



## دستورالعمل چگونگی سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد

### ۱. مقدمه

دانشگاه‌ها 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 دانشگاه را در تحقق برنامه‌های توسعه انسانی کمک کند. در برنامه‌ریزی آموزش منابع انسانی، سنجش اثربخشی، بعد از اجرای دوره‌های آموزشی، از طریق تحلیل عوامل مرتبط با شغل و شاغل انجام می‌شود. سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در دانشگاه فردوسی مشهد در ۳ بعد مهارتی، دانشی و توانشی صورت می‌پذیرد. برای سنجش اثربخشی دوره‌ها در **بعد مهارتی** از پرسشنامه تعیین سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی استفاده شده<sup>۱</sup> که توسط مدیر مستقیم فرد تکمیل می‌شود. جهت سنجش **بعد دانشی** از پرسشنامه یادشده به همراه مصاحبه با همکاران استفاده می‌شود. برای سنجش اثربخشی دوره‌هایی که در **بعد توانشی** مورد تحلیل قرار می‌گیرند، از روش بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده می‌شود که به این منظور فراگیر، مدیر و همکار مورد مصاحبه قرار می‌گیرند.

### ۲. هدف

هدف از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی حصول اطمینان از تحقق اهداف پیش‌بینی شده در هنگام برنامه‌ریزی دوره می‌باشد. بدیهی است 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 خواهند شد.

### ۳. روش

- ۳-۱. سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی توسط واحد آیمای (آموزش و بهسازی منابع انسانی) معاونت طرح و برنامه از طریق گروه‌های فراگیران، مدیران بلافصل و همکاران فرد شرکت کننده در دوره، و بر اساس تکمیل پرسشنامه و انجام مصاحبه‌های تخصصی و انفرادی انجام می‌شود.
- ۳-۲. برای حصول اطمینان از صحت تحلیل و به‌منظور ارتقای درجه اعتبار یافته‌ها، نتایج مشخص شده توسط واحد، در کمیته آبما بررسی و پس از تأیید به‌عنوان نتایج ناشی از برگزاری دوره‌های آموزشی اعلام خواهند شد.
- ۳-۳. اثربخشی دوره‌هایی مورد سنجش قرار می‌گیرند که در کمیته آبما مورد تأیید قرار گرفته باشند.
- ۳-۴. ملاک سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی، تغییرات افراد نمی‌باشد بلکه میانگین تغییرات رفتار افراد در سازمان است که سنجیده می‌شود.

۱- این پرسشنامه ضمیمه گزارش می‌باشد.

## ۴. زمان

۴.۱. از آنجا که داده‌های به‌دست آمده از این تحلیل، به شاغل و اقتضائات زمانی شغل وابسته است، زمان اجرای آن برای گروه کارکنان حداقل ۳ ماه پس از برگزاری دوره‌های آموزشی، و برای اعضای هیأت‌علمی و مدیران حداقل ۱ ماه پس از برگزاری کارگاه‌های آموزشی می‌باشد. مسیر سنجش اثربخشی کارگاه‌های برگزار شده برای اعضای هیأت‌علمی، با توجه به دامنه تخصصی آن، از مجرای گروه‌های آموزشی و خود فرد به‌عنوان فراگیر و ارزیابی‌کننده می‌گذرد.

۴.۲. نتایج سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی باید تا قبل از اول اسفند ماه سالی که سنجش اثربخشی در آن انجام می‌شود روشن شده باشد.

## ۵. ارزیابی

با توجه به تاثیر مستقیم آموزش‌های شغلی بر عملکرد فردی و رضایت نیروی انسانی، استفاده از نتایج به‌دست آمده از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی، در تنظیم تقویم آموزشی سال آینده دانشگاه کاملاً ضروری است.

## ۶. دامنه

گستره سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی، دوره‌ها و کارگاه‌های تخصصی و عمومی برگزار شده برای هر سه گروه مدیران، اعضای هیأت‌علمی، و کارمندان، با تشخیص و تایید کمیته آبا می‌باشد.

## ۷. نتایج

یافته‌های تاییدشده توسط کمیته آبا، مبنای برنامه‌ریزی دوره‌ها و تهیه تقویم آموزشی در سال بعد خواهد بود.

## ۸. تعیین دوره‌های اثربخش

جهت سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده، برای هر دوره آموزشی برحسب نوع دوره (تخصصی، عمومی و .../ عملی و نظری) و سطح هدف مورد انتظار از دوره (سطوح مهارتی، دانشی و توانشی) یک نمره در نظر گرفته می‌شود. دوره‌هایی که نمره آن از حدنصاب نمره تعیین شده بیشتر باشد، به عنوان دوره‌های اثربخش شناخته خواهند شد.

## ۹. چگونگی تعیین نمره دوره‌ها

نمره دوره‌ها براساس معیارهای زیر تعیین می‌شوند.

۹.۱. نوع دوره (توسعه‌ای، شغلی تخصصی، شغلی عمومی، رفتاری و توجیهی/ عملی و نظری)

۹.۲. روش آموزش (حضور، نیمه حضوری و الکترونیکی)

۹.۳. ضرورت برگزاری دوره بر حسب تحلیل استراتژی، شغل و شاغل

## ۱۰. سایر نکات اساسی

۱۰.۱. جهت سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی کارکنان، برخی از دوره‌های برگزار شده در هر یک از سه ماهه‌های سال به تشخیص کمیته آبا انتخاب شده و واحد آبا "فرم سنجش اثربخشی دوره آموزشی" را برای مدیر مستقیم فراگیر و در صورت نیاز برای برخی از همکاران وی، ارسال می‌نماید.

- در دانشگاه فرم یادشده در سایت معاونت طرح و برنامه و یا در پورتال کارکنان و مدیران موجود می‌باشد و در نتیجه نیازی به ارسال این مدارک برای تک‌تک کارکنان و مدیران نیست.
  - این فرم ابتدا توسط مدیر فراگیر و پس از آن توسط همکاران وی با در نظر گرفتن تغییراتی که در ابعاد مختلف مهارتی، دانشی و توانشی پس از گذراندن دوره آموزشی در فرد ایجاد شده، تکمیل خواهد شد، جایی که نیاز باشد، خود فراگیر نیز فرم را تکمیل کرده و یا مورد مصاحبه قرار می‌گیرد. در پایان واحد آبما پرسشنامه‌های تکمیل‌شده را تحلیل، نتایج را جمع‌آوری و در کمیته آبما جهت بررسی و تأیید نتایج ارائه خواهد نمود.
  - کارکنان و مدیران از هر دو مورد دوره‌های عمومی و تخصصی، می‌توانند بنا به ضرورت و نیاز فوری دوره‌ها، مواردی را پیشنهاد دهند تا در صورت تشخیص و تأیید کمیته آبما در تقویم آموزشی قرار بگیرد.
- ۱۰-۲. جهت سنجش اثربخشی کارگاه‌های برگزار شده برای اعضای هیأت علمی و مدیران، یک ماه پس از برگزاری کارگاه فرم برای خود فرد ارسال می‌گردد.

مدیر/ همکار ارجمند:

این فرم با هدف سنجش اثربخشی " دوره آموزشی کارکنان " تدوین گردیده و شامل شاخص‌های ارزشیابی فراگیر جناب آقای/ سرکار خانم ..... با توجه به شرکت ایشان در دوره آموزشی ..... می‌باشد. خواهشمند است پس از مطالعه سرفصل دوره که به پیوست تقدیم می‌گردد، با تکمیل دقیق فرم، این واحد را در جهت بهبود برنامه‌های آتی آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه یاری نمایید. در ضمن میزان تحقق هر شاخص را از ۱ (به‌عنوان کمترین میزان تاثیرگذاری) تا ۱۰ (به‌عنوان بیشترین میزان تاثیرگذاری) مرقوم فرمایید.

باتشکر

واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه

ردیف	شاخص ارزشیابی	میزان تحقق شاخص
۱	تلاش برای به‌کارگیری آموخته‌ها، در انجام وظیفه‌ها	
۲	افزایش میزان «درست انجام دادن کارها و وظیفه‌ها»	
۳	افزایش «سطح دقت در انجام وظیفه»	
۴	افزایش سطح انگیزش برای انجام بهتر وظیفه	
۵	کاهش زمان صرف‌شده برای انجام یک واحد کار	
۶	ارتقای سطح توانایی در رفع مستقل موانع و حل مشکلات کاری	
۷	کاهش اشتباهات حین کار ناشی از فقدان مهارت یا اطلاعات	
۸	بهبود انطباق رفتار با انتظارات سازمان	
۹	بهبود روحیه عمومی فرد	
۱۰	ارتقای سطح برانگیختگی برای رشد بیشتر حرفه‌ای	
۱۱	استفاده بهتر از منابع	
۱۲	کسب آمادگی برای پذیرفتن مشاغل بالاتر و پرمسئولیت‌تر	
۱۳	گردش سریع‌تر کارها و ازدیاد بازدهی کلی سازمان	

لطفاً نظرات و پیشنهادهای خود را در مورد افزایش اثربخشی دوره‌های آموزشی کارکنان مرقوم فرمایید.

.....  
.....  
.....