

طراحی فرایند دوره‌های آموزشی کوتاه مدت

نویسندگان:

محمد ابویی اردکان، ندا سلطان محمدی



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

طراحی فرایند دوره‌های آموزشی کوتاه مدت

نویسندگان:

محمد ابویی اردکان

دانشیار مدیریت دانشگاه تهران

ندا سلطان محمدی

دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران



سرشناسه	: ابویی اردکان، محمد، ۱۳۵۰ -
عنوان و نام پدیدآور	: طراحی فرایند دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت / نویسندگان محمد ابویی اردکان، ندا سلطان محمدی.
مشخصات نشر	: تهران: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران: چاپار، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۱۵۹ ص.
شابک	: 978-964-7519-97-7
وضعیت فهرست نویسی	: فیفا
موضوع	: آموزش حین خدمت -- برنامه‌ریزی
موضوع	: Employees -- Training of -- Planning
موضوع	: آموزش حین خدمت -- نیازسنجی
موضوع	: Employees -- Training of -- Needs assessment
شناسه افزوده	: سلطان محمدی، ندا، ۱۳۶۳ -
شناسه افزوده	: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۵ الف۲۲/۵/۸ HF۵۵۴۹
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۱۲۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۴۵۳۲۳۴

این کتاب از سلسله انتشارات پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) است که با همکاری انتشارات چاپار منتشر شده است.

طراحی فرایند دوره‌های آموزشی کوتاه مدت



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)

محمد ابویی اردکان، ندا سلطان محمدی
© ۱۳۹۵: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)

صفحه آرا و طراح جلد: رحیم کبیر صابر
نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵ | شمارگان: ۵۰۰ نسخه
بها: ۱۲۰۰۰۰ ریال
تلفن پخش: ۸۸۸۹۹۶۸۰ (۰۲۱)

پیشگفتار

طلیعه قرن ۲۱ را با تعابیر مختلفی از قبیل عصر اطلاعات، عصر دانش و عصر یادگیری نام‌گذاری کرده‌اند. ممکن است اصطلاحات و تعابیر متفاوت به نظر برسند، اما ذات تغییری که در حال رخ دادن است، و این عبارات جلوه کوچکی برای بیان آن را نمایش می‌دهند، کاملاً واضح و روشن است. جملگی این تعابیر حاکی از جابجایی شگرفی در مدل ذهنی انسان از جهان پیرامون و واقعیت‌های بازتعریف شده توسط انسان در سرآغاز هزاره جدید است. هر آنچه تاکنون شناخته‌ایم و درک کرده‌ایم، با طرح‌ریزی مجدد مفاهیم و بنیادهای ادراک ما دستخوش تحولی شگرف خواهد شد و در این میان روزبه‌روز نقش ایده‌پردازی و ابداع مفاهیمی با تاب و توان انتقال انگاره‌های جدید انسان از جهانی که دوباره (و دوباره) خلق می‌کند، برجسته‌تر می‌شود.

در نگاهی سراسر و ساده، یک شاخص اساسی برای درک این این جاب‌جایی وجود دارد؛ شاخصی که شخصی‌تر، قانع‌کننده‌تر و شاید پرمغزتر است. این شاخص در پاسخ بدین سؤال ساده نهفته است که: اگر شما بخواهید چیزی را یاد بگیرید، «چه موقع» می‌خواهید آن را بیاموزید و «چگونه» می‌خواهید آن را فراگیرید؟ در تحقیقی که در آن این سؤال از بیش از پانزده هزار معلم در سراسر جهان پرسیده شده‌است، پاسخ اغلب «همین الان» و «به آسان‌ترین روش» بوده است. این دو پاسخ معیارهای اصلی طراحی آموزش‌های جدید و مناسب برای ورود به قرن بیست و یکم را تعریف می‌کنند. معیارهایی که در سالهای اخیر سرلوحه توجه پژوهشگران و متخصصین حوزه‌های توسعه منابع انسانی و آموزش حرفه‌ای قرار گرفته‌اند. از این رو فراگیران قرن بیست و یکم در پی بدیل‌هایی هستند که فرصت‌های یادگیری مناسب را در «مکان» و «زمان» مورد نظرشان در اختیار آن‌ها قرار دهد. راه پاسخگویی به نیازهای متنوع و تقاضاهای فزاینده برای یادگیری، تمرکز بر طراحی هدفمند دوره‌های آموزشی به خصوص دوره‌های آموزشی کوتاه مدت در سازمان‌ها است؛ روشی که این نوشتار در حد بضاعت به آن پرداخته است.

کتاب پیش‌رو، با رویکردی سیستمی نحوه برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت را برای تمامی سازمان‌ها به شکل عمومی تشریح می‌کند؛ و البته مدل معرفی شده برای آن دسته از سازمان‌های آموزش محور که دوره‌های حرفه‌ای و تخصصی کوتاه‌مدت ارائه می‌کنند، کاملاً مناسب است. مطالب در چهار فصل و دو پیوست ارائه شده است، در فصل اول مفاهیم مرتبط با نیاز سازمان‌های امروزی به دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت مرور خواهد شد. در فصل دوم کتاب مدل فرایندی برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت در سه مرحله پیش از اجرای دوره، اجرای دوره و پس از اجرای دوره تشریح خواهد شد. در فصل سوم کتاب تلاش شده است تا اعضای کارگروه برنامه‌ریزی سازمان حتی‌الامکان با مراحل و فنون برنامه‌ریزی آموزشی آشنا شوند، این مراحل عبارتند از: نیازسنجی آموزشی، تعیین اهداف آموزشی، طراحی پروفایل و زیرپروفایل

فراگیر، طراحی مواد دوره آموزشی، طراحی مواد ارزشیابی دوره آموزشی. فصل چهارم کتاب راهنمای اجرای دوره‌ی آموزشی کوتاه‌مدت را ارائه خواهد کرد و به صورت مختصر و در حد یادآوری نکاتی را که یک مسئول اجرایی باید در هنگام اجرای دوره‌ی آموزشی مد نظر قرار دهد، ارائه می‌کند.

برای برگزاری دوره‌های آموزشی سازمان برگزار کننده به فرم‌هایی در طی فرایند برگزاری دوره‌ها نیازمند است، فرم‌های مورد نیاز در پیوست ۱ کتاب آمده است و در پیوست ۲ قوانین و مقررات مرتبط با دوره‌های آموزشی در دستگاه‌های دولتی ارائه شده است.

این راهنما علیرغم تلاش نویسندگان به یقین با کاستیهایی نیز همراه خواهد بود، از این رو، از خوانندگان محترم درخواست می‌شود با ارائه پیشنهادهای خود راه را برای بهبود مطالب هموار سازند و در پایان از حمایت‌های پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران و به ویژه سرکارخانم حاجی عزیزی و سرکارخانم قدیری که در تمامی مراحل اجرایی چاپ کتاب ما را یاری کردند صمیمانه سپاسگزاری می‌کنیم.

محمد ابویی اردکان

ندا سلطان محمدی

تهران - پاییز ۱۳۹۵

فهرست مطالب

پیشگفتار	۵
فصل اول: نیاز سازمان‌های امروزی به دوره‌های آموزشی کوتاه مدت	۹
فصل دوم: فرایند دوره‌های آموزشی کوتاه مدت	۲۱
فصل سوم: راهنمای برنامه‌ریزی دوره آموزشی کوتاه مدت	۴۷
فصل چهارم: راهنمای اجرای دوره‌ی آموزشی کوتاه مدت	۸۷
فهرست منابع	۹۷
پیوست ۱: فرم‌های برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت	۹۹
پیوست ۲: قوانین و مقررات مرتبط با دوره‌های آموزشی در دستگاه‌های دولتی	۱۳۳

فصل اول

نیاز سازمان‌های امروزی به دوره‌های آموزشی کوتاه مدت

۱-۱: مقدمه

ارتقای بهره‌وری و کسب مزیت رقابتی، دغدغه‌ی اصلی سازمان‌ها برای فعالیت در محیطی است که نوآوری و خلاقیت را ترغیب می‌کند. چارز هندی در کتاب عصر سنت‌گریزی بیان می‌دارد تغییر و تفکر پویا از جمله پیش‌فرض‌های اساسی قرن بیست و یکم به شمار می‌آید و لازمه هماهنگی با این تغییر و تحول، داشتن اندیشه‌ای پویا و تفکری خلاق است.

ارتقای بهره‌وری، کسب مزیت رقابتی، اندیشه پویا و تفکر خلاق، سازمان‌ها را به سمت مفاهیمی مانند یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده سوق می‌دهد، سازمانی که در آن افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را برای دستیابی به نتایج مطلوب، ارتقا می‌بخشند. بنابراین حرکت به سمت سازمان یادگیرنده و ایجاد زمینه مناسب برای رویارویی با تغییرات مداوم به طراحی دوره‌های آموزشی آینده‌نگرانه نیازمند است. در این فصل مفاهیم آموزش و انواع روش‌های آموزش در سازمان به اختصار مرور خواهد شد.

۱-۲: چرایی نیاز به آموزش

یادگیری سازمانی یکی از موضوعات مهم پژوهشی در مطالعات سازمان است. در حال حاضر توجه محققان و شاغلان حرفه‌ای به موضوع یادگیری سازمانی جلب شده و این نشانگر ضرورت بهبود و ارتقای دائمی محصولات و خدمات شرکت‌ها به منظور ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است. به تازگی دیدگاه منبع‌محور^۱ بر منابع نامشهود به عنوان منبعی از ناهمگونی در میان سازمان‌ها متمرکز شده است. از این رو یادگیری سازمانی را به عنوان قابلیت استراتژیک ارزیابی می‌کنند که می‌تواند مزایای پایدار مبتنی بر خلاقیت، انتقال و نهاده‌سازی دانش ضمنی ارزشمند، کمیاب، بی‌مانند و غیرقابل جایگزینی ایجاد نماید.

سازمانی که برای دانش به عنوان ابزار رقابتی، ارزش قایل است می‌باید سازوکارهایی را برای اطمینان از یادگیری پیوسته، ایجاد و بنیان کند. یکی از این سازوکارها، آموزش است، ایده‌ای که پفر^۲ (۱۹۹۴) با اشاره به آن یکی از روشن‌ترین نشانه‌های تغییر در رویکرد رقابتی در اغلب محیط‌های کاری جدید را اهمیت رو به رشد این مسئله یعنی بهره‌گیری از نیروی کار آموزش‌دیده برشمرده است (Lorente and Cabrera 2004, Jerez Gómez).

به عبارت دیگر بهبود و پیشرفت مستلزم تغییر است و آموزش در آماده کردن کارکنان برای فرایند تغییر نقش مهمی بر عهده دارد. کیفیت نیروی کار به مهارت‌های حل مسئله، درک فرایندهای فنی و تولید، برقراری ارتباط اثربخش و کار گروهی بستگی دارد. کارکنان به ابزاری برای کسب این مهارت‌ها نیاز دارند و آموزش، این ابزار را فراهم می‌کند. (Kathawala 1994, Frahm, Motwani).

۳-۱: ضرورت آموزش برای سازمان‌های امروزی

امروزه چندین عامل به هم پیوسته‌ی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، نقش تغییر در سازمان‌های بزرگ را شتاب بخشیده و محیطی بسیار رقابتی به وجود آورده‌اند. این محیط نیازمند استراتژی آموزشی جدید و بسیار پویا در شرکت‌هاست؛ یعنی آن‌گونه از استراتژی که تغییر را پیش‌بینی و به سازمان‌ها کمک کند تا از طریق ایجاد تعدیل و انطباق و تطبیق مجدد در منابع انسانی خود، تعادل را حفظ نماید. یکی از عناصر اصلی در این استراتژی، آموزش افراد به گونه‌ای است که این افراد بتوانند در مقابل تغییر حالتی پویا و فعال داشته باشند نه منفعل. تغییرات مهمی که در حال حاضر بر شرکت‌ها تأثیر می‌گذارند به شرح ذیل است:

۱. **آینده‌ی کسب و کار**^۱. سازمان‌ها از طریق کسب و سلب مالکیت، ادغام، تنوع بخشیدن و توسعه‌ی محصولات جدید به طور مداوم در حال تغییر شکل هستند. این تغییرات موجب تغییر و تعدیل کارکردها، برنامه‌ها و منابع شرکت می‌شوند، اما نمی‌توانند ظرفیت افراد برای مقابله با این تغییرات را به طور خودکار مجدداً تعدیل کنند. از آنجا که استراتژی شرکت‌ها برای تغییر یک فرایند بلندمدت و معمولاً نفس‌گیر است، قبل از آشکارسازی تصمیمات برای سازمان یک وقفه‌ی زمانی غیر قابل اجتناب وجود خواهد داشت. اگر سازمان از تحرک و پویایی در برابر تغییر خودداری کند، برنامه‌ی آموزشی استراتژیک باید با تصمیمات مربوط به آینده‌ی کسب‌وکار ارتباط یابد.

۲. **تکنولوژی**^۲. کارفرمایان از تکنولوژی‌های جدید هم به عنوان یک ضرورت رقابتی و هم به عنوان ابزاری برای جایگزین کردن سرمایه در مقابل کار، بهره می‌گیرند. اغلب این تصمیمات سرمایه‌گذاری را مدیران ارشد اخذ می‌کنند که ممکن است فاقد تجربه یا آموزش لازم به منظور برنامه‌ریزی برای بهره‌گیری اثربخش از تکنولوژی جدید باشند. دیگر مدیران و کارکنان تنها از طریق یک سری تاخیرهای اطلاعاتی و اغلب فقط چند روز پیش از ورود تجهیزات جدید در شرکت، در تصمیم‌گیری دخالت داده می‌شوند. از آنجا که توانایی کاربران-مدیران و کارکنان در سطوح گوناگون سازمان-در مدیریت تکنولوژی جدید بر نرخ بازدهی سرمایه‌گذاری بر روی تکنولوژی تأثیر زیادی دارد لذا ضروری است که این افراد تکنولوژی را عاملی مساعد و کارآمد بدانند که منافع فردی آن‌ها را در بلندمدت تهدید نخواهد کرد. آموزش تکنیکی هم برای تصمیم‌گیرندگان و هم برای اجراکنندگان، لازم‌الاجرا و غیر قابل چشم‌پوشی است.

۳. **تغییرات نیروی کار**^۳. امروزه نیروی کار برای رشد شخصی و پیشرفت خود ارزش زیادی قائل است. به موازات افزایش سطح پیشرفت آموزشی و افزایش تعداد افراد دارای مدرک دانشگاهی، ظرفیت و تمایل به یادگیری نیز افزایش می‌یابد. اکثریت قریب به اتفاق کارکنان بر این باورند که در تصمیم‌گیری‌های مؤثر مؤثر بر کار خود حق مشارکت دارند، اما توانایی آن‌ها آن‌ها برای این مشارکت به آموزش و تقویت‌های ارائه‌شده بدان‌ها به عنوان کارکنان سازمان بستگی دارد. در مقابل، محدودیت‌ها اعمال‌شده بر پیشرفت فردی، رشد شخصی، و مشارکت، رفتار معکوس و زیانبار را به دنبال داشته و توانایی سازمان برای پاسخ دادن به تغییر را مختل خواهد کرد.

۴. **تغییرات شغلی**^۱. ماهیت در حال تغییر اقتصاد جهانی، تغییر از تولید به خدمات، و تأثیر تحقیق، توسعه و تکنولوژی، به سرعت در منسوخ شدن برخی شغل‌ها و ظهور شغل‌های جدید انعکاس می‌یابند. اگر سازمان‌ها نتوانند از طریق آموزش، نیاز به انعطاف‌پذیری را برطرف سازند در این صورت افزایش جابجایی کاری، بهره‌وری پایین، و گسترش شکاف بین سرمایه‌گذاری شرکت و عملکرد، به سازمان لطمه می‌زند.

۵. **موانع ارتباطی**^۲. موانع ارتباطی به هر سازمان بزرگی ضربه می‌زنند- تعدادی از این موانع عمده بوده و بیشتر آن‌ها ناخواسته و غیرعمدی هستند. ممکن است استراتژی شرکت برای تصمیم‌گیرندگان به اندازه‌ی کافی شفاف باشد، اما طی انتقال از سلسله‌مراتب سازمانی و مرزهای جغرافیایی، پیچیده و ناواضح به نظر آید. با وجود یک استراتژی آموزشی در کل شرکت که به گسترش مهارت‌ها، برنامه‌ها و ایده‌های مدیریتی کمک کند و اطلاعاتی را که برای کارکنان به منظور دستیابی به استراتژی شرکت مورد نیاز است بازخورد دهد، می‌توان تا حدی شکاف ارتباطات را جبران نمود.

۶. **مقاومت در برابر تغییر**^۳. صرف نظر از این‌که سازمان چقدر از تغییر آگاه باشد و مدیران و کارکنان چقدر احساس امنیت داشته باشند، به هر حال تغییر همیشه تهدیدکننده است. از آنجا که استراتژی شرکت لزوماً برای تغییر، پیش‌بینی شده است و بیشتر کارکنان نقشی در این تصمیمات ندارند، پیام‌های مربوط به استراتژی- خواه حاکی از اخبار خوب، بد، یا بی‌تفاوت باشند- موجب مغشوش شدن سازمان می‌شوند. آموزش می‌تواند این ترس از تغییر را کاهش داده و موجب شود تغییر به صورت مثبت‌تری رخ دهد. آموزش می‌تواند زمان بین تصمیم‌گیری‌های شرکت و پاسخ‌های سازمانی را نیز کاهش دهد (Jetome and Zager 1998, 26-28).

۴-۱: آموزش و کارکردهای آن

تعاریف متعددی از آموزش بیان شده است که برخی از آن‌ها عبارتند از:

- آموزش به معنای تلاشی برنامه‌ریزی‌شده توسط یک شرکت برای یادگیری شایستگی‌های مرتبط با شغل در کارکنان خود است. این شایستگی‌ها عبارتند از دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که برای عملکرد شغلی موفق، ضروری هستند. هدف از آموزش برای کارکنان، تسلط یافتن آن‌ها در دانش، و رفتارهایی است که در برنامه‌ی آموزشی بر آن‌ها تأکید شده و کارکنان آن‌ها را در فعالیت‌های روزمره به کار می‌برند (Noe 1999, 4).
- آموزش با تمرکز بر تعالی، بر دانش و مهارت‌ها و نگرش‌هایی تأکید دارد که افراد برای انجام شغل فعلی خود در شکل فعلی این شغل و با سطح مسئولیت فعلی خود، بدان‌ها نیاز دارند (Green 2002, 6).
- فعالیت‌های سازمان‌یافته با هدف انتقال اطلاعات و یا دستورالعمل‌ها به منظور بهبود عملکرد آموزش‌گیرنده یا کمک به او برای رسیدن به سطح دانش یا مهارت مورد نیاز. (www.businessdictionary.com)

صاحب‌نظران آموزش را به عنوان یکی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نظر می‌گیرند که کارکردهای آن عبارتند از:

- آموزش نقشی حیاتی در ایجاد و حفظ قابلیت‌های فردی و سازمانی داشته و در فرایند تغییر سازمانی بسیار مفید است؛
- آموزش ظرفیت حفظ کارکنان شایسته را بهبود بخشیده، و از این رو چرخش شغلی ناخواسته در کارکنان را کاهش می‌دهد. (Jerez Gómez، Lorente and Cabrera 2004)؛
- آموزش به افزایش سطح بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود. (Collier)، (Francis and peirson 2005)؛
- آموزش یک روش مؤثر برای رویارویی با چالش فرسایش نیروی انسانی^۱ است. (جزنی ۱۳۷۵، ۱۸۸)؛
- آموزش موجب می‌شود احساس کارکنان نسبت به ارزشمند بودن خود در شرکت افزایش یابد. از همین روست که آموزش امری حیاتی برای موفقیت در ایجاد تعهد در کارکنان به منظور پیگیری اهداف عملیاتی و سازمانی است (Heyes and Stuart 1996).

۱-۵: انواع روش‌های آموزش کارکنان

صاحب‌نظران، روش‌های آموزش کارکنان را به شیوه‌های متعدد تقسیم بندی کرده‌اند. چهار نوع روش آموزشی زیر برای کارکنان پیشنهاد شده است که می‌تواند برای تقسیم‌بندی آموزش‌های کارکنان مبنای خوبی باشد. این آموزش‌ها عبارتند از: آموزش قبل از خدمت، آموزش بدو خدمت، آموزش ضمن خدمت، آموزش بعد از خدمت

۱. آموزش قبل از خدمت

آموزشی است که فرد قبل از پیوستن به سازمان به آن نیاز دارد تا بتواند توانایی‌های لازم برای احراز شغل را کسب کند. این نوع آموزش‌ها عمدتاً بر اساس مسائل و مشکلات سازمانی طراحی و اجرا نمی‌شوند؛ بلکه هدف اصلی از ارائه آن‌ها تربیت نیروی انسانی مورد نیاز مشاغل مختلف سازمان است. آموزش قبل از خدمت می‌تواند از لحاظ زمانی به دو شکل کوتاه مدت و بلندمدت انجام شود.

۲. آموزش بدو خدمت

این نوع آموزش‌ها معمولاً به صورت آموزش توجیهی خط مشی‌ها و رویه‌های سازمان برای کارکنان تازه‌استخدام ارائه می‌گردد.

۳. آموزش ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت، آموزش‌هایی است نظام‌مند که کارکنان در مسیر شغلی خود در سازمانی که انجام

۱. فرسایش به معنای ناتوانی در دارا بودن اطلاعات برای انجام کار موفقیت‌آمیز در سازمان است. تغییرات سریع محیطی می‌تواند در فرسایش کارکنان عامل مهمی باشد. (جزنی ۱۳۷۵، ۱۸۸) هنگامی که کارکنان به شرایط بدون تغییر وضعیت شغلی می‌رسند، فرسایش می‌تواند سریع‌تر رخ دهد (جزنی ۱۳۷۵، ۱۹۰)

وظیفه می‌نمایند، طی می‌کنند. به عبارتی دیگر آموزش ضمن خدمت فعالیتی است نظام‌دار برای ایجاد تغییرات رفتاری کارکنان در ابعاد مختلف دانش، نگرش و مهارت آنان برای انجام مطلوب فعالیت‌های شغلی و این‌که سازمان به هدف‌های خود دست یابد.

۴. آموزش بعد از خدمت

آموزشی است که به منظور آمادگی بیش‌تر کارکنان برای ورود به دوره‌ی بازنگشتگی ارائه می‌شود این نوع آموزش در زمینه کسب مهارت‌های درآمدزا نحوه‌ی مواجهه با خلأ قدرت ناشی از بازنگشتگی، نحوه‌ی گذراندن اوقات بیکاری و سرانجام نحوه‌ی تأمین و حفظ سلامت فیزیکی و روانی به بازنگشتگان کمک می‌کند (ربیع سام خانیان ۱۳۸۷، ۱۸-۲۱ به نقل از ابیلی ۱۳۷۷).

۱-۶: توجه سازمان‌ها به آموزش ضمن خدمت

از بین انواع روش‌های آموزش سازمان‌ها به آموزش ضمن خدمت توجه بیش‌تری نشان می‌دهند. آموزش ضمن خدمت، موجب اطمینان از به روز شدن مستمر شایستگی‌های کارکنان و مطابقت با نیازهای خاص اقتصاد می‌شود (Albert and etal 2010).

ماهیت آموزش‌های ضمن خدمت، مسئله محور بودن این نوع آموزش‌ها^۱ است (فتحی و اجارگاه ۱۳۹۰، ۱۰). آموزش‌های ضمن خدمت برای ارتقا رشد و توانایی کارکنان و بهبود عملکرد سازمان از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. یادگیری مسئله محور^۲ روشی آموزشی است که از مشکلات به عنوان زمینه‌ی کسب مهارت‌های حل مسئله استفاده می‌کند (Bigelow 2004) و به عبارت دیگر یادگیری مسئله‌محور رویکردی برای ساختاردهی برنامه درسی است که شامل رویارویی فراگیران با مشکلات در عمل بوده و محرکی برای یادگیری است (Gijbels and etal 2005).

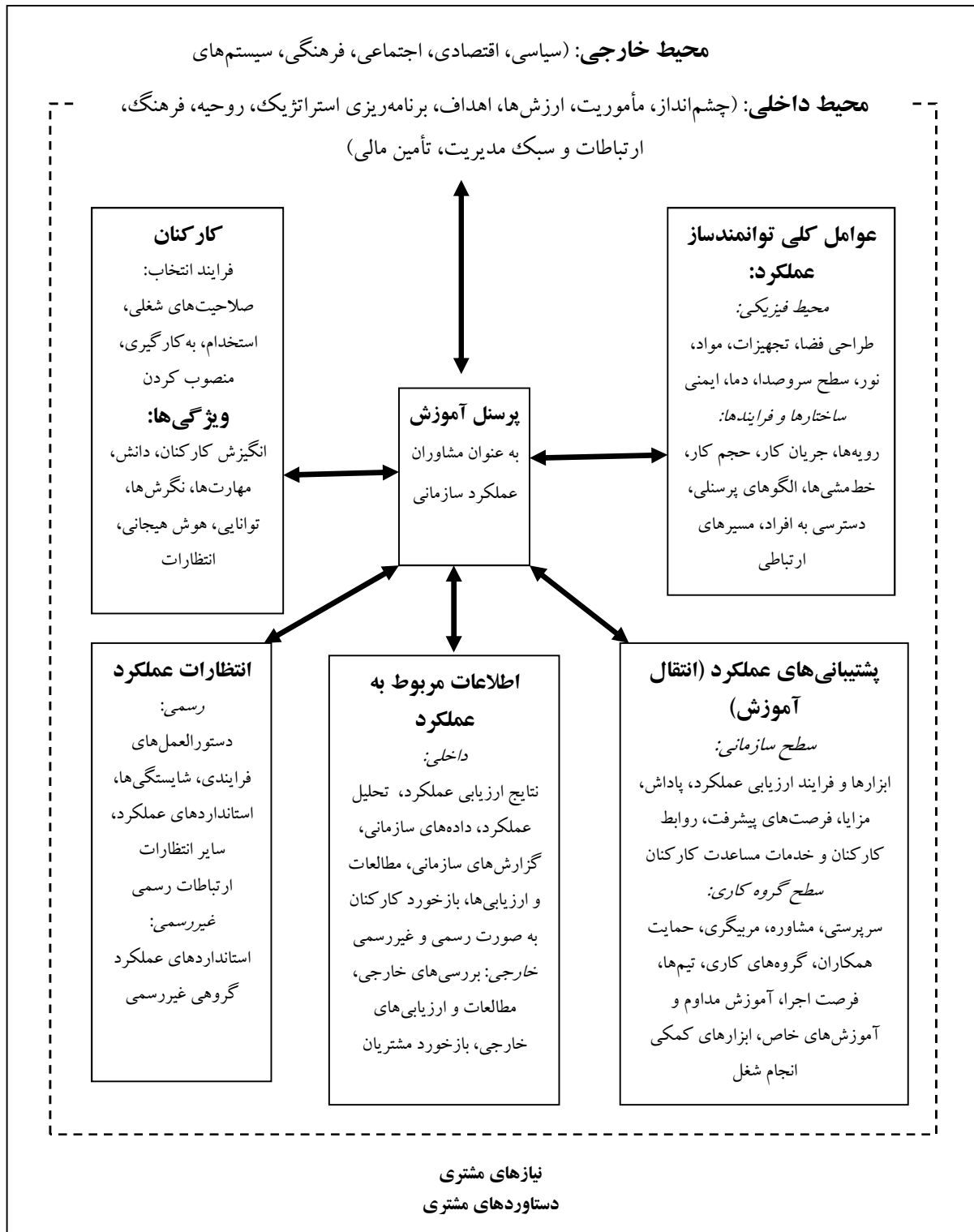
۱-۷: طراحی مؤثر مؤثر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت باید به نحوی طراحی و اجرا شود که بتواند در بهبود کلی سازمان مؤثر باشد. برای دستیابی به این هدف، آموزش باید هم در تشخیص نارسایی‌های سازمان و هم در درمان مشکلات مؤثر مؤثر باشد (سلطانی ۱۳۷۸، ۲۰۰) بهترین نتیجه‌ای که آموزش می‌تواند آن را محقق سازد، افزایش قابلیت‌ها^۳ - یعنی توانایی در عملکرد است. به عنوان مثال یک دوره‌ی خوب آموزش مهارت‌های مدیریتی می‌تواند آن دسته از دانش و مهارت‌های مدیران را که با وظایف کلیدی نظارت و سرپرستی ارتباط دارند، مانند مربیگری یا حل و فصل تعارض‌ها، افزایش دهد. اما این کارکرد آموزش هنوز فقط یک قابلیت است و به مرحله‌ی ایجاد ارزش یا نتیجه‌بخشی^۴ نرسیده است. ارزش حاصل از آموزش زمانی به دست می‌آید که این قابلیت به بهبود عملکرد شغلی بیانجامد و فرد آموزش دیده بتواند به طور مؤثر مؤثری از مهارت‌های جدید در موقعیت‌های مهم استفاده کند. اگر

۱. منشأ یادگیری مسئله‌محور به دانشکده‌های پزشکی بازمی‌گردد، اما در برنامه‌های مدیریت و بازاریابی نیز به کار رفته و این برنامه‌ها را به شیوه‌ی مسئله‌محور تغییر داده تا فراگیران به یک جامعه یادگیرنده با مهارت‌های «بررسی مشکلات کسب و کار در یک چهارچوب اجتماعی گسترده‌تر» تبدیل شوند.

(Goltz and et al 2008)

یادگیری آموزش به خوبی انجام شود؛ اما هرگز از آن آموزش‌ها استفاده‌ای نشود یا به صورت ضعیف استفاده شود، هیچ ارزشی برای کسب‌وکاری که در آموزش سرمایه‌گذاری کرده، تولید نخواهد کرد. بهبود عملکرد حاصل از افزایش قابلیت کارکنان را می‌توان به صورت سیستماتیک بررسی کرد، هنگامی که عوامل این سیستم به طور مؤثر، کامل و هم‌سو با هم فعالیت کنند قابلیت‌های کارکنان به عملکرد بهتر منجر خواهد شد (Brinkerhoff 2006).



شکل ۱-۱: آموزش در پیش زمینه سازمان (Brinkerhoff 2006)

به منظور برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی مؤثر آموزش در سازمان درک کامل از پیش‌زمینه^۱ (محتوا) آن در سازمان ضروری است. درک کامل از پیش‌زمینه آموزش، افزایش قابلیت‌های کارکنان به بهبود عملکرد منجر خواهد شد. شکل ذیل نشانگر روابط بین آموزش و سایر عناصر سازمان برای دستیابی آموزش به نتایج مطلوب ضروری است.

این مدل نشان‌دهنده دیدگاه آموزش درباره‌ی مسئولیت مشترک بهبود عملکرد در سازمان و عناصر سازمانی است که برنامه‌ریزان آموزشی، به عنوان مشاوران عملکرد سازمانی، باید به طور مداوم بررسی کنند و همیشه در نظر داشته باشند که چگونه هر یک از این عناصر ممکن است طراحی آموزش یا نحوه ارائه آن را شکل دهند، چگونه هر یک از این عناصر ممکن است انتقال آموزش را ارتقا داده یا آن را تهدید کنند و سایر افراد سازمان برای کمک به بهبود عملکرد خود چه نیازی به آموزش دارند (اطلاعات، مشاوره).

در تصویر مدل که در ذیل ارائه شده، خطوط شکسته، نشان‌دهنده‌ی نفوذپذیری مطلوب در مرزهای بین عناصر مختلف سازمان و نشانگر سطح بالای تعامل و تبادل اطلاعات است. فلش‌های دوطرفه نشان می‌دهند که این تعاملات همیشه دو طرفه و به صورت دادن و گرفتن^۲ هستند.

در تصویر مدل که ذیل ارائه شده، خطوط شکسته نشان‌دهنده‌ی نفوذپذیری مطلوب در مرزهای بین عناصر مختلف سازمان هستند که سطح بالای تعامل و تبادل اطلاعات را نشان می‌دهد. فلش‌های دوطرفه نشان می‌دهند که این تعاملات همیشه دو طرفه و به صورت دادن و گرفتن هستند.

۸-۱: دوره‌های آموزش کوتاه مدت

آموزش‌های ضمن خدمت در بعد زمان به سه دسته آموزش‌های کوتاه مدت تخصصی، آموزش‌های بلندمدت و آموزش‌های ترکیبی یا میانگین تقسیم بندی می‌شوند (فتحی و اجارگاه ۱۳۹۰، ۱۲).

در دوره‌ای که سازمان‌ها با تغییرات سریع محیطی مواجه و نیازمند پاسخگویی مناسب به تقاضاهای محیطی هستند، زمان ارباب اصلی است. هر فردی نه تنها نیازمند دسترسی به اطلاعات است، بلکه به همراهی و هم‌قدمی با طبیعت دائماً در حال تغییر پایگاه‌های دانش نیاز دارد. هرچند بسیاری از فراگیران از نظام‌های آموزش رسمی انتظار ارائه آموزش‌هایی مشابه آنچه پدران و مادران آن‌ها در نیمه دوم قرن بیستم دریافت کرده‌اند، را دارند، انبوه بسیار بیش‌تری از آنان از دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزشی انتظار دارند تا برای نیازهای دانشی فزاینده آن‌ها پاسخی درخور فراهم آورند. بسیاری از فراگیرانی که در مقاطع مختلف از آموزش‌های رسمی معمول بهره‌مندند، خواهان بدیل‌های مناسبی برای این مدل‌های سنتی هستند، بدیل‌هایی که فرصت‌های یادگیری مناسب را در «محل» و «زمان» مورد نظرشان در اختیار آن‌ها قرار دهد. در واقع، حتی در این دوران گذار نیز بسیاری از این فرصت‌ها فراهم آمده‌اند. با ورود به هزاره جدید و قدم گذاشتن به اقتصادهای جدید عصر اطلاعات، این تقاضاها به یقین افزایش خواهند یافت. یکی از راه‌های درخور برای پاسخگویی به این تقاضاهای آموزشی فزاینده، استفاده از انواع دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت است که توانایی افزایش قابلیت سازمان‌ها را در حل مسائل افزایش دهد.

۸-۱: تعریف دوره آموزشی کوتاه مدت و انواع آن

دوره آموزشی کوتاه مدت: برنامه‌ای آموزشی است که در یک دوره زمانی مشخص با هدف آموزش یا بازآموزی فنون و مهارت و یا آموزش تکمیلی و جبرانی برای متخصصان حوزه‌های مختلف برگزار می‌شود. دوره‌ی آموزشی کوتاه مدت صرف‌نظر از روش برگزاری آن دارای دو ویژگی است: ۱- این نوع دوره اصولاً دوره‌ای رسمی که مراکز آموزش عالی به عنوان جزئی از تحصیلات رسمی دانشگاهی ارائه کنند، نیست. ۲- تعداد افراد شرکت‌کننده در آن از صد نفر تجاوز نمی‌کند.

انواع عمده دوره‌های آموزشی کوتاه مدت عبارتند از:

کلینیک:^۱ دوره‌ای آموزشی است که در آن پدیده‌ای بسیار خاص مطالعه می‌شود می‌گیرد. در درجه اول شرکت‌کنندگان در کلینیک انتظار دارند که نقش فراگیر را به عهده داشته باشند و دوره‌ی آموزشی توسط متخصصان موضوع مورد بحث اجرا شود. تجارب شرکت‌کنندگان استفاده خواهد شد، اما فرض بر این است که تجارب مرتبط با موضوع بسیار ناچیز است.

فراهمایی:^۲ در این نوع دوره‌ی آموزشی گروه برگزارکننده اساساً در پی گفتگو و تبادل نظر با شرکت‌کنندگان است. این تبادل نظر ممکن است با اهداف متعددی صورت پذیرد: تبادل نظر در رابطه با یک مشکل، تبادل نظر راجع به رویه‌های جاری، تبادل نظر در رابطه با نحوه عملکرد یک تصمیم یا برنامه و غیره. در طول برگزاری فراهمایی، متخصصان اطلاعاتی را ارائه خواهند کرد، ولی از شرکت‌کنندگان انتظار می‌رود که بیشترین اطلاعات و ورودی را ارائه کنند. در برخی از موارد طراحان دوره‌ی آموزشی اطلاعات بسیار زیادی دارند و از شرکت‌کنندگان برای آزمون موضوعات سازمانی پیشنهاد شده استفاده می‌کنند. علاوه بر این‌ها، فراهمایی می‌تواند برای حل یک مشکل، اتخاذ یک تصمیم مهم یا ایجاد فرصت برای شرکت‌کنندگان در راستای به اشتراک گذاشتن تجاربشان استفاده شود. گاهی نیز فقط برای روزآمد شدن اطلاعات شرکت‌کنندگان در رابطه با یک موضوع مورد بحث در فراهمایی‌های قبلی از آن استفاده می‌شود. اغلب هدف فراهمایی به صورت ترکیبی از اهدافی که در بالا برشمرده شد، انتخاب می‌شود.

انستیتو:^۳ دوره‌ای است که با هدف اولیه یادگیری طراحی می‌شود. شرکت‌کنندگان در این دوره انتظار دارند که در وضعیت یادگیری باشند و به افراد مرجعی^۴ در تخصص‌های مشابه خودشان دسترسی داشته باشند. انستیتو معمولاً خارج از سیستم اعطای مدرک گواهینامه آموزشی برگزار می‌شود، اما می‌توان آن را در محل دانشگاه‌ها نیز برگزار کرد.

لابراتوار:^۵ دوره‌ای آموزشی است که شرکت‌کنندگان در درجه اول برای یادگیری از دیگر شرکت‌کنندگان، خودشان و مربی دوره‌ی آموزشی در آن شرکت می‌کنند. نقش مربی تسهیل یادگیری و ایجاد شرایط لازم برای تحقق خودآموزی است. عموماً منظور اصلی طراحان لابراتوار یادگیری شرکت‌کنندگان «در زمان حال و در محل تشکیل دوره» است.

هم‌اندیشی:^۶ در یک هم‌اندیشی، گروهی از افراد با تجربه با چند نفر از صاحب‌نظران صاحب‌نظران مرجع در تخصص به خصوصی به منظور مباحثه پیرامون مبحثی خاص در محلی اجتماع می‌کنند. انتظار می‌رود که

شرکت‌کنندگان کاملاً در تخصص مورد نظر فرهیخته و با اطلاعات باشند و افراد مرجع شرکت‌کننده در هم‌اندیشی قصد یادگیری از آنان را داشته باشند. انبوهی از اطلاعات و تجارب در طول برگزاری هم‌اندیشی بین افراد رد و بدل می‌شود. اغلب، تخصص شرکت‌کنندگان در موضوع مورد بحث از افراد مرجع بیشتر است. انتظار حل یک مسئله خاص یا تهیه برنامه‌ای مدون برای سازمان به عنوان نتیجه برگزاری هم‌اندیشی وجود ندارد. هم‌نشست^۱: در هم‌نشست نظرها یا تجارب مختلفی به صورت نظام‌مند مطرح می‌شوند. معمولاً هدف اصلی طرح نظرهای مختلف و جمع‌آوری داده‌ها در رابطه با موضوع مورد بحث است. در این دوره‌ی آموزشی تنها محدوده کوچکی از موضوع کنکاش می‌شود.

کنفرانس کاری^۲: شرکت‌کنندگان در یک کنفرانس کاری - که برای سادگی به آن نشست^۳ نیز گفته می‌شود - همگی عضو یک سازمان و معمولاً افراد مرجع، مدیران میانی یا عالی و یا سرپرستان واحدهای عملیاتی هستند. مقصود اصلی از کنفرانس کاری مواجهه با مشکلات سازمانی و آشنا شدن با راهنماها، رویه‌ها، سیاست‌ها، نحوه اجرا و غیره است. اغلب کنفرانس‌های کاری شامل بررسی و آزمون فرایندها و سیستم‌ها می‌باشند. هدف نهایی دستیابی به دانش و عملکرد بهتر سازمان است. آموزش به معنای تحصیل علم در اینجا هدف نیست.

کارگاه^۴: مقصود اصلی کارگاه یادگرفتن برای بهتر انجام دادن کارها و ادراک دقیق‌تر پدیده‌هاست. شرکت‌کنندگان نقش فراگیر را به عهده می‌گیرند. افراد مرجع تخصص بالایی دارند و در نقش مربی عمل می‌کنند. کارگاه ممکن است شامل یادگیری مهارت‌های جدیدی باشد که در این صورت شامل جلسات متممادی تمرین مهارت خواهد بود، مثل «کارگاه مهارت‌های منشی‌گری» یا «کارگاه برنامه‌ریزی پروژه با استفاده از نرم‌افزار Microsoft Project Manager» (دیس^۵ ۱۹۷۲، ۵۱-۴۹).

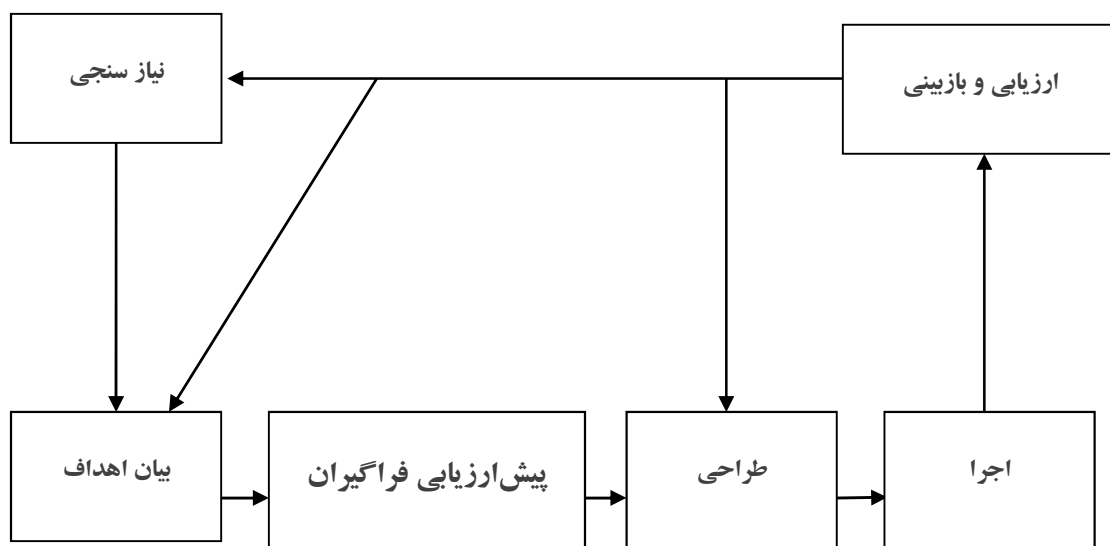
۹-۱: رویکرد سیستمی به توسعه دوره‌های آموزشی

رویکرد سیستمی در تعریفی که دایاموند^۶ (۱۹۸۹) به نقل از توولکر^۷ ارائه می‌کند، ابزاری مدیریتی است که به افراد امکان آزمون تمامی جنبه‌های یک مسئله، مرتبط کردن آثار یک مجموعه از تصمیم‌ها به دیگر مجموعه‌ها، و استفاده بهینه از منابع در دسترس برای حل مسئله را می‌دهد. به نظر او با وجود تعاریف متعددی که از رویکرد سیستمی به توسعه دوره‌های آموزشی ارائه شده است، یک وفاق جمعی بر روی جنبه‌های زیر در میان صاحب‌نظران وجود دارد:

- الف) برنامه‌ریزی، توسعه، ارائه و ارزیابی آموزشی مبتنی بر نظریه سیستم‌هاست.
- ب) تعیین اهداف آموزشی در قالب عبارات متناسب با کارایی عینی بیان می‌شوند.
- د) اطلاعات مرتبط با فراگیر شرکت‌کننده در دوره‌ی آموزشی برای موفقیت سیستم بسیار حیاتی است.
- ه) توجه زیادی به طراحی استراتژی‌های آموزشی و انتخاب رسانه می‌شود.
- و) ارزیابی بخشی از فرایند طراحی و بازبینی است.
- ز) شرکت‌کنندگان در دوره‌ی آموزشی براساس «توانایی در دستیابی به استانداردهای مورد نظر» ارزشیابی می‌شوند، نه بر مبنای «مقایسه با دیگر شرکت‌کنندگان».

با وجود تعدد مدل‌های ارائه شده برای طراحی و توسعه دوره‌های آموزشی، عناصر اصلی آن‌ها آن‌ها یکسان است. تقریباً در هر مدل فرایندی مراحل بیان اهداف^۱، پیش‌آزمون فراگیران^۲، طراحی^۳ و اجرای^۴ آموزش رسمی و ارزیابی^۵ - به عنوان مبنایی برای بازبینی^۶ دوره‌ی آموزشی - وجود دارند. علاوه بر این‌ها، بسیاری از مدل‌ها مرحله نیازسنجی را نیز به عنوان اولین گام فرایند لحاظ کرده‌اند. بر این اساس، می‌توان مدل جامع توسعه دوره‌ی آموزشی را به ترتیبی که در شکل ۱-۲ آمده است، در نظر گرفت.

عامل کلیدی در موفقیت رویکرد سیستمی روابط تعاملی میان اهداف و کارایی شرکت‌کنندگان در دوره‌ی آموزشی است. برای دستیابی به این عامل اساسی، لازم است که ضوابط و معیارهای ارزیابی مورد استفاده برای تعیین موفقیت برنامه آموزشی کاملاً هماهنگ با اهداف تعیین شوند و نیز بازبینی دوره‌ی آموزشی تا دستیابی به یک سطح از پیش تعیین شده برای موفقیت فراگیران و یا تغییر اهداف، ادامه یابد. افزون بر این، به این نکته اساسی باید توجه داشت با وجود این‌که اغلب مدل‌ها در طراحی کلی خود خطی - به معنی طی کردن مراحل ترتیبی مشخص - به نظر می‌رسند، این امر می‌تواند کاملاً گمراه‌کننده باشد. با وجود این‌که در حالت ایده‌آل تقدم و تأخر مشخصی بین فعالیت‌ها به نظر می‌رسد و تصمیم‌های معین نیاز به اطلاعات کافی دارند، به لحاظ عملی وضع به گونه‌ای کاملاً متفاوت است. ممکن است تمامی داده‌های مورد نیاز تصمیم‌گیری به هنگام نیاز وجود نداشته باشند و داده‌هایی که در طول فرایند توسعه دوره‌ی آموزشی جمع‌آوری می‌شوند، کاملاً با اطلاعات اولیه در تعارض باشند. تجربه نشان داده است که در توسعه دوره‌های آموزشی دست‌اندرکاران امر، فرایند مندرج در مدل شکل ۱-۲ را همراه با مقداری انعطاف در رعایت توالی و تأانی مراحل به کار می‌گیرند.



شکل ۱-۲: مدل فرایند توسعه دوره آموزشی (Diamond 1989, 330)

فصل دوم

فرایند دوره‌های آموزشی کوتاه مدت

۲-۱: مقدمه:

در این فصل فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت در سه مرحله پیش از اجرای دوره، اجرای دوره و پس از اجرای دوره بررسی خواهد شد. فرم‌های مورد نیاز برای برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت در پیوست ۱ آمده است.

۲-۲: فرایند دوره‌های آموزشی کوتاه مدت

۲-۲-۱: سازمان‌ها، واحدهای سازمانی و افراد درگیر در فرایند دوره آموزشی

مجموعه عملیات مربوط به فرایند دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت توسط سازمان‌ها، واحدهای سازمانی و افراد زیر انجام می‌شود:

- **واحد متقاضی دوره آموزشی:** واحد متقاضی دوره آموزشی، به واحد سازمانی اطلاق می‌گردد که بر حسب نیازهای خود برای حل مسائل به دوره‌های آموزشی نیاز دارد.
- **واحد منابع انسانی:** واحد منابع انسانی، به واحد سازمانی اطلاق می‌شود که هدف اصلی آن جذب، نگهداشت و توسعه منابع انسانی سازمان است. واحد منابع انسانی وظیفه طراحی دوره‌های آموزشی سازمان را با هدف توسعه منابع انسانی در اختیار دارد.
- **کارگروه^۱ برنامه‌ریزی^۲:** گروهی از افراد، مرکب از متخصصان موضوعی در رابطه با دوره‌ی آموزشی مورد نظر و متخصصان برنامه‌ریزی آموزشی، که وظیفه برنامه‌ریزی و نظارت بر حسن اجرای دوره‌ی آموزشی را به عهده دارند. کارگروه برنامه‌ریزی می‌تواند شامل اعضای واحد منابع انسانی، واحد آموزش سازمان و یا متخصصان خارج از سازمان به تشخیص و صلاحدید گروه برگزارکننده دوره‌ی آموزشی باشد.
- **مسئول اجرایی:** کارگروه برنامه‌ریزی یکی از اعضای خود را به عنوان مسئول اجرایی دوره‌ی آموزشی در نظر می‌گیرد.
- **امور اداری و مالی^۳:** امور اداری و مالی یکی از واحدهای ستادی سازمان‌هاست که مسئولیت تمام پرداخت‌ها و کنترل‌های مالی سازمان را برعهده دارد.
- **مربی:** فرد یا گروهی از افراد طرف قرارداد با سازمان که وظیفه اجرای دوره‌ی آموزشی را به

۱. فرهنگستان زبان و ادب فارسی واژه کارگروه را به عنوان معادل کمیته تصویب کرده است (گروه واژه گزینی ۱۳۷۷).

۲. در برخی از سازمان‌ها از عنوان کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی استفاده شده است.

۳. در برخی از سازمان‌ها واحد امور اداری و منابع انسانی در عنوان معاونت توسعه سرمایه انسانی ادغام شده‌اند.

- عهده دارند. مربی دوره‌ی آموزشی می‌تواند از اعضای هیأت علمی و یا متخصصان خارج از سازمان به تشخیص کارگروه برنامه‌ریزی و تأیید گروه برگزارکننده دوره‌ی آموزشی انتخاب شود.
- **متقاضی / شرکت کننده:** افرادی که تمایل خود به شرکت در یک دوره‌ی آموزشی معین را اعلان کرده باشند، متقاضی دوره‌ی آموزشی نامیده می‌شوند. دسته‌ای از متقاضیان که براساس تشخیص سازمان برای شرکت در دوره‌ی آموزشی انتخاب می‌شوند و مرحله ثبت نام نهایی را پشت سر می‌گذارند، شرکت‌کننده دوره‌ی آموزشی نامیده می‌شوند.
 - **معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور:**^۱ براساس قانون، برگزاری آن دسته از دوره‌های آموزشی که به تعهد استخدامی برای دولت منجر می‌شود، منوط به کسب مجوز از معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور است.
 - **سازمان صادرکننده مجوز نشر:** منظور سازمانی است که مجوز رسمی انتشار مواد آموزشی، کمک آموزشی و یا نتایج برگزاری دوره‌ی آموزشی را انجام می‌دهد.

۲-۲-۲: مراحل کلی فرایند دوره‌ی آموزشی کوتاه‌مدت:

فرایند طراحی شده شامل سه مرحله اصلی: (۱) پیش از اجرای دوره، (۲) اجرای دوره، (۳) پس از اجرای دوره است. عملیات مربوط به هر یک از این مراحل و جریان کلی اطلاعات به ترتیب زیر است:

مرحله (۱) پیش از اجرای دوره:

در این مرحله فعالیت‌های نیازسنجی، هدف‌گذاری (بیان اهداف) و طراحی می‌شوند. این مرحله با تکمیل (در صورتی که دوره‌ی آموزشی مورد نظر جدید باشد) یا بازبینی (در صورتی که دوره قبلاً برگزار شده باشد) فرم سند اطلاعات دوره^۲ (CID) توسط واحد متقاضی دوره آموزشی آغاز می‌شود. واحد متقاضی دوره آموزشی پس از برآورد بودجه‌ی لازم، از واحد منابع انسانی درخواست تخصیص اعتبار می‌کند. در صورتی که بودجه مورد نیاز از سقف اعتبار تعیین شده برای گروه تجاوز کند، همراه با درخواست تخصیص اعتبار، گروه توجیه مربوط به افزایش اعتبار را نیز برای واحد آموزش ارسال می‌کند. در صورت موافقت واحد آموزش با

۱. در سال ۱۳۸۶ شورای عالی اداری در یکصد و سی و سومین جلسه خود، در راستای تحقق چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ و سیاست‌های کلی نظام و برنامه چهارم توسعه و به منظور حسن اجرای اصول ۱۲۴،۶۰ و ۱۲۶ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و اجرای مفاد ماده ۱۵۴ برنامه چهارم توسعه تصویب نمود:

"معاونت نظارت و هماهنگی بر سیاست‌های اقتصادی و علمی معاون اول رئیس جمهور، معاونت هماهنگی و نظارت راهبردی نهاد ریاست جمهور، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و موسسات وابسته آن، با تمام وظایف و اختیارات و مسئولیت‌ها و دارایی و تعهدات و اعتبارات و امکانات و نیروی انسانی، ادغام و با عنوان دو معاونت به نام‌های "معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور" و "معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور" فعالیت می‌کنند.

بنابراین وظایف سازمان امور اداری و استخدامی کشور که در سال ۱۳۴۵ تشکیل شده بود به معاونت توسعه و سرمایه انسانی رییس جمهور محول گردید.

۲. سند اطلاعات دوره آموزشی: به منظور جمع‌آوری اطلاعات لازم برای حصول اطمینان از مستند شدن جزئیات مهم مربوط به مواد آموزشی که تیم طراحی قصد تولید آن را دارد، از فرمی به نام سند اطلاعات دوره آموزشی استفاده می‌شود (فورسایت، ژولیف و استیونس ۱۹۹۵، ۲۷) - Course

تخصیص اعتبار برای برگزاری دوره آموزشی، احکام مربوط به کارگروه برنامه‌ریزی دوره‌ی آموزشی به پیشنهاد گروه و با تصویب رئیس سازمان صادر می‌شود. حکم مربوط به مسئول اجرایی دوره را که یکی از اعضای کارگروه برنامه‌ریزی می‌باشد، نیز می‌توان در همین مرحله و یا پس از تشکیل کارگروه و آماده شدن برنامه زمان‌بندی اجرای دوره صادر کرد.

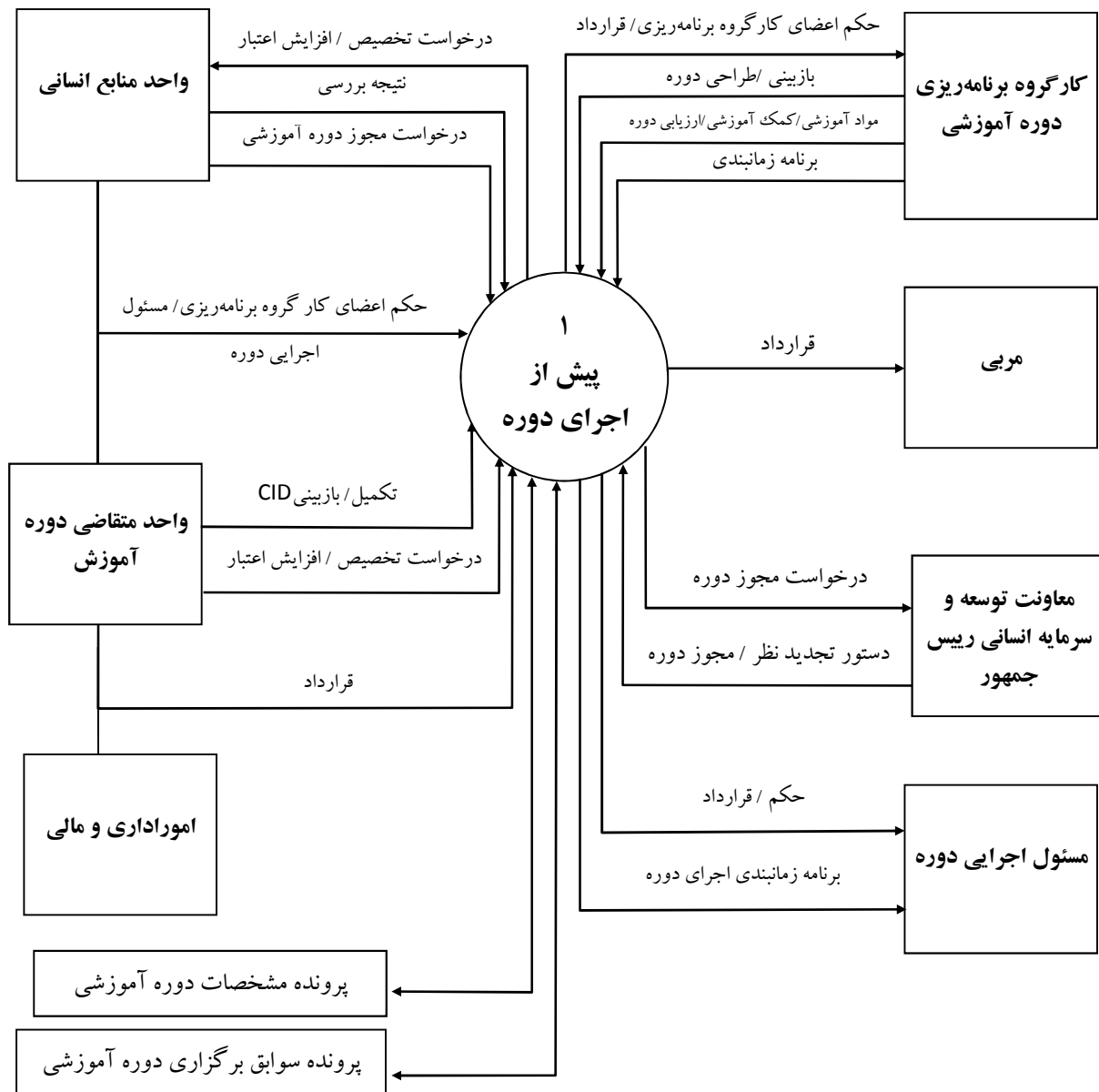
در صورتی که دوره‌ی آموزشی مورد نظر جدید باشد و یا ضرورت بازنگری احساس شود، کارگروه برنامه‌ریزی پروفایل و زیرپروفایل، طرح مواد آموزشی و کمک آموزشی و نیز شیوه ارزیابی مربوط به دوره‌ی آموزشی را برحسب مورد طراحی و یا بازبینی می‌کند. پس از مرحله طراحی دوره آموزشی، در صورتی که دوره‌ی آموزشی تعهد استخدامی برای دولت به همراه داشته باشد، واحد آموزش ملزم به کسب مجوز برگزاری دوره‌ی آموزشی از معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری است. در هر صورت پس از این مراحل، کارگروه برنامه‌ریزی براساس طراحی‌های انجام شده، مواد آموزشی، کمک آموزشی و ارزیابی دوره‌ی آموزشی را آماده می‌کند. کارگروه برنامه‌ریزی، براساس طرح دوره و مواد تهیه شده، با مربی پیشنهادی گروه برای اجرای دوره مذاکره می‌کند که در صورت حصول توافق با مربی، گروه پژوهشی وی را برای عقد قرارداد مربوطه به امور اداری و مالی معرفی می‌کند. با تعیین مربی، کارگروه برنامه‌ریزی برنامه زمان‌بندی اجرای دوره‌ی آموزشی را تهیه و جهت اجرا به مسئول اجرایی دوره ابلاغ می‌کند.

مرحله ۲) اجرای دوره:

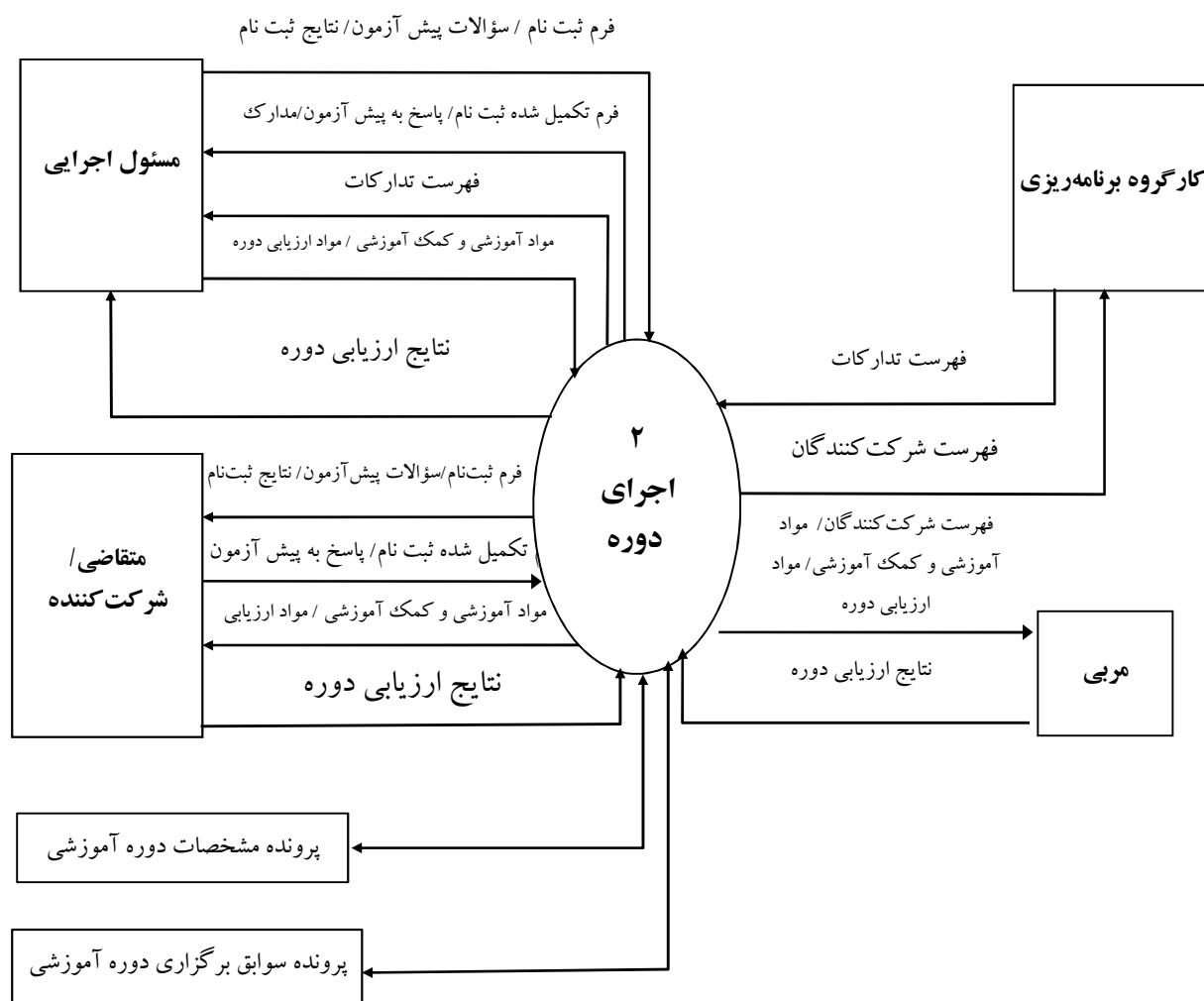
در این مرحله، ابتدا مسئول اجرایی اقدام به ثبت نام اولیه از متقاضیان شرکت در دوره‌ی آموزشی می‌نماید.^۱ در مرحله ثبت نام، در صورت لزوم (براساس طرح دوره) از متقاضیان پیش‌آزمون به عمل می‌آید. سپس فهرست افراد واجد شرایط شرکت در دوره تهیه و ضمن ارسال فرم مربوطه ثبت نام نهایی از این افراد به عمل می‌آید. علاوه بر این، مسئول اجرایی با متقاضیانی که حائز شرایط نیستند، مکاتبه می‌نماید. پس از ثبت نام نهایی، فهرست شرکت‌کنندگان در دوره‌ی آموزشی تنظیم می‌شود و همراه با مواد آموزشی و کمک آموزشی مربوط به مربی در اختیار وی قرار می‌گیرد. مواد آموزشی و کمک آموزشی مربوط به شرکت‌کنندگان نیز همراه با سایر اقلام مورد نیاز برای افراد شرکت‌کننده ارسال می‌شود.

براساس مشخصات دوره و فهرست شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی، کارگروه برنامه‌ریزی تدارکات لازم را تخمین می‌زند و نتیجه را در اختیار مسئول اجرایی قرار می‌دهد. در طول روزهای اجرای دوره آموزشی، فرم‌های ارزشیابی (جلسه/ روز) توسط مربی در اختیار فراگیران قرار می‌گیرد و نظر آن‌ها آن‌ها جمع‌آوری می‌شود. در انتهای دوره فرم ارزشیابی نهایی توسط مسئول اجرایی توزیع و جمع‌آوری می‌شود. مربی دوره نیز ارزیابی نهایی خود از شرکت‌کنندگان را در فرم مربوطه درج می‌کند. شکل ۱-۲ جریان کلی اطلاعات و عملیات مربوط به مرحله اجرایی دوره‌ی آموزشی را نمایش می‌دهد.

۱. معمولاً در سازمان‌های آموزش محور اینگونه عمل می‌شود. در سایر سازمان‌ها واحد منابع انسانی با توجه به برنامه‌ریزی آموزشی انجام شده مخصوص کارکنان سازمان‌ها و یا به درخواست مدیران واحدها اعضای شرکت‌کننده در دوره آموزشی را مشخص می‌کنند.



شکل ۲-۱: جریان اطلاعات در مرحله ۱

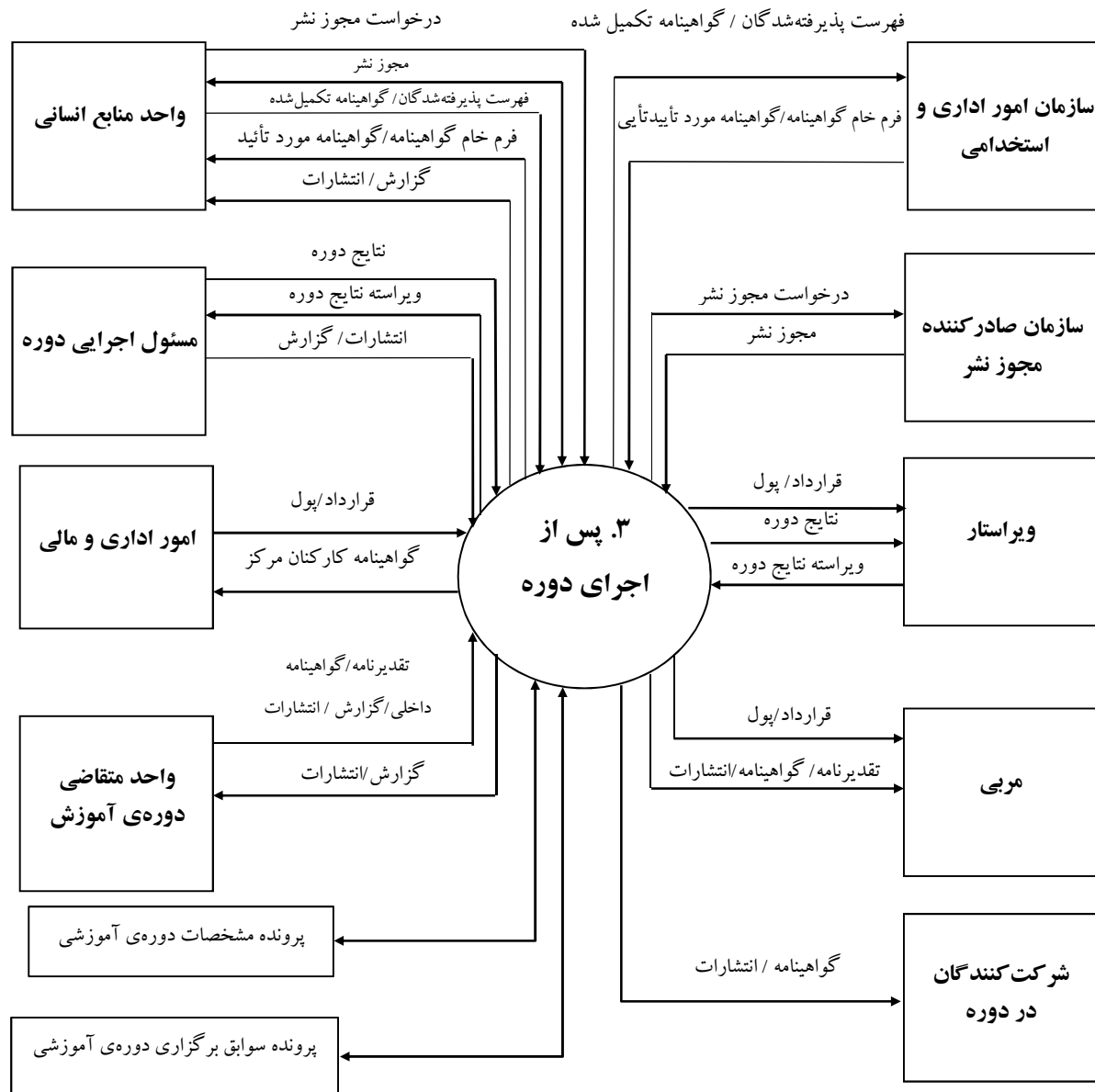


شکل ۲-۲: جریان اطلاعات در مرحله ۲

مرحله ۳) پس از اجرای دوره:

در صورتی که کارگروه برنامه‌ریزی در مرحله طراحی، انتشار نتایج دوره را (اعم از مواد آموزشی و کمک آموزشی طراحی شده و یا خروجی‌های جلسات دوره) پیش‌بینی کرده باشد، واحد منابع انسانی مجوزهای لازم را از مراجع ذیربط کسب می‌کند. پس از کسب مجوز نشر، کارگروه برنامه‌ریزی با ویراستار پیشنهادی واحد متقاضی دوره آموزشی مذاکره می‌کند و در صورت توافق طرفین، ویراستار از طرف واحد متقاضی دوره آموزشی جهت عقد قرارداد به امور اداری و مالی معرفی می‌شود. مسئول اجرایی دوره پس از انجام فرایند انتشار نتایج دوره، گزارش برگزاری دوره‌ی آموزشی را برای واحد متقاضی دوره آموزش مربوطه تنظیم می‌کند. در صورتی که برای شرکت‌کنندگان در دوره‌ی آموزشی گواهینامه پایان دوره پیش‌بینی شده باشد، مسئول اجرایی طبق ضوابط گواهینامه‌های مربوطه را صادر می‌کند و به امضای مسئولین ذیربط می‌رساند. برای آن دسته از دوره‌هایی که با معاونت توسعه و سرمایه‌انسانی رییس‌جمهور برگزار می‌شود، مسئول اجرایی گواهینامه‌های مربوطه را به تأیید این سازمان می‌رساند. گواهینامه شرکت‌کنندگان در دوره‌ی آموزشی برای سازمان محل خدمت آنان و نیز خود این افراد (برحسب مورد) ارسال می‌شود. یک نسخه از گواهینامه پایان

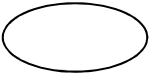
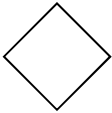
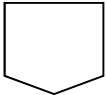
دوره مربوط به کارکنان سازمان جهت درج در پرونده استخدامی تحویل امور اداری و مالی سازمان می‌شود. برای مربی دوره نیز گواهینامه و یا تقدیرنامه (برحسب مورد) صادر می‌شود. گواهینامه‌های مربوط به مربی و شرکت‌کنندگان همراه با یک نسخه از انتشارات مربوط به دوره‌ی آموزشی برای آنان ارسال می‌شود. شکل ۲-۳ جریان کلی اطلاعات و عملیات مربوط به این مرحله را نمایش می‌دهد.



شکل ۲-۳: جریان اطلاعات در مرحله ۳

۳-۲-۲: نمودار فرایند دوره آموزشی

در صفحات بعدی نمودار فرایند دوره‌ی آموزشی به تفکیک سه مرحله‌ای که قبلاً ذکر شد همراه با توضیحات مربوطه ارائه شده است. در ترسیم این نمودار از علایم زیر استفاده شده است:

علامت	معنی علامت
	شروع / خاتمه
	علامت تصمیم‌گیری و تفکیک چند حالت
	پردازش اطلاعات / انجام یک فعالیت
	ارتباط‌دهنده مراحل در یک صفحه
	ارتباط‌دهنده مراحل بین صفحات

نمودار فرایند برگزاری دوره‌ی آموزشی ۱				مرحله I) پیش از اجرای دوره	
مسئول اجرایی		کارگروه برنامه‌ریزی	واحد منابع انسانی	واحد متقاضی دوره‌ی آموزشی	شرح
متقاضی / شرکت کننده		مربی دوره	امور اداری و مالی	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور	سازمان صادر کننده مجوز نشر
ویراستار					

شرح

۱- در صورتی که دوره‌ی آموزشی مورد نظر تاکنون برگزار نشده است، واحد متقاضی به ترتیب ذیل برای نیازسنجی و هدف‌گذاری دوره‌ی آموزشی اقدام می‌کند:

- فرم نیازسنجی آموزشی (الف، ب) را تکمیل می‌کند.
- براساس نتایج نیازسنجی برای دوره‌ی آموزشی هدف‌گذاری می‌کند.
- نتایج نیازسنجی و هدف‌گذاری را در فرم CID ثبت می‌کند. در این مرحله به دوره‌ی آموزشی کد اختصاص داده می‌شود.

* CID مخفف Course Information Document و به معنی سند اطلاعات دوره‌ی آموزشی است.

۲- در صورتی که دوره‌ی آموزشی قبلاً برگزار شده، ولی طرح آن نیاز به بازبینی داشته باشد، واحد متقاضی دوره آموزشی تغییرات مورد نظر خود را در CID اعمال می‌کند.

۳- با توجه به CID تهیه شده، گروه بودجه لازم برای دوره‌ی آموزشی را برآورد می‌کند فرم برآورد بودجه دوره‌ی آموزشی (الف، ب) را تکمیل می‌کند.

▽ فرم‌های نیازسنجی، CID و برآورد بودجه که در گروه تکمیل می‌شوند، در «پرونده مشخصات دوره‌ی آموزشی» بایگانی می‌شوند.

شروع

آیا دوره مورد نظر قبلاً برگزار شده است؟

خیر

نیازسنجی برای دوره‌ی آموزشی

آموزشی

هدف‌گذاری برای دوره‌ی آموزشی

دوره‌ی آموزشی

تکمیل فرم CID

A

آیا طرح دوره‌ی مورد نظر به بازبینی نیاز دارد؟

بله

بازبینی و تصحیح CID

A

برآورد بودجه دوره‌ی آموزشی

A

بله

خیر

مرحله ۱) پیش از اجرای دوره		نمودار فرایند برگزاری دوره آموزشی ۲	
شرح		مسئول اجرایی	کارگروه برنامه‌ریزی
۱- در صورتی که بودجه برآورد شده بیش از سقف اعتبار تخصیص یافته از طرف سازمان به واحد متقاضی دوره آموزشی است، واحد متقاضی درخواست افزایش اعتبار خود را به واحد منابع انسانی اعلام می‌کند. ۲- واحد منابع انسانی براساس درخواست تخصیص اعتبار واحد متقاضی (و یا موافقت با افزایش اعتبار واحد متقاضی) در چهارچوب آیین‌نامه مالی دوره‌های آموزشی * اعتبار لازم را به واحد متقاضی دوره آموزش مربوطه تخصیص می‌دهد. تمام مکاتبات انجام شده در رابطه با تخصیص اعتبار به دوره آموزشی در «پرونده سوابق برگزاری دوره آموزشی» بایگانی می‌شود.		ویراستار سازمان صادر کننده مجوز نشر معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور امور اداری و مالی مریی دوره متقاضی / شرکت کننده	

مرحله ۱) پیش از اجرای دوره					
نمودار فرایند برگزاری دوره آموزشی	مسئول اجرایی	متقاضی / شرکت کننده	مربی دوره	امور اداری و مالی	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور
۱- CID دوره (آ.ف.۲) در کارگروه برنامه‌ریزی بررسی و در صورت لزوم ویرایش مجدد می‌شود. ۲- فرم‌های پروتقال (آ.ف.۴) و زیرپروتقال (آ.ف.۵) فراگیر تکمیل می‌شوند. ۳- در صورتی که دوره آموزشی براساس قوانین استخدام کنونی در چهارچوب نظام آموزش کارکنان دولت قرار می‌گیرد، واحد منابع انسانی نسبت به درخواست کسب مجوز لازم از سازمان امور اداری و استخدامی اقدام می‌نماید. ۴- برخی از فرم‌های ارزیابی دوره به صورت استاندارد تهیه شده‌اند که عبارتند از: - فرم ارزیابی یک روز از دوره آموزشی (م.اف.آ)؛ - فرم ارزشیابی نهایی دوره آموزشی توسط شرکت کنندگان (م.اف.آ)؛ - فرم ارزیابی مربی دوره آموزشی توسط شرکت کنندگان (م.اف.آ). ▽ فرم‌های CID و پروتقال و زیرپروتقال فراگیر در «پرونده مشخصات دوره آموزشی» بایگانی می‌شوند. ▽ طرح اولیه مواد در «پرونده مشخصات دوره آموزشی» بایگانی می‌شود. ▽ سوابق مکاتبات با سازمان امور اداری و استخدامی در «پرونده سوابق برگزاری دوره آموزشی» نگهداری می‌شود. ▽ نمونه ای از مواد آموزشی، کمک آموزشی و ارزیابی دوره «ادر پرونده مشخصات دوره آموزشی» بایگانی می‌شود.					

مرحله ۱) پیش از اجرای دوره		نمودار فرایند برگزاری دوره آموزشی	
شرح	۱- براساس آیین نامه مالی دوره های آموزشی با مربی دوره، قرارداد امضا می شود.	ویراستار	سازمان صادر کننده مجوز نشر
		معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور	
واحد متقاضی دوره آموزشی	واحد منابع انسانی	مسئول اجرایی	متقاضی / شرکت کننده
کارگروه برنامه ریزی	مذاکره با مربی پیشنهادی گروه بر اساس طرح دوره آیا با مربی پیشنهادی واحد برای ارائه دوره توانایی حاصل است؟ خیر مذاکره با واحد متقاضی دوره برای تعیین مربی داوطلب بعدی	مربی دوره	امور اداری و مالی
تهیه برنامه زمان بندی اجرای دوره آموزشی ابلاغ برنامه زمان بندی به مسئول اجرایی شرح مرحله II	مربی دوره عقد قرارداد اجرایی دوره	عقد قرارداد با مربی دوره آموزشی	عقد قرارداد اجرایی دوره آموزشی

نمودار فرایند برگزاری دوره آموزشی ۶		مرحله II (اجرای دوره	
موضوع	مسئول اجرا	گروه کار	شرح
ویزاستار	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور	برنامه‌ریزی	۱- اطلاعیه برگزاری دوره آموزشی که حاوی فرم ثبت‌نام اولیه است (۹.ف.۱)، از طریق روزنامه‌های کثیرالانتشار، نشریات و وبسایت سازمان به آگاهی متقاضیان شرکت در دوره می‌رسد. ^۱ - پس از دریافت فرم ثبت‌نام اولیه تکمیل شده، به آن کد و تاریخ اختصاص داده می‌شود. - خلاصه اطلاعات فرم ثبت‌نام اولیه (شامل: نام و نام خانوادگی و کد ثبت‌نام اولیه) در فرم سوابق ثبت‌نام در دوره‌ی آموزشی (۱۰.ف.۱) درج می‌شود. ۲- در صورتی که برای تعیین افراد واجد شرایط شرکت در دوره‌ی آموزشی نیاز به پیش‌آزمون متقاضیان باشد، این امر براساس مواد ارزیابی دوره که در مرحله I طراحی شده است، انجام می‌پذیرد. بر اساس نتایج پیش‌آزمون متقاضیان شرکت در دوره، کارگروه برنامه‌ریزی، درباره افراد واجد شرایط در دوره تصمیم‌گیری می‌کند. کارگروه برنامه‌ریزی در بررسی نتایج پیش‌آزمون می‌تواند از نظر مشورتی مربی دوره نیز استفاده کند. ۳- افرادی که براساس مشخصات مندرج در فرم (در حالت با پیش‌آزمون) واجد شرایط شرکت در دوره تشخیص داده شده‌اند با درج نتیجه ارزیابی مثبت در ستون مربوطه در فرم سوابق ثبت‌نام در دوره‌ی آموزشی مشخص می‌شوند. ۴- با افرادی که واجد شرایط شرکت در دوره نیستند مکاتبه می‌شود و دلایل کافی برای حذف نام آن‌ها ذکر می‌شود. تاریخ مکاتبه با افراد در فرم سوابق ثبت‌نام در دوره‌ی آموزشی درج می‌شود. ۵- کلیه سوابق فرایند ثبت‌نام در «پرونده سوابق برگزاری دوره‌ی آموزشی» نگهداری می‌شود.
سازمان صادر کننده مجوز نشر	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور	واحد منابع انسانی	
امور اداری و مالی	واحد متقاضی دوره آموزشی	واحد متقاضی دوره آموزشی	
شرکت کننده	مسئول اجرایی	گروه کار	
فرایند	فرایند	فرایند	

۱. این بند متناسب با سازمان‌هایی است که مجوز برگزاری دوره‌های آموزشی دارند.

نمودار فرایند برگزاری دوره آموزشی		مرحله II (اجرای دوره)	
ویراستار	سازمان صادر کننده مجوز نشر	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور	امور اداری و مالی
مربی دوره	متقاضی / شرکت کننده	مسئول اجرایی	کارگروه برنامه‌ریزی
		۱ تکمیل فهرست شرکت کنندگان در دوره آموزشی ارسال فهرست شرکت کنندگان برای مربی دوره همراه با مواد آموزشی و کمک آموزشی مربوط ۲ نگین مواد آموزشی و کمک آموزشی لازم برای شرکت کنندگان در دوره	۳ برآورد تدارکات و اعلان تدارکات لازم به مسئول اجرایی ۹ A
واحد منابع انسانی		واحد متقاضی دوره آموزشی	
شرح		۱- بر اساس اطلاعات مندرج در فرم ثبت‌نام نهایی، فهرست شرکت کنندگان در دوره آموزشی در قالب فرم مربوطه (آ.ف.۱۲) تنظیم می‌شود. در این فهرست که در اختیار مربی دوره قرار می‌گیرد، محل درج حضور و غیاب شرکت کنندگان و ارزیابی نهایی مربی پیش‌بینی شده است. ۲- براساس فهرست شرکت کنندگان در دوره آموزشی، مواد آموزشی و کمک آموزشی که در مرحله I و با درنیت‌های قبلی برگزاری دوره طراحی شده بودند، تکمیل می‌شوند. ۳- کارگروه برنامه‌ریزی بر اساس فهرست شرکت کنندگان در دوره آموزشی و مستندات پرونده مشخصات دوره آموزشی، فرم تدارکات دوره آموزشی (آ.ف.۱۳) را تکمیل می‌کند. ۴- یک نسخه از فهرست شرکت کنندگان در دوره آموزشی در «پرونده سوابق برگزاری دوره آموزشی» بایگانی می‌شود. ۵- یک نسخه از فرم تکمیل شده تدارکات دوره آموزشی در «پرونده سوابق برگزاری دوره آموزشی» بایگانی می‌شود.	

مرحله II (اجرای دوره		نمودار فرایند برگزاری دوره‌ی آموزشی ۹				
شرح	واحد متقاضی دوره آموزشی	واحد منابع انسانی	کارگروه برنامه‌ریزی	مسئول اجرایی	متقاضی / شرکت‌کننده	دوره
						مربی دوره
						ویراستار
۱- بسته خدمات شرکت‌کننده، شامل: مواد آموزشی و کمک آموزشی و سایر اقلامی که شرکت‌کنندگان در طول برگزاری دوره‌ی آموزشی به آن احتیاج دارند (از قبیل کارت شناسایی، بلیت رفت و برگشت، کارت اقامت در هتل، برنامه دوره‌ی آموزشی و فعالیت‌های جانبی و...)، به نشانی آنها ارسال می‌شود. ۲- در طول مدت برگزاری دوره‌ی آموزشی، پس از پایان هر روز آموزشی، مربی دوره فرم ارزشیابی (م.ف.ا) را بین شرکت‌کنندگان توزیع و جمع‌آوری می‌کند. این فرم‌ها برای درج در سوابق دوره‌های آموزشی به مسئول اجرایی دوره‌ی آموزشی تحویل داده می‌شوند. ۳- مربی پس از اتمام دوره‌ی آموزشی نتیجه ارزشیابی خود از شرکت‌کنندگان را در ستون مربوطه در فهرست شرکت‌کنندگان (آ.ف.ا) که در اختیار اوست، درج و سپس فرم را امضا می‌کند. تمام نتایج ارزشیابی‌های انجام شده در «پرونده سوابق برگزاری دوره‌ی آموزشی» بایگانی می‌شود.					معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور سازمان صادرکننده مجوز نشر	

مرحله II اجرای دوره		نمودار فرایند برگزاری دوره‌ی آموزشی ۱۰	
شرح		کارگروه برنامه‌ریزی	مسئول اجرایی
۱- در پایان دوره‌ی آموزشی فرم‌های ارزشیابی نهایی دوره‌ی آموزشی (الف.آ) و فرم ارزیابی مربی دوره‌ی آموزشی (الف.ب) توسط مسئول اجرایی دوره بین شرکت‌کنندگان توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری می‌شوند. △ : فرم‌های تکمیل شده ارزشیابی نهایی و ارزیابی مربی در «پرونده سوابق برگزاری دوره‌ی آموزشی» بایگانی می‌شوند.	واحد متقاضی دوره آموزشی	واحد منابع انسانی	کارگروه برنامه‌ریزی
	واحد متقاضی دوره آموزشی	واحد منابع انسانی	مسئول اجرایی
		مقتاضی شرکت‌کننده	مربی دوره
		تکمیل فرم ارزشیابی نهایی	توزیع و جمع‌آوری فرم ارزشیابی
		شرح مرحله III	
		امور اداری و مالی	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور
		سازمان صادرکننده مجوز نشر	ویراستار

مرحله III) پس از اجرای دوره					
نمودار فرایند برگزاری دوره‌ی آموزشی					
معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور	امور اداری و مالی	مربی دوره			
		متقاضی / شرکت کننده	مسئول اجرایی	کار گروه برنامه ریزی	واحد منابع انسانی
		واحد متقاضی دوره آموزش			
		شرح			
		۱- گواهینامه پایان مربوطه می‌بایست طراحی شود.			
		۲- در خاتمه هر دوره‌ی آموزشی پرونده سوابق آموزشی افراد شرکت کننده تشکیل / روزآمد می‌شود (۱۶/ف.آ).			
		۱- صدور و ارسال گواهینامه پایان دوره برای پذیرفته‌شدگان			
		ارسال نسخه اول و دوم گواهینامه به سازمان مربوطه			
		روزآمد کردن پرونده سوابق آموزشی افراد			
		۱۵ A			
		ارسال اصل گواهینامه و نسخه دوم برای مرکز و بایگانی نسخه سوم			
		A			
		بایگانی در پرونده استعدایی			

نمودار فرایند برگزاری دوره آموزشی		۱۵
شرح ۱- گراهنامه و تقدیرنامه باید طراحی شوند. ۲- براساس آیین نامه مالی دوره های آموزشی با امور مالی تسویه حساب انجام می شود. ۳- یک نسخه کپی گراهنامه و تقدیرنامه مربی دوره در پرونده «سوابق برگزاری دوره ی آموزشی» بایگانی می شود.		واحد متقاضی دوره آموزشی واحد منابع انسانی کارگروه برنامه ریزی مسئول اجرایی متقاضی / شرکت کننده مربی دوره انجام مراحل تسویه حساب با واحد متقاضی دوره آموزشی
ویز استار	سازمان صادر کننده مجوز نشر معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور	امور اداری و مالی

۲-۲-۴: فرم‌های مورد استفاده در فرایند دوره‌های آموزشی کوتاه مدت

برای برگزاری دوره‌های آموزشی سازمان برگزارکننده به فرم‌هایی در طی فرایند برگزاری دوره‌ها نیازمند است، فرم‌های مورد نیاز در فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی در پیوست ۱ ارائه شده است.

فصل سوم

راهنمای برنامه‌ریزی دوره آموزشی کوتاه مدت

۳-۱: مقدمه:

در راهنمای برنامه‌ریزی دوره‌ی آموزشی کوتاه‌مدت تلاش شده است تا اعضای کارگروه برنامه‌ریزی حتی‌الامکان با مراحل و فنون برنامه‌ریزی آموزشی آشنا شوند. مراحمی که مطابق با فرایند طراحی شده در این راهنما ذکر می‌شوند عبارتند از: نیازسنجی آموزشی، تعیین اهداف آموزشی، طراحی پروفایل و زیرپروفایل فراگیر، طراحی مواد دوره آموزشی، طراحی مواد ارزشیابی دوره آموزشی. در هر یک از این مراحل پنجگانه، ابتدا اهداف مربوط به مرحله معرفی و توضیح مختصری از اهمیت و مزایای این مرحله ارائه و سپس روش‌ها و قدم‌های عملی مربوط به مرحله شرح داده می‌شود.

۳-۲: نیازسنجی آموزشی^۱

به طور کلی نیازسنجی عبارت است از کاربرد فنونی که بتوان به کمک آن‌ها آن‌ها اطلاعات مناسب را درباره نیازها گردآوری کرد و به الگوی نیازها و خواسته‌های فرد، گروه و یا جامعه (برحسب مورد) دست یافت (بابایی ۱۳۷۸، ۱۱). نیازسنجی آموزشی به فرایندی اشاره دارد که از طریق آن نیازهای آموزشی برای فعالیت به‌خصوصی به عنوان بخشی از یک برنامه آموزشی تعیین، اولویت‌بندی و انتخاب می‌شوند (حکیمیان و ته‌شوم^۲ ۱۹۹۳، فصل ۳، ۳).

اهداف:

- واکاوی^۳ شرکت‌کنندگان: گردآوری داده‌هایی که ویژگی‌های گروه هدف را تشریح می‌کند.
- تشخیص موضوعات: شناسایی حوزه‌های تقاضا (موضوعات) برای برنامه‌ریزی آموزشی.
- تشخیص حوزه‌های نیاز در شرایط ویژه: تلاش نظام‌مند برای شناسایی آن دسته از مغایرت‌های میان شرایط موجود و مطلوب در میان گروه هدف که بتوان از طریق فعالیت‌های آموزشی برنامه‌ریزی شده آن را کاهش داد و یا از میان برداشت.

اهمیت و مزایا:

فرایند نیازسنجی شیوه‌ای سازمان‌یافته برای تصمیم‌گیری درباره‌ی این‌که کدام برنامه‌های آموزشی عرضه شوند و چه کسانی در آن‌ها شرکت کنند، در اختیار ما قرار می‌دهد. در صورتی که نیازسنجی آموزشی را برای یک سازمان انجام می‌دهید، از طریق مشارکت دادن تمامی سطوح مدیران و کارکنان در فرایند نیازسنجی

دید خود را از نیازهای آموزشی وسعت می‌بخشید. در عین حال، مشارکت مدیریت و کارکنان را تشویق به حمایت از برنامه‌های آموزشی می‌کند. علاوه بر این مزایا نیازسنجی آموزشی:

- وجود ارتباط میان آموزش با نیازهای واقعی سازمان را تضمین می‌کند.
- هزینه‌های لازم برای یک برنامه آموزشی را توجیه می‌کند. این مزیت به خصوص زمانی که سازمان به لحاظ منابع مالی دچار ضعف باشد، اهمیت خاصی دارد.
- اطلاعات پایه‌ای را فراهم می‌کند که در پیش‌بینی و برنامه‌ریزی آموزش‌های آتی قابل کاربرد خواهد بود.
- جریان ارتباطات میان مدیران، کارکنان و مدیریت ارشد را در نتیجه مشارکت در تبادل اطلاعات برای نیازسنجی آموزشی توسعه می‌دهد. افزون بر این، مشارکت در نیازسنجی آموزشی علاقه افراد را برای شرکت در آموزش بالا می‌برد.

شرح:

فرایند نیازسنجی آموزشی اساساً شامل چهارگام است:

۱. ۱- تعریف مقصود نیازسنجی؛
 ۲. ۲- جمع‌آوری اطلاعات؛
 ۳. ۳- تجزیه و تحلیل اطلاعات؛
 ۴. ۴- ارائه توصیه‌های آموزشی براساس تجزیه و تحلیل.
- در ادامه هر یک از این مراحل چهارگانه بررسی می‌شود.

تعریف مقصود^۱ نیازسنجی

اولین مرحله از نیازسنجی آموزشی مشخص کردن مقصود یا هدف اصلی نیازسنجی است. در هر لحظه از زمان، نیازهای آموزشی بی‌شماری در سازمان یا گروه هدف شما وجود دارد و تا زمانی که بررسی جامعی انجام ندهید، بسیاری از این نیازها قابل شناسایی نخواهد بود. هدف کلی روشن، به شما کمک می‌کند تا اطلاعات مرتبط را به طور مؤثری مستند و نیز بهترین رویه‌های نیازسنجی مناسب برای یک موقعیت خاص را انتخاب نمایید. طرح سؤالاتی از قبیل آنچه در پی می‌آید، شما در تعریف هدف اصلی نیازسنجی خود، یاری می‌کند.

- آیا شما به درخواست یک سازمان / مدیر عالی برای آموزش کارکنان در حوزه‌ای به‌خصوص خاص پاسخ می‌دهید؟
- آیا شما قصد دارید به کارکنان جدید یا بی‌تجربه آموزش دهید؟
- آیا از طریق آموزش در پی راه‌حل مسئله‌ای ویژه هستید یا قصد دستیابی به اهدافی خاص را دارید؟
- آیا می‌خواهید مهارت‌های کاری جدیدی به کارکنان بیاموزید؟

- آیا می‌خواهید سطح دانش یا مهارت فعلی کارکنان را بسنجید؟
- آیا قصد دارید یک برنامه آموزشی جامع برای مشاغل اصلی سازمان طراحی کنید؟
- آیا می‌خواهید آموزش لازم برای نیازهای آینده سازمانی را طراحی کنید؟

جمع‌آوری اطلاعات

روش‌های متعددی برای جمع‌آوری اطلاعات وجود دارد که می‌توان از میان آن‌ها آن‌ها انتخاب کرد و یا ترکیبی از آن‌ها را استفاده کرد.

پنج روش معمول عبارتند از: مشاهده و گوش کردن^۱، مصاحبه^۲، بررسی مدارک سازمانی^۳، انجام پیمایش^۴ و آزمون^۵.

روش ۱: مشاهده و گوش کردن

قدم زدن، مشاهده و گوش کردن ایده‌های زیادی در رابطه با نیازهای آموزشی به شما می‌دهند. در حالی‌که در محیط کار قدم می‌زنید، به دنبال مشکلات کوچک و بزرگی باشید که آموزش می‌تواند آن‌ها را اصلاح کند. برای مثال، در یک مجموعه صنعتی انباشته شدن بیش از حد ضایعات ممکن است این ایده را القا کند که کارکنان به آموزش در زمینه رویه‌های کاری یا استفاده مؤثر از مواد نیاز دارند. همچنین به مراودات کارکنان - مشتریان توجه کنید. کارکنانی که در برخورد با مشتریان نزاکت را رعایت نمی‌کنند یا در مکالمات تلفنی با تندی و خشونت صحبت می‌کنند، ممکن است به آموزش در زمینه «خدمات مشتری» نیاز داشته باشند. جو کاری سازمان را ارزیابی کنید. آیا روحیه همکاری و همنوایی در میان کارکنان وجود دارد؟ آیا آموزش کار گروهی روابط کاری را بهبود می‌بخشد؟ به عادات کاری کارکنان توجه کنید. آیا آموزش اضافی بهره‌وری کار و یا کیفیت محصول را بالا می‌برد؟ زمانی را به صحبت کردن با کارکنان جدید و ملاحظه کار آن‌ها اختصاص دهید. کدام فرایندها برای این افراد مشکل است؟

در حالی‌که در محیط کار می‌چرخید، یادداشت‌برداری کنید. مشکلاتی را که به نظرتان رسیده است، مشخص کنید. علل احتمالی مشکلات را بررسی کنید و درباره این‌که کدام دسته از این مشکلات با آموزش قابل رفع هستند، تصمیم بگیرید. بحث گروهی درباره‌ی اطلاعاتی که به این شیوه جمع کرده‌اید، بسیار مفید خواهد بود. در این صورت بهتر است، اعضای کارگروه برنامه‌ریزی نتایج مشاهده و گوش کردن شخصی خود را در قالب یک فرم ساده مستند کنند. شکل ۳-۱ نشانگر قالب پیشنهادی برای چنین فرمی است.

روش ۲: مصاحبه

مصاحبه با مدیریت ارشد، کارکنان، دیگر مدیران، مشتریان، عرضه‌کنندگان و یا متخصصان موضوعی منبع ارزشمند دیگری برای جمع‌آوری اطلاعات است. قبل از مصاحبه، سؤالات خود را یادداشت کنید تا موضوعات اصلی در طول مصاحبه فراموش نشود. سؤالات ممکن است شامل مواردی از این قبیل باشد:

1. observing and listening

2. interviewing

3. reviewing organizational records

4. conducting a survey

5. testing

- مدیریت انتظار چه نوع تأثیراتی را در نتیجه آموزش دارد؟
- چه چیزهایی باید بهبود یابند؟
- آیا بودجه خاصی برای آموزش اختصاص یافته است؟
- آموزش باید از چه زمانی شروع شود و در چه زمانی خاتمه یابد؟

علاوه بر این، از مصاحبه یا پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با ارائه خدمات از مشتریان فعلی و گذشته استفاده کنید. سپس اطلاعاتی درباره سطح دانش و مهارت کارکنانی که قرار است آموزش ببینند، از طریق مصاحبه با خود کارکنان و یا سرپرستان آن‌ها، جمع‌آوری کنید. در صورتی که قصد دارید تا افراد آموزش‌های لازم در زمینه یک فناوری جدید را فراگیرند، با یک متخصص موضوعی مانند نماینده شرکت عرضه‌کننده آن فناوری مصاحبه کنید. شرکت عرضه‌کننده فناوری جدید ممکن است که علاوه بر پاسخ دادن به پرسش‌های شما، کلاس‌های آموزشی خاص، نوارهای ویدیویی، راهنماها یا بروشورهای خاصی را در رابطه با فناوری مورد نظر پیشنهاد کند.

اگر مقصود از نیازسنجی برنامه‌ریزی برای آموزش‌های آتی است، با افراد مرتبط با مدیریت عالی سازمان مصاحبه کنید. از هر یک از این افراد بخواهید که اهداف یا برنامه‌های جدید سازمان را که ممکن است بیانگر نیاز به آموزش باشند، برای شما تشریح کند. با مدیران خط اول و کارکنان نیز صحبت کنید. آیا آن‌ها مشکل خاصی دارند که به کمک آموزش قابل حل باشد؟ چه نوع آموزش‌هایی اعتماد به نفس و کارایی آن‌ها را بهبود می‌بخشد؟ برای کسب اطمینان از دقت نتایج در طول مصاحبه یادداشت‌برداری کنید و نتایج مربوط را در قالب فرمی مانند شکل ۳-۲ خلاصه کنید.

فرم خلاصه مشاهدات برای نیازسنجی آموزشی				
تاریخ	مسئله	محل مشاهده مسئله	تعداد موارد	برنامه آموزشی یا دیگر اقدامات لازم

فرم خلاصه‌سازی مصاحبه برای نیازسنجی آموزشی			
تاریخ	نام، عنوان و واحد سازمانی فرد مصاحبه‌شونده	عنوان و خلاصه مصاحبه	برنامه آموزشی یا دیگر اقدامات لازم

روش ۳: بررسی مدارک سازمانی

مدارک سازمانی می‌تواند بیانگر اطلاعات مهمی در زمینه ارزیابی کارکنان، مشکلاتی که آموزش می‌تواند رفع کند و داده‌هایی که ممکن است برنامه‌های آموزشی آتی را تحت تأثیر قرار دهد، باشد. برخی از مدارکی که بررسی آن‌ها مفید است، شامل گزارش‌هایی در رابطه با موضوعات زیر می‌شود:

- ارزیابی عملکرد
- جوایز کارکنان
- غیبت
- ایمنی و حوادث
- شکایت مشتریان
- خرابی تجهیزات
- مواد ضایعاتی و مرجوعی
- خطاها
- کنترل کیفیت
- بهره‌وری
- آموزش‌های قبلی
- نشست‌ها یا گردهمایی‌ها

مدارکی را که با هدف اصلی شما از نیازسنجی هماهنگ است، مرور کنید:

□ هدف: اطلاعات مرتبط با کارکنان.

مرور مدارک کارکنان شما را در سنجش نیازهای آموزشی آنان، برنامه‌ریزی آموزش متناسب با سطح دانش و مهارت آن‌ها و انتخاب کارکنان برای تخصیص آموزش‌های پیشرفته کمک می‌کند.

□ هدف: مشکلاتی که آموزش می‌تواند رفع کند.

مدارکی از قبیل گزارش‌های مربوط به خرابی تجهیزات، مواد ضایعاتی و یا مرجوعی، کنترل کیفیت و بهره‌وری را مطالعه کنید. به هنگام مرور این مدارک به چنین سؤالاتی پاسخ دهید: آیا ارقامی که بیانگر خطا یا مرجوعی بالا هستند، ناشی از بی‌دقتی و یا کافی نبودن تخصص افراد بوده است؟ آیا خرابی تجهیزات ناشی از استفاده نادرست از آن بوده است؟ در این‌صورت چه نوع آموزش‌هایی می‌تواند این مشکلات را رفع کند؟

□ هدف: داده‌هایی که ممکن است بر برنامه‌های آموزشی آتی تأثیر بگذارند.

مدارک سازمانی‌ای که حاوی اطلاعاتی هستند که می‌تواند بر برنامه‌های آموزشی شما تأثیر گذارد، شامل: گزارش‌های معمول مدیریتی، برنامه‌های بلندمدت، گزارش‌های ویژه، متن مذاکرات جلسات و نتایج همایش‌ها می‌باشد. در حالی که مدارک را مطالعه می‌کنید تغییراتی را که حاکی از سیاست‌های جدید، جابجایی در اولویت‌ها یا تغییر در محصولات باشند پیگیری کنید. هر تغییری ممکن است نیازمند آموزش‌های مختص به خود باشد.

مدارک مربوط به آموزش‌های قبلی افراد و ارزیابی‌های آموزشی مربوطه را به منظور کشف جنبه‌هایی از آموزش که برای کارکنان ارزشمند بوده است مرور کنید. این اطلاعات ممکن است برنامه‌های آموزشی آتی شما را تعدیل کند. یافته‌های حاصل از مرور مدارک سازمانی را در فرمی مشابه شکل ۳-۳ خلاصه کنید.

روش ۴: انجام یک پیمایش

شیوه دیگری که به‌خصوص در جمع‌آوری اطلاعات راجع به کارکنانی که قرار است آموزش ببینند، مفید واقع می‌شود، انجام پیمایش غیر رسمی است. پیمایش معمولاً به کمک پرسش‌نامه انجام می‌شود. چنین پرسش‌نامه‌ای می‌تواند با هدف کسب اطلاعاتی راجع به کارکنان در حوزه‌های زیر استفاده شود:

- چه نوع آموزش‌هایی به نظر کارکنان بیشترین ضرورت را برای آن‌ها دارد؟
- آن‌ها ترجیح می‌دهند چه نوع تخصیص‌هایی را بیشتر کسب کنند؟
- چه آموزش‌هایی دیده‌اند؟
- آموزش‌هایی قبلی تا چه حد برای آن‌ها مفید بوده است؟
- از نظر آن‌ها چه ساعاتی از شبانه‌روز برای آموزش مناسب است؟

پیمایش یا نظرسنجی‌ای که در قالب پرسش‌نامه انجام می‌شود به کارکنان این فرصت ابراز ترجیحات خود در زمینه آموزش را می‌دهد. صرف نظر از نوع سؤالات پرسش‌نامه، پس از توزیع و جمع‌آوری آن، پاسخ‌ها را دسته‌بندی و در قالب جدول شکل ۳-۴ خلاصه کنید.

فرم خلاصه‌سازی مرور مدارک سازمانی برای نیازسنجی آموزشی				
تاریخ	نوع مدرک	مسئله یا موضوع	داده‌های یافته‌شده	برنامه آموزشی یا سایر اقدامات لازم

شکل ۳-۳

فرم خلاصه‌سازی نظرسنجی از کارکنان برای نیازسنجی آموزشی			
تاریخ	موضوع	یافته‌ها	برنامه آموزشی یا سایر اقدامات لازم

شکل ۳-۴

روش ۵: آزمون

پنجمین شیوه جمع‌آوری اطلاعات نیازسنجی انجام آزمون است که به خصوص برای تعیین سطح دانش و مهارت فعلی کارکنان مفید است. بر خلاف پرسش‌نامه‌ها، که پاسخ‌های صحیحی ندارند، آزمون دانش، مهارت یا استعداد یک فرد را از طریق مقایسه نتایج آزمون انفرادی او با یک استاندارد می‌سنجد. آزمون‌ها ممکن است به یکی از دو صورت آزمون‌های کتبی یا آزمون‌های عملکردی باشند. آزمون‌های کتبی اغلب پرسش‌هایی در زمینه اطلاعات به‌خصوص یا حل مسئله را در بر می‌گیرند. این آزمون‌ها به منظور تعیین میزان یادگیری فرد در یک زمینه‌خاص انجام می‌شوند. آزمون‌های عملکردی به منظور شبیه‌سازی کار واقعی که توسط فرد انجام خواهد شد، به عمل می‌آیند. برای مثال، ممکن است از کارمندان دفتری خواسته شود که یک مدرک معمول سازمانی را در یک بازه زمانی مشخص با رایانه ماشین‌نویسی کنند و در پایان کار نمره عملکرد هر یک از شرکت‌کنندگان در آزمون بر حسب دو عامل سرعت و دقت محاسبه شود.

استفاده از آزمون برای برنامه‌ریزی آموزشی فواید زیر را در بر دارد:

□ **نقایص را مشخص می‌کند:** آزمون، صرف‌نظر از نوع آن، ضمن مشخص کردن نقایص و کاستی‌ها، به شما این امکان را می‌دهد که تعیین کنید چه کسی به آموزش نیاز دارد.

□ **کاندیداهای مناسب برای آموزش‌های پیشرفته را مشخص می‌کند:** آزمون نه تنها افراد دارای مهارت زیر سطح استاندارد را مشخص می‌کند، بلکه افراد با مهارت‌های برتر را نیز معرفی می‌کند. مدیریت سازمان ممکن است که بخواهد دوره‌های آموزشی توسعه‌ای ویژه‌ای را برای کارکنان با مهارت بالا برنامه‌ریزی کند تا بتواند در آینده این افراد را به پست‌های با مسئولیت بیشتر ارتقا دهد. در شکل ۳-۵ نشانگر فرم نمونه برای درج خلاصه اطلاعات مربوط به آزمون است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات

بعد از جمع‌آوری داده‌های مربوط به نیازسنجی، نوبت به تجزیه و تحلیل اطلاعات می‌رسد. در مرحله قبل، یعنی جمع‌آوری اطلاعات، شما ممکن است یکی از شیوه‌های پنج‌گانه‌ی مذکور یا ترکیبی از آن‌ها را ترجیح دهید. فرم‌هایی که در شکل‌های ۳-۱ تا ۳-۵ ارائه شدند به شما کمک می‌کنند که فرایند تجزیه و تحلیل را به صورت نظام‌مند انجام دهید. اکنون زمان مناسبی است که ستون «برنامه آموزشی یا فعالیتی دیگر» مربوط به هر یک از فرم‌های پنجگانه مورد اشاره را تکمیل کنید. به این منظور مراحل زیر را به عنوان راهنما در نظر بگیرید:

۱. داده‌های خلاصه شده را در زمینه یک مشکل یا نیاز به‌خصوص مرور کنید.
۲. داده‌های مربوط به چند منبع را با یکدیگر مقایسه کنید.
۳. این مسئله را که «آیا آزمون مشکل را حل می‌کند یا نه؟» مجدداً ارزیابی کنید.

۴. درباره‌ی این‌که چه نوع فعالیت آموزشی‌ای به بهترین نحو نیاز توصیف شده در ستون موضوع/مشکل را ارضا می‌کند، تصمیم‌گیری کنید.

۵. نوع آموزشی مورد نیاز را تشریح و گروهی از افراد نیازمند به شرکت در آموزش را مشخص نمایید.

ارائه توصیه‌های آموزشی بر اساس تجزیه و تحلیل

بعد از تجزیه و تحلیل نیازها و تصمیم‌گیری درباره‌ی نوع فعالیت‌های آموزشی‌ای، اکنون آماده ارائه نظر و توصیه به مدیران سازمان و سایر افراد هستید. اجرای برنامه‌های آموزشی معمولاً به تصویب و تأیید مدیران سازمان نیاز دارد. برنامه‌ی آموزشی در صورتی شانس بیشتری برای تصویب دارد که:

- همراه با برآوردهای هزینه‌ای مناسب باشد؛
- دستیابی سازمان به اهدافش را به روشنی توضیح دهد؛
- تمام مزایایی را که برای سازمان خواهد داشت به طور خلاصه ارائه کند.

در حالی که مدیریت از آموزش‌هایی که به نیازهای کاری فعلی یا پیش‌بینی‌شده پاسخ دهد، استقبال می‌کند، کارکنان سازمان انگیزه زیادی برای کسب آموزش‌هایی دارند که بتواند آن‌ها را در دستیابی به اهداف فردی و شغلی کمک کند. کارکنان می‌خواهند بدانند از برنامه‌های آموزشی چه بهره‌ای نصیب آن‌ها می‌شود. افزون بر این، به بازخوردهای به موقع در رابطه با آزمون‌ها و پیمایش‌های انجام شده در مرحله نیازسنجی برای اهداف خود-ارزیابی^۱ و برنامه‌ریزی مسیر شغلی^۲ خود وابسته هستند.

در صورتی که قصد دارید تا نیازسنجی آموزشی را برای سازمانی غیر از مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران و به عنوان مشاور انجام دهید، دقت بسیار زیاد در ارائه توصیه‌های آموزشی به مدیران و کارکنان سازمان ضروری است. هر نوع ارائه نظر درباره‌ی آموزش‌های لازم برای کارکنان سازمان باید با توجه به حوزه اختیارات در سطوح مختلف سازمانی و لزوماً با اطلاع مدیریت سطح بالاتر سازمان انجام شود.

در صورتی که به طور مختصر آنچه درباره‌ی نیازسنجی آموزشی بیان شد، مرور نمایید، درخواهید یافت که تا این مرحله، فرایند نیازسنجی آموزشی مربوط به یک سازمان برای تعیین نیازهای آموزشی آن به طور نظام‌مند تشریح شده است. به منظور آغاز فرایند دوره‌ی آموزشی، لازم است که به عنوان کارگروه برنامه‌ریزی نیاز یا دسته‌ای از نیازهای آموزشی را انتخاب و عنوان دوره آموزشی‌ای را که به این نیاز(ها) پاسخ می‌دهد، تعیین نمایید (البته چنین عنوانی تنها به منزله‌ی یک عنوان اولیه برای دوره‌ی آموزشی محسوب خواهد شد). پس از تعیین این نیاز(ها) و عنوان دوره‌ی آموزشی مربوط، نسخه فرم نیازسنجی آموزشی (۱/ف.آ.) را با توجه به مجموعه داده‌های جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل‌های انجام شده، برای دوره‌ی آموزشی مورد نظر تکمیل نمایید.

۳-۳: تعیین اهداف آموزشی

اهداف:

- تعیین علت اصلی یا دلیل منطقی^۱ برگزاری دوره آموزشی.
- تعیین اهداف دوره‌ی آموزشی به تفکیک اهداف کلی^۲، اهداف جزئی^۳ و اهداف رفتاری^۴.

اهمیت و مزایا:

اهداف آموزشی به طور دقیق مشخص می‌کنند که شرکت‌کنندگان پس از تکمیل دوره‌ی آموزشی چه چیزی را خواهند دانست یا قادر به انجام چه کاری خواهند بود. اهداف آموزشی رفتارهای ویژه و قابل اندازه‌گیری‌ای را که شرکت‌کننده پس از آموزش قادر به انجام آن‌ها خواهد بود، تشریح می‌کنند. اهداف آموزشی مزایای متعددی دارند، از جمله این‌که:

- می‌توان آن‌ها را از قبل با مدیریت سازمان سفارش‌دهنده آموزش مورد بحث قرار داد و از رضای نیازهای سازمان توسط این اهداف مطمئن شد.
- کارگروه برنامه‌ریزی را در انتخاب مربی برای دوره‌ی آموزشی یاری می‌دهند.
- به کارگروه برنامه‌ریزی در انتخاب مواد آموزشی، تجهیزات و فضای فیزیکی مناسب کمک می‌کنند.
- توجه را به جای اطلاعات ارائه شده، به تمرکز بر یادگیری افراد معطوف می‌کنند.
- استفاده مؤثر از زمان و فعالیت‌های آموزشی را از طریق کمک به حذف اطلاعات غیر مرتبط بهبود می‌بخشند.
- ابزاری را برای ارزیابی موفقیت دوره‌ی آموزشی فراهم می‌کنند.

شرح:

در روش نظام‌مند برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی انجام هر فعالیت و تلاش منوط به انتخاب و تدوین هدف می‌باشد. در یک تقسیم‌بندی مرسوم اهداف آموزشی به سه نوع زیر تقسیم می‌شود:

- اهداف کلی؛
- اهداف جزئی؛
- اهداف رفتاری.

• **اهداف کلی:** انتخاب یا تدوین اهداف کلی به مشخص کردن محدوده‌ی محتوای مورد بحث کمک می‌کند و چون با در دست داشتن اهداف کلی مربی می‌تواند برای تدریس هر جلسه آموزشی محدوده‌ی خاصی را در نظر داشته باشد، محتوای مطالب به گونه‌ای صحیح و از پیش اندیشیده شده از ساده به پیچیده مطرح می‌شود و مربی در هر جلسه به قسمت خاصی از آن می‌پردازد که این امر به نوبه خود از تداخل مطالب با یکدیگر جلوگیری می‌کند. با توجه به دلایل وجودی اهداف کلی، هر هدف کلی باید دارای حالتی کلی و مبهم باشد که معمولاً پس از حصول چند هدف جزئی دستیابی به آن حاصل شود.

مثال از یک هدف کلی: آشنا کردن فراگیران با برنامه‌ریزی نظام‌مند دوره‌های آموزشی

• **اهداف جزئی:** اهداف جزئی به این دلیل مورد استفاده و بهره‌برداری قرار می‌گیرند که اهداف کلی به دلیل مبهم و کلی بودنشان به تنهایی قابل استفاده مؤثر نیستند. بنابراین لازم است تا اهداف کلی به اجزای کوچک‌تر و خردتر به گونه‌ای تقسیم شوند که آموزش قابل اجرا باشد. از این‌رو، اهداف جزئی باید دارای حالتی صریح، روشن و واضح باشند.

مثال از اهداف جزئی: فراگیر بتواند در پایان دوره آموزشی:

۱. چرایی کاربرد تفکر سیستمی را در برنامه‌ریزی آموزشی توصیف کند؛
 ۲. الگویی برای برنامه‌ریزی نظام‌مند آموزشی، معرفی کند؛
 ۳. مراحل و اجزای مختلف الگو را ذکر کند و درباره آن‌ها توضیح دهد؛
 ۴. برای یک دوره‌ی آموزشی نمونه برنامه‌ریزی آموزشی را به صورت عملی انجام دهد.
- همانطور که توضیح داده شد و از مثال‌های ارائه شده درباره‌ی هدف کلی و اهداف جزئی برمی‌آید، ملاحظه می‌کنید که در کلیه اهداف جزئی صراحت و روشنی قابل توجهی وجود دارد. به عبارت دیگر اهداف جزئی تعبیر یا تفسیرپذیر نیستند، در حالی که هدف کلی ارائه شده دارای چنین حالتی نیست. نکته مهمی که به عنوان برنامه‌ریز دوره‌ی آموزشی باید به آن توجه داشته باشید، این است که کلی و یا جزئی بودن هدف امری نسبی است. ولی به عنوان یک قاعده کلی، اهداف جزئی باید از صراحت و روشنی مناسبی برخوردار باشند. فرایندی که از طریق آن می‌توان اهداف کلی آموزشی را به اهداف کوچکتری به عنوان اهداف جزئی تقسیم کرد، تحت عنوان «تحلیل آموزشی» شناخته می‌شود. به عبارت دیگر، تحلیل آموزشی فرایندی است که در جریان آن هدف کلی آموزشی به وظایف یا اعمالی که فراگیر باید انجام دهد و یا معلومات و مهارت‌هایی که وی باید پس از اجرای آموزش کسب کرده باشد، تجزیه می‌شود. اجرای فرایند تحلیل آموزشی مستلزم طی کردن دو قدم اساسی به ترتیب زیر است:

الف - مشخص کردن رفتار و یا قابلیت از جانب فراگیر که قضاوت درباره‌ی حصول هدف کلی را امکان‌پذیر می‌سازد. به عبارت دیگر باید رفتار و یا قابلیت را مشخص کرد که بروز آن توسط فراگیر ملاک قضاوت ما درباره‌ی دستیابی به هدف کلی مورد نظر باشد.

ب - تعیین لزوم رفتار و یا قابلیت مورد نظر برای دستیابی به هدف کلی. به عبارت دیگر باید مشخص کنیم که آیا در راه حصول هدف کلی، بروز رفتار و یا قابلیت مورد نظر ضروری است یا خیر.

• **اهداف رفتاری:** هدف رفتاری در واقع همان هدف جزئی است، با این تفاوت که باید سه جزء اساسی «رفتار ۱»، «شرایط» و «معیار» در آن کاملاً مشخص باشد.

رفتار عبارت است از توانایی، عمل یا فعالیتی که بروز آن را از فراگیر انتظار داریم.

مثال اهداف رفتاری: در پایان دوره‌ی آموزشی فراگیر بتواند:

۱. چرایی کاربرد تفکر سیستمی را در طراحی منظم آموزشی توصیف کند؛

۲. الگویی برای برنامه‌ریزی نظام‌مند آموزشی معرفی کند،
 ۳. مراحل و اجزای مختلف الگو را ذکر کند و درباره آن‌ها توضیح دهد؛
 ۴. برای دوره‌ی آموزشی نمونه برنامه‌ریزی آموزشی را به صورت عملی انجام دهد.
 تمام افعالی که زیر آن‌ها خط کشیده شده است به نحوی قابل مشاهده و اندازه‌گیری رفتار مورد نظر را توضیح می‌دهند. شرط اصلی در این مرحله استفاده از واژه‌هایی است که حداقل امکان برای تعبیر و تفسیر را باقی گذارند.

شرایط عبارت است از موقعیتی که رفتار مورد نظر در آن بروز می‌کند. در واقع عنصر شرایط در اهداف رفتاری در پاسخ به این سؤال عمده بروز می‌کند که یادگیری در کجا و چگونه می‌تواند کاربرد داشته باشد، که آن‌را تحت عنوان «انتقال یادگیری» می‌شناسیم. توجه به جزء شرایط در تدوین اهداف رفتاری به برنامه‌ریزی آموزشی کمک می‌کند تا موقعیت واقعی‌ای را که فراگیر پس از یادگیری مطالب، باید اطلاعات، مهارت‌ها و نگرش خود را در آن اعمال کند، برای خودمجموعه سازد. در تعیین شرایط هدف رفتاری به سه سؤال زیر پاسخ می‌دهیم:

- یادگیرنده در هنگام عملکرد چه وسایل و منابعی در اختیار خواهد داشت؟ (امکانات)
- یادگیرنده در هنگام عمل واقعی از به‌کارگیری چه وسایل و منابعی محروم خواهد بود؟ (محدودیت‌ها)
- تحت چه شرایط و یا اوضاع و احوالی یادگیرنده عمل خواهد کرد؟ (اوضاع و احوال عملکرد)

مثال: فراگیر در پایان دوره‌ی آموزشی بتواند:

در حضور گروهی از همکاران سازمانی خود و بدون استفاده از هرگونه منبعی، با استفاده از

شرایط؛ محدودیت

شرایط؛ اوضاع و احوال عملکرد

پروژکتور آورده و تلق شفاف مراحل و اجزای مختلف یک الگوی طراحی را ذکر کند و درباره‌ی آن

رفتار

شرایط؛ امکانات

توضیح دهد.

رفتار

معیار عبارت است از حداقل سطح قابل قبول بروز رفتار. معیار برای یک هدف مشخص کننده آن است که بروز رفتار تا چه میزان از خطا و یا نقصانی قابل قبول تلقی می‌شود. ابزارهای تعیین معیار عبارتند از:

- استفاده از یک بازه زمانی؛
- توجه به تعداد پاسخ‌های درست؛
- استفاده از درصد یا نسبت؛
- ذکر ویژگی‌های عملکرد.

مثال: فراگیر در پایان دوره‌ی آموزشی بتواند:

در حضور گروهی از همکاران سازمانی خود و بدون استفاده از هرگونه منبعی، با استفاده از

شرایط: محدودیت

شرایط: اوضاع و احوال عملکرد

پروژکتور اورهد و تلق شفاف در مدت ۳۰ دقیقه مراحل و اجزای مختلف یک الگوی طراحی را

معیار: بازه‌ی زمانی

شرایط: امکانات

ذکر کند و درباره آن توضیح دهد.

رفتار

رفتار

همانطور که در نمودار فرایند دوره‌ی آموزشی نمایش داده شده است، پس از مراحل نیازسنجی و تعیین اهداف دوره‌ی آموزشی نوبت به تکمیل سند اطلاعات دوره‌ی آموزشی^۱ (فرم شماره ۲/ف.آ) می‌رسد. در واقع دو مرحله نیازسنجی و تعیین اهداف اطلاعات اصلی را برای تکمیل CID فراهم می‌آورند. CID به گونه‌ای طراحی شده است که به شما امکان جمع‌آوری اطلاعات لازم را در حد جزئیات مهم مربوط به موادی که قصد طراحی آن را دارید، می‌دهد. CID به گونه‌ای که در اینجا به کار گرفته شده، شامل ۸ بخش است.

اطلاعات پایه‌ای (بندهای ۱، ۲، ۳ و ۴ از CID)

اولین سؤالاتی که شما به عنوان فرد برنامه‌ریز دوره‌ی آموزشی با آن مواجهید به ماهیت دوره‌ای مربوط است که قصد طراحی آن را دارید. «عنوان کاری دوره‌ی آموزشی چیست؟» و «چه افرادی را می‌شناسید که به عنوان متخصصان موضوعی بتوانند شما را در طراحی دوره‌ی آموزشی یاری دهند؟»، علاوه بر این دو پرسش اصلی لازم است تا افرادی را که قابلیت ارائه دوره‌ی آموزشی مورد نظر را دارند، مورد شناسایی قرار دهید.

مخاطبین (بند ۵ از CID)

دسته دوم از سؤالات مربوط به مخاطبان، به معنی افرادی است که شما مواد آموزشی را برای آنها آماده می‌کنید. زمانی که توجه خود را معطوف به تعیین مخاطبین می‌کنید، پاسخی که به این پرسش خود می‌دهید، به طور جدی جهت و محتوای موادی را که شما طراحی خواهید کرد، تحت تأثیر قرار می‌دهد. توجه عمیق به مخاطبین دوره‌ی آموزشی ممکن است به شما این امکان را بدهد که علاوه بر مخاطبین اصلی، مخاطبین ثانویه‌ای را نیز برای دوره‌ی آموزشی مورد نظر بیابید. با گسترش حوزه مخاطبین مورد نظر دوره آموزشی، سازمان با دورنمای روشن‌تری بر روی آن سرمایه‌گذاری و بازاریابی خواهد کرد. برای شناسایی دقیق مخاطبین به عواملی از قبیل: سن، سطح تحصیلات، انگیزش برای یادگیری، پیش‌زمینه‌های فرهنگی، تجارب قبلی، مهارت‌ها و نگرش‌های آنها توجه کنید.

مقصود (بند ۶ از CID)

این قسمت از CID سؤال اساسی «چرا این دوره‌ی آموزشی طراحی می‌شود؟» را مطرح می‌کند. پاسخ به

این پرسش به شما این امکان را می‌دهد که دلیل منطقی یا علت اصلی کاری را که انجام می‌دهید، بیان کنید. ممکن است در عمل دریابید که علت اصلی تنها به صورت مصالحه‌ای^۱ میان نیازهای فراگیران و خواسته‌های افراد درگیر در فرایند توسعه مواد آموزشی قابل بیان است.

پیامدها^۲ (بند ۷ از CID)

بخش پیامدها در CID به اهداف کلی و جزئی می‌پردازد. با توجه به توضیحاتی که درباره‌ی تعیین اهداف آموزشی داده شد اهداف کلی، جزئی و رفتاری را به ترتیب در این قسمت بنویسید.

ارزشیابی^۳ (بند ۸ از CID)

بخش ارزشیابی از CID به چگونگی اندازه‌گیری دستیابی به اهداف می‌پردازد. به طور معمول ارزیابی^۴ به یکی از اشکال تشخیص دادن^۵، تجویز کردن^۶، رتبه دادن^۷ طراحی می‌شود و سپس فعالیت آموزشی در قبال مواد آموزشی واقعی ارزشیابی می‌شود. تشخیص دادن اطلاعات مربوط به نیاز آموزشی فراگیر را در اختیار شما قرار می‌دهد. تصمیم‌های تجویزی بسیار شبیه به تصمیم‌های تشخیصی هستند، با این تفاوت که به جای صورت گرفتن قبل از دوره‌ی آموزشی در طول دوره اتفاق می‌افتند. رتبه‌بندی یا نمره دادن پس از اتمام فعالیت آموزشی است و به شما درباره‌ی این‌که فراگیران چه چیزهایی را آموخته‌اند و یا چه چیزهایی را یاد نگرفته‌اند، اطلاعات مفیدی ارائه می‌دهد.

محتوا^۸ (بند ۹ از CID)

در بخش محتوا باید فهرستی از عناوین مختلفی که در دوره‌ی آموزشی مطرح خواهند شد، ارائه دهید. این فهرست از آن رو که به شما کمک می‌کند تا روی مرحله تنظیم پروفایل تمرکز بیشتری داشته باشید و بتوانید به نحو بهتری مواد آموزشی لازم را تعیین کنید، واجد اهمیت است. سعی کنید فهرست مبتنی بر نیازمندی‌های به‌خصوص شغلی یا مهارت‌های معمولی تنظیم شود که فراگیر به طور واقعی و نه از سر تفنّن، نیاز به یادگیری آن‌ها دارد. در این مرحله به ذکر عناوین عمده و اصلی اکتفا می‌شود و باید از وارد شدن به جزئیات پرهیز کرد. علاوه بر این، توجه داشته باشید که آنچه می‌نویسید، حرف آخر شما در این رابطه نیست. مرحله بعدی از فرایند طراحی شامل توسعه پروفایل مبتنی بر اهداف کلی و جزئی خواهد بود، که در این مرحله در کنار فهرست موضوعات محتوایی، محتوای مواد آموزشی به گونه‌ای که منعکس کننده نیاز واقعی فراگیر باشد، مشخص می‌شود.

در بخش محتوا علاوه بر فهرست عناوین، باید روش ارائه یا عرضه مواد آموزشی به فراگیر مشخص شود. روش‌های معمول ارائه دوره‌ی آموزشی عبارتند از:

- مطالعه موردی؛
- بحث و تبادل نظر؛
- آزمایشگاه؛

1. trade-off	2. outcomes	3. evaluation	4. assessment
5. diagnose	6. prescribe	7. grade	8. content

- شبیه سازی؛
- نمایش؛
- حل تمرین؛
- بازی نقش؛
- بازدید.

اجرای عملی (بند ۱۰ از CID)

یکی از مواردی که در طراحی مواد آموزشی مورد غفلت قرار می‌گیرد، اجرای عملی دوره‌ی آموزشی است. در این مرحله باید به سه سؤال مهم پاسخ داد. اولین سؤال این است که «مواد آموزشی‌ای که قرار است عرضه شود، چگونه است؟». این سؤال موضوعاتی را درباره‌ی اندازه‌ی گروه شرکت‌کنندگان و چیدمان^۱ فیزیکی مناسب برای محل برگزاری مطرح می‌کند. سؤال دوم مربوط به زمان تقریبی تکمیل مواد آموزشی است. دقت کنید که این زمان با توجه به شرایط موجود زمانی واقعی باشد. سؤال آخر ناظر بر زمان‌بندی دوره‌ی آموزشی است. در این قسمت از CID باید زمان مناسب برای برگزاری دوره‌ی آموزشی مشخص شود. در پاسخ به سؤال سوم برای ارائه‌ی زمان‌بندی، به یک اصل مهم توجه داشته باشید که «فرصت کسب دانش مربوط به یک موضوع باید قبل از آن‌که فرد به آن دانش نیاز پیدا کند، در اختیار او قرار گیرد». به عنوان مثال، در صورتی که در سازمان قرار باشد مدیران عملیاتی در فرایند تنظیم بودجه شرکت‌کنند، لازم است قبل از موعد شروع فعالیت بودجه‌ریزی آموزش‌های مربوطه را کسب کرده باشند.

موارد دیگر (بند ۱۱ از CID)

در بخش نهایی CID کلیه مواد موجودی که برای پشتیبانی از مواد آموزشی جدید در دسترس است، مرور می‌شود. تکمیل این قسمت تصویری را که ممکن است دیگران از کار طراحی مواد آموزشی توسط شما پیدا کنند، مبنی بر این که شما در حال «اختراع مجدد چرخ» هستید، اصلاح می‌کند. شما می‌توانید فهرستی از مواد پشتیبانی را به CID الصاق و در زمان مقتضی این فهرست را بازبینی کنید. در این مرحله، مرور مواد آموزشی مرتبط با موضوعات مورد نظر شما برای تعیین این‌که تا چه حد برای استفاده در طراحی مواد جدید مفید است، دارای اهمیت زیادی است. در انتها، توجه داشته باشید که برای استفاده از منابع موجود در طراحی مواد آموزشی جدید باید مجوزهای لازم را کسب کرده باشید.

۳-۴: طراحی پروفایل و زیرپروفایل فراگیر

پروفایل فراگیر^۱: یک پروفایل را می‌توان به عنوان نمودار بلوکی دانست که موضوعات متعددی را که برای گذراندن موفقیت‌آمیز یک دوره‌ی آموزشی باید آموخت، خلاصه می‌کند (فورسایت، ژولیف و استیونس^۲ ۱۹۹۵، ۵۴).
 زیرپروفایل فراگیر^۳: زیرپروفایل نیز مانند پروفایل، نموداری بلوکی است، با این تفاوت که زیرپروفایل به صورت جزئی‌تر عنوان‌های اصلی مربوط به موضوعات مطرح شده در پروفایل را که برای اطمینان از یادگیری فراگیر در سطح مورد نظر لازمند، برای طراحی مواد آموزشی مشخص می‌کند (فورسایت، ژولیف و استیونس ۱۹۹۵، ۶۵).

اهداف:

- مشخص کردن موضوعاتی که فراگیر باید برای گذراندن موفقیت‌آمیز دوره‌ی آموزشی بیاموزد.
- مشخص کردن عناوین مربوط به موضوعاتی که برای کسب اطمینان از رسیدن فراگیر به سطح مناسبی از یادگیری، باید در دوره‌ی آموزشی لحاظ شوند.

اهمیت و مزایا:

طراحی پروفایل و زیرپروفایل فراگیر دو مرحله اصلی در توسعه مواد آموزشی و کمک آموزشی و در واقع به عنوان مکمل مرحله تکمیل فرم CID به شمار می‌آیند. همانطور که در مرحله قبل توضیح داده شد، اهداف کلی و جزئی مواد دوره‌ی آموزشی در CID منعکس می‌شود. استفاده از پروفایل و زیرپروفایل برای پاسخگویی به دو سؤال اساسی زیر است:

- با توجه به اهداف دوره‌ی آموزشی، مواد آموزشی و کمک آموزشی باید حاوی چه نوع مطالبی باشند؟
- محتوای مورد نظر چگونه مرتب می‌شود؟

بهترین روش پاسخ دادن به این دو سؤال فهرست کردن موضوعاتی است که مواد آموزشی و کمک آموزشی برای پرداختن به آن‌ها تولید می‌شوند، که استفاده از فرم‌های پروفایل و زیرپروفایل روشی بسیار مناسب برای مستندسازی نتایج مباحثات پیرامون این دو سؤال است. به طور کلی مستندسازی جلسات برنامه‌ریزی ضمن ایجاد عادت تمرکز روی بحث در میان اعضای کارگروه برنامه‌ریزی، فرایند را برای افراد عینی و قابل درک می‌سازد، ضمن این‌که با ایجاد نظم در کار برنامه‌ریزی دستیابی به خروجی را تضمین می‌کند.

شرح:

طراحی پروفایل فراگیر

پس از تکمیل CID نوبت به تهیه پروفایل فراگیر می‌رسد. پروفایل پس از تکمیل، فعالیت‌های متعددی را که یک فراگیر باید برای گذراندن دوره‌ی آموزشی انجام دهد، فهرست می‌کند. همانطور که در فرم ۴/ف.آ مشخص است، یک پروفایل از تعدادی ردیف تشکیل شده است که «نوار»^۴ نامیده می‌شوند. هر نوار به نوبه خود شامل چند مستطیل است که از این میان اولین مستطیل از سمت راست، «مستطیل عنوان»^۵ نامیده می‌شود. در این مستطیل عنوان توانایی یا مهارتی که فراگیر خواهد آموخت، معرفی می‌شود. برای مقاصد این راهنما،

مستطیل عنوان را می‌توان یک هدف کلی در نظر گرفت. از نظر توسعه مواد آموزشی واقعی، می‌توان مستطیل عنوان را یک عنوان فصل در نظر گرفت. هر یک از دیگر مستطیل‌های نوار که از سمت راست به چپ چیده می‌شوند، یکی از اهداف جزئی را معرفی می‌کند که در حقیقت بیانگر چگونگی دستیابی به هدف کلی این نوار از پروفایل توسط فراگیر است. از دیدگاه توسعه مواد آموزشی واقعی هر هدف جزئی را می‌توان یک موضوع در نظر گرفت. تعداد نوارهای یک پروفایل و اندازه هر یک بر اساس موادی که قصد طراحی آن‌ها را داریم، تغییر می‌کند. نوار پروفایل نمونه در شکل ۳-۶ نمایش داده شده است، که در آن «توسعه پروفایل فراگیر» به عنوان یک هدف کلی از دوره‌ی آموزشی «برنامه‌ریزی نظام‌مند آموزشی» در نظر گرفته شده است.

شماره هدف: ۱/۲

عنوان هدف: برنامه‌ریزی جلسه طراحی پروفایل

شماره هدف: ۱/۲	شماره هدف: ۱/۱	شماره هدف: ۱/۰	طراحی پروفایل فراگیر
برنامه‌ریزی جلسه طراحی پروفایل	توصیف پروفایل		
شماره هدف: ۱/۵	شماره هدف: ۱/۴	شماره هدف: ۱/۳	اجرای جلسه طراحی پروفایل
توسعه زیر پروفایل	تعیین اعتبار جلسه طراحی پروفایل		

شکل ۳-۶: نمونه‌ای از نوار پروفایل

طراحی زیر پروفایل فراگیر

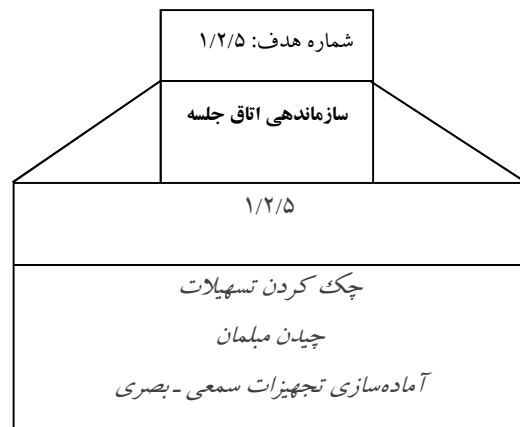
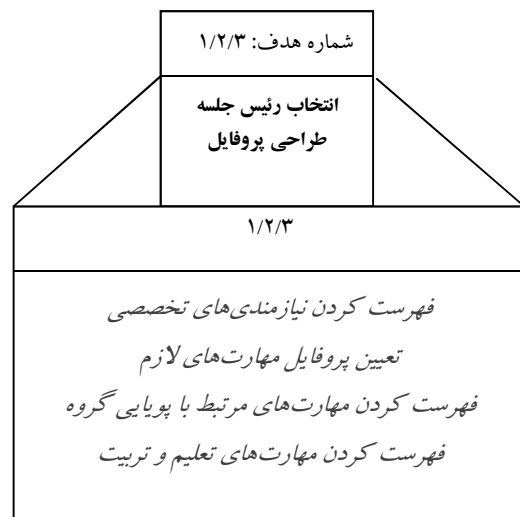
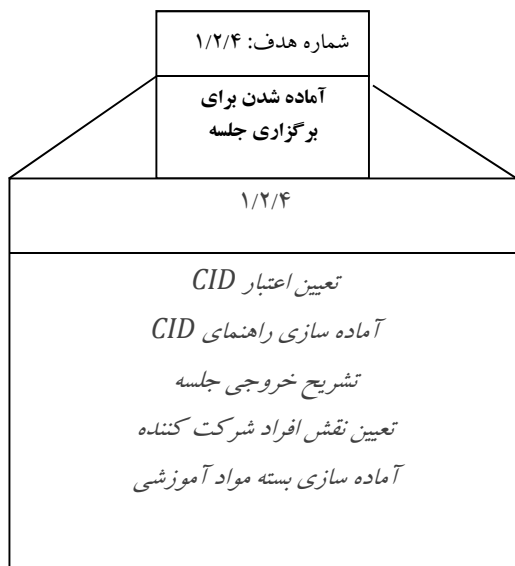
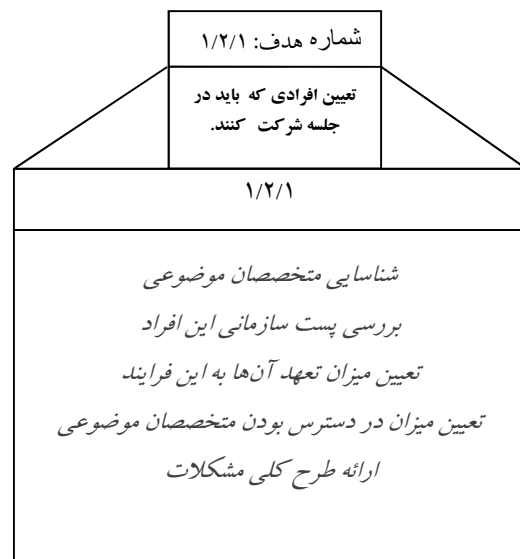
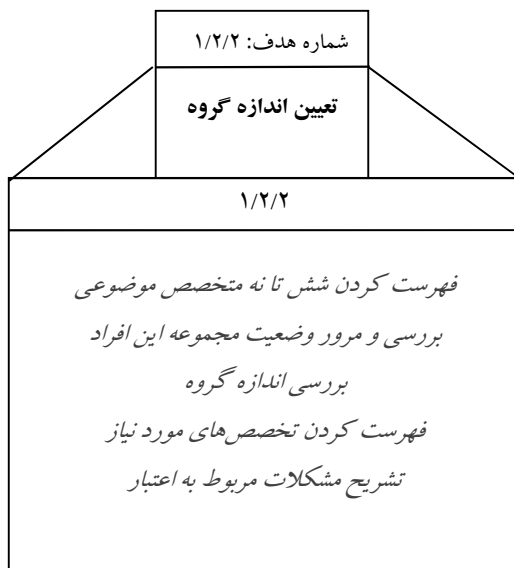
یک زیر پروفایل مانند پروفایل اصلی از تعدادی ردیف با نام «نوار» تشکیل شده است. زیر پروفایل با دو منظور تولید می‌شود:

الف - زمانی که شما در حال تألیف و تدوین مواد آموزشی هستید، زیر پروفایل به عنوان راهنمای نگارش این مواد آموزشی به کار می‌رود؛

ب - زمانی که شما اهداف کلی و جزئی آموزشی و قدم‌هایی را که لازم است فراگیر برای رسیدن به این اهداف خاص بردارد، در نظر می‌گیرید، زیر پروفایل ابزار اطلاعاتی مهمی برای شما محسوب می‌شود.

پروفایل که مثالی از آن در شکل ۳-۶ عرضه شد، به عنوان راهنمایی کلی برای آنچه که مورد نیاز فراگیر است، به کار می‌رود. اما باید توجه داشت که پروفایل دقیقاً تشریح نمی‌کند که محتوای مواد آموزشی چه باید باشد. زیر پروفایل طرح کلی هر یک از قسمت‌های مختلف هر نوار از پروفایل را ارائه می‌دهد. از زیر پروفایل می‌توان به عنوان مبنایی برای توسعه اهداف آموزشی جزئی استفاده کرد. در شکل ۳-۷، موضوعات فرعی مربوط به مستطیل ۱/۲ از مثال شکل ۳-۶، ارائه شده‌اند و موارد مختلفی که برای هر موضوع فرعی باید نوشته شوند، ذکر شده‌اند.

اهداف فرعی مربوطه:



شکل ۳-۷: نمونه‌ای از نوار زیر پروفایل

۳-۵: طراحی مواد دوره آموزشی

اهداف:

- تعیین شیوه ارائه دوره آموزشی.
- طراحی و ساخت یک طرح درس برای دوره آموزشی.
- تدوین مواد آموزشی و کمک آموزشی.

اهمیت و مزایا:

مواد آموزشی و کمک آموزشی به انواع اشکال پشتیبانی در قالب چاپی یا سمعی-بصری اشاره دارد که در آموزش از آن‌ها استفاده می‌شود. از آنجا که اغلب آموزش‌های کوتاه‌مدت در سازمان‌ها به صورت دسته‌جمعی و گروهی* ارائه می‌شود و عمدتاً متکی بر شیوه‌ی گفتاری است، موادی که با دقت انتخاب یا آماده شده باشند، نقش مهمی در اثربخشی یادگیری ایفا می‌کنند.

مواد آموزشی و کمک آموزشی در شرایط متنوع و با مقاصد متعددی قابل استفاده‌اند:

- گفتار مدرس دوره ممکن است برای تفهیم و رساندن اطلاعات پیچیده کفایت نکند. ممکن است به برخی تصاویر و یا ابزارهای نمایشی اضافی نیاز باشد. بنابراین، ممکن است مواد کمک آموزشی اضافی برای «تقویت پیام آموزشی» استفاده شود.
- مواد آموزشی و کمک آموزشی کمک می‌کنند تا اطلاعات انتقال داده شده در حافظه بلندمدت فراگیر ذخیره شود.
- این مواد برای فراگیران علاقه و جذابیت ایجاد می‌کند، در حالی که ارائه کلامی ممکن است این علاقه را در افراد خاموش کند.
- این مواد مشارکت افراد را در فرایند یادگیری افزایش می‌دهد.
- به عنوان مأخذی برای مراجعات بعدی، این مواد عمر مطالب آموخته‌شده را افزایش می‌دهند.

با توجه به مواردی که در بالا گفته شد و بسیاری از مزایای دیگری که در اینجا مجال پرداختن به آن‌ها آن‌ها نیست، به ندرت سؤال درباره‌ی «ضرورت» استفاده از مواد آموزشی و کمک آموزشی پیش می‌آید و به جای آن مسئله اصلی این خواهد بود که برای تقویت اثربخشی آموزش از «چه چیزی» باید استفاده نمود.

شرح:

طراحی مواد آموزشی و کمک آموزشی، یا به بیان خلاصه طراحی مواد دوره‌ی آموزشی کاری تخصصی است و کارگروه برنامه‌ریزی، قبل از اقدام به این مرحله، لازم است که ضمن طی کردن آموزش‌های لازم، از تجربه مناسبی در این زمینه برخوردار باشند. پرداختن به موضوع طراحی مواد دوره‌ی آموزشی از حوصله و ظرفیت راهنمای حاضر خارج است و در اینجا تنها به ذکر کلیات موضوع اکتفا شده است.

* توضیحات مربوط به این دو نوع آموزش در ادامه همین بخش خواهد آمد.

به طور کلی، متناظر با سه هدف بیان شده در بند اول از این مرحله، قدم‌های طراحی مواد دوره‌ی آموزشی را می‌توان به ترتیب زیر در نظر گرفت:

- انتخاب از میان روش‌های جایگزین برای ارائه‌ی دوره؛
- آماده‌سازی مواد دوره‌ی آموزشی.

۱. انتخاب از میان روش‌های جایگزین برای ارائه‌ی دوره

روش‌های عمده برای آموزش عبارتند از: آموزش دسته جمعی^۱، آموزش گروهی^۲ و آموزش انفرادی^۳، در درون هر یک از این سه دسته کارگروه برنامه‌ریزی و مربی دوره‌ی آموزشی انتخاب‌های متنوعی پیش‌رو دارند. به عنوان مثال، شما ممکن است اینطور تشخیص دهید که شیوه مناسب آموزش مجموعه به‌خصوصی از اهداف آموزشی، نوعی آموزش انفرادی باشد. این آموزش می‌تواند به روش‌های متعددی انجام شود که برخی از آن‌ها عبارتند از: یادگیری از راه دور، یادگیری منعطف، یادگیری مبتنی بر منابع یا آموزش مبتنی بر رایانه. تمامی این روش‌ها ویژگی‌های آموزش انفرادی را دربردارند و شما باید درباره‌ی مناسب‌ترین آن‌ها برای فراگیر شرکت‌کننده در دوره‌ی آموزشی تصمیم‌گیری کنید.

آموزش دسته جمعی:

آموزش دسته‌جمعی شیوه‌ای از ارائه‌ی درس مربی محور^۴ است که در آن مربی منبع اصلی اطلاعات به شمار می‌آید. شیوه‌ی معمول ارائه‌ی آموزش دسته جمعی، سخنرانی^۵ است و هرچند ممکن است از طریق تلویزیون مدار بسته و یا دیگر ابزارهای فناورانه عرضه شود، اغلب به صورت زنده برای تعداد زیادی فراگیر ارائه می‌شود. معمولاً در آموزش دسته‌جمعی ارتباط یک طرفه است و فقط مربی صحبت می‌کند. البته بسته به ضرورت و توان مربی دوره، سخنرانی می‌تواند به صورتی جالب‌تر و تعاملی‌تر ارائه شود.

آموزش گروهی:

در آموزش گروهی فراگیران در گروه‌های حدوداً ۳۰ نفره با مربی خود کار می‌کنند. مربی یا آموزگار در این نوع آموزش به عنوان تسهیل‌کننده^۶ یا سازمان دهنده در فرایند آموزش/یادگیری ایفای نقش می‌کند. به طور کلی اهداف دوره‌های آموزشی‌ای که به صورت کار گروهی ارائه می‌شوند، عبارتند از:

- تشویق فراگیران به شرکت در مباحثه با رهبری بحث توسط مربی دوره؛
- مشارکت دادن فراگیر به صورت فعال در فرایند؛
- کمک به یادگیری مهارت‌های تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری و حل مسئله؛
- توسعه مهارت‌های ارتباطی-کلامی فراگیران؛
- افزایش سطح انگیزش در فراگیران؛
- استفاده از کلیه مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و تجربه‌ی گروه؛

1. mass instruction
4. teacher – centred

2. group instruction
5. lecture

3. individualized instruction
6. facilitator

- ایجاد امکان یادگیری فراگیران از یکدیگر؛
- ایجاد فرصت تجربه کردن پویایی گروه توسط افراد؛
- ایجاد امکان کار مستقل از گروه اصلی توسط فراگیران؛
- فرصت دادن به فراگیران برای بیان عقاید و ایده‌هایشان؛
- تشویق فراگیران به پذیرش مسئولیت یادگیری خودشان؛
- ایجاد فرصت برای فراگیر در به‌کارگیری مهارت‌های جدید.

آموزش انفرادی:

آموزش انفرادی طبق تعریف عبارت است از: «برنامه‌ریزی آموزش در راستای انطباق با نیازها و توانایی‌های فراگیران و در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی آنان». آموزش انفرادی روشی است مبتنی بر فراگیر که آموزگار تنها نقش تسهیل‌کننده فرایند را به عهده دارد. در آموزش انفرادی نقش مواد آموزشی و کمک آموزشی بسیار مهم است. فراگیران آموزش‌های مورد نیاز را از مواد دوره فرا می‌گیرند و مربی فرایند یادگیری آنان را مدیریت می‌کند. به هنگام برنامه‌ریزی برای آموزش انفرادی، باید به تفاوت‌های میان فراگیران توجه داشته باشید. برخی از این تفاوت‌ها، عبارتند از:

- نرخ یادگیری و سبک یادگیری؛
- عقاید فردی، اقتصادی - اجتماعی، فرهنگی و قومی؛
- نگرش و طرز تلقی؛
- علایقی که بر سطح یادگیری تأثیر می‌گذارند؛
- سطح بلوغ؛
- توانایی‌های خواندن و نوشتن و محاسباتی؛
- مهارت‌های مربوط به یادآوری، خلاقیت، ذهن و استدلال؛
- انگیزش برای یادگیری؛
- محیط یادگیری؛
- نیازهای ناشی از خود دوره آموزشی؛
- توسعه مهارت‌های روانی- حرکتی.

۲. آماده‌سازی مواد دوره‌ی آموزشی

در آماده‌سازی مواد دوره‌ی آموزشی شما ممکن است به فراخور حال یکی از دو روش زیر یا ترکیب مناسبی از آن‌ها را استفاده کنید:

- آماده‌سازی مواد دوره‌ی آموزشی برای استفاده خودتان؛
- آماده‌سازی مواد برای دوره‌هایی که فرد دیگری تدریس آن را به عهده خواهد داشت.

• آماده‌سازی مواد دوره‌ی آموزشی برای استفاده خودتان

در صورتی که قصد دارید مواد آموزشی مدرس و فراگیر را برای استفاده شخص خودتان آماده کنید، صرف نظر از دلیل شما برای استفاده از این روش، باید از مقصود اصلی و محتوای آنچه که قصد آموزش آن را دارید، درک بسیار خوبی داشته باشید. این بدین معنی است که مستندات برنامه‌ی درسی شما اولین منبع راهنمایی هستند. شما نیاز دارید که بدانید کدام دسته اطلاعات چاپی، سمعی-بصری یا مبتنی بر رایانه می‌تواند به شما در آموزش و به فراگیر در یادگیری کمک کند.

اولین مجموعه از ملاحظات در این زمینه مربوط به این است که قصد انجام چه کاری را دارید:

- انتقال اطلاعات؛
 - ارائه مثال‌ها یا نمودارهایی در رابطه با اطلاعات جدید؛
 - انتقال تجربه دست دوم به فراگیران از طریق کار با مثال‌هایی از کاربرد عملی اطلاعات؛
 - قراردادن فراگیران در موقعیت‌های عملی و درخواست از آنان برای نشان دادن توانایی‌شان در به‌کارگیری اطلاعات جدید.
- جدول ۳-۱ برخی از انواع فعالیت‌هایی که ممکن است شما قصد انجام آن را داشته باشید، در کنار یک روش‌شناسی^۱ ممکن برای آن و انواع موادی که شما می‌توانید استفاده کنید و نیز انواع مواد مرتبط برای استفاده فراگیران را عرضه می‌کند.
- دسته دوم از ملاحظات مربوط به «استفاده از فناوری» است. شما باید در رابطه با موارد زیر تصمیم بگیرید:

- کدام قسمت از محتوا به پشتیبانی مستقیم مواد آموزشی نیاز دارد؟
 - چه بخشی از مواد آموزشی و محتوا به پشتیبانی توسط فناوری نیاز دارد و در این راستا با چه مشکلاتی روبرو خواهید شد؟
 - استفاده از فناوری چه مشکلاتی را برای فراگیران به همراه خواهد داشت؟
 - استفاده از فناوری تا چه میزان احتمال از بین بردن تمرکز فراگیران بر محتوا را دارد؟ به بیان دیگر، فراگیران چه چیزی را به خاطر خواهند سپرد؟ از میان اطلاعات ارائه شده، نحوه‌ی ارائه یا فناوری به‌خصوص مورد استفاده توسط شما، کدامیک را به خاطر خواهند آورد؟
- مجموعه ملاحظات دسته‌ی دوم شامل کارهایی است که ممکن است شما از فراگیران بخواهید با مواد آموزشی انجام دهند. به عنوان مثال، ممکن است شما از فراگیران انتظار داشته باشید که:
- نحوه استفاده از اطلاعات جدید را نمایش دهند.
 - اطلاعات جدید را در بافتار (زمینه^۲) مناسبی، تشریح کنند.
 - راجع به اطلاعات جدید در بافتاری ناآشنا اظهار نظر کنند.
 - از مهارت‌ها و دانششان برای نمایش توانایی خود در تطبیق برای کاربرد اطلاعات جدید در موقعیت‌های «بدیع» استفاده کنند.

جدول ۳-۱: فعالیت‌ها، روش‌ها و مواد آموزشی برای مدرس و فراگیر

نوع فعالیت	روش‌شناسی مناسب	مواد آموزشی مناسب برای مدرس و فراگیر
انتقال اطلاعات	— سخنرانی یا ارائه کلاسی — دفتر تمرین — تمرین تحقیقاتی	صفحات اورهد (م*) جزوه (م) یادداشت‌های اسکلتی (ف*) دفتر تمرین (ف) شرح وظیفه همراه با انتظارات و موعد انجام (ف)
ارائه‌ی مثال‌ها یا نمودارهایی در رابطه با اطلاعات جدید	— مثال‌های حل شده — ارائه‌ی سمعی-بصری — ارائه به کمک ویدئو	برگه‌های مثال یا دفتر تمرین (ف) پوستر (م) اسلاید (م) نوار صوتی (م) جزوه (م) دفتر تمرین (ف)
انتقال تجربه‌ی دست دوم به فراگیران از طریق کار با مثال‌هایی از کاربرد عملی اطلاعات	— جلسات بحث با استاد — گروه کوچک مباحثه — شبیه‌سازی	یادداشت (م) یادداشت‌های خلاصه‌سازی (م) کاربرگ‌ها و یادداشت‌های خلاصه‌سازی (ف) دست‌رسی به شبیه‌سازی به کمک رایانه (ف)
قراردادن فراگیران در موقعیت‌های عملی و درخواست از آنان برای نشان دادن تواناییشان در به‌کارگیری اطلاعات جدید	— کارگاه — شبیه‌سازی یا بازی نقش	جزوه (م) یادداشت (ف) طرح (ف) یادداشت‌های خلاصه‌سازی (ف)

*مواد آموزشی مناسب برای مدرس با حرف «م» و درباره‌ی فراگیر با حرف «ف» مشخص شده است.

با کار روی این ملاحظات، شما مواد پشتیبانی‌ای را که برای فراگیران و نیز خودتان به عنوان مدرس نیاز دارید، مشخص می‌کنید. اکنون در مرحله‌ای هستید که باید درباره‌ی استفاده از منابع موجود و یا تولید مواد آموزشی و کمک آموزشی لازم تصمیم بگیرید. درباره‌ی استفاده از منابع موجود در قسمت‌های بعدی توضیحات لازم ارائه خواهد شد.

گروه سوم از ملاحظات مربوط به «زمان» و «هزینه» است. سه محور اصلی در این گروه قابل طرح است:

- مقدار وقتی که برای آماده کردن مواد دوره‌ی آموزشی در اختیار دارید.
- منابعی که در دسترس شماست.
- هزینه‌های مربوط به آماده‌سازی و تولید این مواد.

دسته‌ی چهارم ملاحظات شامل «حفظ انسجام و یکپارچگی» دوره‌ی آموزشی است. در بسیاری از دوره‌های آموزشی دستاوردهای آموزشی فراگیران در مقابل دستاوردهای دیگر فراگیران در مؤسسه آموزشی یا سایر مؤسسات سنجیده می‌شود. در این صورت، مواد آموزشی باید هماهنگی لازم با دوره‌های آموزشی مشابه را داشته باشد. معمولاً در بسیاری از کشورها سازمان‌های خاصی مسئول نظارت بر این هماهنگی هستند.

آماده‌سازی مواد برای دوره‌هایی که فرد دیگری تدریس آن را به عهده خواهد داشت.

به طور کلی موادی را که برای تدریس فرد دیگری آماده می‌کنید، با عنوان «مواد مستقل از مدرس»^۱

1. teacher – independent materials

می‌شناسیم. چگونگی تولید این مواد به گستره توانایی‌هایی بستگی دارد که از مدرس در کلاس درس و نیز فراگیری که از این مواد برای یادگیری استفاده خواهد کرد، انتظار می‌رود. به عنوان مثال، برخی از این مواد در قالبی شبیه یک فیلم‌نامه طراحی می‌شود که شامل جزئیات کاملی از کلماتی که مدرس خواهد گفت گرفته تا دستورالعمل محل قرارگرفتن وی در مراحل مختلف درس، می‌باشد. در دیگر سوی طیف، مواد با جزئیات بسیار اندک طراحی می‌شود و تنها تعداد کمی از اهداف را فهرست می‌کند، بدون این‌که بحثی از روش‌شناسی ارائه و یا مطالبی که مدرس باید در اختیار فراگیر قرار دهد، به میان آورد. هر یک از این دو حد نهایی مزایا و نقایص خاص خود را دارند و شما به عنوان برنامه‌ریز، قبل از اقدام به آماده‌سازی هرگونه موادی، باید رویکرد خود در طراحی مواد و عناصری را که قصد دارید تا در بسته‌ی نهایی عرضه کنید، مشخص سازید. در جدول ۲-۳ بیانگر مزایا و معایب هر یک از این دو حد نهایی به همراه حد میانه‌ای که آن‌را «میانه راه»^۱ می‌نامیم، است. در راهنمای حاضر، رویکرد میانه‌راه برای طراحی مواد مستقل از مدرس توضیح داده می‌شود. بسته مواد آموزشی‌ای که با رویکرد میانه‌راه به عنوان مواد مستقل از مدرس تولید شده باشد، حداقل باید شامل موارد زیر باشد:

- مستندات درس؛
- یادداشت‌های درس؛
- مواد خواندنی پیشنهادی؛
- برگه‌های وقایع یادگیری^۲ همراه با طرح اصلی درس که شامل فعالیت‌های یادگیری و استراتژی‌های ارائه پیشنهادی می‌باشد.

جدول ۲-۳: مزایا و معایب سه رویکرد ممکن نسبت به طراحی مواد آموزشی مستقل از مدرس

مزایا	معایب	
رویکرد فیلم‌نامه‌ای	انجام در رویکرد / روش‌شناسی آموزشی می‌تواند از کارکنان غیر متخصص استفاده کرد	مدرس نمی‌تواند قابلیت‌های شخصی خود را عرضه کند مدرس هیچگونه مالکیتی نسبت به مواد آموزشی ندارد اضافه کردن مواد جدید به سختی امکان پذیر است ممکن است که انگیزش برای یادگیری کم شود به سازمان از نظر تولید و نگهداری هزینه زیادی را تحمیل می‌کند
رویکرد میانه‌راه	انجام کلی در رویکرد آموزشی مواد را می‌توان به صورت شخصی طراحی کرد در صورت نیاز می‌توان مواد دیگری به مجموعه اضافه کرد انگیزش برای تدریس می‌تواند در حد متوسط تا زیاد باشد انگیزش برای یادگیری می‌تواند در حد متوسط تا زیاد باشد نگهداری آن می‌تواند توسط مدرس انجام شود	ممکن است برای سازمان هزینه زیادی در برداشته باشد برای اجرای آن به مدرس متبحر نیاز است
رویکرد با جزئیات اندک	مدرس می‌تواند مواد را به صورت شخصی طراحی کند و مالکیت آن را در اختیار داشته باشد می‌توان به راحتی مواد دیگری به آن اضافه کرد انگیزش برای تدریس می‌تواند در حد بالایی باشد انگیزش برای یادگیری می‌تواند در حد بالایی باشد	نقصان انجام در رویکرد آموزشی ممکن است بیش از حد شخصی شود برای اجرای آن به مدرس متبحر نیاز است سازمان تقریباً هیچ کنترلی روی مواد ندارد ادامه‌ی این شیوه ممکن است برای سازمان هزینه زیادی در بر داشته باشد

مستندات درس:

این دسته از مواد باید شامل اطلاعاتی راجع به درس مانند دلیل منطقی، اهداف کلی و جزئی و سیاهه‌ای از عناوین مختلفی که از فراگیر انتظار می‌رود تا به عنوان بخشی از دوره بیاموزد، باشد. این قبیل اطلاعات به مدرس کمک می‌کند تا بتواند بهترین شیوه‌ی ارائه مواد به فراگیران را درک کند.

یادداشت‌های درس:

یادداشت‌های درس می‌تواند در قالب مواد تکمیلی برای متون اصلی به فراگیر ارائه شود یا می‌تواند موادی باشد که به جای متن درسی به کار گرفته می‌شود.

خواندنی‌های پیشنهادی، برگه‌های وقایع یادگیری و طرح درس اصلی:

این گروه از مواد معمولاً به همراه یک راهنما یا دفتر تمرین^۱ ارائه می‌شوند. خواندنی‌ها می‌تواند شامل موادی باشد که به صورت گسترده‌تری نسبت به یادداشت‌های درس، چشم‌انداز وسیع‌تری را همراه با زمینه لازم برای درس و نیز اطلاعات اضافی برای عرضه در کنار سایر مواد در طول دوره در اختیار مدرس قرار می‌دهد. برگه‌های وقایع یادگیری در میان مواد مستقل از مدرس، برای مفید واقع شدن، باید به گونه‌ای تنظیم شوند که مدرس وظیفه داشته باشد که بخشی از آن‌ها آن‌ها را به عنوان یک طرح درس توسعه دهد تا بتواند هر واقعه مربوط به برگه‌ها را تبدیل به یک تجربه آموزشی مفید و قابل اجرا نماید.

مهم‌ترین مسئله در آماده‌سازی مواد مستقل از مدرس به شیوه «میان‌راه» عرضه‌ی اطلاعات به حدکافی برای ارائه‌ی مواد توسط مدرس به گونه‌ای است که خلاقیت مورد نیاز برای عرضه اثربخش این مواد را خفه نکند. یکی از راه‌هایی که می‌توانید به کمک آن از این مشکل پرهیز کنید، استفاده از یک «برگه وقایع یادگیری» در کنار یک «طرح اساسی درس»^۲ است. در این روش، شما باید برگه وقایع یادگیری را از طریق فهرست کردن تمامی وقایع کلی که از یک یا تعدادی از استراتژی‌های ارائه استفاده می‌کنند و در یک چهارچوب زمانی آماده کنید. این وقایع با استفاده از اهداف مربوط به هر بخش خاص از درس تعیین می‌شود. در عین حال، شما باید یک طرح درس آماده کنید تا مدرس، با توجه به استراتژی ارائه مورد نظر شما، آنچه را که فکر می‌کند واقعه یادگیری مورد نظر را قابل اجرا و مفید می‌سازد، در آن بگنجانند. شکل ۳-۸ نشانگر مثالی از برگه‌ی واقعه یادگیری است. در این مثال، فراگیران مددکاران اجتماعی‌ای هستند که برای ارائه‌ی شهادت در دادگاه آماده می‌شوند.

طرح درسی که در شکل ۳-۹ نشان داده شده است، مثالی از طرح درسی است که مدرس می‌تواند بر مبنای برگه‌ی واقعه یادگیری آماده کند. در این مثال خاص، مدرس هر یک از مباحثات گروهی مورد اشاره در برگه‌ی واقعه یادگیری را به تعدادی وقایع خردتر متناسب با سبک فردی خود می‌شکند. علاوه بر این روش، شما نیز به عنوان کارگروه برنامه‌ریزی می‌توانید برای هر برگه‌ی واقعه یادگیری طرحی اساسی بنویسید. بهتر است این طرح شامل یک بخش مقدمه و نتیجه و نیز عنوان باشد تا مشخص شود که چه بخشی از درس باید توسعه داده شود. برای هر عنوان بیان شده در پروفایل باید یک برگه‌ی واقعه یادگیری آماده شود.

فعالیت ۱: آماده‌سازی ارائه‌ی شفاهی

مقصود:

این فعالیت روی بحث پیرامون فنون مورد استفاده در بازپرسی، تمرکز دارد.

هدف:

در پایان این فعالیت، فراگیران قادر خواهند بود تا آنچه را که از آن‌ها در طول بازپرسی و چگونگی آماده شدن برای بازپرسی و جلسات بحث در دادگاه انتظار می‌رود، تشریح کنند.

زمان:

یک و نیم ساعت (۸/۳۰ - ۱۰)

فرایند:

در این قسمت مدرس:

- جریان دادرسی مناسب را مورد بحث قرار می‌دهد.
- مباحثه میان فراگیران را پیرامون نحوه‌ی ارائه‌ی شهادت و انواع شهادت‌هایی که در یک جریان دادرسی مناسب هستند، را هدایت می‌کند.
- مباحثه میان فراگیران را پیرامون بازپرسی هدایت می‌کند.
- با استفاده از روش بازی نقش فنون بازپرسی را هدایت می‌کند.

مواد:

- پروژکتور اورهد.
- رهنمودهای پاسخگویی به بازپرسی.

شکل ۳-۸: مثالی از برگه‌ی واقعه یادگیری

فعالیت ۱: آماده‌سازی یک ارائه شفاهی

هدف:

با تکمیل این فعالیت، فراگیران قادر خواهند بود که آنچه را که از آن‌ها در طول جریان بازجویی انتظار می‌رود و چگونگی آماده شدن برای بازپرسی را تشریح کنند.

زمان:

یک و نیم ساعت (۵/۸ - ۱۰)

زمان	موضوع	منابع
۵ دقیقه	• مقدمه • به سؤالات فراگیران در رابطه با درس قبلی پاسخ دهید. • به درس قبلی اشاره کنید و مطالب آن را به یک ارائه شفاهی ارتباط دهید.	
۳۰ دقیقه	ارائه شهادت: • فراگیران را به گروه‌های کوچک (حدوداً شش نفره) تقسیم کنید و از آنان بخواهید که پنج چیزی را که یک مددکار اجتماعی هنگام ارائه شهادت باید در نظر گیرد، مشخص کنند. • از گروه‌ها بخواهید که نتیجه کار خود را به گروه اصلی گزارش دهند. • پاسخ‌ها را همراه با شرکت‌کنندگان مرور کنید.	نمودار یا تابلوی سفید یادداشت‌های راهنما

	نمودار یا تابلوی سفید یادداشت‌های راهنما برگه‌های جزوه	بازپرسی: • طرحی کلی از مقصود از بازپرسی ارائه کنید. • طرحی کلی از انواع سؤالاتی که در جریان بازپرسی مطرح می‌شوند، ارائه کنید. • طرحی کلی از شیوه‌های بازپرسی و مزایا و معایب هر یک از این شیوه‌ها ارائه کنید. • خطاهای معمول در جریان بازپرسی را مرور کنید. • «رهنمودهای پاسخگویی به بازپرسی» را توزیع کنید و از فراگیران بخواهید تا این رهنمودها را در دفتر تمرین خود قرار دهند. • بازی نقش بازپرسی: مدرس / فراگیر از «برگه‌ی سؤالات بازپرسی» استفاده می‌کنند	۴۵ دقیقه	
		جمع‌بندی: • به سؤالات فراگیران در رابطه با درس اخیر پاسخ دهید. • با ارائه‌ی مقدماتی از درس آینده، ذهن فراگیران را برای مطالب بعدی آماده کنید.	۱۰ دقیقه	

شکل ۳-۹: مثالی از طرح درس مبتنی بر برگه‌ی واقعی یادگیری شکل ۳-۸

۳-۶: طراحی مواد ارزشیابی^۱ دوره آموزشی

اهداف:

- تعیین میزان دستیابی به اهداف آموزشی.
- سنجش نظر فراگیران نسبت به دوره آموزشی.
- تعیین روش‌های بهبود دوره آموزشی.
- بررسی میزان موفقیت فراگیران در به‌کارگیری آموزش‌های کسب‌شده در انجام وظایف سازمانی.
- بررسی اثربخشی آموزش به معنی میزان کمک آموزش به سازمان در دستیابی به اهداف خود.

اهمیت و مزایا:

شاید مهم‌ترین جنبه ارزشیابی در این نکته نهفته باشد که آمادگی برای آن نیازمند نگرستن دقیق به اهداف در مرحله برنامه‌ریزی آموزشی است. برای طراحی و توسعه یک ابراز ارزشیابی اثربخش، ضروری است که یک هدف به اجزایش شکسته شود تا دقیقاً مشخص شود که چه چیزی باید انجام پذیرد. اگر برنامه‌ی تعیین میزان دستیابی به هدف دقیقاً اجرا شود، اهداف تصنعی و غیر قابل عینیت بخشیدن از قبیل: «حمایت و تشویق آزادی تفکر» به راحتی رنگ می‌بازند.

از دیگر مزایای ارزشیابی این است که در اندازه‌گیری میزان رشد شرکت‌کنندگان به عنوان راهنمایی برای تجارب آموزشی آینده بسیار مؤثر خواهد بود. در صورتی که نتایج ارزشیابی بیانگر سرعت و کیفیت بالا در دستیابی به اهداف آموزشی باشد، زمان مطرح کردن مفاهیم پیچیده‌تر برای شرکت‌کنندگان فرارسیده است. اگر قسمتی از دوره‌ی آموزشی به نتیجه نامشخص یا نامطلوبی منجر شده باشد، محتوای آن قسمت باید به نحو مناسبی تغییر یابد. ارزشیابی همچنین به عنوان راهنمایی برای انتخاب شیوه‌های ارائه مطالب و فرصتی برای پاسخگویی به ابهامات و مسائل به کار می‌آید. هیچ دوره آموزشی‌ای تا زمانی که مورد ارزشیابی قرار نگرفته باشد، کامل نشده است. نتایج ارزشیابی باید به برگزارکنندگان دوره‌ی آموزشی گزارش شود و اسناد آن برای گروه‌های برنامه‌ریزی بعدی موجود باشد.

شرح:

منظور از ارزشیابی، مشخص کردن میزان دستیابی به اهداف برنامه آموزشی است. مبنای هر ارزشیابی‌ای بیان واضح اهداف است. ارزشیابی عبارت است از فرایند اندازه‌گیری میزان نیکویی دستیابی به اهداف برحسب رشد و پیشرفت شرکت‌کنندگان در دوره‌ی آموزشی و ملاک و معیار آن نیز کارایی شرکت‌کنندگان است. ارزشیابی به شما، به عنوان کارگروه برنامه‌ریزی، در ابعاد زیر کمک می‌کند:

- تعیین میزان اثربخشی در برآورده شدن اهداف دوره؛
- تعیین تغییراتی که از طریق حذف یا کوتاه کردن بعضی از مطالب یا گسترش دادن برخی دیگر از مطالب، باید در محتوای دوره‌ی آموزشی اعمال شود؛

- تعیین نیاز احتمالی به طراحی دوره‌های تکمیلی؛
- استفاده از داده‌های جمع‌آوری‌شده به عنوان مبنایی برای فعالیت‌های پیگیری؛
- ارزیابی میزان رضایت شرکت‌کنندگان از تسهیلات، تدارکات و...؛
- ارزیابی میزان پذیرش مربیان و یا اساتید دوره از طرف شرکت‌کنندگان؛
- ارزیابی روش‌شناسی مورد استفاده؛
- تعیین سایر نیازهای آموزشی احتمالی شرکت‌کنندگان؛
- تعیین این‌که آیا سطح اطلاعات ارائه شده و محتوای دوره در حد مناسب بوده است یا خیر؛
- تعیین این‌که آیا زمان اختصاص داده شده به کل برنامه و زیربرنامه‌ها کافی بوده است یا خیر؛
- تعیین میزان اثربخشی و کافی بودن تجهیزات سمعی-بصری.

• ارزشیابی غلط

قبل از ارائه‌ی هرگونه توضیحی پیرامون ارزشیابی، شناخت دقیقی از خطاهای مرسوم در ارزشیابی ضروری است. یکی از انواع ارزشیابی‌های غلط، مبتنی بر واکنش شرکت‌کنندگان نسبت به بخش‌های مختلف برنامه است. یکی از سؤالات آشنای این نوع ارزشیابی‌ها این عبارت است: «سخنرانی ارائه شده در دوره راجع به موضوع... عالی □ خوب □ قابل قبول □ ضعیف □ بود». هیچ یک از پاسخ‌دهندگان در شرایطی که به دلیل بروز نقص فنی در وسایل سمعی-بصری و یا سایر تجهیزات، جلسه آزاردهنده‌ای را تجربه کرده باشند، سخنرانی را عالی نخواهند دانست. در پاسخ به این قبیل سؤالات هیچ نوع شواهدی از میزان یادگیری فرد کسب نمی‌شود. بنابراین، به طور خلاصه می‌توان گفت که اولین نوع از ارزشیابی غلط شامل ارزیابی عقاید و یا احساسات بیان شده توسط شرکت‌کنندگان می‌شود، مانند آنچه که در جملاتی از این قبیل منعکس شده است: «همه افراد معتقد بودند که شرکت در این دوره تجربه جالبی بوده است» یا «آنها از زمان طولانی نمایش فیلم خسته شده بودند».

در برخی دیگر از موارد، جمعیت شرکت‌کنندگان، صرف نظر از میزان کسب دانش و مهارت توسط افراد، معیار تعیین ارزش دوره قلمداد می‌شود. علاوه بر این، گاهی اوقات میزان روان و بی‌دردسر برگزار شدن دوره ملاکی برای ارزشیابی آن انتخاب می‌شود:

«همه‌ی برنامه‌ها مثل ساعت و بدون کوچک‌ترین خلل و وقفه‌ای انجام شد». هر چند چنین عاملی می‌تواند یکی از معیارهای ارزشیابی کلی دوره باشد، ولی به هیچ وجه محتوای دوره را ارزشیابی نمی‌کند. علاوه بر معتبر شمردن چنین اشتباهاتی، دیگر خطای عمده برنامه‌ریزان در این فرض نهفته است که ارزشیابی تنها در پایان دوره‌ی آموزشی انجام می‌پذیرد، در صورتی که ارزشیابی، همچون دیگر جنبه‌ها، باید در برنامه‌ریزی دوره‌ی آموزشی لحاظ شود.

• شیوه‌های ارزشیابی

شیوه‌های ارزشیابی بسیار متفاوتند، برخی از عمده‌ترین آنها در ذیل آمده است:

- استفاده از یک ابزار ساده و مختصر حاوی تعدادی پرسش که در قالب یکی از دو روش زیر ارائه می‌شوند:
 - الف - مجموعه‌ای از صفات که درجات متفاوت ارزشیابی را بیان می‌کنند. شرکت‌کننده صفتی را که به بهترین وجه بیانگر ارزیابی او باشد، انتخاب می‌کند.
 - ب - جمله‌ای که همراه با یک طیف عرضه می‌شود. فراگیر شرکت‌کننده در دوره نقطه‌ای از طیف را تعیین می‌کند که نزدیک‌ترین نقطه به ارزشیابی او باشد.
- مثال: «در دوره‌ی آموزشی کیفیت استفاده از تجهیزات سمعی-بصری تا چه حد رضایت بخش بود؟
- خیلی زیاد □ زیاد □ متوسط □ کم □ خیلی کم □
- ارزشیابی پس از هر جلسه یا قسمتی از محتوای آموزشی.
 - ارزشیابی‌های دوره‌ای انجام شده در میان گروه شرکت‌کنندگان.
 - ارزشیابی از طریق انتخاب تصادفی تعدادی از شرکت‌کنندگان و مصاحبه با این افراد در حضور سایر فراگیران درباره‌ی ارزشیابی آن‌ها از آن‌ها از دوره.
 - استفاده از کارت‌های سفید در قطع ۲۰×۱۳ سانتی‌متر: یک علامت مثبت (+) روی یک طرف کارت و یک علامت (-) روی طرف دیگر کارت قرار داده می‌شود، سپس از هر یک از فراگیران خواسته می‌شود تا درباره‌ی نکات مثبت و منفی دوره‌ی آموزشی نظرهای خود را روی وجه مربوطه از کارت بنویسند.
 - ارزشیابی پیگیری^۱ به هنگام مراجعت شرکت‌کنندگان به محل کار خود.
 - گزارش‌های دریافت‌شده از مدیران و سرپرستان افراد شرکت‌کننده در دوره.
 - یادداشت‌ها و نامه‌هایی که شرکت‌کنندگان برای مسئول اجرایی دوره و یا کارگروه برنامه‌ریزی ارسال می‌کنند.
 - استفاده از پیش - آزمون^۲ و پس - آزمون^۳ در رابطه با دانش و مهارت‌های فراگیران.
 - استفاده از فرم با سؤالات باز: این فرم می‌تواند بسیار ساده و تنها شامل یک سؤال درباره‌ی نظر فراگیران راجع به دوره باشد. این فرم می‌تواند برای هدایت بیشتر ذهن شرکت‌کنندگان شامل عنوان موضوعات باشد.
 - استفاده از چند دستگاه ضبط‌صوت در زمان برگزاری دوره‌ی آموزشی به نحوی که شرکت‌کنندگان بتوانند به راحتی ارزشیابی خود را در هر مرحله‌ای که لازم تشخیص می‌دهند، روی نوار ضبط کنند.
 - جمع‌آوری نظرهای فراگیران به صورت رسمی و غیررسمی و در زمان‌های متفاوت مثلاً در مباحثات بین گروهی در طول دوره‌ی آموزشی یا صحبت‌های بین جلسات و یا هنگام استراحت و صرف غذا به کمک افراد داوطلب از میان خود گروه شرکت‌کنندگان.
 - استفاده از داده‌های حاصل از تعامل معمولی اعضای گروه برنامه‌ریزی، مدرسان و مسئول اجرایی دوره با شرکت‌کنندگان در طول دوره.

• ارسال پرسش‌نامه ارزشیابی مدتی (مثلاً چند هفته) پس از اتمام دوره برای شرکت‌کنندگان. شما به عنوان اعضای کارگروه برنامه‌ریزی باید درباره‌ی روش (یا ترکیبی از روش‌های) ارزشیابی که در بالا به آن‌ها اشاره شد، برای دوره‌ی آموزشی مورد نظر توافق کنید. تعیین شیوه ارزشیابی دوره آموزشی، همانطور که در صفحه ۴ از نمودار فرایند برگزاری دوره‌ی آموزشی نمایش داده شده است، پس از طراحی اولیه مواد درسی و قبل از تهیه مواد آموزشی و کمک آموزشی انجام می‌شود. سه نمونه از فرم‌های ارزشیابی دوره در پیوست الف ارائه شده‌اند، که عبارتند از:

- فرم ارزیابی یک روز از دوره‌ی آموزشی (۶/ف.آ)
 - فرم ارزشیابی نهایی دوره‌ی آموزشی توسط شرکت‌کنندگان (۷/ف.آ)
 - فرم ارزیابی مربی دوره‌ی آموزشی توسط شرکت‌کنندگان (۸/ف.آ)
- یکی از مسائلی که معمولاً برای برنامه‌ریزان دوره‌های آموزشی مطرح است، پیش‌بینی ابزارها و روش‌هایی برای افزایش احتمال تأثیر آموزش‌های ارائه شده بر روی رفتار فراگیر پس از اتمام دوره‌ی آموزشی است. در این زمینه ابزارها و فنون متعددی توسعه یافته‌اند، از جمله:

- ارسال گزارشی از دوره‌ی آموزشی برای شرکت‌کنندگان و یا سازمان‌های متبوع آنان.
- ارسال نسخه‌ای از یک گزارش و یا ارائه کلاسی گروهی و یا فردی برگزیده از میان کارهای کلاسی ارائه شده برای شرکت‌کنندگان و یا سازمان‌های مربوطه.
- ارائه کتاب‌شناسی کوتاه و مرتبط از کتاب‌ها و مقالات در دسترس و مناسب به شرکت‌کنندگان.
- تشویق و هدایت سرپرستان و مدیران افراد شرکت‌کننده در دوره به تبادل نظر با این افراد درباره‌ی تجارب کسب شده در طول دوره و شیوه‌های استفاده از این تجارب.
- تشویق شرکت‌کنندگان به تهیه گزارشی از دوره‌ی آموزشی در هنگام مراجعت به محل کار خود.
- طراحی وسیله‌ای شبیه اسباب‌بازی مخصوص دوره (از قبیل خط‌کش، سررسید و...) که با استفاده از آن شرکت‌کنندگان خلاصه‌ای از قواعد اصلی‌ای را که آموخته‌اند به طور مداوم پیش چشم داشته باشند.
- تهیه خلاصه‌ای از نکات اصلی دوره، توصیه‌های شرکت‌کنندگان و دیگر اطلاعات مفید برای سازمان برگزارکننده دوره.
- ارسال یک پرسش‌نامه برای شرکت‌کنندگان، چند هفته پس از اتمام دوره آموزشی، برای تعیین میزان تأثیر دوره بر رفتار کاری آن‌ها.
- ترتیب دادن یک برنامه یادآوری - اغلب یک روزه - برای شرکت‌کنندگان، مدتی پس از دوره آموزشی.
- برگزاری جلسه‌ی جمع‌بندی (یا فارغ التحصیلی) قبل از این که شرکت‌کنندگان دوره را ترک کنند.

- ارسال مقالات و مطالب آموزشی، از قبیل نوارهای آموزشی، در رابطه با موضوع دوره به صورت ماهیانه برای شرکت‌کنندگان.
 - طراحی دفترچه یادداشتی مخصوص دوره برای شرکت‌کنندگان.
 - برگزارکردن یک «دور سخنی»^۱ با استفاده از تلفن یا خدمات شبکه وب جهانی به مدت چند ساعت برای بحث و تبادل نظر با شرکت‌کنندگان.
- در راستای بهره‌گیری از این ابزارها و فنون افزایش اثربخشی دوره آموزشی، در فرایند طراحی شده مراحل لازم برای انتشار نتایج دوره‌ی آموزشی و تدوین گزارش برگزاری دوره و نیز ارسال مستندات حاصل برای فراگیران، مدرسین، سازمان برگزارکننده دوره و سازمان متبوع فراگیران شرکت‌کننده پیش‌بینی شده است.

فصل چهارم

راهنمای اجرای دوره‌ی آموزشی کوتاه مدت

۴-۱: مقدمه:

برگزاری یک دوره‌ی آموزشی دارای دو جنبه «علمی» و «هنری» به صورت توأمان است. آنچه که در بخش‌های مختلف فرایند طراحی شده و نیز در راهنمای مربوط به برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌ی آموزشی به آن پرداخته می‌شود مربوط به بخش علمی برگزاری یک دوره‌ی آموزشی است و جنبه‌های هنری آن تنها با تمرین در صحنه واقعی و عملی اجرای دوره کسب می‌شود. آنچه که مسلم است مجموعه مهارت‌هایی که یک مسئول اجرایی باید در جریان اجرای واقعی دوره‌ی آموزشی به کاربندد، بسیار متنوع است، و راهنمای حاضر تنها گوشه‌ای از آن‌ها را شامل می‌شود. در هر صورت راهنمای اجرای دوره‌ی آموزشی کوتاه‌مدت که پیش رو دارید، به صورت مختصر و در حد یادآوری نکاتی را که یک مسئول اجرایی باید در هنگام اجرای دوره‌ی آموزشی مد نظر قرار دهد، ارائه می‌کند.

۴-۱: فهرست وظایف مسئول اجرایی

مسئول اجرایی به عنوان یکی از اعضای کارگروه برنامه‌ریزی در کلیه مراحل برنامه‌ریزی دوره‌ی آموزشی شرکت دارد و در عین حال مسئولیت تمام مراحل اجرایی را تا پایان دوره‌ی آموزشی به عهده دارد. موارد زیر وظایف مسئول اجرایی را در مراحل مختلف ارائه می‌کند:

الف) روابط با کارگروه برنامه‌ریزی

۱. همکاری با کارگروه برنامه‌ریزی به عنوان دبیر گروه؛
 - ۱.۱. برنامه‌ریزی برگزاری جلسات،
 - ۱.۲. شرکت در تمام جلسات،
 - ۱.۳. تنظیم و توزیع صورتجلسات،
 - ۱.۴. آماده‌سازی گزارش‌های پیشرفت کار در صورت لزوم،
 - ۱.۵. همکاری به عنوان رابط میان سازمان حمایت‌کننده و کارگروه برنامه‌ریزی،
۲. مشارکت در مباحثات میان اعضای کارگروه برنامه‌ریزی، به‌خصوص در ارتباط با امکان‌پذیری و عملی بودن ایده‌های طرح شده؛
۳. استفاده از اهداف مورد توافق به عنوان محکی برای سنجش میزان مناسب بودن جنبه‌های مختلف برنامه؛
۴. اجرای تصمیم‌های کارگروه برنامه‌ریزی؛
 - ۴.۱. مرور و بازبینی تخمین بودجه و تأمین بودجه لازم،

۴. ۲. تأمین نیروی انسانی لازم،
۴. ۳. تقسیم کار میان افراد انتخاب شده برای اجرای دوره آموزشی،
۴. ۴. نظارت بر مراحل مختلف ارزشیابی، ارائه نتایج و گزارش نهایی به سازمان حمایت‌کننده،
۴. ۵. نظارت بر تأمین تدارکات.

ب) مدیریت

۱. تجهیز دفتری برای انجام؛
 ۱. ۱. ارتباطات و مکاتبات،
 ۱. ۲. ثبت نام اولیه،
 ۱. ۳. دریافت پول،
 ۱. ۴. پرداخت صورتحساب‌ها و حقوق افراد،
 ۱. ۵. آماده سازی مواد،
۲. طراحی یک برنامه اطلاع‌رسانی؛
 ۲. ۱. برقراری ارتباط با مجلات و دیگر رسانه‌ها،
 ۲. ۲. انتخاب طراحان و هنرمندان و عقد قرارداد با آن‌ها،
 ۲. ۳. تأمین تجهیزات تایپ و تکثیر،
 ۲. ۴. نظارت بر جزئیات کار با توجه ویژه نسبت به دقت در تکثیر مواد و رعایت زمان‌بندی برنامه‌ها،
 ۲. ۵. کنترل دقیق کار افراد اجرایی به خصوص در:
 - مناسب بودن آرایش و چیدمان محل برگزاری دوره
 - هزینه‌ها و قراردادهای
 - تنظیم و رعایت موعد انجام فعالیت‌ها.

ج) اجرای دوره آموزشی

۱. اتخاذ تمام تصمیم‌های نهایی در مواردی که میان اعضای گروه اجرایی یا بین این افراد و کارکنان محل برگزاری دوره، اختلاف نظر پیش می‌آید و یا در شرایطی که نیاز به تغییر در برنامه دوره‌ی آموزشی یا تدارکات اجرایی آن باشد.
۲. کنترل و نظارت کلیه رویه‌های مربوط به؛
 ۲. ۱. خوشامدگویی، استراحت و اطلاعات عرضه شده به شرکت‌کنندگان،
 ۲. ۲. جلسه توجیهی شرکت‌کنندگان،
 ۲. ۳. ارزشیابی،
 ۲. ۴. جمع‌آوری مواد برای انتشار نتایج،
۳. برنامه‌ریزی برای جلسات منظم کارگروه برنامه‌ریزی و ارائه‌ی نتایج ارزشیابی‌ها برای اطلاع اعضای گروه.

د) پیگیری

۱. نگارش نامه‌های تشکر و قدردانی؛
۲. کسب اطمینان از این‌که کلیه افراد گروه اجرایی فعالیت‌های پیگیری خود را انجام داده باشند؛
۳. نظارت بر فرایند انتشار مواد و سایر اطلاعات حاصل از برگزاری دوره آموزشی؛
۴. نظارت بر تمام مراحل تصفیه حساب قراردادهای مربوط به دوره آموزشی؛
۵. آماده‌سازی گزارش نهایی شامل گزارش مالی و گزارش اجرایی برای کارگروه برنامه‌ریزی و نیز سازمان حمایت‌کننده.

۴-۲: دفترچه‌ی یادداشت مسئول اجرایی

مسئول اجرایی باید به طور دائم اطلاعات زیر را در دسترس داشته باشد. این اطلاعات ترجیحاً می‌تواند در قالب دفترچه یادداشتی با صفحات کلاسوری تنظیم شود.

- فعالیت: عنوان، تاریخ‌های مربوطه، محل انجام.
- کارگروه برنامه‌ریزی: اسامی، عنوان‌ها، نشانی محل کار، شماره تلفن.
- * برای تغییرات احتمالی در نشانی یا تلفن جای خالی در نظر بگیرید.
- نماینده سازمان حمایت‌کننده: مانند مورد بالا.
- هزینه ثبت‌نام یا جدول نرخ‌ها.
- اهداف: مجموعه اهداف دوره‌ی آموزشی دقیقاً به شکلی که توسط کارگروه برنامه‌ریزی تدوین شده است.
- برنامه دوره: خلاصه برنامه به اضافه کلیه جلسات (هریک در صفحه‌ای جداگانه با شماره جلسه) به همراه:
 - تاریخ و زمان (شروع و خاتمه)،
 - هدف،
 - فعالیت آموزشی و روش آن،
 - مدرس،
 - محل اجرا.
- دیگر فعالیت‌ها: سایر فعالیت‌ها از قبیل جلسه توجیهی، نمایشگاه‌ها، بازدیدها، نمایش فیلم‌های هم‌زمان و غیره همراه با جزئیات.

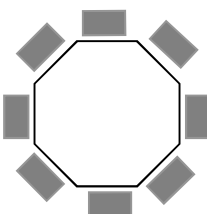
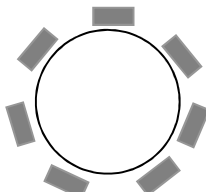
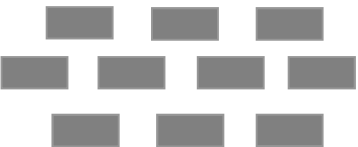
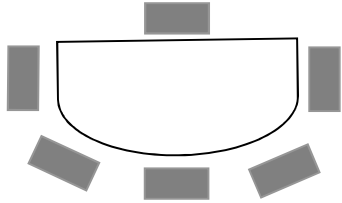
• کارکنان شامل:

- کارکنان پشتیبانی: نام، عنوان، نشانی و شماره تلفن محل کار.
- کارکنان اجرایی: شماره جلسه، نقش، نام، عنوان، نشانی و شماره تلفن محل کار، نشانی و شماره تلفن منزل.
- اطلاعیه‌ها: تاریخ سررسیدها، اسامی، نشانی‌ها و شماره تلفن‌های مربوط به طراحان، ماشین‌نویس‌ها و افراد انتشاراتی.

- **تسهیلات:** نام، نشانی و شماره‌تلفن هر یک از تسهیلات (هتل، رستوران، کتابخانه، مراکز تفریحی و...) با نام و عنوان مدیر مسئول آن.
 - **بانک:** نام، نشانی و شماره حساب.
 - **مدیر مالی سازمان حمایت کننده:** نام، عنوان، نشانی و شماره تلفن محل کار.
- * برای کلیه مواردی که احتمال تغییر نشانی یا شماره تلفن آن‌ها وجود داشته باشد، جای خالی کافی در نظر بگیرید.

تدارکات

در نمودار فرایند برگزاری دوره آموزشی، فعالیت برآورد و اعلان تدارکات لازم به مسئول اجرایی پیش‌بینی شده است. برآورد تدارکات در قالب فرم ۱۳/ف.آ و توسط کارگروه برنامه‌ریزی انجام می‌شود. کارگروه برنامه‌ریزی با استفاده از این فرم نیازمندی‌های تسهیلات (و یا نیازمندی‌های مرتبط با فضا)، تجهیزات سمعی-بصری و سایر تجهیزات و نیز لوازم التحریر را مشخص می‌کند که مسئول اجرایی و سایر دست‌اندرکاران اجرای دوره‌ی آموزشی می‌توانند از همین فرم در مراحل برگزاری جلسات آموزشی استفاده کنند. در بند ۳ از قسمت «ب» این فرم (۱۳/ف.آ) نحوه چیدن میز و صندلی در کلاس و در محل پذیرایی مشخص می‌شود و در بند ۴ شکلی که معرف نحوه چیدن میز و صندلی‌ها باشد، نمایش داده می‌شود^۱. اشکال مربوط به چهار حالت ذکر شده در فرم تدارکات دوره‌ی آموزشی در زیر نمایش داده شده است.

شش ضلعی (hexagon) مدرس 	میز گرد (round table) مدرس 
ردیفی جدا از هم (rows of open tables) مدرس 	نیم دایره (semicircle) مدرس 

شکل ۴-۱: چهار حالت از حالات مختلف چیدن میز و صندلی

۱. برای آشنایی با برخی از انواع حالات چیدن میز و صندلی در کلاس درس به صفحات ۱۰۲ تا ۱۱۷ از کتاب The meeting Planner نوشته لسلی ای. دیس (This 1972, 102-117) مراجعه بفرمایید.

برخی از نکاتی که باید در هنگام آرایش دادن کلاس درس به خاطر داشته باشید عبارتند از:

- حداقل فاصله بین میزها و دیوارهای جانبی اتاق باید ۱ متر باشد.
- حداقل فاصله میان میزها و دو انتهای اتاق باید ۱/۵ متر باشد. در صورت امکان این فاصله برای طرفی که مدرس قرارداد ۳ متر در نظر گرفته شود.
- در صورتی که قرار باشد که شرکت‌کنندگان در دو طرف یک میز مستطیلی بنشینند، پهنای میز حداقل باید ۸۰ سانت باشد. در صورتی که پهنای میز از این اندازه کمتر باشد، پس از قرارداد دفتر و کتاب‌ها و لوازم التحریر و احتمالاً بطری و لیوان‌های آب جای کافی برای نوشتن باقی نمی‌ماند و شرکت‌کنندگان دچار مشکل خواهند شد.
- در هر طرف میزی با طول ۱/۵ متر دو نفر می‌توانند، بنشینند، برای میز ۲ متری ۳ نفر و برای میز ۲/۵ متری ۴ نفر.
- در حالت معمول به صورت کلاس‌های درسی که شرکت‌کنندگان تنها در یک طرف میز می‌نشینند، میز مستطیلی با پهنای ۴۵ سانتی‌متر بهترین انتخاب است.
- در حالت معمول به صورت کلاس‌های درسی، باید حداقل فاصله‌ای برابر ۹۰ سانتی‌متر میان ردیف‌ها در نظر گرفته شود.
- در صورتی که در بین ساعات درس استراحت‌های کوتاه‌مدت برای نوشیدن چای و شیرینی وجود دارد، یک فضای جداگانه کافی باید در نظر گرفته شود.
- اگر از میزهای گرد استفاده می‌شود، معمولاً به صورت ردیفی چیده نمی‌شوند، بلکه بهتر است که آن‌ها را به شکل پراکنده بچینید. بین میزها باید حداقل ۱/۵ متر فاصله در نظر گرفته شود.
- میز گرد با قطر ۱ متر و ۲۰ سانتی‌متر برای استفاده ۶ نفر مناسب است، میز ۱/۵ متری برای ۸ نفر و میز ۲ متری برای ۱۰ نفر در نظر گرفته می‌شود.
- حداقل ارتفاع صندلی‌ها از سطح زمین باید ۷۵ سانتی‌متر باشد. مناسب‌ترین اندازه برای صندلی ۹۰ سانتی‌متر است.
- در صورتی که لازم باشد تا افراد به صورت پشت به پشت بنشینند، حداقل فاصله میان میزها باید ۱/۵ متر باشد.

عمده‌ی سازمان‌ها امکانات و تسهیلات اختصاصی برای برگزاری دوره‌های آموزشی در اختیار ندارند. از این‌رو بیشتر دوره‌های آموزشی با استفاده از امکانات و تسهیلات سایر سازمان‌ها و یا دانشگاه‌ها در قالب قراردادهای جانبی برگزار می‌شوند. شما به عنوان مسئول اجرایی دوره صرف نظر از این‌که فضاها و تجهیزات لازم متعلق به سازمان متبوعتان باشد یا نباشد، باید از مناسب بودن آن‌ها برای دوره‌ی مورد نظر مطمئن شد. برخی از مواردی که باید بررسی شود، عبارتند از:

• موقعیت:

- آیا محل برگزاری دوره از محل سکونت شرکت‌کنندگان یا مبادی ورودی آن‌ها به شهر به راحتی قابل دسترسی است؟

- آیا زمان‌های رفت و آمد شرکت‌کنندگان با ساعات پرتراфик شهر تلاقی دارد؟
- آیا محل برگزاری دوره داخل طرح ترافیک یا سایر مناطق ترافیکی ویژه (مانند شهرک‌های سازمانی) قرار دارد؟

- در هر یک از موارد بالا چه تدابیر ویژه‌ای باید اندیشیده شود؟

• پارکینگ:

- آیا فضای کافی و با ایمنی مناسب برای پارکینگ در نظر گرفته شده است؟
- ساختمان:
- آیا فضاهای داخلی ساختمان برای برگزاری بخش‌های مختلف دوره مناسب است؟
- آیا نظافت و نظم و ترتیب در ساختمان رعایت شده است؟
- آیا کارکنان ساختمان به تعداد کافی و دارای شایستگی‌های لازم هستند؟

• حمل و نقل:

- آیا افراد می‌توانند به راحتی به محل برگزاری دوره، رفت و آمد کنند؟

• کمک‌های پزشکی:

- آیا امکانات کافی برای کمک‌های اولیه به افراد بیمار یا مصدوم در نظر گرفته شده است؟
- آیا در طول زمان برگزاری دوره پزشک مناسبی در دسترس است؟

• اتاق‌ها:

- هزینه اتاق‌ها چقدر است؟ آیا تخفیفی وجود دارد؟
 - آیا تعداد اتاق‌ها برای فعالیت‌های مختلف مورد نظر کافی است؟
 - آیا مراحل رزرو هتل برای شرکت‌کنندگانی که در مرحله ثبت‌نام درخواست محل اقامت کرده‌اند، انجام شده است؟
 - روش پرداخت هزینه‌های هتل و محل برگزاری دوره چگونه است؟ تخلیه اتاق‌ها در چه زمانی انجام می‌شود؟
 - آیا فضاهای مناسب استراحت برای بانوان و خانواده‌ها در نظر گرفته شده است؟
- کلاس‌های درسی: یکی از دام‌هایی که ممکن است گرفتار آن شوید، اکتفا به بازدید کلاس‌ها و سایر اتاق‌های برگزاری دوره، قبل از شروع دوره‌ی آموزشی است. شما به عنوان مسئول اجرایی باید علاوه بر بررسی‌های اولیه، به صورت مداوم و در طول روزهای آموزشی محیط برگزاری دوره را بررسی دقیق کنید.

- در زمان برگزاری دوره چه فعالیت‌های دیگری اعم از کارهای ساختمانی، همایش‌های هم‌زمان و یا انواع دیگر مراسم در ساختمان محل برگزاری دوره در حال انجام خواهد بود؟
- آیا در ساعات غیر درسی دوره آموزشی، کلاس‌های درس به دوره‌های آموزشی دیگری اختصاص داده شده‌اند؟ به خاطر داشته باشید که جمع‌کردن مواد آموزشی و کمک آموزشی و تمیزکردن جاها برای شرکت‌کنندگان دشوار و ناراحت‌کننده است.

- آیا ارتفاع سقف اتاق‌های درس کافی است؟ آیا در داخل اتاق‌ها ستون(هایی) که دید را محدود کند وجود دارد؟ و به طور کلی آیا اتاق‌ها برای طرح شما از نحوه چیدن میز و صندلی‌ها مناسب‌اند؟

• خدمات رفاهی:

- انواع خدمات رفاهی که باید برای شرکت‌کنندگان عرضه شود کدامند؟ (خدمات رفاهی از قبیل: لباسشویی، تهیه روزنامه و مجله، دسترسی به اینترنت، تهیه مواد غذایی، وسایل رفت‌وآمد درون شهر در ساعات استراحت و...)

- آیا شرایط استفاده از این خدمات به اطلاع شرکت‌کنندگان رسیده است؟

• تغذیه (شامل وعده‌های غذایی و استراحت بین ساعات درس):

- در استراحت بین ساعات درس، از شرکت‌کنندگان با چه مواد غذایی‌ای پذیرایی می‌شود؟ در چه محلی؟ در چه ساعاتی؟
- آیا فهرست غذاها برای وعده‌های غذایی (نهار و شام) مناسب است؟ در صورت امکان نمونه‌ای از هر یک از غذاهای فهرست را بپشید.

• امکانات تکثیر:

- آیا امکانات مناسبی برای تکثیر مطالب در بین جلسات درس در نظر گرفته شده است؟
- تجهیزات سمعی-بصری: کلیه تجهیزات سمعی-بصری باید با توجه به فرم تدارکات دوره‌ی آموزشی (۱۳/ف.آ) مورد بررسی قرار گیرد.
- آیا تمام تجهیزات درست کار می‌کنند؟
- آیا فرد خاصی متصدی نگهداری و تعمیر دستگاه‌ها در طول دوره شده است؟
- آیا راهنمای کار با تجهیزات در طول دوره در دسترس است؟
- سایر تجهیزات مورد نیاز: سایر تجهیزات نیز باید با توجه به فرم تدارکات دوره‌ی آموزشی (۱۳/ف.آ) بررسی شود.

- آیا تجهیزات از ایمنی لازم برخوردارند؟
- آیا فرد خاصی متصدی نگهداری و تعمیر تجهیزات در طول دوره شده است؟
- آیا تجهیزات درست کار می‌کنند؟

درباره‌ی اتاق‌هایی که به کلاس درس اختصاص می‌دهید، به نکات مهم زیر توجه کنید:

- به طور کلی بهتر است که اتاق درس مستطیل شکل باشد.
- حتی‌الامکان از انتخاب اتاق‌هایی که دارای ستون هستند، پرهیز کنید.
- بهتر است درهای ورود و خروج در پشت کلاس واقع شوند تا رفت‌وآمد افراد در طول کلاس موجب وقفه نشود.
- حتی‌الامکان صندلی‌ها رو به سوی پنجره باز یا دیگر منابع نور خیره کننده، قرار نگیرند.

- اگر تعداد شرکت‌کنندگان بیش از ۲۵ نفر است، یک سکو با ارتفاعی در حدود ۱۵ تا ۳۰ سانتی‌متر برای مدرس در نظر بگیرید.
- مدار برق پروژکتور و اورهد مورد استفاده باید از مدار چراغ‌ها جدا باشد.
- منابع تولید سروصدا را مورد بررسی قرار دهید و تا حد امکان برای رفع آن اقدام کنید.
- خطوط تلفن در داخل اتاق‌های درس را بررسی کنید. بهتر است در ساعات برگزاری کلاس‌ها تلفن‌ها را قطع کنید.
- در صورتی که از شرکت‌کنندگان در زمان‌های استراحت بین ساعات درس پذیرایی می‌شود، فضای مناسبی برای این امر در نظر بگیرید.
- در برخی از دوره‌های آموزشی نیاز به دسترسی سریع به برخی کتاب‌ها و منابع مرجع است، در این صورت قفسه کتابخانه‌ای مناسبی برای این امر در نظر بگیرید.
- تابلوها یا علایم خاصی را برای راهنمایی افراد به سمت کلاس‌های درس و یا هشدار به سایر افراد حاضر در ساختمان درباره‌ی برگزاری کلاس آماده نمایید.
- ظرف‌های آب، لیوان، سطل زباله، جا لباسی و... به تعداد کافی تهیه نمایید.

فهرست منابع

- احدیان، محمد. ۱۳۷۲. *مقدمات تکنولوژی آموزشی*. تهران: شرکت بین‌المللی نشر و تبلیغ بشری.
- بابایی، محمود. ۱۳۷۸. *نیازسنجی اطلاعات*. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- باقریان، زهرا. ۱۳۷۵. *واژه‌نامه علوم تربیتی*. تهران: انتشارات عروج.
- جزینی، نسرين. ۱۳۷۵. *مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات آرمان.
- حسینی نسب، داود و علی‌اصغر اقدم. ۱۳۷۵. *فرهنگ واژه‌ها، تعاریف و اطلاعات تعلیم و تربیت*. تبریز: انتشارات احرار تبریز.
- ربیع سام خانیان، محمد. ۱۳۸۷. *برنامه‌ریزی آموزش منابع انسانی (مبانی و فرایندها)*. تهران: انتشارات جاودانه.
- سلطانی، فلورا. ۱۳۷۸. *نهادی کردن نوآوری در سازمان*. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- سازمان معین ادارات. ۱۳۷۹. *مجموعه قوانین و مقررات استخدامی*. تهران: سازمان معین ادارات و نشر همایش.
- فتحی واجارگاه، کوروش. ۱۳۹۰. *برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان*. تهران: انتشارات سمت.
- فتحی واجارگاه، کوروش. ۱۳۷۵. *نیازسنجی در برنامه‌ریزی آموزشی و درسی: روشها و فنون*. تهران: اداره کل تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی.
- گروه واژه‌گزینی. ۱۳۷۷. *واژه‌های مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی: واژه‌های عمومی - ۲ همراه واژه‌های مربوط به انواع گردهمایی*. تهران: فرهنگستان زبان و ادب فارسی.
- مرکز اسناد و مدارک علمی ایران. ۱۳۶۲. *واژه‌نامه آموزش و پرورش*. تهران: مرکز اسناد و مدارک علمی ایران.
- نعمتی‌هاشم، ۱۳۶۸. *مقدمات تکنولوژی آموزشی*. مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد.

1. Albert, Cecilia., Carlos Garcia-Serrano and Virginia Hernanz. 2010. On-the-job training in Europe: Determinants and wage returns. *International Labour Organization* 149(3): 315:341.
2. Bigelow, John D. 2004. Using Problem-Based Learning to Develop Skills in Solving Unstructured Problems. *Journal of Management Education* 28(5):591-609.
3. Brinkerhoff, Robert. 2006. Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability. *Industrial and commercial training* 38(6):302-307.
4. Collier, William. Green, Francis and John Peirson. 2005. Training And Establishment Survival. *Scottish Journal Of Political Economy* 52(5).
5. Diamond, R.M. 1989. System approaches to Industrial Development. *In the international Encyclopedia of Educational Technology*. Edited by: Michael Eraut. 1st ed. PP. 328-333. Oxford: pergamon Press Plc.
6. Forsyth, Ian, Alan Joliffe and David Stevens. 1995. **Planning a course: Practical Strategies for Teachers, Lecturers and Trainers**. The complete Guide to Teaching a Course Series. Vol 1. London: Kogan Page Limited.

7. _____ . 1995. **Preparing a Course: Practical Strategies for Teachers, Lecturers and Trainers.** The complete Guide to Teaching a Course Series. Vol 2. London: Kogan Page. Limited.
8. Gijbels ,David., Filip Dochy, Piet Van den Bossche and Mien Segers .2005. **REVIEW OF EDUCATIONAL RESEARCH** 75(1): 27-61.
9. Goltz ,Sonia M., Amy B. Hietapelto, Roger W. Reinsch and Sharon K. Tyrell. 2008. Teaching Teamwork and Problem Solving Concurrently. *Journal of Management Education* 32(5):541- 562.
10. Green, George .2002. **training and development.** United king down: Capston publishing.
11. Hakimian, Hassan and Amdissa Teshome. 1993. **Trainer's Guide: Concepts, Principles and Methods of Training.** Vol. 1. Training Materials for Agricultural Planning Series. Rome: FAO.
12. Heyes, Jason And Mark Stuart.1996. Does Training Matter? Employee Experiences And Attitudes. *Human Resource Management Journal* 6(3):7-27.
13. Jerez Gómez ,Pilar ., José J. Céspedes Lorente and Ramón Valle Cabrera. 2004. Relationship and implications. *Journal of European Industrial Training* 28(2) : 234-256.
14. Jerome M. Rosow and Robert Zager. 1998. **Training the competitive edge (introducing new technology into the workplace.** Bass Publisher.
15. Mc Manus, Irene E., Robert P. Mc Manus and Bobette Hayes Williamson. 1994. **The Complete Trainng Course for Managers.** Watertown: American Management Association.
16. Melton, Reginald F. 1982. **Instructional Models for Course Design and Development.** New Jersey: Educational Technology Publications.
17. Motwani ,Jaideep G., Frahm. Mary L. and Yunus Kathawala. 1994 .Quality Training The Key to Quality Improvement. *Training for Quality* 2(2)-7-12.
18. Noe, A. Raymond. 1999. **Employee training and development.** United State of America: McGraw-Hill.
19. Pennington, F. C. 1989. Needs Assessment in Adult Education. in **The International Encyclopedia of Educational Technology.** Edited by: Michael Eraut. 1st ed. pp. 335-338. Oxford: Pergamon Press plc.
20. This, Leslie E. 1972. **The Small Meeting Planner.** Houston: Golf Pub. Co.
21. Warncke, Ruth. 1976. **Planning Library Workshops and Institutes.** Chicago: American Library Association.
22. www.businessdictionary.com/definition/training.html

پیوست ۱

فرم‌های برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت

بسمه تعالی					
فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت					
فرم نیازسنجی دوره‌های آموزشی					
****۱					
شماره فرم: (۱۰) / ف.آ. صفحه ۱ از ۲					
عنوان دوره‌ی آموزشی (عنوان اولیه):					
۱- نیازهای آموزشی که توسط شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی مشابه این دوره؛ جامعه؛ افراد حرفه‌ای و یا متخصصان موضوع تشخیص داده شده‌اند و کارگروه برنامه‌ریزی باید به آنها آنها پردازد؛ کدامند؟					
الف - ب - ج - د - هـ -					
۲- ویژگی‌های گروه هدف که دوره‌ی آموزشی برای آنها طراحی و اجرا خواهد شد؛ کدامند؟ (ویژگی‌هایی از قبیل سن؛ میزان تحصیلات؛ رشته تحصیلی و...)					
۳- چه مفروضاتی در رابطه با دانش؛ توانایی‌ها؛ علایق و انگیزش گروه هدف (ذکر شده در بند ۲) در نظر گرفته شده است؟					
۴- آیا دوره‌ی آموزشی مورد نظر کاملاً جدید است؟ بلی ☐ خیر ☐					
الف - دوره‌های آموزشی فعلی که قبلاً طراحی شده‌اند تا چه حدی نیازهای مشخص شده (در بند ۱) را ارضا می‌کنند؟					
در صورت منفی بودن جواب:					
سطح ارضای نیاز توسط دوره‌های آموزشی فعلی					
نیاز آموزشی					
ردیف					
خیلی زیاد زیاد متوسط کم خیلی کم					
الف					
ب					
ج					
د					

شماره فرم: (۱۰) ف.آ. صفحه: ۲ از ۲	بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت فرم نیازسنجی دوره‌های آموزشی
ب - نقاط قوت و ضعف دوره‌های آموزشی از قبل طراحی شده را بیان کنید: نقاط قوت: نقاط ضعف: ۵- کارگروه برنامه‌ریزی تا چه حدی قادر خواهد بود با استفاده از مواد آموزشی موجود نیازهای مشخص شده را ارضا کند؟ توضیح دهید. ۶- تلاش کارگروه برنامه‌ریزی برای ارضای نیازهای تشخیص داده شده از طریق توسعه مواد آموزشی جدید تا چه حد منطقی و ممکن است؟ توضیح دهید. ۷- چه منابعی (شامل نیروی انسانی؛ منابع مالی؛ زمان و...) و به چه میزان برای توسعه مواد آموزشی مناسب لازم است؟ ۸- گروه برنامه‌ریزی مناسب برای این دوره‌ی آموزشی چه ویژگی‌هایی (از نظر تعداد نفرات؛ تخصص‌های افراد و...) باید داشته باشد؟	
امضای مدیر گروه:	عنوان گروه پژوهشی:
تاریخ:	نام و نام خانوادگی مدیر گروه:

شماره فرم (۰)۲/ف.آ. صفحه ۱ از ۴	بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت سند اطلاعات دوره‌ی آموزشی
۱- عنوان دوره‌ی آموزشی: ۲- کارگروه برنامه‌ریزی پیشنهادی: الف - ب- ج- د- ه- ۳- متخصصان موضوعی: الف - ب- ج- د- ۴- مربیان پیشنهادی برای اجرای دوره: الف - ب- ج- د-	
۵- مخاطبین دوره ۵-۱- مخاطبین اصلی: این دوره برای چه گروهی از افراد طراحی شده است؟ ۵-۲- مخاطبین ثانویه: آیا این دوره برای گروه‌های دیگری از افراد قابل استفاده خواهد بود؟ بلی ☐ خیر ☐ در صورتیکه پاسخ به این سؤال مثبت است، مخاطبین مورد نظر را نام ببرید:	
۶- علت برگزاری دوره: چرا به چنین دوره‌ای نیاز وجود دارد؟	

شماره فرم (۰)۲/ف.آ. صفحه ۲ از ۴	بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت سند اطلاعات دوره آموزشی
	۷- اهداف برگزاری دوره: ۷-۱- اهداف کلی (Goals): ۷-۲- اهداف جزئی (Objectives): ۷-۳- اهداف رفتاری (Behavioral Objective): اهداف رفتاری را با توجه به سه جزء رفتار، شرایط و معیار فهرست کنید.
	۸- ارزیابی: - فراگیر چگونه به اهداف کلی و جزئی دست خواهد یافت؟ - چه شکلی از آزمون محتوا مناسب‌ترین قالب است؟

شماره فرم (۰)۲/ف.آ. صفحه ۳ از ۴	بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت سند اطلاعات دوره آموزشی
	۹- محتوای دوره: ۹-۱- حوزه (Scope): موضوعاتی را که این دوره‌ی آموزشی تحت پوشش قرار می‌دهند، فهرست کنید و میزان تأکید و پوشش هر یک از آن‌ها آن‌ها را نیز مشخص نمایید: ۹-۲- روش ارائه‌ی دوره: محتوای این دوره چگونه ارائه خواهد شد؟ روش ارائه مطالب، مواد درسی لازم و نحوه‌ی استفاده از رسانه‌های کمک آموزشی را مشخص کنید:
	۱۰- اجرای دوره: ۱۰-۱- روش اجرا دوره چگونه ارائه خواهد شد؟ اندازه‌ی کلاس و ترتیب و آرایش اتاق را مشخص کنید. در صورت نیاز شکل (های) مربوط را ضمیمه کنید: ۱۰-۲- زمان: تاریخ تکمیل مواد آموزشی: ۱۰-۳- زمان‌بندی اجرای دوره: بهترین زمان سال و ساعت از روز را برای ارائه مشخص کنید:

شماره فرم (۰) ۲/ف.آ.

صفحه ۴ از ۴

بسمه تعالی

فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت

سند اطلاعات دوره‌ی آموزشی

۱۱-دیگر موارد

۱۱-۱- مواد پشتیبانی:

مواد پشتیبانی را که مورد نیاز خواهد بود؛ مشخص کنید. (در صورت لزوم فهرست را ضمیمه کنید).

۱۱-۲- مواد موجود:

مواد موجودی را که ممکن است در تکمیل مواد آموزشی سودمند واقع شود، مشخص کنید. (در صورت لزوم فهرست را ضمیمه کنید).

امضای مدیر گروه:

عنوان گروه پژوهشی:

تاریخ:

نام و نام خانوادگی مدیر گروه:

بسمه تعالی				
فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت				
فرم برآورد بودجه دوره آموزشی				
شماره فرم (۳/۰) ف.آ.				
صفحه ۱ از ۲				
عنوان دوره‌ی آموزشی :		کد دوره :		
الف - هزینه‌ها (ریال)				
				۱- پرسنلی
				۱-۱- حقوق و دستمزد
				۱-۱-۱- تخصصی (از قبیل: مربی، کارگروه برنامه‌ریزی و...)
				۱-۱-۲- دفتری و اداری (از قبیل منشی، ماشین‌نویس و ...)
				۲-۱- پاداش
				۳-۱- مزایای کارمندی
				۱-۳-۱- بیمه
				۲-۳-۱- دیگر پرداخت‌ها برای مزایای کارمندی
				۲- تسهیلات برگزاری و سفر (حمل و نقل، غذا، سکونت و...)
				۱-۲- کمیته‌ی برنامه‌ریزی
				۲-۲- کارمندان
				۳-۲- مربی دوره
				۴-۲- شرکت کنندگان
				۵-۲- موارد دیگر (نام ببرید):
				۱-۵-۲
				۲-۵-۲
				۳-۵-۲
				۳- ارتباطات
				۱-۳- پست
				۲-۳- چاپ و کپی
				۳-۳- تلفن و تلگراف و دیگر خدمات مخابراتی
				۴-۳- موارد دیگر (نام ببرید):
				۱-۴-۳
				۲-۴-۳
				۳-۴-۳
				۴- هزینه‌های عملیاتی
				۱-۴- خرید لوازم و تجهیزات
				۲-۴- اجاره لوازم و تجهیزات
				۳-۴- اجاره فضا
				۴-۴- حمل و نقل تجهیزات و مواد
۵-۴- موارد دیگر (نام ببرید):				
۱-۵-۴				
۲-۵-۴				
۳-۵-۴				

بسمه تعالی			
فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت			
فرم برآورد بودجه دوره‌ی آموزشی			
شماره فرم (۰۳/ف.آ.)		صفحه ۲ از ۲	
			۵- مواد آموزشی و کمک آموزشی ۱-۵- تهیه و توزیع مواد آموزشی ۲-۵- تهیه و توزیع مواد کمک آموزشی ۳-۵- موارد دیگر (نام ببرید): ۱-۳-۵ ۲-۳-۵ ۳-۳-۵ ۶- عرضه نتایج دوره ۱-۶- ویرایش (دست‌مزد گزارشگر، تدوین‌کننده، ویراستار و...) ۲-۶- چاپ و نشر ۷- خدمات قراردادی ۸- هزینه‌های مدیریتی
			ب - وجوه در دسترس یا قابل دسترسی (ریال)
			۱- مانده اعتبارات دوره‌های قبلی ۲- هدیه دیگر سازمان‌ها و نهادها ۳- فروش نتایج منتشرشده دوره ۴- دریافتی از ثبت‌نام ۵- موارد دیگر (نام ببرید): ۱-۵ ۲-۵ ۳-۵
	خلاصه: هزینه‌ها کسر می‌شود: وجوه در دسترس یا قابل دسترسی کل وجوه موردنیاز / درآمد دوره		
	عنوان گروه پژوهشی: نام و نام خانوادگی:		
	امضای مدیر گروه: تاریخ:		

بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت فرم پروفایل فراگیر				
عنوان دوره‌ی آموزشی:		کد دوره:		
اعضای کارگروه برنامه‌ریزی:		تاریخ تکمیل فرم:		
ردیف	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی / میزان تحصیلات	سازمان محل خدمت	امضا
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				

شماره هدف:
 شماره تراز:

شماره هدف:
 شماره تراز:

شماره هدف:
 شماره تراز:

شماره هدف:
 شماره تراز:

شماره هدف:
 شماره تراز:

شماره هدف:
 شماره تراز:

شماره هدف:
 شماره تراز:

شماره هدف:
 شماره تراز:

شماره هدف:
 شماره تراز:

شماره هدف:
 شماره تراز:

* شماره هدف اصلی به صورت عدد با قسمت اعشاری صفر (مثلاً ۰/۲) نوشته می‌شود.

** شماره هدف جزئی به صورت عدد صحیح معادل با هدف اصلی و قسمت اعشاری مشخص کننده ترتیب هدف در میان سایر اهداف جزئی نوشته می‌شود. مثال: ۳ / ۲

شماره هدف اصلی مربوطه

سومین هدف جزئی

بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت فرم زیر پروفایل فراگیر	
کد دوره:	عنوان دوره‌ی آموزشی:
تاریخ تکمیل فرم:	
شماره هدف: عنوان هدف:	
اهداف فرعی مربوطه: شماره هدف: شماره هدف: شماره هدف: شماره هدف:	

فرم شماره: (۰۶/ف.آ).		بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت فرم ارزیابی یک روز از دوره‌ی آموزشی	
عنوان دوره‌ی آموزشی:		کد دوره:	
لطفاً به دقت و با صراحت به سؤالات زیر پاسخ دهید، نظرهای شما ما را در برگزاری هر چه بهتر دوره‌های آموزشی بعدی، کمک خواهد کرد.			
۱- در جلسه / جلسات امروز چه چیزی علاقه شما را جلب کرد؟ ۲- در جلسه / جلسات امروز چه چیزی بر خلاف میل شما بود؟ ۳- به نظر شما برای بهبود دوره‌های بعدی چه تغییراتی باید صورت گیرد؟ ۴- بر اساس ارزشیابی شما، به طور کلی دوره‌ی آموزشی تا این مرحله از چه سطحی برخوردار بوده است؟ عالی ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف ☐ خیلی ضعیف ☐ تاریخ: _____ امضای این فرم نیاز نیست			

بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت فرم ارزشیابی نهایی دوره‌ی آموزشی توسط شرکت کنندگان					
فرم شماره: (۷۰) ف.آ. صفحه ۱ از ۳					
عنوان دوره:					کد دوره:
مربی (مربیان) دوره:					
تاریخ برگزاری:					لغایت:
مسئول اجرا:					
شرکت کننده عزیز:					
لطفاً به سؤالات این فرم به دقت و با صراحت پاسخ دهید. دیدگاه‌های شما ما را در بهبود دوره‌های آموزشی آتی، یاری خواهد کرد.					
بسیار مطلوب	مطلوب	مطلوبیت متوسط	نامطلوب	بسیار نامطلوب	نظر خود را در قبال موارد مطرح شده با درج علامت "✓" در ستون مربوط اعلام فرمایید:
					۱ - وضوح اهداف دوره برای شما
					۲ - کیفیت بحث‌های گروهی در طول دوره
					۳ - کیفیت کارهای گروهی ارائه شده در طول دوره (در صورتی که کار گروهی در طول دوره خود نداشته‌اید در تمام ستون‌ها علامت "✓" بگذارید).
					۴ - فرصت برای مشارکت در مباحثات
					۵ - ارتباط بحث‌های گروهی به نیاز شما
					۶ - مناسب بودن تمرین‌ها و تکالیف در طول دوره
					۷ - اثربخشی جدول زمان‌بندی ارائه مطالب
					۸ - رعایت جدول زمان‌بندی جلسات آموزشی
					۹ - مناسب بودن تسهیلات مکان برگزاری
					۱۰ - کیفیت تجهیزات سمعی - بصری مورد استفاده
					۱۱ - کیفیت مواد آموزشی عرضه شده
					۱۲ - کیفیت مواد کمک آموزشی مورد استفاده

فرم شماره: (۷۰) ف.آ.

صفحه ۲ از ۳

بسمه تعالی

فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت
فرم ارزشیابی نهایی دوره‌ی آموزشی توسط شرکت کنندگان

آیا انتظارات شما در این دوره‌ی آموزشی برآورده شده است؟ بلی O خیر O

کدام نیازهای کاری (یا حرفه‌ای) شما می‌توانست در این دوره برآورده شود که به آن‌ها پرداخته نشد؟

آیا در حال حاضر احساس خاصی درباره‌ی تغییراتی که در نتیجه این دوره در رفتار کاری شما به وجود خواهد آمد، دارید؟ (لطفاً توضیح دهید)

فهرست بهترین (مفیدترین) و بدترین (بی‌فایده‌ترین) جلسات را بنویسید.

مفیدترین جلسات به ترتیب

بی‌فایده‌ترین جلسات به ترتیب

به نظر شما **نقاط قوت** این دوره کدامند؟

به نظر شما **نقاط ضعف** این دوره کدامند؟

فرم شماره: (۷۰) ف.آ.

صفحه ۳ از ۳

بسمه تعالی

فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت
فرم ارزشیابی نهایی دوره‌ی آموزشی توسط شرکت کنندگان

آیا جنبه‌هایی وجود دارد که به نظر شما نیاز به بحث بیشتری داشته باشد؟ (لطفاً توضیح دهید)؛ عناوینی که به نظر شما باید به دوره‌ی آموزشی اضافه شوند را نام ببرید.

دوره‌های آموزشی دیگری را که در این زمینه مناسب می‌دانید، نام ببرید:

هر نوع توصیه و یا پیشنهاد دیگری را که به نظرتان می‌رسد، بنویسید:

تاریخ:

امضای این فرم نیست

بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت فرم ارزیابی مربی دوره‌ی آموزشی توسط شرکت کنندگان					
فرم شماره: (۸۰) / ف.آ. صفحه ۱ از ۲					
عنوان دوره‌ی آموزشی: نام و نام خانوادگی مربی:					کد دوره:
لطفاً به سؤالات زیر با دقت پاسخ دهید. پاسخ‌های خود را با قرار دادن علامت ✓ در جاهای خالی تعیین شده (روی طیف خیلی زیاد تا خیلی کم) مشخص نمایید. در ستون توضیحات و در مقابل هر سؤال، حتی‌الامکان دلیل خود را برای پاسخی که داده‌اید، به طور مختصر ذکر نمایید. پاسخگویی دقیق و کامل شما به سؤالات این فرم، سازمان را در هر چه اثربخش‌تر کردن دوره‌های آموزشی یاری خواهد داد. پیشاپیش از همکاری شما سپاسگزاریم.					
توضیحات	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
					۱- از ابتدای دوره تا چه حد توسط مربی در شما علاقه ایجاد شد؟
					۲- تا چه حد این علاقه در طی دوره در شما حفظ شد؟
					۳- تا چه حد اهداف دوره‌ی آموزشی برای شما تبیین شد؟
					۴- چه میزان تنوع در مطالب ارائه شده وجود داشت؟
					۵- تا چه حد فعالیت‌ها به صورت گروهی انجام می‌شد؟
					۶- تا چه حد فعالیت‌های عملی صورت می‌گرفتند؟
					۷- کیفیت استفاده از این فعالیت‌های عملی در چه حدی بود؟
					۸- تا چه حد از شیوه مباحثه استفاده می‌شد؟
					۹- تا چه حد از وسایل سمعی - بصری استفاده می‌شد؟
					۱۰- تا چه حد وسایل مورد استفاده به مباحث ارائه شده مربوط بود؟
					۱۱- آیا وسایل سمعی - بصری مورد استفاده از کیفیت کافی برخوردار بود؟
					۱۲- مربی تا چه حد به موضوع تسلط داشت؟
					۱۳- تا چه حد بیان مربی دوره‌ی آموزشی قابل فهم بود؟
					۱۴- مربی تا چه میزان خود به مطالب ارائه شده، اشتیاق و علاقه نشان می‌داد؟

بسمه تعالی					
فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت					
فرم ارزیابی مربی دوره‌ی آموزشی توسط شرکت کنندگان					
فرم شماره: (۸۰) / ف.آ.					
صفحه ۲ از ۲					
					۱۵- تا چه حد امکان پرسش برای گروه فراهم بود؟
					۱۶- تا چه میزان پاسخ‌های ارائه شده به پرسش‌های گروه ابهامات را رفع می‌کرد؟
					۱۷- مربی تا چه میزان برای تمرکز حواس شما در کلاس تلاش می‌کرد؟
					۱۸- نقش مربی را در مطالبی که آموخته‌اید چه مقدار برآورد می‌کنید؟
لطفاً هر نوع توضیح دیگری را که مناسب می‌دانید، در ادامه مرقوم فرمایید.					
تاریخ: امضای این فرم نیست					

فرم شماره: (۹۰) ف.آ. صفحه ۱ از ۲	بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت اطلاعیه برگزاری دوره‌ی آموزشی
(توضیحات اولیه:)	
الف- مشخصات دوره‌ی آموزشی: الف-۱- عنوان دوره: الف-۲- هدف از برگزاری دوره: الف-۳- روش ارائه مطالب: الف-۴- روش ارزیابی پایانی: الف-۵- زمان و مدت: الف-۶- مکان برگزاری: الف-۷- تسهیلات دوره شامل:	
ب- شرایط شرکت در دوره ب-۱- شرایط ورود به دوره: (شامل فهرست دوره یا دوره‌های پیش‌نیاز و صلاحیت‌های تجربی و علمی افراد شرکت‌کننده) ب-۲- هزینه شرکت در دوره: ب-۳- فهرست مدارک مورد نیاز:	
ج- مشخصات مسئول ثبت نام: نام و نام خانوادگی: نشانی / صندوق پستی: تلفن: نمابر: عنوان پست سازمانی: E-mail:	

لطفاً فرم را پس از تکمیل از این قسمت ببرید و به نشانی مسئول ثبت نام ارسال فرمایید.

بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت اطلاعیه برگزاری دوره‌ی آموزشی					
فرم شماره: (۹۰) ف.آ. صفحه ۱ از ۲					
کد دوره:		لطفاً در این قسمت چیزی ننویسید: کد: تاریخ:			
د- فرم ثبت نام اولیه: ۱- نام و نام خانوادگی متقاضی: نام پدر: سال تولد: شماره شناسنامه: سازمان محل خدمت: عنوان پست سازمانی: ۲- سوابق تحصیلی: (سه مقطع آخر)					
ردیف	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	مؤسسه / دانشگاه محل تحصیل	کشور محل اخذ مدرک	توضیحات
۱					
۲					
۳					
۳- سوابق فعالیت‌های تجربی و یا علمی و تخصصی: (حتی الامکان موارد مرتبط با موضوع دوره را ذکر بفرمایید).					
ردیف	عنوان فعالیت	مدت فعالیت	سازمان محل خدمت	توضیحات	
۱					
۲					
۳					
۴- به چه دلیلی علاقمند به شرکت در این دوره هستید؟					
۵- از این دوره‌ی آموزشی چه انتظاری دارید؟					
۶- آدرس:					
۷- شماره تلفن / نمابر برای تماس: Email:					
آیا در طول برگزاری دوره مایل به اقامت در هتل هستید؟ ☐ بلی ☐ خیر					
تاریخ: امضا:					

فرم شماره: (۱۰۰) / ف.آ.									
بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت فرم ارزشیابی نهایی دوره‌ی آموزشی توسط شرکت کنندگان									
عنوان دوره‌ی آموزشی:		امضا:							
کد دوره:									
تایید مسئول اجرایی: _____ نام و نام خانوادگی: _____ تاریخ: _____									
ردیف	نام و نام خانوادگی	کد ثبت نام اولیه	نتیجه ارزیابی (مثبت یا منفی)	در تاریخ: مکان:	کد ثبت نام نهایی	در تاریخ: فرم ثبت نام نهایی ارسال شد	در تاریخ: ثبت نام نهایی انجام شد	توضیحات	
در صورتی که شماره ردیف ادامه دارد در داخل دایره علامت × قرار دهید. شماره صفحه: از:									

بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت فرم ثبت نام نهایی شرکت در دوره‌ی آموزشی		فرم شماره: (۱۱۰) ف.آ. صفحه ۲ از ۲																												
لطفاً در این قسمت چیزی ننویسید کد: تاریخ:	شرایط شرکت در دوره: فهرست مدارک تکمیلی مورد نیاز:	کد دوره:																												
هزینه شرکت در دوره: ☐ شرکت در دوره، رایگان است. ☐ هزینه شرکت در دوره مبلغ ریال است. * مبلغ ریال در وجه به شماره حساب بانک شعبه واریز و اصل فیش واریز نقدی را همراه با فرم ثبت نام ارسال کردم. امضای شرکت کننده:																														
مشخصات شرکت کننده: نام و نام خانوادگی متقاضی: سازمان محل خدمت: عنوان پست سازمانی: زبان‌های خارجی که با آن‌هایی آشنایی دارید:																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <th rowspan="2">ردیف</th> <th rowspan="2">نام زبان خارجی</th> <th colspan="3">میزان تسلط</th> </tr> <tr> <th>کم</th> <th>متوسط</th> <th>زیاد</th> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>			ردیف	نام زبان خارجی	میزان تسلط			کم	متوسط	زیاد																				
ردیف	نام زبان خارجی	میزان تسلط																												
		کم	متوسط	زیاد																										
بسته‌های نرم افزاری یا زبان‌های برنامه‌نویسی که با آن‌ها آشنایی دارید: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <th rowspan="2">ردیف</th> <th rowspan="2">نرم افزار / زبان برنامه‌نویسی</th> <th colspan="3">میزان تسلط</th> </tr> <tr> <th>کم</th> <th>متوسط</th> <th>زیاد</th> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>			ردیف	نرم افزار / زبان برنامه‌نویسی	میزان تسلط			کم	متوسط	زیاد																				
ردیف	نرم افزار / زبان برنامه‌نویسی	میزان تسلط																												
		کم	متوسط	زیاد																										
نشانی: شماره تلفن / دورنگار برای تماس: Email:																														

فرم شماره: (۱۲۰) / ف.آ. بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت فهرست شرکت کنندگان در دوره‌ی آموزشی												
کد دوره:		عنوان دوره‌ی آموزشی:										
نام و نام خانوادگی مسئول اجرای دوره:												
نام و نام خانوادگی مربی دوره:												
توضیحات	ارزایی نهایی مربی دوره	حضور و غیاب						صنوان پست سازمانی	سازمان محل خدمت	نام و نام خانوادگی	ردیف	
										جلسه		
										روز		
										تاریخ		
محل امضای مربی دوره:												

در صورتی که تعداد ستون‌ها ادامه دارد، در داخل دایره علامت —➡ و در غیر این صورت علامت ✕ قرار دهید.

در صورتی که شماره ردیف ادامه دارد، در داخل دایره علامت ⬇ و در غیر این صورت علامت ✕ قرار دهید.

فرم شماره: (۱۳۰) ف.آ. صفحه ۱ از ۵	بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت فرم تدارکات دوره‌ی آموزشی																																																																								
الف – مشخصات دوره:																																																																									
۲- کد دوره:	۱- عنوان دوره: ۳- مربی (مربیان): ۵- مسئول اجرا: ۷- طول دوره: (برحسب روز) ۹- جدول برگزاری دوره: (در صورت کمبود جا جدول زیر را در پشت همین صفحه ادامه دهید)																																																																								
۴- تعداد شرکت کنندگان: زن مرد کل ۶- مسئول هماهنگی: ۸- تاریخ برگزاری لغایت																																																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">روز</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> <tr> <td>تاریخ</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>تعداد جلسات</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>ساعت شروع</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>ساعت خاتمه</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>محل برگزاری جلسات</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>		روز												تاریخ												تعداد جلسات												ساعت شروع												ساعت خاتمه												محل برگزاری جلسات											
روز																																																																									
تاریخ																																																																									
تعداد جلسات																																																																									
ساعت شروع																																																																									
ساعت خاتمه																																																																									
محل برگزاری جلسات																																																																									
ب- تسهیلات مورد نیاز:																																																																									
۱- تسهیلات مورد نیاز مربی (مربیان):																																																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 20%;">نام تسهیلات</th> <th style="width: 5%;">بلی</th> <th style="width: 5%;">خیر</th> <th style="width: 20%;">نوع / اندازه</th> <th style="width: 10%;">تعداد</th> <th style="width: 40%;">توضیحات</th> </tr> <tr> <td>میز و صندلی</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="4"></td> </tr> <tr> <td>سکوی ایستادن</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>اتاق استراحت</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>دیگر (نام ببرید)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>		نام تسهیلات	بلی	خیر	نوع / اندازه	تعداد	توضیحات	میز و صندلی						سکوی ایستادن					اتاق استراحت					دیگر (نام ببرید)																																																	
نام تسهیلات	بلی	خیر	نوع / اندازه	تعداد	توضیحات																																																																				
میز و صندلی																																																																									
سکوی ایستادن																																																																									
اتاق استراحت																																																																									
دیگر (نام ببرید)																																																																									
۲- تسهیلات مورد نیاز شرکت کنندگان:																																																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 20%;">نام تسهیلات</th> <th style="width: 5%;">بلی</th> <th style="width: 5%;">خیر</th> <th style="width: 20%;">نوع / اندازه</th> <th style="width: 10%;">تعداد</th> <th style="width: 40%;">توضیحات</th> </tr> <tr> <td>کلاس</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="6"></td> </tr> <tr> <td>میز</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>صندلی</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>اتاق استراحت</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>اتاق‌های ویژه</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>دیگر (نام ببرید)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>		نام تسهیلات	بلی	خیر	نوع / اندازه	تعداد	توضیحات	کلاس						میز					صندلی					اتاق استراحت					اتاق‌های ویژه					دیگر (نام ببرید)																																							
نام تسهیلات	بلی	خیر	نوع / اندازه	تعداد	توضیحات																																																																				
کلاس																																																																									
میز																																																																									
صندلی																																																																									
اتاق استراحت																																																																									
اتاق‌های ویژه																																																																									
دیگر (نام ببرید)																																																																									

فرم شماره: (۰)۱۳/ف.آ.

صفحه ۲ از ۵

بسمه تعالی

فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت

فرم تدارکات دوره‌ی آموزشی

ب- تسهیلات مورد نیاز (ادامه)

۳- نحوه چیدن میز و صندلی را معین کنید:

☐ شش ضلعی (hexagon)

☐ میز گرد (round table) - در کلاس

☐ ردیفی جدا از هم (rows of open tables)

☐ نیم‌دایره (semicircle)

دیگر (نام ببرید):

- در محل پذیرایی:

☐ میزهای مستطیلی

☐ میزهای گرد

۴- لطفاً نحوه‌ی چیدن میز و صندلی در اتاق‌ها را رسم کنید:

الف- در کلاس:

ب- در محل پذیرایی:

فرم شماره: (۱۳۰) / ف.آ. صفحه ۳ از ۵ بسمه تعالی <u>فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت</u> فرم تدارکات دوره‌ی آموزشی					
ج- تجهیزات سمعی - بصری مورد نیاز:					
نام	بلی	خیر	نوع / اندازه	تعداد	توضیحات
تلویزیون					
ویدئو					
ویدئو پروژکتور					
پروژکتور اسلاید					
پروژکتور اُورهد					
صفحه / پرده نمایش فیلم، اسلاید یا اورهد					
ضبط صوت					
میکروفون					
آمپلی فایر					
بلندگو					
دوربین فیلمبرداری					
دوربین عکاسی					
کامپیوتر					
سایر (نام ببرید):					

فرم شماره: (۱۳۰) ف.آ.

صفحه ۴ از ۵

بسمه تعالی

فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت

فرم تدارکات دوره‌ی آموزشی

د- سایر تجهیزات مورد نیاز: (در صورت مثبت بودن پاسخ به هر یک از موارد، فهرست تجهیزات مورد نظر را ضمیمه کنید.)

نام	بلی	خیر	توضیحات
تجهیزات برق اضطراری			
تجهیزات روشنایی			
تجهیزات تاریک کردن اتاق‌ها			
تجهیزات سرمایشی / گرمایشی			
تجهیزات اطفای حریق			
سایر (نام ببرید)			

ه- لوازم التحریر:

نام	بلی	خیر	نوع / اندازه	تعداد	توضیحات
مداد					
خودکار					
پاک‌کن					
ماژیک					
کاغذ					
زیردستی					
سایر (نام ببرید)					

بسمه تعالی			
فرم شماره: (۰۱۳/ف.آ.)			
صفحه ۵ از ۵			
فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت			
فرم تدارکات دوره‌ی آموزشی			
و- ملزومات و موارد مورد نیاز: (در هر یک از مواردی که پاسخ مثبت است، فهرست مربوطه را ضمیمه کنید).			
نام	بلی	خیر	توضیحات
کارت شناسایی برای افراد			
صفحه نام و عنوان افراد			
نوار ویدئویی			
فیلم			
کتاب			
اورهد			
سؤالات آزمون			
مطالب قبل از دوره			
مطالب بعد از دوره			
لوازم و مواد پذیرائی			
سایر (نام ببرید)			
ز- توصیه‌ها یا دستورات خاص			
امضای مسئول اجرایی			
تاریخ:			

فرم شماره: (۱۴۰) ف.آ. بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت فرم معرفی افراد به معاونت توسعه‌ی مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور					
فهرست مشخصات افرادی که دوره را با موفقیت به پایان رسانیده‌اند. شماره مجوز اجرای دوره: ارزش استخدای دوره: تاریخ شروع دوره: تاریخ خاتمه دوره:					
ردیف	نام و نام خانوادگی	شماره شناسنامه و محل صدور	معدل	عنوان شغل مستخدم	ملاحظات
وزارتخانه یا موسسه دولتی نام و نام خانوادگی مسئول آموزش امضا					

بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت فرم اعلام مشخصات برنامه آموزشی به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور		فرم شماره: (۱۵۰)/ف.آ. صفحه ۱ از ۲							
فرم مشخصات برنامه آموزشی مستخدمین دولت									
۱- وزارت / موسسه		۲- عنوان دوره‌ی آموزشی:							
۳- نوع آموزش ☐ قبل از خدمت ☐ ضمن خدمت	۴- هدف دوره‌ی آموزشی ☐ تغییر رشته شغلی ☐ تغییر طبقه شغلی ☐ تعیین رشته و طبقه	۵- رشته شغلی شرکت کنندگان:							
۶- طبقه شغلی شرکت کنندگان:	۷- رشته شغلی مورد نظر:	۸- طبقه شغلی مورد نظر:							
۱۰- حداقل تجربیات لازم برای طبقه‌ی شغلی مورد نظر:		۹- حداقل تحصیلات لازم برای طبقه شغلی مورد نظر:							
۱۱- نحوه انتخاب شرکت کنندگان (در صورتی که آموزش برای تطبیق با شرایط احراز شغل باشد): ☐ امتحان ☐ مصاحبه ☐ ارزیابی کار مستخدم ☐ نوع دیگر:									
۱۲- حالت استخدامی شرکت کنندگان (در صورتی که آموزش ضمن خدمت باشد): ☐ اشتغال ☐ مأموریت ☐ آمادگی به خدمت	۱۳- تعداد شرکت کنندگان نفر	۱۴- حداکثر سن شرکت کنندگان: سال							
۱۵- ساعات برگزاری کلاس‌های آموزشی ساعات اداری ☐ خارج از ساعات اداری ☐		۱۶- محل تشکیل و اجرای دوره:							
۱۷- مدت دوره: هفته		۱۸- تاریخ شروع دوره:							
۱۹- مسئول اجرای دوره:		۲۰- سابقه دوره‌ی آموزشی: تاریخ: شماره:							
۲۱- مشخصات مدرسان دوره‌ی آموزشی									
<table border="1" style="width: 100%; height: 150px;"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>									
۲۲- روش آموزش: ☐ کلاس ☐ سمینار ☐ سخنرانی ☐ کارگاه ☐ بازدیدهای علمی ☐ نوع دیگر:									
۲۳- نحوه ارزشیابی شرکت کنندگان ☐ امتحان کتبی ☐ امتحان شفاهی ☐ امتحان کتبی و شفاهی		۲۴- ☐ یک نوبت ☐ دو نوبت							
۲۵- حداقل نمره قبولی:		۲۶- حداقل معدل قبولی:							
۲۷- تاریخ برگزاری امتحان: نوبت اول ☐ نوبت دوم ☐									

فرم شماره: (۱۵۰)/ف.آ. صفحه ۲ از ۲				بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت فرم اعلام مشخصات برنامه آموزشی به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور	
۲۸- گواهی‌نامه پایان دوره:			۲۹- نوع تعهد اخذشده از شرکت کنندگان:		
۳۰- مشخصات دروس دوره‌ی آموزش					
ردیف	موضوع درس	تعداد ساعات تدریس			
		نظری	عملی	جمع	
۳۱- هزینه‌های دوره‌ی آموزشی		۳۲- میزان حق التدریس ساعتی:			
حق التدریس برنامه:		ریال			
کمک هزینه تحصیلی:		ریال			
لوازم مصرف نشدنی:		ریال			
سایر هزینه‌ها:		ریال			
جمع کل هزینه‌ها:		ریال			
۳۳- هزینه هر کارآموز:		ریال			
۳۴- بودجه دوره‌ی آموزشی مورد درخواست:		ریال			
۳۵- عنوان واحد تهیه‌کننده برنامه آموزشی:		تاریخ:			
نام و نام خانوادگی مقام مسئول:		امضا:			
عنوان و پست سازمانی:					

بسمه تعالی فرایند برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت پرونده سوابق آموزشی		فرم شماره: (۱۶۰) / ف.آ. صفحه ۱ از ۲																																				
مشخصات فردی: نام و نام خانوادگی: _____ شماره شناسنامه: _____ عنوان پست سازمانی: _____ جنسیت: _____ نام پدر: _____ تولد: _____ سازمان محل خدمت: _____ شماره اختصاصی شرکت کننده: _____	محل الصاق عکس																																					
سوابق تحصیلی: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">مقطع تحصیلی</th> <th style="width: 25%;">رشته تحصیلی</th> <th style="width: 25%;">مؤسسه/دانشگاه محل تحصیل</th> <th style="width: 25%;">کشور محل اخذ مدرک</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> سوابق فعالیت‌های تجربی یا علمی – تخصصی: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">عنوان فعالیت</th> <th style="width: 25%;">مدت فعالیت</th> <th style="width: 25%;">سازمان محل خدمت</th> <th style="width: 25%;">توضیح</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> نشانی: شماره تلفن/ دورنگار برای تماس: Email:			مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	مؤسسه/دانشگاه محل تحصیل	کشور محل اخذ مدرک													عنوان فعالیت	مدت فعالیت	سازمان محل خدمت	توضیح																
مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	مؤسسه/دانشگاه محل تحصیل	کشور محل اخذ مدرک																																			
عنوان فعالیت	مدت فعالیت	سازمان محل خدمت	توضیح																																			

پیوست ۲

قوانین و مقررات مرتبط با دوره‌های آموزشی در دستگاه‌های دولتی

مقدمه:

گسترش سازمان‌ها و لزوم وجود رویه‌های نظام‌مند در جذب، به کارگیری و آموزش نیروی فعال در سازمان‌ها، قانون‌گذاران را به تصویب قوانین مرتبط رهنمون می‌سازد. بر اساس این نیاز قانون امور استخدامی کشوری در سال ۱۳۴۵ تصویب شد این قانون تا سال ۱۳۸۶ بر نظام اداری و استخدامی کشور حاکم بود که در سال ۱۳۸۶ با قانون مدیریت خدمات کشوری جایگزین شد. این قانون برای تمامی دستگاه‌های دولتی به استثنای دستگاه‌های دارای مقررات خاص لازم الاجراست.

در فصل نهم از قانون مدیریت خدمات کشوری بر توانمندسازی مدیران و کارمندان دولت با استفاده از نظام‌های آموزشی تأکید شده است. علاوه بر آن در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغیه مقام معظم رهبری در سال ۱۳۸۹ بر لزوم ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان تأکید شده است. لذا در این بخش به مرور قوانین مرتبط با آموزش مندرج در قانون مدیریت خدمات کشوری خواهیم پرداخت.

۱. فصل نهم از قانون مدیریت خدمات کشوری^۱

فصل نهم - توانمندسازی کارمندان

ماده ۵۸ - سازمان موظف است به منظور ارتقا سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی را به گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل موردنظر، انگیزه‌های لازم را برای مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تأمین نماید به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقا کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی براساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند.

ماده ۵۹ - دستگاه‌های اجرایی مکلفند با رعایت مقررات این قانون و نظام آموزش کارمندان دولت، برنامه‌های آموزشی کارمندان خود را تدوین نمایند.

تبصره - دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در قالب برنامه‌های آموزشی مصوب برای اجراء دوره‌های آموزشی

۱. مطابق ماده ۱۱۷ قانون خدمات کشوری، تمام دستگاه‌های اجرایی به استثنای نهادها، مؤسسات و تشکیلات و سازمان‌هایی که زیر نظر مستقیم مقام معظم رهبری اداره می‌شوند، وزارت اطلاعات، نهادهای عمومی غیردولتی که با تعریف مذکور در بند ۳ مطابقت دارند، اعضای هیئت علمی و قضات، دیوان محاسبات، شورای نگهبان، مجمع تشخیص مصلحت نظام و مجلس خبرگان رهبری مشمول مقررات این قانون نمی‌شوند و در خصوص نیروهای نظامی و انتظامی نظر مقام معظم رهبری عمل می‌شود.

مورد نیاز خود با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی انعقاد قرارداد نمایند. همچنین دستگاه‌های مزبور می‌توانند کلیه مراحل طراحی، اجراء و ارزشیابی دوره‌ها و فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی خود را به مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی دولتی و غیردولتی که صلاحیت فنی و تخصصی آن‌ها آن‌ها به تأیید سازمان رسیده باشد، واگذار نمایند.

ماده ۶۰ - کلیه بورس‌های آموزشی که به اخذ مدرک تحصیلی دانشگاهی منجر می‌گردد و از سوی دولت‌های خارجی یا از طرف مؤسسات بین‌المللی در اختیار دولت قرار می‌گیرد از طریق سازمان، متناسب با وظایف دستگاه‌های اجرایی توزیع می‌گردد. دوره‌هایی که طبق قرارداد دوجانبه برگزار می‌شود توسط دستگاه اجرایی مربوط اقدام خواهد شد.

تبصره - بورس‌ها و دوره‌های آموزشی که به اخذ مدرک دانشگاهی منجر می‌شود با نظر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و علوم، تحقیقات و فناوری حسب مورد، توزیع می‌گردد.

ماده ۶۱ - اعزام کارمندان دستگاه‌های اجرایی از زمان تصویب این قانون برای طی دوره‌های آموزشی که منجر به اخذ مدرک دانشگاهی و یا معادل آن می‌گردد در داخل و خارج از کشور با هزینه دستگاه‌های مربوطه و استفاده از مأموریت آموزشی ممنوع می‌باشد.

تبصره - ایثارگران مشمول مقررات خاص خود می‌باشند.

ماده ۶۲ - کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود اقدام نمایند. دستگاه‌های اجرایی شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارمندان خود را که در سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود، اجرا خواهند کرد.

ماده ۶۳ - آیین‌نامه اجرایی این فصل به پیشنهاد سازمان و به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

۲. نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی از قانون مدیریت خدمات کشوری

نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی

(بخشنامه ۱۸۳۴/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰ معاونت توسعه مدیریت)

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده ۲ آیین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» با توجه به موارد زیر برای اجرا ابلاغ می‌گردد:

۱- تمامی کارمندان رسمی و پیمانی (اعم از مدیران و کارکنان) در شمول این نظام آموزشی قرار داشته و شرکت کارمندان قرارداد کار معین نیز در دوره‌های آموزشی موضوع این نظام بر اساس مفاد این بخشنامه و نیاز دستگاه اجرایی، الزامی است.

۲- آموزش‌های مصوب طی شده توسط کارمندان بر اساس نظام قبلی آموزش کارکنان (موضوع بخشنامه شماره ۱۰۵/۲۲۵۵۴ مورخ ۱۳۸۰/۱۲/۲۸) و مقررات مربوط، در چارچوب این نظام قابل احتساب می‌باشد. نحوه احتساب آموزش‌های طی شده توسط کارمندان و تطبیق آن‌ها با این نظام در دستورالعمل‌های نظام مشخص و ابلاغ خواهد شد.

۳- در اجرای ماده ۵۶ قانون مدیریت خدمات کشوری و بند ۴/ الف نظام آموزش کارکنان، سامانه و برنامه آموزش مدیران توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی طراحی و پس از تأیید معاونت توسعه‌ی مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ خواهد شد.

۴- مرکز آموزش مدیریت دولتی موظف است با همکاری دستگاه‌های اجرایی به منظور تعیین صلاحیت مدرسان آموزش‌های پیش‌بینی شده در نظام آموزش کارمندان، نسبت به آموزش، سنجش و ارزیابی مدرسان و تشکیل بانک اطلاعاتی مدرسان اقدام نماید.

۵- مواد و محتوای آموزشی مورد نیاز دوره‌های عمومی و فرهنگی، مدیران و مشاغل عمومی به صورت استاندارد توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی برای استفاده دستگاه‌های اجرایی، تهیه و تدوین می‌شود.

۶- نظارت و ارزشیابی فرایندهای آموزش کارمندان و مفاد مندرج در این نظام آموزشی بر عهده‌ی معاونت راهبردی منابع انسانی معاونت توسعه‌ی مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور بوده و دستگاه‌های اجرایی مکلفند تا گزارش‌های عملکرد خود را بر اساس چارچوب‌های تعیین شده به این معاونت ارائه نمایند.

۷- بخشنامه‌ها و مقررات مغایر با این بخشنامه و نظام پیوست آن، ملغی اعلام می‌گردد.
مسئولیت حسن اجرای این بخشنامه بر عهده‌ی بالاترین مقام دستگاه اجرایی می‌باشد.

بخش اول: کلیات نظام آموزش

ماده ۱- تعاریف و اصطلاحات

قانون: منظور قانون مدیریت خدمات کشوری است

دستگاه اجرایی: دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون با رعایت مستثنیات ماده ۱۱۷ آن

معاونت توسعه مدیریت: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

آموزش کارمندان: تمامی برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی است که در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران در راستای افزایش و بهبود سطح شایستگی و توانمندی کارمندان رسمی، پیمانی و یا انجام کار معین به منظور ارتقا بهره‌وری و کارآمدی دستگاه‌های اجرایی طراحی و اجرا می‌گردد.

کارمندان قرارداد کار معین: افرادی که در اجرای تبصره ماده ۳۲ قانون خدمات کشوری به کار گرفته می‌شوند و یا بر اساس مصوبه ۸۴۵۱۵/ت/۳۴۶۱۳ هـ مورخ ۱۳۸۴/۱۲/۱۵ هیأت وزیران تبدیل وضع گردیده‌اند.
راهبرد آموزش: به رویکردها و راهکارهای کلی آموزش اطلاق می‌گردد که چگونگی تحقق اهداف آموزشی یک دستگاه اجرایی را تعریف می‌نماید.

بورس آموزشی: فرصت و امکانی است که یک دولت خارجی و یا مؤسسه بین‌المللی در اختیار دولت جمهوری اسلامی ایران قرار می‌دهد و کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی می‌توانند با استفاده از آن در یک یا چند دوره‌ی آموزشی کوتاه مدت خارج از کشور که با شغل و وظایف جاری یا آینده آنان ارتباط داشته و موجب افزایش دانش و مهارت‌های شغلی آنان می‌گردد، شرکت نمایند.

برنامه‌ی آموزش: مجموعه اقدامات و فعالیت‌های آموزشی هدفمند است که بر اساس اهداف و

راهبردهای آموزشی دستگاه اجرایی در سه سطح راهبردی، میان مدت (پنجساله) و کوتاه مدت (یک ساله) طراحی می‌شود.

برون‌سپاری آموزش: انتقال و محول نمودن فعالیت خاص آموزشی را داخل یک سازمان به یک منبع خارج آن و اجرای آن توسط آن منبع را برون‌سپاری آموزش می‌گویند.

مدیران حرفه‌ای: تمامی عناوین پست‌های مدیریتی و سرپرستی دستگاه‌های اجرایی، به استثنای سمت‌های مدیریت سیاسی موضوع ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری و هم‌تراز آنان، مدیران حرفه‌ای تلقی می‌شوند.

آموزش مدیران: تمامی برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی که به منظور افزایش بینش و دانش و ایجاد و بهبود مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی و تعالی معنوی مدیران حرفه‌ای و مقامات، در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران با عنایت به سامانه و برنامه‌های اجرایی آموزش مدیران طراحی و اجرا می‌گردد.

آموزش پودمانی: شکلی از آموزش‌های شغلی است که تخصص‌های شغلی در قالب مهارت‌های مستقل و جدا از هم به کارمندان آموزش داده شد و هریک از آموزش‌ها، مهارت و پاداش خاصی را ایجاد می‌کند و در عین حال در کنار سایر پودمان‌ها به ایجاد مهارت و یا دانش جدید و جامع‌تری منجر می‌گردد.

مهارت شغلی: توانایی و ظرفیت شناختی، فنی و ارتباطی کسب شده توسط کارمندان در طی سنوات خدمت از طریق آموزش یا تجربه که موجب انجام درست و دقیق وظایف یک شغل می‌گردد.

ماده ۲- اصول، اهداف و راهبردهای آموزش کارمندان دولت به شرح بندهای ذیل است:

الف- اصول حاکم بر آموزش کارمندان دولت:

- **اصل نگرش سیستمی:** برقراری ارتباط درونی بین اجزای نظام آموزش از یک طرف و ارتباط بیرونی

بین نظام آموزش با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی؛

- **اصل جامعیت:** در نظر گرفتن تمامی نیازهای آموزشی مشاغل عمومی و اختصاصی در جنبه‌های

عمومی، شغلی و مدیریتی در ساختار دوره‌ها؛

- **اصل توجه به تغییرات:** بازنگری و بازطراحی آموزش‌ها و استمرار آن‌ها آن‌ها مبتنی بر تغییرات،

تحولات و پیشرفت‌های علمی و فناوری روز؛

- **اصل نگرش راهبردی:** همسوسازی اهداف، راهبردها و برنامه‌های آموزش کارمندان دستگاه‌ها با چشم

انداز، هدف‌ها و خط‌مشی کلان و برنامه‌های توسعه ملی و سازمانی؛

- **اصل همکاری و مشارکت:** مشارکت مراکز و مؤسسات آموزشی و پژوهشی دولتی در فرایند آموزش

و توانمندسازی کارمندان دولت؛

- **اصل اصلاح و بازخورد مستمر:** آسیب‌شناسی و بررسی مستمر نظام آموزش و فراهم نمودن

بازخوردهای لازم برای اصلاح و بازنگری آن.

ب- هدف‌های کلان آموزش کارکنان دولت

۱- افزایش اثربخشی و کارایی در ارائه خدمات دولتی از طریق توسعه بینش، دانش و مهارت‌های

متصدیان مشاغل؛

۲- ارتقا سطح کیفی سرمایه انسانی بخش دولتی از طریق افزایش سطح توانایی، دانش و مهارت کارمندان دولت؛

۳- افزایش سطح باور و اعتقادات کارکنان و مدیران نسبت به ارزش‌های اسلامی؛

۴- توسعه آگاهی‌های عمومی کارمندان دولت از ابعاد مختلف فرهنگی و اجتماعی؛

۵- توانمندسازی و توسعه مدیران برای ایفای مؤثر نقش‌ها و وظایف مدیریتی؛

۶- آماده‌سازی کارمندان دولت از بعد دانش، مهارت و شایستگی‌های شغلی برای ارتقا به رده‌های شغلی بالاتر؛

۷- توسعه اخلاق اسلامی و فرهنگ سازمانی بر مبنای ارزش‌های انسانی و کرامت انسانی و بهبود روابط انسانی؛

۸- روزآمدسازی و ارتقای سطح دانش، مهارت‌ها و نگرش معنوی و بصیرتی کارمندان.

ج- راهبردهای آموزش کارمندان دولت

۱- ایجاد نگرش راهبردی همسوسازی برنامه‌های توانمندسازی و توسعه منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان؛

۲- ایجاد یکپارچگی و تعامل بین عناصر فرایند آموزش به عنوان رویکرد فرایندی- تعاملی؛

۳- ایجاد تناسب بین برنامه‌ها و فرصت‌های آموزشی و یادگیری با نیازهای آموزشی شغلی و سازمانی و اجتناب از آموزش‌های غیرضرور؛

۴- ایجاد انگیزه خودسازی و رشد معنوی، مادی، مهارتی و دانشی کارکنان به صورت خودکنترلی؛

۵- ارتقای سطح باور و اعتقاد مدیران به توانمندسازی و ارتقای سرمایه انسانی از طریق آموزش؛

۶- افزایش اثربخشی برنامه‌ها و فرصت‌های آموزشی و یادگیری در سطوح مختلف؛

۷- استفاده از منابع و ظرفیت‌های درون و برون سازمانی در تعیین و تأمین خدمات آموزشی؛

۸- کاربرد استانداردهای ملی و بین‌المللی در مدیریت و راهبری فرایند آموزش؛

۹- استفاده از رویکردها، مدل‌ها و روش‌ها و فناوری‌های نوین مدیریت، اجرا و ارزشیابی آموزش؛

۱۰- واگذاری اختیار مدیریت آموزش به دستگاه‌های اجرایی بر اساس توانمندی اجرایی آن‌ها؛

۱۱- تمرکز بر رویکرد آموزش‌های کوتاه‌مدت و کاربردی؛

۱۲- نظارت بر فعالیت‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی و اخذ بازخورد از عملکرد آموزش.

بخش دوم: ساختار مدیریت و راهبردی آموزش کارکنان دولت

ماده ۳- خط مشی‌گذاری آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی و نظارت و ارزشیابی آموزشی،

چهار فرایند اصلی چرخه آموزش کارمندان در دستگاه‌های اجرایی است که مجموعه‌ی آن‌ها ساختار مدیریت و راهبری آموزش کارمندان را تشکیل می‌دهند.

۳-۱- دستگاه‌های اجرایی موظفند بر اساس استاندارد مدیریت و راهبری آموزش کارمندان در دستگاه‌های

اجرایی، فرایند چهارگانه آموزش شامل خط‌مشی گذاری آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی و نظارت و ارزشیابی آموزشی را طراحی و مستند سازی نمایند.

تبصره: استاندارد مدیریت و راهبری آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی متعاقباً توسط این معاونت طراحی و پس از تصویب به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ خواهد شد.

۲-۳- سیاست‌گذاری و مدیریت کلان آموزش کارمندان در دستگاه‌های اجرایی (اعم از سازمان‌های وابسته به ریاست جمهوری، وزارتخانه‌ها و سازمان‌های وابسته به آن‌ها) بر عهده «کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی» از کمیته‌های فرعی زیرمجموعه شورای تحول اداری در ستاد دستگاه و «کمیته اجرایی آموزش و توانمندسازی» در استان‌ها با ترکیب اعضا و وظایف ذیل می‌باشد:

اعضای کمیته‌های راهبردی و اجرایی آموزش و توانمندسازی

- اعضای کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی

- ۱- بالاترین مقام مسئول آموزش کارمندان دستگاه به عنوان رئیس کمیته (معاون آموزش، معاون اداری و مالی و یا عناوین مشابه)؛
 - ۲- مدیر آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی دستگاه یا عناوین مشابه به عنوان دبیر کمیته؛
 - ۳- نماینده معاونت توسعه‌ی مدیریت به عنوان عضو و ناظر کمیته؛
 - ۴- مدیر امور اداری و منابع انسانی دستگاه به عنوان عضو کمیته (در صورتی که وظیفه آموزش در حوزه اداری باشد ردیف ۲ و ۴ یکی خواهد بود)؛
 - ۵- مدیر امور مالی دستگاه به عنوان عضو کمیته؛
 - ۶- مدیر آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی دستگاه اجرایی وابسته یا عناوین مشابه به عنوان نماینده آن دستگاه و عضو کمیته (در صورتی که فاقد کمیته راهبری آموزش به طور مستقل باشند حسب مورد)؛
 - ۷- یک نفر از کارشناسان آموزش دستگاه اجرایی به عنوان عضو کمیته به انتخاب مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی یا عناوین مشابه؛
 - ۸- مدیران یا نمایندگان واحدهای سازمانی تخصصی دستگاه‌ها (حسب مورد و بر اساس موضوعات مرتبط)
- در صورت نیاز، دستگاه‌های اجرایی می‌توانند با تأیید اعضای کمیته، افراد یا مقام مسئول دیگری علاوه بر بندهای ۱ تا ۸ را به عنوان عضو کمیته تعیین نمایند.

- وظایف کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی

- ۱- بررسی و تعیین اهداف و استراتژی‌های آموزش و توانمندسازی کارمندان دستگاه اجرایی؛
- ۲- بررسی و تأیید نهایی نیازهای آموزشی دستگاه که بر اساس تحلیل سازمان، شغل و فرد صورت گرفته است؛
- ۳- بررسی و تصویب برنامه‌های آموزشی کارمندان و مدیران دستگاه اعم از برنامه راهبردی، سالیانه و

پنج‌ساله؛

- ۴- بررسی و پیشنهاد اعتبارات مورد نیاز آموزش و توانمندسازی کارمندان و مدیران بر اساس برنامه آموزشی مصوب برای پیش‌بینی در بودجه سنواتی؛
- ۵- بررسی و پیگیری هزینه کرد اعتبارات آموزشی پیش‌بینی شده در بودجه سنواتی دستگاه برای آموزش و توانمندسازی بر اساس برنامه‌های مصوب؛
- ۶- بررسی و تأیید دستورالعمل‌ها و رویه‌های آموزشی مورد نیاز دستگاه اجرایی؛
- ۷- بررسی و تأیید محتوا و مواد آموزشی مورد نیاز دوره‌های آموزشی به صورت چاپی و الکترونیکی بر اساس سرفصل‌های آموزشی مصوب؛
- ۸- بررسی و تصویب پروژه‌ها و طرح‌های مطالعاتی و کاربردی آموزش و توانمندسازی؛
- ۹- بررسی و تعیین اختیار ستاد دستگاه و واحدهای استانی برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی کارمندان؛
- ۱۰- تصمیم‌گیری در خصوص دوره‌های آموزشی دستگاه که به صورت ملی یا منطقه‌ای باید اجرا گردد؛
- ۱۱- نظارت بر انتخاب مؤسسات مجری و یا مشاور (مورد تأیید معاونت توسعه) در حوزه‌ی نیازسنجی، طراحی و اجرا و ارزشیابی آموزشی؛
- ۱۲- تعیین سیاست‌های برخورداری از ساز و کارهای انگیزشی در چارچوب قوانین و مقررات؛
- ۱۳- بررسی و تأیید اولیه گواهی‌نامه نوع دوم کارمندان و تطبیق شرایط اخذ گواهی‌نامه با پرونده آموزشی کارمندان و تعیین راهکارهای بررسی و تأیید گواهی‌نامه‌ها بر اساس نظام آموزش و ارسال آن به معاونت توسعه‌ی مدیریت برای تأیید و صدور گواهی‌نامه؛
- ۱۴- نظارت بر عملکرد و فعالیت‌های آموزش و توانمندسازی دستگاه و کمیته‌های اجرایی آموزش مستقر در استان و اخذ گزارشات ادواری؛
- ۱۵- ارائه صورت‌جلسات کمیته به معاونت توسعه‌ی مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور (توسط دبیرخانه)؛
- ۱۶- انجام سایر وظایفی که بر اساس نظام آموزش کارمندان و مدیران مشخص می‌شود و یا موارد پیشنهادی از سوی دستگاه اجرایی در حوزه‌ی آموزش و توانمندسازی کارکنان.

اعضای کمیته اجرایی آموزش و توانمندسازی

- ۱- بالاترین مقام دستگاه استانی به عنوان رئیس کمیته؛
- ۲- مسئول آموزش و توسعه منابع انسانی دستگاه استانی یا عناوین مشابه به عنوان دبیر کمیته؛
- ۳- نماینده معاونت توسعه‌ی مدیریت و منابع استانداری ها عضو و ناظر کمیته؛
- ۴- مدیر امور اداری و منابع انسانی دستگاه استانی به عنوان عضو کمیته (در صورتی که وظیفه آموزش در حوزه امور اداری باشد ردیف ۲ و ۴ یکی خواهد بود)؛
- ۵- یک نفر از کارشناسان آموزش دستگاه استانی به عنوان عضو کمیته.

وظایف کمیته اجرایی آموزش و توانمند سازی

- ۱- بررسی و تأیید نیازهای آموزشی سالیانه دستگاه استانی؛
- ۲- پیش‌بینی اعتبارات آموزشی کارمندان مورد نیاز واحد استانی بر اساس سرانه آموزشی مصوب؛
- ۳- برنامه‌ریزی برای اجرای دوره‌های آموزشی بر مبنای سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های اعلام شده از سوی کمیته راهبری؛
- ۴- بررسی و انتخاب مؤسسات مجری و مشاور در حوزه نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی آموزش که صلاحیت تخصصی و فنی آن‌ها آن‌ها به تأیید رسیده است؛
- ۵- اجرای تصمیمات کمیته راهبری در حوزه آموزش در استان؛
- ۶- نظارت بر عملکرد و فعالیت‌های آموزش در استان و ارائه گزارشات از عملکرد واحدهای استانی به کمیته راهبری آموزش؛
- ۷- بررسی و تأیید اولیه پرونده‌های آموزشی کارمندان برای اخذ گواهینامه‌ی نوع دوم و اعلام به کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی ستاد مرکزی دستگاه.

بخش سوم: فرایند آموزش کارکنان دولت

ماده ۴- فرایند آموزش کارمندان دولت به شرح مراحل ذیل است:

الف- خط‌مشی‌گذاری آموزشی

- تعیین اهداف و راهبردهای کلان آموزش کارمندان دولت به شرح زیر صورت می‌پذیرد:
- ۱- اهداف و راهبردهای کلان آموزش کارمندان دولت بر اساس چشم‌انداز بیست ساله، سیاست‌های نظام اداری، قانون برنامه پنجم توسعه کشور و همچنین راهبردهای دولت در حوزه منابع انسانی توسط معاونت توسعه مدیریت، تعریف، تدوین و برای اجرا به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ می‌شود.
 - ۲- دستگاه‌های اجرایی موظفند براساس اهداف و راهبردهای کلان آموزش ابلاغ شده توسط معاونت توسعه مدیریت، اهداف و راهبردهای آموزش دستگاه خود را تدوین و پس از تصویب در کمیته‌ی راهبری آموزش، عملیاتی نمایند.

ب- طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی

- مرحله‌ی طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی کارمندان شامل دو فعالیت اصلی زیر است:
- ۱- نیازسنجی و طراحی آموزش‌ها: دستگاه‌های اجرایی موظفند بر اساس اهداف و راهبردهای آموزش، نیازهای آموزشی سازمانی، شغلی و فردی کارمندان و مدیران را شناسایی و برای مرتفع نمودن آن‌ها آن‌ها دوره‌ها و پودمان‌های آموزشی متناسب طراحی نموده و به طور مستمر نیازها و دوره‌ها را روزآمد کنند.
 - ۲- تدوین برنامه‌های آموزش: دومین مرحله‌ی برنامه‌ریزی آموزشی، طراحی و تدوین برنامه‌های

آموزشی دستگاه است. برنامه عملیاتی آموزش دستگاه اجرایی باید در سه بازه‌ی زمانی راهبردی، پنج‌ساله و یک‌ساله طراحی گردد. در طراحی برنامه‌های آموزشی، باید اهداف و راهبردهای کلان آموزش کارمندان دولت، اهداف و راهبردهای آموزش کارمندان دستگاه و نیازهای آموزشی و توسعه‌ای کارمندان و مدیران مورد توجه قرار گیرد.

- برنامه‌های آموزش دستگاه اجرایی پس از تصویب کمیته راهبری آموزش برای اجرا به واحد آموزش ابلاغ می‌شود.

ج- اجرای آموزش‌ها

مدیریت و راهبری برنامه‌های تدوین شده آموزش و چگونگی فراهم نمودن امکانات و منابع کافی برای اجرای دوره‌های آموزشی در این مرحله از فرایند آموزش صورت می‌گیرد.

واحد سازمانی متولی آموزش دستگاه اجرایی، مسئولیت اجرایی برنامه‌های آموزش را تحت نظارت کمیته راهبری آموزش دستگاه بر عهده خواهد داشت.

د- نظارت و ارزشیابی آموزشی

- نظارت بر کیفیت اجرای فرایند نظام آموزش کارکنان در دستگاه‌های اجرایی با معاونت توسعه‌ی مدیریت می‌باشد (فرایندها، محتوای آموزشی، مدرسان، آزمون و اثربخشی دوره‌ها).

- ارزشیابی برنامه‌های آموزشی (ارزشیابی از فراگیر، ارزشیابی از مدرسان، ارزشیابی مدیریت اجرایی، بررسی اثربخشی برنامه‌های آموزشی و غیره) بر عهده‌ی دستگاه اجرایی است.

- دستورالعمل‌های مربوط به فرایند آموزش کارمندان (فرایندهای مذکور) توسط معاونت توسعه‌ی مدیریت تهیه و ابلاغ خواهد شد.

بخش چهارم: ساختار آموزش‌های کارمندان و مدیران

ماده ۵- دوره‌های آموزشی کارمندان دولت از نوع آموزش‌های کوتاه مدت بوده و با عنایت به زمان اجرا، ماهیت و محتوای آن‌ها به شرح ذیل طبقه‌بندی می‌شوند:

- آموزش‌های توجیهی و تصدی شغل بدو خدمت؛
- آموزش‌های شغلی؛
- آموزش‌های ویژه‌ی کارمندان استخدام آزمایشی؛
- آموزش‌های ارتقای شغلی؛
- آموزش‌های ویژه‌ی تمدید قرارداد کار معین؛
- آموزش‌های کوتاه‌مدت خارج از کشور (بورس آموزشی)؛
- آموزش‌های فرهنگی و عمومی؛
- آموزش‌های مدیران.

۵- آموزش‌های توجیهی و تصدی شغل بدو خدمت

تعریف: به آموزش‌هایی اطلاق می‌گردد که با دو هدف ۱- آشنا ساختن کارمندان جدیدالاستخدام با اهداف و وظایف دستگاه اجرایی محل خدمت آن‌ها، قوانین و مقررات استخدامی، کلیات قانون مدیریت خدمات کشوری، حقوق فردی و شغلی، محیط کار، قانون اساسی نظام جمهوری اسلامی ایران و نظام اداری؛ ۲- ایجاد توانایی‌های شغلی (دانش، مهارت و نگرش) مورد نیاز برای تصدی شغل توسط کارمندان جدیدالاستخدام (رسمی، پیمانی و قراردادی) در بدو ورود به خدمت طراحی و اجرا می‌شود. صدور حکم کارگزینی کارکنان جدیدالاستخدام منوط به طی این آموزش‌هاست.

هدف:

- ۱- پایه‌گذاری ارتباط سالم کارمند با نظام اداری و دستگاهی است که فرد کار خود را در آن آغاز می‌کند.
- ۲- ایجاد دانش، مهارت و نگرش شغلی اولیه در کارمندان برای تصدی شغل در بدو ورود به خدمت یا تغییر شغل.

محتوای دوره: آگاهی‌های عمومی در زمینه‌ی نظام جمهوری اسلامی ایران، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، تشکیلات دولت، نظام اداری و اصول، راهبردها و اهداف حاکم بر آن، قوانین و مقررات استخدامی، آشنایی با قانون مدیریت خدمات کشوری، آشنایی با برنامه‌های توسعه و اصول و سیاست‌های حاکم بر آن، آشنایی با وظایف، مسئولیت‌ها، حقوق و محیطی که کارمندان قرار است در آن مشغول به کار شود، اخلاق کارگزاری و روابط انسانی در محیط کار و دانش، مهارت و نگرش تخصصی مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی در بدو ورود به خدمت.

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره: معاونت توسعه‌ی مدیریت در بخش آموزش توجیهی و آموزش‌های تصدی شغل بر اساس شرایط احراز شغل.

زمان برگزاری دوره: بدو ورود به خدمت قبل از صدور حکم کارگزینی.

شرکت در دوره: برای تمام کارمندان رسمی، پیمانی جدیدالاستخدام و کارمندان قراردادی الزامی است. صدور حکم کارگزینی افراد قبل از طی آموزش‌های توجیهی، ممنوع است.

مجری دوره:

- ۱- مرکز آموزش مدیریت دولتی، دفاتر آموزش و پژوهش استانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی برای آموزش‌های توجیهی؛

- ۲- دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تأیید صلاحیت شده برای آموزش‌های تصدی شغل.

- روش اجرای دوره: حضوری و یا غیرحضوری.

- مدت ساعت دوره: مدت ساعت دوره بر اساس سرفصل‌های آموزشی در زمان طراحی تعیین خواهد شد.

- ملاک موفقیت در دوره: کسب حد نصاب نمره (۶۰٪) از آزمون‌هایی که در پایان دوره به عمل می‌آید.

- نظارت و ارزشیابی دوره:

نظارت بر کیفیت دوره با معاونت توسعه‌ی مدیریت می‌باشد.
ارزشیابی دوره‌های آموزشی (ارزشیابی از فراگیر، ارزشیابی از مدرسان، ارزشیابی مدیریت اجرایی، بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی و غیره) بر عهده دستگاه اجرایی است؛

۲-۵- آموزش‌های شغلی

آموزش‌های شغلی به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

۱- آموزش‌های ویژه کارمندان استخدام آزمایشی؛

۲- آموزش‌های ارتقای شغلی؛

۳- آموزش‌های تمدید قرارداد کار معین؛

۴- آموزش‌های کوتاه مدت خارج از کشور.

۱-۲-۵- آموزش‌های ویژه کارمندان استخدام آزمایشی

تعریف: به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که به منظور ایجاد دانش، مهارت و نگرش شغلی کارکنان آزمایشی در طول دوران استخدام آزمایشی ارائه می‌گردد و طی این آموزش‌ها برای تبدیل وضع استخدام آزمایشی به رسمی قطعی، الزامی است.

هدف: ایجاد و توسعه‌ی دانش، مهارت و نگرش شغلی و شناخت تحلیلی کارمندان از مأموریت‌ها و وظایف سازمانی و شغلی به منظور جهت‌گیری راهبردی در رابطه با توسعه عملکرد شغلی.

محتوای دوره: دانش و مهارت مورد نیاز شغل.

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره: دستگاه‌های اجرایی بر اساس مأموریت‌ها و وظایف تخصصی سازمانی و مشاغل کارمندان استخدام آزمایشی مسئول نیازسنجی و طراحی این دوره‌ها هستند.

زمان برگزاری دوره: در طول دوره خدمت آزمایشی کارمندان.

شرکت در دوره: برای کارکنانی که در مشاغل حاکمیتی استخدام می‌شوند قبل از اتمام دوره سه ساله آزمایشی، گذراندن این دوره‌ها الزامی است.

مجری دوره: دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات آموزشی مورد تأیید معاونت توسعه‌ی مدیریت.

روش اجرای دوره: حضوری یا غیرحضوری بر مبنای ماهیت و اهداف آموزشی دوره.

مدت ساعت دوره: مدت ساعت دوره بر اساس سرفصل‌های آموزشی در زمان طراحی تعیین خواهد شد.

ملاک موفقیت در دوره: کسب حد نصاب نمره (۶۰٪) از آزمون‌هایی که در پایان دوره به عمل می‌آید.

نظارت و ارزشیابی دوره:

نظارت بر کیفیت دوره با معاونت توسعه‌ی مدیریت می‌باشد.

ارزشیابی دوره‌های آموزشی (ارزشیابی از فراگیر، ارزشیابی از مدرسان، ارزشیابی مدیریت اجرایی، بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی و غیره) بر عهده دستگاه اجرایی است.

۵-۲-۲- آموزش‌های ارتقای شغلی

تعریف: به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که توانایی‌های شغلی (دانش، مهارت و نگرش) مورد نیاز کارکنان رسمی، پیمانی و قرارداد کار معین را به منظور انجام صحیح وظایف شغل و ارتقا در طول مسیر شغلی فراهم می‌نماید و ارتقا شغلی آن‌ها و تمدید قرارداد پیمانی و قرارداد کار معین کار منوط به طی این آموزش‌هاست.

هدف: ایجاد و توسعه‌ی دانش، مهارت و نگرش شغلی در متصدیان مشاغل عمومی و اختصاصی و روزآمد کردن توانایی‌های آنان با توجه به تغییرات علمی و فناوری در طول مسیر شغل کارمندان.

محتوای دوره: دانش، مهارت و نگرش شغلی مورد نیاز رتبه‌های شغلی.

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره:

۱- معاونت توسعه‌ی مدیریت بر اساس شرح وظایف مشاغل عمومی، آموزش‌های هر یک از رتبه‌های شغلی مشاغل عمومی را طراحی می‌نماید. دستگاه‌های اجرایی می‌توانند علاوه بر آموزش‌های طراحی شده توسط معاونت توسعه‌ی مدیریت، نیازهای آموزشی اختصاصی خود را در خصوص مشاغل عمومی طراحی و پس از تصویب کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی اجرا نمایند.

۲- دستگاه‌های اجرایی موظفند بر اساس شرح وظایف مشاغل اختصاصی، آموزش‌های هر یک از طبقات و رتبه‌های شغلی مشاغل اختصاصی را طراحی و به تصویب کمیته راهبری آموزش برسانند.

زمان برگزاری دوره: در طول خدمت مستخدم بر اساس مسیر شغلی در رتبه‌های شغلی کارمندان.

شرکت در دوره: شرکت کلیه کارمندان رسمی و پیمانی در این آموزش‌ها بر اساس رتبه‌ی شغلی الزامی است.

مجری دوره: دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات آموزشی مورد تأیید معاونت توسعه‌ی مدیریت.

روش اجرای دوره: حضوری یا غیرحضوری بر مبنای ماهیت و اهداف آموزشی دوره.

مدت ساعت دوره: مدت ساعت دوره بر اساس سرفصل‌های آموزشی در زمان طراحی تعیین خواهد شد.

ملاک موفقیت در دوره: کسب حد نصاب نمره (۶۰٪) از آزمون‌ی که در پایان دوره به عمل می‌آید.

نظارت و ارزشیابی دوره:

نظارت بر کیفیت دوره با معاونت توسعه‌ی مدیریت می‌باشد.

ارزشیابی دوره‌های آموزشی (ارزشیابی از فراگیر، ارزشیابی از مدرسان، ارزشیابی مدیریت اجرایی، بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی و غیره) بر عهده‌ی دستگاه اجرایی است.

۵-۲-۳- آموزش‌های تمدید قرارداد کار معین

تعریف: به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که به منظور توانایی‌های شغلی (دانش، مهارت و نگرش) مورد

نیاز برای کارمندان قرارداد کار معین طراحی و اجرا می‌گردد. تمدید قرارداد اینگونه کارکنان منوط به طی این آموزش‌هاست.

هدف: ایجاد دانش، مهارت و نگرش شغلی در کارمندان قرارداد کار معین.

محتوای دوره: دانش، مهارت و نگرش تخصصی مورد نیاز انجام وظایف شغلی.

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره: دستگاه‌های اجرایی بر اساس شرح وظایف مشاغل و توانمندسازی مورد نیاز کارمندان قرارداد کار معین.

زمان برگزاری دوره: حین خدمت کارمندان.

شرکت در دوره: شرکت تمام کارمندان قرارداد کار معین در این آموزش‌ها الزامی است.

مجری دوره: دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات آموزشی مورد تأیید معاونت توسعه مدیریت.

روش اجرای دوره: حضوری یا غیرحضوری بر مبنای ماهیت و اهداف آموزشی دوره.

مدت ساعت دوره: مدت ساعت دوره بر اساس سرفصل‌های آموزشی در زمان طراحی تعیین خواهد شد.

ملاک موفقیت در دوره: کسب حد نصاب نمره (۶۰٪) از آزمون‌هایی که در پایان دوره به عمل می‌آید.

نظارت و ارزشیابی دوره:

نظارت بر کیفیت دوره با معاونت توسعه مدیریت می‌باشد.

ارزشیابی دوره‌های آموزشی (ارزشیابی از فراگیر، ارزشیابی از مدرسان، ارزشیابی مدیریت اجرایی، بررسی

اثربخشی دوره‌های آموزشی و غیره) بر عهده دستگاه اجرایی است.

۴-۲-۵- آموزش‌های کوتاه مدت خارج از کشور

تعریف، هدف، نحوه نیازسنجی و دیگر اطلاعات مربوط به آموزش‌های کوتاه مدت خارج کشور بر

اساس دستورالعمل ماده ۶ آیین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری خواهد بود.

۳-۵- آموزش‌های فرهنگی و عمومی

آموزش‌های فرهنگی و عمومی به سه دسته زیر تقسیم می‌شود:

- فرهنگی و اجتماعی؛
- توانمندی‌های اداری؛
- عمومی فناوری اطلاعات.

۱-۳-۵- آموزش‌های فرهنگی و اجتماعی

تعریف: به آموزش‌هایی اطلاق می‌گردد که به منظور رشد فضایل اخلاقی، معنوی، فرهنگ‌پذیری سازمانی

و بهینه‌سازی روابط انسانی کارمندان و مدیران در نظام اداری ارائه می‌گردد.

هدف: آگاهی دادن به کارمندان در زمینه‌های فرهنگ اسلامی و سازمانی به منظور رشد فضایل اخلاقی،

فرهنگ و روابط سازمانی و بهبود روابط انسانی در نظام اداری کشور.

محتوای دوره: در حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی متناسب با نیاز کارکنان در تمام دستگاه‌های اجرایی
مسئول نیازسنجی و طراحی دوره: معاونت توسعه‌ی مدیریت با همکاری و مشارکت مراجع تخصصی
 ذی‌ربط

زمان برگزاری دوره: در طول خدمت کارمندان بر اساس برنامه آموزش دستگاه اجرایی.
شرکت در دوره: الزامی یا اختیاری بودن دوره، توسط معاونت توسعه‌ی مدیریت تعیین می‌گردد.
مجری دوره: دستگاه‌های اجرایی، مرکز آموزش مدیریت دولت، دفاتر آموزش و پژوهش استانداری‌ها و مراکز و مؤسسات آموزشی مورد تأیید معاونت توسعه‌ی مدیریت.
روش اجرای دوره: حضوری یا غیرحضوری بر مبنای ماهیت و اهداف آموزشی دوره.
مدت ساعت دوره: مدت ساعت دوره بر اساس سرفصل‌های آموزشی در زمان طراحی تعیین خواهد شد.
ملاک موفقیت در دوره: کسب حد نصاب نمره (۶۰٪) از آزمون‌ی که در پایان دوره به عمل می‌آید.

نظارت و ارزشیابی دوره:

نظارت بر کیفیت دوره با معاونت توسعه‌ی مدیریت می‌باشد.
 ارزشیابی دوره‌های آموزشی (ارزشیابی از فراگیر، ارزشیابی از مدرسان، ارزشیابی مدیریت اجرایی، بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی و غیره) بر عهده‌ی دستگاه اجرایی است.

۲-۳-۵- آموزش‌های توانمندی‌های اداری

تعریف: به آموزش‌هایی اطلاق می‌گردد که به منظور افزایش دانش، مهارت و نگرش عمومی مرتبط با مأموریت و وظایف عمومی دولت و دستگاه اجرایی و یا توانمندی‌های فردی طراحی و اجرا می‌گردد.
هدف: افزایش توانمندی‌های اداری کارمندان دولت در حوزه‌ی مأموریت و وظایف عمومی دولت و نیازهای فردی و محیطی.

محتوای دوره: محتوای این آموزش‌ها بر اساس نیازسنجی در سطح مأموریت و وظایف عمومی دولت، نیازهای فردی و محیطی طراحی می‌گردد.

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره: معاونت توسعه‌ی مدیریت با همکاری و مشارکت مراجع ذی ربط.
زمان برگزاری دوره: در طول دوران خدمت کارمندان بر اساس برنامه آموزش دستگاه‌های اجرایی.
شرکت در دوره: الزامی یا اختیاری بودن دوره توسط معاونت توسعه‌ی مدیریت تعیین می‌گردد.
مجری دوره: دستگاه‌های اجرایی، مرکز آموزش مدیریت دولت، دفاتر آموزش و پژوهش استانداری‌ها و مراکز و مؤسسات آموزشی مورد تأیید معاونت توسعه‌ی مدیریت.

روش اجرای دوره: حضوری یا غیرحضوری بر مبنای ماهیت و اهداف آموزشی دوره.
مدت ساعت دوره: مدت ساعت دوره بر اساس سرفصل‌های آموزشی در زمان طراحی تعیین خواهد شد.

ملاک موفقیت در دوره: کسب حد نصاب نمره (۶۰٪) از آزمون‌هایی که در پایان دوره به عمل می‌آید.

نظارت و ارزشیابی دوره:

نظارت بر کیفیت دوره با معاونت توسعه‌ی مدیریت می‌باشد.
ارزشیابی دوره‌های آموزشی (ارزشیابی از فراگیر، ارزشیابی از مدرسان، ارزشیابی مدیریت اجرایی، بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی و غیره) بر عهده دستگاه اجرایی می‌باشد.

۳-۳-۵- آموزش‌های عمومی فناوری اطلاعات

تعریف: به آموزش‌هایی اطلاق می‌گردد که توانمندی‌های کارکنان را در حوزه‌ی فناوری اطلاعات در سطح عمومی ارتقا می‌دهد.

هدف: ایجاد و ارتقا دانش و مهارت‌های عمومی فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای تحقق دولت الکترونیک و استفاده مؤثر و مدیریت رایانه و نرم افزارهای مربوط به نظام اداری.

محتوای دوره: مهارت‌های عمومی فناوری اطلاعات و ارتباطات و دولت الکترونیک.

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره: معاونت توسعه‌ی مدیریت.

زمان برگزاری دوره: بدو خدمت و در طول خدمت کارمندان حسب نوع آموزش.

شرکت در دوره: برای تمام کارمندان دولت اعم از رسمی، پیمانی و قرارداد کار معین طی این آموزش الزامی است.

مجری دوره: دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات آموزشی مورد نیاز معاونت توسعه‌ی مدیریت.

روش اجرای دوره: حضوری و غیرحضوری بر اساس ماهیت دوره و اهداف آموزشی آن.

مدت ساعت دوره: مدت ساعت دوره بر اساس سرفصل‌های آموزشی در زمان طراحی تعیین خواهد شد.

ملاک موفقیت در دوره: کسب حد نصاب نمره (۶۰٪) از آزمون‌هایی که در پایان دوره به عمل می‌آید.

نظارت و ارزشیابی دوره:

نظارت بر کیفیت دوره با معاونت توسعه‌ی مدیریت است.
ارزشیابی دوره‌های آموزشی (ارزشیابی از فراگیر، ارزشیابی از مدرسان، ارزشیابی مدیریت اجرایی، بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی و غیره) بر عهده دستگاه اجرایی است.

۴-۵- آموزش‌های مدیران

تعریف: به آموزش‌هایی اطلاق می‌گردد که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد. طی این آموزش‌ها بر اساس برنامه آموزش مدیران برای انتصاب، ارتقا و تمدید مدت مدیریت حرفه‌ای الزامی است.

هدف:

الف- ارتقا و تعالی و توسعه‌ی مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی.

ب- آماده کردن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید.

آموزش‌های مدیران به دو بخش زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

الف- تعالی معنوی مدیران؛

ب- تعالی حرفه‌ای مدیران.

محتوای آموزشی: دانش و معارف اسلامی، دانش و مهارت‌های عمومی مدیران و دانش و مهارت

اختصاصی مدیران

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره: مرکز آموزش مدیریت دولتی با تأیید معاونت توسعه‌ی مدیریت تبصره- دستگاه‌های اجرایی می‌توانند آموزش‌های اختصاصی مدیریت مورد نیاز مدیران خود را طراحی و پس از تصویب در کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی اجرا نمایند. حضور نماینده‌ی مرکز آموزش مدیریت دولتی در جلسات بررسی و تأیید آموزش‌های اختصاصی مدیران الزامی است.

زمان برگزاری دوره: بر اساس برنامه و سامانه آموزش مدیران

شرکت در دوره: برای تمام کارکنان و مدیران برای انتصاب و ارتقا در پست‌های مدیریتی الزامی است.

مجری دوره: مجری دوره‌های آموزشی مدیران برای مقامات (موضوع ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری) صرفاً مرکز آموزش مدیریت دولتی و برای مدیران حرفه‌ای، مرکز آموزش مدیریت دولتی، دفاتر آموزش و پژوهش استانداری‌ها، دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات آموزشی مورد تأیید معاونت توسعه-ی مدیریت می‌باشد.

روش اجرای دوره: حضوری و غیرحضوری بر اساس ماهیت دوره و اهداف آموزشی

مدت ساعت دوره: مدت ساعت دوره بر اساس سرفصل‌های آموزشی در زمان طراحی تعیین خواهد شد.

ملاک موفقیت در دوره: کسب حد نصاب نمره (۶۰٪) از آزمون‌ی که در پایان دوره برگزار می‌شود.

نظارت و ارزشیابی دوره:

نظارت بر کیفیت دوره با معاونت توسعه‌ی مدیریت می‌باشد.

ارزشیابی دوره‌های آموزشی (ارزشیابی از فراگیر، ارزشیابی از مدرسان، ارزشیابی مدیریت اجرایی، بررسی

اثربخشی دوره‌های آموزشی و غیره) بر عهده‌ی دستگاه اجرایی است.

بخش پنجم: مهارت شغلی

ماده ۶- دستگاه‌های اجرایی موظفند مهارت‌های شغلی مورد نیاز مشاغل اختصاصی خود را احصا و استاندارد مهارتی مشاغل را تدوین نموده و کارمندان را بر اساس ارزیابی می‌کنند. در صورت احراز هر یک از مهارت‌ها توسط کارمند، عنوان آن مهارت در شناسنامه‌ی آموزشی و مهارتی کارمند ثبت می‌گردد. استاندارد مهارتی مشاغل عمومی توسط معاونت توسعه‌ی مدیریت تدوین خواهد شد.

ماده ۷- مهارت‌های کسب شده توسط کارمندان در ارتقای شغلی آنان، اخذ گواهینامه نوع دوم و امتیازات حق شاغل محاسبه می‌شود. دستورالعمل نحوه‌ی احصا و سنجش مهارت‌های شغلی، معادل‌سازی آن با ساعات آموزش و نحوه‌ی محاسبه آن توسط معاونت توسعه‌ی مدیریت تدوین و ابلاغ می‌گردد.

بخش ششم: برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی

ماده ۸- دستگاه‌های اجرایی می‌توانند برای انجام فعالیت‌های آموزشی و توانمندسازی کارمندان خود از قبیل نیازسنجی، طراحی و اجرا و ارزشیابی، علاوه بر استفاده از ظرفیت‌های آموزشی درون دستگاهی به روش‌های زیر عمل نمایند:

- الف- انعقاد قرارداد با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی و غیردولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، دفاتر آموزش و پژوهش استانداری‌های سراسر کشور و سایر مراکز و مؤسسات آموزشی دولتی و غیردولتی که صلاحیت فنی و تخصصی آنان به تأیید معاونت توسعه‌ی مدیریت می‌رسد.
- ب- انعقاد قرارداد با مؤسسات پژوهشی که با مجوز شورای گسترش آموزش عالی فعالیت می‌نمایند برای انجام امور نیازسنجی، طراحی و ارزشیابی برنامه‌های آموزش و توانمندسازی کارکنان و مدیران.

بخش هفتم: گواهی نامه‌های آموزشی، امتیازات و ساز و کارهای انگیزشی آموزش‌ها

ماده ۹- گواهی نامه‌های آموزشی به دو دسته زیر طبقه بندی می‌شوند:

۱- گواهینامه‌های نوع اول: گواهینامه‌هایی که در پایان هر یک از دوره‌ها یا پودمان‌های آموزشی کوتاه مدت به شرکت کنندگان اعطا می‌گردد.

۲- گواهینامه‌های نوع دوم: گواهینامه‌هایی که دارندگان آن می‌توانند از مزایای استخدامی آن نظیر دارندگان مدارک تحصیلی فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و دکترا در شرایط احراز مشاغل مربوط در چارچوب رعایت کلیه قوانین و مقررات مربوطه برخوردار شوند. کارمندان و مدیران می‌توانند حداکثر دو سطح از گواهی نامه‌های نوع دوم را دریافت نمایند. دارندگان مدرک تحصیلی معادل حداکثر مجاز به اخذ یک سطح از گواهینامه‌های نوع دوم می‌باشند.

تبصره- منظور از مدرک معادل، آن دسته از مدارکی است که به استناد مجوزهای صادره از سوی سازمان امور اداری و استخدامی کشور و یا سازمان مدیریت و برنامه ریزی وقت اجرا شده و مدارک معادل دانشگاهی است. دوره‌های ارزشیابی شده ملاک عمل نمی‌باشد.

گواهینامه‌های نوع دوم عبارتند از:

- گواهینامه مهارتی؛
 - گواهینامه تخصصی؛
 - گواهینامه تخصصی - پژوهشی سطح یک؛
 - گواهینامه تخصصی - پژوهشی سطح دو.
- ماده ۱۰- ساز و کار اخذ گواهینامه‌های نوع دوم

گواهی نامه مهارتی:

شرایط لازم برای اخذ گواهی نامه مهارتی:

- ۱- دارا بودن مدرک تحصیلی دیپلم متوسطه؛
- ۲- طی ۱۲۰۰ ساعت آموزش مصوب با شرایط زیر:
 - حداقل ۲/۳ آموزش ها در زمینه آموزش‌های شغلی باشد.
 - ۱۲۰۰ ساعت آموزش حداقل در ۶ سال طی شود.
 - احتساب حداکثر ۲۰۰ ساعت آموزش در طول یک سال.

تبصره- پیشنهادهای جدید، ابتکارات، تألیف، ترجمه کتب و مقالات و مستندسازی تجربیاتی که موجب افزایش بهره وری کار و بهبود عملکرد فردی و سازمانی می‌گردد، پس از تأیید کمیته راهبری آموزش حداکثر می‌تواند تا معادل ۲۰۰ ساعت آموزش برای فرد در نظر گرفته شود. ساعات آموزشی معادل سازی شده از میزان ساعات تعیین شده (۱۲۰۰ ساعت) کسر می‌شود.

گواهی نامه تخصصی:

شرایط لازم برای اخذ گواهینامه تخصصی:

- ۱- دارا بودن مدرک تحصیلی فوق دیپلم یا گواهینامه مهارتی؛
- ۲- طی ۱۰۰۰ ساعت آموزش کوتاه مدت مصوب با شرایط زیر:
 - حداقل ۳/۴ آموزش ها در زمینه آموزش‌های شغلی باشد.
 - ۱۰۰۰ ساعت آموزش حداقل در ۵ سال طی شود.
 - احتساب حداکثر ۲۰۰ ساعت آموزش در طول یک سال.

تبصره- پیشنهادهای جدید، ابتکارات، تألیف، ترجمه کتب و مقالات و مستندسازی تجربیاتی که موجب افزایش بهره وری کار و بهبود عملکرد فردی و سازمانی می‌شود، پس از تأیید کمیته راهبری آموزش حداکثر می‌تواند تا معادل ۲۰۰ ساعت آموزش برای فرد در نظر گرفته شود. ساعات آموزشی معادل سازی شده از میزان ساعات تعیین شده (۱۰۰۰ ساعت) کسر می‌گردد.

گواهینامه تخصصی - پژوهشی سطح یک:

شرایط لازم برای اخذ گواهینامه تخصصی - پژوهشی:

- ۱- دارا بودن مدرک تحصیلی لیسانس یا گواهینامه تخصصی؛
 - ۲- طی ۸۰۰ ساعت آموزش کوتاه مدت مصوب با شرایط زیر:
 - حداقل ۳/۴ آموزش‌ها در زمینه آموزش‌های شغلی یا آموزش مدیران باشد.
 - ۸۰۰ ساعت آموزش حداقل در ۵ سال طی شود.
 - احتساب حداکثر ۱۶۰ ساعت آموزش در طول یک سال.
 - ۳- شرکت در آزمون جامع و کسب حد نصاب ۶۰٪ امتیاز آزمون؛
 - ۴- تهیه یک طرح تحقیقی در زمینه شغل مورد تصدی ویژه اخذ گواهی نامه تخصصی-پژوهشی.
- تبصره-** پیشنهادهای جدید، ابتکارات، تألیف، ترجمه کتب و مقالات و مستندسازی تجربیاتی که موجب افزایش بهره‌وری کار و بهبود عملکرد فردی و سازمانی می‌گردد، پس از تأیید کمیته راهبری آموزش حداکثر می‌تواند تا معادل ۲۰۰ ساعت آموزش برای فرد در نظر گرفته شود. ساعات آموزشی معادل‌سازی شده از میزان ساعات تعیین شده (۸۰۰ ساعت) کسر می‌شود.

گواهی نامه تخصصی پژوهشی سطح دو:

- شرایط لازم برای اخذ گواهینامه تخصصی- پژوهشی سطح دو:
- ۱- دارا بودن مدرک تحصیلی فوق لیسانس یا گواهینامه تخصصی-پژوهشی سطح یک؛
 - ۲- طی ۶۰۰ ساعت آموزش کوتاه مدت مصوب با شرایط زیر:
 - حداقل ۳/۴ آموزش‌ها در زمینه آموزش‌های شغلی یا آموزش مدیران باشد.
 - ۶۰۰ ساعت آموزش حداقل در ۵ سال طی شود.
 - احتساب حداکثر ۱۲۰ ساعت آموزش در طول یک سال.
 - ۳- شرکت در آزمون جامع و کسب حد نصاب ۶۰٪ امتیاز آزمون؛
 - ۴- تهیه طرح تحقیقی در زمینه شغل مورد تصدی ویژه اخذ گواهینامه تخصصی- پژوهشی و تأیید آن توسط کمیته علمی طی برگزاری جلسه دفاعیه؛
 - ۵- داشتن حداقل دو خدمت برجسته شامل: پیشنهاد، ابتکار، تألیف یا ترجمه کتاب و مقاله و مستندسازی تجربیات که موجب افزایش بهره‌وری کار و بهبود عملکرد فردی و سازمانی گردد؛
 - ۶- داشتن شرایط زیر علاوه بر بندهای ۱ تا ۵ برای دریافت گواهینامه تخصصی پژوهشی سطح دو الزامی است:
- برخورداری از معدل ۱۶ به بالا در مقطع فوق لیسانس یا کسب حداقل ۸۰٪ امتیاز آزمون جامع گواهینامه تخصصی- پژوهشی سطح یک؛
- برخورداری از امتیاز ۸۵ به بالا در ارزشیابی عملکرد ۵ سال منتهی به صدور گواهینامه؛
- تبصره ۱-** ساعات آموزشی ذکر شده در هر گواهینامه صرفاً برای همان سطح محاسبه گردیده و سطوح بعدی نیازمند آموزش‌های جدید می‌باشد.
- تبصره ۲-** تأیید نهایی و صدور گواهینامه‌های نوع دوم توسط معاونت توسعه‌ی مدیریت صورت می‌گیرد.

تبصره ۳- ظرفیت صدور گواهی نامه‌های سطوح تخصصی پژوهشی یک و دو برای هر دستگاه سالیانه توسط معاونت توسعه‌ی مدیریت تعیین می‌گردد.

ماده ۱۱- آموزش‌هایی که از شرایط ذیل برخوردار باشند در چارچوب نظام آموزش کارمندان محسوب می‌شود و کارمندان و مدیران رسمی و پیمانی شرکت کننده در اینگونه آموزش‌های می‌توانند از کاربردهای آن در نظام‌های مختلف منابع انسانی طبق قانون مدیریت خدمات کشوری بهره‌مند شوند.

۱- دوره‌های آموزشی بایستی بر اساس ماده ۵ این نظام طراحی و توسط مراجع تعیین شده تصویب شده باشند.

۲- دوره‌های آموزشی در برنامه آموزش سالیانه دستگاه اجرایی پیش‌بینی و به تصویب کمیته راهبری آموزش رسیده باشد.

۳- دوره‌های آموزشی در شناسه آموزشی کارکنان و مدیران درج شده باشد.

۴- کارکنان، امتیازات لازم را از سیستم ارزشیابی دوره کسب کرده باشند.

ماده ۱۲- دستگاه‌های اجرایی موظفند بر اساس شرایط ماده ۱۱ و جدول نحوه احتساب آموزش‌های کارمندان و مدیران دولت (جدول شماره یک)، دوره‌های آموزشی کارکنان و مدیران را بررسی و پس از تأیید احراز شرایط، نسبت به اعطای امتیازات به طور همزمان در مربع‌هایی که با علامت ضربدر مشخص شده است، با در نظر گرفتن موارد زیر اقدام نمایند:

- همایش‌ها، سمینارها و گردهمایی‌های بین‌المللی، ملی و یا استانی که در موارد خاص به منظور تبیین و تشریح مسایل فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و... یا ارائه یافته‌های پژوهشی در حوزه‌های مختلف علمی از سوی ارگان‌ها و سازمان‌های کشور برگزار می‌شود، برای احتساب امتیازات محاسبه نمی‌گردد. بدیهی است اعزام کارمندان برای بهره‌مندی از تولیدات دانشی این گونه مجامع علمی با رعایت مقررات مربوط بلامانع است.

- میزان ساعات دوره‌های آموزش‌های عمومی فناوری اطلاعات برای شاغلین رشته فناوری اطلاعات برای برخورداری از امتیازات قابل محاسبه نیست.

- کارکنان رسمی و پیمانی دستگاه‌های اجرایی که در اموری چون شرکت‌های تعاونی، هیأت و شوراهای حل اختلاف، فدراسیون‌های ورزشی و... عضویت دارند و برای انجام وظایف محوله دوره‌های آموزشی را طی می‌نمایند. این دوره‌های آموزشی برای برخورداری از امتیازات مترتب بر نظام نمی‌تواند ملاک عمل قرار گیرد.

- در صورت تغییر رشته شغلی، صرفاً دوره‌های آموزشی فرهنگی و عمومی، آموزش‌های مدیران و آموزش‌های شغلی مرتبط به تشخیص کمیته راهبردی آموزشی قابل محاسبه است.

جدول شماره یک: نحوه‌ی احتساب آموزش‌های کارمندان و مدیران دولت

انواع آموزش‌ها	تبدیل وضع استخدام آزمایشی به رسمی	تمدید قراردادهای پیمانی	تمدید قرارداد معین	ارتقاء شغلی کارکنان (رتبه شغلی)	انتصاب و ارتقا پست‌های مدیریت حرفه‌ای	امتیاز حق شاغل	گواهینامه نوع دوم
آموزش توجیهی و تصدی شغل بدو خدمت	*	*	*	*	-	*	*
آموزش ویژه کارمندان استخدام آزمایشی	*	-	-	*	*	*	*
آموزش‌های ارتقا شغلی	*	*	*	*	*	*	*
آموزش‌های تمدید قرارداد کار معین	-	-	*	-	-	*	-
آموزش‌های کوتاه مدت خارج از کشور	-	-	-	-	-	-	-
آموزش‌های فرهنگی و عمومی (الزامی)	*	*	*	*	*	*	*
آموزش‌های مدیران	*	*	-	*	*	*	*

بخش هشتم: مدیریت اطلاعات و ارزشیابی آموزش کارمندان دولت

ماده ۱۳- دستگاه‌های اجرایی موظفند برای هر یک از کارکنان و مدیران (پیمانی و رسمی) شناسنامه‌ی آموزشی طبق کاربرگ شناسنامه آموزشی کارمندان (بر اساس دستورالعمل)، تهیه نموده و اطلاعات آموزشی آن‌ها را به طور مستمر بازنگری و به روز نمایند. اطلاعات مندرج در شناسنامه آموزشی پس از تأیید واحد آموزش دستگاه اجرایی، مبنای محاسبه کاربردهای آموزش در نظام‌های منابع انسانی (حقوق و دستمزد، ارتقا شغلی، ارزشیابی عملکرد و...) خواهد بود.

ماده ۱۴- دستگاه‌های اجرایی موظفند تمامی داده‌ها و اطلاعات آموزش را در قالب سامانه‌ی رایانه‌ای تحت عنوان «مدیریت آموزش کارمندان» ذخیره، پردازش، نگهداری و به روز نمایند. این سامانه باید به گونه‌ای طراحی و استقرار یابد که مبنای برنامه‌ریزی‌های دستگاه در زمینه آموزش کارمندان باشد و حداقل در بردارنده محورهای اطلاعاتی زیر باشد:

- ۱- شناسنامه آموزش کارکنان و مدیران؛
- ۲- مشاغل و پست‌های دستگاه اجرایی؛
- ۳- اطلاعات کامل منابع انسانی دستگاه؛
- ۴- دوره‌های آموزشی به تفکیک شغلی، عمومی، مدیریتی، سازمانی و... و ارتباط آن با مشاغل؛
- ۵- برنامه‌های آموزشی راهبردی، پنج ساله و سالیانه (تقویم آموزشی)؛
- ۶- بودجه آموزشی دستگاه.

ماده ۱۵- معاونت توسعه‌ی مدیریت به منظور ارزیابی عملکرد آموزشی دستگاه‌های اجرایی، گزارشات مستمر از عملکرد آموزش دستگاه اجرایی را بر اساس شاخص‌هایی که هر سال تدوین می‌نماید از طریق سامانه مدیریت اطلاعات آموزش کارمندان دولت، اخذ و گزارشات آماری و تحلیلی مورد نیاز را به نحو مقتضی ارائه خواهد نمود.

ماده ۱۶- معاونت توسعه‌ی مدیریت پس از انجام مطالعات و اخذ نظریات و دیدگاه‌های کارشناسی و تجربی دستگاه‌های اجرایی، نسبت به بازنگری و طراحی شبکه آموزش مدیران و کارمندان دولت با هدف ساماندهی، هم افزایی و افزایش بهره‌وری آموزش در نظام اداری اقدام خواهد نمود.

۳. بخشنامه ی توانمندسازی مدیران دولتی از قانون مدیریت خدمات کشوری

بخشنامه در رابطه با توانمندسازی مدیران دولتی

شماره: ۲۰۰/۴۳۵۰۰ تاریخ: ۱۳۸۹/۸/۲۲

توسعه و توانمندسازی مدیران دولتی به عنوان راهبران سرمایه‌های انسانی در دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر اصول و ارزش‌های اسلامی، دانش پیشرفته و فناوری‌های جدید ملهم از ویژگی‌های مصرح در سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران، سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری و قانون مدیریت خدمات کشوری؛ مستلزم بازطراحی رویکردها، فرایندها، ساختارها، و رویه‌های توسعه متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه‌های اجتماعی است. در راستای تحقق این امر و همچنین عملیاتی کردن سیاست‌های جدید معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی رئیس جمهور، تمشیت امور آموزشی و پژوهشی در قلمرو توسعه سازمانی و توسعه منابع انسانی به ویژه مدیران در موارد زیر از طریق مرکز آموزش مدیریت دولتی با همکاری و بهره‌گیری از ظرفیت‌های و دستگاه‌های اجرایی و بخش غیردولتی انجام خواهد شد.

۱- تهیه محتوای آموزشی مجموعه قوانین مربوط به حوزه منابع انسانی، امور استخدامی و ترویج فرهنگی آن در قالب منابع چاپی و الکترونیکی؛

۲- طراحی یا تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی مدیران، کارشناسان و کارکنان دولت بر اساس مصوبات معاونت در قالب برنامه آموزشی و اجرا در مرکز و استانها با استفاده از ظرفیت بخش خصوصی؛

۳- طراحی نظام اداری مطلوب با توجه به استاد بالادستی و به ویژه سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری در قالب یک ستاد ویژه و مشارکت سایر دستگاه‌ها و اندیشمندان دانشگاهی؛

۴- تهیه مطالب مورد نیاز در همکاری‌های بین‌الملل به ویژه در حوزه‌ی آموزش مدیریت بهبود سیستم‌های طراحی و اجرای سیستم با همکاری بخش غیردولتی؛

۵- طراحی، برگزاری توسعه و ارزشیابی دوره‌های مشترک آموزش عالی با همکاری دستگاه‌ها، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و پژوهشی معتبر داخلی و خارجی؛

۶- طراحی و اجرای همایش‌های تخصصی، ملی و بین‌الملل به منظور افزایش ظرفیت‌های معرفتی، علمی و روان‌شناختی و پاسخگویی به نیازهای اداره عمومی؛

۷- توسعه‌ی شبکه‌های آموزش مجازی علمی- کارشناسی به بهره‌گیری از فناوری‌های نوین اطلاعاتی برای تولید، تبادل و انتقال دانش مدیریت، برنامه‌ریزی و اداره امور عمومی؛

۸- اعتبارسنجی مؤسسات آموزشی دستگاه‌های دولتی و غیردولتی متقاضی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دولت و نظارت بر عملکرد آن‌ها در چارچوب نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان دولت.

۴. بخشنامه دوره‌های آموزشی بدو خدمت از قانون مدیریت خدمات کشوری

بخشنامه در رابطه با دوره‌های آموزشی بدو خدمت

شماره ۲۰۰/۲۶۶۸۰ تاریخ ۱۳۹۰/۱۰/۲۰

در اجرای بند ۱-۵ بخش چهارم نظام آموزش کارمندان دولت موضوع بخشنامه ۲۰۰/۱۸۳۴ - ۹۰/۱/۳۰ و به منظور بالا بردن سطح آگاهی‌های عمومی کارمندان و پایه‌گذاران ارتباط سالم کارمند با نظام اداری و دستگاهی که فرد کار خود را در آن آغاز می‌کند، دوره‌های آموزشی بدو خدمت بر اساس جدول زیر و برنامه‌های درسی پیوست پیش‌بینی و برای اجرا ابلاغ می‌گردد.

ردیف	عنوان دوره‌ی آموزشی	مدت زمان آموزش
۱	آشنایی با ساختار نظام و دولت جمهوری اسلامی ایران	۱۲ ساعت
۲	آشنایی با مأموریت‌ها و ساختار اداری دستگاه محل خدمت	۶ ساعت
۳	قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۶ ساعت
۴	فرهنگ سازمانی و ارتباطات مؤثر در سازمان	۱۲ ساعت
۵	کارتیمی و حل مسئله	۱۲ ساعت
۶	اخلاق حرفه‌ای مبتنی بر آموزه‌های اسلامی در نظام اداری	۱۲ ساعت
۷	دوره‌ی کارورزی	یک ماه

این دوره‌ها الزامی بوده و دستگاه‌های اجرایی موظفند پس از طرح در کمیته راهبردی آموزش و توانمندسازی (به منظور نظارت بر اجرا) نسبت به به برنامه‌ریزی و اجرای آن با رعایت موارد زیر اقدام نمایند:

۱- دوره‌های آموزشی در بدو ورود به خدمت و قبل از صدور حکم کارگزینی برای تمام کارمندان جدیدالاستخدام (دیپلم و بالاتر) اجرا می‌گردد و صدور حکم کارگزینی افراد قبل از طی آموزش‌های توجیهی ممنوع است.

۲- دستگاه‌های اجرایی می‌توانند دوره‌های آموزشی را رأساً توسط واحد آموزشی خود یا از طریق مرکز آموزش مدیریت دولتی و دفاتر آموزش و پژوهش استاندارها برنامه‌ریزی و اجرا نمایند.

۳- محتوا و منابع آموزشی دوره‌های فوق‌الذکر به صورت استاندارد توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تهیه و متعاقباً اعلام خواهند شد. مراکز و مجریان آموزش مندرج در بند (۲) این بخشنامه موظف به استفاده از آن‌ها در اجرای دوره‌های آموزشی می‌باشند.

۴- صلاحیت حرفه‌ای مدرسان این دسته از آموزش‌ها توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تعیین و افرادی می‌توانند به امر تدریس در این دوره‌ها اشتغال یابند که دارای گواهینامه صلاحیت از سوی مرکز یادشده باشند.

۵- کارمندان جدیدالاستخدام علاوه بر طی دوره‌های آموزشی پیش‌بینی شده، ملزم به ارائه گواهی

گذراندن دوره‌ی آموزشی «آموزش قرآن کریم» می‌باشند. در غیر این صورت باید دوره‌ی آموزشی «روانخوانی و روخوانی قرآن کریم» موضوع بخشنامه ۲۰۰/۱/۳۰۴۳۲۲ - ۱۳۸۸/۱/۳۱ (دوره‌های آموزشی فرهنگی و اجتماعی) را طی نمایند.

۶- دستگاه‌های اجرایی موظفند تمهیداتی فراهم نمایند تا ظرف مدت یکسال از تاریخ ابلاغ این بخشنامه، کلیه کارکنان قراردادی که قبلاً بر اساس قوانین و مقررات جذب شده‌اند، دوره‌های آموزشی این بخشنامه را طی نمایند.

۷- کارمندان جدیدالاستخدام باید پس از گذراندن دوره‌های آموزشی پیش‌بینی شده و کسب امتیاز لازم به مدت یک ماه دوره کارورزی را با برنامه‌ریزی و نظارت دستگاه در واحدهای مختلف بر اساس چک لیست پیوست طی نمایند و در پایان دوره گزارشی از فعالیت‌ها و آموخته‌های کارورزی ارائه کنند. کارکنان قراردادی مشمول این بند نمی‌شوند.

۸- به شرکت‌کنندگان در دوره‌ی آموزشی توجیهی که ۶۰ درصد از کل نمره آزمون را کسب نمایند و دوره کارورزی یک ماه موضوع بند (۷) این بخش‌نامه را بگذرانند، گواهینامه طی دوره‌ی توجیهی اعطا خواهد شد که دارندگان آن می‌توانند از مزایای مندرج در جدول ۳-۱ ماده ۱۲ نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی بهره مند شوند.

۹- این دوره‌ها جایگزین دوره‌های آموزشی توجیهی موضوع بخشنامه ۹۴۱۳۳/۱۸۰۳ - ۱۳۸۳/۵/۲۵ می‌گردد.

Short Instructional Courses Process Design

Mohammad Abooyee Ardakan

Associate professor of management at Tehran University

Neda Soltan Mohammadi

PhD. student of management at Tehran University



Iranian Research Institute for
Information Science and Technology



Chapar
Publication

Short Instructional Courses Process Design

Mohammad Abooyee Ardakan
Neda Soltan Mohammadi

کتاب پیش‌رو، با رویکردی سیستمی نحوه برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت را برای تمامی سازمان‌ها به شکل عمومی تشریح می‌کند؛ و البته مدل معرفی شده برای آن دسته از سازمان‌های آموزش محور که دوره‌های حرفه‌ای و تخصصی کوتاه مدت ارائه می‌کنند، کاملاً مناسب است. مطالب در چهار فصل و دو پیوست ارائه شده است. در فصل اول مفاهیم مرتبط با نیاز سازمان‌های امروزی به دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت مرور خواهد شد. در فصل دوم کتاب مدل فرایندی برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت در سه مرحله پیش از اجرای دوره، اجرای دوره و پس از اجرای دوره تشریح خواهد شد. در فصل سوم کتاب تلاش شده است تا اعضای کارگروه برنامه‌ریزی سازمان حتی‌الامکان با مراحل و فتون برنامه‌ریزی آموزشی آشنا شوند، این مراحل عبارتند از: نیازسنجی آموزشی، تعیین اهداف آموزشی، طراحی پروفایل و زیرپروفایل فراگیر، طراحی مواد دوره آموزشی، طراحی مواد ارزشیابی دوره آموزشی. فصل چهارم کتاب راهنمای اجرای دوره‌ی آموزشی کوتاه‌مدت را ارائه خواهد کرد و به صورت مختصر و در حد یادآوری نکاتی را که يك مسئول اجرایی باید در هنگام اجرای دوره‌ی آموزشی مد نظر قرار دهد، ارائه می‌کند.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۵۱۹-۹۷-۷
ISBN: 978-964-7519-97-7

ISBN: 978-964-7519-97-7

