

## تاریخچه آموزش ضمن خدمت در جهان

آموزش ضمن خدمت سنتی و لزوم تجدید ساختار آموزشی کارکنان امری است که عموماً با انقلاب صنعتی پا گرفت و پس از آن توسعه یافت.

مرتبه اصلی توجه به آموزش نیروی انسانی از زمان موج پیشرفت های عظیم قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم شکل گرفت. اگرچه ریشه آن در دهه ها و قرون قبل یافت می شود. بررسی سیر تحول سازمان ها در ممالک توسعه یافته نیز بر این ادعا صحت می گذارد که رمز موفقیت این سازمان ها، توجه ویژه به تحصیلات، بازآموزی و آموزش های تخصصی دومین کار بوده است.

بنابراین آموزش ضمن خدمت در قرن بیستم در بسیاری از ممالک توسعه یافته شکل گرفته در نیمه دوم نهادینه گردید.

آموزش ضمن خدمت کشور سوئد: کلیه دوره های آموزش ضمن خدمت برای تقویت دست یابی به اهداف ملی و توسعه فعالیتهای آموزش مدارس دشوار است. در اواخر قرن ۱۹ به عنوان ابزاری جهت قانون مند کردن دروس و ساختار آموزشی طراحی کرده است.

از سال ۱۹۹۱ شهرداری ها به عنوان کارفرمایان معلمین کشور از اختیارات تام برخوردار گردیدن و طبق قوانین آموزشی کشور ملزم به تضمین برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت ویژه کادر آموزشی کشور می باشند.

دولت با اختصاص بودجه ای به آژانس ملی آموزش به هدایت این گونه فعالیت ها مبادرت می نماید.

شهرداری ها نیز از بودجه های خاصی جهت توسعه توانایی های کادر آموزشی برخوردار می باشد.

بین سالهای ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۲ بالغ بر ۷۰ هزار معلم (نیمی از کلیه معلمان دوره های مختلف آموزشی) به استفاده از کامپیوتر به عنوان ابزار حرفه ای آموزشی مبادرت نمود.

در کشور انگلستان آموزش ضمن خدمت بطور جدی در اواسط قرن بیستم مورد توجه قرار گرفت اما قبل از آن و در قرن نوزدهم تشکیلاتی تحت عنوان «معلمین سازمان یافته» بوجود آمد کریم زاده، (۱۳۷۲) در سال ۱۹۹۴ برای اولین بار آموزش ضمن خدمت کارکنان بطور سازمان یافته در این کشور مورد توجه قرار گرفت.

در کشور فرانسه، آموزش ضمن خدمت کارکنان در سال ۱۹۴۶ مورد توجه قرار گرفت در این سال مؤسسه ای تحت عنوان «مؤسسه امور اداری» تشکیل شد. هدف اساسی این مؤسسه، بهبود بخشیدن به خدمات دولتی و اصلاح کیفی آن بود.

در کشور ایالات متحده آمریکا، آموزش ضمن خدمت کارکنان از سال ۱۹۴۹ مورد توجه ویژه قرار گرفت. خصوصیات در نیمه دوم قرن بیستم از توسعه روزافزونی برخوردار گردید.

و به این اعتبار در آموزش و پرورش در دهه ی ۱۹۶۰ بخش عظیمی از نیروی انسانی تحت پوشش آموزشهای ضمن خدمت قرار گرفتند. بهمین سان در بسیاری دیگر از کشورهای اروپایی و آسیایی، آموزش ضمن خدمت از دهه ۱۹۶۰ توسعه و گسترش یافت.

در چین آموزش ضمن تاریخ طولانی دارد. آموزشهای مالی ضمن خدمت در چین از سال ۱۹۷۹ که کمیسیون اقتصادی دولت، مرکز آموزش ملی پکن را تشکیل داد، شروع گردید. این آموزشها به منظور ارائه خدمات آموزشی به کارکنان مالی دولت انجام می گرفت.

کنفرانسهای فر ملی در مورد آموزش ضمن خدمت

۱- تشکیل کنفرانس موقعیت معلمین در سال ۱۹۶۷ در فرانسه

۲- آغاز به کار کمیته آموزش معلمان در سال ۱۹۶۷ در فرانسه

۳- اجلاس بین المللی آموزش معلمان در سال ۱۹۶۹ در آلمان

۴- کنفرانس سیاست معلم در سال ۱۹۷۴ در فرانسه

## مروری بر آموزشهای ضمن خدمت در ایران

### «تاریخچه آموزش ضمن خدمت در ایران»

در کشور ایران نیز همانند بسیاری از ممالک آموزش ضمن خدمت بصورت استاد - شاگردی از گذشته وجود داشته است ولی آموزش ضمن خدمت نیروی انسانی به شیوه نوین و بصورت مؤسسه ای تا اواسط دهه ۱۳۱۰ مطرح نبوده است.

بر اساس اطلاعات موجود در سال ۱۳۱۴ در راه آهن مرکزی تحت عنوان هنرستان فنی راه آهن تاسیسات شد. سپس در سال ۱۳۱۸ آموزشگاهی در وزارت پست و تلگراف و تلفن آغاز به کار کرد. در سال ۱۳۲۷ برنامه های آموزشی کارکنان جزء طرحهای دولت قرار گرفت و دوره های آموزشی چندی به اجرا درآمد.

وزارتخانه های مختلف با توجه به نیازهای خود اقدام به اجرای دوره های آموزشی کارکنان در بخش دولت، قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی را مکلف نمود تا با رعایت مقررات مذکور، ادامه و اجرای برنامه های آموزشی و یا کارآموزی مستخدمین خود را به تصویب سازمان امور اداری و استخدامی برسانند. (ابطحی ۱۳۶۸)

هر وزارتخانه، مؤسسات دولت یا خصوصی بایستی نیروی مورد نیاز دستگاه و سازمان خود را تربیت و آموزش دهد. غالباً تحصیلات افرادی که متقاضی استخدام یم باشند کاملاً با نیازهای سازمان های استخدام کننده هماهنگی ندارد و هر سازمانی بایستی نیروی کار مورد نیاز خود را آماده نماید. سازمان های دولتی در کشور ما جزو عمده مؤسسات استخدام کننده می باشند و بایستی پیشرو آموزشهای ضمن خدمت باشند. بسیاری از علوم

اداری و فنی، مدیریت و بازرگانی را می توان توسط برنامه های آموزشی مدون به کارکنان استخدام شده ارائه داد و از آنان یک نیروی انسانی قابل و با کفایتی به وجود آورد. با آموزش ضمن خدمت تمام سازمان ها می بایست نیروی مورد نیاز خود را برای مشاغل گوناگون و به نحو احسن تربیت نمایند (عادزاده ۱۹۷۳)

### تاریخچه آموزش ضمن خدمت در وزارت آموزش و پرورش:

آغاز آموزشهای ضمن خدمت بصورت منظم و منسجم در وزارت آموزش و پرورش از سال ۱۳۶۴ می باشد در سال ۱۳۴۷ آموزش ضمن خدمت در این وزارتخانه بر عهده انستیتو مدیریت و برنامه ریزی آموزشی واگذار شد. هدف اصلی این مؤسسه تحت پوشش قرار دادن کادر اداری و وزارت آموزش و پرورش بود و به این ترتیب آموزشهای مدیریت برای مدیران و رؤسای ادارات و مدیران کل در اولویت قرار داشتند. عامل اصلی شکل گیری انستیتو مدیریت و برنامه ریزی آموزشی منطقه ای شدن آموزش و پرورش در دهه ۱۳۴۰ بود.

تشکیلات دفتر آموزش ضمن خدمت: ۱ واحد پژوهش و انتشارات ۲ واحد برنامه ریزی ۳ واحد اجرای کار آموزشی ۴ واحد ارزشیابی

## مقدمه

روشن است که امروز رشد و شکوفایی حیات سازمانی و بالندگی فعالیتهای تشکیلاتی و جمعی پیوند مستقیمی با جذب و به کارگیری صحیح نیروی انسانی بویژه از طریق آموزش و پرورش دارد. به یقین امروز کسی نمی تواند ادعا کند که انتصاب افراد در سطوح های مختلف مدیریتی - سرپرستی - فنی - صرفاً بر پایه تجربه در رشته باشد. با پیشرفت علم و صنعت و تکنولوژی افراد در هر سطوح باید علاوه بر تحصیل در رشته م رد نظر در هر دوره نیاز به آموزش ضمن خدمت دارند. با توجه به پیشرفت بشر در دست یابی به علوم مختلف افراد با بهره گیری از امکانات در محیط کاری باید در این زمینه آموزش های خاصی ببینند و همراه با علم روز دنیا در حرکت باشد.

شرط پیشرفت هر جامعه برخورداری از علم روز می باشد. بنابراین هر سازمان فواید آموزش ضمن خدمت را می توان برای افراد که در نهایت به سازمان برمی گردد و برای مدیریت منابع انسانی روابط انسانی، روابط بین گروهی و سیاست های سازمان در نظر گرفت. (شریعتمداری، مهدی ۸۲)

### تأثیر آموزش ضمن خدمت برای سازمان:

- به سودآوری منجر شود یا دست کم نگرشهای مثبت تری را در مورد سودآور پدید می آورد.
- دانش و مهارت‌های شغلی را در تمام رده های سازمانی بهبود می بخشد.
- کاهش نیاز به نظارت نزدیک بر کارکنان
- کاهش سوانح کار
- روحیه کارکنان را بهبود می بخشد
- به افراد کمک می کند تا هدفهای سازمانی را بشناسد
- به ایجاد تصویر ذهنی بهتری از سازمان کمک می کند.
- صداقت و بی پردگی و اعتماد را تقویت می کند.
- رابطه میان فرادست و زیردست را بهبود می بخشد
- باعث ایجاد تفویض اختیار می گردد
- بالندگی سازمانی را گسترش می دهد
- از کارآموزان می آموزد (بازخورد می گیرد).
- تهیه دستورالعملهای شغلی را میسر می کند.
- برای درک و اجرای سیاستهای سازمان اطلاعات فراهم می کند.
- برای نیازهای آتی در همه زمینه های سازمان اطلاعات فراهم می کند.
- موجب می شود سازمان به تصمیم گیری و مشکل گشایی اثربخش تیر دست یابد.

۲- تأثیر آموزش ضمن خدمت برای افرادی که در نهایت به سازمان باز می گردند:

- به فرد کمک می کند تا تصمیمات بهتر بگیرد و مشکلات را به گونه ای اثربخش تر

حل کند.

- از طریق آموزش و بالندگی، متغیرهای انگیزشی مقبول بودن، پیشرفت، رشد و

مسئولیت در فرد ریشه می گیرند و به عمل درمی آیند.

- خودپروری و اعتماد به نفس را ترغیب و دستیابی به آن را ممکن می کند.

- برای بهسازی دانش رهبری، مهارت‌های ایجاد ارتباط و تغییر نگرشها اطلاعات فراهم

می کند.

- رضایت شغلی و مقبولیت شغلی را افزایش می دهد.

- نیازهای شخصی کارآموز و مربی را تأمین می کند.

- فرد را با ابعاد، پیچیدگی ها و ویژگیهای شغلی و سازمانی خویش آشنا می سازد.

۳ تأثیر آموزش ضمن خدمت برای مدیریت منابع انسانی، روابط انسانی و روابط بین

گروهی و سیاستهای سازمان:

- ارتباط بین گروهها و افراد را بهبود می بخشد.

- توجیه و آماده سازی کارکنان جدید و آنهایی را که از طریق انتقال به

مشاغل جدید گماشته می شوند ساده می کند.



– اطلاعاتی را برای اجرای قوانین استخدامی و ایجاد فرصتهای استخدامی برابر فراهم می کند. و اطلاعاتی را در زمینه قوانین دولتی و سیاستهای اداری فراهم می کند.

– مهارت بین افراد را بهبود می بخشد.

– اجرای سیاستها و مقررات سازمانی را ساده می کند.

– روحیه گروهی را بهبود می بخشد.

– همبستگی گروهی را بوجود می آورد.

– جو مناسبی را برای یادگیری. رشد و هماهنگی به وجود می آورد.

– سازمان را به محل مناسبی برای کار و زندگی تبدیل می کند.

#### تعیین نیازهای آموزش کارکنان:

تعیین نیازهای آموزشی اولین گام برنامه ریزی آموزش کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخشی کارکرد آموزشی و بهسازی است که اگر بدرستی انجام شود مبنای عینی تری برای برنامه ریزی به عنوان نقشه اثر بخشی تبعاً سایر فعالیتهای فراهم خواهد شد و احتمال تطابق آن با نیازهای سازمان، حوزه های شغلی و کارکنان و در نهایت اثربخشی آن افزایش خواهد یافت. آموزش گران است. فقط باید موقعی ارائه شود که اولاً پاسخی بر یک نیاز شناخته شده و ثانیاً بهترین راه حل برای مشکلات می باشد که از آن طریق قابل حل شد. فعالیتهای آموزشی که بدون توجه به این شرایط طراحی و اجرا شوند در واقع نوعی اتلاف منابع ارزشمند خواهند بود. (مهدی شریعتمداری ۱۳۸۲)

نیازسنجی با شناسایی نیازهای مهم، مبنایی برای تعیین اهداف و تبعاً بستر مناسبی برای سازماندهی سایر عناصر مهم حول محور نیازهای اولویت یافته فراهم می سازد. بنابراین کلیه تصمیمات در خصوص تدارک اهداف خاص، محتوای آموزش مناسب و استفاده مؤثر از سایر منابع محدود (انسانی - مالی و مادی) تابعی از مطالعات نیازسنجی است.

در واقع کیفیت این داده ها، اثربخشی دوره های آموزشی و نهایتاً کارکرد آموزشی را تعیین خواهد کرد. (ترجمه مشایخ بازرگان ۱۳۷۴)

نتیجه اینکه تعیین نیازهای آموزشی نقطه آغاز هر نوع فعالیت آموزشی می باشد با توجه به نقش و تأثیری که در اثربخشی و نیز فراهم آوردن مبنایی برای ارزیابی و تصمیم گیری در زمینه های مختلف آموزشی دارد می توان گفت: هیچ وظیفه ای مهمتر از تعیین نیازهای آموزشی در فرایند آموزش و بهسازی وجود ندارد.

نیاز آموزشی به نیازهایی اطلاق می شود که از طریق آموزشی قابل رفع است. این گونه نیازها تنها در حوزه های دانشی، مهارتی و نگرشی مطرح می شود. رفع نیازهای آموزشی در این حوزه ها به ترتیبی که ذکر شده بطور صعودی مشکلتر و پیچیده تر می شوند. نیازهای آموزشی کارکنان به عنوان فاصله یا شکاف بین وضع مطلوب و موجود در زمینه عملکرد و سایر الزامات شغلی کارکنان می باشد.

نیاز احساس شده نشانگر درخواست آگاهانه فرد یا علاقه او به دانش یک موضوع خاص است. اصطلاح نیاز احساس شد. معمولاً به درخواست افراد اطلاق می شود که بر دو نوع است.

۱ درخواست جهت تجدید اطلاعات. درخواست افراد برای یادگیری بیشتر در باره موضوعاتی که برای آنان مهم بوده و یا به مرور زمان به فراموشی سپرده شده است.

۲ درخواست جهت ایجاد قابلیت. درخواست افراد برای یادگیری فعالیتی که توانایی لازم را ندارد.

راه های تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان: (مهدی شریعتمداری ۱۳۸۳)

نیازسنجی در آموزش کارکنان و تربیت نیروی انسانی با استفاده از روشها تکنیک ها و ابزار متنوع انجام می شود مواردی از عمده ترین آنها عبارتند از:

نظرخواهی از مدیران - سرپرستان و کارکنان:

با توزیع پرسشنامه یا مصاحبه مسائل و مشکلاتی که به نظر آنها از فقدان آموزشی حاصل می شود، شخص و نیازهای آموزشی معین می گردد. این گونه نیازسنجی علاوه بر کمک به طراحی و اجرای دوره های آموزشی مداوم و ضمن خدمت برای افراد می تواند در بازنگری آموزشها و بهبود آن نیز مفید واقع گردد.

مطالعه در پروژه هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است:

از قبیل گسترش فعالیتها، ارائه خدمات یا تولیدات جدید استفاده از فناوری جدید، تجدید ساختار سازمان، استخدام نیروهای جدید، از جمله مزایای این روش آن بوده است که برنامه های آموزشی و بهسازی سازمان، نیازهای آینده را علاوه بر نیازهای فعلی در نظر خواهد گرفت. تحقیق خواهد یافت و دیگر آنکه هزینه اندکی دارد.

تجزیه و تحلیل شغل:

تجزیه و تحلیل شغل فرایندی است که به وسیله آن ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان مورد بررسی قرار گرفته، اطلاعات کافی در باره آن جمع آوری و گزارش می شود. به وسیله تجزیه تحلیل شغل معلوم می شود یک شغل شامل چه وظایفی است و برای احراز و انجام موفقیت آمیز آن چه مهارتها، دانش و توانایی لازم است.

### **مطالعه، بررسی و ارزیابی عملکرد در شغل و برگزاری آزمونها مختلف:**

ارزیابی عملکرد کارکنان شاغل در سازمان بررسی می گردد تا معلوم شود آیا می توان با آموزش، مشکلاتی از قبیل کم کاری یا ضایعات زیاد را حل نمود یا خیر. در هنگام استفاده از این روش نخست معین می شود که آیا میان آنچه فرد باید انجام دهد و آنچه واقعاً انجام داده است، تفاوت را باید به وسیله آموزش از بین بردن یا از طریق دیگر آنرا حل کرد (مثلاً انتقال کارمند یا کارگر به واحدی دیگر با تعویض و تغییر ابزار و وسایل کار)

### جمع آوری اطلاعات مربوط به پرسنل سازمان:

گردآوری اطلاعات در باره مهارت کارکنان و اطلاعات جمعیتی می تواند نیازهای آموزشی را مشخص سازد. این گونه اطلاعات همراه با جزئیات و آمارهای عمومی (مانند سن بازنشستگی - متوسط سن و ...) نشانه های عمده ای برای تعیین نیازهای آموزشی محسوب می شود.

### روشهای آموزش کارکنان:

روشهای آموزش ضمن خدمت کارکنان به دو دسته روشهای آموزش گروهی و روشهای آموزشی انفرادی تقسیم می شود. مهمترین روشها و فنون آموزش گروهی کارکنان را به قرار زیر می توان بیان داشت.

#### ۱- روش کنفرانس:

کنفرانس عبارت است از اجتماع بین دو یا چند نفر که با بحث و تبادل نظر و بیان عقایدشان سعی در حل مسائل و مشکلات سازمان دارند. در کنفرانس به شرکت کنندگان فرصت اظهار نظر داده می شود و در جهت حل مشکلات هدایت می شوند. کنفرانس ممکن است از قبل طرح ریزی شده باشد و یا اینکه بدون طرح ریزی قبلی تشکیل گردد. کنفرانسهای آموزشی معمولاً از قبل طرح ریزی شده و به مدت چند هفته ادامه یافته و شرکت کنندگان با تشکیل گروههای مختلف در باره مباحث طرح شده به بحث و گفتگو می پردازند. در کنفرانس های آموزشی افراد نه تنها از اطلاعات و تجربیات سایرین بهره

مند می گردند بلکه بر اثر تعامل با سایر شرکت کنندگان عقاید و نتیجه گیری خود را تعدیل و تصحیح می کنند.

## ۲- روش سمینار:

در سمینار در باره موضوعی خاص از نقطه نظرهای متفاوت بحث کرده و آنرا تجزیه و تحلیل می کنند. در سمینارها معمولاً اصل برقراری تفاهم متقابل و غیررسمی بودن حاکم می باشد.

## ۳- آموزش از طریق سمپوزیوم:

سمپوزیوم عبارت است از مجلس مذاکره تفاهم آمیز و دوستانه که عقاید و نظرات آزادانه در موارد بخصوص که قبلاً معین می گردد، مبادله می شود. شرکت صاحب نظران علمی، بحث و پرسش در باره موضوعات و مسائل مشخص و ... از ویژگیهای سمپوزیوم می باشد.

## ۴- روش سخنرانی:

سخنرانی یک روش آموزشی سنتی است که برای انتقال دانش و اطلاعات انجام می گیرد. هنوز هم در بسیاری از موارد روش مناسب و مؤثر بشمار می رود. جنبه های منفی و مشکلات استفاده از این روش: همانا یکطرفه بودن آن، محدود بودن مشارکت شوندهگان و مشخص نبودن برداشت یا قضاوت در مورد محتوای سخنرانی و فقدان ارزشیابی است.

## ۵- قضایای اداری:

قضایای اداری (یا مطالعه موردی) روشی است که در آن بر اساس یک موقعیت حقیقی یا فرضی، پایه ای برای بحث، تجزیه و تحلیل و حل مشکل بوجود می آید. در این روش هدف

عمده حل یک مشکل یا مسئله سازمانی می باشد. این روش آموزشی برای مدیران، کارشناسان و مسئولان سازمان فوق العاده مفید می باشد تا در تصمیم گیری های خود از نتایج بدست آمده استفاده نمایند.

#### ۶- آموزش از طریق بحث گروهی:

بحث گروهی عبارتند از گفتگو بین مربی با استاد و شرکت کنندگان در یک دوره آموزشی با قصد و نیت آموزش دادن، بحث گروهی می تواند بحث آزاد و یا بحث هدایت شده باشد.

#### ۷- طوفان مغزی:

در این روش ابتدا مشکل و مسئله پیچیده توسط رهبر جلسه به افراد ارائه می گردد و افراد باید نظرات خود را در باره آن مسئله بیان کنند. رهبر جلسه نظرات ارائه شده را جمع بندی کرده و راه حل های ارائه شده را بررسی می کند. میزان موفقیت این روش تا حدودی توأم با تردید است. اما در صورتیکه رهبر بتواند تهییج و تحریک فکری را بدرستی ایجاد کند موفقیت این روش دور از دسترس نخواهد بود.

در اجرای فن طوفان مغزی لازم است قواعد زیر مد نظر قرار گیرد.

- ۱- مسئله ای که قرار است بررسی شود قبلاً اعلام شود.
- ۲- در وهله اول مشکلی که قرار است حل شود تعریف شود. وقتی این تعریف مورد موافقت کلی گروه قرار گرفت آنگاه می توان راه حل های ممکن را از گروه درخواست نمود.
- ۳- رهبر یا تسهیل کننده مسئول هدایت، تحریک، بهبود و تسهیل فعالیت و انگیزش گروه

است

۴- یک جو دوستانه و خوشایند برای نیل به حداکثر اثربخشی ضروری است.

۵- از شرکت کنندگان خواسته شود وقت کافی برای تفکر و ممارست روی موضوع اختصاص می دهند. هیچ کس نباید عجله کند.

۸- شبیه سازی:

نظر به اینکه همواره آموزش در محیط واقعی امکان پذیر نیست از اینرو سعی می شود شرایط شبیه محیط واقعی کار مهیا گردد که اصطلاحاً آنرا (شبیه سازی) می گویند. روش آموزشی شبیه سازی بر سه نوع می باشد.

۱- ایفای نقش مبتنی بر بازیهای دوران کودکی است: این روش با الهام از بازیهای دوران کودکی موقعیت آموزشی را فراهم می کند که هر یک از افراد نقش خاصی را ایفا می کنند.

۲- بازیهای مدیریت: که عبارت است یک روش تقلیدی از یک موقعیت واقعی زندگی که ایفاگران نقش ها، اعضای یک گروه آموزشی هستند که گروه هایی را تشکیل داده و به عنوان مدیران ایفای نقش می کنند. این روش برای افزایش مهارت و توانایی های مدیران و سرپرستان مفید می باشد.

۳- روش کاریه: در این روش به شرکت کنندگان اطلاعاتی در باره ساختار تشکیلاتی سازمان، روابط کارکنان با همدیگر و باروری و ... داده می شود. سپس پاکتی حاوی چند برگه به شرکت کنندگان داده و از آنها خواسته می شود در مورد موضوع بخصوصی که در محیط کار انجام می دهند تصمیم گیری کنند. افراد نظرات خود را نوشته و تحویل می



دهند و سپس مربی آنها را بررسی کرده و مورد بحث قرار می دهد (فتحی و اجاره گاه  
(۱۳۷۶)

### ارزشیابی از برنامه آموزشی ضمن خدمت:

یکی از مؤلفه های مهم فرآیند برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، ارزشیابی است. برنامه ریزی آموزشی، فرایندی پایان است که طی آن، بطور مستمر، داده هایی را برای تنظیم برنامه های آموزش جامعه دائماً در حال تغییر خود، جمع آوری می کنیم. در رسیدن به این هدف، ارزشیابی تلاشهای ما، سهم اساسی خواهد داشت. از ارزشیابی تعاریف مختلفی ارائه شده است. یکی از مهم ترین این تعاریف ارزشیابی را عبارت از کنترل کیفی فرایندها و نتایج یک برنامه آموزشی می داند. پس تنها از طریق ارزشیابی می توان صحت عملیات و تامین و حصول به نتایج را مشخص نمود. در حقیقت، اهمیت ارزشیابی در این است که نتایج آن به صورت بازخورد به برنامه های آموزشی، مجدداً تغذیه شود تا به این ترتیب تغییرات لازم و اساسی در متن برنامه ما ایجاد گردد. عدم ارزشیابی و یا ارزشیابی ناکافی و نادرست با فلسفه اصلاح مداوم و بهبود برنامه آموزشی در تناقض است زیرا تنها از طریق ارزشیابی آموزشی می توان نقاط ضعف و معایب را شناسایی کرد و در راستای بهبود آنها قدم برداشت.

ارزشیابی نتایج برنامه های مربوط به آموزش و پرورش مدیران و سرپرستان بسیار دشوارتر از ارزشیابی کارآموزی کارکنان است. زیرا آثار ملموس کار مدیران در کوتاه مدت به مراتب کمتر از مجریان می باشد.

## «اصول ارزشیابی»

اصول ارزشیابی برنامه های آموزشی را می توان بصورت زیر بیان کرد:

- برای ارزشیابی برنامه های آموزشی، در درجه اول لازم است قبل از اجرای برنامه، میزان اطلاعات شرکت کنندگان تعیین گردد.
- ارزشیابی برنامه های آموزشی باید قسمتی از برنامه های آموزشی باید به طور مداوم در ضمن اجرای برنامه انجام پذیرد.
- ارزشیابی برنامه های آموزشی همچنین باید در خاتمه دوره انجام گیرد.
- ارزشیابی برنامه های آموزشی حتی باید پس از اتمام برنامه های آموزشی برای اندازه گیری درجه موفقیت شرکت کنندگان در اجرای وظایف و فعالیتهای شغلی در محیط واقعی کار نیز ادامه داشته باشد.
- در ارزشیابی برنامه های آموزشی، باید از کلیه افرادی که در برنامه های آموزشی به طور مستقیم و یا غیر مستقیم سهیم شد و همچنین افرادی که از محصولات برنامه آموزشی (آموزش رایگان) بهره مند می شوند، نظر خواهی گردد.
- اهمیت ارزشیابی در این است که نتایج آن در برنامه های آموزشی مجدداً مورد استفاده واقع شود و گرنه ارزشیابی، کار بیهوده و بی ثمر خواهد بود (ابطحی ۱۳۶۸)

### اهداف ارزشیابی از برنامه های آموزش ضمن خدمت:

بطور کلی برای دستیابی به اهداف زیر ارزشیابی از دوره های ضمن خدمت ضروری می باشد.

ایجاد زمینه های لازم برای بهبود بخشیدن مداوم به برنامه های آموزش ضمن خدمت

بررسی میزان تحقق افراد و مقاصد تعیین شده برای برنامه

جلوگیری از انحرافات و رفع نقایص و ارائه راه حل های مناسب

کمک به پاسخگویی به تعاملات مافوق و تامین کنندگان هزینه های اجرای برنامه

کمک به بالا بردن میزان کارایی و اثربخشی عوامل اجرایی فصل در برنامه

کمک به بالا بودن میزان کارایی و اثربخشی عوامل اجرایی دخیل در برنامه

**مراحل ارزشیابی از برنامه آموزش ضمن خدمت:**

بطور کلی ارزشیابی از برنامه آموزش ضمن خدمت باید در چهار مرحله زیر صورت پذیرد.

۱ ارزشیابی قبل از شروع برنامه

۲ ارزشیابی در حین اجرای برنامه

۳ ارزشیابی پس از اجرای برنامه

۴ ارزشیابی مدتی پس از خاتمه دوره

**۱- ارزشیابی قبل از شروع برنامه:**

این ارزشیابی عمدتاً معطوف به تشخیص وضعیت موجود است. بنابراین از آن تحت عنوان

ارزشیابی تشخیصی نام برده می شود. از طریق ارزشیابی قبل از اجرای برنامه میزان

اطلاعات تجارب قبلی یادگیرندگان را مورد بررسی قرار می دهند و بر اساس نتایج بدست

آمده، برنامه مورد تعدیل و اصلاح قرار می گیرد.

## ۲- ارزشیابی در حین اجرای برنامه:

این نوع ارزشیابی برای تشخیص نقاط قوت و ضعف برنامه و یادگیرندگان و اتخاذ تدابیر مؤثر برای برطرف ساختن مسائل بکار می رود. به این نوع ارزشیابی اصطلاحاً ارزشیابی تکوینی گفته می شود. این ارزشیابی می تواند حول محور خود برنامه و نحوه یادگیری شرکت کنندگان صورت پذیرد.

## ۳- ارزشیابی پس از اجرای برنامه:

هدف اساسی این نوع ارزشیابی عبارت است از بررسی میزان دسترسی به اهداف تعیین شده و کارآیی و اثربخشی برنامه. این نوع ارزشیابی را اصطلاحاً ارزشیابی پایانی یا مجموعه ای گویند. این نوع ارزشیابی که هدف آن بررسی حسن انجام امور و نیز میزان رسیدن به اهداف برنامه است می تواند بطرق زیر صورت پذیرد.

بررسی نظرات کارآموزان، مربیان

بررسی میزان علاقه و انجام تکالیف کارآموزان

بررسی آمار حضور و غیاب شرکت کنندگان

## ۴- ارزشیابی مدنی پس از خاتمه دوره:

این نوع ارزشیابی در محیط واقعی کار صورت می گیرد و هدف آن است که میزان توانایی افراد شرکت کننده در انجام کارها را با توجه به آموزشهای ارائه شده بررسی کند (تأثیر آموزش بر نحوه انجام وظایف) این نوع ارزشیابی را اصطلاحاً ارزشیابی پیگیری می گویند. برای انجام ارزشیابی پیگیری می توان به محورهای زیر توجه داشت:

بررسی طرز بکار بردن دانشها و مهارتهای آموخته شده  
بررسی تغییرات حاصل شده در بازده اقدامات یا محصول  
بررسی مدت زمان صرف شده برای انجام یک واحد کار  
کارآیی در رفع موانع و شکست  
بررسی میزان تقلیل حوادث ناشی از فقدان مهارت  
بررسی میزان انتصابات و ترفیعات  
علاوه بر موارد فوق می توان به محورهای نظیر تأثیر آموزش در ساده کردن کار، گردش  
سریعتر کارها، ازدیاد بازده سازمان، ایجاد روحیه قوی در کارکنان، میزان رضایت  
سرپرستان و مدیران از کارکنان و ... نیز توجه کرد.  
بدیهی است بر اساس ارزشیابی انجام شده باید نتیجه را به شکل بازخورد در برنامه های وا  
کرد تا نقاط ضعف برطرف گردد (warrfester ۱۹۶۹)  
**برنامه ریزی جهت اجرای فعالیتهای آموزشی:**  
برنامه ریزی در عصر حاضر در کلیه موارد، یکی از ضروریتهای اجتناب ناپذیر برای بقای  
سازمان ها و حتی جوامع بشری است. پرداختن به آموزش در هر رشته و یا دوره ای، با  
قصد و غرضی همراهم است. در جهت نیازهایی مشخص صورت می گیرد. انجام اقدامات و  
طی کردن مراحل مختلفی را می طلبد و در انجام عملی کردن آن لازم است اصولی مورد  
نظر قرار گیرد. و مستلزم اقدامی است که اصطلاحاً برنامه ریزی می شود. قصد از برنامه  
ریزی، فراهم ساختن پلی است بین دانش مفید و عمل هماهنگ شده هدفمند. مدیران به

وسیله برنامه ریزی، نگاهی به جلو دارند. به پیش بینی حوادث می پردازند، خود را برای وقایع احتمالی در آینده آماده می سازند. به تنظیم و طراحی فعالیتها و تدوین توالی منظمی جهت دست یابی به هدفها می پردازند.

مراحل برنامه ریزی و اجرای یک فعالیت آموزشی به شرح زیر می باشد:

### ۱- نیازسنجی آموزشی:

با توجه به توسعه مراکز آموزش، هنوز هم تنوع برنامه های آموزشی محدود می باشد. در بسیاری از موارد، افراد بدون در نظر گرفتن نیازهای آموزشی به دوره های در دسترس اعزام می شود. با توجه به مطالب بیان شده، جهت اجرای یک فعالیت آموزشی نیاز به بررسی و نیازسنجی آموزشی می باشد.

تعیین دقیق نیازسنجی آموزشی در سازمان ها کاری دشوار است و نمی توان به دلخواه خود کارگاه، دوره، سمینار و ... برگزار نمود. انتخاب بهترین نوع آموزش بمنظور ایجاد و یا ارتقاء سطح مهارت نگرش و دانش نیازمند بررسی های عمیق و گاه پژوهش های طولانی است. به نظر می رسد می توان با پاسخ دادن به پرسشهای زیر نیازها آموزشی را سنجید.

۱ هدفهای سازمان چیست؟

۲ چه وظایفی باید انجام شوند تا این هدفها به دست آیند؟

۳ هر یک از کارکنان باید چه رفتارهایی داشته باشند تا بتوانند وظایفی را که برایش معین

شده است انجام دهد؟

کارکنان برای اجرای رفتارهای لازم از نظر مهارت، دانش - نگرش ها چه کمبودهایی دارند؟

جهت آموزش پرسنل در سازمان ها باید واحدی به نام واحد نیازسنجی تشکیل گردد. هدف این واحد تخمین نیازهای آموزشی جاری و آتی کارکنان سازمان بر اساس واقعیت های موجود و ارائه آن به واحدهای برنامه ریزی است. این واحد باید طی یک سال کاری، نیازهای آموزشی کارکنان را برای سال بعد پیش بینی کند. سپس با همکاری واحدهای برنامه ریزی به اولویت بندی نیازها اقدام نماید.

می توان افراد یک سازمان را به چند گروه تقسیم نمود:

۱ مدیران و سرپرستان (رده های بالای سازمان)

۲ کارکنان (رده های میانی سازمان)

۳ پرسنل خدماتی (رده های پائین سازمان)

علاوه بر تقسیم بندی فوق یک دسته آموزشها بصورت عمومی بیان می گردد که به کلیه پرسنل می توان آموزش داد. بعنوان مثال: چگونه با دیگران ارتباط برقرار نمایم.

نیازسنجی آموزشی برای هر گروه باید بصورت جداگانه انجام پذیرد.

۲- تشکیل تیم های کارشناسی و برنامه ریزی (تخصصی):

بعد از نیازسنجی آموزشی باید جلساتی با افراد صاحب نظر و متخصص ترتیب داد. بهتر است برای هر موضوع حداقل از دو و حداکثر چهار کارشناس استفاده شود.

هدف کلی این تیم تدوین برنامه های آموزشی در جهت رفع نیازهای آموزشی کارکنان پرورش و رشد و توسعه حرفه یا آنان و بهبود عملکرد سازمان می باشد.

وظایف اصلی این تیم را می توان به صورت زیر خلاصه نمود.

همکاری با واحد نیازسنجی در تعیین اولویت ها

تبدیل نیازهای اولویت بندی شده به اهداف آموزشی

تهیه برنامه عمل جهت تحقق اهداف تعیین شده

تدوین هدف های ویژه یا رفتاری

تدوین یا انتخاب محتوا و منابع آموزشی

انتخاب شیوه آموزش از نظر کارگاهی یا دوره ای بودن.

تعیین شرایط شرکت کنندگان در کارگاه یا دوره. از جمله مواردی را که می توان بعنوان

شرایط بیان کرد عبارتند از مدرک تحصیلی - تجانس شغلی - سابقه خدمت - رسمی و

یا آزمایشی بودن، دروس پیش نیاز مربوط به فعالیت آموزشی.

پیش بینی شرایط اجرایی

تعیین مدت زمان اجرای برنامه

مدیران - کارشناسان و مسولان برنامه های آموزشی برای رسیدن به هدفهای آموزشی باید

مدت لازم و کافی را جهت اجرا در نظر بگیرند، مدت زمان یک برنامه آموزشی باید متناسب

با سطح آموزش باشد همانطور که اگر مدت زمان آموزش کمتر از حد معقول در نظر گرفته



شود، ما را به مدت های آموزش نخواهند رساند و اگر مدت زمان برنامه از حد مقول بیشتر باشد حالت خستگی و کسالت در شرکت کنندگان به وجود خواهد آورد.

### ۳- تهیه و تدوین دفترچه:

بعد از مشخص شدن تبدیل نیازهای اولویت بندی شده به اهداف آموزشی باید دفترچه آنرا تدوین نمود.

الف) مواردی که باید روی جلد دفترچه در نظر گرفت عبارتند از:

عنوان از لحاظ کارگاه یا دوره

کارگاه عبارت است از یک نشست علی کوتاه (یک تا هفت روز) که در آن تازه ترین

دستاوردهای یک حوزه معرفتی خاص مورد بررسی قرار می گیرد و هدف آن تولید طرحها، راه کارها - اندیشه ها - معرفتها و نگرشهای نوین است.

دوره عبارت است از آموزش معرفت های کلاسیک مورد نیاز افراد در مدت زمان معین و حذف آن آشنایی با نگرش دانش و مهارت موجود است.

شماره دفترچه:

اگر قرار باشد برنامه آموزشی در چند مرحله و بصورت مکمل بیان شود باید شماره آنرا نیز قید نمود.

شماره ویرایش: امکان دارد بعد از برگزاری و نظرسنجی از اساتید و شرکت کنندگان و کارشناسان متخصص مواردی به دفترچه افزود و یا از آن کم کرد بهتر است شماره ویرایش

آن مشخص باشد.

تاریخ تهیه دفترچه

رنگ جلد دفترچه

ب) مواردی که باید در داخل دفترچه قید گردد عبارتند از:

اولین صفحه داخل دفترچه باید نام افرادی که بعنوان مشاوران برنامه ریز و نام تهیه و تدوین کننده آن نوشته شود.

۱- فهرست مطالب

۲- مقدمه

۳- اهداف برنامه آموزشی

۴- شرایط شرکت کنندگان

۵- مدت زمان برنامه آموزشی

۶- جدول درسی

۷- عناوین مباحث و شرح فعالیتها

۴- اجرا:

نحوه اجرای یک برنامه آموزشی از چگونگی آن پراهمیت تر است.

با توجه به اینکه اجرا محل تلاقی اندیشه و عمل است لذا می توان آن را شالوده عینی

برنامه ریزی دانست. اهمیت اجرا برنامه ها می توان به صورت زیر بیان نمود اولاً: اینکه تا

وقتی یک برنامه به اجرا درنیامده است مانند این است که وجود ندارد ثانیاً بهترین برنامه

آموزشی تهیه شده به علت اجرای ناقص می تواند نتایج دلسرد کننده ای به دست دهد.

مواردی که باید در اجرا یک فعالیت مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

مشخص نمودن تیم و یا مدیر اجرا (عوامل اجرایی)

شرایط مدرسان

در برگزاری موفقیت آمیز یک فعالیت آموزشی، مربی و یا مربیان از نقش زیادی برخوردار هستند. در صورت داشتن توانایی و مهارت بالای مربیان علاوه بر انجام خوب وظایف محوله می توانند ضعف های احتمالی در اهداف و منابع را نیز پوشش دهند. در انتخاب اساتید باید علاوه بر تأکید بر تخصص و دانش نظری در ارتباط با موضوع، تجربیات قبلی آنها در تدریس و آشنایی عملی با مشاغل مورد نظر توجه نمود.

**مشخص نمودن زمان برگزاری:**

از نظر کمیت و کیفیت زمان برگزاری فعالیتهای آموزشی از اهمیت خاصی برخوردار است. مثال: نباید دوره یا کارگاه آموزشی پرسنل مالی را در اسفندماه قرار داد. یا زمان آموزش کارمندان را زمان مراجعه ارباب رجوع در نظر گرفت.

مشخص نمودن تعداد شرکت کنندگان در فعالیت آموزشی:

تعداد شرکت کنندگان در فعالیتهای آموزشی بر کیفیت اجرای برنامه تأثیر می گذارد. برحسب حذف سطح و روش آموزش، تعداد شرکت کنندگان متفاوت خواهد بود. می توان برای فعالیتهای آموزشی علمی و کارگاهی ۲۰ نفر برای فعالیت آموزشی که بر مشارکت افراد تأیید می شود حداکثر ۲۵ نفر برای آموزش برای کارشناسان ارشد و یا فعالیتهای

آموزشی پیشرفته که مستلزم مشارکت عمیق تر شرکت کنندگان باشد ۱۵ نفر را در نظر گرفت.

در اختیار قرار دادن تنخواه به مدیر اجرا

در نظر گرفتن مکان آموزشی.

با توجه به اجرای آموزش در هر آموزش چه کوتاه مدت و چه بلند مدت بعد از اجر باید گزارش دهی و اطلاع رسانی انجام گیرد در پایان هر آموزشی تدوین گزارش دهی و شود. اطلاع رسانی در آموزش ضمن خدمت فواید زیر را در بر دارد.

۱- برای مطالب آموزش داده شده در دوره یا کارگاه ضمانت اجرایی و اداری ایجاد می کند

۲- مشارکت و مساعدت مدیران و مسئولین را به فعالیتهای آتی افزایش می دهد.

۳- زمینه مشارکت بیشتر کارکنان را در دوره ها یا کارگاه ها فراهم می آورد.

# تاریخچه آموزش ضمن خدمت

## جهان و ایران

تهیه و تنظیم: عفت مالکی

کارشناس ارشد مالیاتی