کلی ضرورت تعیین اثربخشی برنامه های آموزشی عبارتند از:

۱ - تعیین بازده آموزش: عمده ترین هدف آموزش و بهسازی نیروی انسانی توسعه سرمایه انسانی در سازمانهاست. سرمایه انسانی در سازمانها «عبارتست از مهارتها، ظرفیتهای توانائیهایی که افسراد در فرایند آموزش تحصیل کرده و موجب بهره وری بیشتر عملیات سازمانی می شوند. یعنی انواع آموزشهای رسمی و غیررسمی که نهایتاً به اعتلاء کیفیت نیروی کار منجر می گردد، همه نوعی سرمایه گذاری در سرمایه انسانی به حساب می آید» (۴) در واقع تمامی هزینه های مادی (مثل پول) و غیرمادی (مانند فرصتهای ازدست رفته) که در جریان آموزش صرف می شوند نوعی سرمایه گذاری روی منابع انسانی به حساب می آیند زیرا در شرایط مطلوب آموزش فرصت افزایش بهره وری را برای شخص و در نهایت برای سازمان و جامعه فراهم می کند. «بدین لحاظ فرهنگ امروزی آموزش آن را سرمایه گذاری قلمداد می کند» (۵)

در خصوص بحث فوق این سوال پیش می آید که چگونه می توان بازده این نوع سرمایه گذاری را تعیین کرد؟ در پاسخ به سوال مذکور باید در نظر داشت که ره آورد فعالیتهای آموزشی «افزایش و ایجاد دانش و مهارتهای سرمایه ای یا واسطه ای» است. بدین معنی که دانش یا مهارتهای اکتسابی در فرایند آموزش، به خودی خود قابل مصرف نیستند، بلکه آنها ویژگیها یا عوامل لازم برای افزایش کارایی و

سنجش اثربخشی

برنامه های آموزشی

در سازمانها

لطنعلی جباری

مقدمه

آموزش و بهسازی منابع انسانی در عصر کنونی به لحاظ شرایط خاص زمانی، یکی از وظایف اجتناب ناپذیر سازمانها و موسسات محسوب می شود. این مهم اصولاً در غالب «برنامه های آموزشی» مدون، کوتاه مدت یا دراز مدت به اجرا درمی آید. در این راستا، هر برنامه آموزشی از نظر علمی، سه مرحله مستقل و درعین حال مرتبط به هم را داراست. این مراحل عبارتند از: الف - برنامه ریزی، ب - اجرا، ج - ارزشیابی. لذا این مقاله سعی دارد بخشی از دانش و متدولوژی مرتبط با مرحله ارزشیابی برنامه های آموزشی را مورد بحث قرار دهد. به عبارت دیگر مبحث حاضر در پی پاسخ به سه سوال زیر است:

الف - ضرورت سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی چیست؟
ب - برای تحقق این مهم رویکردها یا روشهای

علمی کدامند؟

ج - در هر یک از این روشها چه شاخصهایی را می توان به کار برد؟

از آنجا که هنوز دانشمندان علوم سازمانی از «اثربخشی سازمانی» تعریف خاصی را ارائه نکرده اند، لذا بیان یک تعریف مشخص از «اثربخشی برنامه های آموزشی» علمی نیست. به بیان دیگر، چون مفهوم اثربخشی سازمانی در قالب رویکردها یا روشهای پنجگانه (شامل رویکردهای نیل به هدف، تامین منابع، فرایندهای درونی، رضایت عوامل ذینفع و ارزشهای رقابتی) مورد بحث و ارزشیابی قرار می گیرد (۱)، لذا برای تبیین مفهوم «اثربخشی برنامه های آموزشی» می توان از این رویکردها بهره جست. ضمناً ارزشیابی کیفیت فعالیتهای یکپارچگی و اثرات برنامه های آموزشی مطابق هریک از رویکردهای مطروحه در خصوص اثربخشی سازمانی، می تواند بینشها و اطلاعات

(روشها) و معیارهای لازم برای تعیین میزان موفقیت و کارکردهای عملیات آموزشی مورد بحث قرار می‌گیرند. در این قسمت پس از اشاره مختصر به دیدگاههای برخی صاحب نظران در خصوص شاخصهای ارزشیابی آموزشها، روشهای تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی و شاخصهای مقتضی در هر یک از آنها ارائه می‌گردد.

از دیدگاه دیویس و ورثر (DAVIS AND WERTHER) معیارهای مورد استفاده برای ارزشیابی اثربخشی آموزش عبارتند از:

« ۱ - واکنش فراگیران به فرایندها و محتوای آموزش ۲ - دانش و تجربه اکتسابی به واسطه آموزش ۳ - تغییرات رفتاری که ناشی از آموزش باشد ۴ - بهبودها و پیشرفتهای قابل اندازه‌گیری در سطح خودی و سازمانی مانند کاهش ترک شغل، غیبت و تصادفات.» (۸) دولان و شولر نیز چنین شاخصهایی را برای ارزشیابی آموزشها بیان کرده‌اند. (۹)

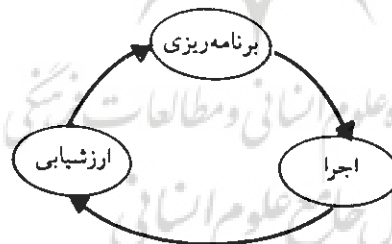
در وضعیت فعلی باتوجه به پیشرفتهای مبنایی نظری علوم سازمانی و مدیریتی شاخصهای پویا، مناسب و عینی‌تری را می‌توان برای سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی مطرح ساخت. بدین طریق که اثربخشی فعالیت‌های واحد آموزش در گستره موضوع اثربخشی سازمانی است. براین اساس می‌توان از شاخصها و روشهای مطروحه در زمینه اثربخشی سازمانی، در راستای سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی استفاده کرد.

به‌طور کلی، برای سنجش اثربخشی سازمانی پنج روش بیان شده است که در جریان سنجش و تدوین شاخصهای اثربخشی آموزش می‌توان از چهار مورد آنها بهره‌مند شد. روشهای مذکور عبارتند از: «الف - روش مبتنی بر نیل به هدف ب - روش مبتنی بر تامین منابع ج - روش مبتنی بر فرایندهای درون سازمانی د - روش مبتنی بر تامین رضایت گروههای ذینفع.» (۱۰) متعاقباً ضمن تشریح هر یک رویکردهای مذکور در راستای تبیین و مفهوم‌سازی (CONCEPTUALIZING) «اثربخشی برنامه‌های آموزشی» شاخصهای مناسب مطابق هر یک از این روشها ارائه می‌گردد.

الف - روش مبتنی بر نیل به هدف: در استفاده از این روش برای اندازه‌گیری اثربخشی آموزش باید هدفهای آموزش را شناسایی کرد. این امر یک روش منطقی است، زیرا فعالیت‌های آموزشی

برنامه‌های آموزشی با ارائه گزارش و استناد بر یافته‌ها و شواهدی (پژوهشی) که مؤید اثربخشی آموزشها در افزایش بهره‌وری و توسعه سازمانی هستند، می‌توانند اعتماد مدیریت عالی سازمان را نسبت به جایگاه، اهمیت و اعتبار آموزشها تحکیم بخشند.

ثانیاً مطالعات هاثورن نشان داده است که وقتی فعالیتها و نتایج تلاشهای افراد مورد نظر واقع شده و به نقطه نظراتشان ترتیب اثر داده می‌شود، دلگرمی، اعتماد و رضایت آنان بهبود می‌یابد. چنین شرایطی می‌تواند موجب انگیزش درونی در خصوص وظایف محوله گردد. بنابراین، تلاشهای سنجیده‌ای که در قالب مصاحبه‌های انفرادی، بحثهای گروهی، نظرخواهی‌های کتبی برای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی - در حین دوره یا پس از آن به عمل می‌آیند و به‌علاوه راهکاری عملی که برای اجابت خواسته‌ها و نظرات اعضا به اجرا درمی‌آید، می‌تواند در افزایش اهمیت‌دهی و عنایت اعضا نسبت به برنامه‌های آموزشی نقش بسزایی را ایفا کند. ثالثاً برنامه‌های آموزشی همانند دیگر برنامه‌های سازمانی دارای فرایندی منظم و علمی هستند. در حالت مطلوب چرخه کلی عملیات آموزشی به‌صورت زیر است (شکل ۱).



شکل ۱ - فراگرده آموزش

به‌طور کلی، غفلت یا کم‌توجهی به هر یک از بخشها یا مراحل فوق زمینه ناکامی و عقیم‌گذاری برنامه‌ها را فراهم خواهد ساخت. برعکس پیگیری و مورد توجه قرار دادن هر یک از مراحل و تبعیت از چرخه منطقی فعالیتها، باعث می‌شود تا اعضای درونی (برنامه‌ریزان و مجریان) و همچنین مشتریان آموزشها با جدیت و اعتماد با فعالیت‌های آموزشی برخورد کنند.

رویکردها و شاخصها

پس از بیان جایگاه و اهمیت سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی در ادامه رویکردها

اثربخشی عملیات هستند. به عبارت روش‌تر بهره‌دهی آموزشهای غیررسمی در درجه اول در قالب افزایش دانش، بهبود عملکرد فکری و شغلی کارکنان متبلور می‌شود، بنابراین، از طریق سنجش میزان افزایش آگاهیها، بهبود مهارتهای شغلی و قابلیت‌های اکتسابی جدید می‌توان بازده هزینه‌های مصروفه در جهت آموزش را توجیه کرد. به‌طور کلی «هزینه‌های مصرف شده در فرایند آموزش دلیل موجهی بر لزوم ارزشیابی اثربخشی آموزشها می‌باشد.» (۶)

۲ - ارتقاء کیفیت آموزش: اخیراً بحث «کیفیت» در قلمرو انواع آموزش (رسمی و غیررسمی) * به موضوع مهمی تبدیل شده است. به‌طور کلی کیفیت در رابطه با آرمانها و شرایط مطلوب هر سازمان و واحدهای تابعه آن مطرح است. براین اساس یک برنامه آموزشی با کیفیت آن است که به روشنی مأموریت و اهداف خود را مطابق نیازها و انتظارات مشتری (افراد، سازمان) بیان کرده و در تحقق آنها اثربخش و کارآمد است.

ارتقای کیفیت آموزش به بهبود مستمر عملکرد فرایندها و عملیات آموزشی اشاره دارد. لذا برای بهسازی مداوم عملکرد یا نتایج فراگردها و فعالیت‌های آموزشی، باید داده‌ها و اطلاعات مربوط به کارایی و اثرات بیرونی و درونی برنامه‌های آموزشی را به‌صورت بازخورد در چرخه عملیات آموزشی وارد ساخت. در واقع بازخورد عبارتست از اطلاعات اکتسابی در خصوص وضعیت فعالیتها و برونداد سیستم‌های آموزشی و اثرات آنها، که از طریق تلاشهای رسمی و نظامدار حاصل می‌گردد. بدین ترتیب، از طریق سنجش اثربخشی آموزشها می‌توان نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها را تشخیص داده و اطلاعات و شناخت لازم را برای طراحی برنامه‌های با کیفیت تر کسب کرد.

۳ - توسعه اعتماد جمعی: پیگیری و مورد چالش قرار دادن اثرات برنامه‌های آموزشی به سه طریق می‌تواند در خصوص فعالیت‌های آموزشی نگرش مثبت و اعتماد ایجاد کرد:

اولاً بخشی از رسالت عمده برنامه‌های آموزشی توسعه حرفه‌ای و پرورش قابلیت‌های فکری و عملی جدید در اعضای سازمان است. از طرف دیگر، سیاستگذاران و گروه مدیریت ارشد سازمانها اهل حساب و کتابند. یعنی بیشتر برآند تا از نتایج خط‌مشی‌های اعمال شده و فعالیت‌های به‌عمل آمده در بخشهای مختلف به‌طور مشخص آگاهی یابند. لذا کارگزاران

را به بالاترین حد خود برسانند. «این روش هنگامی مناسب است که عملکرد برنامه‌ها به‌طور شدیدی از طریق فرایندها و رویدادهایی خاص، تحت تاثیر واقع می‌شوند» (۱۴) روش تعیین اثربخشی آموزش بر مبنای فرایندهای درونی از آن جهت اهمیت دارد که برای سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی باید به دو موضوع باارزش توجه کرد:

- آیا از منابع موجود به صورت کارآمد استفاده می‌شود؟
- آیا فعالیتهای آموزشی به صورت موزون و هماهنگ صورت می‌گیرد؟

به‌هرحال، وقتی این روش برای سنجش اثربخشی آموزشها به کار می‌رود به نتایج نهایی و آزمونهای برنامه‌های آموزشی کمتر توجه می‌شود. به عبارت دیگر، نتایج حاصل از کاربرد این روش با اندکی محدودیت مواجه است. به‌طور روشن‌تر این روش نیز بدون نقص نیست و کاستیهایی دارد، از جمله با اجرای این روش نمی‌توان عملکرد برنامه‌های آموزشی را مشخص ساخت، دوم اینکه این روش فقط به فعالیتها و منابع اجرای برنامه‌های آموزشی توجه دارد. شاخصهای این روش عبارتند از: روحیه همکاری و کارگروهی در جریان آموزش، اعتماد و تفاهم، اطمینان و رابطه متقابل بین فراگیران و آموزش‌دهندگان، کنش و واکنشهای مابین فراگیران در فرایند عملیات آموزشی، مانند بحث و جدلها و بگومگوهای علمی جنبی، حل مسأله‌آمیز تضادها و مسائل احتمالی در میان افراد و بالاخره میزان بهره‌برداری از فرصتها و تواناییهای کلیه اعضا و سایر منابع مادی و اطلاعاتی. این روش عمدتاً مستلزم همکاری یک فرد یا گروهی از افراد متخصص، مجرب و فعال برای تشخیص و تعیین ویژگیهای مذکور است. به‌علاوه، باید به‌خاطر داشت که این روش عمدتاً از طریق چک‌لیست‌های مقیاس‌بندی شده اجرا گردد.

د - روش مبتنی بر تامین رضایت گروههای ذینفع: این روش به این موضوع تاکید دارد که تعیین میزان رضایت گروههای مختلفی که می‌توانند درخصوص فعالیتهای آموزشی و تداوم آنها، مهم باشند، به نوعی نشانگر عملکرد مطلوب عملیات آموزشی است. لذا برای تعیین اینکه آیا آموزشها از دیدگاه یک گروه خاص عملکرد خوبی داشته است یا خیر باید روی آن گروه تحقیق کرد. گروههای دخیل در این زمینه می‌تواند شامل فراگیران، مدیران و سرپرستان

با سنجش اثربخشی آموزشها می‌توان نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها را تشخیص داد و از این طریق به شناخت لازم برای طراحی برنامه‌های با کیفیت‌تر دست یافت.

از شاخصها و روشهای مطرح در زمینه اثربخشی سازمانی می‌توان در راستای سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی استفاده کرد.

«این روش هنگامی مناسب است که درونداها تاثیر قابل توجهی بر نتایج دارد» (۱۲) اساس روش حاضر بر این فرض گذاشته شده است که برنامه‌های آموزشی باید در تحصیل و تامین منابع موردنیاز جهت نگهداری و حفظ سیستم‌های آموزشی موفق باشند. این روش بخشی از دیدگاه سیستمی است. بنابراین، از دیدگاه روش تامین منابع اثربخشی آموزش بدین‌صورت تعریف می‌شود: «توانایی برنامه‌های آموزشی چه مطلق و چه نسبی در بهره‌برداری از محیط خود برای تحصیل و تامین منابع ارزشمند و کمیاب» (۱۳) که اینجا محیط می‌تواند درون و یا خارج از سازمان باشد. شاخصهای اثربخشی برنامه‌های آموزشی مطابق این روش عبارتند از:

- میزان بهره‌برداری برنامه‌های آموزشی از محیط درون سازمانی و برون سازمانی برای تامین منابع مادی و انسانی کارآمد (مانند بهره‌مندی از حضور مدرسان توانمند، تامین تجهیزات و تکنولوژی آموزشی مناسب، هماهنگی با برخی شرکتها، موسسات پروژه‌ها جهت بازدهیها و غیره)؛

- تداوم روند حیاتی برنامه‌های آموزشی (پیوستگی افقی - عمودی)؛

- طراحی برنامه‌هایی مبتنی بر درک و تفسیر درست از ویژگیها، نیازها و خواسته‌های محیطی.

ج - روش مبتنی بر فرایندهای درونی: در این روش اثربخشی برنامه به میزان سلامت و کارایی فعالیتهای درونی آن اشاره دارد. مطابق این روش یک برنامه اثربخش دارای فعالیتهای آموزشی یکپارچه و هماهنگ است، طوری که تمامی افراد دست به دست هم داده و با تکیه بر امکانات و شرایط موجود سعی می‌کنند بهره‌وری

در قالب برنامه‌های آموزشی همواره هدفمند هستند، به عبارت دیگر آموزشها برآنند تا تغییرات مطلوب در دیدگاهها و تواناییهای کارکنان ایجاد کنند. لذا با اجرای این روش میزان پیشرفت درجهت رسیدن به آن مطلوبها، اندازه‌گیری می‌شود. «این روش هنگامی مناسب است که اهداف روشن، مورد توافق، قابل اندازه‌گیری و محدودیت زمانی وجود داشته باشد» (۱۱) استفاده از این روش برای تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی مستلزم توجه به مفروضات ذیل است:

- فعالیتهای آموزشی در قالب برنامه‌های آموزشی باید اهداف نهایی روشن داشته باشند؛
- این اهداف بایستی مشخص بوده و برای اینکه به خوبی درک شوند باید تعریف گردند؛
- اهداف باید تاحد امکان قابل کنترل باشند یعنی سازمان و امکانات موجود بتوانند از عهده آن برآیند؛
- روی اهداف باید اجماع یا توافق عمومی صورت گرفته باشد؛
- پیشرفت به سوی این اهداف را باید بتوان اندازه‌گیری کرد.

بالاخره شاخصهای مناسب بر مبنای این روش عبارتند از: تقویت حس همکاری، تنوع بخشیدن به تولیدات، افزایش ثبات عملیات، حفظ منابع، ارتقا کارایی، بهبود کیفیت محصولات و خدمات، کاهش اشتباهات و تصادفات، مبادله (EXCHANGE)، تغییر (CHANGE)، بهره‌مندی از روشهای جدید و بهتر، ارتقا شغلی و ...

ب - روش تامین منابع: در اجرای این روش به بخش ورودی برنامه‌های آموزشی توجه می‌شود.

مستقیم و غیرمستقیم، ارباب رجوع و دولت (قوانین و مقررات) باشد.

«این روش هنگامی مناسب است که عوامل پرقدردن به طور چشمگیری می‌توانند برای برنامه‌های آموزشی مفید یا زیان‌آور باشند» (۱۵). مزیت روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع این است که با اجرای این روش، با دیدگاه بسیار وسیع‌تری به اثربخشی آموزشها توجه می‌شود و عوامل محیطی و درون سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. به علاوه، در این روش به نوعی همه شاخصها (اهداف، فرایندهای درونی و اجرایی، امکانات و تجهیزات) به صورت همزمان مورد توجه قرار می‌گیرند.

اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که یک موسسه و به تبع آن سازمان آموزش نمی‌تواند به صورت هم زمان خواسته‌ها و تقاضاهای همه گروهها را تامین کند. لذا امکان دارد رضایت فراگیران بسیار بالا باشد ولی مدیران آنها چندان رضایت نداشته باشند و یا بالعکس. اما آنچه مهم است اینکه بررسی تمامی دیدگاهها نتایج جامع‌تری را به دست می‌دهد. در کاربرد این روش از شاخصهای مطرح در جدول زیر می‌توان بهره‌مند گردید. (جدول ۱)

جدول ۱ - شاخصهای اثربخشی

گروه ذینفع	شاخص اثربخشی
کارکنان	افزایش و بهبود رضایت کارکنان، حقوق و پاداش، دانش و مهارت (جدید)
مدیریت و سرپرستی	بهبود کیفیت عملکرد کارکنان در انجام وظایف شغلی، دریافت پیشنهادات سازنده و موثر از طرف کارکنان آموزش دیده، کاهش میزان شکایات، افزایش مقدار کالای فروش رفته
سازمان	نقش آموزش در بهبود انجام امور سازمانی، بالندگی و تحولات کیفی و کمی، کاهش میزان کالای برگشتی به خاطر ترفیع کیفیت
دولت	تامین حقوق انسانها، رعایت قوانین و مقررات
بسرنامه‌ریزان و مجریان	مفید واقع شدن فعالیتهای آنان، تغییر و اصلاح برنامه‌های آموزشی فعلی بر مبنای نتایج ارزشیابیها، تلاش در جهت تامین و تدوین برنامه‌های آموزشی کارآمد و پویا از طریق بازخوردهای به دست آمده

نتیجه‌گیری

به‌طور کلی اینکه گفته شود برنامه‌های آموزشی مطلوبند و هر آموزشی به نفع سازمان است، به نوعی نشانگر ضعف ارزیابی برنامه‌های آموزشی است. بنابراین، برنامه‌ها و فعالیتهای آموزشی باید ارزشیابی شده و میزان اثربخشی آنها تعیین گردد. این مهم باید بر مبنای رویکردها و روشهای علمی انجام شده و از شاخصهای پویا و جامع استفاده شود. □

اول، ص ۶۷۷

3 - DIKINS PAVLING AND GERMAINE KEVIN. EVALUATION OXFORD UNIVERSITY, 1996, P.A.

۴ - عمادزاده، مصطفی مباحثی از اقتصاد آموزش و پرورش، چاپ پنجم، انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان، ۱۳۷۳، ص ۳۸

5 - PRIOR, JOHN. GOWER HANDBOOK OF TRAINING AND DEVELOPMENT, 1994, P.12

هنگام استفاده از روش مبتنی بر نیل به هدف برای سنجش اثربخشی ابتدا باید به شناسایی هدفهای آموزش پرداخت.

مزیت روش مبتنی بر تامین رضایت گروههای ذینفع این است که با اجرای آن عوامل محیطی و درون سازمانی نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

۶ - دولان و شولر. مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه طوسی - صائبی، چاپ سوم، ص ۲۷۹

۷ - گروه مشاوران یونسکو، فرایند برنامه‌ریزی آموزشی، ترجمه فریده مشایخ، چاپ پنجم، ص ۱۱
8 - DAVIS AND WERTHER, HUMAN RESOURCE AND PERSONEL MANAGEMENT, NEW YORK P.268.

۹ - منبع شماره پنج

۱۰ - دفت، ریچارد. تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه پارسائیان و اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۷۸، ص ۶۵
11 - KRETNER ROBERT AND KINIK ANGOLO. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, ARIZONA UNIVERSITY, 1989, P.617.

۱۲ - منبع شماره یازده

۱۳ - منبع شماره ده، ص ۶۱۹

۱۴ - منبع شماره یازده، ص ۶۱۹

۱۵ - منبع شماره یازده، ص ۶۲۰

پانویس:

* طبق تعریف، آموزش رسمی عبارتست از مجموع آموزشهایی که از کودکتان آغاز شده و تا آموزش عالی ادامه می‌یابد. این نوع آموزش سازمان‌یافته و دارای ساختاری مشخص است و از سلسله مراتب منظمی پیروی می‌کند.

آموزش غیررسمی هر نوع فعالیت آموزشی را گویند که سازمان‌یافته و برنامه‌ریزی شده باشد ولی در خارج از نظام آموزش رسمی تحقق می‌پذیرد. (۷)

● لطفعلی جبباری: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی