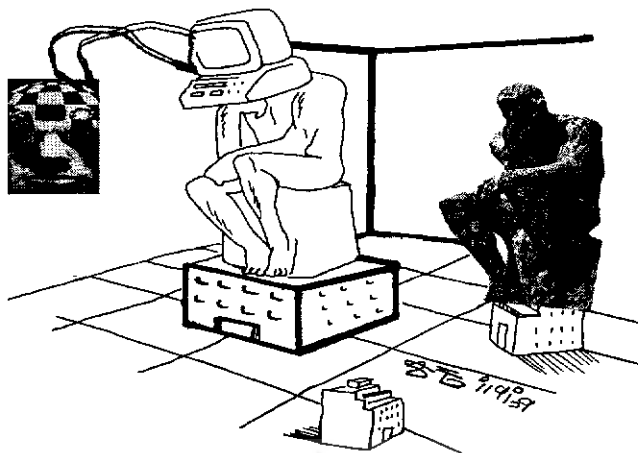


کاربرد روشهای ارزشیابی در برنامه ریزی توسعه نظام آموزش کارکنان

حسین مطهری نژاد



مقدمه

روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی؛ پیشرفت های شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون؛ رشد و توسعه روز افزون فن آوریها باعث شده که ساختارهای سازمانی از اشکال ساده و سنتی به سوی انواع

پیچیده و تخصصی سوق یابند و عملکردهای آنان نیز متحول شود. در چنین وضعیتی، بقاء و دوام مشاغل و سازمانها در گروه هماهنگی و تعادل بین روشهای انجام کار با تغییر و تحولات محیطی است و به نظر اکثر صاحب نظران، کلید اصلی این تعادل در استفاده مؤثر از مکانیزم آموزش و بهسازی منابع انسانی نهفته است.

آموزش کارکنان مهمترین روش بهسازی منابع انسانی می باشد و برنامه ریزی برای توسعه آن در راستای اهداف و استراتژی های سازمان و منابع انسانی، نقش عمده ای را در بهسازی سازمانی دارد. یادگیری مرتبط با شغل فعلی، به عبارت دیگر تحصیل منظم مهارتها، نقش، مفاهیم، یا نگرش ها که به بهبود عملکرد در محیط کار منجر می شود در برگیرنده آموزش کارکنان است.

در این راستا، مقصود از برنامه ریزی توسعه نظام آموزش کارکنان این است که آینده ای بهتر برای کارکنان، سازمان و به طور کلی جامعه زیرپوشش فراهم آورد. فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان در برگیرنده مراحل زیر است:

- ۱- نیازسنجی
- ۲- طراحی
- ۳- اجرا
- ۴- ارزشیابی

با در نظر گرفتن این مراحل می توان از طریق برنامه ریزی آموزش کارکنان، سؤلهایی درباره هدف های آموزش کارکنان مطرح کرد و به آنها پاسخ داد و سپس برنامه های عملیاتی برای تحقق این هدفها را تنظیم کرد و به اجرا درآورد. به علاوه از طریق ارزشیابی می توان اطمینان حاصل کرد که:

۱- مقصد (هدف) نظام آموزش کارکنان به طور مناسب انتخاب شده است؟

۲- سیاستها و خط مشی اجرایی اتخاذ شده، رسیدن به هدفها را میسر می کند؟

۳- فرآیند اجرایی برنامه های عملیاتی و طرحهای اجرایی به تحقق هدفها می انجامد؟

۴- محصول نهایی نظام آموزش کارکنان با برون دادهای پیش بینی شده

در برنامه توسعه نظام آموزش مطابقت دارد؟

بدین ترتیب نتایج حاصل از ارزشیابی می تواند نقش مؤثری در بهبود و توسعه نظام آموزش کارکنان ایفا کند. در برنامه ریزی آموزش کارکنان، منظور داشتن یک نظام ارزشیابی از اهمیت خاصی برخوردار است. زیرا رشد و تکامل آموزش، مستلزم اطلاع از کارآمدی آن و برنامه ریزی برای بهبود اقدامات در جهت تحقق هدفهای آموزشی است. از آنجایی که ارزشیابی نقش یک آئینه را برای نظام آموزش کارکنان ایفاء می کند، تصمیم گیرندگان و دست اندرکاران ذی ربط می توانند تصویری از چگونگی وضع فعالیتها بدست آورند و با استفاده از آن تصمیم های لازم را جهت بهبود و پیشرفت فعالیتها برای نبل به بازدهی مورد نظر اتخاذ کنند.

الگوی ارزشیابی «سیپ» (CIPP)

الگوها و روشهای گوناگونی را برای ارزشیابی فعالیتها نظام آموزش کارکنان می توان به کار برد. الگوی ارزشیابی سیپ از جامع ترین الگوهای ارزشیابی بشمار می رود که کاربرد گسترده ای در برنامه ریزی توسعه نظام آموزش کارکنان دارد. این الگو با توجه به دیدگاه سیستمی به منظور تسهیل تصمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرد. به عبارت دیگر، این الگو کمک می کند تا تصمیم های مربوط به زمینه، درونداد، فرآیند و برورداد نظام (برنامه) آموزش کارکنان بخردانه اتخاذ شود. از این رو، در این الگو تأکید بر گردآوری و عرضه اطلاعات مورد نیاز مدیران است. یعنی، قبل از کاربرد این الگو باید مشخص شود که مدیریت یا تصمیم گیرندگان با چه موضوعاتی سرو کار دارند و نیاز اطلاعاتی آنها چیست. پس از آن باید برای بر آوردن نیازهای آنان اقدام به ارزشیابی کرد. بر این اساس، نظام اطلاعاتی مدیریت می تواند در کاربرد این الگو مفید واقع شود.

۲- ارزشیابی درونداد

این نوع ارزشیابی به منظور مشخص کردن و سنجش قابلیت های موجود؛ استراتژیهای برنامه های ممکن جهت تحقق هدفها؛ روشهای در نظر گرفته شده برای اجرای استراتژیها؛ تشکیلات، بودجه و زمان لازم انجام می شود. روش اجرای این نوع ارزشیابی شامل بررسی برنامه های مشابه؛ اجرای طرحهای آزمایشی؛ تحلیل منابع انسانی و کالبدی مورد نیاز تحقق هدفها؛ تحلیل میزان تناسب و اقتصادی بودن استراتژیها و طرحهای مورد نظر است. از آنجایی که ارزشیابی درونداد با بررسی میزان مطلوبیت ورودی های نظام آموزش کارکنان زمینه ای برای قضاوت درباره طرحهای آموزشی و روشهای اجرایی فراهم می آورد، در آغاز اجرای برنامه توسعه نظام آموزش کارکنان می توان به وسیله این نوع ارزشیابی، عملیات اجرایی برنامه را کنترل کرد و تصمیم گیری در مورد مراحل بعدی اجرای برنامه را هدایت نمود.

۳- ارزشیابی فرآیند

به وسیله این نوع ارزشیابی به تشخیص یا پیش بینی مشکلات اجرایی در جریان انجام فعالیتهای آموزشی؛ و میزان مطلوبیت فرایند اجرای این فعالیتهای پرداخته می شود. به عبارت دیگر، ارزشیابی فرآیند به منظور قضاوت در مورد فرآیند اجرای برنامه از طریق ثبت وقایع در حین اجرای برنامه انجام می شود. روش اجرای ارزشیابی فرآیند شامل نظارت بر اجرای فعالیتهای و گردآوری داده های مربوط به تصمیم گیری های ضمن اجرای این فعالیتها است. از این رو، در حین اجرای برنامه توسعه نظام آموزش کارکنان به وسیله ارزشیابی فرآیند می توان نقاط قوت و ضعف برنامه را کشف نمود و اصلاحات لازم را قبل از بروز نتایج نامطلوب به عمل آورد.

۴- ارزشیابی برونداد

این نوع ارزشیابی به منظور قضاوت در مورد میزان مطلوبیت نتایج برنامه انجام می شود. به عبارت دیگر، ارزشیابی برونداد جهت مرتبط کردن نتایج نظام آموزش کارکنان با عوامل مربوط به زمینه، درونداد و فرآیند این نظام است تا از این طریق به ارزش و مطلوبیت آنها پی برد. روش اجرای ارزشیابی برونداد شامل مشخص کردن ویژگیهای برونداد، تعریف عملیاتی برونداد، شاخصهای اندازه گیری آن؛ و همچنین گردآوری داده ها در باره قضاوت یاران آموزشی (افراد ذی ربط، ذی نفع و ذی علاقه) نسبت به مطلوبیت برونداد است. بدین ترتیب ارزشیابی برونداد به منظور ادامه، قطع، تعدیل یا تغییر برخی جنبه های برنامه توسعه نظام آموزش کارکنان انجام می شود. علاوه بر

در الگوی ارزشیابی سیب، نظام آموزش کارکنان با توجه به چهار جزء (زمینه، درونداد، فرآیند و برونداد) مورد نظر قرار می گیرد و برای هر جزء نظام، ارزشیابی ویژه ای منظور می شود (شکل ۱). از این رو، کاربرد الگوی ارزشیابی سیب در برنامه ریزی توسعه نظام آموزش کارکنان شامل چهار نوع ارزشیابی به شرح زیر می باشد:

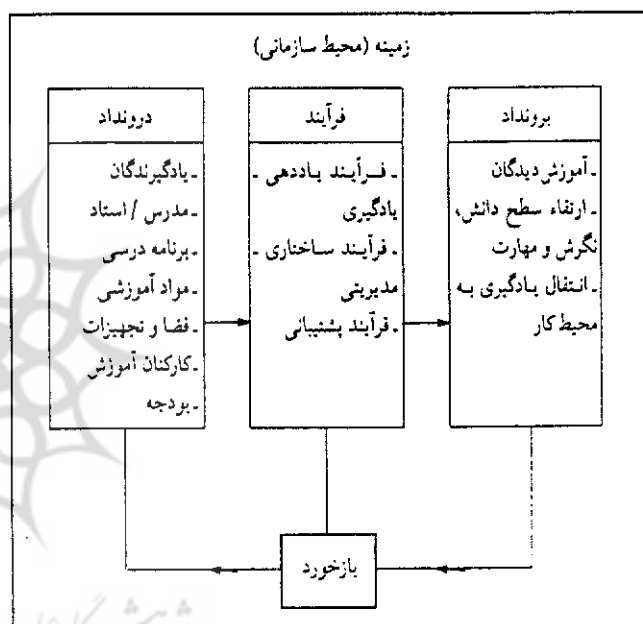
۱- ارزشیابی زمینه (محیط)

۲- ارزشیابی درونداد

۳- ارزشیابی فرایند

۴- ارزشیابی برونداد

در ادامه هر یک از این چهار نوع ارزشیابی را در رابطه با برنامه ریزی توسعه نظام آموزش کارکنان مورد نظر قرار می دهیم:



۱- ارزشیابی زمینه

این نوع ارزشیابی به منظور سنجش نیازها و مسائل موجود؛ فرصتها و امکانات بدون استفاده؛ میزان مطلوبیت هدفهای از قبل تعیین شده؛ و همچنین تدوین هدفهای آموزشی انجام می شود. روش اجرای ارزشیابی زمینه شامل تجزیه و تحلیل سیستمی؛ بررسی زمینه یابی؛ سازنگری اسناد و مدارک؛ مصاحبه؛ آزمونهای تشخیصی؛ روش دلفی؛ و بارش مغزی است. نتیجه ارزشیابی زمینه آن است که موقعیت جامعه زیر پوشش نظام آموزش کارکنان را مشخص می کند و مبنایی برای قضاوت در مورد نتایج آموزشی بدست می دهد. به هر حال، فرآیند برنامه ریزی مبنایی برای قضاوت در مورد نتایج آموزشی بدست می دهد. به هر حال، در فرآیند برنامه ریزی توسعه نظام آموزش کارکنان باید به انجام ارزشیابی زمینه پرداخت و از نتایج این ارزشیابی در تصمیم گیری نهایی درباره نیازها و هدفهای آموزشی استفاده کرد

این به وسیله ارزشیابی برونداد می توان نتایج منتظره و غیر منتظره برنامه را مشخص نمود.

طراحی نظام ارزشیابی آموزشی

به منظور استفاده از چهار نوع ارزشیابی یاد شده در تدوین و اجرای برنامه توسعه نظام آموزش کارکنان باید به طراحی نظام ارزشیابی آموزشی پرداخت. در این رابطه، نوع اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری درباره مطلوبیت هدفها، درونداد، فرآیند و نتایج برنامه توسعه نظام آموزش کارکنان مشخص می شود. سپس اطلاعات لازم گردآوری و تحلیل می گردد و سرانجام به تهیه گزارشهای ارزشیابی پرداخته می شود. برای این منظور باید مراحل زیر را طی کرد:

۱ - تشکیل کمیته ارزشیابی

به منظور سیاست گذاری و برنامه ریزی لازم جهت توسعه نظام آموزش کارکنان و پیگیری نتایج ارزشیابی تا حصول به نتیجه مورد نظر، کمیته ارزشیابی آموزشی تشکیل می گردد. ترکیب این کمیته باید به صورتی باشد که اعضای آن مسئولیت و اختیار لازم را در انجام ارزشیابی و استفاده از نتایج آن در تدوین برنامه توسعه نظام آموزش کارکنان داشته باشند. در این رابطه، پیشنهاد می گردد که کمیته ارزشیابی آموزشی شامل مدیر منابع انسانی، مدیر آموزش، کارشناسان آموزش و چند نفر از مدرسان صاحب نظر باشد.

کمیته ارزشیابی آموزشی به واسطه ماهیت مشارکت جمعی، با تشکیل جلسات منظم، اطلاعات مربوط به فرآیند و چگونگی اجرای ارزشیابی را مورد بررسی قرار می دهد. بر این اساس نسبت به تدوین سیاستهای اجرائی لازم جهت پیگیری پیشنهادهاى مربوط به گزارش نهایی ارزشیابی اقدام مناسب به عمل می آورد. برای این منظور اعضای کمیته باید نسبت به فرآیند ارزشیابی آموزشی و نقش خود در کمیته مورد نظر شناخت لازم را کسب نمایند.

۲ - تعیین هدفهای ارزشیابی

هر چند که در رابطه با برنامه ریزی توسعه نظام آموزش کارکنان چهار نوع ارزشیابی را توصیف کردیم، اما در عمل برای انجام ارزشیابی جنبه های فراوانی از برنامه را در هر یک از چهار نوع می توان ارزشیابی کرد. به عبارت دیگر، می توان سئوالهای زیادی درباره هر یک از اجزای چهار گانه نظام مطرح کرد و برای یافتن پاسخ آنها به ارزشیابی پرداخت. در جدول ۱ هدفهای چهار نوع ارزشیابی به تفکیک ارائه شده است:

از آنجا که منابع محدود است باید به جنبه هایی از ارزشیابی اولویت داد که نتایج حاصل از ارزشیابی بتواند مورد استفاده برنامه ریزان آموزشی

قرار گیرد. از این رو، کمیته ارزشیابی باید جنبه هایی از برنامه را که از نظر تصمیم گیرندگان اولویت دارند، فهرست کند و بر اساس آنها هدفهای ارزشیابی را مشخص نماید.

۳ - تعیین اطلاعات مورد نیاز

پس از تعیین هدفهای ارزشیابی به مرحله سوم فعالیتهاى طراحی نظام ارزشیابی آموزشی پرداخته می شود. در این مرحله باید اطلاعات مربوط به جنبه های مورد نیاز ارزشیابی را تعیین کرد، هر چند ممکن است پایگاه اطلاعاتی از قبل طراحی و ایجاد شده باشد. اما در این مرحله کمیته ارزشیابی درباره اطلاعات مورد نیاز، منابع کسب اطلاعات، و موارد استفاده اطلاعات کسب شده تصمیم گیری می نماید. در جدول ۲ اطلاعات مورد نیاز، در جدول ۳ منابع کسب اطلاعات، و در جدول ۴ موارد استفاده اطلاعات شده در رابطه با چهار نوع ارزشیابی ارائه شده است:

منابع کسب اطلاعات موردنیاز

ارزشیابی زمینه	ارزشیابی درونداد
- پایگاه اطلاعاتی سازمان - بررسی و تحقیق در مورد زمینه سازمانی - گزارشهای سالانه - پایگانی اخبار و اطلاعات - بررسی نظرهای کارشناسان و مشاوران - دانش حاصل از برنامه های مشابه	- فرآیند برنامه ریزی استراتژیک - فرآیند برنامه ریزی بودجه (بودجه بندی) - بازدید از سازمانهای قابل مقایسه - بررسی و تحقیق در مورد کارکنان، فضا، تجهیزات، بودجه و غیره
ارزشیابی فرآیند	ارزشیابی برونداد
- گزارش مربوط به پیشرفت برنامه - نقش مدیر و کارشناسان آموزش در برنامه - مشارکت در اجرای برنامه - بررسی میزان پیشرفت واقعی و مورد انتظار	- پایگاه اطلاعاتی سازمان - بازدید از مسئولان برنامه - بررسی و تحقیق در مورد جو حاکم بر سازمان - مقایسه نتایج با اهداف و طرحهای مورد اجرا

موارد استفاده اطلاعات کسب شده

ارزشیابی زمینه	ارزشیابی درونداد
- تنظیم اولویت های آموزشی سازمان - تدوین اهداف نظام آموزش - فراهم نمودن مبنایی برای قضاوت درست - در نظر گرفتن مشکلات و محدودیت ها - در حین قضاوت در مورد عملکرد برنامه - استفاده از فرصتها به منظور بهبود برنامه	- شناخت دقیق مسئولان آموزش از طرحها، برنامه ها، وظایف و بودجه - اصلاح و بهبود طرحها، برنامه ها، وظایف و بودجه - تدوین دستورالعملهای روشن برای استفاده از فرصتها به منظور بهبود برنامه - مقایسه نتایج با اهداف و طرحهای مورد اجرا
ارزشیابی فرآیند	ارزشیابی برونداد
- حمایت از نهادهای مالی و مادی - تدوین سیستم اولیه اطلاعاتی به منظور تشخیص مشکلات اجرایی - ثبت وقایع و استفاده از آنها در تفسیر نتایج	- کمک به مسئولان سازمان در ارزیابی صلاحیت و پیشرفت مدرسان و کارکنان - واحد آموزش - کمک به مسئولان در زمینه حقوق و پیشرفت شغلی کارکنان - باری رساندن مسئولان در رابطه با ادامه، قطع، تغییر یا تعدیل برنامه

۴- انتخاب شاخصهای ارزشیابی

به منظور تحلیل داده های حاصل از ارزشیابی قبلاً باید در باره شاخصهای مورد استفاده در ارزشیابی تصمیم گیری کرد. این شاخصها را می توان با توجه به جنبه ها و هدفهای ارزشیابی مورد نظر قرارداد و در تحلیل داده ها از آنها استفاده کرد. زیرا داده ها به تنهایی معنای خاصی در بر ندارد، فقط در صورتیکه آنها را تحلیل نموده و در رابطه با چارچوب نظری مورد تفسیر قرار دهیم به اطلاعات تبدیل میشوند. در این صورت پس از تحلیل داده ها، اطلاعات فراهم می شوند و سپس میتوان در باره جنبه های مختلف برنامه توسعه نظام آموزش کارکنان به قضاوت پرداخت. از این رو، هر یک از شاخصها مبین یکی از اجزای نظام آموزش کارکنان و مجموعه آنها مبین کل نظام است. برای این منظور می توان جدول شماره ۵ را تنظیم کرد:

جدول ۵- شاخصهای ارزشیابی نظام آموزش کارکنان

ردیف	جنبه مورد ارزشیابی	هدف ارزشیابی	شاخص پیشنهادی	شاخص جایگزین	استاندارد (معیار قضاوت)
۱					
۲					
۳					
۴					
۵					

۵- انتخاب روشها و تدوین ابزار گردآوری داده ها

از آنجا که برنامه توسعه نظام آموزش کارکنان به منظور ایجاد تغییرات مطلوب در افراد، گروهها و جامعه زیر پوشش تدوین شده و به اجرا در می آید، نقش ارزشیابی آغازین، مرحله ای، پایانی و مطالعات پیگیری این است که با ارزشگذاری بر ویژگیهای افراد، گروهها و جامعه زیر پوشش، میزان تغییرات را اندازه گیری نموده و با تحلیل آنها درباره میزان تغییرات قضاوت کند.

روشها و ابزارهای گوناگونی برای اندازه گیری تغییرات یاد شده وجود دارد که انتخاب آنها باید با توجه به هدف ارزشیابی صورت گیرد. در این رابطه می توان ابزارهای گردآوری داده ها را به شرح زیر دسته بندی نمود:

- بررسی اسناد و مدارک
- آزمونهای مورد استفاده برای سنجش ویژگیهای شناختی و روانی - حرکتی
- پرسشنامه و مقیاسهای نگرش سنجی
- مصاحبه
- مشاهده
- فهرست بازیابی (چک لیست)
- فرمهای اطلاعاتی

۶- گردآوری، تحلیل و تفسیر داده ها

پس از انتخاب یا تدوین ابزار اندازه گیری به گردآوری داده پرداخته می شود. در این مرحله می توان از داده های حاصل از منابع اطلاعاتی ذکر شده در مرحله سوم فرآیند طراحی نظام ارزشیابی آموزشی استفاده کرد و همچنین برخی از داده های مورد نیاز را از طریق اجرای ابزار اندازه گیری گردآوری نمود. در این مرحله باید اعتبار و روایی ابزار اندازه گیری مورد توجه قرار گیرد تا داده های گردآوری شده از صحت و دقت لازم برخوردار باشند.

سرانجام با توجه به هدف ارزشیابی با استفاده از شاخصهای تدوین شده و نیز روشهای آماری مناسب به تحلیل و تفسیر داده ها پرداخته می شود. در این رابطه استفاده از روشهای آماری به نوع تحلیل های مورد نظر بستگی دارد.

۷- تدوین پیشنهادها و تهیه گزارش ارزشیابی برای تصمیم گیری

در این مرحله پس از تحلیل داده ها، پیشنهادها تدوین و گزارش ارزشیابی جهت تصمیم گیری تهیه می گردد. نتایج در هر یک از چهار نوع ارزشیابی می تواند گویای میزان تطابق یا تفاوت وضعیت واقعی با وضعیت مطلوب باشد. به عنوان نمونه، تطابق هدفهای برنامه با نیازهای آموزشی یا تفاوت درونداد واقعی برنامه با درونداهای مورد نظر در برنامه مدنظر قرار می گیرد. نقش کمیته ارزشیابی آموزشی در این موارد این است که با مشارکت افراد مجری برنامه و نیز برنامه ریزان به تدوین پیشنهادهایی برای تعدیل یا ادامه برنامه برای تحقق هدفها در راستای برآوردن نیازهای آموزشی بپردازد. این پیشنهادها باید به صورت سیاستهای اجرایی باشد تا تصمیم گیرندگان ضمن توجه به پیامد هر سیاست اجرایی بتوانند از میان آنها مناسب ترین را اتخاذ کنند و به اجرا در آورند.

در رابطه با تهیه گزارش ارزشیابی به منظور تسهیل تصمیم گیری، نتایج ارزشیابی باید با زبانی ساده و بدون استفاده از واژگان فنی و تخصصی آماری برای استفاده تصمیم گیرندگان ارائه گردد. از آنجا که نتایج ارزشیابی مرحله ای به صورت بازخورد مورد استفاده قرار می گیرد، گزارش این ارزشیابی به صورت ادواری (سه ماهه، شش ماهه و سالیانه) تهیه می شود. در صورتی که نتایج ارزشیابی پایانی به منظور سنجش بازده نهایی برنامه مورد استفاده قرار می گیرد، گزارش این ارزشیابی در پایان اجرای برنامه توسعه نظام آموزش کارکنان تدوین می شود. لازم بذکر است که ارزشیابی بی فایده خواهد بود مگر آنکه اطلاعات حاصل از آن برای تصمیم گیری جهت بهبود فعالیتهای آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.