



دارایی ارزشمندی که  
برای شرکت ما مزیت رقابتی  
ایجاد می کند، کارکنان ما هستند  
رابرت ایتون "مدیرعامل کرایسلر"

## شاخص ها و ارزیابی ها در ممیزی سیستم های آموزشی

صدیقه صائمان\*

مقدمه:

با توجه به کلیه ابعاد درون سازمانی و برون سازمانی سعی در توسعه کمی و کیفی خدمات و فعالیت های خود دارند. تعدادی از این سازمان ها با بهره گیری از شبکه های اطلاعات جهانی، بهره گیری از کسب و کار اینترنتی، فضاهای متفاوتی از سازمان ها را ترسیم نموده اند. تعدادی به صورت سازمان های مجازی فعالیت می نمایند. تمامی تلاش های سازمان های پیشرو در امر استفاده و بکارگیری اطلاعات و دانش و توانمندسازی کارکنان و مدیران جهت مدیریت کارآمد سازمان و راهبری اهداف و توجه به نیازهای مشتری می باشد.

ناتوانی و کمبود توانایی های لازم برای انجام وظایف شغلی از مشکلاتی است که در جهت بهبود عملکرد افراد باید بر آن فایق شد. لذا علاوه بر توانایی های مرتبط با وظایف شغلی، دیگر توانایی ها و ویژگی های فردی مانند خلاقیت، نوآوری، اعتماد به نفس، مثبت اندیشی، از اهمیت خاصی برخوردار است دستیابی به چنین اهدافی نیازمند ابزار مناسب و علمی لازم می باشد.

در این مقاله ضمن بررسی فرآیند مدیریت آموزش به چگونگی ارزیابی ها و تعیین شاخص های آموزشی نیز پرداخته

توانمندسازی در نگرش افراد و قضاوت آنها تأثیر می گذارد و آنها را با صاحبان قدرت و مدیران ارشد نزدیک می کند و این احساس در آنان برانگیخته می شود که در اهداف مشترک سازمان سهیم هستند و می توانند در کسب و کار و تجارت سازمان و فرآیندهای کار تأثیر مثبت بگذارند. این امر با اجرای برنامه آموزشی گسترده و با تأکید بر استراتژی های شرکت عملی می گردد.

امروزه در اقتصاد دانش مدار بسر می بریم. دارایی های اصلی بنگاه های اقتصادی نوین، نه در ساختمان ها، ماشین آلات و تجهیزات، بلکه در هوش، دانش، فهم، مهارت و تجربه کارکنان آنها نهفته است. به عبارت دیگر می توان بیان نمود که یکی از چالش اصلی مدیریت سازمان ها، ارتقاء قابلیت ها و تعهد کارکنان فرهیخته است که متأسفانه هنوز بسیاری از سازمان ها از عهده این مهم بر نیامده اند.

شرکت های بسیاری در عرصه رقابت بین المللی ساز و کارهای مناسب را برای ورود به بازارهای جهانی آماده کرده اند و



می شود. این بررسی از آن جهت حائز اهمیت می باشد که:

مدیران و کارشناسان آموزشی را با چگونگی اجرای کیفی برنامه های آموزشی آشنا می سازد.

به مدیران و کارشناسان آموزشی کمک می کند تا از قبل با چگونگی اجرای برنامه های ممیزی آموزشی آشنا شوند و سازو کارهای مناسب آن را مهیا نمایند.

به میزان این امکان را می دهد تا ضمن آشنایی با فرآیند آموزش به شاخص ها و نحوه ارزیابی سازمان های آموزشی ممیزی شونده نیز احاطه پیدا کنند.

#### کلید واژه ها:

فرآیند آموزش - نیازسنجی - طراحی و برنامه ریزی آموزشی - اجرا - ارزشیابی - استاندارد - ISO10015 ممیزی

#### آشنایی با فرآیند مدیریت آموزش

بسیاری از سازمان های دولتی و غیردولتی در حوزه های صنعتی، بازرگانی، خدماتی و... در کنار واحدهای مختلف سازمانی خود، واحدی به نام آموزش را طراحی و ایجاد کرده اند. از مهمترین وظایف این واحدها می توان به تربیت نیروی انسانی که بتواند در حوزه مسؤلیت ها و وظایف محوله، به خوبی از انجام آن برآیند اشاره نمود. قطعاً در سازمان هایی که واحد آموزش پیشرفته تری دارند موضوع آموزش از یکسو با توجه به استراتژی های آینده سازمان و همچنین تأکید بر فن آوری های نوین و از سوی دیگر با توجه به توسعه شغلی و ارتقاء توانمندی های کارکنان طرح ریزی می گردد.

یکی از استانداردهای آموزشی بین المللی که فرآیند آموزش را به سهولت و با الزامات اصلی آن طراحی نموده، استاندارد جهانی ISO10015<sup>(۱)</sup> می باشد. پیش نویس اصلی این استاندارد با حضور نمایندگان ۲۲ کشور در دسامبر ۱۹۹۹ توسط کمیته فنی، TC176/ISO مدیریت و تضمین کیفیت، کمیته فرعی SC3 و فن آوری های حمایتی تهیه شده است.

این استاندارد در تمامی سازمان های خدماتی - تولیدی - صنعتی - بازرگانی و... کاربرد دارد. در این استاندارد شایستگی کارکنان، بهبود مهارت ها، ارتقا دانش و رفتارهای مناسب از طریق فرآیند آموزش مورد تأکید می باشد. به عبارت دیگر بحث مهارت، دانش و رفتار در ISO10015 بهم تنیده شده است.

یکی از ویژگی های بارز این استاندارد توجه به نیازسنجی فراگیر و فرآیند آن می باشد. ISO10015 به عنوان یک ابزار مدیریت کیفیت به مشخص کردن الزامات عملیاتی برای هر مرحله آموزش بکار گرفته می شود. این استاندارد ارتباط آموزش و ارزیابی را با اهداف عملکرد سازمان به عهده دارد.

#### تعریف ممیزی

ممیزی عبارت از یک فعالیت مستقل و سیستماتیک جهت بررسی عملکرد سیستم به منظور حصول اطمینان از انطباق فعالیت های مؤثر بر کیفیت با ترتیبات برنامه ریزی شده می باشد. ممیزی یک فرآیند تصادفی (Random Check) است. (۲)

#### تعریف ممیزی در استاندارد ISO9000:2000

ممیزی فرآیندی است سیستماتیک، مستقل و مستند که به منظور بدست آوردن شواهد ممیزی و ارزیابی هدفمند آنها انجام می شود تا مشخص شود که معیارهای ممیزی تا چه اندازه برآورده شده اند. (۳) تفاوت دیدگاه ISO9000 و ویرایش ۲۰۰۰ با ویرایش ۱۹۹۴ در ارتباط و تعامل میان اجزای سیستم می باشد. در ویرایش ۱۹۹۴ دیدگاه بیشتر وظیفه گرا یا عملگرا بود و ممیزین هنگام ارزیابی، هر واحد را بطور جداگانه و مستقل ممیزی می کردند ولی در ویرایش ۲۰۰۰ دیدگاه فرآیندگرا می باشد و به عبارت دیگر فرآیندهای هر واحد بر اساس ورودی و خروجی آن ممیزی می شود. به عبارت دیگر این ویرایش نتیجه گرا می باشد.

زمانی که سیستم های آموزشی مورد ممیزی قرار می گیرند صرفاً نباید به این موضوع بسنده شود که فراگیری با نیاز آموزشی وارد سیستم می شود و با اخذ مدرک خارج می شود، بلکه باید کلیه اجزای نیازسنجی - برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی مورد ممیزی واقع شود. گورمن معتقد است در ارزیابی باید به موضوعات زیر توجه نمود<sup>(۴)</sup>:

- ◀ سازمان و تشکیلات
- ◀ برنامه ریزی آموزشی
- ◀ صلاحیت هیأت علمی
- ◀ چگونگی انتخاب فراگیران (نیازسنجی)
- ◀ تجهیزات و امکانات

#### الزامات ممیزی در سازمان های آموزشی

برای انجام ممیزی در سازمان های آموزشی، ممیزان باید علاوه بر ویژگی های عام، با موضوع آموزش آشنا باشند و بتوانند در مراحل ممیزی از آن بهره گیرند. عمده ترین این الزامات بشرح زیر می باشد:

- الف - تعیین صلاحیت ممیز (ویژگی عام) براساس چهار فاکتور:
  - ◀ تحصیلات (Education)
  - ◀ تجربه کاری (Experience)
  - ◀ آموزش های لازم (Training)
  - ◀ مهارت های مورد نیاز (Skills)

- ب - آشنایی کامل با فرآیند آموزش قبل از انجام ممیزی
- ج - تعیین شاخص های عملکردی در جلسات گروهی
- د - تبادل تجربیات با افراد با سابقه اجرایی در ممیزی
- ه - تسلط بر فرآیند آموزش و استفاده از چک لیست



## میزی در فرآیند آموزش

مطابق با استانداردهای بین‌المللی موارد زیر در ممیزی فرآیند آموزش مدنظر می‌باشد:

- ◀ ممیزی اهداف، استراتژی‌ها و خط‌مشی آموزشی
- ◀ ممیزی نیازسنجی آموزشی
- ◀ ممیزی طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی
- ◀ ممیزی تأمین کنندگان آموزش
- ◀ ممیزی صلاحیت استادان و روش‌های آموزش
- ◀ ممیزی اثربخشی سیستم آموزشی
- ◀ ممیزی کارایی سیستم آموزشی
- ◀ ممیزی بهره‌وری سیستم آموزشی

موارد فوق باید به عنوان فرآیندهای اصلی در ممیزی مدنظر قرار گیرند.

## اهداف ممیزی در فرآیند آموزش

ممیزی فرآیند آموزش به منظور حصول اطمینان موارد زیر صورت می‌گیرد:

- ◀ تدوین و اجرای اهداف، استراتژی‌ها و خط‌مشی آموزش
- ◀ کافی بودن مستندات نیازهای آموزشی
- ◀ تهیه و تدوین برنامه آموزشی
- ◀ اجرای آموزشی
- ◀ ارزشیابی آموزشی
- ◀ اجرای مؤثر فرآیند اثربخشی آموزشی
- ◀ اقدامات اصلاحی و فرآیند بهبود مستمر
- ◀ انطباق اقدامات انجام شده با مستندات

## تطبيق اهداف سازمان با شاخص‌های اهداف کیفی در سیستم آموزش ISO 10015

بسیاری از سازمان‌ها بر اساس اهداف خود نسبت به تعیین شاخص‌های کیفی اقدام می‌نمایند. برای سازمان‌هایی که رضایت مشتری در بالاترین ارزیابی قرار دارد قطعاً این عامل باید تمامی فعالیت‌های آموزشی را تحت الشعاع خود قرار دهد و تأکید بر پرورش کارکنانی باشد که از طریق تولید محصول با کیفیت و یا ارائه خدمات با کیفیت بتوانند به رضایت مشتریان خود دست یابند. برخی از این شاخص‌ها بشرح زیر می‌باشد:

- ◀ کاهش ضایعات خدمات/تولید
- ◀ کاهش زمان خدمات/تولید
- ◀ افزایش رضایت مشتری
- ◀ افزایش سهم بازار
- ◀ بهبود عملکرد پیمانکاران
- ◀ افزایش سهم رضایت فراگیران
- ◀ افزایش سهم رضایت مدیران از کارکنان

برخی دیگر از شاخص‌های عملکردی در نظام‌های آموزشی نیز

عبارتند از (۵):

◀ تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده طی یک دوره زمانی مشخص-میزان نفر ساعت آموزش طی یک دوره زمانی-درصد کارکنان آموزش دیده به کل کارکنان سازمان -درصد اثربخشی آموزش‌ها- درصد افزایش رضایت مشتریان-درصد کاهش غیبت کارکنان-درصد کاهش دوباره کاری-درصد افزایش رضایت فراگیر-درصد کاهش جابجایی-درصد افزایش تعداد مشارکت فراگیران در مباحث-درصد افزایش توانایی فراگیر در قبول مسؤلیت‌های جدیدو...

## ممیزی اهداف، استراتژی‌ها و خط‌مشی آموزش

در هنگام ممیزی اهداف باید این اطمینان حاصل شود که اهداف آموزش با اهداف سازمان پیوند خورده و در جهت تحقق و برآورده شدن نیاز سازمان تدوین شده باشد. چنانچه سازمان‌هایی برنامه‌های استراتژیک ۳ تا ۵ ساله تدوین نموده‌اند، باید در واحد آموزش نیز برنامه‌ها به گونه‌ای طراحی گردد که کارکنان را برای دستیابی به اهداف ۵ سال آینده سازمان پرورش دهند. مجموعه مواردی که در ممیزی اهداف باید مدنظر قرار گیرند بشرح زیر می‌باشد:

- ◀ انطباق استراتژی و خط‌مشی آموزشی بر اساس برنامه‌های سازمان
- ◀ انطباق خط‌مشی و استراتژی‌های آموزش بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذینفعان
- ◀ انطباق خط‌مشی و استراتژی‌ها با اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد کارکنان
- ◀ بهبود و بازبینی خط‌مشی و استراتژی‌ها
- ◀ برنامه‌ریزی و بهبود منابع انسانی با تکیه بر نظام جامع آموزشی

◀ چگونگی اجرای بهبود مستمر فرآیند آموزش

◀ اندازه‌گیری تعهد مدیریت ارشد به آموزش

◀ به روز نگهداری و ارتقا دانش، بینش و مهارت کارکنان

◀ توسعه و ارتقا کمی و کیفی آموزش

پس از تعیین اهداف، استراتژی‌ها و خط‌مشی آموزشی، نوبت به اجرای فرآیندهای مدیریت آموزش می‌رسد. این فرآیندها عمدتاً در چهار گام مطرح می‌شوند:

**گام اول-تعیین نیازهای آموزشی**

**گام دوم - طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی**

**گام سوم- اجرای برنامه آموزش**

**گام چهارم-ارزشیابی نتایج آموزش**

گام‌های فوق به عنوان فعالیت‌های اصلی سیستم مدیریت آموزشی تلقی می‌گردد و هر کدام از این فعالیت‌ها نیز از زیر مجموعه‌های دیگری تشکیل شده‌اند که بطور اجمال به آن می‌پردازیم.



## گام اول- نیازسنجی آموزشی

هدف از اجرای این گام دستیابی به نیازهای آموزشی کارکنان می باشد به نوعی که بتوان ضمن بررسی وضع موجود آنان، وضع مطلوب را پیش بینی نمود. نیازسنجی آموزشی نکته حائز اهمیتی که در نیازسنجی آموزش وجود دارد آن است که چنانچه نیاز آموزشی کارکنان به خوبی شناسایی نشود مطمئناً نباید به دنبال اندازه گیری اثر بخشی آموزشی باشیم. متأسفانه در بیشتر سازمان های ایران فرآیند نیازسنجی یا اصولاً انجام نمی شود و یا به صورت پراکنده اجرا می گردد. باید پذیرفت آنچه که در ارزیابی بدنبال آن هستیم این است که آیا شرکت کننده توانسته است از برنامه آموزشی به خوبی بهره گرفته و به صورت کاربردی آن را اجرا نماید. یکی از دلایل عدم موفقیت برنامه های آموزشی نیز عدم انطباق نیاز فراگیر با موضوع برنامه آموزشی می باشد که نهایتاً شرکت کننده انگیزه لازم و کافی را برای بهره گیری نخواهد داشت. (چگونگی تعیین ابزارهای مورد نیاز برای نیازسنجی و دیگر فرآیندها به مقاله دیگری نیاز دارد که

**در هنگام ممیزی اهداف باید این اطمینان حاصل شود که اهداف آموزش با اهداف سازمان پیوند خورده و در جهت تحقق و برآورده شدن نیاز سازمان تدوین شده باشد. چنانچه سازمان هایی برنامه های استراتژیک ۳ تا ۵ ساله تدوین نموده اند، باید در واحد آموزش نیز برنامه ها به گونه ای طراحی گردد که کارکنان را برای دستیابی به اهداف ۵ سال آینده سازمان پرورش دهند.**

در موضوع این مقاله نمی باشد).

در مرحله نیازسنجی مدیران آموزشی باید بتوانند موارد زیر را انجام دهند:

الف) تعریف فاصله بین شایستگی های موجود و مورد نیاز  
ب) تعریف نیازهای آموزشی کارکنانی که شایستگی های آنان با شایستگی های مورد نیاز منطبق نیست.

ج) مستند نمودن نیازهای آموزشی به صورت ویژه

ممیزی نیازسنجی آموزشی با توجه به بزرگی و کوچکی سازمان های آموزشی و محدودیت و یا گسترش فعالیت های آنان ممیزان برای این فرآیند به توجه به موضوعات زیر می توانند مراحل ممیزی را انجام دهند:

« شناسایی اهداف سازمان و تطبیق آن با نیازهای آموزشی

فردی

« شناسایی دانش و شایستگی کارکنان

« انطباق وظایف و مسئولیت ها با آموزش های مورد نیاز

« نظرسنجی از فرد برای نیازسنجی آموزشی

« نظرسنجی از مافوق برای نیازسنجی آموزشی

« تعیین نیاز آموزشی با توجه به شرایط رقابتی با دیگر سازمان ها

« تعیین موقعیت فعلی و آینده فرد در نیازسنجی

« بهبود شرایط استخدامی با توجه به نیازسنجی

« توسعه و غنی سازی شغلی

« افزایش توانایی فرد در قبول مسؤلیت های جدید

« توجه به افزایش نوآوری و خلاقیت در سازمان

« تأثیر عدم تطابق ها و یا شکایات مشتری در نیازسنجی آموزشی

« تأکید بر تغییرات فناوری و تأثیر آن در آموزش

« توجه به نتایج بازنگری فرآیندها و اقدامات اصلاحی

« شناسایی مستندات و سوابق آموزشی

## ارزیابی تأمین کنندگان

یکی از موضوعاتی که در کلیه استانداردهای کیفیتی بر آن توجه شده ارزیابی تأمین کنندگان می باشد. در استاندارد ISO9001:2000 و همچنین در استاندارد ISO10015 در مورد ارزیابی تأمین کنندگان نیز تأکید شده است. تأمین کنندگان آموزش از یکسو مؤسسات و مراکز آموزشی می باشند که خدمات آموزش (معرفی استاد و یا اجرای برنامه آموزشی) ارائه می کنند و از سوی دیگر مراکزی می باشند که سازمان ها از امکانات آموزشی آنها بهره می گیرند. ارزیابی تأمین کنندگان شامل موارد زیر می باشد:

« ارزیابی بر اساس اطلاعات منتشره، کاتالوگ ها، بروشورها و گزارش ارزیابی دوره های قبل می باشد.

« ارزیابی مستمر با توجه به تنظیم پرسشنامه تعیین صلاحیت تأمین کنندگان و در فواصل حداقل ۶ ماه یکبار و حداکثر سالی یکبار صورت می گیرد. در مواردی که در تأمین خدمات فقط یک منبع (single sourced) وجود داشته باشد وضعیت فعلی تأمین کننده با وضعیت قبلی باید سنجیده شود تا:

الف- در آینده در صورت تأمین کننده جدید، بلافاصله تصمیم گیری بعمل آید.

ب- با مسایل و مشکلات تأمین کنندگان آشنا شده و سعی در اصلاح برخی سیستم های خود بنمایند.

## گام دوم - طراحی و برنامه ریزی آموزشی

پس از نیازسنجی و تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، مرحله طراحی و برنامه ریزی آموزشی شروع می شود.

عمده ترین بخش های این مرحله عبارتند از:

« تعریف و تبیین معیارهای ارزیابی نتایج آموزش

« نظارت بر فرآیند آموزش

« تهیه لیستی از کلیه امکانات و محدودیت های سازمان

« شناخت و آگاهی از روش های متناسب آموزشی



عضویت در مجامع و انجمن‌ها- ارائه مقاله در کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی و... امتیازاتی را اختصاص داد. این امتیازات باید به گونه‌ای باشد که به خوبی بتوان سطح علمی و کاربردی استاد را مورد ارزیابی قرارداد و در انتخاب آنان دقت بیشتری مبذول نمود.<sup>(۷)</sup>

### گام سوم - اجرای برنامه آموزش

پس از اجرای گام دوم و موضوع اجرای برنامه آموزشی مطرح خواهد شد. در مرحله اجرا کلیه فعالیت‌های قبل از اجرا- حین اجرا و پس از اجرا مورد تأکید می‌باشد. عمده‌ترین این فعالیت‌ها بشرح زیر می‌باشد:

- « انجام کلیه فعالیت‌های مربوط به ارائه آموزش
- « پشتیبانی معنوی سازمان از آموزش دهنده و آموزش گیرنده
- « پشتیبانی فیزیکی سازمان شامل در اختیار قراردادن امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری
- « پشتیبانی مالی سازمان

**يك گزارش ارزشیابی باید شامل خلاصه‌ای از مشخصات نیازهای آموزشی کارکنان باشد که تعیین نماید آیا برنامه اجرا شده با نیاز وی تطبیق داشته است یا خیر. تعیین معیارهای ارزشیابی و همچنین شرح منابع، شیوه اجرا و برنامه زمان بندی شده نیز باید در گزارشات لحاظ گردد.**

« نظارت بر اجرای برنامه آموزشی

« ایجاد فرصت برای ارائه قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی که از آموزش حاصل می‌شود.

شناسایی انواع ارزیابی‌ها در فرآیند اجرای آموزش به ممیزین کمک می‌نماید تا به گونه مطلوب‌تری بتوانند نسبت به انجام صلاحیت استاد- میزان غیبت مدرس و فراگیران در طول دوره- تعداد جلسات پیش‌بینی شده و اجرا شده- آزمون‌های قبل از اجرا، حین اجرا و پس از اجرا- نتایج ارزیابی‌ها و نظر سنجی‌ها- میزان پای بندی مدرس به رعایت محتوای دوره- ارزیابی فراگیران و طبقه بندی آنان از نظر تحصیلات و تجربیات- شرایط فیزیکی- وسایل سمعی و بصری- وسایل کمک آموزشی- ایجاد امکانات رفاهی - ارائه خدمات آموزشی و موارد دیگر اقدام نمایند.

### ممیزی اجرای آموزش

- در ممیزی گام سوم موارد زیر مد نظر می‌باشد:
- « کنترل چک لیست اجرای آموزش
- « کنترل پشتیبانی مالی سازمان در اجرا
- « کنترل فرآیند نظارت بر اجرای برنامه آموزشی

« شناخت کامل از محتوای برنامه آموزشی

« انتخاب اساتید متخصص و صاحب نظر

« انتخاب شرکت کنندگان بر اساس تحصیلات- تجربیات -

دانش و...

### ممیزی طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی

ممیزان در این مرحله ضمن تأکید بر روند طراحی برنامه‌های آموزشی و چگونگی نظارت بر آن باید به این نکته توجه نمایند که درست در همین مرحله است که باید مدیران معیارها و شاخص‌های ارزیابی خود را تعریف و تبیین کرده باشند. این تصور وجود دارد که شاخص‌های ارزیابی باید در بخش چهارم فرآیند مورد توجه باشد در حالی که چنین نیست.

زمانی که برنامه‌ای طراحی می‌شود از همان ابتدا باید بدانیم پس از اجرای برنامه چه چیزی را می‌خواهیم ارزیابی کنیم. در این صورت است که برنامه را از جمیع جهات طوری طراحی خواهیم نمود که بتوانیم ضمن بهره‌گیری مؤثرتر شرکت کنندگان از برنامه، معیارهای ارزیابی را نیز از پیش تعیین و بلافاصله پس از اجرای برنامه آن را مورد سنجش قرار دهیم (۶). مواردی که در ممیزی گام دوم مد نظر می‌باشد عبارتند از:

- « تعیین معیارها و شاخص‌های ارزیابی آموزش
- « انطباق اهداف و محتوای مطالب برنامه آموزشی با نیاز آموزشی
- « رضایت آموزش گیرندگان
- « میزان یادگیری آموزش گیرندگان از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارهای مورد انتظار

- « عملکرد آموزشی گیرندگان در ضمن کار
- « رضایت سرپرستان و مدیران آموزش گیرندگان
- « تأثیرگذاری بر سازمان مربوطه
- « شیوه‌های نظارت بر فرآیند آموزش
- « توسعه تجهیزات و امکانات آموزشی (کتابخانه- سایت کامپیوتری- آزمایشگاه و...)
- « ارزیابی تعیین صلاحیت استادان
- « تعیین معیار بودجه آموزش
- « ارزیابی شیوه‌های آموزش و روش تدریس
- « و...

یکی از موضوعاتی که در این بخش بطور مستقیم در ارزیابی آموزشی تأثیر منفی می‌گذارد استفاده از استادان و یا مدرسینی است که صلاحیت علمی آنان به خوبی مورد سنجش قرار نمی‌گیرد. صلاحیت استادان را می‌توان از طریق فرم‌های ارزیابی اساتید اندازه‌گیری نمود. در این فرم‌ها می‌توان به موضوعاتی مانند درجه علمی- مرتبه دانشگاهی- وضعیت استخدامی- سابقه تدریس- تألیفات- ترجمه- اجرای پروژه‌های تحقیقاتی و مشاوره‌ای-



◀ نظارت بر کیفیت آموزش ارائه شده

◀ پشتیبانی سازمان قبل از اجرا، حین اجرا و پس از اجرای آموزش

◀ کنترل و تأیید فرم‌های نظر سنجی (استاد- فراگیر- مدیر مافوق)

◀ ارائه بازخورد به مدیران

◀ کنترل ثبت سوابق اجرای آموزش

◀ بازنگری و انجام اقدامات اصلاحی اجرایی

### گام چهارم- ارزشیابی نتایج آموزش

برخی از سازمان‌ها ارزشیابی آموزشی را در مقاطع زمانی کوتاه مورد سنجش قرار می‌دهند و انتظار دارند نتایج یک برنامه آموزشی در این فواصل زمانی اثرات خود را بر نحوه اداره امور نشان دهد. این موضوع مستلزم شناخت مدیر آموزش از برنامه اجرا شده می‌باشد. باید به این سؤال پاسخ داده شود برنامه آموزشی در کدام حیطه دانش، نگرش و یا مهارت اجرا شده است در این صورت می‌توانیم نسبت به تعیین زمان ارزیابی و دوره‌های آن اظهار نظر نماییم. به عنوان مثال در برنامه‌هایی که در حیطه تغییر نگرش برگزار می‌شود نمی‌توان فواصل ارزیابی را کوتاه مدت لحاظ نمود زیرا تغییر نگرش در کارکنان به زمان‌های طولانی و با تعدد برنامه‌های آموزشی اتفاق می‌افتد.

در این گام فعالیت‌هایی که از سوی مدیران آموزشی باید صورت گیرد بشرح زیر می‌باشد:

◀ سنجش و ارزیابی میزان دسترسی به اهداف تعیین شده

◀ بازخورد از آموزش گیرنده و آموزش دهنده

◀ بازخورد از مدیران و سرپرستان

◀ جمع‌بندی نتایج برنامه

◀ بررسی عملکرد آموزش گیرندگان در بلندمدت (ارزیابی عملکرد شغلی و بهبود بهره‌وری)

◀ تهیه گزارشات ارزشیابی

### ممیزی ارزشیابی آموزش

ممیزان در گام چهارم آموزش به بررسی فرآیند اجرا و نتایج ارزشیابی آموزشی بشرح زیر می‌پردازند.

◀ انطباق اهداف پیش‌بینی شده با اهداف واقعی (بدست آمده)

◀ ارزیابی انواع آزمون‌های پایان برنامه آموزشی

◀ ارزیابی نتایج نهایی برنامه آموزشی توسط استاد- فراگیر- واحد آموزش و...

◀ سنجش اثربخشی دوره‌های (کوتاه مدت - میان مدت - بلندمدت) توسط فراگیر- مدیر مافوق- ارزیابی عملکرد و...

◀ تعیین برآورد نقاط قوت و ضعف هر برنامه آموزشی

◀ تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان در ارتقا شغلی آنان

◀ تهیه گزارشات پیشرفت شامل تحلیل داده‌ها و تفسیر نتایج

بازنگری و بهبود مستمر

◀ بازخورد نتایج و اقدامات اصلاحی و بهسازی فرایند آموزش

◀ نگهداری سوابق ارزشیابی

یک گزارش ارزشیابی باید شامل خلاصه‌ای از مشخصات نیازهای آموزشی کارکنان باشد که تعیین نماید آیا برنامه اجرا شده با نیاز وی تطبیق داشته است یا خیر. تعیین معیارهای ارزشیابی و همچنین شرح منابع، شیوه اجرا و برنامه زمان‌بندی شده نیز باید در گزارشات لحاظ گردد. علاوه بر موارد فوق تجزیه و تحلیل اطلاعات، برآورد هزینه‌های آموزش، بازخورد نتایج و بهبود و بهسازی فرآیند آموزش و همچنین نحوه نگهداری سوابق ارزشیابی در گزارشات لحاظ خواهد شد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

ممیزی نظام‌های آموزش نیازمند آشنایی با فرآیند آموزش می‌باشد. سازمان‌ها برای ارائه خدمات با کیفیت و سنجش و تطابق اهداف آموزشی با اهداف سازمانی نیازمند آن هستند که نظام آموزشی مدونی را طراحی و اجرا نمایند که بتواند نیازهای فعلی و آینده آنان را به خوبی شناسایی و برآورد نماید. لذا صحه‌گذاری بر استراتژی‌ها و خط‌مشی آموزش بر بهبود روند مستمر آموزش تأثیر دارد.

نیازسنجی در فرآیند آموزش به عنوان مهمترین رکن اندازه‌گیری اثربخشی آموزش تلقی می‌شود. بر پایه نیازسنجی دقیق می‌توان فاصله بین شایستگی فعلی و شایستگی مطلوب را برای کارکنان تعریف و تبیین نمود. پس از این مرحله طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی آموزش و دقت در تدوین محتوای مطالب برنامه‌های آموزشی، استفاده از روش‌های مناسب آموزش، استفاده از اساتید با تجربه، استفاده از ابزار و تجهیزات مورد نیاز باید مدنظر قرار گیرد.

اندازه‌گیری اثربخشی آموزشی و صحه‌گذاری بر روند آن از الزامات ممیزی می‌باشد. با توجه به آن که در سیستم‌های ISO 9001:2000 و ISO 10015 فرآیندهای هر واحد بر اساس ورودی و خروجی آن واحد ممیزی می‌شود لذا تعیین معیارهای اندازه‌گیری و ارزیابی ورودی و خروجی فرآیند آموزش نیز در ممیزی باید مدنظر قرار گیرد. ■

### منابع:

۱- استاندارد بین‌المللی ISO 10015

۲- ممیزی، تکنیک‌ها و طرفت‌ها - مهدی خادمی زنجانی (۱۳۸۳) - انتشارات عصر کیفیت

۳- استاندارد بین‌المللی ISO 9001:2000

۴- آموزش و پرورش کیفی فراگیر- ترجمه دکتر بختیار شعبان ورکی و جمعی دیگر (۱۳۸۱) - انتشارات به نشر

۵- ارزشیابی آموزشی - عباس بازرگان (۱۳۸۰) - انتشارات سمت

۶- استانداردسازی در آموزش و پرورش (۱۳۸۲) - ناشر

۷- انتشارات کمیته کشوری ارتقای کیفیت وزارت بهداشت

مدیریت کیفیت جامع برای آموزش - تألیف بیج الو - ترجمه ابوالفتح لامعی - ۱۳۷۹ - تهران

\*مدیر آموزش انجمن مدیریت ایران

مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی