

تأملی در اهمیت و لزوم ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت

دکتر فتاح شریف زاده
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

چکیده

گرچه مسئله "ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت" توجه عمیق صاحب‌نظران و مدیران منابع انسانی را به خود معطوف نموده است، با اینحال هنوز این عمل چندان مورد استقبال واقع نشده است. به عبارت دیگر، در مقایسه با برنامه‌های برگزار شده آموزش ضمن خدمت، ارزشیابی واقعی معدودی از این دوره‌های آموزشی صورت گرفته است. بدین سبب فقدان ارزشیابی اصولی برنامه‌های آموزشی حتی در بخش عمومی بیشتر محسوس بوده و احتمالاً این قسمت از برنامه، توسعه‌نیافته‌ترین جنبه فرآیند آموزش ضمن خدمت در سازمان‌های عمومی می‌باشد. علیرغم این موضوع، آموزش ضمن خدمت از مهمترین مسائل کلیدی در تربیت نیروی انسانی کارآمد و کارا می‌باشد. به طور خلاصه در فرآیند آموزش، مادام که ارزشیابی صورت نگرفته باشد، برنامه، کامل تلقی نمی‌شود، زیرا این ارزشیابی برنامه است که به امر تربیت منابع انسانی و آموزش ضمن خدمت کارکنان معنی و مفهوم می‌بخشد.

مقدمه: □

برای عدم بررسی و توسعه ارزشیابی برنامه آموزش ضمن خدمت دلائلی ارائه

شده است که مهمترین آن این است که افراد از مقوله ارزشیابی برداشت متفاوتی دارند و بدین جهت صاحبان نظر بر تعریف واحدی از ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت اتفاق نظر ندارند. از دلایل دیگر عدم اجرای ارزشیابی برنامه آموزشی این است که بعضی از واحدهای آموزش نیروی انسانی به سادگی فکر می‌کنند که برنامه‌های آموزشی به اهداف خود رسیده است و در صورت ارزشیابی جدی از برنامه، احتمالاً با نظرات سوگیرانه‌ای روبرو می‌شوند که با اثربخشی برنامه منافات دارد. بعضی دیگر نیز عقیده دارند که شمار قابل توجهی از مسئولان آموزش و توسعه نیروی انسانی مسئله ارزشیابی را از مشکل‌ترین جنبه وظایف خود به حساب آورده‌اند. عده‌ای از مدیران پرسنی نیز عدم انجام ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت را الزامی نبودن مسئله از طرف سازمان متبوع خود عنوان می‌کنند.

برای نشان دادن اهمیت برنامه آموزش ضمن خدمت، مدیران امور پرسنی نه تنها باید برنامه‌های بهینه‌ای را ارائه دهند بلکه باید ارزشیابی برنامه آموزشی را به طور منظم برنامه‌ریزی و اجرا نمایند. ضمناً باید نشان دهند که دوره‌های آموزشی به نتایج از قبل تعیین شده می‌رسند، عملکرد شغلی را بهبود می‌بخشند، منابع را به صورتی کارآتر استفاده می‌کنند (دیسنزو و رایینز، صفحه ۲۴۶) و بازده برنامه، ارزش و اعتبار هزینه کردن بودجه جاری را به دنبال دارد. عدم ارزشیابی منظم از برنامه‌ها، ممکن است موجب شود برنامه‌هایی را که از نقطه نظر مسئولیت و تعهدات سازمانی قابلیت و رشد کافی ندارند انجام شود و این امر احتمالاً به قطع بودجه و محدودیت‌های مالی و عدم استفاده مطلوب از خدمات نیروی انسانی و تحقق اهداف سازمانی بیانجامد. برای جلوگیری از این نارسائی‌ها، ارزشیابی منظم برنامه باید به عنوان جزء جدایی‌ناپذیر هر برنامه آموزش ضمن خدمت تلقی شود، گرچه انجام آن نیز الزامی نباشد.

□ تعریف ارزشیابی برنامه آموزش ضمن خدمت :

در ارزشیابی برنامه آموزش ضمن خدمت نتایج حاصله بعد از برگزاری برنامه با اهداف مورد نظر مدیران، مسئولین کلاس‌ها و شرکت‌کنندگان در دوره، مقایسه و بررسی می‌شود. "به عبارت دیگر، ارزشیابی برنامه آموزشی را صاحبان نظران به عنوان

تلاشی جهت دستیابی به اطلاعات بازخور و بررسی اثرات آن برای بازبینی اعتبار و روایی برنامه آموزشی بیان نموده‌اند.^۳ (هی ز و دیگران، صفحات ۲۱۷ - ۲۱۶). بنابراین باید روشن شود که آیا برنامه آموزشی برگزار شده پیامدهای مثبتی را بدنبال داشته است؟ (دیسنزو و رابینز، صفحات ۲۴۱ - ۲۴۰)^۴؟ در صورتی که برنامه نارسا بوده و یا در افزایش کارآیی و عملکرد کارکنان تأثیری نداشته است، دلایل آن باید مشخص شود. به عقیده صاحب‌نظران هدف اولیه ارزشیابی برنامه، بهبود مسائل و مشکلات آموزشی سازمان با شناخت فرآیندهای مرفق در نیل به اهداف مورد نظر است. اهداف ارزشیابی برنامه را به صورت زیر می‌توان بیان کرد:

- بهبود برنامه‌ها و افزایش کیفی آموزش ضمن خدمت،
 - ارائه اطلاعات و بازخور به برنامه‌ریزان، مدیران و دیگر طرف‌های ذینفع در برنامه،
 - ارزشیابی سطوح مختلف مهارت‌های کارکنان. (روزنبلوم صفحات ۲۱۲ - ۲۱۱)^۵
 - تشخیص اعتبار و روایی وقت و بودجه‌ای که برای برنامه هزینه می‌شود.
- با توجه به تنوع نیازهای آموزشی سازمان‌ها، روش واحدی که بیشترین و بهترین مناسبت را برای تلاش‌ها و فعالیت‌های ارزشیابی آموزش داشته باشد وجود ندارد. شرایط تعیین نیازها، روش‌های مختلف مورد استفاده در این برنامه‌ها و اهداف متفاوت برای ارزشیابی، ضرورت استفاده از روش‌های تلفیقی و چند منظوره را برای تجزیه و تحلیل و ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت روشن می‌سازد (کوتز و وایبریخ صفحات ۳۷۳ - ۳۷۰، رابینز، صفحات ۵۵۲ - ۵۵۰)^۶

□ اهداف و محاسن ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت :

اهداف اولیه و عمده ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت سازمان باید جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم جهت استفاده در بهبود و برنامه‌ریزی سیستم آموزشی، نگهداری و کنترل کیفیت بر بخش‌های مختلف آن باشد. در ضمن باید توجه شود که در مرحله نظارت، مسئولین، تمامی قسمت‌های برنامه را تحت کنترل داشته باشند و برنامه‌های آموزشی را با توجه به ارزشیابی و بازده آنها طراحی نمایند. به عبارت دیگر مسئولان برنامه‌های آموزشی باید به ارزشیابی اثربخشی برنامه‌هایشان متعهد باشند.^۷ (دیسنزو و رابینز، صفحات ۲۶۴ - ۲۶۳)

به طور کلی برای ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت محاسن زیر در نظر گرفته شده است:

- ۱ - افزایش اثربخشی^۸ و تحقق هر چه بیشتر اهداف به وسیله برنامه‌ها.
- ۲ - بهبود کارایی و کاهش هزینه تولید و یا ارائه خدمات به واسطه بالا بردن سطح مهارت‌ها و دانش کارکنان.
- ۳ - تقویت حس مسئولیت و تعهد مسئولان برنامه در طرح ریزی برنامه و هزینه منابع مالی.
- ۴ - توجه بیشتر مدیران به اطلاعات بازخور و ارزشیابی و شمول آن در تغییر یا طراحی مجدد برنامه کنونی و آینده.
- ۵ - مدیران قادر خواهند بود که افراد شایسته و مستعدی را برای استخدام جهت برنامه‌های آموزشی آینده انتخاب نمایند.
- ۶ - افزایش آگاهی و تخصص مجریان برنامه در توسعه و برگزاری بهتر برنامه‌های آموزشی که تحقق اهداف سازمان را تضمین می‌نماید.
- ۷ - تأثیر و افزایش اعتبار بیشتر برنامه‌های آموزش ضمن خدمت سازمان‌ها (رایبیز، صفحه ۵۴۴)^۹

مدیران پرسنلی و مسئولان برنامه‌های آموزش ضمن خدمت باید به طور مداوم از خود سؤال نمایند که اهداف ارزشیابی چیست؟ و با انجام ارزشیابی برنامه در صد دسترسی به چه مسائلی هستند؟ به طور کلی انجام ارزشیابی برنامه برای سازمان متضمن منافعی به شرح زیر است:

- الف: افزایش توان سازمان در شناسایی علاقمندان مربوطه که عهده‌دار ارزشیابی برنامه آموزشی هستند و اطمینان از اینکه بازخور ارزشیابی، پاسخگوی علایق و نیازهای فرد و سازمان خواهد بود.
- ب: توسعه یک فرآیند ارزشیابی که مکمل برنامه‌های آموزشی باشد. روش‌ها و تکنیک‌های ارزشیابی را می‌توان دقیقاً به نحوی بکار گرفت که از هرگونه تأثیرات نامطلوب بر برنامه‌های آموزشی جلوگیری شود.

ج: قدرت سازمان در تنظیم یک طرح پیشنهادی است که ما را در نتیجه‌گیری معتبر و اثربخشی برنامه راهنمایی کند. این طرح باید شامل جزئیاتی در مورد

ابزار مناسب اندازه گیری، انتخاب افراد و گروه‌های واجد شرایط برای دوره‌های آموزش ضمن خدمت، مقایسه و کاهش تأثیر متغیرهای خارجی و مداخله گر قبل از شروع دوره آموزشی باشد.

د: توانایی سازمان در تهیه لوازم، جمع آوری اطلاعات و داده‌های لازم برای تربیت نیروی انسانی کارآمد و توانایی تغییر و اصلاح یا بهبود برنامه‌های آموزشی بر اساس بازخور حاصل از یک ارزشیابی مستمر.

□ محدودیت‌های ارزشیابی آموزش ضمن خدمت:

این مشکلات اساساً به برنامه‌ریزی یا طراحی نامطلوب، عدم وجود اهداف روشن یا تفسیر نامناسب آنها از یافته‌ها مربوط می‌شود. سیستم‌های نارسای ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت ممکن است موجب تشویش، سرزنش، قطع منابع مالی و بودجه برنامه و به طور کلی آوردن فشار بر نحوه اجرای بهینه برنامه شود. برنامه‌های ضعیف ارزشیابی، اطلاعات مثبت و لازم را برای بهبود، نظارت و ارتقاء کیفی سیستم آموزشی فراهم نمی‌کند. بعضی از محدودیت‌ها و مشکلات ارزشیابی آموزش‌های ضمن خدمت شامل موارد زیر می‌باشد:

الف: برنامه‌ریزی نامطلوب: زمانیکه ارزشیابی برنامه آموزشی اثربخش به دقت برنامه‌ریزی نشده باشد ممکن است مشکلات زیر را بدنبال داشته باشد:

- ۱ - داشتن ابهام در جزئیات برنامه و روشن نبودن ابزار جمع‌آوری اطلاعات، روش‌ها، مصاحبه‌ها و مشاهداتی که باید مبنای کار باشد.
- ۲ - عدم تربیت کادر ارزشیابی کارآمد که به اصول و فنون تجزیه و تحلیل برنامه آشنا باشند.

۳ - وجود ابهام در ضوابط ارزشیابی و عدم استفاده از پیشنهادات آن.

ب: عدم تبیین اهداف برنامه آموزشی: هنگامیکه اهداف برنامه آموزشی به روشنی بیان نشده باشد، برای برطرف نمودن محدودیت‌های آن باید از رهنمودهای زیر استفاده کرد:

- ۱ - انتخاب مسئولین ارزشیابی کارآمد که با برنامه و اصول آن آشنایی کامل دارند.
- ۲ - آموزش و تربیت نیروی انسانی مجرب برای ارزشیابی برنامه.

۳ - طراحی ابزار و وسایل جمع آوری مطلوب اطلاعات و داده‌ها.

۴ - تجزیه و تحلیل موقعیت آموزشی برنامه به عنوان یک سیستم مجموعه‌ای.

ج : اشتباهات ارزشیابی : در ارزشیابی کیفیت عملکرد کارکنان، ناظران غالباً معیارهای متفاوتی را ملاک قرار می‌دهند. این اختلاف نظر در ضوابط و بررسی عملکرد ممکن است ناشی از اشتباهات مسئولین ارزشیابی یا نارسایی در طراحی ابزار سنجش و تجزیه و تحلیل عملکردها باشد.

د : تفسیر نامناسب اطلاعات : جمع آوری داده‌های برنامه آموزش ضمن خدمت به خودی خود کافی نیست، بلکه تفسیر داده‌ها و اطلاعات نیز حائز اهمیت است. اگر روایی واقعی داده‌ها دقیقاً مورد ارزیابی قرار نگیرد نمی‌توان به اعتبار و ارزش واقعی اطلاعات موجود پی برد. بنابراین باید یافته‌های هر نوع ارزشیابی دقیق بررسی شود (راسی و فریمن، ص ۳۸۸)^{۱۰} و متغیرهای مداخله‌گر که بر درک دقیق رابطه عوامل تأثیر می‌گذارند، کنترل شوند. در تفسیر داده‌ها و اطلاعات، عمده‌ترین مشکلات برنامه‌های آموزش ضمن خدمت می‌تواند به شرح زیر باشد.

۱ - تصور اینکه سنخیت و تجانس بخشی از داده‌ها و اطلاعات، نظر و قضاوت درستی را در مورد برنامه آموزشی تضمین می‌کند.

۲ - نتیجه‌گیری در مورد اینکه مشاهدات و اظهارنظر گروهی از شرکت‌کنندگان در برنامه آموزش ضمن خدمت معتبر و روانیست.

۳ - بی‌توجهی یا نادیده گرفتن نحوه بیان مسائل و مشکلات احساسی - عاطفی.

۴ - عدم دقت کافی به نظرات و دیدگاه‌های افرادی که مسئول جمع آوری اطلاعات بوده‌اند.

با توجه به توضیحات فوق مشخص شد که ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، مسائل و موضوعات مختلفی را دربر می‌گیرد. بنابراین برای اجرای کامل و موفقیت آمیز آن مدیریت پرسنلی باید هرگونه ابهام در برنامه و ضوابط ارزشیابی را برطرف نماید.

□ طراحی و تدوین ضوابط ارزشیابی^{۱۱} برنامه‌های آموزش ضمن خدمت :

ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت باید با دقت و جامعیت هر چه بیشتری

طراحی و تدوین شود. قبل از هر چیز محتوی یا فعالیت‌هایی که باید برنامه شامل آنها باشد شناسایی شود و بعد رئوس کلی برنامه‌ها توسعه یابد. به وضوح طرح ارزیابی برنامه آموزش ضمن خدمت باید از طریق:

- الف - بیان نیازهای آموزش ضمن خدمت سازمان.
- ب - تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه مسائلی مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد.
- ج - توسعه برنامه بر اساس ضوابط و اهداف عملی ارزشیابی.
- د - توسعه یک طرح ارزشیابی بر اساس اهداف، معیارها و فعالیت‌های یک برنامه آموزش ضمن خدمت تدوین شود.^{۱۲} (هی‌ز و دیگران ص ۲۵)

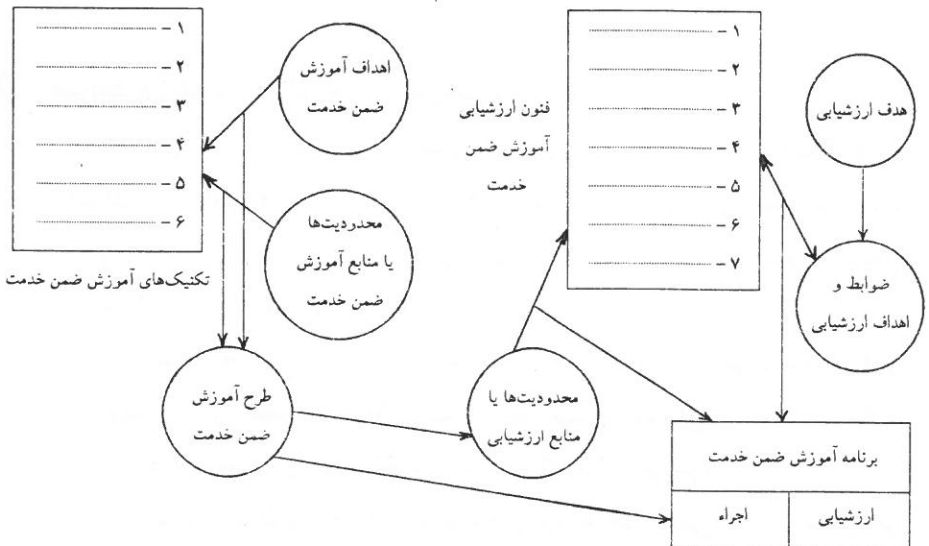
شکل ۱ مدل طراحی و تدوین یک برنامه آموزشی را با ذکر ضوابط ارزشیابی نشان می‌دهد.

شکل مزبور همچنین بر مراحل ضروری برای طراحی برنامه ارزشیابی تأکید نموده است که باید متناسب با اهداف سازمان و در راستای برنامه آموزشی طرح و تدوین شود.

مدل طراحی و تدوین یک برنامه آموزشی

فرآیند طراحی آموزش ضمن خدمت

فرآیند طراحی ضوابط ارزشیابی



شکل (۱)

□ اهداف ارزشیابی آموزش ضمن خدمت :

مشخص کردن اهداف ارزشیابی برنامه از اولین قدم‌های برنامه‌ریزی ارزشیابی آموزشی است. در نظر گرفتن چگونگی طراحی و تدوین برنامه آموزشی امکان پاسخگویی به هر سؤالی را ممکن می‌سازد. برای ارزشیابی مربوط به برنامه آموزشی به طور کلی سه هدف عمده مورد نظر است. اول اینکه ارزشیابی باید برای شناخت بیشتر عوامل رفتاری^{۱۳} افراد سازمان مورد استفاده قرار گیرد. افراد یا گروه‌ها ممکن است با اشخاص یا گروه‌های دیگر بر اساس معیارها و استانداردهایی نظیر ارزشیابی عملکرد یا کارکرد در موقعیت‌های مختلف زمانی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. این یک ارزشیابی تطبیقی از فعالیت‌هاست. متغیرهای دخیل در محدوده یک برنامه آموزشی که موجب تحول و تغییرات عمده در افراد و گروه‌ها می‌شوند از طریق الگوهای تجربی قابل بررسی هستند. مضافاً اینکه یک تجزیه و تحلیل پیش‌بینی از نقطه نظر، اینکه چگونه داده‌های عملکرد آموزشی با متغیرهای دیگر نظیر تغییرات عملکرد شغلی فرد و یا سیستم، بخود ارتباط و همبستگی دارند، انجام می‌گیرد. به طور کلی اهداف ارزشیابی برنامه آموزشی بر هر مرحله از این فرآیند در توسعه جزئیات، محتوی و ارزشیابی آن تأثیر به سزا خواهد داشت.

□ ضوابط ارزشیابی برنامه‌های آموزشی :

ضوابطی که در یک برنامه ارزشیابی آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد به اهداف آن بستگی دارد. در قبال هر هدفی که در فرآیند ارزشیابی مدنظر است، مدیران برنامه قادرند پنج مرحله زیر را برای ارزشیابی یک برنامه آموزش ضمن خدمت مورد توجه قرار دهند :

- ۱ - ارزشیابی فعالیت‌ها و تلاش‌های سازمان، داده‌ها و بازده را مورد بررسی قرار دهد. در این خصوص سؤالاتی نظیر اینکه "شما چه فعالیتی را انجام دادید؟" و "چگونه به خوبی از عهده انجام آن برآمدید؟" مطرح می‌شود.
- ۲ - ارزشیابی عملکرد یا کارکرد به پیامدهای برنامه اهمیت می‌دهد. لازمه این امر وجود اهداف روشن و بدون ابهام است و اینکه "آیا تغییراتی به وجود آمده است؟" و "اهداف تحقق یافته‌اند؟"، مورد بررسی قرار گیرد.

۳ - فرآیند ارزشیابی کفایت عملیات را مشخص می‌کند که برنامه تا چه حدودی مؤثر بوده است. مثلاً مسئولین برنامه آموزشی ممکن است تغییر و تحولات به وجود آمده را قابل توجه تلقی کنند در حالی که فراگیرندگان برنامه، محتوی و محاسن برنامه را برای افراد و سازمان کافی به مقصود ندانند.

۴ - ارزشیابی کارآیی باید با گزینه‌های دیگر برای رسیدن به همان اهداف که از جهت وقت، پول، نیروی انسانی، مواد و تسهیل امور و فعالیت‌ها دارای کارآیی بیشتری است ارتباط داشته باشد.

۵ - ارزشیابی فرآیند با توجه بر چگونگی و علت انجام یا عدم انجام کار بر فعالیت‌های یک برنامه آموزش ضمن خدمت تأکید دارد^{۱۴} (راسی و فریمن، صفحات ۳۷۴ - ۳۷۲).

معیارهای دیگری نیز نظیر تغییر در سطح بهره‌وری، رفتار کاری (رضایت سرپرست کارکنان، حدود سترس و رضایت شغلی)، افزایش دانش و تخصص کار، صرفه‌جویی و نحوه برخورد با برنامه آموزشی نیز در تجزیه و تحلیل برنامه ارزشیابی مورد بررسی قرار گرفته است. مسائل مهم دیگر که در ارزشیابی یک برنامه آموزشی مورد بررسی قرار می‌گیرد عبارتند از: عکس‌العمل مسئولین و افراد ذینفع به مسائل آموزش، تغییرات فرآیند یادگیری، انتقال آموخته‌های برنامه و پیامدهای آن.

عکس‌العمل کارکنان: با انجام مصاحبه یا توزیع پرسشنامه در بین فراگیران برنامه آموزش ضمن خدمت عکس‌العمل این افراد نسبت به برنامه ارزشیابی می‌شود. با ارزشیابی نظریات این افراد مشخص می‌شود که آیا برنامه آموزشی و محتوای آن در ارتباط با مطالب ارائه و آموخته شده مورد استقبال قرار گرفته است یا خیر؟

فراگیری شرکت‌کنندگان: علیرغم وجود مشکلاتی در فرآیند ارزشیابی، معمولاً درجه یادگیری کارکنان قابل اندازه‌گیری است. در این مورد مدیران برنامه مایلند بدانند که برنامه آموزشی تا چه اندازه‌ای به آگاهی و دانش افراد افزوده است و بهره‌گیری از امتحانات و تست‌ها با اندازه‌گیری قبل و بعد دوره آموزشی، سطح یادگیری افراد شرکت‌کننده را ارزشیابی نمایند. آزمون‌های یادگیری ضمن اینکه دارای اهدافی بوده و قابل اعتماد هستند به عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری اثربخشی برنامه آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

کاربرد مطالب آموخته شده در محیط کار : انتقال آموخته‌ها به محیط کار زمانی امکان پذیر است که تغییرات عملکردها یا رفتار نیروی انسانی به هنگام کار به روشنی بیان شده باشد: آیا فراگیران چیزهایی را که قبلاً قادر به انجام آن نبودند (نظیر مذاکره، انجام مصاحبه ارزشیابی) اکنون می‌توانند انجام دهند؟ آیا در محل سازمان رفتار نوین کاری از آنها مشاهده می‌شود؟ آیا عملکرد آنان بهبود یافته است؟ از طریق مصاحبه با فراگیران و ناظران فعالیت‌های شغلی می‌توان به داده‌های قابل استفاده برای ارزشیابی آموخته‌های برنامه آموزشی دست یافت. به علت اینکه برنامه آموزشی در راستای بهبود عملکرد شغلی^{۱۵} و یا افزایش اثربخشی سازمانی است، انتقال آموخته‌های برنامه آموزش ضمن خدمت شاید حیاتی‌ترین هدف آموزشی باشد.

پیامدهای برنامه آموزشی : با ارزشیابی اثرات برنامه آموزشی، پیامدهای آن در رسیدن به اهداف سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در این رابطه باید دید که آیا برنامه آموزشی تغییرات مورد نظر را ایجاد کرده است؟ بدیهی است که همبستگی متغیرها و عوامل دلیلی بر وجود رابطه علی بین آنها نخواهد بود. الگوی مطلوبیت آموزشی، ضوابط بررسی عوامل مهم را که به تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت^{۱۶} (مستقیم و غیرمستقیم) مربوط می‌شود را تبیین نموده است.

□ منابع و محدودیت‌های ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت :

با ارزشیابی هر برنامه آموزش ضمن خدمت باید تجزیه و تحلیل دقیقی از منابع و محدودیت‌های آن صورت گیرد. بدیهی است که طرح ارزشیابی یا اجرای آن ممکن است با نارسائی‌ها یا کمبودهایی روبرو شود. مثلاً برای اکثر ارزشیابی‌های برنامه آموزش بعد زمانی یک محدودیت به شمار می‌آید. به عبارت دیگر وقت مورد نیاز برای جمع آوری، تجزیه و تحلیل داده‌ها و گزارشات محدود است. بعضی اوقات محدودیت زمانی ممکن است حتی مانع توسعه ابزار لازم برای بررسی داده‌ها شود و بدینوسیله مدیران مسئول به راه‌حل‌های دیگری چون تنظیم پرسشنامه و انجام مصاحبه روی آورند^{۱۷}. (راسی و فری‌من، صفحه ۳۸۰)

بعضی از منابع و یا محدودیت‌های ارزشیابی برنامه آموزشی که باید مورد توجه مسئولان سازمان قرار گیرد به شرح زیر است:

- ۱ - بودجه : اعتبار تخصیص یافته برای تأمین هزینه برنامه ریزی و اجرای ارزشیابی آموزش.
 - ۲ - وقت : محدودیت های تحمیل شده در توسعه و اجرای ارزشیابی نظیر تکمیل داده های قبل و بعد آزمایش، تجزیه و تحلیل داده ها و انتقال نتایج به افراد ذینفع و غیره.
 - ۳ - نیروی انسانی : نیروی انسانی مجرب مانند متخصصین آمار و کامپیوتر، روش شناسی^{۱۸} و دیگر کادر آشنا به امور ارزشیابی برنامه.
 - ۴ - جو و محیط مساعد سازمانی : اعتماد و همکاری مدیران، کارکنان یا فراگیران در ارائه و دریافت اطلاعات مورد نیاز برای ارزشیابی.
 - ۵ - دسترسی به داده ها و اطلاعات : امکان دسترسی به اطلاعات سازمانی نظیر پرونده افراد، گروه ها، عملکرد دوایر و واحدها، گزارشات، در اختیار داشتن نیروی انسانی کارآمد برای جمع آوری و ارائه داده ها از طریق مصاحبه ها، مشاهدات و دیگر روش های دستیابی به اطلاعات.
 - ۶ - جزئیات برنامه عملی ارزشیابی آموزشی : اهداف، جداول زمانی، روش ها، شرکت کنندگان، محل انجام برنامه و استفاده احتمالی از استراتژی هایی که در فرآیند ارزشیابی مفید واقع می شوند.
 - ۷ - افراد ذینفع در برنامه : اشخاص و افراد علاقمند در ارزشیابی، گرایشات و نیازهای اطلاعاتی آنان.
 - ۸ - امکانات، مهارت ها و تخصص های فنی : در دسترس بودن امکانات، فرصت های استفاده از وسایل و ابزار استاندارد، تجزیه و تحلیل کامپیوتر و نگهداری داده ها، سازماندهی و تشکل در جمع آوری و انتقال نتایج و همچنین تعیین صلاحیت و شایستگی افراد شرکت کننده و مسئول.
 - ۹ - مسائل اخلاقی : امور خصوصی و محرمانه سازمان و کارکنان. عوامل و متغیرهای فوق الذکر تا حدود زیادی دارای همبستگی^{۱۹} متقابلند که مسئولان برنامه باید آنها را به طور جدی در تنظیم برنامه های آموزش ضمن خدمت و تجزیه و تحلیل آنها مد نظر داشته باشند.
- با شناسایی ضوابط و استانداردهای ارزشیابی، مدیران باید طرحی را انتخاب کنند

که پیامدها و تغییرات حاصله از برنامه آموزش را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. روش‌های مختلفی برای طراحی، ارزشیابی و تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت وجود دارد. در صفحه بعد روش‌های معمول و مورد استفاده برای ارزشیابی برنامه آموزشی را که شامل طرح بررسی و اندازه‌گیری بعد از برنامه آموزشی، طرح و بررسی و مطالعه قبل و بعد برنامه و همچنین طرح تجزیه و تحلیل قبل و بعد برنامه آموزشی با در نظر گرفتن گروه کنترل (شاهد) می‌باشد، نشان داده شده است.^{۲۰} (شریف‌زاده، صفحات ۴۱ - ۳۸).

طراحی مطلوب فرآیند ارزشیابی بستگی به این دارد که چگونه معیارها و ضوابط اندازه‌گیری، انتخاب شده‌اند و چه وقت ما به جمع‌آوری اطلاعات مبادرت می‌کنیم. به طور کلی این عوامل طرح تجربی مورد استفاده را برای ارزشیابی اثرات برنامه آموزشی مشخص می‌نماید. به عبارت دیگر طرح ارزشیابی برنامه آموزشی باید موارد زیر را به طور روشن بررسی نماید:

الف: تغییراتی چون بهبود بهره‌وری کارکنان و کاهش نارسائی‌ها و ضایعات بوجود آمده.

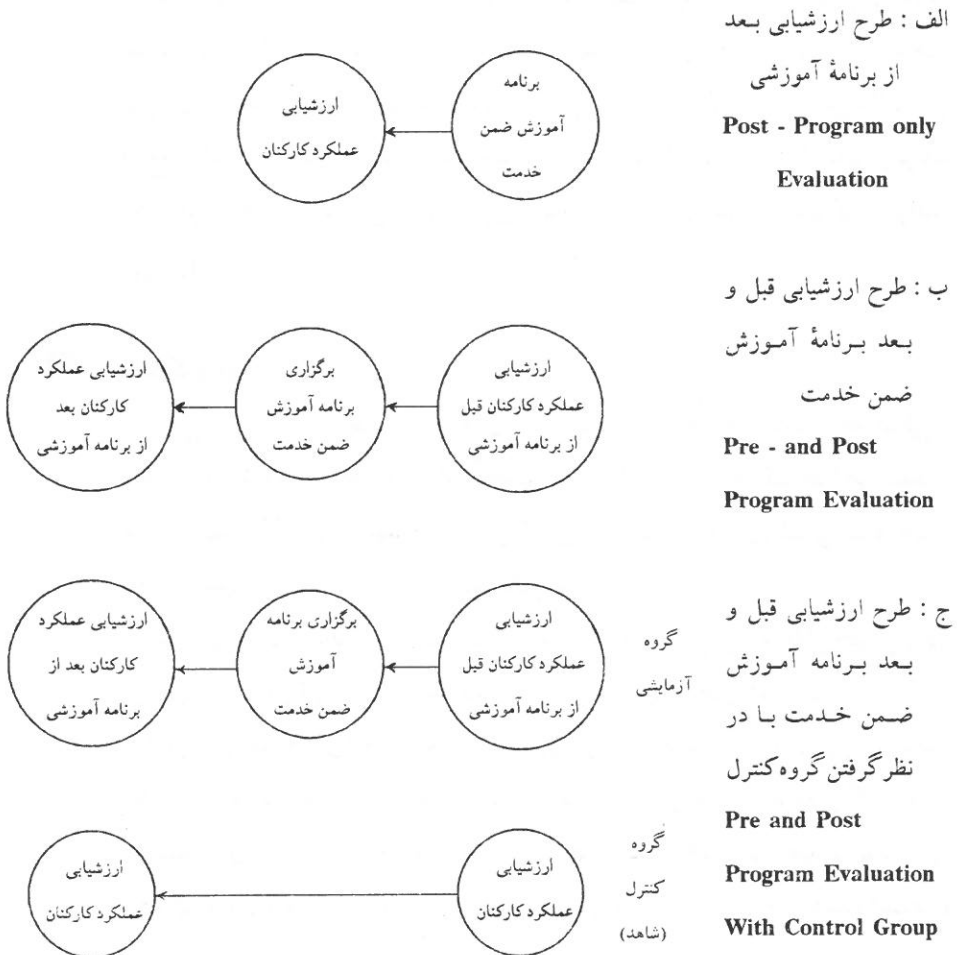
ب: آیا می‌توان تغییرات حاصله را به برگزاری برنامه آموزشی نسبت داد؟

ج: اگر برنامه آموزشی در مورد گروهی دیگر از کارکنان برگزار شود می‌توان تغییرات مشهود را به طور مشابه مشاهده کرد؟

در مورد اثربخشی برنامه آموزشی تنها زمانی می‌توان اظهار نظر قطعی نمود که مدیران مسئول به طور جدی اصول تجربی، مانند بررسی متغیرها، انتخاب تصادفی نمونه‌ها، کنترل متغیرهای مداخله‌گر و تعدیل‌کننده و در نظر گرفتن گروه کنترل (شاهد) را در برنامه ارزشیابی خود مدنظر داشته باشند. بنا به ضوابط و اصول تجربی، ممکن است مدیران داده‌های قبل و بعد برنامه آموزشی را جمع‌آوری نمایند. در مرحله بعد انتخاب افراد شرکت‌کننده باید به صورت تصادفی صورت گیرد. در غیر این صورت یک طرح شبه تجربی یا نیمه تجربی^{۲۱} باید مورد استفاده قرار گیرد. در ضمن پایایی و اعتبار داده‌های جمع‌آوری شده نیز باید در خلال ارزشیابی برنامه مورد بررسی قرار گیرد. در خلال تجزیه و تحلیل آماری، ویژگی‌های نمونه و داده‌ها، تناسب نمونه با جامعه آماری و فرضیه‌های آزمون‌پذیر باید مورد توجه قرار گیرد.

بالاخره فرآیند ارزشیابی باید تنظیم و اجرا شود که استنتاج معتبر و اصولی را در مورد کارآیی و اثربخشی برنامه آموزش ضمن خدمت امکان پذیر سازد.

شکل (۳) طرح های ارزشیابی آموزش ضمن خدمت



توفیق نهایی ارزشیابی برنامه آموزشی در گرو این است که مدیران با استفاده از یک طرح روش شناسی بهینه و برنامه اجرایی اصولی تا چه اندازه ای قادرند بر

مشکلات فایق آیند. برنامه ارزشیابی باید از طریق انتخاب گزینه‌های متناسب و در رابطه با اهداف ارزشیابی، منابع و محدودیت‌های آن بررسی شود. به طور کلی مسئولین برنامه آموزش ضمن خدمت سازمان، برای کفایت بازده ارزشیابی برنامه، باید به سؤالات زیر توجه کامل مبذول دارند: آیا طرح ارزشیابی با اهداف برنامه آموزشی تناسب دارد؟ آیا در برنامه آموزشی به طرح مسائل مهم نظیر نیازهای فراگیران و روش یادگیری مطلوب توجه شده است؟ آیا روش ارزشیابی بر اساس استانداردهای از قبل تعیین شده به وسیله مسئولین تنظیم و اجرا می‌شود؟ آیا ساختار سازمان چارچوب مناسبی را برای طرح مسائل مورد نظر امکان‌پذیر می‌سازد؟ آیا طرح برنامه در محدوده زمانی تعیین شده قابل اجراست؟ آیا طرح ارزشیابی و برنامه یک جو و فضای آموزشی و یادگیری مطلوب را برای شرکت‌کنندگان فراهم می‌سازد؟ و غیره ...

نتیجه‌گیری :

یکی از مشکلات اصلی برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها، عدم توجه کافی و جدی به ارزشیابی برنامه‌هاست. از آنجایی که ارزشیابی‌های به دقت طراحی شده از عوامل مهم و کلیدی در بهبود آموزش ضمن خدمت هستند، ارزشیابی باید جزء جدایی‌ناپذیر برنامه آموزش سازمانها تلقی شود.

بسیاری از صاحب‌نظران را عقیده بر این است که ارزشیابی برنامه، نقش حیاتی را در مورد برنامه آموزشی ایفا می‌کند. در این راستا شیوه "سیستمی" در ارتباط با برنامه‌ریزی، طراحی و اجرای یک ارزشیابی آموزشی طبعاً توان مدیران را در تحقق اهداف ارزشیابی افزایش می‌دهد. مدیران پرسنلی باید روش مجموعه را که منظم و هدفمند برای ارزشیابی آموزشی است و از یک سلسله اختیارات مفید و موثر برای برطرف کردن کمبودها و نارسائی‌های منابع سازمانی برخوردار می‌باشد، استفاده نمایند.

مسئولان برنامه باید همچنین در ابتدای برنامه مشخص کنند که برنامه به طور واقعی متضمن چه بازده‌ای برای سازمان خواهد بود؟ و پیامدهای آن تا چه زمانی پایدار است؟ برنامه آموزشی چه تغییر و تحولاتی را در افراد و سازمان بوجود می‌آورد؟

مسائل اصلی مطرح شده چگونه بر بهره‌وری، اثربخشی، کارآیی، تولید و بهبود خدمات و یا فرآورده‌ها اثر می‌گذارند؟ ضمناً به چه پیشرفت‌هایی در محتوای برنامه و یا جداول زمانی برنامه‌ریزی^{۲۲} می‌توان دست یافت؟ بدیهی است که برنامه‌های آموزشی تنها زمانی قرین موفقیت و اجرای مؤثر خواهند بود که مدیران از انجام تحقیقات برای توسعه برنامه و طرح ارزشیابی آن دریغ نورزند. با اجرای ارزشیابی برنامه، اساساً تمامی طرف‌های ذینفع (سازمان، فراگیران، مسئولان برنامه‌ها و واحدهای آموزشی) بهره‌مند خواهند شد. متعاقب چنین بررسی و ارزشیابی‌ها، اطلاعات مهم و موثری برای تنظیم و اصلاح احتمالی برنامه‌های آتی در اختیار سازمان قرار می‌گیرد. بدون تردید با تجزیه و تحلیل مداوم پیامدهای برنامه‌های آموزشی و بهبود برنامه‌ها بر اساس داده‌ها و اطلاعات ارزشیابی، مسئولان سازمان، بیشتر به اهمیت قابل توجه ارزشیابی به مثابه یک ضریب اطمینان سازمان در ارائه آموزش بهینه کارکنان کارآمد، پی خواهند برد.

□ توضیحات و مآخذ :

۱ - Program Evaluation of Inservice Training

۲ - Decenzo & Robbins، صفحه ۲۴۶

۳ - Hays et al.، صفحات ۲۱۷ - ۲۱۶

۴ - Decenzo & Robbins، صفحات ۲۴۱ - ۲۴۰

۵ - Rosenbloom، ۲۱۲ - ۲۱۱

۶ - Koontz & Wehrich، ۳۷۳ - ۳۷۰

Robbins، ۵۵۲ - ۵۵۰

۷ - Decenzo & Robbins، ۲۶۴ - ۲۶۳

۸ - Effectiveness

۹ - Robbins، صفحه ۵۴۴

۱۰ - Rossi & Freeman، صفحه ۳۸۸

۱۱ - Evaluation Criteria

۱۲ - Hays, et al.، صفحه ۲۲۵

Behavioral Factors - ۱۳

۳۷۲ - ۳۷۴ ، Rossi & Freeman - ۱۴

Job Performance Improvement - ۱۵

Cost - Benefit Analysis - ۱۶

۳۸۰ ، Rossi & Freeman - ۱۷

Methodology - ۱۸

Correlation - ۱۹

۲۰ - شریف زاده، فتح "چگونه یک برنامه را ارزیابی کنیم؟"، مدیریت، شماره نهم،

تابستان ۱۳۷۲، صفحات ۴۱ - ۳۸.

Quasi - Experimental Design - ۲۱

Planning Time - tables

- ۲۲

* Hays, s. et al. (1984), *Personnel Management in the Public Sector*, Allyn and Bacon, Inc.

* Robbins, S. et al. (1988), *Personnel / Human Resource Management*, Prentice Hall.

* Robbins, S. (1991) *Organization Behavior*, Prentice Hall.

* Rosenbloom, D. (1989) *Public Administration*, Random House.

* Rossi, P. & Freeman (1988), *Evaluation*, Sage Publication.