

کد مدرک : QM-TR-01-00

تاریخ صدور :

تاریخ بازنگری :

علت بازنگری:

نظامنامه آموزش کارکنان

تصویب کننده	تأیید کننده	تهیه کننده	
شهردار	نماینده مدیریت	مدیریت آموزش	سمت
			نام
			تاریخ
			امضاء

• یادآوری مهم :

- ۱- این سند تحت پوشش نظام کنترل اسناد و مدارک شهرداری می باشد.
- ۲- تهیه تصویر یا تکثیر آن به هر طریق و توسط هر فرد درون یا برون سازمانی مجاز نبوده و فقط اخذ آن از نماینده مدیریت امکان پذیر می باشد.
- ۳- هر نوع تغییری در آن می بایست تحت نظارت نماینده مدیریت از طریق روش اجرائی مربوطه اعمال گردد.
- ۴- در موارد استناد به این مدرک بایستی توجه گردد که آخرین بازنگری توزیع شده دارای ارزش بوده و نسخه های قدیمی از اعتبار خارج می باشد.

بخش اول :

کلیات نظام آموزش

۱- مقدمه

سازمان ها با توجه به اهمیت آموزش تلاش می کنند فرصت هایی را برای رشد و بالندگی اعضای خود به وجود آورند . پیشرفت و تحولات سریع علم و فن آوری همراه با تحولات وسیع فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی ایجاب می کند که منابع انسانی شاغل در سازمان ها به عنوان مهمترین عامل توسعه یک سازمان ، به منظور همگامی و همراهی با تحولات مذکور ، اکتفای چندانی به آموزش های قبل و بدو خدمت خود ننمایند و با استفاده از فرصت ها از قبیل حضور در نمایشگاه ها، سفرهای علمی و شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت به روشهای مختلف حضوری، غیر حضوری، الکترونیکی و ... بتوانند به عنوان عنصری فعال و موثر در جهت تحقق اهداف خود و سازمان ، نقش لازم را ایفا نمایند.

امروزه آموزش ضمن خدمت نه تنها در سازمان های آموزشی ، بلکه در تمام سازمان هایی که به طورمستمر در صدد ارتقای کیفی و کمی علمی و حرفه ای خود هستند، در سطح وسیعی به کار گرفته می شود . برنامه های آموزش ضمن خدمت وقتی بیشتر موثر است که بر اساس نیازهای واقعی کارکنان باشد و آنها داوطلبانه در آموزش شرکت نمایند . نوع نیازها و انتظارات شرکت کنندگان عامل مهمی در تعیین اهداف آموزشی ، محتوای درسی دوره ها ، روش های آموزشی ، نحوه اجرای برنامه و همچنین نحوه ارزشیابی آموزشی است .

در راستای توسعه مهارتها ، گسترش دانش و ارتقاء و تعیین بینش شغلی کارکنان ، متناسب با نیازهای رو به رشد و ظرفیت سازی منابع انسانی، با تنظیم نظامنامه آموزشی می بایستی با لحاظ نمودن الزامات نظام آموزشی در مدیریت و برنامه ریزی آموزش و بهسازی نیروی انسانی، نیازهای توسعه ای آموزش را در سطح کلیه کارکنان مجموعه با توجه به اصول شمول، استمرار و جامعیت آموزش بکار گرفته و از تمام ظرفیتهای در جهت انجام بهینه آن استفاده نمایند.

۲- چشم انداز آموزش

واحد آموزش شهرداری ها عهده دار مسئولیتهای مرتبط با امور آموزش کارکنان شهرداری ها است و مسئولیت مدیریت ، اجرا و ارزیابی فعالیتهای آموزشی شهرداری و همچنین حصول اطمینان از استقرار و اثر بخشی نظام آموزشی را عهده دار می باشد .

ماموریت آموزش شهرداری ، پرورش و بالنده سازی دانش عمومی و تخصصی نیروی انسانی ، ارتقاء مهارتهای لازم و توسعه بینش کارکنان در جهت تعالی و استفاده از آن با حفظ ارزشهای انسانی می باشد . شهرداری به منظور دستیابی و تداوم سیاست فوق الذکر اقدام به ایجاد و استقرار نظام آموزشی کارکنان نموده است . اهم اهداف و راهبردهای کلان این نظام عبارت است از:

الف) اهداف کلان آموزش کارکنان :

- ۱- افزایش اثر بخشی و کارایی در ارائه خدمات به شهروندان از طریق توسعه دانش و مهارت های متصدیان مشاغل
- ۲- ارتقاء سطح کیفی دانش ، توانایی ، و مهارت های سرمایه انسانی
- ۳- توانمندسازی و توسعه مدیران جهت ایفای مؤثر نقش ها و وظایف مدیریتی
- ۴- آماده سازی کارکنان از بعد دانش، مهارت و شایستگی های شغلی برای ارتقاء به رده های شغلی بالاتر
- ۵- توسعه اخلاق اسلامی و فرهنگ سازمانی بر مبنای ارزشهای انسانی و کرامت انسانی و بهبود روابط انسانی
- ۶- روزآمد سازی و ارتقا سطح دانش، مهارت و نگرش معنوی و بصیرتی کارکنان و مدیران

ب) راهبردهای آموزش کارکنان :

- ۱- ایجاد نگرش راهبردی و همسو سازی برنامه های توانمند سازی و توسعه منابع انسانی
- ۲- ایجاد یکپارچگی و تعامل بین عناصر فرآیند آموزش به عنوان رویکرد فرآیندی- تعاملی
- ۳- ایجاد تناسب بین برنامه ها، فرصت های آموزشی و یادگیری با نیازهای آموزشی شغلی و سازمانی و اجتناب از آموزشهای غیر ضروری
- ۴- ایجاد انگیزه خودسازی و رشد معنوی ، مادی، مهارتی و دانشی کارکنان
- ۵- ارتقاء سطح باور و اعتقاد مدیران به توانمندسازی و ارتقاء سرمایه انسانی از طریق آموزش
- ۶- افزایش اثر بخشی برنامه ها و فرصت های 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 بین المللی در مدیریت و راهبرد فرآیند آموزش
- ۹- استفاده از رویکردها، مدل ها، روش ها و فناوری های نوین مدیریت برای اجرای ارزشیابی آموزش
- ۱۰- تمرکز بر رویکرد آموزش های کوتاه مدت و کاربردی
- ۱۱- شناسایی و بهره برداری از روشهای نوین آموزشی

شهرداری جهت تحقق اهداف و راهبردهای فوق ، الزامات نظام آموزشی را تعیین می نماید . الزامات و مقررات نظام آموزش کارکنان و همچنین مستندات ادواری منتشره از طرف مبادی ذیربط، متعهد به اصول تداوم و جامعیت آموزشهای عمومی و تخصصی کارکنان می باشد . لازم است کلیه کارکنان، واحد ها و یا کمیته های آموزشی ذیربط شهرداری ها و سازمانهای وابسته که در ساختار نظام آموزش فعالیت آنها تعریف شده است ، مسئولیتهای خود را به نحو احسن انجام داده و توجه لازم را در بکارگیری کامل الزامات آموزشی داشته باشند.

۳- نظام آموزش

به منظور ساماندهی برنامه آموزش و بهسازی کارکنان و همچنین ارزیابی اثر بخشی فعالیتهای آموزشی در واحدهای شهرداری و سازمانهای وابسته ، نظام آموزش ایجاد و برقرار می شود که مزایای آن به شرح ذیل می باشد:

- تعیین سیاست، اهداف و خط مشی آموزشی
- تعیین مسئولیتهای و حدود اختیارات در حوزه آموزش
- برقراری ارتباط بین نظام آموزش کارکنان با سایر نظامهای پرسنلی نظیر نظام جذب، نگهداری، حقوق و ارزشیابی کارکنان
- ایجاد ساز و کار انگیزشی برای ترغیب کارکنان به آموزش
- تعریف و شناسایی فرایندهای آموزش

۴- اصول و تعاریف و واژگان :

الف (اصول حاکم بر نظام جامع آموزش کارکنان :

اصل شمول :

منظور از اصل شمول این است که کلیه کارکنان در همه سطوح ، مشمول نظام آموزش می باشند .

اصل جامعیت :

در نظام آموزش ، تمامی نیازهای آموزشی مشاغل عمومی و اختصاصی در غالب دوره های عمومی ، شغلی و مدیریتی تعریف شده اند .

اصل استمرار:

با پیش بینی دوره های نوآموزی یا بازآموزی، استمرار آموزش ها مبتنی بر پیشرفت های علمی و فن آموزی امکان پذیر می باشد .

اصل توجه به تغییرات :

بازنگری و باز طراحی آموزش ها و استمرار آنها مبنی بر تغییرات ، تحولات و پیشرفت های علمی و فناوری روز به ویژه در حوزه نرم افزارهای کاربردی امکان پذیر می باشد .

اصل نگرش راهبردی :

اهداف ، راهبردها و برنامه های آموزش کارکنان با اهداف و خطی مشی های کلان و برنامه های توسعه ملی و سازمانی مصوب همسو می باشد .

اصل اصلاح و بازخورد مستمر :

آسیب شناسی و بررسی مستمر نظام آموزش و فراهم نمودن بازخوردهای لازم جهت اصلاح و بازنگری آن

ب (تعاریف و واژگان :

آموزش :

آموزش فرایند طراحی شده جهت ایجاد و بهبود دانش ، مهارت و توانایی و رفتار مطلوب از طریق تجربه علمی و عملی می باشد . این فرآیند شامل سیاستگذاری، برنامه ریزی، طراحی، اجرا، نظارت و ارزشیابی می باشد.

آموزش ضمن خدمت :

آموزشهای ضمن خدمت، آموزشهایی هستند که کارکنان در مسیر شغلی خود و درحین خدمت به منظور متناسب ساختن دانش، مهارت و توانایی خود با نیازهای شغل مورد تصدی طی مینمایند.

بورس آموزشی:

فرصت و امکانی است که یک دولت خارجی و یا مؤسسه بین المللی در اختیار دولت جمهوری اسلامی ایران قرار می دهد و کارکنان و مدیران با استفاده از آن در یک یا چند دوره آموزشی کوتاه مدت یا بلند مدت خارج از کشور که با شغل و وظایف جاری یا آینده آنان ارتباط داشته و موجب افزایش دانش و مهارت های شغلی آنان می شود ، شرکت نمایند .

آموزش مدیران:

تمامی برنامه ها و فعالیت های آموزشی که به منظور توسعه بینش و افزایش دانش و ایجاد و بهبود مهارت های فنی، انسانی و ادراکی و تعالی معنوی مدیران حرفه ای و مقامات ، در چارچوب نظام آموزش کارکنان و مدیران با عنایت به برنامه های اجرایی آموزش مدیران طراحی و اجرا می گردد.

استانداردهای آموزش :

استانداردها، معیارها و الزامات تعیین شده جهت اجرایی نمودن هر یک از فرایندهای آموزش بوده به نحوی که کیفیت و وضعیت مطلوب آموزش را میسر می نماید.

سازمان های وابسته :

منظور سازمانهایی هستند که تمام و یا بخشی از سهام آن متعلق به شهرداری بوده و یا طبق نظر شهردار مشمول سازمانهای وابسته بوده و در راستای اهداف سازمان فعالیت می کنند.

نظامنامه آموزش :

سندی است درون سازمانی که الزامات نظام آموزشی را تشریح می نماید.

خط مشی آموزش :

خط مشی آموزش عبارتست از الگوها و فعالیتهای عملی آموزش که از طریق اجرای آن اهداف و سیاستهای آموزشی محقق میشود.

راهبرد آموزش :

به رویکردهای کلی آموزش اطلاق می گردد که چگونگی تحقق اهداف آموزشی شهرداری را مشخص می کند.

برنامه آموزش :

مجموعه اقدامات و فعالیت های آموزشی استاندارد و هدفمند است که براساس اهداف و راهبردهای آموزشی شهرداری در سطوح میان مدت (پنج ساله) و کوتاه مدت (یک ساله) طراحی می شود .

برون سپاری آموزش :

انتقال و محول نمودن یک فعالیت خاص آموزش را داخل یک سازمان به یک منبع خارج آن توسط آن منبع را برون سپاری آموزش می گویند.

مهارت شغلی :

توانایی و ظرفیت شناختی ، فنی و ارتباطی کسب شده توسط کارکنان در طی سنوات خدمت از طریق آموزش یا تجربه که موجب انجام درست و دقیق وظایف یک شغل می گردد.

شایستگی‌های شغلی :

شایستگی عبارتست از مجموعه توانمندی‌های مرتبط با شغل (دانش، مهارت و توانایی) که یک فرد را قادر می‌سازد تا در شغل خود، عملکرد موفقیت آمیزی به نمایش بگذارد.

- **دانش:** اشاره به معلومات نظری دارد و در سطح آشنایی می‌باشد. توسعه دانش و معلومات نظری، زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش به شمار می‌آید و به تنهایی و به خودی خود تاثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های فردی ندارد.

- **مهارت:** عملی که در طول حداقل زمان با صرف حداقل انرژی با حداکثر کیفیت و کارایی انجام می‌گیرد.

- **توانایی:** در این حوزه به قابلیت‌های تسلط برای انجام نقش‌های کاری اشاره دارد و قابل ذکر است که توانایی‌ها غالباً مستلزم کاربرد مبانی دانش و توان بالفعل هستند.

۵- فرایند بازنگری

منظور فرآیندی است که به موجب آن پیشنهاد تغییر یا اصلاح نظامنامه آموزش از طرف واحد آموزش شهرداری‌ها و سازمان‌های وابسته به کمیته اجرایی آموزش شهرداری تسلیم شده و افراد واحد یا کارگروه خاصی از طرف کمیته اجرایی آموزش، ملزم به بررسی موارد پیشنهادی و طرح نتیجه در جلسه به منظور تأیید و تصویب موارد پیشنهادی می‌باشند.

۶- دامنه شمول

کارکنان شهرداری و سازمانهای وابسته در تمام سطوح شغلی حسب مورد مشمول مفاد این نظامنامه می‌باشند. شهرداری‌ها و سازمان‌های وابسته، مسئولیت نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی دوره‌ها و اجرای نظامنامه آموزشی را با رعایت مفاد و اصول کلی این نظامنامه برعهده دارند.

مدیریت آموزش موظف است بیانیه و الزامات نظام آموزشی را متناوباً بازبینی نموده و از مطلوبیت، کیفیت و اثر بخشی برنامه‌ها و فعالیتهای آموزشی در سطح واحدهای شهرداری و سازمانهای وابسته اطمینان حاصل نموده و نتایج حاصله را جهت اتخاذ تصمیمات مقتضی به کمیته آموزش گزارش نماید. مدیریت آموزش، مجری سیاستها و خط مشی‌های تعیین شده در نظامنامه و مصوبات شورای آموزش می‌باشد.

بخش دوم :

ساختار مدیریت و

راهبری آموزش کارکنان

سیاستگذاری و مدیریت کلان آموزش کارکنان در تمامی شهرداری‌ها و سازمانهای وابسته به عهده کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی بوده و دفاتر امور شهری و شوراهای استانداری‌های کشور و واحد آموزش شهرداری‌ها کشور، مسئولیت اجرای مفاد نظامنامه آموزش را در مراحل کاری خود عهده دار می‌باشند.

ساختار واحد آموزش در سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی

کمیته اجرایی استان

۱- مسئولیت‌ها

۱- کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی :

به منظور تعیین خط مشی و سیاستهای آموزشی، تصویب برنامه‌های کلان آموزشی، تعیین اولویت‌ها در جهت ارتقاء دانش و اثر بخشی کلیه برنامه‌ها و فعالیتهای آموزشی شهرداری و سازمانهای وابسته، همچنین تصویب نظامنامه‌ها و دستورالعمل‌ها و ...، کمیته راهبری آموزش در سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور تشکیل میشود.

۱-۱- ترکیب اعضای کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی :

- رئیس مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری و روستایی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور بعنوان رئیس کمیته.
- معاون آموزشی مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری و روستایی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور بعنوان دبیر کمیته.
- نماینده معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری بعنوان عضو و ناظر کمیته.

- معاون توسعه منابع و پشتیبانی سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور بعنوان عضو کمیته .
 - مدیر کل امور مالی و ذیحسابی سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور بعنوان عضو کمیته .
 - کارشناس آموزش معاونت آموزشی مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری و روستایی سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور به انتخاب دبیر کمیته بعنوان عضو کمیته .
 - مدیر کل دفتر تحول اداری و فن آوری اطلاعات سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور بعنوان عضو کمیته .
- تبصره : در صورت نیاز رئیس کمیته می تواند با تایید اعضا کمیته افراد یا مقام مسئول دیگری علاوه بر افراد فوق الذکر را بصورت موردی به کمیته دعوت نماید .

۱-۲- وظایف کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی :

- بررسی و تعیین اهداف و استراتژی های آموزش و توانمند سازی کارکنان شهرداری ها و دهیاری های کشور و سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور.
- بررسی و تایید نهایی نیازهای آموزشی شهرداری ها و دهیاری های کشور که بر اساس تحلیل سازمان ؛ شغل و فرد صورت گرفته است .
- بررسی و تصویب برنامه های آموزشی کارکنان و مدیران شهرداری ها و دهیاری های کشور اعم از برنامه راهبردی ؛ سالانه و پنجساله.
- بررسی و پیشنهاد اعتبارات مورد نیاز آموزش و توانمند سازی کارکنان و مدیران شهرداری ها و دهیاری های کشور و سازمان براساس برنامه آموزشی مصوب برای پیش بینی در بودجه سنواتی .
- بررسی و پیگیری هزینه کرد اعتبارات آموزشی پیش بینی شده در بودجه سنواتی شهرداری ها و دهیاری های کشور برای آموزش و توانمند سازی بر اساس برنامه های مصوب .
- بررسی و تایید دستورالعمل ها و رویه های آموزشی مورد نیاز شهرداری ها و دهیاری های کشور و سازمان .
- تعیین سیاست های برخورداری از سازو کار های انگیزشی در چارچوب قوانین و مقررات .
- بررسی و تایید محتوا و مواد آموزشی مورد نیاز دوره های آموزشی به صورت چاپی و الکترونیکی بر اساس سرفصل های آموزشی مصوب .
- بررسی و تصویب پروژه ها و طرح های مطالعاتی و کاربردی آموزش و توانمند سازی .

- بررسی و تعیین اختیارات کمیته راهبری و کمیته های اجرایی برای برنامه ریزی و اجرای برنامه های آموزشی و توانمند سازی کارکنان شهرداری ها و دهیاری ها و سازمان.
- تصمیم گیری در خصوص دوره های آموزشی شهرداری ها و دهیاری های کشور و سازمان که بصورت ملی یا منطقه ای باید اجرا گردد .
- نظارت بر انتخاب موسسات مجری و یا مشاور (مورد تایید معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری) در حوزه نیاز سنجی ؛ طراحی ؛ اجرا و ارزشیابی آموزشی .
- بررسی و تایید اولیه گواهینامه های نوع دوم کارکنان شهرداری ها و دهیاری های کشور و سازمان و تطبیق شرایط اخذ گواهینامه با پرونده آموزشی و تعیین راهکارهای بررسی و تایید گواهینامه ها بر اساس نظام آموزش و ارسال آن به معاونت توسعه مدیریت برای تایید و صدور گواهینامه .
- نظارت بر عملکرد و فعالیت های آموزش و توانمند سازی شهرداری ها و دهیاری های کشور و سازمان و کمیته های اجرایی آموزش مستقر در استانداری ها و اخذ گزارشات ادواری .
- ارائه صورتجلسات کمیته به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری
- انجام سایر وظایفی که بر اساس نظام آموزش کارکنان و مدیران شهرداری ها و دهیاری ها و سازمان مشخص می شود و یا موارد پیشنهادی از سوی شهرداری ها و دهیاری های کشور در حوزه آموزش و توانمند سازی کارکنان شهرداری ها و دهیاری های کشور و سازمان .

۲- کمیته اجرایی آموزش و توانمندسازی :

به منظور اجرای خط مشی و سیاستهای آموزشی مصوب کمیته راهبری آموزش ، و اجرای دوره های آموزش در سطح کل شهرداری ها و سازمان های وابسته ، کمیته اجرایی آموزش و توانمندسازی در شهرداری ها تشکیل میشود .

۱-۲- ترکیب اعضای کمیته اجرایی آموزش و توانمند سازی :

- معاون عمرانی استانداری بعنوان رئیس کمیته .
- مدیر کل دفتر امور شهری استانداری بعنوان دبیر جلسه .
- مدیر کل دفتر امور روستایی استانداری بعنوان عضو کمیته .

- کارشناس آموزش دفتر امور شهری استانداری با انتخاب دبیر کمیته بعنوان عضو کمیته .
- شهردار شهرداری مرکز استان بعنوان عضو کمیته .
- نماینده معاونت توسعه مدیریت و منابع استانداری بعنوان عضو و ناظر کمیته .
- در صورت نیاز رئیس کمیته می تواند با تایید اعضا کمیته افراد یا مقام مسئول دیگری علاوه بر افراد فوق الذکر را بصورت موردی به کمیته دعوت نماید .

۲-۲- وظایف کمیته اجرایی آموزش و توانمند سازی :

- بررسی و تایید نیازهای آموزشی سالانه شهرداری ها و دهیاری های استان .
- پیش بینی اعتبارات آموزشی کارکنان شهرداری ها و دهیاری های استان بر اساس سرانه آموزش مصوب .
- برنامه ریزی برای اجرای دوره های آموزشی بر مبنای سیاست ها ؛ خط مشی ها و برنامه های اعلام شده از سوی کمیته راهبری .
- بررسی و انتخاب موسسات مجری و مشاور در حوزه نیاز سنجی ؛ طراحی ؛ اجرا و ارزشیابی آموزش که صلاحیت تخصصی و فنی آنها به تایید رسیده است .
- اجرای تصمیمات کمیته راهبری در حوزه آموزش در استان .
- نظارت بر عملکرد و فعالیت های آموزش در استان و ارائه گزارشات از عملکرد شهرداری ها و دهیاری های استان به کمیته راهبری آموزش .
- بررسی و تایید اولیه پرونده های آموزشی کارکنان شهرداری ها و دهیاری های استان برای اخذ گواهینامه نوع دوم و اعلام به کمیته راهبری آموزش و توانمند سازی .

۲- مستندات و الزامات نظام آموزشی

روشهای اجرایی آموزش و دستورالعملها و رویه های آموزشی، پیوستهای نظامنامه تلقی می شوند و پس از تصویب توسط کمیته راهبری آموزش شهرداری، قابلیت اجرایی خواهند داشت.

۳- اصلاحات و تغییرات در نظامنامه

نظامنامه آموزش شهرداری ها به پیشنهاد واحد آموزش شهرداری ها و سازمانهای وابسته و در صورت نیاز و تشخیص و تایید کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی ، بصورت ادواری مورد بازنگری قرار خواهد گرفت .

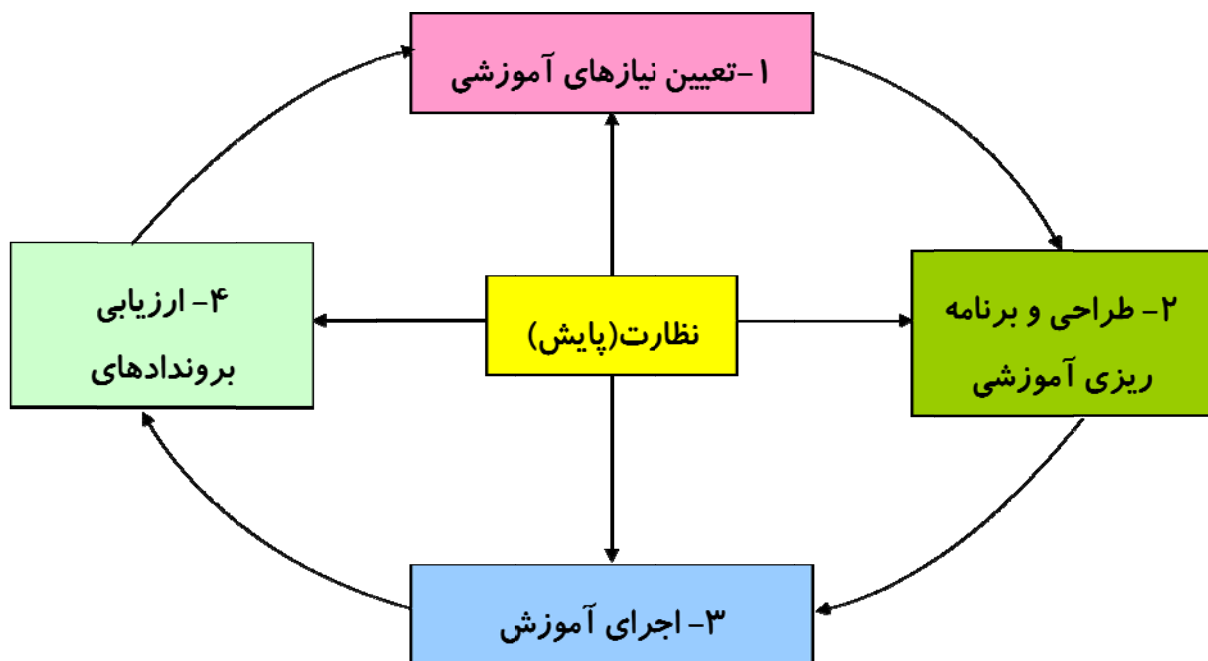
اعمال تغییرات در نظامنامه آموزش شهرداری ها، نهایتاً منجر به ویرایش و انتشار جدید نظامنامه خواهد شد .تغییر و اصلاح در روشهای اجرایی آموزش و دستورالعملهای ورودی های آموزشی با تصویب کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی نافذ گردیده و به اجرا در خواهند آمد.

بخش سوم :

فرآیند آموزش کارکنان

و مدیران

فرایند آموزش در برگیرنده مجموعه ای از فعالیتهای مرتبط مدیریتی، پشتیبانی و اجرایی آموزش می باشد . مجموعه این فرآیند های آموزشی در قالب مستندات آموزشی (بیانیه و نظامنامه آموزش، روشهای اجرایی آموزش، رویه ها و دستورالعملهای آموزشی) و با بکارگیری استاندارد ها و مکانیزم های مرتبط آموزشی تشریح می گردند . فرآیند آموزش مشتمل بر نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا، ارزیابی و سنجش اثربخشی آموزشی به شرح ذیل می باشد:



فرایند آموزش

فرآیند آموزش کارکنان شهرداری ها به شرح مراحل ذیل می باشد :

الف: خط مشی گذاری آموزشی :

تعیین اهداف و راهبردهای کلان آموزش کارکنان شهرداری به شرح زیر صورت می پذیرد:

- ۱- اهداف و راهبردهای کلان آموزشی کارکنان شهرداری براساس، چشم انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی ایران و نظام شهرداری ها ، قانون برنامه های توسعه کشور و همچنین راهبردهای دولت در حوزه منابع انسانی توسط سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور تعریف ، تدوین و جهت اجرا به شهرداری ها ابلاغ می شود.
- ۲- شهرداری ها موظفند براساس اهداف و راهبردهای کلان آموزش ابلاغ شده توسط سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور ، اهداف و راهبردهای آموزش دستگاه خود را تدوین و پس از تصویب در کمیته اجرایی آموزش، عملیاتی نمایند .

ب: طراحی و برنامه ریزی آموزشی :

مرحله طراحی و برنامه ریزی آموزشی کارکنان شامل دو فعالیت اصلی زیر است:

۱- نیازسنجی آموزشی :

شهرداری ها موظفند براساس رسالت، خط مشی سازمانی ، اهداف و راهبردهای آموزش، نیازهای آموزشی سازمانی، شغلی، و فردی کارکنان و مدیران را شناسایی و برای مرتفع نمودن آنها دوره های آموزشی مناسب طراحی نموده و به طور مستمر نیازها و دوره ها را روز آمد کنند .

(مطابق دستورالعمل نیازسنجی آموزشی ----- کد مدرک : WI-NA-01-00)

۲- تدوین برنامه های آموزش :

دومین مرحله برنامه ریزی آموزشی، طراحی و تدوین برنامه های آموزشی شهرداری است. برنامه آموزش شهرداری باید راهبردی بوده در سطوح زمانی پنجساله و یکساله بایستی طراحی گردد. در طراحی برنامه های آموزشی، باید اهداف راهبردهای کلان آموزش کارکنان و نیازهای آموزشی و توسعه ای کارکنان و مدیران مورد توجه قرار گیرد. برنامه های آموزش شهرداری پس از تصویب کمیته راهبری آموزش جهت اجرا به شهرداری ابلاغ می شود.

(مطابق دستورالعمل طراحی و برنامه ریزی آموزشی ----- کد مدرک: WI-PL-01-00)

ج: اجرای آموزش ها :

مدیریت و راهبری برنامه های تدوین شده آموزش و چگونگی فراهم نمودن امکانات و منابع کافی برای اجرای دوره های آموزشی در این مرحله از فرآیند آموزش صورت می گیرد . هدف از این فرایند برقراری رویه های اداری جهت اجرای برنامه های آموزشی است. این مرحله از آموزش به اجرای عملی برنامه ها و فعالیتهای آموزشی تأکید دارد.

(مطابق دستورالعمل اجرای آموزش ----- کد مدرک WI-IM-01-00)

د: ارزشیابی آموزشی :

طی این فرایند، میزان تحقق اهداف یادگیری یک برنامه آموزشی و تأثیر آموخته های فراگیر در نحوه ارائه و انجام کار مشخص می شود. ارزشیابی برنامه های آموزشی (ارزشیابی از فراگیر، ارزشیابی از مدرسین، ارزشیابی مدیریت اجرایی، بررسی اثربخشی برنامه های آموزشی و غیره) برعهده واحد آموزش شهرداری ها می باشد . نظارت کلان بر کیفیت اجرای فرآیند نظام آموزش کارکنان در شهرداری ها با سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور می باشد .

(مطابق دستورالعمل ارزیابی اثربخشی آموزشی ----- کد مدرک: WI-EV-01-00)

ه - ارزیابی تامین کنندگان آموزشی :

با توجه به محدودیت های آموزشی در سازمان ها همواره سعی بر آن است تا از مجربترین تامین کنندگان آموزشی استفاده گردد. در این راستا ارزیابی مدرسین و موسسات آموزشی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

(مطابق دستورالعمل ارزیابی تامین کنندگان آموزشی ----- کد مدرک: **WI-NA-01-00**)



وزارت کشور

سازمان شهرداری و بهداشتی های کشور

کد مدرک : WI-NA-01-00

تاریخ صدور :

تاریخ آخرین بازنگری :

علت بازنگری:

دستورالعمل

نیازسنجی آموزشی

تصویب کننده	تأیید کننده	تهیه کننده	
شهردار	نماینده مدیریت	مدیریت آموزش	سمت
			نام
			تاریخ
			امضاء

• یادآوری مهم :

- ۱- این سند تحت پوشش نظام کنترل اسناد و مدارک شهرداری می باشد.
- ۲- تهیه تصویر یا تکثیر آن به هر طریق و توسط هر فرد درون یا برون سازمانی مجاز نبوده و فقط اخذ آن از نماینده مدیریت امکان پذیر می باشد.
- ۳- هر نوع تغییری در آن می بایست تحت نظارت نماینده مدیریت از طریق روش اجرائی مربوطه اعمال گردد.
- ۴- در موارد استناد به این مدرک بایستی توجه گردد که آخرین بازنگری توزیع شده دارای ارزش بوده و نسخه های قدیمی از اعتبار خارج می باشد.

۱- هدف :

دستورالعمل نیازسنجی آموزشی با هدف یکسان سازی فرآیند نیازسنجی آموزشی سالانه کارکنان و تعیین مناسب ترین و واقعی ترین نیازهای آموزشی کارکنان در راستای استراتژی توسعه منابع انسانی، دستورالعمل نیازسنجی آموزش تدوین و ارائه می گردد. هدف از این دستورالعمل عبارتست از :

- تشخیص نیازهای آموزشی واقعی کارکنان
- جلوگیری از دوباره کاری و اعمال سلیقه ها در تدوین نیازهای آموزشی کارکنان
- رعایت هماهنگی در برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی کارکنان
- جهت گیری هدفمند فعالیت های آموزشی
- جامعیت آموزش ها در تمامی سطوح شغلی

۲- دامنه کاربرد :

شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران کلیه واحدهای شهرداری

۳- مسئولیت اجرا :

- اخذ چارت سازمانی و شرح وظایف پست سازمانی موجود کارکنان از واحد مربوطه
- تجزیه و تحلیل وظایف پست سازمانی به دانش، مهارت و توانایی های مورد نیاز
- تعیین نیازهای آموزشی هر پست سازمانی

۴- شرح :

مقدمه :

اولین و اساسی ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرآیند نیازسنجی است . تعیین نیازهای آموزشی در صورتیکه به درستی انجام شود ، مبنای عینی تری برای برنامه ریزی به عنوان نقشه اثربخشی فراهم خواهد شد و احتمال تطابق آن با نیازهای سازمان ، حوزه های شغلی و کارکنان و در نهایت اثربخشی آن افزایش خواهد یافت.

الف - شناسایی آموزش های شغلی :

یکی از مهم ترین فرآیندهای نظام آموزشی (نظام آموزشی غیر رسمی در سازمان ها) ، عنصر نیازسنجی آموزشی و تعیین نیازهای واقعی آموزش نیروی انسانی است. بنابراین چگونگی تعیین نیازهای آموزشی در سازمان در سطوح و ابعاد مختلف می تواند تأثیرات بسزایی بر نتایج و اثربخشی نظام آموزشی بر جای گذارد.

مراحل شناسایی نیازهای آموزشی پست سازمانی

ردیف	شرح فعالیت	مسئول انجام	فرم مربوطه
۰	شروع	—	—
۱	تجزیه و تحلیل سازمان	مدیریت منابع انسانی	—
۲	آیا شرح وظایف پست سازمانی وجود دارد ؟	—	—
۳	تهیه و تدوین شرح وظایف پست سازمانی	واحد تشکیلات	—
۴	تجزیه و تحلیل شرح وظایف پست سازمانی و تکمیل فرم مربوطه	شاغل به همراه متخصص موضوعی	فرم تجزیه و تحلیل پست سازمانی (FR-NA-01-00)
۵	تدوین استاندارد های مهارت پست سازمانی	متخصص موضوعی شغل	فرم استانداردهای مهارت (FR-NA-02-00)
۶	تعیین استانداردهای آموزشی هر پست و تکمیل فرم مربوطه	متخصص موضوعی شغل به همراه شاغل	فرم استانداردهای آموزش (FR-NA-03-00)
۷	تصویب استانداردهای آموزشی پست سازمانی و ثبت در نرم افزار آموزش	مدیر واحد و مدیر آموزش	—
۸	پایان	—	—

۱. تجزیه و تحلیل سازمان :

براساس خط مشی ، استراتژی ها و ماموریت سازمان و با توجه به مدل های تجزیه و تحلیل سازمان شایستگیها و استانداردهای آموزش در سطوح مختلف سازمانی استخراج می گردند .

۲. تجزیه و تحلیل پست سازمانی :

پس از اخذ چارت سازمانی از واحد تشکیلات، نگارش شرح وظایف سازمانی مطابق فرم (تجزیه و تحلیل پست سازمانی کد FR-NA-01-00) انجام می شود و برای وظایفی که برای این پست سازمانی تدوین گردیده است بر اساس «میزان اهمیت»، «میزان تکرار» و «میزان دشواری» آن وظیفه ، اولویت تعیین می گردد. منظور از «میزان اهمیت» ضرورت و اهمیت آن وظیفه در سازمان، «میزان تکرار» بازه زمانی که شاغل آن وظیفه را تکرار می کند (برای مثال روزانه، ماهانه و یا سالانه) و «میزان دشواری» سطح دشواری انجام آن وظیفه است .

برای تعیین امتیاز برای هر شرح وظیفه ، امتیاز مربوط به هر شاخص شامل :

میزان تکرار : (زیاد (۵) ، متوسط (۳) ، کم (۱))

میزان دشواری : (زیاد (۵) ، متوسط (۳) ، آسان (۱))

میزان اهمیت : (زیاد (۵) ، متوسط (۳) ، کم (۱))

در هم ضرب گردیده و عدد بدست آمده در قسمت امتیاز نوشته می شود . سپس شرح وظایف به ترتیب بالاترین امتیازها ، اولویت بندی می گردند .

۳. تجزیه و تحلیل استاندارد مهارت (دانش، مهارت و توانایی)

با توجه به شرح وظایف تدوین شده ، تدوین استاندارد مهارت (دانش، مهارت و توانایی) آن پست سازمانی با توجه به فرم (تدوین استاندارد مهارت کد FR-NA-02-00) انجام می گیرد .

۴. تدوین استانداردهای آموزشی :

با توجه به شرح وظایف و استانداردهای مهارت تعیین شده (فرم FR-NA-02-00) ، تدوین استانداردهای آموزشی مورد نیاز آن پست سازمانی با توجه به فرم استاندارد آموزشی پست (فرم FR-NA-03-00) انجام می گیرد .

در این حالت ، دوره های مرتبط با هریک از توانمندیهای فرم FR-NA-02-00 استخراج و توانمندیهای مرتبط با این دوره ، در ستون مربوطه نوشته می شوند . دوره ها در سه نوع شغلی (تخصصی) ، آموزش های مدیران و عمومی تدوین و براساس شرح وظایف، برنامه های استراتژیک و عملیاتی شهرداری اولویت بندی می گردند .

دوره های شغلی (تخصصی) براساس شرح وظایف تخصصی شغل ، پست و واحد سازمانی ، دوره های عمومی و مدیریتی براساس سطح پست سازمانی و براساس برنامه های عملیاتی و سیاستهای سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور تدوین و اولویت بندی می گردند .

۵- پیوست :

ردیف	عنوان	کد فرم	مسئول تکمیل - نگه داری	مدت نگهداری /سال
۱	فرم تجزیه و تحلیل پست سازمانی	FR-NA-01-00		
۲	فرم تدوین استاندارد مهارت	FR-NA-02-00		
۳	فرم استانداردهای آموزشی	FR-NA-03-00		

فرم تدوین استاندارد مهارت

کد : : FR-NA-02-00

صفحه : ۸ از ۹

۱- محل خدمت :

۲- مدیریت / معاونت :

۳- واحد :

۴- عنوان شغل :

۵- کد شغل :

۶- شماره پرسنلی :

۷- نام و نام خانوادگی :

ردیف	شرح وظایف	کد	توانمندیهای مورد نیاز	حیطه		
				دانش	مهارت	توانایی

تهیه کننده :

تأیید کننده :

تاریخ و امضاء :

تاریخ و امضاء :



وزارت کشور

سازمان شهرداری و دهیاری های کشور

کد مدرک : WI-PL-01-00

تاریخ صدور :

تاریخ آخرین بازنگری :

علت بازنگری:

دستورالعمل

طراحی و برنامه ریزی

آموزشی

تصویب کننده	تأیید کننده	تهیه کننده	
شهردار	نماینده مدیریت	مدیریت آموزش	سمت
			نام
			تاریخ
			امضاء

• یادآوری مهم :

- ۱- این سند تحت پوشش نظام کنترل اسناد و مدارک شهرداری می باشد.
- ۲- تهیه تصویر یا تکثیر آن به هر طریق و توسط هر فرد درون یا برون سازمانی مجاز نبوده و فقط اخذ آن از نماینده مدیریت امکان پذیر می باشد.
- ۳- هر نوع تغییری در آن می بایست تحت نظارت نماینده مدیریت از طریق روش اجرایی مربوطه اعمال گردد.
- ۴- در موارد استناد به این مدرک بایستی توجه گردد که آخرین بازنگری توزیع شده دارای ارزش بوده و نسخه های قدیمی از اعتبار خارج می باشد.

۱- هدف :

طراحی و برنامه ریزی دوره های آموزشی کارکنان جهت ارتقا سطح علمی و رشد و توسعه نیروی انسانی شهرداری و نیز افزایش بهره وری نیروی کار و تحقق اهداف و برنامه های شهرداری

۲- دامنه کاربرد :

برنامه ریزی آموزشی برای کارکنان و مدیران کلیه واحدهای شهرداری

۳- مسئولیت :

واحد آموزش شهرداری

۴- شرح :

مقدمه :

طراحی و برنامه ریزی آموزشی بر اساس نیاز سنجی آموزش کارکنان با در نظر گرفتن الزامات و محدودیت های مربوط به زمان بندی برنامه، ملاحظات مالی، الزامات مربوط به خط مشی، انگیزش توانایی افرادی که باید آموزش داده شوند، صورت می گیرد.

فرآیند طراحی و برنامه ریزی عبارت است از :

الف: تعیین محدودیت های برگزاری دوره

ب: طراحی دوره های آموزشی

ج: برنامه آموزشی سالانه

د: ارزیابی تامین کنندگان آموزشی

الف) تعیین محدودیت های دوره :

مواردی که برای فرآیند آموزش محدودیت هایی را ایجاد می کنند بایستی شناسایی گردند. این محدودیت ها ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- الزامات مربوط به قوانین و مقررات
- الزامات مربوط به خط مشی
- محدودیت های مالی
- الزامات مربوط به زمانبندی برنامه
- عدم وجود منابع داخلی جهت برگزاری دوره
- دسترسی به پیمانکاران یا اساتید معتبر آموزش
- محدودیت مکان برگزاری
- محدودیت در اجرای دوره ها

ب) طراحی دوره های آموزشی :

گام مهم در برنامه ریزی آموزشی، طراحی دوره های آموزشی است که شامل مراحل زیر می باشد:

۱. تعریف دوره شامل: عنوان دوره، تهیه و تدوین محتوا و اهداف کلی و رفتاری دوره و غیره
۲. تعیین مدت زمان مورد نیاز جهت ارائه محتوای دوره
۳. تعیین روش تدریس مناسب دوره با توجه به ماهیت محتوای دوره
۴. تنظیم زمانبندی و تعیین محل اجرای دوره ها
۵. تعیین روش ارزشیابی دوره
۶. تعیین پیش نیازهای دوره
۷. تعیین شرایط شرکت کنندگان
۸. تعیین نحوه ارزیابی، ارزشیابی و گواهی دادن
۹. انتخاب موسسات آموزشی و اساتید دوره بر اساس دستورالعمل تامین کنندگان آموزشی
۱۰. تعریف دوره آموزشی در سیستم نرم افزار آموزش با توجه به فرم مشخصات آموزشی

(کد WI-PL-01-00)

تبصره : در صورتی که دوره آموزشی جدید باشد، دوره های شغلی (تخصصی) با پیشوند PR، عمومی GE و مدیریتی MN آغاز می گردند.

ج) برنامه آموزشی سالانه

واحد آموزش در سه ماهه چهارم سال بر مبنای نیاز سنجی های آموزشی صورت گرفته، برنامه آموزشی سال آینده سازمان را متناسب با مراحل زیر تهیه می نماید :

مراحل تهیه برنامه آموزشی سالیانه

ردیف	شرح فعالیت	مسئول انجام	فرم مربوطه
۰	شروع	—	—
۱	ارسال درخواست نیاز آموزشی کارکنان و مدیران در سه ماهه چهارم سال	کارکنان و مدیران	فرم درخواست نیاز آموزشی کارکنان (FR- PL-01-00)
۲	جمع آوری و بررسی دوره های درخواستی کارکنان و مدیران	واحد آموزش	فرم بررسی دوره های درخواستی کارکنان (FR-PL-02-00)
۳	اولویت بندی دوره های آموزشی	کارشناس آموزش	
۴	تفکیک دوره ها براساس گروه های تخصصی (شغلی ، مدیریتی و عمومی)	کارشناس آموزش	
۵	طراحی دوره ها و پیش بینی زمان و محل برگزاری دوره های آموزش	کارشناس آموزش	فرم استانداردهای آموزش (FR- PL-04-00)
۶	تهیه برنامه آموزشی سالانه	مدیر آموزش	فرم استانداردهای آموزش (FR- PL-05-00)
۷	تصویب برنامه آموزش سالانه و اطلاع رسانی به واحدها	مدیر آموزش	—
۸	پایان	—	—

مراحل تهیه برنامه آموزشی سالیانه :

۱. دریافت تقاضای نیاز آموزشی از شاغلین و واحدها
۲. جمع آوری اطلاعات ارسالی (الزاماً از طریق نرم افزار آموزش) و جمع بندی آنها مطابق فرم بررسی دوره های درخواستی (فرم FR-PL-02-00)
۳. بررسی دوره های ارسال شده از واحدها
۴. اولویت بندی دوره های آموزشی نیازسنجی شده براساس تعداد نفرات درخواستی و اولویت های آموزشی سازمان
۵. تفکیک دوره ها براساس گروه های تخصصی (شغلی ، مدیران و عمومی)
۶. طراحی دوره های آموزشی مطابق فرم مشخصات دوره های آموزشی
۷. پیش بینی زمان و محل برگزاری دوره های آموزشی
۸. تهیه برنامه آموزشی سالانه
۹. تصویب برنامه آموزش سالانه و اطلاع رسانی به واحدها

د) ارزیابی تامین کنندگان :

هر پیمانکار بالقوه داخلی یا خارجی آموزش بایستی قبل از انتخاب شدن برای ارائه خدمات آموزشی، مورد بررسی قرار گیرند. ارزیابی موسسات و سازمان های ارائه دهنده آموزش با توجه به «کاتالوگ ها» ، «بروشورها» و دستورالعمل تامین کنندگان آموزشی (کد WI-TR-02-00) انجام گرفته تا مناسب ترین گزینه برای برگزاری دوره انتخاب گردد.

۵- پیوست :

ردیف	عنوان	کد فرم	مسئول تکمیل - نگه داری	مدت نگهداری /سال
۱	فرم درخواست نیاز آموزشی کارکنان	FR-PL-01-00		
۲	فرم درخواست نیاز آموزشی واحد توسط مدیران واحد	FR-PL-02-00		
۳	فرم مشخصات دوره های آموزشی	FR-PL-03-00		
۴	فرم بررسی نیازهای آموزشی	FR-PL-04-00		
۵	فرم برنامه آموزشی سالانه	FR-PL-05-00		

کد : WI-PL-01-00
صفحه : ۸ از ۱۱

دستورالعمل طراحی و برنامه ریزی آموزشی



« فرم درخواست نیاز آموزشی واحدها »

۱- محل خدمت :

۲- مدیریت / معاونت :

۳- واحد :

ردیف	عنوان دوره	مدت	نوع آموزش	زمان پیشنهادی	دلیل درخواست دوره آموزشی

توضیحات

(دلیل انتخاب دوره) :

هدف دوره :

سرفصل پیشنهادی :

پرسنل تحت آموزش :

ردیف	شماره پرسنلی	نام خانوادگی و نام	پست سازمانی

بررسی :

نظر واحد آموزش :

تاریخ بررسی :

دوره معادل در سیستم

بررسی کننده

تاریخ و امضاء :

نتیجه بررسی :

فرم مشخصات دوره آموزشی

عنوان دوره:	کد دوره:
مدت دوره : ساعت (نظری : عملی :)	
نوع آموزش :	
شرایط شرکت کنندگان :	
دوره پیش نیاز :	
اهداف دوره :	
اهداف کلی آموزش :	اهداف رفتاری آموزش :
سرفصل های دوره :	
شیوه اجرای آموزش :	
روش ارائه محتوی :	روش ارزشیابی دوره :
توضیحات :	



کد مدرک : WI-IM-01-00

تاریخ صدور :

تاریخ آخرین بازنگری :

علت بازنگری:

دستورالعمل اجرای آموزش

تصویب کننده	تأیید کننده	تهیه کننده	
شهردار	نماینده مدیریت	مدیریت آموزش	سمت
			نام
			تاریخ
			امضاء

• یادآوری مهم :

- ۱- این سند تحت پوشش نظام کنترل اسناد و مدارک شهرداری می باشد.
- ۲- تهیه تصویر یا تکثیر آن به هر طریق و توسط هر فرد درون یا برون سازمانی مجاز نبوده و فقط اخذ آن از نماینده مدیریت امکان پذیر می باشد.
- ۳- هر نوع تغییری در آن می بایست تحت نظارت نماینده مدیریت از طریق روش اجرایی مربوطه اعمال گردد.
- ۴- در موارد استناد به این مدرک بایستی توجه گردد که آخرین بازنگری توزیع شده دارای ارزش بوده و نسخه های قدیمی از اعتبار خارج می باشد.

۱- هدف:

اجرای دوره‌های آموزشی کارکنان با توجه به دوره های طراحی و برنامه ریزی شده آموزشی

۲- دامنه کاربرد:

اجرای دوره های آموزشی برای کارکنان و مدیران کلیه واحدهای شهرداری

۳- مسئولیت:

واحد آموزش شهرداری

۴- شرح:

فرآیند اجرای دوره های آموزشی:

پس از نیاز سنجی و تدوین برنامه های آموزشی، گام بعدی اجرای برنامه های آموزش است. اجرای دوره های آموزشی به سه قسمت تقسیم می گردد که عبارتند از:

الف) پشتیبانی قبل از اجرا

ب) پشتیبانی حین اجرا

ج) پشتیبانی بعد از اجرا

مراحل اجرای آموزش

ردیف	شرح فعالیت	مسئول انجام	فرم مربوطه
۰		—	—
۱		واحد آموزش	
۲		کارشناس آموزش	فرم های مربوط به پشتیبانی قبل از اجرا
۳		کارشناس آموزش	فرم های مربوط به پشتیبانی حین اجرا
۴		کارشناس آموزش	فرم های مربوط به پشتیبانی بعد از اجرا
۵		—	—

مراحل برگزاری و اجرای دوره های آموزشی :

الف) پشتیبانی قبل از اجرا :

۱. ارزیابی و انتخاب تامین کنندگان که با توجه به دستورالعمل تأمین کنندگان آموزشی (کد WI-TR-01-00) انجام می پذیرد.
۲. انتخاب دوره آموزشی مورد نظر (از برنامه آموزشی یا دوره درخواستی)
۳. ثبت اسامی پرسنل واجد شرایط (به لحاظ شناسنامه آموزشی و نیازهای شغلی) در سیستم نرم افزار آموزش.
۴. ایجاد ارتباط بین مدرس و آموزش گیرنده (فرم لیست حضور و غیاب کد FR- IM -01-00)
۵. آماده سازی چک لیست کنترلی کلاس درس و دوره (فرم کد FR-IM-02-00)
۶. ارسال فرم های اطلاع رسانی دوره به مدیران واحدها و پرسنل دعوت شده به دوره آموزشی :
 - دعوت نامه ها می توانند به صورت گروهی جهت اطلاع مدیران ارشد واحدها از پرسنل زیر مجموعه خود ارسال می گردد. (فرم کد FR-IM-03-00)
 - دعوت نامه ها می توانند به صورت فردی به پرسنل دعوت شده به دوره جهت اطلاع از دوره ارسال می گردد. (فرم کد FR-IM-04-00)
۷. اعلام و تایید مأموریت های آموزشی کارکنان برای دوره های خارج از شهرداری

ب) پشتیبانی حین اجرا :

۱. فراهم کردن ابزار، تجهیزات، مستندات، نرم افزار و مکان مناسب برای آموزش گیرنده
۲. ثبت حضور و غیاب جلسات فراگیران دوره در نرم افزار آموزش
۳. پیگیری وضعیت حضور و غیاب همکاران در دوره آموزشی

ج) پشتیبانی بعد از اجرا :

۱. دریافت اطلاعات بازخوردی از آموزش گیرنده
۲. ارائه اطلاعات بازخوردی به مدیران و کارکنان در گیر در فرآیند آموزش
۳. ثبت قبولی، انصراف، غیبت غیر مجاز و مردودی در پرونده هر یک از پرسنل شرکت کننده در دوره های آموزشی
۴. صدور گواهینامه جهت نفرات شرکت کننده که با موفقیت دوره را طی نموده اند.

تبصره ۱: شماره مجوز از طرف سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور جهت صدور گواهینامه ابلاغ می گردد.

تبصره ۲: گواهینامه هایی مورد تأیید می باشد که مجری آن صلاحیت لازم را از طرف مراجع ذیصلاح دارا باشد.

(گواهینامه کد FR-IM-06-00)

نکات:

واحد آموزش، گواهینامه آموزشی شرکت کنندگان در دوره ای را که خارج از سازمان برگزار شده است را از مؤسسه آموزشی مربوطه دریافت و در پرونده آموزشی ایشان ثبت نموده و اصل گواهینامه دوره آموزشی را برای آنها ارسال می نماید.

ضوابط و مقررات شرکت در دوره های آموزشی :

- ۱- حد مجاز غیبت در دوره ها ، یک چهارم مدت دوره می باشد که می تواند متناسب با هر دوره نیز مشخص می گردد .
- ۲- اگر فراگیری بیش از حد مجاز غیبت غیر موجه داشته باشد و باعث حذف فرد از دوره گردد، ۱۰۰٪ سرانه هزینه دوره از حقوق و مزایای ایشان کسر می گردد .
- ۳- افرادی که در دوره حضور مستمر داشته، اما نتوانند در آزمون پایان دوره نمره قبولی کسب کنند، علاوه بر تجدید آزمون دوره ، ۵۰٪ سرانه دوره از آنها کسر می گردد.
- ۴- افرادی که نتوانند در آزمون پایان دوره نمره قبولی کسب کنند و در دوره غیبت های غیر موجه داشته باشند ، ۱۰۰٪ سرانه دوره از آنها کسر می گردد.

۵- پیوست :

مدت نگهداری/سال	مسئول تکمیل - نگه داری	کد فرم	عنوان	ردیف
		FR-IM-01-00	لیست حضور و غیاب دوره	۱
		FR-IM-02-00	فرم چک لیست کنترلی کلاس درس و دوره	۲
		FR-IM-03-00	دعوتنامه آموزشی گروهی	۳
		FR-IM-04-00	دعوتنامه آموزشی فردی	۴
		FR-IM-05-00	فرم خلاصه وضعیت دوره آموزشی	۵
		FR-IM-06-00	گواهینامه آموزشی	۶

لیست حضور و غیاب

کد : FR-IM-01-00
صفحه : ۷ از ۱۲

این فرم توسط مدرس دوره تکمیل می گردد
لیست حضور و غیاب

ساعات کلاس:								روزهای کلاس:	کد کلاس:	
تاریخ شروع:								نام مدرس:	نام کلاس:	
تاریخ پایان:								نام و نام خانوادگی	کد ملی	ردیف
ملاحظات								تاریخ:		
								جلسه:		
									۱	
									۲	
									۳	
									۴	
									۵	
									۶	
									۷	
									۸	
									۹	
									۱۰	
									۱۱	
									۱۲	
									۱۳	
									۱۴	
									۱۵	
									۱۸	
									۱۹	
									۲۰	
								محل امضاء :		

تهیه کننده:	تأیید کننده:
تاریخ و امضاء:	تاریخ و امضاء:

فرم چک لیست کنترلی دوره های آموزشی

کد : FR-IM-02-00

صفحه : ۸ از ۱۲

این فرم توسط کارشناس آموزش تکمیل می گردد

کد کلاس:	روزهای کلاس:	ساعات کلاس:
نام کلاس:	نام مدرس:	تاریخ شروع: تاریخ پایان:

تاریخ کنترل								ردیف	عنوان چک لیست	کنترل تجهیزات کلاس درس
								۱	آماده بودن کامپیوتر (کامپیوترها)	کنترل تجهیزات کلاس درس
								۲	آماده بودن ویدئو پروژکتور	
								۳	نظافت کلاس	
								۴	مرتب بودن صندلی ها	
								۵	تمیز بودن تابلو وایت بورد	
								۶	سالم بودن ماژیک های وایت بورد	
								۷	سالم بودن لامپ های کلاس	
								۸	سیستم سرمایش و گرمایش کلاس	
								۱	هماهنگی برای حضور مدرس	کنترل آماده سازی دوره آموزشی
								۲	هماهنگی ایاب و ذهاب مدرس	
								۳	آماده سازی جزوات آموزشی	
								۴	آماده سازی لیست شرکت کنندگان	
								۵	آماده سازی فرم های ارزشیابی	
								۶	آماده سازی سئوالات آزمون	
								۷	آماده سازی وسایل پذیرایی	
								۸	هماهنگی پذیرایی میان وعده	

تأیید کننده:

تاریخ و امضاء:

تهیه کننده:

تاریخ و امضاء:

« فرم دعوتنامه فردی »

نام و نام خانوادگی:

کد ملی:

عنوان دوره:

تاریخ شروع :

تاریخ پایان :

محل برگزاری :

مدت زمان دوره:

ساعات برگزاری دوره :

روزهای تشکیل دوره:

ملاحظات :



زنگواره تا گور خانش بجوی

آرم مجری

شماره :

تاریخ :

گواهی می شود :

آقای/خانم به شماره ملی..... شاغل در

دوره را بر اساس مجوز شماره..... مورخ کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی

سازمان شهرداری ها دهیاری های کشور ، از تاریخ تا تاریخ بمدت ساعت با نمره با موفقیت به پایان رسانیده است .

مهر و امضاء

مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری و روستایی

سازمان شهرداریها و دهیاریهای کشور

مهر و امضاء

مجری



وزارت کشور
سازمان شهرداری و دهیاری های کشور

کد مدرک: WI-EV-01-00

تاریخ صدور:

تاریخ آخرین بازنگری:

علت بازنگری:

دستورالعمل

ارزیابی و اثربخشی آموزش

تصویب کننده	تأیید کننده	تهیه کننده	
شهردار	نماینده مدیریت	مدیریت آموزش	سمت
			نام
			تاریخ
			امضاء

• یادآوری مهم:

- این سند تحت پوشش نظام کنترل اسناد و مدارک شهرداری می باشد.
- تهیه تصویر یا تکثیر آن به هر طریق و توسط هر فرد درون یا برون سازمانی مجاز نبوده و فقط اخذ آن از نماینده مدیریت امکان پذیر می باشد.
- هر نوع تغییری در آن می بایست تحت نظارت نماینده مدیریت از طریق روش اجرایی مربوطه اعمال گردد.
- در موارد استناد به این مدرک بایستی توجه گردد که آخرین بازنگری توزیع شده دارای ارزش بوده و نسخه های قدیمی از اعتبار خارج می باشد.

۱- هدف :

هدف از ارزشیابی، تأیید این امر است که آیا اهداف سازمانی و اهداف آموزشی هر دو برآورده شده‌اند، یعنی آیا آموزش اثربخش بوده است.

شناخت نقاط قوت و ضعف فراگیران و میزان موفقیت آنها در یادگیری دوره ها و تشخیص میزان اثربخشی و کارایی برنامه ها و طرح های آموزشی از جمله اهداف ارزشیابی نتایج آموزشی می باشد.

۲- دامنه کاربرد :

راهنمایی های مندرج در این دستورالعمل ایجاد، اجرا، نگهداری و بهبود روشهای ارزیابی و اثربخشی دوره های آموزشی را شامل می شود. مجریان آموزش می توانند از این دستورالعمل در موارد مربوط به تامین ارزیابی و اثربخشی دوره های آموزشی کارکنان خود استفاده کنند.

۳- مسئولیت :

واحد آموزش شهرداری

۴- شرح :

مقدمه :

نتایج آموزش غالباً تا هنگامی که عملکرد آموزش گیرنده در طی کار مشاهده یا آزمایش نشود، نمی تواند به طور کامل مورد تحلیل و تأیید واقع شود. در طی مدت زمان مشخص شده و پس از آن که آموزش گیرنده آموزش را به اتمام رساند، مدیریت سازمان بایستی اطمینان حاصل کند که ارزشیابی جهت تصدیق سطح شایستگی کسب شده، صورت می گیرد.

ارزشیابی ها می بایستی به هر دو صورت کوتاه مدت و بلند مدت و به شرح زیر انجام گیرد:

- در کوتاه مدت، می بایستی از آموزش گیرنده در مورد روش های آموزش، منابع مورد استفاده و دانش و مهارت های کسب شده در نتیجه آموزش، اطلاعات بازخوردی به دست آید.

- در بلند مدت، بایستی عملکرد شغلی آموزش گیرنده و بهبود بهره وری مورد ارزیابی قرار گیرد.

ارزیابی دوره های آموزشی:

مدل مورد استفاده در ارزیابی دوره های آموزشی، مدل کرک پاتریک می باشد که در این مدل چهار سطح برای ارزشیابی آموزش پیشنهاد می شود که عبارتند از:

الف) ارزیابی سطح واکنش

ب) ارزیابی سطح یادگیری

ج) ارزیابی سطح رفتار

د) ارزیابی سطح نتایج

از خصوصیات بارز این مدل مد نظر قراردادن اهداف فردی، گروهی و سازمانی می باشد.

درجات ارزشیابی و اثربخشی:

براساس امتیاز بدست آمده در هر یک از مراحل ارزشیابی آموزشی (در هر یک از سطوح واکنش، یادگیری، رفتار) و با توجه به جدول زیر درجه ارزیابی شاخص ها و سطوح بدست می آیند.

سطح ارزیابی	میانگین امتیاز
عالی	۹۱ - ۱۰۰
بسیار خوب	۷۶ - ۹۰
خوب	۶۱ - ۷۵
متوسط	۵۱ - ۶۰
ضعیف	۰ - ۵۰

جدول شماره ۱

طیف پرسشنامه ها :

پرسشنامه ها براساس یکی از طیف های آماری زیر طراحی می گردند .

۱- لیکرت (۵ گزینه ای)

عنوان گزینه	۵	۴	۳	۲	۱
	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف

(در این روش اجرایی از این طیف پرسشنامه در ارزیابی سطوح استفاده می گردد)

الف) ارزیابی سطح واکنش:

منظور از واکنش میزان عکس العملی است که فراگیران به کلیه عوامل موثر در اجرای یک دوره آموزشی از خود نشان می دهند.

• هدف :

هدف از ارزیابی این سطح، بررسی میزان رضایت فراگیران نسبت به دوره آموزشی است، در واقع نشان دهنده آن است که آموزش گیرندگان تا چه اندازه نسبت به دوره آموزشی علاقه مند بوده و از آن استفاده برده اند. این سطح از ارزشیابی، متداول ترین نوع ارزشیابی در سازمان ها می باشد. ارزشیابی واکنش دارای این ارزش است که می تواند بازخورد فوری برای عملکرد مدرس دوره، محتوی دوره و امکانات اجرایی فراهم سازد.

• تجهیزات :

- ابزار مورد استفاده : پرسشنامه
- طیف پرسشنامه : لیکرت (۵ گزینه ای)
- شاخصهای ارزیابی : محتوای دوره ، مدرس و امکانات اجرایی
- زمان ارائه فرم : پس از پایان دوره

• شرح فعالیت :

این فرم باید بلافاصله بعد از اتمام دوره در محیط برگزاری دوره های آموزشی به فراگیران ارائه شود و یا می توان در حین اجرای دوره ها (البته به جز سمینارهای کوتاه مدت) نیز از فرم حاضر جهت ارزیابی میزان رضایت آنها استفاده کرد و از نتایج آن در جهت بهبود روند برگزاری دوره های آموزشی و یا انتخاب موسسات معتبر در آینده استفاده نمود.

شاخص های مختلفی در این سطح می بایست مورد آزمون قرار بگیرد به عنوان مثال بایستی میزان رضایت فراگیران از مدرس دوره و یا موسسه برگزار کننده دوره های آموزشی، امکانات اجرایی دوره (محل برگزاری دوره ها، نحوه پذیرایی و ...)، محتوای مطالب درسی و غیره مورد بررسی قرار گیرد.

در این سطح پس از اتمام دوره آموزشی، مسئول دوره فرم (ارزشیابی دوره آموزشی در سطح واکنش کد FR-EV-01-00) را در اختیار کاربران قرار می دهد و فراگیران پس از تکمیل فرم آنرا به مسئول دوره تحویل داده و وظیفه تجزیه و تحلیل و تهیه نمودارها و ارزیابی سطح واکنش به عهده مسئول ارزیابی دوره ها می باشد.

• مراحل انجام فعالیتها :

مراحل انجام ارزیابی سطح واکنش به صورت زیر می باشد :

ردیف	شرح اقدامات	نحوه اجرا	مسئول	فرم های مرتبط	توضیحات
۱	آماده سازی پرسشنامه های ارزیابی براساس نوع دوره برگزار شده	کتبی / الکترونیکی	مسئول دوره	FR-EV-01-00	*
۲	توزیع پرسشنامه ها پس از پایان دوره آموزشی میان فراگیران	کتبی / الکترونیکی	مسئول دوره	FR-EV-01-00	*
۳	جمع آوری پرسشنامه های تکمیل شده ارزیابی توسط مسئول دوره	کتبی / الکترونیکی	مسئول دوره	FR-EV-01-00	
۴	ثبت داده های حاصل از تکمیل پرسشنامه ها و تجزیه و تحلیل پرسشنامه ها در نرم افزار آموزش	کتبی / الکترونیکی	مسئول ارزیابی	FR-EV-01-00	*
۵	جمع بندی ارزیابی دوره براساس درجات ارزیابی	کتبی / الکترونیکی	مسئول ارزیابی	TMS-EV-001	*

توضیحات :

۱. متناسب با نوع دوره (نوع برگزاری دوره (کلاسی ، سمینار و ...) ، نوع آموزش دوره (عمومی ، تخصصی و ...) پرسشنامه مورد نظر برای این سطح انتخاب می گردد.
۲. در پرسشنامه ها، سوالات مربوط به این سطح در قالب شاخص های تعریف شده ارائه شده است که پاسخها در قالب طیف لیکرت (از ضعیف تا عالی) تدوین گردیده است. فرا گیران باید با انتخاب گزینه دلخواه، نظر خود را ابراز نمایند.
۳. در انتهای پرسشنامه های ارزیابی سطح واکنش، محلی برای درج نظرات و پیشنهادها فراگیران در قالب متن باز ارائه شده است که گروه آموزشی می بایست از این قسمت در برنامه ریزی های آینده خود استفاده نماید.
۴. در تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه ها می بایست شاخص های آماری (میان ، واریانس ، ضریب تغییرات و درصد وزنی) نیز محاسبه گردند.

نحوه تجزیه و تحلیل شاخصهای آماری :

$$\text{میانگین} = \frac{\sum \text{میانگین ها}}{\text{تعداد شاخص ها}}$$

$$\text{واریانس} = \frac{\sum (\text{میانگین درصد} - \text{درصدوزنی سوالات})^2}{\text{تعداد شاخص ها}}$$

$$\text{ضریب تغییرات} = \frac{\text{واریانس}}{\text{میانگین}} \times 100$$

$$\text{درصدوزنی شاخص} = \sum$$

۵. جمع بندی ارزیابی دوره براساس جدول درجات ارزیابی (جدول شماره ۱) مشخص می گردد.

۶. چنانچه در ارزیابی پایان دوره، شرکت کنندگان در دوره از محتوای دوره آموزشی رضایت نداشته باشند، مراتب به اطلاع متقاضیان برگزاری دوره آموزشی و سرپرستان/ مدیران مربوطه رسیده و نسبت به تعیین علل عدم رضایت و در نظر گرفتن آنها در تصمیم گیری های آتی در مورد برگزاری این دوره، اقدامات لازم صورت می پذیرد.

۷. مسئول واحد آموزش با توجه به ارزیابی موسسات آموزشی و مدرسین دوره و روند ارزیابی های صورت گرفته و با در نظر گرفتن شرایط، نسبت به دعوت از مدرس در دوره های آموزشی بعدی و یا نحوه ادامه همکاری با موسسه آموزشی مربوطه تصمیم گیری می کند.

ب) ارزیابی سطح یادگیری

- یادگیری عبارت است از تعیین میزان فراگیری، مهارت ها، تکنیک ها و حقایقی است که طی دوره آموزشی به شرکت کنندگان آموخته شده و برای آنان روشن گردیده است و می توان از طریق آموزش های قبل و بعد از شرکت در دوره آموزشی به میزان آن پی برد.
- هدف :

هدف از ارزیابی این سطح، تعیین سطح ارتقاء دانش فراگیران شرکت کننده در دوره های آموزشی می باشد. در واقع نشان دهنده آن است که آموزش گیرندگان تا چه اندازه در میزان فراگیری مهارت ها و تکنیک هایی که طی دوره آموزشی به آنها آموخته شده مسلط گردیده اند، که می توان از طریق آزمون های قبل و بعد از شرکت در دوره آموزش به میزان آن پی برد.

• تجهیزات :

- ابزار مورد استفاده : پرسشنامه، آزمون : روش پیش آزمون و پس آزمون
- طیف پرسشنامه : لیکرت (۵ گزینه ای)
- شاخصهای ارزیابی : امتیاز پیش آزمون و پس آزمون
- زمان ارائه فرم : پیش از شروع دوره، پس از پایان دوره

شرح فعالیت :

مسئول دوره با همکاری مستقیم مدرس دوره آموزشی، اقدام به طراحی سوالات پیش آزمون و پس آزمون می نمایند. مسئول دوره قبل از شروع اولین جلسه دوره اقدام به توزیع سوالات به فراگیران نموده و در همان جلسه نیز سوالات تکمیل شده را جمع آوری و نهایتاً پس از تکمیل فرم در پایان دوره آن را به مسئول ارزیابی ارائه می نماید. توزیع و جمع آوری سوالات در پایان دوره انجام می گیرد. مسئولیت تحلیل نتایج پیش آزمون و آزمون نهایی به عهده مسئول ارزیابی دوره ها می باشد.

بدین منظور پرسشنامه مرتبط که شامل سوالات مشخص در خصوص دوره می باشد طراحی گردیده است. در این سطح پس از اتمام دوره آموزشی، مسئول دوره پرسشنامه دوم را در اختیار کاربران قرار می دهد و فراگیران پس از تکمیل فرم آنرا به مسئول دوره عودت داده و وظیفه تجزیه و تحلیل و تهیه نمودارها و ارزیابی سطح ۳ به عهده مسئول ارزیابی دوره ها می باشد.

• مراحل انجام فعالیتها :

مراحل انجام ارزیابی سطح یادگیری به صورت زیر می باشد :

ردیف	شرح اقدامات	نحوه اجرا	مسئول	اسناد مرتبط	توضیحات
۱	تدوین سوالات پیش آزمون و پس آزمون	کتبی / الکترونیکی	مسئول دوره / مدرس دوره	پرسشنامه مرتبط *	
۲	آماده سازی پرسشنامه ها و توزیع و جمع آوری سوالات قبل از شروع اولین جلسه	کتبی / الکترونیکی	مسئول دوره	پرسشنامه مرتبط *	
۳	توزیع سوالات در آخرین جلسه پایان دوره و جمع آوری و درج در نرم افزار آموزش	کتبی / الکترونیکی	مسئول ارزیابی	پرسشنامه مرتبط	
۴	ثبت نمرات در نرم افزار آموزش	الکترونیکی	مسئول ارزیابی	پرسشنامه مرتبط	
۵	جمع بندی ارزیابی سطح یادگیری دوره براساس درجات ارزیابی	کتبی / الکترونیکی	مسئول ارزیابی	پرسشنامه مرتبط *	

توضیحات :

۱. مسئول دوره با همکاری مستقیم مدرس دوره آموزشی، اقدام به طراحی سوالات پیش آزمون و

پس آزمون به شرح ذیل می نمایند :

الف (مطالعه و بررسی اهداف دوره و طراحی ۱۰ تا ۲۰ سؤال از مطالب دوره به ترتیب از آسان به

مشکل توسط مدرس دوره

ب) سوالات طراحی شده بایستی بگونه ای باشد که جامعیت مطالب دوره را شامل گردد.

ج (درجه دشواری سوالات بگونه ای از آسان به مشکل بوده و از طرح سوالات خارج از محتوا پرهیز

شود.

د (در حد امکان سوالات بصورت تستی طرح گردد.

۲. مسئول دوره قبل از شروع اولین جلسه دوره اقدام به توزیع سوالات به فراگیران نموده و در

همان جلسه نیز سوالات تکمیل شده را جمع آوری و نهایتاً پس از تکمیل فرم در پایان دوره ان

را به مسئول ارزیابی ارائه می نماید. توزیع و جمع آوری سوالات در آخرین جلسه پایان دوره انجام می گیرد.

تجزیه و تحلیل آماری نرخ یادگیری :

براساس فرمول زیر و نمرات آزمون های پیش آزمون و پس آزمون، نرخ یادگیری (درصد پیشرفت) افراد در دوره محاسبه می گردد.

میزان نرخ یادگیری:

۱۰۰ * ((امتیاز پس آزمون) / (امتیاز پیش آزمون - امتیاز پس آزمون)) = درصد پیشرفت یادگیری

$$\frac{\text{Post test} - \text{Pre test}}{\text{Post test}} \times 100 = X$$

ج) ارزیابی سطح رفتار:

منظور از رفتار چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت کنندگان در اثر شرکت در دوره آموزشی حاصل می شود و آن را می توان با ادامه ارزیابی در محیط واقعی کار روشن ساخت.

• هدف :

هدف از ارزیابی این سطح، تعیین ارزیابی سطح انتقال رفتار فراگیران شرکت کننده در دوره می باشد. منظور چگونگی و میزان تغییراتی است که در فراگیران در اثر شرکت در دوره آموزش حاصل گردیده است که آن را می توان با ادامه ارزشیابی در محیط واقعی کار، روشن ساخت.

تجهیزات :

- ابزار مورد استفاده : پرسشنامه (مدیر یا سرپرست مستقیم فراگیر، فراگیر)
- طیف پرسشنامه : لیکرت (۵ گزینه ای)
- شاخصهای ارزیابی : اهداف رفتاری دوره
- زمان ارائه فرم : ۳ تا ۶ ماه پس از پایان دوره

شرح فعالیت :

در این سطح مسئول دوره (با مشورت مدرس) اقدام به تکمیل فرم پرسشنامه ارزیابی رفتار برای دوره مورد نظر نموده و پس از تعیین اهداف، انتظارات و تغییر رفتارهای شغلی مورد نظر فرم مربوطه را ۳ تا ۶ ماه پس از پایان دوره (متناسب با نوع دوره) به واحدهای ذیربط و به سرپرست مستقیم فراگیران ارسال می نمایند. پس از بازگشت فرم ها، مسئول ارزیابی و نیاز سنجی به جمع بندی فرمها اقدام خواهد کرد. و نتیجه نهایی این سطح بصورت عدد واحد مشخص می گردد. مسئولیت تجزیه و تحلیل نتایج گزارشات ارزیابی به عهده مسئول ارزیابی دوره های آموزشی می باشد .

با توجه به طبقه بندی بلوم در حوزه های سه گانه شناختی ، عاطفی ، و روانی حرکتی، نرم افزار در سه حیطه دانش، مهارت و نگرش و با ارائه پرسشنامه استاندارد شاخص های عملکردی و شاخص های دانشی، نگرشی و مهارتی (بصورت مجزا و با توجه به ماهیت دوره) سطح عملکرد آموزش گیرنده در محیط کار را از دیدگاه فراگیر و نیز مدیریت مربوطه را سنجیده و نتیجه را ارائه می دهد.

مراحل انجام فعالیتها :

مراحل انجام ارزیابی سطح رفتار به صورت زیر می باشد :

ردیف	شرح اقدامات	نحوه اجرا	مسئول	اسناد مرتبط	توضیحات
۱	تدوین اهداف رفتاری دوره	کتبی	مسئول دوره / مدرس دوره	FR-EV-02-00	*
۲	آماده سازی پرسشنامه ها و توزیع آنها بین ۳ تا ۶ ماه پس از پایان دوره بین فراگیران و مدیران مربوطه	کتبی / الکترونیکی	مسئول ارزیابی	FR-EV-02-00	*
۳	جمع آوری پرسشنامه ها و درج در نرم افزار آموزش	کتبی / الکترونیکی	مسئول ارزیابی	FR-EV-02-00	
۴	ثبت ارزیابی ها در نرم افزار آموزش	الکترونیکی	مسئول ارزیابی	FR-EV-02-00	
۵	جمع بندی ارزیابی سطح رفتار دوره براساس درجات ارزیابی	کتبی / الکترونیکی	مسئول ارزیابی	FR-EV-02-00	*

توضیحات :

مسئول دوره با همکاری مدرس دوره آموزشی، اقدام به طراحی پرسشنامه سطح رفتار با سئوالات که اهداف رفتاری دوره ها می باشند، می نماید .

(د) ارزیابی سطح نتایج

منظور از نتایج میزان تحقق اهدافی است که به طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد و در آن شواهدی از نتایج از قبیل کاهش هزینه، دوباره کاری نسبت جابه جایی یا سوانح و افزایش کیفیت تولیدات، سود و فروش بررسی می شود.

منظور از نتایج میزان تحقق اهدافی است که به طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد. در آن شواهدی از نتایج از قبیل کاهش هزینه، دوباره کاری، سوانح و افزایش کیفیت تولیدات و سود و فروش بررسی می شود. کرک پاتریک برای انجام این سطح ارزشیابی نیز راهبردهایی را پیشنهاد داده است:

* منظور داشتن زمان مناسب بعد از آموزش برای رسیدن به نتایج * اندازه گیری نتایج سازمانی از طریق مصاحبه یا پیدایش قبل و بعد از آموزش * تکرار اندازه گیری در فواصل مناسب

۵- پیوست :

مدت نگهداری /سال	مسئول تکمیل - نگه داری	کدفرم	عنوان	ردیف
		FR-EV-01-00	فرم ارزشیابی دوره آموزشی در سطح واکنش	۱
		FR-EV-02-00	پرسشنامه ارزشیابی در سطح رفتار	۲

فرم ارزشیابی دوره آموزشی در سطح واکنش

کد : FR-EV-01-00

صفحه : ۱۴ از ۱۵

فرم ارزشیابی دوره آموزشی

کد دوره :	عنوان دوره :	کد کلاس :
تاریخ شروع :	تاریخ پایان :	مدت :
مرکز آموزش :	مدرس دوره :	

ضمیمه	متوسط	خوب	بسیار خوب	عالی	وزن	عنوان سؤال		
						تازگی و جدید بودن محتوای ارائه شده	۱	محتوی دوره
						کیفیت و محتوای منابع و ارتباط آن با مطالب ارائه شده	۲	
						کاربردی بودن مطالب ارائه شده	۳	
						مناسب بودن زمانبندی جلسات برای ارائه مطالب	۴	
						مرتبط بودن مطالب دوره با رشته شغلی و شرح وظایف	۵	
						مرتبط بودن مطالب دوره با اهداف و وظایف سازمانی	۶	
						مناسب بودن مدت زمان آموزش	۷	
						تطابق سرفصل تعیین شده با محتوای ارائه شده	۸	
						قدرت بیان مدرس	۱	مدرس دوره
						توانایی مدرس در اداره کلاس	۲	
						تخصص و تسلط مدرس به محتوا	۳	
						رعایت ساختار منطقی و منظم در ارائه مطالب	۴	
						استفاده از روش های نوین آموزش در ارائه مطالب	۵	
						قدرت مدرس در پاسخ گویی به سئوالات	۶	
						توانایی مدرس در ایجاد انگیزه و مشارکت دادن فراگیران	۷	
						حضور به موقع مدرس در کلاس و رعایت زمان کلاس	۸	
						نحوه اطلاع رسانی اجرای دوره	۱	امکانات اجرایی
						مناسب بودن فضا و مکان آموزشی	۲	
						مناسب بودن تجهیزات و امکانات سمعی بصری	۳	
						میزان نظم در شروع و خاتمه دوره	۴	
						نحوه پذیرایی و اداره امور	۵	
						نحوه برخورد مدیریت و کارکنان آموزش	۶	

نظرات و پیشنهادات :

پرسشنامه ارزشیابی در سطح رفتار

کد : FR-EV-02-00

صفحه : ۱۵ از ۱۵

فرم اثربخشی دوره

کد دوره :					عنوان دوره :					کد کلاس :				
تاریخ شروع :					تاریخ پایان :					مدت :				
مرکز آموزش :					مدرس :									
				عنوان سؤال										
ضعیف	متوسط	خوب	بسیار خوب	عالی										
					۱	به چه میزان دوره در افزایش کیفیت کار فرد موثر بوده است ؟					عمومی			
					۲	به چه میزان دوره با شرح ظایف شغلی انطباق داشته است ؟								
					۳	به چه میزان دوره با نیازهای شغلی فرد انطباق داشته است ؟								
					۴	به چه میزان دوره با نیازهای واحد انطباق داشته است ؟								
					۵	به چه میزان دوره با نیازهای سازمان انطباق داشته است ؟								
					۱						اهداف رفتاری دوره			
					۲									
					۳									
					۴									
					۵									
					۶									
					۷									
					۸									
					۹									
					۱۰									
					۱۱									
					۱۲									
					۱۳									
					۱۴									
					۱۵									
نظرات و پیشنهادات :														

تأیید کننده:

تهیه کننده:

تاریخ و امضاء:

تاریخ و امضاء: