

## ارزیابی اثربخشی ادوار آموزشی فرماندهی انتظامی استان سمنان

محمد رضا میرزایی<sup>۱</sup>

### چکیده

دنیای صنعتی امروز که عصر تکنولوژی نامیده می‌شود با پدید آمدن و گسترش تکنولوژی، وسایلی مانند ماهواره، اینترنت، موبایل و بازی‌های رایانه‌ای، زندگی افراد و جوامع مختلف را با چالش‌های فراوانی روبه‌رو کرده است. گسترش تکنولوژی ارتباطی از جمله ماهواره، مرزهای فرهنگی، اجتماعی و حتی جغرافیایی کشورها را دستخوش تغییرات کرده به نحوی که بسیاری از کارشناسان علوم اجتماعی و بسیاری از روان‌شناسان معتقدند گستردگی این وسایل به خصوص ماهواره به عنوان ابررسانه جمعی در بین جوامع مختلف می‌تواند یک وسیله ارتباطی مخرب فرهنگی در جوامع امروزی به حساب آید. از آنجایی که استان سمنان به دلایل مهاجر پذیری، گسترش شهر نشینی، گذر از جامعه سنتی به صنعتی و ... با افزایش قابل ملاحظه‌ای از انواع جرایم به خصوص استفاده از ماهواره مواجه می‌باشد و در این میان الگوها، نگرش‌ها و گرایش‌های اجتماعی و فرهنگی آن نیز دستخوش تغییر و تحول خواهد شد. به طوری که بسیار احتمال دارد خانواده‌های سمنانی در معرض این تغییرات، تهدیدات و آسیب‌های اجتماعی قرار گیرند و این امر حتی فروپاشی خانواده‌ها را به دنبال داشته باشد. این پژوهش به صورت میدانی و با استفاده از ابزار پرسش‌نامه محقق ساخته و با پایایی و روایی با استفاده از نرم افزار آماری SPSS در محدوده مکانی استان سمنان و در سال ۱۳۹۰ انجام شده است.

**واژگان کلیدی:** اثربخشی آموزش، امنیت، فرهنگ.

---

<sup>۱</sup> فرمانده انتظامی استان سمنان

## مقدمه

آموزش به شکل سنتی و سابق آن جواب گوی شرایط جدید و تغییر یافته و یا در حال تغییر جامعه نیست، پا به پای گسترش و پیشرفت جوامع و بالا رفتن آمار و جرایم و استفاده روز افزون مجرمین از شگردهای جدید و امکانات علمی و فنی پیچیده در ارتکاب جرایم، دست اندرکاران آموزش پلیس نیز هم زمان با تلاش برای ارتقاء روحیه معنوی کارکنان با تحول نظام آموزشی و ساماندهی آن، عناصر اصلی آموزش یعنی هدف، محتوا، مدرس، فراگیر و اجرا را به سمت آموزش اثربخش هدایت می نماید. پس از تصویب قانون استخدامی ناجا در سال ۱۳۸۳، نظام آموزش ناجا با یک تحول اساسی روبه رو شده است. بر اساس این قانون، هر یک از کارکنان باید حداقل یک دوره تخصصی تکمیلی را برای نیل به ترفیع، ارتقاء و تصدی مشاغل خاص بگذرانند و علاوه بر آن لازم است دوره های عرضی (کوتاه مدت و ضمن خدمت) را نیز مطابق با نیاز ماموریتی ناجا طی نمایند. برای اجرای این آموزش ها، واحد های آموزشی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (مجتمع آموزشی استان ها و یگان های تابعه ناجا) پیش بینی و راه اندازی شده است. این آموزش ها که گستره آن به وسعت کار نیروی انتظامی یعنی کل کشور می باشد، بدون هماهنگی عناصر اصلی آموزش امکان تحقق و رسیدن به اهداف مورد نظر را ندارد. بدیهی است که لازمه دست یابی به اهداف مذکور مستلزم طرح ریزی سیستم کارآمد آموزشی و ارایه آموزش های کاربردی و اثربخش می باشد که در این راستا با توجه به تحولات ساختاری و اصلاح سیستم های آموزشی از طریق معاونت تربیت و آموزش ناجا در سالیان اخیر صورت پذیرفته است. ضرورت دارد با ارزیابی و سنجش میزان اثربخشی سیستم های آموزشی موجود با شناسایی نقاط ضعف و قوت آن نسبت به اثربخشی بیش از پیش آموزش ها و اصلاح روش های آموزشی اقدام نمود. ارزیابی یکی از اجزای مهم فرایند آموزش محسوب می شود و

میزان رسیدن به هدف های از پیش تعیین شده با گرفتن بازخورد از طریق ارزیابی مشخص می گردد. در ارزیابی آموزش دو رویکرد مورد توجه است: نخست اینکه آیا دوره های آموزشی همان طور که طراحی شده به اجرا درآمده است و دیگر اینکه آیا نتایج مورد نظر از اجرای دوره محقق شده است یا خیر، که در این زمینه ضمن اقدامات صورت گرفته در معاونت تربیت و آموزش ناجا از طریق معاونت تربیت و آموزش و همکاری دفتر تحقیقات کاربردی فرماندهی انتظامی استان سمنان در قالب طرح حاضر اقدام گردیده است که نتایج آن جهت بهره برداری کلیه دست اندرکاران آموزش فرماندهی انتظامی استان سمنان تقدیم می گردد.

## بیان مساله

امروزه شعار «آموزش، سرمایه گذاری است» به یک شعار فراگیر در عرصه سازمانی تبدیل شده است و نقش آموزش در ناجا نیز به نقش بی بدیل و پذیرفته شده ای تبدیل گردیده است. به نحوی که تقریباً همه فرماندهان و مدیران نیز به حیاتی بودن عنصر آموزش در رشد و بالندگی سازمان اعتقاد دارند و بخش قابل توجه ای از منابع مادی و انسانی سازمان را صرف آموزش کارکنان می نمایند. واحد ها و مراکز آموزشی مختلف ناجا نیز همه ساله هزینه های بسیاری را صرف آموزش کارکنان یگان متبوع خود می نمایند و این در حالی است که مسئولین و فرماندهان با توجه به اصل محدودیت منابع و به صورت منطقی به دنبال آن هستند که بدانند حاصل هزینه های آموزشی و ادوار برگزار شده آموزشی چیست و آیا این آموزش ها عملاً در روند پیشبرد اهداف و ماموریت های سازمانی موثر می باشد یا خیر؟ از این رو علیرغم اعتقاد فرماندهان و مدیران به مساله آموزش و اعتراف به اهمیت آن، نامشخص بودن تاثیر آموزش در عملکرد کارکنان و مسایلی از این دست موجب گردیده است که آنها به مساله سرمایه گذاری در

امر آموزش کارکنان با نوعی تردید مواجه گردند. چرا که اصولاً هرگونه سرمایه گذاری در قبال سودآوری آن معنا پیدا می کند و در سرمایه گذاری آموزشی نیز باید بر اساس اصل هزینه و فایده اقدام به سرمایه گذاری نمود. لذا هر واحد آموزشی می بایست با استفاده از طرح های تحقیقاتی، اثربخشی برنامه های آموزش خود را مورد ارزیابی قرار داده تا بر اساس آن اولاً نتایج آموزش های برنامه ریزی شده فعلی را تبیین و ثانیاً زمینه سیاست گذاری های دقیق آموزشی را برای برنامه های آموزشی آتی فراهم نمایند.

به استناد مصوبات شورای تحول آموزش ناجا در سال ۱۳۸۹ مقام معظم فرماندهی کل قوا، مساله آموزش در نیروهای مسلح را مورد تاکید قرار داده و آن را به عنوان اولویت کاری فرماندهان نیروهای مسلح مطرح نموده اند، که بر همین اساس مساله تحول در آموزش ناجا نیز مورد توجه قرار گرفته است. بدیهی است برای ایجاد هرگونه تحول و ارتقاء سطح آموزش کارکنان ابتدا می بایست روش ها و سیاست های فعلی آموزشی را مورد ارزیابی قرار داد که برای این منظور بهترین روش، ارزیابی خروجی دوره های آموزشی می باشد. هدف از آموزش، تغییر رفتار است که این موضوع در بیانات فرمانده محترم ناجا نیز عنوان گردیده است. بنابراین برنامه های آموزشی ناجا می بایست تا مرحله اطمینان از تاثیر یادگیری ها در رفتار کارکنان امتداد یابد. لذا لازم است تا با اجرای طرح های ارزیابی اثربخشی ادوار آموزشی در مرحله اول میزان نیل به هدف فوق تعیین و در مرحله بعدی با شناسایی عوامل مخل در اثربخشی و بازنگری در دوره های آموزشی سیاست های آموزشی مناسب تدوین گردد. اصولاً آموزش یک فرایند است و تحقق اهداف هر نظام آموزشی در گرو توجه همه جانبه به مراحل این فرایند می باشد که این مراحل به شرح ذیل است:

- نیازسنجی آموزشی (شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی سازمانی)

- برنامه ریزی آموزشی (تدوین خط مشی و برنامه های آموزشی)
- اجرای خط مشی آموزشی (برگزاری ادوار و برنامه های آموزشی)
- ارزشیابی اثرات راه حل های اجرا شده (ارزیابی اثربخشی)

### ویژگی های آموزش صحیح

اگر آموزش کارکنان به روش صحیح، جامع و کامل انجام پذیرد و به عنوان وسیله ای برای رسیدن به اهداف معین و مشخص از آن استفاده شود، می تواند ویژگی های ذیل را به دنبال داشته باشد:

- ۱- تسهیل در راه نیل به اهداف سازمانی
- ۲- بهبود کیفی و کمی خدمات ارائه شده توسط سازمان و ایجاد رضایت شهروندان
- ۳- ایجاد نظم و انضباط در سازمان و سهولت در امر فرماندهی
- ۴- تقلیل سطح حوادث و سوانح در حین اجرای ماموریت ها و همچنین جلوگیری از آسیب های ناشی از ضعف آموزش در محیط کار (خودزنی و دیگر زنی های ناشی از ضعف آموزش) پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- ۵- ایجاد روحیه خودباوری و اعتماد به نفس کارکنان در مواجهه با ماموریت ها و استفاده صحیح و قانونی آنها از سلاح و ادوات پلیس
- ۶- تقویت روحیه پرسنل و ایجاد ثبات در سازمان
- ۷- تقلیل میزان هزینه های عمومی سازمان

۸- افزایش میزان سطح رضایت مندی مردم از عملکرد سازمانی و رفتاری کارکنان و ارتقاء

منزلت اجتماعی پرسنل ناجا

۹- شکوفا نمودن استعدادهای نهفته کارکنان و توانمند سازی آنها جهت اجرای

ماموریت ها

۱۰- ایجاد حس انعطاف پذیری لازم در کارکنان

۱۱- ایجاد زمینه رشد و موفقیت در امور شغلی و ارتقاء به مراتب بالاتر و تربیت مدیران

خلاق

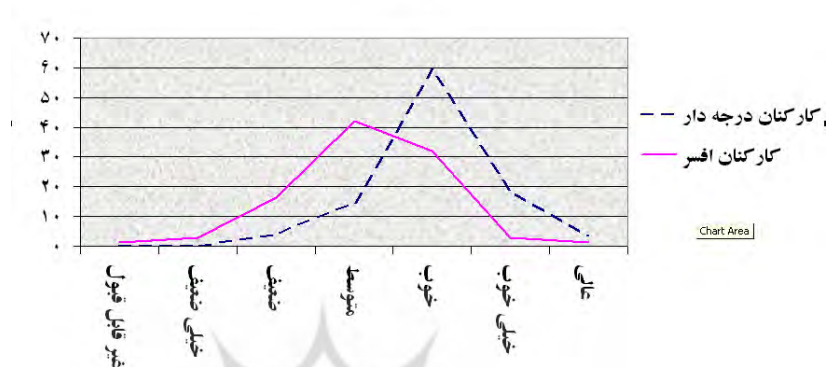
همان طور که توضیح داده شد، دست یابی به اهداف فوق در گرو مدیریت صحیح و اصولی آموزش می باشد. نبود اثربخشی لازم در برنامه های آموزشی، نامشخص بودن تاثیر آموزش در عملکرد سازمان و مسایلی از این دست، مدیران و فرماندهان را با نوعی تردید و دو دلی در مورد کارایی برنامه های آموزشی و نیز تمایل آنها برای افزایش سرمایه گذاری های آموزشی روبه رو ساخته است. به نظر می رسد یکی از عوامل ناکارآمدی این آموزش ها، عدم اتخاذ رویکرد سیستماتیک و بی توجهی یا کم توجهی نسبت به هر یک از گام های فرایند آموزش است که در

جدول شماره (۱) نشان داده شده است (عیدی، اکبر، ۱۳۸۷:۵).

**جدول ۱: توزیع فراوانی و اثربخشی آموزش**

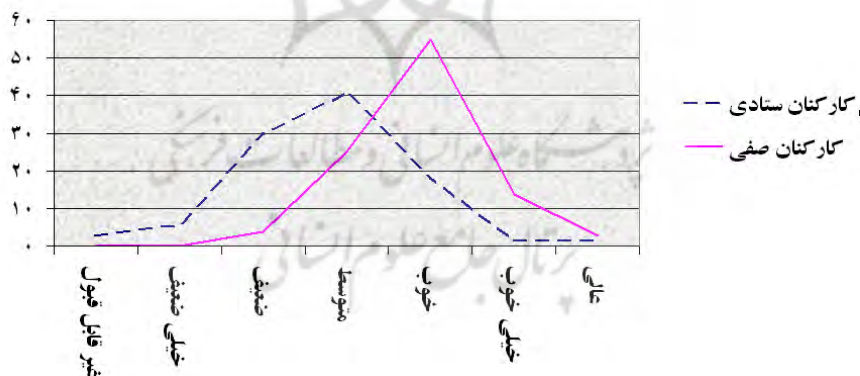
نمره کل پرسش نامه				
	فراوانی	درصد	درصد	تراکمی درصد
غیرقابل قبول	2	.7	.8	.8
خیلی ضعیف	4	1.3	1.5	2.3
ضعیف	28	9.3	10.7	13.0
متوسط	77	25.6	29.4	42.4
خوب	118	39.2	45.0	87.4
خیلی خوب	27	9.0	10.3	97.7
عالی	6	2.0	2.3	100.0
جمع	262	87.0	100.0	
بدون پاسخ	39	13.0		
جمع	301	100.0		
میانگین				۴.۵۶
انحراف معیار				۰.۹۹
میانه				۵
ارزیابی				خوب

مقایسه کارکنان افسر و درجه دار در میزان واکنش به اساتید دوره های آموزشی



شکل شماره ۱: مقایسه کارکنان افسر و درجه دار در میزان واکنش به اساتید دوره های آموزشی

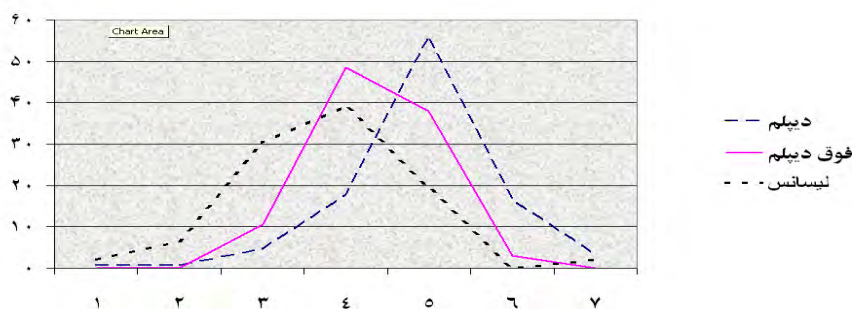
مقایسه کارکنان ستاد و صف در میزان واکنش به اساتید دوره های آموزشی



شکل شماره ۲: مقایسه کارکنان ستاد و صف در میزان واکنش به اساتید دوره های آموزشی

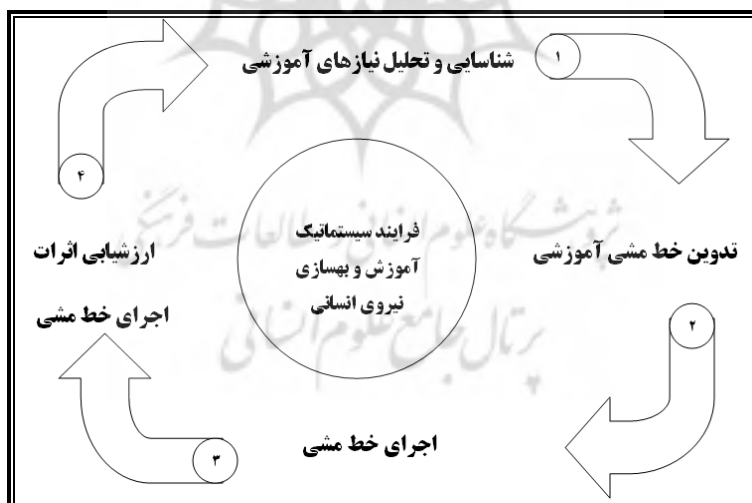


مقایسه کارکنان با مدارک تحصیلی مختلف در میزان واکنش به اساتید دوره های آموزشی



شکل شماره ۳: مقایسه کارکنان با مدارک تحصیلی مختلف در میزان واکنش به اساتید دوره های آموزشی

به منظور دست یابی به یک سیستم کارآمد آموزشی می بایست اصول و استانداردهای آموزش را رعایت نمود. استاندارد ها وضعیت مطلوب را نشان می دهند که هدایت کننده فعالیت ها به سمت و سوی خاص می شود.



شکل شماره ۴: فرایند سیستماتیک آموزش و بهسازی نیروی انسانی

رعایت استانداردها موجب اطمینان از کیفیت آموزش ها و تعیین کننده درجه نیل به اهداف آموزشی می باشد که در ادامه به پاره ای از این استانداردها اشاره می شود:

### استانداردهای سیاست گذاری آموزشی

الف) جهت گیری استراتژیک

تعیین هدف، موجب جهت دهی فعالیت ها می گردد. لذا در تعریف این اهداف می بایست تحلیل های دقیق و کارشناسانه مبنا قرار گیرد تا موجب هدر رفت سرمایه گذاری های آموزشی نگردد. همچنین اهداف آموزشی تعریف شده می بایست در راستای اهداف و استراتژی های کلی سازمان تدوین گردد.

- برای تحقق اهداف آموزشی، استراتژی مشخص و مناسبی تدوین شود.

- نقش آموزش بر اساس نوع و ماهیت سازمان و وظایف در سازمان تعیین شود.

- مدیران ارشد سازمان برای توسعه فردی و سازمانی، توجه کافی به آموزش داشته باشند.

بدیهی است یک واحد آموزشی زمانی موفق و موثر عمل خواهد نمود که از پشتوانه و حمایت مناسب مدیران ارشد سازمان متبوع خود برخوردار باشد. این پشتوانه زمانی تامین خواهد گردید که مدیران و مسئولان ارشد تصمیم گیرنده، خود دارای نگرش آموزشی بوده و نقش و جایگاه آموزش را در سازمان تحت مدیریت خود درک نموده باشد. خوشبختانه امروزه با توجه به اقدامات خوب صورت گرفته، نگرش فوق در فرماندهان و مدیران سازمان ناجا تحقق یافته است. اما به دلیل عدم توجه به اصول و فرایند آموزش و همچنین عدم اتخاذ رویکرد سیستمی در مقوله مدیریت آموزش این مساله موجب گردیده است که اهداف آموزشی به طور کامل تحقق نیافته باشد.

ب) نگرش سیستمی

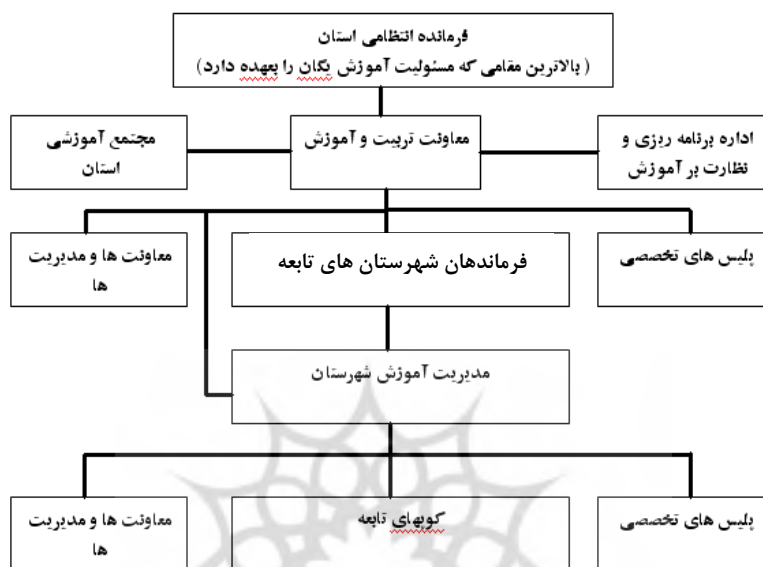
۱- نظام نامه آموزشی که سیاست ها، استراتژی ها و خطوط کلی هدایت آموزشی را در سازمان تعریف کند تدوین و مستند شود.

با تلاش های صورت گرفته در معاونت تربیت و آموزش ناجا، نظام جامع مدرسین ناجا تدوین و ابلاغ شده است. همچنین اساسنامه واحدهای آموزشی نیز تدوین و جهت اجرا ابلاغ گردیده است اما با این وجود بخش های مهمی از نظام نامه مذکور در بعضی از یگان ها قابلیت اجرا پیدا نکرده است.

۲- نحوه ارتباط موثر بین آموزش و دیگر کارکردهای منابع انسانی در سازمان تبیین شود. هر بخش از یک سازمان، فرصت یا وسیله تحقق اهدافی خاص برای آن سازمان می باشد. مدیریت موثر در هر بخش و به خصوص واحد آموزشی مستلزم شناخت ابعاد و جوانب گوناگون و پیچیده واحد آموزشی و ساختار سازمان می باشد. به خصوص در سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به دلیل گستردگی و تعدد ماموریتی آن پیچیدگی ساختاری را به دنبال داشته که موجبات پیچیدگی مدیریت آموزشی نیز گردیده است. از این رو مدیران آموزشی می بایست ضمن شناخت این پیچیدگی ها، زمینه ارتباط موثر بین واحد آموزشی و سایر اعضای سازمان را مهیا نمایند و از این طریق کارکردهای منابع انسانی بخش های مختلف سازمان را شناسایی و آموزش مناسب را برای آنها برنامه ریزی کند. جهت دست یابی به هدف فوق، مدیران آموزشی می بایست ارتباط دایم خود را با سایر مدیران و رده های سازمانی حفظ نموده و با فعال سازی گروه های علمی و کمیته های تخصصی که غالباً خود از مدیران و اعضای سایر بخش های سازمان می باشند نهایت استفاده را بنمایند (نحوه تشکیل گروه علمی و کمیته های تخصصی در نظام جامع مدرسین ناجا مشخص گردیده است).

۳- بین اجزا و عناصر نظام آموزشی تعامل هدفمند و ارگانیکی برقرار شود. همان طور که توضیح داده شد، آموزش یک فرایند بوده و شامل اجزا و مراحل به هم پیوسته می باشد. از این رو ضرورت دارد که تمام اجزا و بخش های متعدد آموزشی دارای تعامل هدفمند و ارگانیک باشند، به خصوص این تعامل در دو بخش اجرا و برنامه ریزی، ضرورتی دو چندان دارد. زیرا بخش های اجرایی می بایست برنامه های تدوینی بخش برنامه ریزی را اجرا نمایند و بخش برنامه ریزی نیز می بایست با بازخورد گیری از نتایج اجرای دوره های آموزشی کار اصلاح برنامه ها و تدوین برنامه های جدید آموزشی و در صورت نیاز اتخاذ سیاست های جدید آموزشی را دنبال نماید. یک برنامه ریزی آموزشی زمانی اثربخش و کامل خواهد بود که از ظرفیت همه بخش های آموزشی خود جهت تدوین آن بهره برده باشد. با توجه به اینکه بر اساس آئین نامه انضباطی نیروهای مسلح کلیه فرماندهان و مدیران سازمان در قبال آموزش کارکنان خود مسئولیت دارند، لذا شبکه وسیعی از مدیریت آموزش در یک واحد آموزشی به وجود می آید که در شکل شماره (۵) نشان داده شده است:

شمای اجزاء مختلف شبکه مدیریت آموزش در یک واحد آموزشی تحت امر فرماندهی انتظامی استان



شکل شماره ۵: شمای اجزای مختلف شبکه مدیریت آموزش در یک واحد آموزشی تحت امر فرماندهی انتظامی استان سمنان

همان طور که گفته شد، مدیر یا رئیس یا فرمانده هر یگان مسئولیت آموزش کارکنان خود را به عهده دارد. لذا هر یگان، خود بخشی از شبکه آموزش در واحد آموزشی می باشد.

### استاندارد های برنامه ریزی آموزشی و سازماندهی آموزشی

۱- نوع سازماندهی فعالیت های آموزشی بر اساس ماهیت سازمان، وظایف و دیگر عوامل مربوط تعریف شود.

با توجه به اینکه برگزاری دوره های آموزشی مستلزم صرف هزینه های قابل توجه می باشد، از این رو می بایست دقت نمود تا همه فعالیت های آموزشی در قالب ماهیت سازمان، وظایف و ماموریت های آن سازماندهی گردد.

۲- واحد سازمانی خاصی مسئولیت سیاست گذاری، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی فعالیت های آموزشی را عهده دار شود.

از آنجایی که مدیریت آموزش مستلزم مهارت ها و دانش مربوط به خود می باشد، لذا کلیه برنامه های آموزشی می بایست در یک واحد مستقل سازماندهی گردد (در ناجا این واحد آموزشی همان معاونت آموزش است).

۳- ساختار و سازمان واحد آموزشی، در برگزیده واحد های تخصصی آموزشی و پست های شغلی مناسب باشد.

۴- منابع انسانی شایسته برای انجام فعالیت های آموزشی در پست های مناسب به کار گمارده شوند.

بدون هیچ تردیدی می توان گفت دست یابی به اهداف آموزشی در گرو به کارگیری افراد شایسته و توانمند در حوزه آموزش خواهد بود در واقع تا زمانی که افراد شایسته و مناسب این کار به خدمت نظام آموزشی در نیامده اند، هرگونه برنامه ریزی برای تربیت و آموزش کارکنان فاقد اثربخشی و موفقیت خواهد بود. باید به این نکته توجه نمود که مدیریت و برنامه ریزی آموزشی یک شغل حرفه ای است که مستلزم به کارگیری مدیران و کارشناسان متخصص می باشد.

۵- فرایندها، دستورالعمل ها و رویه های آموزشی برای نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی آموزشی مدون و مستند شود.

دستورالعمل ها و رویه های آموزشی مذکور غالباً از طریق معاونت تربیت و آموزش ناجا تدوین و به واحدهای آموزشی زیر مجموعه ابلاغ می گردد. لکن واحدهای آموزشی و اجزای آن می توانند با ابتکار عمل خود و در چارچوب دستورالعمل های کلی، دستورالعمل های داخلی را تدوین و جهت اجرا ابلاغ نمایند.

### **اصول برنامه ریزی آموزشی**

۱- اصل هماهنگی توسعه کمی با رشد و بهبود کیفی آموزش: هم زمان با گسترش و تعمیم آموزش کارکنان به همه بدنه سازمان، باید نسبت به اصلاح آن نیز اقدام نمود. اگر برنامه ریزی آموزشی فقط به گسترش تعداد فکر کند، مانند این است که عیب ها و نقص های موجود آموزش را به وسعت بیشتری گسترش دهد.

۲- اصل هم بستگی سطوح مختلف و انواع آموزش: منظور از این اصل آن است که آموزش ها فقط برای طبقه خاصی در نظر گرفته نشود، مثلاً در کنار توجه به آموزش کارکنان صف به آموزش کارکنان ستادی نیز توجه شود یا تاکید آموزش ها بر سطوح پایین سازمان باشد و به نیازهای آموزشی مدیران توجه ای نگردد.

۳- اصل انطباق برنامه ریزی آموزشی با نیازها: منظور این اصل آن است که آموزش ها می بایست با سیاست ها و برنامه های سازمانی و حتی ملی انطباق داشته و پاسخگوی نیازهای فعلی و آتی سازمان و حتی کشور باشد.

## اصول عمومی برنامه ریزی آموزشی

- ۱- اصل جامعیت برنامه ریزی آموزشی: برنامه های آموزشی می بایست جامع و فراگیر بوده و علاوه بر مسایل آموزشی به امور مدیریت، بودجه و اعتبارات، ساختمان و تاسیسات، تجهیزات و سایر ملازمات امر نیز توجه کند.
- ۲- اصل همبستگی برنامه ریزی آموزشی با برنامه های توسعه ای: برنامه های آموزشی باید به موازات برنامه های توسعه ای سازمان طرح ریزی و اجرا گردند.
- ۳- اصل مداومت برنامه ریزی آموزشی: برنامه های آموزشی باید دراز مدت و مداوم باشد. البته بخش قابل توجه ای از نیازهای آموزشی سازمان، نیازهای آموزشی کوتاه مدت می باشد و گروهی از نیازهای آموزشی هستند که متناسب با وضعیت سازمان و جامعه ظهور نموده و این نیازها می بایست به سرعت رفع گردد. در هر حال به بار نشستن برنامه های آموزشی عموماً به زمان نیاز داشته و باید به صورت مداوم برنامه ریزی گردد.
- ۴- اصل توجه به مدیریت و سرویس اطلاعات: بدون اطلاعات و آمار صحیح و کامل نمی توان برنامه ریزی درستی انجام داد. ولی به فرض اینکه برنامه به بهترین وجه ممکن تهیه شود، اگر نظام آموزشی مناسب نباشد و دستگاه و ساختار مدیریت آن علاقه مند، متخصص و کارآمد نباشد، طبعاً به اجرای صحیح و مطلوب برنامه نمی توان امیدوار بود. مساله مهم دیگر نقش سیستم های اطلاعاتی و بانک های اطلاعاتی در مدیریت آموزش می باشد. چنان چه سیستم اطلاعاتی مناسب در واحد آموزشی پیش بینی نگردیده باشد، در نتیجه امکان برنامه ریزی صحیح آموزشی نیز مهیا نخواهد شد. چرا که برای برنامه ریزی آموزشی کارکنان نیاز به سوابق آموزشی و دوره های آموزش طی شده و سایر اطلاعات دیگر می باشد که این سوابق می بایست در سیستم های اطلاعاتی مناسب نگهداری شوند. امروزه با توجه به گسترش سیستم های



اطلاعاتی و با توجه به حجم وسیع اطلاعات، استفاده از سیستم های اطلاعاتی کامپیوتری امری اجتناب ناپذیر می باشد که در این راستا مدیران آموزشی می بایست ضمن اقدام به تشکیل بانک های اطلاعاتی مورد نیاز، اقدامات لازم را جهت بهره برداری و مدیریت اطلاعات پیش بینی نمایند.

### اصول متمم برنامه ریزی آموزشی

۱- اصل واقع بینی: برنامه ریزی ها و برنامه های آموزشی تدوینی می بایست مبتنی بر واقعیات سازمان باشد. چنانچه در تدوین برنامه های آموزشی واقعیات در نظر گرفته نشود، امکان اجرای آن نیز فراهم نخواهد شد. مثال: برنامه ریزان و کارشناسان یک واحد آموزشی به منظور توسعه آموزش مجازی در سطح یگان متبوع خود اقدام به تدوین برنامه ای نموده اند که بر اساس آن کلیه کارکنان در دوره های آموزشی مجازی (تحت شبکه) ثبت نام نمایند اما عدم توجه به واقعیات زیر موجب گردیده است که برنامه فوق هیچگاه عملی نگردد:

- امکان دسترسی به رایانه تنها برای ۲۰ درصد کارکنان مهیا می باشد.
- تنها ۶۰ درصد کارکنان توانایی کار با رایانه را دارند.
- به منظور اجرای طرح مذکور، نیاز به حداقل ۵ مدیر و ۲۰ استاد آموزش دیده می باشد که واحد آموزشی تنها یک پنجم آن را در اختیار دارد.
- در اعتبارات آموزشی، حق التدریس دوره های مجازی پیش بینی نگردیده است.

همان طور که ملاحظه می نمایید واحد آموزشی مذکور به دلیل نداشتن آمار و اطلاعات لازم اقدام به تدوین برنامه ای نموده است که عملاً قابلیت اجرا ندارد (این مثال می تواند ضرورت بهره گیری از سرویس های اطلاعاتی آموزشی را به خوبی تبیین نماید).

۲- اصل همکاری و مشارکت: برنامه ریزی آموزشی امری جمعی است و نه فردی، بنابراین تمام افراد ذریبط باید در آن مشارکت داشته باشند. اصل مذکور در سازمانی با مختصات ناجا از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. تنوع ماموریت ها و تعدد یگان ها موجب پیچیدگی برنامه ریزی آموزشی در ناجا گردیده است. از این رو مشکلات مربوط به این پیچیدگی جز با مشارکت گروه های علمی و کمیته های تخصصی در واحد های آموزشی مرتفع نخواهد گردید.

۳- اصل استمرار و ارزیابی: برنامه ریزی آموزشی می بایست به طور مداوم به فکر ارزیابی و تجدید نظر برنامه بوده و با پیشرفت زمان همگام گردد.

۴- اصل تغییر و تحول: برای آن است که در وضعیت موجود تغییر و تحول ایجاد نماید و آن را در مسیر جدیدی قرار دهد. اصل تغییر و تحول اصل دیگری به نام اشتقاق را به همراه دارد و آن توجه کردن به راه حل های مختلف است. چرا که برای تغییر و تحول خواهی نخواهی باید به راهبرد های متفاوت و نوآوری های آموزشی توجه کنیم.

۵- اصل ضمانت اجرایی: ناشی از اصل واقع بینی بوده و به معنای آن است که برای پیشبرد برنامه های آموزشی می بایست ضمانت اجرایی وجود داشته باشد.

## فرآیند آموزش کارکنان

فرآیند آموزش شامل چهار مرحله می باشد:

۱- شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی ( نیازسنجی)

۲- تدوین یک خط مشی (برنامه ریزی آموزشی)

۳- اجرای خط مشی یا برنامه تدوین شده

۴- ارزشیابی

## نتیجه گیری و پیشنهادها

توجه به موضوع مدیریت آموزش هم زمان با توسعه روز افزون آموزش کارکنان در سازمان ها و همچنین اهمیت یافتن مساله آموزش و نیز ضرورت تغییر در تصمیم گیری و سیاست گذاری و بهبود کیفی و ارتقای دانش کارکنان نقش خطیر مدیریت آموزشی نیز نمایان گردید. مدیران به مرور پی برده اند که در شرایط پیچیده امروزی بدون آموزش قادر نخواهند بود پاسخگوی مسئولیت های خود باشند. در سازمان ناجا نیز اگر چه مساله آموزش از دیرباز مورد توجه بوده است و فرماندهان به طور مستقیم عهده دار آموزش کارکنان تحت امر خود بوده اند، اما با گذشت زمان و گسترش آموزش ها موجب گردید که واحد سازمانی خاصی مسئولیت سیاست گذاری، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی فعالیت های آموزشی را به صورت متمرکز عهده دار شود تا کلیه مسایل آموزشی از طریق آن مدیریت گردد، که در همین راستا با تجدید ساختار معاونت آموزش ناجا کلیه مراکز آموزشی به استثناء دانشگاه پلیس در دل آن قرار گرفته است تا این معاونت تنها مرکز مدیریت آموزش در سطح ناجا گردد. اخیرا با توجه به اینکه علاوه بر مسئولیت آموزش حرفه ای کارکنان، آموزش امور رفتاری و تربیتی آنها نیز مورد توجه قرار گرفته، نام این معاونت به «معاونت تربیت و آموزش ناجا» تغییر یافته است. لازم به ذکر است که جهت مدیریت اصولی و همه جانبه آموزش در سطح سازمان می بایست تربیت مدیران آموزشی در اولویت کار باشد. این مدیران علاوه بر تسلط به دانش لازم در زمینه آموزش می بایست سابقه خدمت آموزشی نیز داشته باشند تا بتوانند ماموریت های اصلی و مسایل کار خود را به درستی درک نموده و مشکلات آموزشی را با رویکردی سیستمی حل و فصل نمایند.

پیشنهادهای زیر بر اساس نتایج تحقیق ارائه و در ادامه به عوامل موثر در اثربخشی ادوار آموزشی ارائه می شوند:

- ۱- به منظور هدفمندسازی آموزش ها می بایست قبل از اجرای آن با اجرای طرح های نیازسنجی آموزشی، اهداف دوره مشخص و بر اساس آن نسبت به طراحی دوره ها اقدام گردد.
- ۲- منابع آموزشی ادوار آموزش قبل از اجرای دوره تهیه و در اختیار فراگیران قرار داده شود.
- ۳- از آنجا که هدف از برگزاری ادوار آموزشی تغییر رفتار کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد سازمان می باشد، لذا ضروری است که نگرش سیستمی به مقوله آموزش تقویت و آموزش ها بر اساس فرایند آموزش (نیازسنجی، طرح ریزی، اجرا، نظارت بر اجرا، ارزیابی) طرح ریزی و اجرا گردد.
- ۴- به منظور نظارت بیشتر بر عملکرد اساتید دوره های آموزشی می بایست با استفاده از ظرفیت موجود در شورای گروه علمی استان و کمیته های تخصصی مربوطه، نسبت به اجرایی نمودن هرچه بهتر نظم جامع مدرسان اقدام شود.
- ۵- به منظور بازخوردگیری از اجرای برنامه های آموزشی می بایست نسبت به ارزیابی دائمی دوره ها اقدام و نتایج آن در عملکرد سازمان مورد سنجش قرار گیرد.
- ۶- زمان برگزاری دوره ها می بایست برابر استاندارد های آموزشی و حداکثر ۶ الی ۸ ساعت در روز بوده و استراحت کافی برای فراگیران منظور شود.
- ۷- رعایت استانداردهای آموزشی در خصوص مکان برگزاری دوره از قبیل نور، صدا، میز، صندلی و غیره در میزان یادگیری فراگیران موثر است.
- ۸- در انتخاب اساتید دوره می بایست به نظرات فراگیران توجه داشت.
- ۹- به منظور غنی سازی اساتید دوره های آموزشی می بایست با ایجاد فرصت های مطالعاتی و برگزاری دوره های تربیت مربی نسبت به بروز رسانی آنها اقدام گردد.

۱۰- به منظور برقرای نظم و انضباط در دوره می بایست نسبت به افزایش نظارت های آموزشی اقدام و با استفاده از اهرم های نظارتی نسبت به حضور به موقع اساتید در کلاس و کنترل بر برنامه های درسی آموزشی اقدام نمود.

۱۱- فراگیران و کارکنان حاضر در ادوار آموزشی می بایست به طور کامل از یگان خدمتی خود منفک گردیده، تا ضمن حضور فیزیکی به موقع در کلاس ها حضور ذهن لازم را در دوره داشته و دغدغه محیط خدمتی را به هیچ وجه به همراه نداشته باشند.

۱۲- توجه به آموزش های عملی و کاربردی در کنار آموزش های تئوری.



## فهرست منابع

- زادگان، محمد عباس و ترک زاده، جعفر (۱۳۷۹)، نیازسنجی آموزشی در سازمان ها. تهران.
- محسن پور، بهرام (۱۳۷۶)، برنامه ریزی آموزشی. تهران: انتشارات مدرسه.
- گروه مشاوران یونسکو (۱۳۶۹)، فرآیند برنامه ریزی آموزشی. ترجمه: فریده مشایخ، سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی. تهران: انتشارات مدرسه.
- محمدی، داوود (۱۳۸۲)، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان ها. تهران: پیام پیوند نو.
- امانی، علی (۱۳۸۳)، وظایف آموزشی فرمانده هان. معاونت تربیت و آموزش ناجا.
- هرمزی زاده، محمد علی (۱۳۸۹)، بررسی تاثیر دوره بصیرت بر نگرش روسای کلانتری و فرماندهان پاسگاه نسبت به بعضی رفتارهای آنها. فصلنامه علمی و ترویجی معاونت تربیت و آموزش ناجا (شماره ۱۳).
- میرزا بیگی، علی (۱۳۸۷)، برنامه ریزی درسی و طرح درس. انتشارات یسپرون.
- سلطانی، ایرج، نظارت آموزشی بستر ساز بهبود کیفیت آموزش.
- Dickinson, Leslie, 1987. Self-instruction in Language Learning, Cambridge University Press
- The World Bank (2002); Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education, Washington, D.C.
- Pessino, C. 1995. "Returns to Education in Greater Buenos Aires 1986-1993: From Hyperinflation to Stabilization." Working Paper 104 (June). Centro de Estudios Macroeconomicos de Argentina, Buenos Aires.
- Bremner, A. (2000); "Open University Students & Libraries Project, 1999"; Library and Information Research News, Vol. 24, No.76, pp.26-38.