

## ارزیابی آموزشی و کاربرد آن در بهبود مدیریتی سازمان

سید مجتبی باقری

مقدمه

کارایی و اثر بخشی هر سازمان تا حد قابل ملاحظه ای بستگی به نحوه مدیریت، کاربرد صحیح و موثر منابع انسانی دارد. طبیعی است که در یک سامانه آموزشی بویژه در مراکز دانشگاهی نظامی این مقوله از اهمیت بالایی برخوردار بوده و در این راستا یکی از اهداف اصلی آموزش ارتقای دانش، مهارت و توانایی بالفعل دانش آموختگان برای شناخت و درک مشکلات واقعی محیط آموزشی در سازمانهای مربوطه خواهد بود. در این رابطه وجود ساز و کار ارزیابی آموزشی در شناخت توان، کارایی و نقاط قوت و ضعف آموزش گیرندگان و در نهایت به بهبود مدیریت سازمان کمک قابل ملاحظه ای می کند. در این مقاله نقش آموزش و اهمیت ارزیابی آموزشی در قالب طراحی سیستم آموزشی مطرح شده و در ادامه تاکید می گردد که برای کاربردی بودن و اثربخشی در فرایند بهبود مدیریتی یک سازمان از چه فراگردی برخوردار می باشد. در پایان به لزوم استفاده و بکارگیری ارزیابی آموزشی در سازمانهای آموزشی پرداخته می شود.

بدون شک مقوله آموزش یکی از ابزارهای کلیدی در ارتقای توان بالفعل و تقویت ظرفیت منابع انسانی سازمان ها می باشد. این مساله در سازمان های نظامی نیز صادق خواهد بود. لذا باید به این نکته توجه نمود که در سیستم های آموزشی نظامی نیاز به متخصصینی می باشد که مسائل و معضلات بخش دفاعی را بر پایه مبانی و چارچوب های علمی و رویکرد نظامی، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهند.

به همین منظور آموزش های عالی در بخش های دفاعی بایستی بنحوی طراحی و اجرا گردند تا بتوانند با رویکردی آموزشی و محتوایی غنی، نیروهای خاصی را برای بخش دفاعی تربیت نمایند.

طراحان و تدوین کنندگان دوره های آموزشی باید بتوانند با نگرشی علمی در حوزه های نظامی مورد نیاز، عمل نمایند. تا بتوانند در مسیرهای مشخص و با اهدافی روشن و شفاف نیروی انسانی متعهد و متخصص نظامی مورد نیاز را تربیت نموده و با رویکردهای دفاعی و با اهداف مشخص، آموزش های داده شده را بکار گیرند. تناسبی بین فرایند و محتوای آموزشهای ارائه شده و انتظارات واقعی سازمانهای متبوعه جهت تحقق اهداف مورد نظر بوجود آید. تا با استفاده از سازوکارهای ارزیابی آموزشی بازخوردهای بموقع اعمال گردد و کاربرد آن در جهت بهبود مدیریت دیده شود.

### ۱- بازده فراگیری:

هر موجود زنده نسبت به محیط اطراف خود واکنش نشان می دهد که این واکنش، رفتار نامیده می شود. هرگاه تغییری در این رفتار بوجود آید، فراگیری صورت گرفته است.

فراگیری در آموزش عبارتست از: تغییر رفتاری که جهت پاسخ به یک نیاز حس شده بوجود می آید. با بیانی دیگر بوسیله آموزش است که

تغییر در رفتار فراگیر ایجاد می شود. به عنوان نمونه هنگامی که فراگیر قبل از آموزش قادر به انجام عملی نباشد ولی بعد از آموزش توانایی انجام آنرا پیدا کند، می گوییم فراگیری رخ داده است.

تغییرات رفتاری که در فراگیری به صورت های گوناگون تجلی می یابد، به اصطلاح بازده فراگیری نامیده می شود.

در یک سازمان آموزشی بایستی در جستجوی رفتاری قابل مشاهده باشیم. لذا رفتار نهایی فراگیر را می توان با نوعی فعالیت آشکار اندازه گرفت و برای یک برنامه ریز آموزشی، لازم است که رفتار نهان و آشکار فراگیر را با فعالیت هایش (در حیطه های رفتاری) به منظور طرح و تدوین هدف های آموزشی، در قالب سازوکار ارزیابی آموزشی به طور مرتب مورد مطالعه قرار گیرد.

## ۲- برنامه ریزی سامانه آموزشی:

در برنامه ریزی هر سامانه آموزشی، فرایند ارزیابی بالاترین سطح حیطه شناختی محسوب می گردد. لذا ابتدا مقوله ارزیابی را تعریف می نماییم. ارزیابی عبارتست از بکاربردن یک معیار یا یک استاندارد صحیح جهت قضاوت و اظهارنظر درباره عقاید، روش ها و یا فعالیت های دیگر. بازده فراگیری در این سطح علاوه بر داشتن معلومات در سایر سطوح، مستلزم قضاوت آگاهانه بر مبنای معیارهای تعیین شده می باشد. چرا که بیشتر کار یک برنامه ریز سامانه آموزشی، مربوط به ارزیابی است.

در برنامه ریزی آموزشی همواره تلاش بر این است که با صرفه ترین و موثرترین شیوه، جهت طرح و اجرای آموزش ارائه گردد. این برنامه ریزی، مشتمل بر پنج مرحله خواهد بود که هر مرحله در برگیرنده اقدامات جزئی تری بوده که چگونگی طرح و تدوین و تجدید نظر در نظام آموزشی به قرار زیر است:

**مرحله اول:** بررسی و تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی

**مرحله دوم:** تعیین نیازهای آموزشی

**مرحله سوم:** تدوین هدف های آموزشی و تهیه آزمونها

**مرحله چهارم:** طرح، توسعه، تعیین اعتبار آموزشی

**مرحله پنجم:** اجراء و ارزیابی آموزشی

در مرحله پنجم (که مقاله پیرامون آن به بحث و کنکاش می پردازد) ضمن بررسی نقش عوامل درگیر در آموزش (فراگیرنده، فراگیرنده، مدیریت و منابع پشتیبانی کننده) ارزیابی های داخلی و خارجی را با توجه به روش های علمی و نتایج حاصله از این ارزیابیهای به عمل آمده در سیستم آموزشی اعمال و تداوم انجام ارزیابی های مستمر، سیستم آموزشی را جهت تغییر جامع نشان می دهد.

### ۳- معیار آموزشی چیست؟

یک هدف آموزشی واضح و روشن که بتواند ارتباط صحیح ایجاد نموده و پایه و اساس آموزش را تشکیل دهد باید شامل سه خصیصه اصلی، رفتار، شرایط و استاندارد باشد.

در مرحله ارزیابی، ارزیاب ها نمی توانند آنچه که در ذهن شاگرد می گذرد ارزیابی نمایند، تنها با واکنش های رفتاری قابل رویت است که می توان فهمید شاگرد چه می داند و چه درک کرده است.

باید شرایط را در یک هدف آموزشی مشخص نمود که این شرایط شامل مواردی می باشد که در ارزیابی آموزشی مورد توجه خواهد بود. مثلاً وجود تجهیزات، تاسیسات، تسهیلات، مراجع سرپرستی، مواردی هستند که در بهبود فرایند آموزشی نقش موثر دارند .

سومین خصیصه معیار آموزشی، استاندارد یا معیار سنجش می باشد. بطور کلی حداقل سطح مهارت قابل قبول برای انجام رفتار مورد نظر را، استاندارد می نامند. استاندارد در وضعیت ها و حالت های مختلف دارای انواع گوناگون می باشد. برخی از متغیرهای استاندارد در نظام ارزیابی آموزشی شامل، میزان صحت و دقت، محدودیت زمانی، میزان سرپرستی، کیفیت و کمیت آموزشی و سایر معیارهای قابل قبول، خواهد بود.

#### ۴- اجرای آموزش :

پس از تعیین اعتبار نظام آموزشی و تامین کلیه نیازمندی های آن، آموزش به مرحله اجرا در می آید. هدف اصلی از اجرای آموزش تربیت دانش آموختگانی است که بتوانند نیازهای شغلی را برآورده نمایند. هر اندازه که برنامه ریزی و اجرای آموزش دقیق تر انجام گیرد دستیابی به هدف آسان تر خواهد بود.

در اجرای آموزش عواملی از قبیل فرادهنده، فراگیرنده، و مدیریت موثر است. بی توجهی و یا کم توجهی به هر یک از این عوامل ممکن است موجب عدم موفقیت در نظام آموزشی گردد.

#### ۵- نقش مدیریت در اجرای آموزش:

اگر مدیری یکی از وظایف خود را که پشتیبانی از روند آموزش می باشد به نحو صحیح انجام ندهد، بی شک هر قدر هم که طرح ریزی آموزشی دقیق باشد، نظام آموزشی با شکست مواجه خواهد شد.

داشتن یک طرح صحیح و جامع جهت تهیه، نگهداری و استفاده از تجهیزات و وسایل مورد نیاز یکی از ضروریات اجرای آموزش می باشد.

موفقیت و کارایی نظام آموزشی بستگی مستقیم به میزان پشتیبانی و همکاری طراحان، مسوولین یا مجریان آموزشی دارد، نظام آموزشی، بدون همکاری و پشتیبانی مدیریت موفق نخواهد بود.

### ۶- ارزیابی آموزشی:

با قبول این نکته که هدف از برنامه ریزی و اجرای آموزش تامین دانش آموختگانی است که بتوانند در تخصص مورد نظر به نحو مطلوب انجام وظیفه نمایند. این مساله شایان توجه است که نظام آموزشی واجد چنان شرایط و ویژگی هایی باید باشد که بتواند فراگیران را در نیل به این هدف یاری نماید.

حصول اطمینان از وجود این خصایص در برنامه های آموزشی تنها از طریق ارزیابی نظام آموزشی میسر است. به بیان دیگر ارزیابی آموزشی به طراحان و سایر دست اندرکاران آموزشی آگاهی می دهد که شاگردان تا چه حد توانسته اند دانش ها و مهارت های آموخته شده را فرا گرفته و در مسیر انجام تخصص مورد نظر پیشرفت نموده اند. در ارزیابی نه تنها صحت اقدامات انجام شده و کیفیت کارایی نظام آموزشی مشخص می گردد، بلکه نارسایی های موجود در برنامه ریزی و اجرای آموزش و دلایل به وجود آمدن آنها نیز تعیین می گردد.

بطور کلی ارزیابی آموزشی عبارت از گردآوری و بررسی اطلاعات به منظور تعیین میزان مفید و موثر بودن سامانه آموزشی در تحقق نیازهای آموزشی و شغلی نیروی انسانی است.

چنانچه پس از اجرای آموزش بطور مداوم کیفیت آن مورد ارزیابی واقع نشود، معایب و نواقص آموزشی مشخص نمی گردد و بتدریج نظام آموزشی کارایی خود را از دست داده و در روند بهبود مدیریتی تاثیر منفی خواهد گذشت.

هدف اصلی از انجام ارزیابی آموزشی، بهبود آموزش و رفع نواقص می باشد. نواقص و ایرادها در نظام آموزشی خود به خود به وجود نیامده، بلکه عللی سبب پیدایش آنها می گردد، برای پی بردن به این علل، ارزیابی داخلی ضرورت دارد. ارزیابی داخلی به منظور پی بردن به کیفیت آموزش در حال حاضر انجام می شود. لذا لازم است، به ریشه های عدم موفقیت یک نظام آموزشی پی برد. مهمترین ترین این علل که موجب بروز اشکال در امر آموزش و یادگیری می شود به شرح زیر می باشد:

- ۱- متفاوت بودن اجرای آموزش با طرح اولیه
  - ۲- عدم پشتیبانی مدیریت از آموزش
  - ۳- کافی نبودن یا در دسترس نبودن عوامل پشتیبانی کننده از قبیل تجهیزات، تاسیسات، تسهیلات و غیره
  - ۴- کافی نبودن نیروی انسانی متخصص (آموزش دهنده، سرپرست و برنامه ریز)
  - ۵- عدم کارایی مسوولان و مجریان آموزشی
  - ۶- بی توجهی به شرایط انتخاب فراگیران
  - ۷- متفاوت بودن فعالیت های آموزش دهندگان با دستورالعمل های توصیه شده در برنامه های تفصیلی
  - ۸- انجام تغییرات دلخواه در مدارک دوره های آموزشی از طرف مجریان آموزش بدون هماهنگی با تدوین کنندگان آنها.
- در مسیر اعمال بازخوردهای آموزشی در یک نظام آموزشی، تیم ارزیابی باید پس از انجام ارزیابیهای داخلی و خارجی و آگاهی از وجود نارساییها در آموزش، آنها را بررسی نموده و سپس به طراحان دوره های آموزشی منعکس نمایند.

اقدامات و اعمالی که طراحان نظام آموزشی به منظور ایجاد تغییرات ضروری (اعمال بازخوردهای آموزشی) انجام می دهند عبارتند از :

۱- بررسی گزارش های ارزیابی، پیشنهادها و نظریه های واصله و اتخاذ تصمیم بر اساس آنها.

۲- ایجاد تغییرات ضروری در نظام آموزشی اعم از نشریات آموزشی، مدارک کنترل دوره، آزمون ها، منابع پشتیبانی کننده در صورت لزوم

۳- ایجاد تغییرات اصلاحی در آموزش با توجه به مراحل برنامه ریزی و طراحی آموزش

بدین صورت ابتدا طراحان دوره بر اساس نظریه ها و پیشنهادها عنوان شده در صورت لزوم تغییرات ضروری را در فرایند آموزش به وجود آورده و سپس با تغییرات اعمال شده، نظام آموزشی را ارزیابی می نمایند. لازم به یادآوری است که با یک مرتبه ارزیابی آموزشی و اعمال بازخوردهای آموزشی کار ارزیابی و اصلاح نظام آموزشی به اتمام نرسیده بلکه باید بخاطر داشت که :

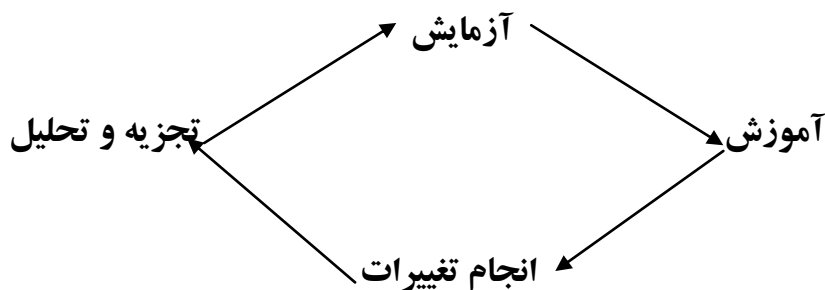
ارزیابی امری دائمی بوده و تا زمانی که آموزش هست ارزیابی و اعمال بازخوردهای آموزشی نیز باید وجود داشته باشند.

طراحان دوره، ارزیابان و مجریان آموزشی باید همواره زنجیره های آموزشی را مد نظر قرار داده و برای بهبود آن ها عمل نمایند تا کاربرد ارزیابی آموزشی در بهبود مدیریتی عملی گردد.

زنجیره آموزشی که لازم است همواره فعال باشد در شکل ۱ نشان داده شده است :



ارتباط مقوله های آموزش، آزمایش، تجزیه و تحلیل و انجام تغییرات (شکل ۱)



شکل ۱

## ۷- لزوم انجام ارزیابی<sup>۱</sup>:

ارزیابی برنامه های آموزشی به زعم اکثریت اهل فن، یکی از مهم ترین جنبه های آموزش بشمار می رود، ولی با این وجود به علت آنکه مقوله ارزیابی مساله ای پیچیده و غامض می باشد، عده ای انجام صحیح آن را غیر ممکن می دانند. بسیاری از سازمان ها حتی آن دسته که برنامه های آموزشی وسیعی دارند از انجام آن غفلت می ورزند. اما باید توجه داشت که حداکثر فعالیت های آموزشی سازمان ها مانند سایر فعالیت ها به طور مستمر مورد ارزشیابی قرار می گیرد. تصمیم های اداری و انجام عملیات مربوطه در عمل بر اساس یک سلسله ارزیابی ها و ارزشیابی هایی که بطور رسمی و

۱- مقاله هایی درباره آموزش در سازمانهای اداری نوشته و ترجمه گروهی از اساتید مرکز آموزش مدیریت دولتی سال ۱۳۶۹

غیر رسمی در سازمان انجام می شود اجرا می گردد و برنامه های آموزشی نیز نمی تواند از این قاعده مستثنی باشد.

انگیزه اصلی، در انجام ارزیابی، میل به پیشرفت و بهبود جریان نظام آموزشی می باشد. اما مساله اساسی که با آن مواجه می باشیم این است که چگونه ارزیابی کنیم؟ و از چه طریق آن را بهبود بخشیم؟ راه حل عملی برای این کار جایگزین نمودن روش های ارزیابی علمی به جای شیوه های کلی و سطحی است. زیرا در ارزیابی علمی تا حد امکان از اعمال نظریه های شخصی و تعصب ها باید اجتناب نمود. معیارها و ضوابط قابل اثبات و منطقی به کار گرفته می شود.

از سوی دیگر چنانچه توجه کنیم، ارزیابی می تواند به عنوان وسیله ای موثر برای پیشرفت فعالیت های مورد نظر به کار رود. لازم است که از مفهوم کلی ارزیابی یعنی "دریافت اینکه تا چه حد به مقصود خود نایل شده ایم" قدمی فراتر بر داریم.

## ۸- نقش ارزیابی آموزشی:

فرایند ارزیابی آموزشی می تواند ما را در شناخت دقیق تر دانش آموختگان و انتصاب آنان در مشاغل واگذاری و متناسب با توانایی های بالقوه و بالفعل آنان یاری کند. بدین منظور تعیین ویژگی های فردی، توانایی های خدمتی، شناخت استعدادها و ظرفیت های هریک از آموزش گیرندگان امری ضروری است.

نقش و اهمیت ارزیابی آموزشی در یک نظام آموزشی عاملی مسلط جهت پرورش و توانمند سازی نیروی انسانی کارآمد می باشد شناخت دقیق ظرفیت های بالقوه افراد و به کارگیری موثر آنها خود مبنایی برای هرگونه تحول، پیشرفت و توسعه سازمانی و استفاده بهینه از امکانات و منابع مادی و فناوری خواهد بود و سازمان را در راه رسیدن به اهدافش

هدایت می کند. ارزیابی وسیله ای برای اصلاح، ارتباط و پاسخ گویی می باشد و شامل فراگرد بازبینی است فرایند نظام آموزشی (با توجه به استانداردهای ارزشی مشخص) بمنظور تصمیم گیری اصلاحی یا انطباقی و بهبود مدیریتی سازمان می باشد.

### ۹- هدفهای ارزیابی:

بطور کلی هدف ارزیابی آموزشی، آن است که میزان نزدیکی به نتیجه مورد نظر را نشان دهد و همچنین روشن نماید که تغییرهای ناشی از اجرای برنامه های آموزشی تا چه حد در نیل به هدف های مطلوب موثر واقع شده اند. در امر ارزیابی آموزشی و در هر مورد، هدف ها باید به طور کامل مشخص باشند تا با توجه به آن، میزان پیشرفت در جهت نیل به هدف یا هدف ها تعیین شده نایل شد، بهمین ترتیب بتوان دلایل پیشرفت یا عدم پیشرفت برنامه را درک نموده و اقدامات اصلاحی لازم را به عمل آورد. به عنوان نمونه در امر آموزش، هدف اساسی ارزشیابی بررسی میزان تغییری است که در اثر اجرای برنامه آموزشی در افراد حاصل گردیده است. یعنی هنگامی که در نظر داریم به شخص چیزی بیاموزیم اول باید ببینیم آگاهی های او در زمینه مورد نظر تا چه حدی است و سپس تعیین کنیم که با گذراندن دوره آموزشی چه میزان به آگاهی های او افزوده شده است. به همین ترتیب هدف یک مدیر از ارزیابی آموزشی این است که بداند آیا کارایی دانش آموختگان در سطحی قرار دارد که جوابگوی نیازمندی های آتی شغلی آنان باشد؟ در صورتی که کارایی آنان در حد مطلوب نباشد با توجه به وظایف و مسوولیت های شغلی که برای آنها آموزش های مناسب پیش بینی شود و سپس نتایج به دست آمده را با هدف (که همان کسب اطلاعات و تخصص لازم است) مقایسه و ارزشیابی کنند.

به طور کلی هدف های ارزیابی برنامه آموزشی هر سازمان را می توان به شرح زیر خلاصه نمود.

- ۱- سنجش و تشخیص میزان پیشرفت دانش آموختگان
- ۲- جلوگیری از تکرار انحراف ها، رفع نقایص و ارائه راه حل های مناسب
- ۳- سنجش سودمند بودن روش های آموزشی، و رفع نقایص آنها
- ۴- کسب اطلاعات بیشتر که بنوبه خود بتواند در اخذ تصمیم های اداری و همچنین در پیشرفت برنامه کلی سازمان موثر باشد.

#### ۱۰- آموزش به منزله یک فراگرد مدیریت :

آموزش را می توان به عنوان یک فراگرد تجهیز فراگیران با مهارت ها، دانش ها و نگرش ها در نظر گرفت، به نحوی که فراگیران پس از فراغت از تحصیل بتوانند کارایی و اثربخشی در سازمان داشته باشند. از نظر لسینجر (Lesinger) "مدیریت موفق مستلزم احساس مسوولیت در قبال برون دادهای نظام آموزشی است" با آن که موسسات آموزشی نمی توانند مسوول کلیه رفتارهای فراگیران باشند، با این حال بسیاری از آنها بیشترین تلاش خود را روی آموزش کارساز و اثربخش فراگیران قرار می دهند.

★ نتیجه:

وجود نظام ارزیابی منسجم و پویا در هر سامانه آموزشی از ارکان اساسی کارایی و اثربخشی در فرایند کارکردی سازمان و تحقق اهداف نظام آموزشی خواهد بود. تعیین جایگاه شغلی و مسوولیت های آتی دانش آموختگان در یک نظام آموزشی مرهون اعمال فرایند ارزیابی آموزشی همه جانبه و علمی می باشد که در جهت بهبود کمی و کیفی سیستم مدیریتی سازمان طراحی می گردد.

ارزیابی آموزشی از مهم ترین و پیچیده ترین جنبه های وظایف مدیریت آموزشی در سازمان است. ارزیابی به منظور انجام بهتر اقدامات مدیریت و نزدیک شدن به اهداف سازمان صورت می گیرد، تا میزان موفقیت و یا انحراف آنها را مشخص نماید. هرگاه در فرایند آموزشی انحرافی بوجود آید، جلو آن گرفته شود و اقدامات اصلاحی و تغییرات لازم اعمال گردد، تا کاربرد ارزیابی آموزشی در روند بهبود مدیریتی نظام آموزشی تحقق یابد.

مدیریت و سازمان به منظور کسب بیشترین میزان بازدهی و رفتار مطلوب در راستای هدف آن باید:

۱- از استعدادها، توانمندی ها و موقعیت های افراد تحت سرپرستی خود مطلع شود.

۲- تمهیدات لازم را جهت اثربخشی آنها به کار برد.

۳- به منظور استفاده بهینه از توانایی کامل افراد، زمینه بروز خلاقیت، ابتکار و توانمند سازی منابع انسانی را در سر لوحه برنامه هایش داشته باشد.

لذا لازم است تدبیری اندیشیده شود تا بتوان متغیرهای موثر در نظام آموزشی را شناخته، استعدادها و تفاوت های فردی افراد را اندازه گیری نموده و متغیرهای اثرگذار در آموزش دهندگان و

شرایط محیطی و امکانات محاط در یک سیستم آموزشی را ارزیابی نموده و کاربرد آنها را در قالب رویکردی مدیریتی تجلی بخشید.

### منابع:

- ۱- تقی پور ظهیر، علی، مقدمه ای بر برنامه آموزشی و درسی، انتشارات آگاه، تهران ۱۳۶۹
- ۲- فصلنامه علمی کاربردی شماره ۳۸ مرکز مدیریت دولتی ۱۳۷۶
- ۳- بهرنگی، محمد رضا، مدیریت آموزش انتشارات گلچین، تهران ۱۳۷۳
- ۴- گلابی، سیاوش، پژوهش در برنامه ریزی آموزشی انتشارات خوشه، تهران ۱۳۶۸
- ۵- طراح سیستم آموزشی مدتبا ف.آ.ه ۱۳۶۷
- ۶- رخشان، فریدون، طراحی و تحلیل نظام های آموزشی، انتشارات چهر، تهران ۱۳۶۶
- ۷- سید جوادین، سید رضا، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، ۱۳۶۷

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی