

سنجش اثربخشی چهار دوره‌های آموزشی متتبع بر مبنای سطح سوم مدل کرک پاتریک

۱- مقدمه

سازمان‌ها نمی‌توانند بدون توجه به اثربخشی برنامه‌های آموزشی، صرفاً به برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزش نیروی انسانی خود بپردازند زیرا اجرای دوره‌های آموزشی به خودی خود نمی‌تواند یک سازمان را در تحقق برنامه‌های توسعه انسانی کمک کند. آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده، نیازهای موجود را برطرف سازد در غیر این صورت آموزش‌ها بی‌فایده و حتی در مواردی باعث هدر دادن سرمایه‌های سازمان نیز می‌شوند. حال این سؤال پیش می‌آید که چگونه می‌توان پی برد نتایج به دست آمده از اجرای دوره‌های آموزشی در راستای تحقق اهداف مورد نظر بوده است؟ جواب این سؤال را بیشتر صاحب‌نظران به صراحت داده‌اند. «یک ارزشیابی جامع و کامل می‌تواند سازمان را از اثربخش بودن نتایج آموزش‌ها آگاه کند. ارزشیابی بازخوردی را ایجاد می‌کند که می‌توان با توجه به آن فهمید آموزش‌های داده شده در رسیدن به اهداف مورد نظر اثربخش بوده‌اند یا خیر»؟ (عباسیان، ۱۳۸۵). از طریق تعیین میزان اثربخشی عملیات آموزشی می‌توان درباره مطلوبیت عملکرد برنامه‌های آموزشی قضاوت کرد و میزان نیاز آن‌ها به بهبود را مشخص نمود. از نگاه این تحقیق، «شناخت و تحلیل اثربخشی آموزشی، پیش نیاز توسعه برنامه‌های آموزشی موفق است». بنابراین آموزش کارکنان زمانی مقرون به صرفه است که ما را به سوی اهداف از پیش تعیین شده پیش برده و نارسایی مهارتی، دانش و نگرش را اصلاح نماید و منجر به بهبود کمی و کیفی عملکرد و بهره‌وری گردد.

در دانشگاه فردوسی مشهد اثربخشی دوره‌های آموزشی بر مبنای مدل کرک پاتریک (Kirkpatrick) در ۴ سطح واکنش (احساس شرکت‌کنندگان در مورد برنامه آموزش؛ رضایت)، یادگیری (میزان فراگیری)، رفتار (تغییرات در رفتار شرکت‌کنندگان بر اثر شرکت در دوره آموزشی) و نهایتاً نتایج (میزان تحقق اهداف سازمان) سنجیده می‌شود. سنجش سطح اول از طریق تجزیه و تحلیل فرم‌های نظرسنجی که توسط فراگیران در زمان اتمام دوره تکمیل می‌گردد، صورت می‌پذیرد. سطح دوم از طریق تحلیل نتایج پیش آزمون و پس آزمون صورت می‌گیرد. به منظور سنجش سطح سوم، بر اساس اهداف تعیین شده برای هر دوره، یکی از چهار روش سنجش اثربخشی در این سطح شامل پرسشنامه؛ گروه کانونی (focus group)؛ مشاهده نتایج کار (work review) و تهیه چک لیست توسط مدرس دوره جهت تعیین میزان تغییر رفتار در فراگیران مورد استفاده قرار خواهد گرفت. اندازه‌گیری سطح چهارم بسیار مشکل است و در آن شواهدی در مورد کاهش هزینه، کاهش دوباره کاری و افزایش کیفیت خدمات بررسی می‌شود که تاکنون در کشور سنجیده نشده است.

در دانشگاه سنجش سطح اول و دوم (واکنش و یادگیری) در گذشته انجام شده و هم اکنون نیز انجام می‌شود. معاونت طرح و برنامه (گروه منابع انسانی - زیر گروه آموزش) جهت سنجش سطح سوم و تغییرات مثبت ایجاد شده در رفتار شرکت‌کنندگان بر اثر شرکت در دوره آموزشی (ارزیابی در محیط واقعی کار) که یکی از مهم‌ترین اهداف نظام‌های آموزشی می‌باشد، چهار دوره/کارگاه آموزشی " مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک" (ویژه مدیران میانی)، " رهبری آموزشی" (ویژه مدیران گروه)، " سنجش و اندازه‌گیری" (ویژه اعضای هیات علمی) و "مدیریت دانش" (ویژه کارکنان) را که در شش ماهه اول سال ۱۳۹۱ برگزار شده است را انتخاب کرده تا از رسیدن به اهداف و نتایج مورد انتظار، اطمینان حاصل نماید. در این راستا، پس از مذاکره با مدرسین کارگاه و مشاوره با متخصصین سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی، تصمیم بر آن شد که سنجش اثربخشی دوره‌های انتخاب شده، به شرح جدول (۱) صورت گیرد.

جدول (۱): روش سنجش اثربخشی هر یک از دوره/کارگاه‌ها

ردیف	نام دوره/کارگاه	روش انجام سنجش اثربخشی	مخاطبان
۱	مدیریت دانش	گروه کانونی (focus group)	شرکت‌کنندگان در دوره
۲	رهبری آموزشی	گروه کانونی (focus group) پرسشنامه	شرکت‌کنندگان در دوره مدیران فرادست
۳	سنجش و اندازه‌گیری	پرسشنامه خود اظهاری	شرکت‌کنندگان در دوره
۴	مبانی و اصول استراتژیک	پرسشنامه خود اظهاری	شرکت‌کنندگان در دوره

۲- مراحل انجام کار

شکل (۱) مراحل سنجش اثربخشی چها دوره منتخب را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مراحل اجرای سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی انتخاب شده

۳- روش‌های انتخاب‌شده جهت سنجش اثر بخشی دوره‌های آموزشی

۳-۱ پرسشنامه

پرسشنامه با هدف ارزیابی میزان تغییر رفتار شرکت‌کنندگان در کارگاه آموزشی بر اساس گویه‌هایی که مدرس انتظار داشته است فراگیران پس از شرکت در کارگاه، به آن‌ها دست یابند تدوین شد. جهت سنجش اثربخشی کارگاه‌های "سنجش و اندازه‌گیری" و "مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک"، پرسشنامه برای شرکت‌کنندگان در کارگاه ارسال گردید تا خود را بر اساس گویه‌های ذکرشده در پرسشنامه ارزیابی نمایند. پرسشنامه سنجش اثربخشی کارگاه "رهبری آموزشی" برای معاونین دانشکده‌ها - در صورت وجود معاون آموزشی دانشکده - (مقام فرادست مدیران گروه) ارسال گردید تا مدیران گروه دانشکده خود را که در کارگاه مذکور شرکت داشته‌اند، بر اساس ادراک کلی خود و گویه‌های ذکرشده در پرسشنامه ارزیابی نمایند.

تملیل: برای تحلیل داده‌ها، از روش "معیار قضاوت مبتنی بر طیف" که معمولاً در پژوهش‌های ارزشیابی کاربرد دارد، استفاده شد. بدین صورت که ابتدا با استفاده از داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های تکمیل شده؛ فراوانی، درصد و میانگین هرگویه در پرسشنامه‌ها محاسبه گردید، سپس یافته‌های حاصل بر اساس طیف مذکور، در پنج سطح (ضعیف: ۲۰٪ تا ۴۰٪)، (نسبتاً ضعیف: ۴۰٪ تا ۶۰٪)، (متوسط: ۶۰٪ تا ۸۰٪)، (خوب: ۸۰٪ تا ۹۰٪) و (بسیار خوب: ۹۰٪ تا ۱۰۰٪) طبقه‌بندی شدند. نتیجه سنجش اثربخشی هر کارگاه بر اساس این طیف تعیین گردید. جهت اعتباریابی، نتایج حاصل از تحلیل به مدرس هر کارگاه داده شد تا نظرات خود را در مورد نتیجه سنجش انجام شده اعلام نمایند. در نهایت پس از بررسی نظرات مدرسین توسط متخصص سنجش اثربخشی با تایید ایشان گزارش نهایی تهیه گردید.

جدول (۲): محدوده کیفی میانگین‌ها بر اساس "معیار قضاوت مبتنی بر طیف"

امتیاز	میانگین	محدوده کیفی	درصد
۱	۱ تا ۱٫۸	بسیار ضعیف	۰ تا ۲۰٪
۲	۱٫۹ تا ۲٫۶	ضعیف	۲۱٪ تا ۴۰٪
۳	۲٫۷ تا ۳٫۴	متوسط	۴۱٪ تا ۶۰٪
۴	۳٫۵ تا ۴٫۲	خوب	۶۱٪ تا ۸۰٪
۵	۴٫۳ تا ۵	بسیار خوب	۸۱٪ تا ۱۰۰٪

۳-۲ گروه کانونی (focus group)

جلسه گروه کانونی با هدف ارزیابی میزان تغییر رفتار شرکت‌کنندگان در کارگاه آموزشی به رهبری مدرس کارگاه، با طرح یک مسئله کلی در خصوص مباحث ارائه شده در دوره/ کارگاه توسط رهبر گروه کانونی (مدرس) و حول محور پاسخ‌ها و نظرات تمامی شرکت‌کنندگان در جلسه صورت گرفت. انتخاب فراگیران جهت دعوت به جلسه گروه کانونی طبق نظر مدرس کارگاه به صورت هدفمند و بر اساس میزان حضور و مشارکت فراگیران در دوره/ کارگاه بود.

تملیل: داده‌های حاصل از گروه کانونی به روش کیفی مورد تحلیل قرار گرفت. در این روش، جهت سنجش میزان مطلوب بودن سطح تغییر رفتار از طیف چهار ارزشی «بسیار مطلوب»، «مطلوب»، «نسبتاً مطلوب» و «نامطلوب» استفاده شد. ارزش‌های «بسیار مطلوب» و «مطلوب»، نشانه اثربخشی و «نسبتاً مطلوب» و «نامطلوب» معرف عدم اثربخشی بودند. به دلیل کیفی بودن ارزشیابی اثربخشی به روش گروه کانونی و فقدان مقیاس شاخص‌گذاری، از این طیف استفاده شد. جهت تحلیل نتایج گروه کانونی، در ابتدا متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد. سپس مفاهیم کلیدی استخراج و مقوله‌بندی گردید. این مقوله‌ها جهت دریافت نظر مدرس در اختیار ایشان قرار داده شد. مدرس بر اساس مذاکرات آغازین انجام گرفته با افراد شرکت‌کننده در گروه کانونی، نشانه‌های تغییرات انجام گرفته در فراگیران را شناسایی کرد. فرض شد که این تغییرات در نتیجه به‌کارگیری سرفصل‌های ارائه‌شده در کارگاه رخ داده است. در نتیجه تحلیل به‌عمل آمده توسط مدرس، وی نظر خود را در خصوص تغییرات رفتاری ایجاد شده بر اساس طیف مذکور مشخص نمود. در نهایت نتایج حاصل از تحلیل جلسه گروه کانونی در اختیار متخصص سنجش اثربخشی قرار گرفت تا بر اساس آن، ارزش‌گذاری نهایی کارگاه انجام شود.

۴- نتایج تملیل دوره‌ها / کارگاه‌ها

۴-۱ کارگاه سنجش و اندازه‌گیری

جهت سنجش اثربخشی کارگاه آموزشی "سنجش و اندازه‌گیری" تعداد ۴۵ پرسشنامه خام ارسال گردید و تعداد ۲۷ پرسشنامه تکمیل شده برگشت داده شد. مشخصات کارگاه مذکور به شرح جدول (۳) و داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، به شرح جدول (۴) می‌باشد.

جدول (۳): مشخصات کارگاه "سنجش و اندازه‌گیری"

فراگیران: اعضای هیات علمی	نام کارگاه: سنجش و اندازه‌گیری
مدت دوره: ۴ ساعت	تاریخ شروع: ۹۱/۰۶/۲۱
	تاریخ پایان: همان روز

جدول (۴): فراوانی، درصد و میانگین گویه‌ها

ردیف	در هر یک از فعالیت های ذیل عملکرد فراگیر را چگونه ارزیابی می‌نمایید؟	همیشه		اغلب اوقات		معمولا		گاهی اوقات		به ندرت		میانگین بر مبنای طیف ۱-۵
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۱	تلاش در جهت شناخت ویژگی‌های فردی و تحصیلی دانشجویان از طریق سنجش آغازین	۲۲,۲	۶	۳۳,۳	۹	۲۹,۶	۸	۷,۴	۲	۷,۴	۲	۳,۵
۲	توجه به سرفصل‌ها و اهداف تعیین شده توسط مدرس در زمان تدریس	۷۰,۳	۱۹	۱۸,۵	۵	۷,۴	۲	۳,۷	۱	-	-	۴,۵
۳	میزان توجه به جدول مشخصات آزمون در تعیین سوالات آزمون‌ها (سوالات هر سه سطح دانش، درک و کاربرد را در بر رفته و با انتظارات مدرس از دانشجو مطابق بوده یا خیر)	۳۳,۳	۹	۳۷	۱۰	۲۵,۹	۷	۳,۷	۱	-	-	۴
۴	استفاده از شیوه‌های نوین سنجش و ارزشیابی از آموخته‌های دانشجویان ضمن و بعد از انجام فرآیند تدریس	۲۵,۹	۷	۳۳,۳	۹	۱۸,۵	۵	۱۴,۸	۵	۳,۷	۱	۳,۶
میانگین کل		۳,۹										

با توجه به یافته‌ها در جدول (۴)، میانگین ۳ گویه (گویه‌های شماره ۱، ۳ و ۴) در محدوده کیفی (خوب، ۸۰٪ تا ۶۱٪) واقع شده است چرا که میانگین مربوط به این ۳ گویه در محدوده میانگین (۳,۵ تا ۴,۲) قرار دارد و گویه شماره ۲ با میانگین ۴,۵ در محدوده کیفی (بسیار خوب، ۸۱٪ تا ۱۰۰٪) قرار دارد. بیشترین میانگین نمره پاسخ‌ها مربوط به گویه «توجه به سرفصل‌ها و اهداف تعیین شده توسط مدرس در زمان تدریس» با میانگین ۴,۵ و کمترین میانگین مربوط به گویه «تلاش در جهت شناخت ویژگی‌های فردی و تحصیلی دانشجویان از طریق سنجش آغازین» با میانگین ۳,۵ بوده است.

۴-۱-۱ نتیجه

میانگین کل به دست آمده از تحلیل داده‌های پرسشنامه کارگاه "سنجش و اندازه‌گیری" ۳,۹ در محدوده کیفی (خوب، ۸۰٪ تا ۶۱٪) واقع شده است. نسبت "میانگین میانگین‌ها (میانگین کل با نمره ۳,۹) به "میانگین ایده‌آل (با سقف نمره ۵)"، نشان‌دهنده اثربخشی این کارگاه می‌باشد. به عبارت روشن‌تر کارگاه "سنجش و اندازه‌گیری" به میزان **۷۸٪ اثربخش** بوده است.

۴-۱-۲ پیشنهادات

- برگزاری کارگاه سنجش و اندازه‌گیری در دو سطح مقدماتی و تکمیلی؛ سطح مقدماتی شامل مباحث کلی و پایه سنجش و اندازه‌گیری و سطح تکمیلی به صورت اختصاصی برای برخی رشته‌ها نظیر ریاضی و آمار برگزار گردد. محتوی کارگاه شامل بیان تجربیات و شیوه خاص سنجش در آن رشته خاص باشد و توسط یکی از صاحب‌نظران در همان رشته ارائه گردد.
- ارائه مثال و نمونه‌های عینی ضمن فرآیند تدریس توسط مدرس کارگاه و استفاده از تجربیات اساتید شرکت کننده در کارگاه
- در نظر گرفتن یک زمان اختصاصی در کارگاه جهت طرح مشکلات در خصوص شیوه ارزشیابی اساتید شرکت کننده در کارگاه مذکور

۴-۲ کارگاه مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک

جهت سنجش اثربخشی کارگاه آموزشی "مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک" تعداد ۴۷ پرسشنامه خام ارسال گردید و تعداد ۲۵ پرسشنامه تکمیل شده برگشت داده شد. مشخصات کارگاه مذکور به شرح جدول (۵) و داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، به شرح جدول (۶) می‌باشد.

جدول (۵): مشخصات کارگاه "مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک"

نام کارگاه: مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک	فراگیران: مدیران میانی
تاریخ شروع: ۹۰/۱۱/۲۵	مدت دوره: ۴ ساعت
تاریخ پایان: همان روز	

جدول (۶): فراوانی، درصد و میانگین گویه‌ها

ردیف	در هر یک از فعالیت‌های ذیل عملکرد فراگیر را چگونه ارزیابی می‌نمایند؟	همیشه		اغلب اوقات		معمولا		گاهی اوقات		به ندرت		میانگین بر مبنای طیف ۱-۵
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۱	آگاهی نسبی درخصوص چگونگی تدوین سند راهبردی در سازمان‌ها	۸	۲	۵۶	۱۴	۲۰	۵	۱۶	۴	-	-	۳,۵۶
۲	آگاهی از مولفه‌های اصلی سند راهبردی و برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۶	۴	۵۲	۱۳	۱۲	۳	۲۰	۵	-	-	۳,۶۴
۳	آگاهی از مفهوم، ویژگی‌ها و عناصر چشم‌انداز، رسالت و اهداف کلان در سازمان‌ها	۲۰	۵	۴۰	۱۰	۲۸	۷	۱۲	۳	-	-	۳,۶۸
۴	آگاهی از فواید، مزایا و ضرورت تدوین برنامه استراتژیک	۴۸	۱۲	۳۲	۸	۱۶	۴	۴	۱	-	-	۴,۲۴
۵	آگاهی از موانع موجود بر سر راه برنامه استراتژیک	۳۲	۸	۳۶	۹	۳۲	۸	۴	۱	-	-	۴,۰۲
۶	آگاهی کلی نسبت به دیدگاه استراتژیک در سازمان‌ها	۲۰	۵	۵۶	۱۴	۲۰	۵	۴	۱	-	-	۳,۹۲
میانگین کل												۳,۸

با توجه به یافته‌ها در جدول (۶)، میانگین هر ۶ گویه در محدوده کیفی (خوب، ۸۰٪ تا ۶۱٪) واقع شده است چرا که میانگین مربوط به همه سؤالات در محدوده میانگین (۳,۵ تا ۴,۲) قرار دارد. بیشترین میانگین نمره پاسخ‌ها مربوط به گویه «آگاهی از فواید، مزایا و ضرورت تدوین برنامه استراتژیک» با میانگین ۴,۲۴ و کمترین میانگین مربوط به گویه «آگاهی نسبی درخصوص چگونگی تدوین سند راهبردی در سازمان‌ها» با میانگین ۳,۵۶ بوده است.

۴-۲-۱ نتیجه

میانگین کل به دست آمده از تحلیل داده‌های پرسشنامه کارگاه "مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک" ۳,۸ در محدوده کیفی (خوب، ۸۰٪ تا ۶۱٪) واقع شده است. نسبت "میانگین میانگین‌ها (میانگین کل با نمره ۳,۸) به "میانگین ایده‌آل (با سقف نمره ۵)", نشان‌دهنده اثربخشی این کارگاه می‌باشد. به عبارت روشن‌تر کارگاه "مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک" به میزان **۷۶٪ اثربخش** بوده است.

۴-۲-۲ پیشنهادات

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی نظیر مبانی و اصول استراتژیک به صورت مستمر
- در نظر گرفتن دروس پیش نیاز و عمومی نظیر مدیریت عمومی قبل از برگزاری دوره در سطوح تخصصی
- برگزاری کارگاه مبانی و اصول استراتژیک برای سطوح بالای مدیریت (مدیران ارشد) بدلیل اینکه ابزار مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (نظیر اعتبارات مالی که ضمانت اجرایی بسیاری از تصمیمات است) در دست مدیران ارشد است.
- استفاده از مثال‌های موردی و موارد موفق و ناموفق مدیریت‌های مختلف در داخل و خارج از کشور بخصوص در محیط‌های آموزشی
- برگزاری کارگاه مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک در دو سطح؛ سطح ۱ شامل مباحث کلی و پایه برنامه‌ریزی استراتژیک و سطح ۲ در خصوص سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد و شامل مباحثی نظیر نحوه تدوین، ساز و کار اجرایی، ارزیابی و بازنگری سند راهبردی

جهت سنجش اثربخشی کارگاه "رهبری آموزشی" تعداد ۲۱ پرسشنامه خام به ۹ دانشکده ارسال گردید و تعداد ۱۰ پرسشنامه تکمیل شده از ۶ دانشکده برگشت داده شد. مشخصات کارگاه مذکور به شرح جدول (۷) و داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، به شرح جدول (۸) می‌باشد.

جدول (۷): مشخصات کارگاه "رهبری آموزشی"

فراگیران: مدیران گروه	نام کارگاه: رهبری آموزشی
مدت دوره: ۴ ساعت	تاریخ شروع: ۹۱/۰۳/۲۴
	تاریخ پایان: همان روز

جدول (۸): فراوانی، درصد و میانگین گویه‌ها

ردیف	در هر یک از فعالیت‌های ذیل عملکرد فراگیر را چگونه ارزیابی می‌نمایند؟	همیشه		اغلب اوقات		معمولا		گاهی اوقات		به ندرت		میانگین بر مبنای طیف ۱-۵
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۱	اهمیت دادن به رشد همکاران در ضمن انجام فعالیت‌های روزانه	۳	۳۰	۶	۶۰	۱	۱۰	-	-	-	-	۴,۲
۲	تلاش بیشتر در جهت افزایش نفوذ و تاثیر خود بر همکاران گروه، به‌منظور بهبود رفتارهای ایشان	۲	۲۰	۴	۴۰	۴	۴۰	-	-	-	-	۳,۸
۳	تلاش بیشتر در جهت ایجاد فضای مناسب به منظور بهبود فعالیت‌های همکاران گروه	۲	۲۰	۶	۶۰	۱	۱۰	۱	۱۰	-	-	۳,۹
۴	تلاش مضاعف در جهت ایجاد فضای چالشی و رقابتی به منظور کسب فرصت و مزیت‌های رقابتی در رشد حرفه‌ای	-	-	۴	۴۰	۵	۵۰	۱	۱۰	-	-	۳,۷
۵	تلاش برای برنامه‌ریزی جهت ارتقای سطح انگیزشی همکاران گروه	۲	۲۰	۴	۴۰	۳	۳۰	۱	۱۰	-	-	۳,۴
۶	توجه به تنظیم نظام انگیزشی بر مبنای انگیزه‌های درونی افراد	۲	۲۰	۱	۱۰	۶	۶۰	۱	۱۰	-	-	۲,۸
میانگین کل												۳,۶

با توجه به یافته‌ها در جدول (۸)، میانگین ۲ گویه (گویه‌های شماره ۵ و ۶) در محدوده کیفی (متوسط، ۶۰٪ تا ۴۱٪) واقع شده است چرا که میانگین مربوط به آنها در محدوده میانگین (۳,۴ تا ۲,۷) قرار دارد و ۴ گویه (گویه‌های شماره ۴ تا ۱) در محدوده کیفی (خوب: ۶۱٪ تا ۸۰٪) واقع شده است چرا که میانگین مربوط به آنها در محدوده میانگین (۴,۲ تا ۳,۵) قرار دارد. بر اساس یافته‌های جدول، کمترین میانگین نمره پاسخ‌ها مربوط به گویه «توجه به تنظیم نظام انگیزشی بر مبنای انگیزه‌های درونی افراد» با میانگین ۲,۸ و بیشترین میانگین مربوط به گویه «اهمیت دادن به رشد همکاران در ضمن انجام فعالیت‌های روزانه» با میانگین ۴,۲ بوده است.

۱۴- ۳- ۱- نتیجه

میانگین کل به دست آمده از تحلیل داده‌های پرسشنامه کارگاه "رهبری آموزشی" ۳,۶ در محدوده کیفی (خوب، ۸۰٪ تا ۶۱٪) واقع شده است. نسبت "میانگین میانگین‌ها (میانگین کل با نمره ۳,۶)" به "میانگین ایده‌آل (با سقف نمره ۵)"، نشان‌دهنده اثربخشی این کارگاه می‌باشد. به عبارت روشن‌تر کارگاه "رهبری آموزشی" به میزان ۷۲٪ اثربخش بوده است.

۱۴- ۳- ۲ تشکیل گروه کانونی

سنجش اثربخشی کارگاه آموزشی "رهبری آموزشی" با هدف ارزیابی میزان تغییر رفتار اعضای هیأت علمی شرکت‌کننده در کارگاه آموزشی علاوه بر تکمیل پرسشنامه، به شیوه گروه کانونی (focus group) توسط مدرس کارگاه صورت گرفت. مشخصات جلسه گروه کانونی به شرح جدول (۹) می‌باشد.

جدول (۹): مشخصات جلسه گروه کانونی

نام جلسه: جلسه گروه کانونی سنجش اثربخشی کارگاه "رهبری آموزشی"		
حاضرین: ۱- آقای دکتر آهنگیان	۶- خانم دکتر شریفی	۱۱- خانم دکتر مؤذن‌زاده
۲- خانم اطهری	۷- خانم دکتر بیژن	۱۲- آقای دکتر فارسیان
۳- خانم شلال‌وند	۸- آقای دکتر حسن‌زاده	۱۳- آقای دکتر گچ‌پزان
۴- آقای دکتر کیانی رشید	۹- خانم دکتر آذر حسینی	۱۴- خانم دکتر اکرم حسینی
۵- آقای دکتر هاشمی تبار	۱۰- آقای دکتر قبولی	۱۵- جناب آقای دکتر رنجبر
موضوع جلسه: سنجش اثربخشی کارگاه "رهبری آموزشی": نتایج حاصل از ارزیابی تاثیر کارگاه آموزشی "رهبری آموزشی" بر عملکرد مدیران گروه دانشگاه فردوسی مشهد		

۱۴- ۳- ۲ گزارش جلسه

در ابتدای جلسه جناب آقای دکتر آهنگیان (به عنوان رهبر گروه کانونی) نتایج چند تحقیق را ارائه دادند و با ایجاد فضای چالشی محورهای بحث را که حول کیفیت در آموزش عالی (طراحی و اجرا) و نقش یک مدیر گروه آموزشی در آن زمینه بود، شکل دادند. پس از طرح مسئله توسط رهبر گروه، ایشان از شرکت‌کنندگان خواستند تا درباره مسائل و مشکلات موجود در گروه آموزشی خود و روش‌های مواجه شدن با آن وارد بحث شوند. شرکت‌کنندگان به صورت انفرادی نظرات خود را بیان می‌کردند و گاهی در موضع مخالف و یا موافق یکدیگر سخن می‌گفتند. جریان بحث توسط رهبر گروه کانونی هدایت می‌شد و نتیجه‌گیری‌های ایشان به سمع شرکت‌کنندگان در جلسه می‌رسید. محورهای استخراج شده نظرات شرکت‌کنندگان، شاخص‌های قضاوت مدیران گروه، اثرات احتمالی شرکت در کارگاه بر مدیران گروه، موانع اثربخشی کارگاه، و پیشنهاداتی که برای ارتقای اثربخشی در دوره‌های مشابه بعدی مدنظر بودند با کمک مدرس کارگاه شناسایی شدند. این موارد به شرح جدول (۱۰) بیان می‌گردد.

۱۴- ۳- ۲ نتیجه

اثربخشی کارگاه رهبری آموزشی بر اساس نتایج استخراج شده از تحلیل کیفی انجام گرفت. بر اساس تایید متخصص سنجش اثربخشی، نمره کارگاه بیشتر از ۵۰٪ و در طیف **مطلوب** قرار گرفت.

محورهای استخراج شده از نظرات شرکت کنندگان
<ul style="list-style-type: none"> • تصمیم‌گیری در دانشگاه بدون در نظر گرفتن واقعیت‌های هر گروه آموزشی • تشدید فشارهای کاری و اجرایی بر مدیران گروه • انتصابی شدن مدیر گروه • تاثیر مسائل مالی بر کیفیت آموزش بدون اینکه مدیر گروه توان مداخله و بهبود داشته باشد • مداخله عناصر اجرایی بالاسری دانشگاه در مسئولیت‌هایی که قانون برای مدیر گروه دیده است • وجود اشکالات متعدد در نظام نظارت و ارزیابی عملکرد استادان • پایین آمدن انگیزه آموزش و تدریس در استادان • برنامه درسی قدیمی و کم‌اثر
شاخص‌های قضاوت مدیران گروه
<ul style="list-style-type: none"> • تصمیم‌گیری متمرکز یا ستادی • بودجه • تسهیلات آموزشی • جذب هیئت علمی جدید برای گروه • آزمایشگاه و کارگاه • روابط انسانی • روحیه جمعی • انتقال تجربه • نظارت و ارزیابی • نیازهای دانشجو
اثرات رفتاری ناشی از شرکت در کارگاه
<ul style="list-style-type: none"> • دید جامع‌نگر به وظایف مدیر گروه • توجه به کیفیت فرایند یاددهی- یادگیری • توجه به رشد همکاران هیات علمی • تلاش برای شنیدن صدای دانشجو • توجه به برنامه و کارآمدی و به‌روز بودن محتوای آن
موانع اثربخشی کارگاه
<ul style="list-style-type: none"> • کم توجهی به نقش انحصاری مدیر گروه در شرایط وجود محدودیت‌های مالی و اجرایی • تاکید بر مشکلات شکلی و ساختاری • کم توجهی به آن دسته از اختیارات مدیران گروه که در شرایط غیر ایدال نیز می‌تواند در اصلاح و بهبود عملکرد همکاران به طور خاص و گروه آموزشی به طور عام موثر واقع شود
پیشنهاداتی برای ارتقای اثربخشی دوره‌های مشابه بعدی
<ul style="list-style-type: none"> • انتقال مشکلات مدیران گروه در واقعیت به مدرس و طرح روش‌ها برای رهبری اثربخش آموزشی در آن شرایط توسط ایشان • طرح نوآوری‌هایی که در واقع مدیران گروه از آنها برای ارتقای کیفیت فرایند یاددهی- یادگیری استفاده کرده‌اند • انتقال تجربه‌های واقعی مدیران گروه فعلی یا قبلی دانشگاه در توسعه و یا بهبود عملکرد همکاران به طور خاص و گروه آموزشی به طور عام • توجه به زمینه و ساختار سازمانی دانشگاه در نقش رهبری مدیر گروه آموزشی • تاکید بر اینکه وظیفه مدیر گروه فقط محدود به وظایف اجرایی و مدیریتی نمی‌شود.

۴-۴ دوره مدیریت دانش

سنجش اثربخشی دوره آموزشی "مدیریت دانش" با هدف ارزیابی میزان تغییر رفتار کارکنان شرکت‌کننده در دوره آموزشی به شیوه گروه کانونی (focus group) توسط مدرس دوره صورت گرفت. مشخصات دوره مذکور به شرح جدول (۱۱) و مشخصات جلسه گروه کانونی به شرح جدول (۱۲) می‌باشد.

جدول (۱۱): مشخصات دوره آموزشی "مدیریت دانش"

نام دوره: مدیریت دانش	فراگیران: کارمندان
تاریخ شروع: ۹۱/۰۲/۱۹	مدت دوره: ۱۶ ساعت
تاریخ پایان: ۹۱/۰۳/۱۰	

جدول (۱۲): مشخصات جلسه گروه کانونی

نام جلسه: جلسه گروه کانونی (focus group) سنجش اثربخشی کارگاه "مدیریت دانش"	
حاضرین:	۱- خانم دکتر حسینقلی‌زاده
۵- خانم صفیه امامی آل آقا	۲- خانم اطهری
۶- خانم الهه پازوکی شاهسونند	۳- خانم شلالوند
۷- خانم زهرا پاسبان	۴- آقای هومن احمدیان یزدی
۸- خانم پروانه پهلوان	
۹- خانم حسین شجاعی	
۱۰- خانم حسنعلی صالحی نیا	
۱۱- خانم زهره عباسی	
۱۲- آقای حمیدرضا غفوریان محبتی	
۱۳- آقای سیدمحمدعلی موسوی	
موضوع جلسه: سنجش اثربخشی کارگاه "مدیریت دانش"؛ نتایج حاصل از ارزیابی تاثیر دوره آموزشی مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد	

۴ - ۴-۱ گزارش جلسه

در ابتدای جلسه سرکار خانم حسینقلی‌زاده (به عنوان رهبر گروه کانونی) با طرح سوال کلی "ادراک کلی شما از مدیریت دانش در محیط کارتان چیست؟ چقدر نگاهتان در محیط کار تغییر کرده است، آیا می‌توان مباحث مدیریت دانش را پیاده کرد؟" محورهای بحث را که حول اجرای مدیریت دانش (اشتراک و مستندسازی دانش) و نقش یک کارمند در آن زمینه بود، شکل دادند. بعد از طرح مسئله توسط رهبر گروه، ایشان از شرکت‌کنندگان خواستند تا درباره تغییراتی که در عملکردشان بعد از گذراندن دوره ایجاد شده و مسائل که در نحوه اجرای مدیریت دانش داشتند و نیز روش‌های مواجه شدن با آن وارد بحث شوند. شرکت‌کنندگان به صورت انفرادی نظرات خود را بیان می‌کردند و گاهی در موضع مخالف و یا موافق یکدیگر سخن می‌گفتند. جریان بحث توسط رهبر گروه کانونی هدایت می‌شد و نتیجه‌گیری‌های ایشان به سمع شرکت‌کنندگان در جلسه می‌رسید. محورهای استخراج شده از نظرات شرکت‌کنندگان، اثرات رفتاری ناشی از شرکت در دوره "مدیریت دانش"، موانع اجرای مدیریت دانش و پیشنهادهاتی که برای ارتقای اثربخشی در دوره‌های مشابه بعدی مدنظر بودند، با کمک مدرس کارگاه شناسایی شدند. این موارد به شرح جدول (۱۳) بیان می‌گردد.

۴-۴-۲ نتیجه

اثربخشی کارگاه رهبری آموزشی بر اساس نتایج استخراج شده از تحلیل کیفی انجام گرفت. بر اساس تایید متخصص سنجش اثربخشی، نمره کارگاه بیشتر از ۸۰٪ و در طیف **بسیار مطلوب** قرار گرفت.

محورهای استخراج شده از نظرات شرکت کنندگان
<ul style="list-style-type: none"> • انجام فعالیت در قالب مدیریت دانش بدون آگاهی علمی قبل از گذراندن دوره • نبودن زمینه اجرای مدیریت دانش در محیط کار • عدم آگاهی مدیران مافوق از علم مدیریت دانش • توانمندی در انجام فعالیت‌های کاری پس از گذراندن دوره و شناخت جنبه‌های مختلف مدیریت دانش به‌عنوان یک علم • مواجه شدن با موضع‌گیری برخی از همکاران به علت عدم آگاهی نسبت به مدیریت دانش
شاخص‌های قضاوت کارکنان
<ul style="list-style-type: none"> • تعارض در محیط کار • تصمیم‌گیری مدیران • تسهیلات آموزشی • روابط انسانی • روحیه جمعی • انتقال تجربه • سازمان دانش محور • توانمندسازی • فرهنگ سازمانی • مسئله تغییر
اثرات رفتاری ناشی از شرکت در دوره
<ul style="list-style-type: none"> • آگاهی از برخی فعالیت‌هایی که تاکنون در قالب مدیریت دانش اما به‌طور غیرنظام‌مند و غیرعلمی انجام می‌شد؛ مصداق این جمله معروف که «ای کاش آنچه را می‌دانیم می‌دانستیم» • کوشش برای نقشه‌کشی دانش (به منظور برقراری ارتباط و تبادل اطلاعات با واحدهای دیگر) • کوشش برای مستندسازی اطلاعات • توانایی انجام بهتر و منظم‌تر وظایف • تلاش برای انجام فعالیت‌های گروهی با هدف کمک به موفقیت گروه آموزشی • تغییر نگرش و تمایل افراد نسبت به اشتراک دانش به ویژه در دادن اطلاعات به دیگران (دیگر اشتراک دانش به معنای سرکشی، فضولی و دخالت در کار یکدیگر تلقی نمی‌شود) • در ادامه نکته فوق، کارکنان اظهار داشتند که برای اشتراک دانش کمترین اصطکاک را با همکارانی که دوره مدیریت دانش را گذرانده بودند، داشتند که ناظر بر اثرگذاری این دوره می‌باشد. • اعمال تغییر در فرایند انجام وظایف با نگاهی علمی و به سبک مدیریت دانش
موانع اثربخشی دوره
<ul style="list-style-type: none"> • فرهنگ حاکم اشتراک دانش را نمی‌پذیرد؛ فرهنگ دانشگاه جمع‌های دوستانه را به‌عنوان فرصتی برای اشتراک دانش تایید نمی‌کند. • نبود انگیزه کافی برای اجرای مدیریت دانش به دلیل وجود موانع مختلف از جمله ناآشنایی با شیوه کار گروهی و عدم آشنایی سایر همکاران با مدیریت دانش و در نتیجه نگرش منفی و مقاومت آنها نسبت به مشارکت در پیاده‌سازی مدیریت دانش
پیشنهاداتی برای ارتقای اثربخشی دوره‌های مشابه بعدی
<ul style="list-style-type: none"> • اجباری نمودن شرکت کلیه مدیران و کارکنان دانشگاه در دوره آموزشی مدیریت دانش • طولانی‌تر شدن دوره؛ از یک دوره آموزشی کوتاه انتظار تغییر رفتار زیادی را نمی‌توان داشت

۵- جمع بندی

در آمار توصیفی معمولاً از خط برش ۵۰ درصدی جهت تحلیل اثربخشی و یا غیراثربخشی یک مورد استفاده می‌شود. همانطور که در جدول شماره (۱۴) مشاهده می‌گردد، کارگاه‌های "سنجش و اندازه‌گیری" و "مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک" به ترتیب با ۷۸٪ و ۷۶٪ اثربخشی و میانگین کل بیش از ۵۰ درصد، اثربخش ارزیابی شدند.

با توجه به اینکه سنجش اثربخشی کارگاه رهبری آموزشی به دو شیوه "تکمیل پرسشنامه" و "تشکیل گروه کانونی" صورت گرفت به تبع آن جهت تحلیل سنجش اثربخشی نیز باید نتایج هر دو شیوه مورد توجه قرار می‌گرفت. نتایج به دست آمده از طریق شیوه‌های یادشده کاملاً مشابه نبود ولی با یکدیگر تفاوت اساسی نیز نداشت. تاکید بر نتیجه گروه کانونی به عنوان نتیجه سنجش اثربخشی به دلیل اینکه توسط مدرس کارگاه و در شرایطی با کمترین متغیر مداخله‌گر نسبت به تکمیل پرسشنامه صورت گرفت، حائز اهمیت بیشتری است. اما با در نظر گرفتن این موضوع که در شیوه پرسشنامه، گویه‌ها بر اساس سرفصل‌های ارائه شده در کارگاه و انتظارات مدرس طرح شده بود نتایج شیوه پرسشنامه نیز می‌تواند نشان دهنده میزان اثربخشی کارگاه مذکور باشد. بنابراین کارگاه "رهبری آموزشی"، با در نظر گرفتن نتایج حاصل از هر دو روش، اثربخش ارزیابی گردید. دوره "مدیریت دانش" نیز بر اساس نتایج به دست آمده از جلسه گروه کانونی، به میزان ۸۰٪ اثربخش ارزیابی گردید.

جدول (۱۴): نتیجه سنجش اثربخشی دوره‌های انتخاب‌شده

ردیف	نام دوره/کارگاه	روش انجام سنجش اثربخشی	خط برش ۵۰٪ جهت تعیین اثربخشی			
			درصد	محدوده کیفی بر اساس روش سنجش اثربخشی	اثربخش	
					هست	نیست
۱	سنجش و اندازه‌گیری	پرسشنامه خود اظهاری	۷۸	خوب	*	
۲	مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک	پرسشنامه خود اظهاری	۷۶	خوب	*	
۳	رهبری آموزشی	پرسشنامه	۷۲	خوب	*	
		گروه کانونی (focus group)	۶۰	مطلوب		
۴	مدیریت دانش	گروه کانونی (focus group)	۸۰	بسیار مطلوب	*	

۶- پیشنهادات کلی

- توجه به کیفیت "ارائه آموزش" به صورت کارگاهی؛ در نظر گرفتن امکانات کارگاه نظیر فضای آموزشی و کلیه تجهیزات کمک آموزشی. توجه مدرس در خصوص "انتظارات از مدرس" و "چگونگی نحوه ارائه آموزش به صورت کارگاه" قبل از برگزاری کارگاه
- در نظر گرفتن دروس پیش‌نیاز جهت برگزاری دوره/کارگاه آموزشی
- محیط کار یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیر گذار بر تغییر رفتار شرکت کنندگان پس از برگزاری دوره/کارگاه می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود: ۱- هماهنگی و تعامل لازم با مسئولین واحدهای شرکت کننده، ضمن برگزاری دوره/کارگاه جهت مهیا ساختن امکانات و ظرفیت پذیرش تغییرات ایجاد شده انجام شود ۲- برگزاری دوره/کارگاه برای مدیران ارشد و یا سرپرستان واحدها به منظور فراهم نمودن زمینه ایجاد تغییرات و یا توجه ایشان در خصوص تغییرات رفتاری ناشی از شرکت در دوره