

فرماندهی معظم کل قوا: «آموزش‌ها باید منطبق با تهدیدات و اقتضانات هر دوره زمانی باشد... در پایان هر دوره یک ارزیابی کنید، ببینید، همین درس‌ها و همین رفتارها که در دوره بوده برای دوره بعدی هم کارآمدی دارد یا خیر.» (۱۳۸۳/۶/۲۸)

## طراحی نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش در سازمان‌های نظامی بر پایه الگوی تعالی سازمانی

سیاوش نصرت پناه<sup>۱</sup>، محمد بازرگانی<sup>۲</sup>، محمدتقی بیگدلی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۴/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۳/۷/۷

### چکیده

در مطالعه حاضر با هدف طراحی نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش‌ها در سازمان‌های نظامی، الگوی بنیاد اروپایی کیفیت به‌عنوان الگوی پایه در طراحی نظام انتخاب گردید. طراحی نظام متضمن انجام فعالیت‌هایی است که در قالب چهار مرحله امکان‌سنجی، مطالعه وضع موجود، طراحی مفهومی و تفصیلی، اعتباربخشی و مستندسازی، پیش‌بینی شد و به اجرا درآمد. به‌منظور ارزیابی نظام طراحی شده، نسبت به اجرای آزمایشی آن در نمونه‌ای به تعداد ۳۷۵ در سه مرکز آموزشی سازمان‌های نظامی اجرا گردید. براساس نتایج حاصله، نظام نهایی ارزشیابی اثربخشی آموزش مبتنی بر هشت مؤلفه و مجموعه‌ای از معیارها به دو گروه توانمندسازها و نتایج تقسیم شدند. توانمندسازها از پنج مؤلفه مدیریت و رهبری آموزش، فراگیران، مدرسان، برنامه‌ها و جریان یاددهی - یادگیری تشکیل می‌شوند و نتایج سه مؤلفه فرآورده‌ها یا محصولات، بروندها و پیامدهای آموزش را در بر می‌گیرند.

واژگان کلیدی: آموزش، ارزشیابی اثربخشی، مدیریت کیفیت جامع، الگوی تعالی، سازمان نظامی

۱. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۲. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی آموزشی و درسی

## ۱. کلیات

امروزه آموزش و توسعه منابع انسانی، بخش قابل توجهی از منابع و اقدام‌های سازمان‌ها را به خود اختصاص داده و از این لحاظ، آگاهی از میزان کارآمدی این اقدام‌ها، به دغدغه‌ای جدی برای مدیران ارشد و دست‌اندرکاران آموزش و تربیت منابع انسانی در سازمان‌ها تبدیل شده است. هرچند برنامه‌های آموزشی، مؤثر و مفیدند، اما گستردگی نیازها، محدودیت منابع و زمان و لزوم ارتقای مستمر توانایی‌های کارکنان، حصول اطمینان از بازده مناسب طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی و تربیتی کارکنان و به تبع آن، ارزیابی عملکرد مراکز آموزشی را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد، در حالی که تنوع و حجم برنامه‌های آموزشی در بیشتر سازمان‌ها، آن‌چنان دست‌اندرکاران امر را به خود مشغول می‌کند که دیگر کمتر به ارزیابی اثرهای اجرای آموزش‌ها توجه می‌کنند. تحقیق حاضر، به منظور تدوین نظامی برای ارزیابی عملکرد و ارائه راه در زمینه بهبود اثربخشی آموزش در سازمان‌های نظامی به نگارش در آمده است.

### ۱-۱. طرح مسئله

روند رو به گسترش پویایی و پیچیدگی محیطی سازمان‌ها در آغاز هزاره سوم، موفقیت و تعالی سازمان‌ها را بیش از هر زمان دیگری به توانایی‌ها، ارزش‌ها و بینش‌های کارکنان خود وابسته کرده است و این موضوع، در مورد سازمان‌های نظامی اهمیتی دوچندان می‌یابد. ماهیت وظایف سازمان‌های نظامی و مأموریت‌های آنها در همه کشورها به گونه‌ای است که «تغییرپذیری» و «تهدیدپذیری» و به تبع آن، پویایی و پیچیدگی محیطی آنها را افزایش می‌دهد. سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا به شیوه‌های گوناگون، ویژگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان خود را متناسب با نیازها و ضرورت‌های متغیر اجتماعی، سازمانی و فردی تغییر دهند؛ از جمله آنها می‌توان به آموزش‌هایی اشاره کرد که از بدو خدمت و اشتغال تا خروج از خدمت به کارکنان داده می‌شود.

آموزش و پرورش کارکنان، همواره از مهم‌ترین نقش‌های مدیران منابع انسانی بوده و تأمین منابع انسانی و آموزش مناسب، قلب تلاش‌های هر سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی است (Mathis & Jackson, 1997).

روند سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی به‌گونه فزاینده‌ای در حال گسترش است؛ زیرا آموزش اثربخش در برطرف کردن کاستی‌های عملکرد کارکنان، افزایش بهره‌وری، تأمین نیروی کار انعطاف‌پذیر، ارتقای تعهد سازمانی و پشتیبانی از راهبرد سازمان، نقش مهمی ایفا می‌کند (Schuler, 1995). با توجه به سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در زمینه آموزش همواره این پرسش مطرح بوده که بازده سرمایه‌گذاری‌ها در آموزش تا چه اندازه است، هر چند در اغلب موارد، هیچ برآورد عینی، علمی و دقیقی از بازده آموزش‌ها در دست نیست. براملی<sup>۱</sup> معتقد است ارزیابی، یکی از ارکان اساسی فرایند آموزش است و نقش کلیدی در واپایش (کنترل) کیفیت آموزش از طریق ارائه بازخورد در زمینه اثربخشی روش‌های به کار رفته، میزان دستیابی آموزش‌دهندگان و فراگیران به هدف‌های برنامه، تشخیص نیازهای واقعی در سطوح سازمانی و فردی و میزان برآورده شدن آنها ایفا می‌کند (Bramly, 1997). در میان نمادهایی که برای سنجش و ارزیابی موفقیت آموزش مطرح شده است، اثربخشی و کیفیت از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند. موفقیت آموزش در بسیاری از تعاریف ارزشیابی، تحقق هدف‌ها و عملکرد برنامه قلمداد شده است (بازرگان، ۱۳۶۲؛ کیامنش، ۱۳۷۴) و این چیزی جز اثربخشی نیست.

ارزشیابی نه فقط ابزار تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی است، بلکه عامل اثربخشی طرح‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی هم می‌باشد. ارزشیابی دقیق و نظام‌مند، افزون بر تشخیص می‌تواند عملکردها، قوت‌ها و ضعف‌های فرایند یاددهی-یادگیری، و سطح یادگیری فراگیران را ارزیابی نماید. طراحی نظامی برای ارزیابی و

سیاستگذاری آموزش‌ها در سطح سازمان‌های نظامی، افزون بر تعیین میزان بازده سرمایه‌گذاری‌های انجام شده، استانداردهای لازم برای بهینه‌سازی و اجرای برنامه‌ها را فراهم می‌آورد و از این رهگذر، ارتقای مستمر اثربخشی طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی را باعث می‌گردد.

### ۲-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

اهمیت تعلیم و تربیت و نقش آن در نیروهای مسلح، مؤید توجه بیش از پیش به اثربخشی آموزش است، از این رو، اطمینان از اثربخشی آموزش‌ها به منظور جلوگیری از هدر رفتن سرمایه‌های انسانی و مادی، ضرورتی انکارناپذیر است. توجه و تلاش در جهت ارتقای کیفیت (اثربخشی) آموزش‌ها در وهله نخست مستلزم دستیابی به شناختی صحیح و دقیق از تراز عملکرد طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی می‌باشد و این همان هدفی است که از طریق ایجاد نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران محقق خواهد شد. بدون نظام ارزشیابی اثربخشی، نه تنها بهبودی اتفاق نمی‌افتد، بلکه تحقق هدف‌ها نیز در هاله‌ای از ابهام قرار می‌گیرد، پس طراحی نظامی برای ارزیابی و سیاستگذاری آموزش‌ها در سطح نیروهای مسلح، تعیین میزان بازده سرمایه‌گذاری‌های انجام شده، تعیین شاخص‌های لازم برای بهینه‌سازی و اجرای برنامه‌ها و ارتقای مستمر اثربخشی طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی ضروری به نظر می‌رسد.

### ۳-۱. هدف تحقیق

هدف تحقیق حاضر، ارائه نظامی است که با بهره‌گیری از اطلاعات جاری در زمینه اقدام‌های آموزشی سازمان‌های نظامی و تولید داده‌های مورد نیاز، به گونه‌ای مستمر، چگونگی تحقق هدف‌ها و جهت‌گیری‌های آموزشی و انطباق آن با سیاست‌های ابلاغی

را مورد ارزیابی قرار دهد و راهبردهای مناسبی را در جهت بهبود بازده و اثربخشی آموزش‌ها ارائه نماید.

#### ۱-۴. پرسش تحقیق

پرسش اصلی در پژوهش حاضر این است که نظام، مؤلفه‌ها و معیارهای ارزشیابی اثربخشی آموزش در سازمان‌های نظامی کدامند؟

#### ۱-۵. روش‌شناسی تحقیق

در چارچوب رویکرد طرح و به‌منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز و طراحی نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش‌ها، از تلفیق بررسی‌های اسنادی و میدانی به شرح زیر استفاده و جزئیات بیشتر آن در فرایند طراحی نظام ارائه شده است.

##### ۱-۵-۱. مطالعه اسنادی

با توجه به مراحل و فعالیت‌های پیش‌بینی شده برای طراحی نظام، در مراحل امکان‌سنجی، اجرا و مستندسازی نظام از مطالعه اسنادی استفاده شده است.

##### ۱-۵-۲. مطالعه میدانی

در این زمینه نیز به تناسب اقدام‌های مورد نیاز در فرایند طراحی نظام، از مصاحبه نیمه ساختمند و پیمایش در مراحل امکان‌سنجی و اجرای نظام استفاده شده است. در چارچوب مطالعه میدانی برای تکمیل و اعتباربخشی یافته‌های مطالعه وضعیت موجود ارزشیابی آموزش‌ها از مصاحبه و همچنین به‌منظور تأمین داده‌های مورد نیاز برای اجرای آزمایشی و ارزیابی نظام، از پیمایش استفاده شده است.

### ۳-۵-۱. ابزار گردآوری

با توجه هدف‌های و مقاصد نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش در سازمان مربوط، پرسشنامه نه تنها مناسب‌ترین روش بلکه شاید تنها روش قابل اجرا برای ارزیابی عملکرد آموزش‌ها می‌باشد.

برای طراحی پرسشنامه‌های مورد نیاز، ابتدا برای هر یک از معیارهای ۱۸ گانه ارائه‌شده در جدول شماره ۴، شاخص‌هایی تعیین و برای هر شاخص، تعدادی گزاره تدوین شد. به این ترتیب در گام اول ۱۵۰ گزاره برای بیست معیار نظام تهیه گردید. سپس گزاره‌های تهیه‌شده با استفاده از مبانی نظری و نظرات متخصصان، بررسی و در نهایت ۱۰۸ گزاره انتخاب شد که از روایی صوری قابل قبولی برخوردار بودند. در گام سوم با توجه به محتوای هر گزاره و گستره اطلاعات هر یک از مراجع ارزیابی، گزاره‌ها بین مراجع تقسیم گردید، تا هر گروه به تناسب نوع ارتباط با آموزش، در مورد گزاره‌های یک یا چند حوزه از نظام اظهار نظر نمایند. با توجه به مراجع ارزیابی، پنج پرسشنامه فراگیران، استادان، کارکنان، مدیران و کاربران تهیه گردید. پرسشنامه‌ها بر اساس مقیاس لیکرت طراحی شدند و برای ارائه پاسخ، از طیف پنج قسمتی استفاده گردید. افزون بر پرسشنامه‌های پنجگانه، به منظور ارزشیابی فرآورده‌های نظام، پرسشنامه جداگانه‌ای طراحی شد. این پرسشنامه، عملکرد آموزشی فراگیران را در قالب نمرات و معدل دروس، مورد ارزشیابی قرار می‌دهد.

### ۴-۵-۱. پایایی ابزارها

در راستای اعتباربخشی نظام، پس از تکمیل و گردآوری پرسشنامه‌ها، مجموعه‌ای از تحلیل‌ها در چند مرحله انجام شد و بر اساس یافته‌های به دست آمده، اصلاحات لازم در ساختار و محتوای معیار و ملاک‌های ارزشیابی انجام شد.

در مرحله اول، همسانی درونی گزاره‌ها در هر یک از چهار پرسشنامه اجرا شده در سه مرکز بررسی شد. برای این منظور، پایایی مجموعه گزاره‌های هر پرسشنامه محاسبه گردید که نتایج آن در جدول شماره ۱ ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود همه پرسشنامه‌ها از پایایی مناسبی برخوردار بوده و در این میان، پرسشنامه استادان بیشترین ( $\alpha = 0/941$ ) و پرسشنامه فراگیران کمترین ( $\alpha = 0/766$ ) پایایی را دارا هستند. همچنین ضرایب پایایی محاسبه‌شده و ضرایب پایایی استاندارد - جز در مورد پرسشنامه فراگیران - یکسان است و این به معنی همسانی بسیار بالای محتوای گزاره‌های مربوط به هر یک از پرسشنامه‌هاست.

جدول شماره ۱. ضرایب پایایی اولیه پرسشنامه‌ها در اجرای آزمایشی سامانه

ردیف	عنوان پرسشنامه	تعداد گزاره	آلفای محاسبه‌شده	آلفای استاندارد
۱	استادان	۳۲	۰/۹۴۱	۰/۹۴۱
۲	کارکنان	۱۰	۰/۹۲۵	۰/۹۲۵
۳	مدیران	۱۰	۰/۸۹۸	۰/۹۰۰
۴	فراگیران	۴۰	۰/۷۶۶	۰/۸۴۹

در مرحله دوم، ابزارهای گردآوری داده‌ها بر اساس نوع مراکز، مورد ارزیابی قرار گرفتند. با توجه به تنوع انواع آموزش‌ها و مراکز آموزشی در سطح سازمان مربوط، همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، در اجرای آزمایشی، یک مرکز آموزش عالی، یک مرکز آموزش سرباز و یک مرکز آموزش تخصصی رسته‌ای مورد مطالعه قرار گرفتند. در این جهت به منظور ارزیابی قابلیت نظام در ارزشیابی اثربخشی انواع عمده آموزش‌ها در سطح سازمان‌های نظامی، دقت ابزارهای طراحی‌شده برحسب سه مرکز نیز مورد بررسی قرار گرفت. هر سه مرکز همان‌گونه که در جدول شماره ۲ از پایایی بالایی برخوردار بوده و هیچ یک از ضرایب از ۰/۷ کمتر نیست.

جدول شماره ۲. ضرایب پایایی پرسشنامه‌ها بر حسب مراکز و به تفکیک مراجع ارزیابی

ردیف	عنوان پرسشنامه عنوان مرکز	فراگیران		استادان		مدیران		کارکنان	
		آلفای (۱)	آلفای (۲)	آلفای (۱)	آلفای (۲)	آلفای (۱)	آلفای (۲)	آلفای (۱)	آلفای (۲)
۱	دانشگاه شهید ستاری	۰/۸۶۹	۰/۸۷۵	۰/۹۴۷	۰/۹۴۶	۰/۹۰۳	۰/۹۰۴	۰/۹۳۹	۰/۹۳۹
۲	مرکز آموزش ۰۲	۰/۸۷۴	۰/۸۷۴	۰/۷۴۲	۰/۷۴۲	۰/۸۶۱	۰/۸۶۵	۰/۹۱۶	۰/۹۱۷
۳	مراپش	۰/۴۸۴	۰/۷۶۰	۰/۹۶۹	۰/۹۶۹	۰/۹۱۶	۰/۹۱۷	۰/۹۲۰	۰/۹۲۱

### ۵-۵-۱. جامعه و نمونه تحقیق

در جلسه‌هایی با حضور مسئولان آموزش سازمان مربوط و با توجه به هدف‌های یادشده، سه مرکز آموزشی (یک مرکز آموزش عالی، یک مرکز آموزش سربازی و یک مرکز آموزشی تخصص رسته‌ای) به عنوان جامعه آماری تعیین گردیدند. بر اساس شیوه‌نامه تدوین شده تلاش گردید تا نمونه‌ای معرف با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از دانشجویان دوره‌های فعال مراکز، استادان تمام وقت، مدیران و کارکنان دست‌اندرکار آموزش و مسئولان رده‌های به‌کارگیرنده فارغ‌التحصیلان، برای تکمیل پرسشنامه‌ها برگزیده شوند. به این ترتیب با در نظر گرفتن حجم نمونه ۲۵ نفر برای هر یک از پنج گروه در هر واحد نمونه‌برداری، در مجموع ۳۷۵ نفر (حدود ۵۰٪ جامعه آماری) به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. جدول شماره ۳، حجم نمونه را به تفکیک مراکز مورد مطالعه نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳. حجم نمونه به تفکیک واحدهای مورد مطالعه

مرکز آموزش عالی	مرکز آموزش سربازی	مرکز آموزش رسته‌ای	جمع
۱۲۵	۱۲۵	۱۲۵	۳۷۵

### ۲. پیشینه و ادبیات تحقیق

توجه به کرامت ذاتی انسان و اولویت تربیت بر آموزش دو ویژگی بنیادین آموزش در سازمان‌های ایرانی - اسلامی است و یا باید باشد. از این منظر، آموزش سرمایه انسانی تنها



به ایجاد یا ارتقای دانش و مهارت‌های فنی و شغلی اکتفا نکرده و در کنار آن تربیت یا پرورش کارکنان را مدنظر قرار می‌دهد. امروزه آموزش و پرورش منابع انسانی، قلب تلاش‌های هر سازمان، برای دستیابی به مزیت رقابتی است (Mathis & Jackson, 1997). آموزش و پرورش کارکنان، مجموعه کنش‌های هدفمند و از پیش طرح‌ریزی شده‌ای است که به صورت نظام‌مند و مستمر، بهبود و ارتقای سطح دانش و بینش و مهارت‌ها و نگرش‌های معطوف به عملکرد شغلی حال و آتی کارکنان را مدنظر قرار می‌دهد و هدف نهایی آن، رشد و پرورش کارکنان و تضمین بقا و بالندگی سازمان از طریق افزایش قابلیت سازگاری کارکنان و سازمان با تحولات محیطی است. «ارزشیابی یکی از ارکان اساسی فرایند آموزش و پرورش است که نقشی کلیدی در واپایش کیفیت آموزش از طریق ارائه بازخورد در زمینه اثربخشی روش‌های به‌کار رفته، میزان دستیابی آموزش‌دهندگان و فراگیران به هدف‌های برنامه، تشخیص نیازهای واقعی در سطوح سازمانی و فردی و میزان برآورده شدن آنها ایفا می‌کند» (Bramly, 1997: 105-106).

نظام‌های ارزشیابی آموزشی صرفنظر از موضوع مورد ارزیابی، زمان و زمینه‌ای که ارزشیابی در آن انجام می‌شود و رویکردی که بر می‌گزینند، در یک چیز با هم مشترکند و آن سنجش و داوری در باب میزان موفقیت آموزش است. پرسش از میزان موفقیت آموزش با نمادهای متعددی تعریف و سنجیده شده که در میان آنها اثربخشی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (بازرگان، ۱۳۷۶؛ کیامنش، ۱۳۷۴). ادبیات ارزشیابی آموزشی در دهه‌های اخیر به مفاهیم «اثربخشی<sup>۱</sup>» و «کیفیت<sup>۲</sup>» به‌عنوان هدف‌هایی که نظام‌های ارزشیابی آموزشی در پی‌آند و یا باید باشند، توجه ویژه‌ای داشته است. افزون بر این، تعالی سازمانی و اثربخشی سازمانی شباهت زیادی با هم دارند و بیشتر شاخص‌های موفقیت از جمله کارایی، بهره‌وری، سودآوری و کیفیت را می‌توان به‌عنوان معیارهای

1. Efficient
2. Quality

اثربخشی در نظر گرفت. اثربخشی سازمانی بیانگر میزان دستیابی سازمان به هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت خویش، خواسته‌های نفع‌بران راهبردی، علایق ویژه مرجع ارزیابی‌کننده و نیازهای هر مرحله از حیات سازمان است؛ به بیان دیگر، اثربخشی سازمانی برآیند همه برون‌دادهای کمیت‌پذیر و کمیت‌ناپذیر و نمایانگر کیفیت برون‌داد و رابطه آن با مقاصد و هدف‌های گسترده سازمان‌های نظامی است (بازرگانی، ۱۳۸۲).

طبیعت این مفهوم و دیدگاه‌های متفاوت نسبت به فلسفه و تعالی سازمان‌ها، رویکردهای متفاوتی را در زمینه اثربخشی به وجود آورده است. این رویکردها با تنوع در مفهوم و تعریف، معیارها و شیوه‌های سنجش اثربخشی، الگوهای گوناگونی را عرضه کرده‌اند؛ به گونه‌ای که در دو دهه گذشته متجاوز از پنجاه الگوی مختلف ارزشیابی ارائه شده است (Worthen & Sanders, 1978). در میان این الگوها، الگوهای ارزشیابی برخاسته از دیدگاه کیفیت فراگیر، به‌ویژه الگوهای تعالی (سرآمدی)<sup>۱</sup> در دهه‌های اخیر، به‌عنوان روش‌های اجرایی برای ارزیابی و مدیریت کیفیت از جامعیت و کاربرد گسترده‌ای برخوردار شده‌اند (اولیا، امین و خاکزار، ۱۳۸۳: ۲۱۹-۲۳۲). در این الگو فقط به تحقق هدف‌های نمی‌اندیشد، بلکه همه عناصر نظام آموزشی را در بر می‌گیرد؛ به عبارت دیگر، در این رویکرد، کیفیت طراحی نظام، کیفیت درون‌دادها، کیفیت فرایندها، کیفیت برون‌دادها و پیامدها به صورت در هم تنیده مورد توجه قرار می‌گیرند (بازرگان، ۱۳۸۱). تجارب به‌کارگیری الگوهای تعالی، برای ارزیابی عملکرد نظام‌های آموزشی در سازمان‌ها از جمله سازمان‌های نظامی با دیدگاه نظام‌مند، حکایت از آن دارد که برای دستیابی به نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، شناسایی بهترین فرایندهای اجرایی و ایجاد زمینه برای یادگیری، نوآوری، ارتقای اثربخشی و بهبود مستمر، کارایی بالایی دارند (بازرگانی، ۱۳۸۲).

## ۲-۱. الگوهای تعالی سازمانی

امروزه الگوهای تعالی سازمانی در قالب جوایز ملی کیفیت در بسیاری از کشورها تدوین شده است. این الگوها بیشتر بر پایه سه الگوی تعالی طراحی می‌گردد که به‌طور گسترده در بخش‌های گوناگون به‌کار گرفته می‌شوند؛ اولین الگو در قالب جایزه کیفیت دمینگ<sup>۱</sup> در سال ۱۹۵۱ در ژاپن تدوین گردید. پس از آن جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۷ در آمریکا و سرانجام مشهورترین الگوی تعالی سازمانی در سال ۱۹۹۱ توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۳</sup> تدوین شد که در ادامه به تشریح این الگو پرداخته می‌شود.

## ۲-۲. الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۴</sup>

الگوی تعالی سازمانی بنیاد اروپایی برای مدیریت کیفیت، چارچوبی مبتنی بر نه معیار اصلی است که به دو دسته تقسیم می‌شوند: پنج معیار اول در دسته «توانمندسازها» و چهار معیار باقیمانده در دسته «نتایج» جای دارند. معیارهای توانمندساز آنچه را یک سازمان انجام می‌دهد، ارزیابی می‌کند و معیارهای نتایج، دستاوردهای سازمان را در اجرای این فعالیت‌ها مورد ارزیابی قرار می‌دهند؛ در واقع، مبنای الگو بر این حقیقت استوار است که نتایج متعالی هر یک از زمینه‌های عملکرد مرتبط با سازمان، از طریق رهبری کارا و مؤثر، دارا بودن راهبرد و خط‌مشی مناسب، کارکنان مفید و با انگیزه، شرکا و منابع و فرایندهای سازمان به دست می‌آید (رضوی، ۱۳۸۲). این الگو پس از تدوین توسط متخصصان به‌طور مداوم بهبود یافته و در سال‌های ۱۹۹۹ و ۲۰۱۰ معیارهای آن مورد

---

1. DQA

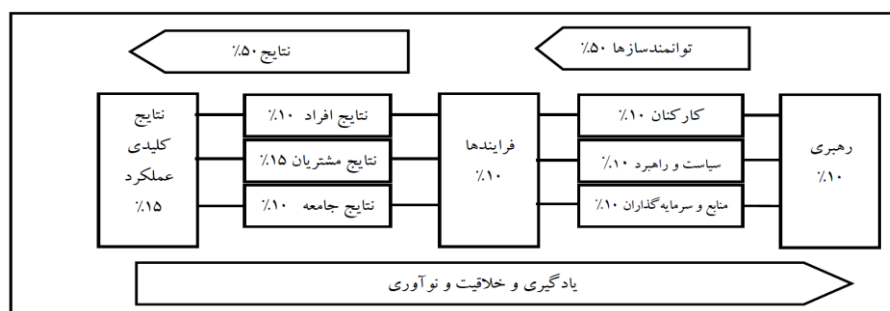
2. MBNQA

3. EFQM

4. European Foundation for Quality Management (EFQM)

بازنگری قرار گرفته است. شکل شماره ۱ جدیدترین ویرایش (۲۰۱۰) تغییرهای این الگو را نشان می‌دهد (نصرت‌پناه، ۱۳۹۲).

شکل شماره ۱. الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (ویرایش ۲۰۱۰)



ارزش و مفاهیم بنیادین مطرح شده در الگوی تعالی کیفیت اروپا عبارتند از:

(۱) **دستیابی به نتایج متوازن:** سازمان‌های متعالی، مأموریت خود را محقق می‌سازند و از طریق برنامه‌ریزی و دستیابی به مجموعه‌ای متوازن از نتایج که نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت نفع‌بران و یا در صورت لزوم فراتر از آن را برآورده کرده و به سوی چشم‌انداز خود پیش می‌روند.

(۲) **ارزش‌افزایی برای مشتریان:** سازمان‌های متعالی می‌دانند که مشتریان، دلیل اصلی وجود سازمان بوده و تلاش می‌کنند از طریق درک و پیش‌بینی نیازها و انتظارات آنها برایشان نوآوری و ارزش بیشتری خلق نمایند.

(۳) **رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی:** سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که به آینده شکل داده و آن را محقق می‌سازند و خود به‌عنوان نظام مناسب برای ارزش‌ها و اخلاقیات، ایفای نقش می‌کنند.

(۴) مدیریت به‌وسیله فرایندها: سازمان‌های متعالی از طریق فرایندهای ساخت‌یافته و همسوسده با راهبردها و با بهره‌گیری از تصمیم‌های مبتنی بر تحلیل واقعیت‌ها به‌منظور خلق نتایج متوازن و پایدار مدیریت می‌شوند.

(۵) موفقیت از طریق کارکنان: سازمان‌های متعالی کارکنان خود را ارج می‌نهند و یک فرهنگ توانمندسازی برای دستیابی متوازن به هدف‌های فردی و سازمانی ایجاد می‌کنند.

(۶) پرورش خلاقیت و نوآوری: سازمان‌های متعالی از طریق نوآوری مستمر و نظام‌مند به‌وسیله مدیریت خلاق نفع‌بران خود، ارزش‌افزوده و عملکرد مناسب ایجاد می‌کنند.

(۷) ساختن مشارکت‌ها: سازمان‌های متعالی ارتباطات مبتنی بر اعتماد را با انواع شرکا جست‌وجو کرده، ایجاد نموده و حفظ می‌کنند تا از موفقیت دوجانبه اطمینان حاصل نمایند. این مشارکت‌ها ممکن است با سایرین، از جمله مشتریان، جامعه، تأمین‌کنندگان کلیدی، نهادهای آموزشی و سازمان‌های غیردولتی یا سازمان‌های مردم‌نهاد شکل بگیرد.

(۸) مسئولیت‌پذیری برای آینده‌ای پایدار: سازمان‌های متعالی در درون فرهنگ خود ذهن و اندیشه اخلاقی، ارزش‌های شفاف و بالاترین استانداردها را برای رفتار سازمانی خود جای داده‌اند که همه این موارد به آنها این امکان را می‌دهد تا برای ثبات اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی تلاش کنند.

### ۳-۲. کاربرد الگوهای تعالی (سرآمدی) در ارزشیابی آموزش

در سال‌های اخیر به‌ویژه از دهه ۱۹۸۰، مطالب فراوانی در زمینه بحث کیفیت در آموزش عالی منتشر شده و موضوع کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر و الگوهای سرآمدی در آموزش عالی، ابعاد گسترده‌ای یافته است. ادبیات موجود در این زمینه، بیانگر وجود

موانعی در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد. تاکنون بیشتر موارد اجرا شده، بر کارآیی فرایندهای غیرعلمی متمرکز بوده است. افزون بر این، به عقیده برخی، موانع فرهنگی و رفتاری، برداشت نادرست از هدف‌ها، انحراف در تعریف مدیریت کیفیت فراگیر، ساختار، ماهیت وظایف و نقش‌آفرینان مراکز آموزش عالی، از جمله این موانع است.

اگرچه برخی بر این باورند که مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش، حرف تازه‌ای برای گفتن ندارد، اما دلایل محکمی برای لزوم طرح آن در مؤسسه‌های آموزش عالی وجود دارد، تا آنجا که هلم و کی<sup>۱</sup> معتقدند، ارزش‌های مدیریت کیفیت فراگیر در مقایسه با سایر سازمان‌ها، تناسب بیشتری با مؤسسه‌های آموزشی دارد (Helm & Key, 1994). به هر حال، مدیریت کیفیت فراگیر، راه‌حل مناسبی برای پاسخگویی به چالش‌هایی است که آموزش در هزاره سوم با آن روبه‌رو است و یا خواهد بود و می‌تواند بهبود بازده و بهره‌وری آموزش و رضایت نفع‌بران را به همراه آورد (Hansen & Cowles & Gilbert, 1993: 281-302). در زمینه تناسب الگوهای تعالی به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی کیفیت و عملکرد نظام‌ها و سازمان‌ها، پژوهش‌های انجام شده، نتایج متفاوتی را ارائه کرده‌اند. در این تحقیق، به‌منظور طراحی نظام ارزشیابی اثربخشی سازمان مورد نظر، الگوی بنیاد اروپایی کیفیت به‌عنوان الگوی پایه در طراحی انتخاب گردید. اهم دلایل انتخاب این الگو را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- (۱) همخوانی و تطابق لازم با رویکردهای مطرح در زمینه ارزشیابی آموزشی،
- (۲) نگاه راهبردی الگوهای تعالی، به‌ویژه الگوی پایه،
- (۳) قابلیت انعطاف و توانمندی الگو در سنجش عملکرد،
- (۴) تجارب موفقیت‌آمیز کاربرد الگو در ارتقای عملکرد در بخش‌های گوناگون،
- (۵) عینیت و سنجش‌پذیری الگو و روش‌های آن،

(۶) قابلیت الگو در شناسایی زمینه‌ها و نقاط قابل بهبود.

### ۳. چارچوب نظری تحقیق

#### ۳-۱. مراحل تحقیق

مراحل طراحی نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش در سازمان مربوط همان‌گونه که در شکل شماره ۲ مشاهده می‌شود در قالب چهار مرحله «امکان‌سنجی و مطالعه وضع موجود»، «طراحی مفهومی و تفصیلی نظام»، «اعتباربخشی» و «مستندسازی» پیش‌بینی شده است.

مطابق فعالیت‌های پیش‌بینی شده در هر یک از مراحل، در مرحله نخست به‌منظور امکان‌سنجی و مطالعه وضع موجود ارزشیابی آموزش در سازمان مورد نظر، نسبت به بررسی سوابق و مستندات عملکرد، برنامه‌ها و اقدام‌ها، داده‌ها و اطلاعات تولیدشده در جریان فعالیت جاری آموزش، ارزیابی اجمالی از رویه‌های جاری در زمینه نظارت بر آموزش‌های جاری، و برآورد امکانات و محدودیت‌های موجود در هفت گام به شرح زیر اقدام شد:

گام اول: تعریف هدف‌های و محورهای مطالعه،

گام دوم: انتخاب روش مطالعه،

گام سوم: تعیین اقدام‌های و فعالیت‌های مورد نیاز،

گام چهارم: انجام مطالعه اسنادی،

گام پنجم: بررسی اجمالی یافته‌های مطالعه اسنادی،

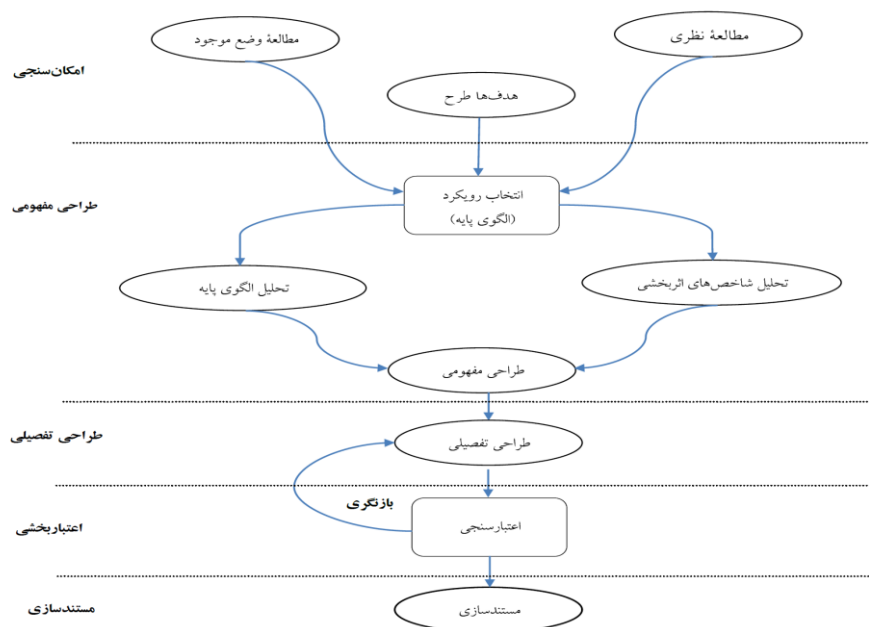
گام ششم: انجام مطالعه میدانی،

گام هفتم: تحلیل یافته‌ها و تدوین گزارش نتایج مرحله اول.

در گام بعد با توجه به نتایج مطالعه وضع موجود، یافته‌های مورد مطالعه نظری و هدف‌های طرح، از یک‌سو معیارها و شاخص‌های الگوی پایه مورد بررسی قرار گرفت و

از سوی دیگر، شاخص‌های اثربخشی آموزش‌ها استخراج و تحلیل گردید و در نهایت، الگوی مفهومی نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش‌های سازمان مربوط طراحی شد. در ادامه با تعیین حوزه‌ها و معیارهای نظام، نسبت به تعیین اهمیت و وزن هر حوزه و امتیاز آن با استفاده از نظر خبرگان اقدام شد. سپس نشانگر یا شاخص‌ها و استانداردهای سنجش هر معیار، تدوین شد و ابزارهای مورد نیاز برای گردآوری داده‌ها در مورد هر حوزه طراحی گردید. در مرحله بعد و به منظور ارزیابی نظام طراحی شده، نسبت به اجرای آزمایشی آن در سه مرکز آموزش نظامی اقدام گردید و بر اساس نتایج حاصل، اصلاحات لازم در اجرای نظام انجام شد. در آخرین گام از طراحی نظام، مجموعه نتایج در قالب گزارش نهایی طرح شامل نظامنامه و شیوه‌نامه و آیین‌نامه‌های مربوط تدوین شده است.

شکل شماره ۲. فرایند ارزشیابی اثربخشی آموزش در سازمان نظامی

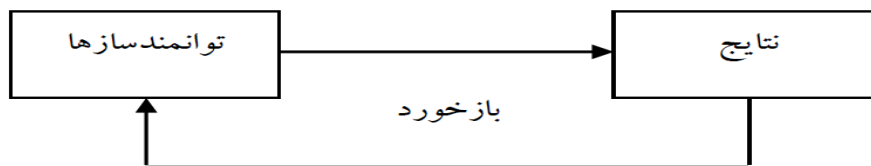




## ۲-۳. الگوی مفهومی تحقیق

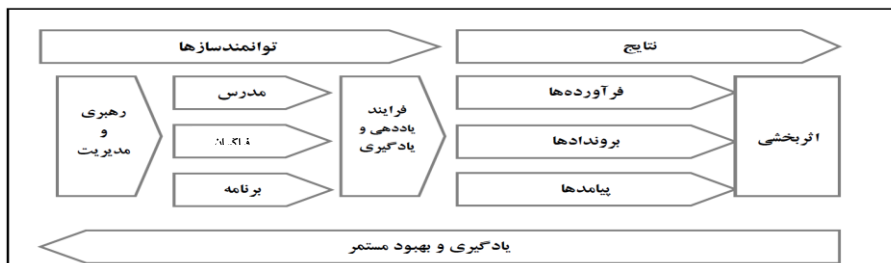
نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش‌های سازمان‌های نظامی، الگویی مبتنی بر هشت مؤلفه و مجموعه‌ای از معیارهاست که به دو گروه توانمندسازها و نتایج تقسیم می‌شوند. توانمندسازها، درون‌دادها و فرایندهای آموزش در سازمان را در بر می‌گیرند و نتایج دستاوردهای آموزش از اجرای این فعالیت‌ها را شامل می‌شوند. از نگاه الگو، نتایج بر اثر اجرای توانمندسازها به دست می‌آیند و توانمندسازها با گرفتن بازخورد از نتایج، بهبود می‌یابند و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را در پی خواهد داشت. شکل شماره ۳ شمای کلی الگوی گوی را نشان می‌دهد.

شکل شماره ۳. شمای کلی الگوی ارزشیابی



بر اساس الگوی یادشده، در نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش‌ها در سازمان‌های نظامی همان‌گونه در شکل شماره ۴ ارائه شده است، توانمندسازها شامل: مدیریت و رهبری آموزش، فراگیران، مدرسان، برنامه‌ها و جریان یاددهی - یادگیری و نتایج شامل: فرآورده‌ها یا محصولات، بروندادها و پیامدهای آموزش می‌شوند.

شکل شماره ۴. نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش‌های سازمانی



هر کدام از مؤلفه‌های هشت‌گانه الگو، از تعدادی معیار یا ملاک اصلی و هر معیار اصلی از تعدادی معیار فرعی یا نشانگر تشکیل می‌شوند که در جدول شماره ۴ به آنها اشاره شده است.

جدول شماره ۴. مؤلفه‌ها و معیارهای نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش در سازمان‌های نظامی

مؤلفه‌ها	معیارها	نشانگرها
مدیریت و رهبری	سبک مدیریت و رهبری	ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان (آموزشی و اجرایی) تأمین نیازهای کارکنان و توانمندسازی آنان تلاش در جهت تحقق هدف‌ها و برنامه‌ها و بهبود مستمر عملکرد مرکز
	مهارت‌های مدیریتی	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری توانایی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و واپایش امور مدیریت روابط و فرهنگ سازمانی
مدرس	ویژگی‌های شخصیتی و فیزیکی	علاقتمندی به شغل و استفاده از روش‌های جدید دارا بودن اعتماد به نفس، علاقه به پیشرفت و ترقی، نظم و انضباط فردی دارا بودن مهارت‌های کلامی و غیرکلامی توانایی به‌کارگیری مهارت‌های کلامی و غیرکلامی در تدریس
	دانش‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای	به‌روز بودن و توانایی پاسخ به پرسش‌های دانشجویان توانایی در برنامه‌ریزی درسی و طراحی تدریس
فراگیر	نگرش‌های تحصیلی و حرفه‌ای	اعتقاد به مؤثر بودن آموزش‌ها و مشارکت فعال در آنها اعتقاد به مؤثر بودن آموزش‌ها در پرورش استعدادها و قابلیت‌های فردی ایجاد علاقه به شغل و ادامه خدمت در فراگیران
	انگیزش و روحیه	علاقه به یادگیری و مشارکت در مباحث مطرح‌شده ارتباط مناسب با مدرسان و سایر فراگیران
برنامه	قابلیت‌ها و توانایی‌ها	افزایش سطح دانش و مهارت فراگیران و توانایی در به‌کارگیری آنها در محل کار افزایش روحیه نظم‌پذیری و انضباط در فراگیران
	هدف‌ها و محتوای برنامه درسی	تناسب بین محتوای دوره و نیاز رده‌ها تعیین محتوای دوره متناسب با نیاز رده‌ها
فرایندهای یاددهی و یادگیری	چگونگی اجرای برنامه	تأمین فضای مناسب برای آموزش و یادگیری تأمین تجهیزات و امکانات آموزشی مناسب برای اجرای دوره‌ها
	روش‌ها و فنون تدریس	توجه به فراگیران به یک اندازه و استفاده از نظرات آنها ارائه برنامه زمانبندی، رئوس مباحث و موضوع‌های درس در ابتدای دوره توضیح مطالب در ابتدا و خلاصه و جمع‌بندی آن در انتهای جلسه استفاده به‌جا و مناسب از وسایل کمک آموزشی استفاده از مثال‌های متناسب با موضوع
فرآورده‌ها	روش‌های ارزشیابی پیشرفت تحصیلی	تعیین چگونگی ارزشیابی از ابتدای دوره و انجام مستمر آن تناسب ارزشیابی با محتوای آموزش و تدریس طراحی مناسب آزمون‌های ارزشیابی پیشرفت تحصیلی
	توزیع نمرات	سطح پراکندگی نمرات دانش‌آموختگان میانگین نمرات دانش‌آموختگان در دروس مختلف
معدل نمرات فارغ‌التحصیلان	توزیع نمرات	سطح پراکندگی نمرات دانش‌آموختگان میانگین نمرات دانش‌آموختگان در دروس مختلف
	معدل نمرات فارغ‌التحصیلان	سطح پراکندگی نمرات دانش‌آموختگان میانگین نمرات دانش‌آموختگان در دروس مختلف

مؤلفه‌ها	معیارها	نشانه‌ها
برونداها	تحقق هدف‌های برنامه	تناسب محتوا و چگونگی برگزاری دوره با هدف‌های آن هماهنگی هدف‌های دوره با امکانات و مقدرات مرکز توجه به اجرای با کیفیت دوره
	دستیابی به استانداردهای عملکرد	ارتقای دانش و مهارت فارغ‌التحصیلان ارتقای عملکرد نیروهای مسلح دستیابی به استانداردهای آموزشی در حد مطلوب
پیامدها	رضایت کاربران	آگاهی از نیاز رده‌ها و پذیرش، توزیع و تأمین نیروها متناسب با نیازها توانمندی و موفقیت فارغ‌التحصیلان در محیط کار و جلب رضایت کاربران
	برآوردن الزام‌های راهبرد	توانمندی و بهبود عملکرد نیروهای مسلح در اثر اجرای آموزش‌ها

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

برای تحلیل و استانداردسازی معیارهای نظام، پس از پردازش داده‌های گردآوری شده با نرم‌افزار SPSS، ابتدا گزاره‌های مربوط به هر یک از معیارهای بیست‌گانه در مقیاس‌های فراگیر، استادان، کارکنان و مدیران، تفکیک گردید و همسانی درونی گزاره‌های هر مؤلفه که در یک یا چند مقیاس قرار داشت، محاسبه و تحلیل شد. برای این منظور، ضریب پایایی آلفای کرونباخ برای تمامی معیارها محاسبه گردید. بر پایه یافته‌های این بررسی که نتایج آن در جدول شماره ۵ ارائه شده است، بیشتر معیارها از پایایی مناسبی برخوردارند. با توجه به داده‌های جدول، مشاهده می‌شود که گزاره‌های معیار چگونگی اجرای برنامه در مقیاس فراگیران ( $\alpha = ۰/۵۷۰$ ) پایایی کمتری در مقایسه با گزاره‌های همین معیار در پرسشنامه استادان دارد، همچنین پایایی گزاره‌های معیار دستیابی به استانداردها در پرسشنامه استادان ( $\alpha = ۰/۶۵۳$ ) کمتر از پرسشنامه مدیران است. بر پایه این یافته‌ها، گزاره‌های معیارهای روش‌های ارزشیابی تحصیلی، انگیزش و روحیه و برآوردن الزام‌های راهبرد، پایایی مناسبی نداشته و باید مورد بازنگری قرار گیرند. بر این اساس، در ادامه، اصلاحات انجام شده در مورد هر یک از معیارها تشریح شده است.

جدول شماره ۵. نتایج ارزیابی برآورد پایایی اولیه معیارهای نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش در سازمان نظامی

ردیف	شناسه معیار	عنوان معیار	پایایی معیار								
			تعداد گزاره‌های اصلاحی	آلفای (۱)	تعداد گزاره	آلفای (۲)	تعداد گزاره‌های اصلاحی	آلفای (۱)			
۱	۴۲	چگونگی اجرای برنامه	۵	۰/۵۷۰	۲	۰/۵۷۵	۵	۰/۷۲۲	۰/۷۱۸	۵	پرستشنامه TE-1
۲	۱۲	مهارت‌های مدیریتی	۴	۰/۸۱۸	-	۰/۸۱۷	-	۰/۸۱۰	۰/۸۰۶	۴	پرستشنامه TE-1
۳	۷۲	دستیابی به استانداردها	۳	۰/۷۰۵	-	۰/۷۰۵	-	۰/۶۵۶	۰/۶۵۳	۳	پرستشنامه TE-1
۴	۸۱	رضایت کاربران	۳	۰/۷۶۹	-	۰/۷۶۹	-	۰/۷۹۵	۰/۷۹۴	۷	پرستشنامه TE-1
۵	۱۱	سبک مدیریت و انگیزش	۶	۰/۹۰۶	-	۰/۹۰۷	-	۰/۹۰۷	۰/۹۰۷	۶	پرستشنامه TE-1
۶	۷۱	تحقق هدف‌های برنامه	۴	۰/۸۲۰	-	۰/۸۲۲	-	۰/۶۱۶	۰/۶۰۶	۴	پرستشنامه TE-1
۷	۴۱	هدف‌ها و محتوای برنامه درسی	۳	۰/۷۱۶	-	۰/۷۳۴	-				پرستشنامه TE-1
۸	۳۴	قابلیت‌ها و توانایی‌ها	۵	۰/۳۰۸	۱	۰/۷۰۱					پرستشنامه ST-1
۹	۵۱	مدیریت کلاس	۷	۰/۷۰۴	۳	۰/۷۰۸					پرستشنامه ST-1
۱۰	۳۱	نگرش‌های تحصیلی	۴	۰/۸۰۶	۱	۰/۸۰۲					پرستشنامه ST-1
۱۱	۳۲	نگرش به شغل	۲	۰/۷۲۲	۲	۰/۷۲۲					پرستشنامه ST-1
۱۲	۵۲	روش‌ها و فنون تدریس	۷	۰/۷۲۳	۲	۰/۷۲۰					پرستشنامه ST-1
۱۳	۵۳	روش‌های ارزشیابی تحصیلی	۶	۰/۳۴۲	۲	۰/۳۹۰					پرستشنامه ST-1
۱۴	۳۳	انگیزش و روحیه	۴	۰/۲۳۹	۴	۰/۲۲۷					پرستشنامه ST-1
۱۵	۸۲	برآورد الزام‌های راهبرد	۲	۰/۵۱۸	-	۰/۵۲۳					پرستشنامه TE-1

آلفای (۱): محاسبه شده؛ آلفای (۲): استاندارد؛ گزاره اصلاحی: گزاره‌های اصلاح یا حذف شده در پرسشنامه

در اجرای آزمایشی، گزاره‌های حوزه رهبری و مدیریت با سه معیار سبک مدیریت، انگیزش و مشارکت، و مهارت‌های مدیریتی در دو پرسشنامه استادان و کارکنان گنجانده شده بود. گزاره‌های دو معیار سبک مدیریت و مهارت‌های مدیریتی در هر دو

برگه استادان و کارکنان از پایایی بالایی برخوردار بودند. در این زمینه با توجه به پایایی پایین گزاره‌های انگیزش و مشارکت و همبستگی بالای آن با گزاره‌های سبک مدیریت، این دو معیار در هم ادغام و به‌عنوان یک معیار در نظر گرفته شدند. همان‌گونه که جدول شماره ۶ نشان می‌دهد، پایایی این معیار پس از ادغام در هر دو برگه کارکنان و استادان بهبود یافته است ( $\alpha = 0/907$ ). حوزه فراگیر، در نظام طراحی شده دارای چهار معیار «نگرش به شغل، نگرش به تحصیل، انگیزش و روحیه، و قابلیت‌ها و توانایی‌های فراگیران» می‌باشد. در این زمینه با توجه به همبستگی قابل توجه نگرش‌های تحصیلی و شغلی، این دو معیار با حذف یک گزاره به‌عنوان معیار نگرش‌های فراگیر در نظر گرفته شد. در مورد معیار قابلیت‌ها و توانایی‌ها، با توجه به ضرایب آلفا برای گزاره‌های این معیار، با حذف یک گزاره، پایایی معیار تقویت شد. با توجه به پایین بودن پایایی معیار انگیزش و روحیه ( $\alpha = 0/247$ )، به دلیل ضرورت حفظ روایی حوزه فراگیر، گزاره‌های این معیار به طور کلی بازننگری و اصلاح شد.

جدول شماره ۶. ضرایب پایایی نهایی معیارهای نظام

شناسه معیار	عنوان معیار	آلفای (۱)	آلفای (۲)
۱۱	سبک رهبری فرماندهان و مدیران	۰/۹۰۷	۰/۹۰۷
۱۲	مهارت‌های حرفه‌ای فرماندهان و مدیران	۰/۸۱۷	۰/۸۱۸
۳۱	نگرش‌های حرفه‌ای و تحصیلی فراگیران	۰/۸۵۳	۰/۸۵۳
۳۲	انگیزش و روحیه فراگیران	۰/۲۹۶	۰/۳۱۲
۳۳	قابلیت‌ها و توانایی‌های فراگیران	۰/۷۷۳	۰/۷۷۵
۴۱	هدف‌ها و محتوای برنامه درسی مورد ارزشیابی	۰/۷۱۶	۰/۷۳۴
۴۲	چگونگی اجرای برنامه درسی مورد ارزشیابی	۰/۷۳۴	۰/۷۳۹
۵۱	روش‌ها و فنون تدریس جاری	۰/۷۳۲	۰/۷۳۸
۵۲	مدیریت مدرسان در اداره کلاس	۰/۷۳۳	۰/۷۳۴
۵۳	روش‌های ارزشیابی پیشرفت تحصیلی فراگیران	۰/۵۳۹	۰/۵۴۶
۷۱	تحقق هدف‌های برنامه‌های آموزشی مرکز	۰/۸۲۰	۰/۸۲۲
۷۲	دستیابی به استانداردهای عملکرد	۰/۷۰۵	۰/۷۰۵
۸۱	رضایتمندی کاربران از دانش‌آموختگان	۰/۷۹۴	۰/۷۹۵
۸۲	برآوردن الزام‌های راهبرد	۰/۸۶۴	۰/۸۶۴

در زمینه برنامه که با سه معیار هدف‌های برنامه، محتوای برنامه و چگونگی اجرای برنامه در الگو در نظر گرفته شده بود، چگونگی اجرای برنامه در پرسشنامه استادان ( $\alpha = 0/722$ ) نسبت به پرسشنامه فراگیران ( $\alpha = 0/575$ )؛ به دلیل سنخیت بیشتر گزاره‌های این معیار با دانسته‌های استادان، از پایایی بیشتری برخوردار بود که در این رابطه با حذف یک گزاره و اصلاح دو گزاره، برگه نهایی گزاره‌های این معیار تعیین گردید. همچنین دو معیار هدف‌ها و محتوای برنامه با توجه به همپوشی مفاهیم مورد استفاده در گزاره‌ها، ادغام و در قالب یک معیار هدف‌ها و محتوای برنامه درسی در نظر گرفته شد.

در نظام طراحی شده، فرایندهای یاددهی و یادگیری، با دو معیار روش‌ها و فنون تدریس و مدیریت کلاس سنجیده می‌شوند. هر چند این دو معیار دارای پایایی بالای ۰/۷ بوده‌اند، اما با توجه به قابلیت برخی گزاره‌های این دو معیار برای ارتقای ضریب آلفای مقیاس، نسبت به اصلاح یا حذف برخی گزاره‌ها اقدام شد. همچنین با توجه به همسانی درونی ضعیف گزاره‌های سومین معیار این مؤلفه (روش‌های ارزشیابی  $\alpha = 0/390$ ) دو گزاره از این معیار حذف گردید.

حوزه فرآورده‌ها یا محصولات، در برگیرنده دو معیار معدل نمرات فراگیران و توزیع نمرات آنها می‌باشد. بر اساس نظام ارزشیابی این مؤلفه از طریق پردازش و تحلیل نمرات فراگیران در مجموعه‌ای از دروس منتخب دوره‌های مورد ارزشیابی انجام می‌شود. در این زمینه، دو مرکز از سه مرکز مورد مطالعه، هر یک برای یک دوره، برگه تکمیل کرده‌اند که یک مورد از آنها به دلیل ناکافی بودن اطلاعات، حذف گردید و تحلیل نتایج فقط بر اساس اطلاعات ارسالی از دانشگاه هوایی انجام شد. بروندادهای آموزش نیروهای مسلح به‌عنوان هفتمین حوزه ارزشیابی اثربخشی آموزش‌ها از دو معیار تحقق هدف‌های برنامه و دستیابی به استانداردهای عملکرد تشکیل می‌شود. بر پایه یافته‌های اجرای آزمایشی، معیار تحقق هدف‌ها در دو پرسشنامه مدیران و استادان

از پایایی مناسبی برخوردار است. در مورد معیارهای استانداردهای عملکرد نیز گزاره‌های این مقیاس در پرسشنامه مدیران ( $\alpha = 0/705$ ) از پایایی بهتری نسبت به پرسشنامه استادان ( $\alpha = 0/653$ ) برخوردار است.

در مورد آخرین مؤلفه یعنی پیامدهای آموزش، دو معیار رضایت کاربران و برآورد الزام‌های عملکرد، در نظام، پیش‌بینی شده بود. ضریب پایایی معیار رضایت کاربران در دو مقیاس مدیران و استادان به ترتیب  $0/769$  و  $0/794$  می‌باشد که مناسب به نظر می‌رسد. برآوردن الزام‌های راهبرد که تنها در مقیاس استادان مورد ارزیابی قرار گرفته بود، پایایی متوسطی ( $\alpha = 0/518$ ) دارد که با توجه به اهمیت این معیار، گزاره‌های آن مورد اصلاح و بازنگری قرار گرفت.

در مورد حوزه مدرس که با دو معیار در نظام پیش‌بینی شده است، گزاره‌های دو معیار این مؤلفه با استفاده از مقیاس استاندارد تدوین گردید که در قالب طرح پژوهشی نظام ارزشیابی عملکرد استادان دانشگاه امام حسین (ع)، طراحی شده بود. گزاره‌های مقیاس مدیر - همکار، طرح پژوهشی یادشده در سه مرحله پالایش و اصلاح از میان ۷۳ گزاره اولیه انتخاب شده و ضریب پایایی مناسبی ( $\alpha = 0/878$ ) دارد، به همین دلیل در اجرای آزمایشی نظام موضوع تحقیق حاضر، این مقیاس مورد ارزیابی قرار نگرفته است.

## ۵. نتیجه گیری

### ۵-۱. جمع‌بندی

با توجه به نتایج ارزیابی معیارهای بیست‌گانه، معیارهای سه حوزه رهبری و مدیریت، فراگیر، و برنامه اصلاح شد و به این ترتیب، مجموع معیارهای مؤلفه‌های نظام به ۱۸ معیار کاهش یافت و نظام نهایی ارزشیابی اثربخشی همان‌گونه که در جدول شماره ۷ مشاهده می‌شود، مبتنی بر هشت مؤلفه و معیارها ۱۸ گانه است که به دو گروه

توانمندسازها و نتایج تقسیم می‌شوند. توانمندسازها، درونداها و فرایندهای آموزش در سازمان را در بر می‌گیرند و نتایج دستاوردهای آموزش از اجرای این فعالیت‌ها را شامل می‌شوند. توانمندسازها از پنج مؤلفه مدیریت و رهبری آموزش، فراگیران، مدرسان، برنامه‌ها و جریان یاددهی - یادگیری تشکیل می‌شوند و نتایج، سه مؤلفه فرآورده‌ها یا محصولات، برونداها و پیامدهای آموزش را در بر می‌گیرند.

جدول شماره ۷. مؤلفه‌ها و معیارهای ارزشیابی اثربخشی در سازمان‌های نظامی

معیارها	مؤلفه‌ها	
سبک رهبری و مدیریت مهارت‌های مدیریتی	رهبری و مدیریت	توانمندسازها
ویژگی‌های شخصیتی و فیزیکی دانش‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای	مدرس	
نگرش‌های تحصیلی و حرفه‌ای انگیزش و روحیه قابلیت‌ها و توانایی‌ها	فراگیر	
هدف‌های برنامه درسی چگونگی اجرای برنامه	برنامه	
مدیریت کلاس روش‌ها و فنون تدریس روش‌های ارزشیابی پیشرفت تحصیلی	فرایند یاددهی و یادگیری	
توزیع نمرات معدل نمرات فارغ‌التحصیلان	فرآورده‌ها	نتیجه
تحقق هدف‌ها برنامه دستیابی به استانداردهای عملکرد	برونداها	
رضایت کاربران برآوردن الزام‌های راهبرد	پیامدها	

مجموعه معیارهای هر مؤلفه از اهمیت و وزن یکسان برخوردارند، در حالی که وزن مؤلفه‌ها با یکدیگر متفاوت است. در چارچوب نظام مورد بحث، توانمندسازها و نتایج از وزن مساوی برخوردارند و هر یک پنجاه درصد امتیاز اثربخشی آموزش‌ها را به خود



اختصاص می‌دهند. از آنجا که حداکثر امتیاز اثربخشی آموزش‌ها، ۵۰۰ است، توانمندسازها و نتایج هر کدام حداکثر ۲۵۰ امتیاز را به خود اختصاص می‌دهند. با توجه به یافته‌های اجرای آزمایشی، به‌منظور افزایش قدرت تمیز نظام در ارزشیابی مراکز آموزشی، افزون بر تعدیل وزن برخی از حوزه‌های نظام، دامنه‌ی حداکثر امتیاز اثربخشی تا ۱۰۰۰ افزایش یافت. بر این اساس، دو گروه توانمندسازها و نتایج هر کدام حداکثر ۵۰۰ امتیاز را به خود اختصاص خواهند داد. جدول شماره ۸ اهمیت و امتیاز مؤلفه‌های هشتگانه‌ی الگو را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۸. اهمیت و امتیاز مؤلفه‌های ارزشیابی اثربخشی در سازمان‌های نظامی

مؤلفه	درصد	امتیاز	مؤلفه	درصد	امتیاز
فراگیر	۱۱	۵۵	فرایندهای یاددهی - یادگیری	۱۸	۹۰
برنامه	۸	۴۰	محصولات	۱۰	۵۰
مدرس	۷	۳۵	بروندادها	۲۰	۱۰۰
مدیریت و رهبری	۶	۳۰	پیامدها	۲۰	۱۰۰

## ۲-۵. پیشنهادها

کارایی و اثربخشی نظام طراحی شده مستلزم انجام نظام‌مند همه‌ی اقدام‌های و فعالیت‌هایی است که بیان شد؛ به عبارت دیگر، روایی و پایایی نتایج ارزشیابی آموزش‌ها در وهله‌ی نخست منوط به صحت و دقت در سنجش و اندازه‌گیری است و این امر بیش از همه به چگونگی انجام ارزیابی توسط مراکز وابسته است و در وهله‌ی دوم، اعتقاد مجریان نظام نسبت به آن در سطوح مختلف و رعایت اصول علمی به‌ویژه در زمینه‌ی گردآوری داده‌ها، بنابراین پیشنهاد می‌گردد در مرحله‌ی پیاده‌سازی و اجرا ارزیابی به دو عامل کلیدی یادشده توجه ویژه شود.

## فهرست منابع

### ۱. منابع فارسی

۱. اولیا، محمد صالح؛ امین، محمد؛ خاکزار، مرتضی (۱۳۸۳)، «طراحی یک سیستم ارزیابی برای واحدهای پژوهشی»، در *مجموعه مقالات آموزش عالی و توسعه پایدار*، جلد ۲، تهران، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و انجمن آموزش عالی ایران.
۲. بازرگان، عباس (۱۳۸۱)، *ارزشیابی آموزشی*، چاپ دوم، تهران، سمت.
۳. بازرگان، عباس (۱۳۷۶)، از خودارزیابی تا اعتبارسنجی دانشگاهی در ایران، روندهای اخیر و رئوس نظامی برای بهبود کیفیت در آموزش عالی، در *مجموعه مقالات سمینار منطقه‌ای آموزش عالی در قرن آینده*، تهران، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
۴. بازرگانی، محمد (۱۳۸۲)، *مطالعه عوامل مؤثر بر اثربخشی مؤسسات پژوهشی بخش دولتی و ارائه الگوی کارآمد*، [پایان‌نامه منتشر نشده، دانشگاه علامه طباطبائی].
۵. رضوی، رسول (۱۳۸۲)، *استقرار نظام ارزیابی عملکرد بر اساس مدل بنیاد کیفیت اروپایی*، گزارش طرح پژوهشی، تهران، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
۶. علاقه‌بند، علی (۱۳۷۴)، «مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در آموزش و پرورش»، *ماهنامه مدیریت در آموزش و پرورش*، شماره سیزدهم.
۷. کیامنش، علیرضا (۱۳۷۴)، *روش‌های ارزشیابی آموزشی*، چاپ دوم، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
۸. نصرت‌پناه، سیاوش (۱۳۹۲)، *مدل‌های کیفیت در آموزش (جزوه درسی)*، تهران، دانشگاه امام حسین (ع).

### ۲. منابع انگلیسی

1. Bramly, P (1997), *Evaluating Training Effectiveness, Translating Theory into Practice*, London, McGraw-Hill.
2. Cowles, D. & Gilbreath, G (1993), Total Quality Management at Virginia Commonwealth University, *Higher Education*, 25 (3).
3. Gay, L.R (1991), *Educational Evaluation and Measurement* (2<sup>nd</sup>.ed.), New York, Maxwell International.
4. Greenberg, J. Baron, R.A (1994), *Behavior in Organization* (6<sup>th</sup>.ed), New York, Prentice-Hall Inc.
5. Hansen, N.L (1993), Bringing Total Quality Improvement into the College Classroom, *Higher Education*, 25 (3).
6. Hellregel, D, Slocum, Jr (1974), *Management: A Contingency Approach*, Philippines, Addison-Wesley.
7. Mathis, R.L, Jackson, J.H (1997), *Human Resource Management*, New York, West pub.

8. Schuler, R.S (1995), *Managing Human Resources* (5<sup>th</sup>.ed), New York, West pub.
9. Worthen, B.R, Sanders, J.K (1987), *Educational Evaluation, Alternative Approaches and Practical Guidelines*, New York, Longman.

