



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹
تاریخ: ۱۳۹۳/۱۱/۱۴
پوست

پیوست شماره (۱)

«استانداردهای ارزیابی کیفیت فرآیند آموزش در دستگاه های اجرایی»

مقدمه

امروزه عوامل و پدیده‌های نوظهوری مطرح شده‌اند که مدیران و مسئولین ارشد آموزش در سازمان ها و بنگاه‌های کسب و کار را به کاربرد نگرش سیستمی و برنامه‌ریزی راهبردی در چرخه فعالیت های آموزش رهنمون می سازد. این عوامل و پدیده ها عبارتند از: جهانی شدن، نیاز به کارکنان خود راهبر، فناوری های نوین، تأکید بر کیفیت، ارزش افزوده دانش، سیستم های کاری با عملکرد بالا، تغییر در مشاغل و ارتقای مسیر شغلی، شکاف بین آموزش عالی و نیازهای دانشی محیط کسب و کار.

عوامل مطرح شده ضرورت توجه به آموزش در دستگاه های اجرایی به عنوان نظامی پویا و راهبردی را دو چندان نموده و نقش آموزش و بهسازی را در پیشبرد اهداف سازمانی افزایش می دهد. علاوه بر تغییر و تحول در ماهیت و نقش آموزش در سازمان، کارکرد آن نیز از یاددهی دانش و اطلاعات به چرخه تولید و تسهیم دانش تغییر یافته است. از این نقطه نظر، کارکرد آموزش صرفاً انتقال دانش و مهارت به کارکنان نیازمند نیست، بلکه باید با فراهم نمودن فضای دانشی، زمینه را برای پرورش دانشگران در دستگاه های اجرایی فراهم نمود. بنابراین چرخه آموزش در سازمان ها باید علاوه بر توجه به نگرش راهبردی که آموزش را به خط مشی ها و اهداف سازمانی پیوند می دهد، ارتباط درونی بین فرآیندهای آموزشی (خط مشی گذاری، نیازسنجی، طراحی آموزش، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی آموزش) را نیز به صورت پویا و مؤثر حفظ نموده و در نهایت بتواند اثرات متقابل در زیر نظام های منابع انسانی سازمان داشته باشد.

تهران. خیابان شهید بخشی. پش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی: ۱۵۸۷۷۵-۴۳۴۴

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹۱ تلفن: ۸۵۳۵۰۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹
تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴
پست

از این رو، بر اساس مدل ها و الگوهای مختلف آموزش و بهسازی در سازمان، مدل هایی مانند مدل سیستمی آموزش (ISD)، استاندارد ISO10015، نظام آموزش کارکنان دولت و دستورالعمل های مربوط به نظام آموزش می توان چرخه آموزش منابع انسانی در دستگاه اجرایی را پنج فرآیند اصلی در نظر گرفت که در طراحی این فرآیندها باید سه ویژگی زیر در نظر گرفته شود:

-تعامل و ارتباط با راهبردها و اهداف سازمانی؛

-تعامل و ارتباط درونی بین فرآیندها؛

-تعامل و ارتباط بیرونی با نظام های منابع انسانی.

الف- مدل مدیریت کیفیت آموزش دستگاه های اجرایی

ماده (۱) اصول و ارزش های پایه ای آموزش در دستگاه های اجرایی

اصول و ارزش های پایه ای مدیریت و راهبری آموزش در دستگاه های اجرایی بر اساس نظام آموزش کارمندان عبارتند از:

نگرش سیستمی

نظام آموزش در سازمان باید به گونه ای طراحی شده و استقرار یابد که از یک طرف با الهام از نگرش سیستمی، ارتباطات و تعاملات درونی و بیرونی بین فرآیندهای آموزشی سازمان شامل خط مشی گذاری، نیازسنجی، طراحی آموزش، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی برقرار شود و از سویی دیگر تأثیر آموزش در دیگر نظام های منابع انسانی مانند حقوق و دستمزد، ارتقا و انتصاب، ارزشیابی و ... مشخص و تعیین شود.

نگرش راهبردی

یکی از عوامل مؤثر در تحقق اهداف و برنامه های هر سازمان، منابع انسانی توسعه یافته و توانمند آن است. فرآیندهای آموزش و توسعه از جمله رویکردهای اصلی در توسعه مهارت، دانش، نگرش و شایستگی های

تهران، خیابان شهید مفتحی، پش خیابان میرعماد، شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی
مذوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹، تلفن: ۸۵۳۵۰، دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹، آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست:

کارمندان و مدیران در سازمان است. این امر از طریق برقراری ارتباط بین اهداف، استراتژی ها و اقدامات آموزشی با اهداف و برنامه های سازمانی و هم راستا سازی آنها محقق می شود.

جامعیت نگری

جامعیت آموزش را می توان در ابعاد مختلفی چون جامعیت در نوع شرکت کنندگان و فراگیران در آموزش که شامل تمامی کارمندان و مدیران سازمان می شود و همچنین مدنظر قراردادن تمامی نیازهای آموزشی منابع انسانی در نظر گرفت. برنامه ریزی و اجرای آموزش در محیط سازمانی باید به گونه ای باشد که ابعاد مختلف جامعیت آموزش را در نظر گیرد تا از آن طریق بتوان تأثیر برنامه های آموزشی را در ابعاد و سطوح مختلف سازمان مشاهده کرد.

پویایی و استمرار

اقدامات و برنامه های آموزشی در دستگاه های اجرایی با توجه به تغییرات و تحولات در عرصه های مختلف سازمانی، محیطی، فناوری و موارد دیگر، امری است پویا و مستمر که نیازمند به روزآوری و مشارکت همیشگی فراگیران، مدیران و دست اندرکاران است. به عبارت دیگر، ارائه آموزش های بهنگام، کاربردی در بدو و در طول سنوات خدمت یک کارمند یا مدیر و در شرایط مختلف باید در فرآیندهای آموزشی مورد توجه و تأکید قرار گیرد.

اصل مشارکت

درگیری و مشارکت کارمندان، ذی نفعان، دست اندرکاران و مدیران ارشد و میانی سازمان در فرآیندهای مختلف آموزش از جمله سیاست گذاری، نیازسنجی و ارزشیابی موجب می شود که علاوه بر طرح ریزی واقعی و هدفمند آموزش ها، مسئولیت پذیری و حمایت مدیران و کارمندان از اقدامات آموزشی افزایش یابد و در نتیجه تحقق اهداف آموزشی و اثربخشی آنها امکان پذیر تر شود.



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

ماده ۲) مدل سیستمی آموزش در دستگاه های اجرایی

اجزا و عناصر کلی مدل سیستمی آموزش در دستگاه های اجرایی مبنای تدوین استانداردهای فرآیند آموزش

به شرح زیر است:

- رهبری و خط مشی گذاری (سیاست گذاری) آموزشی؛
- نیازسنجی آموزشی؛
- طراحی آموزشی؛
- برنامه ریزی آموزشی؛
- مدیریت اجرایی آموزش؛
- ارزشیابی آموزشی، پایش و بهبود فرآیند آموزش.

الف- رهبری و خط مشی گذاری (سیاست گذاری) آموزشی

یکی از مهم ترین فرآیندهای نظام آموزش، فرآیند خط مشی گذاری (سیاست گذاری) آموزش در دستگاه اجرایی است. عموماً این بخش از فعالیت آموزش در بسیاری از سازمان ها یا نادیده گرفته شده یا به نحوی کم رنگ تر دیده می شود. درحالی که این بخش به مثابه چتری است که تمامی فعالیت ها و کارکردهای آموزشی را زیر سایه خود هدایت و راهبری می کند. خط مشی گذاری آموزشی در دستگاه اجرایی دربرگیرنده فعالیت های هدف گذاری و تعیین سیاست های کلان آموزش و همچنین تدوین استراتژی های آموزشی است. استراتژی ها و اهداف آموزشی سازمان بر اساس تحلیل های چندگانه بر روی اهداف و استراتژی های سازمان، وضعیت کلی شایستگی منابع انسانی سازمان، الزامات و شرایط قانونی و پیرامونی، ماهیت و ویژگی های سازمانی و شغلی و همچنین منابع وامکانات سازمانی توسط مسئولین آموزش طراحی و تدوین می شود.



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۷

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

ب- نیازسنجی آموزشی

نیازسنجی آموزشی دومین فرآیند آموزش در دستگاه های اجرایی است. نیازسنجی، فرآیند تعیین نوع و مقدار آموزشی است که افراد در راستای تحقق اهداف و سیاست های آموزشی سازمان باید طی کنند. به عبارت دیگر، در این فرآیند، بر اساس تجزیه و تحلیل های مختلف مشخص می شود چه کسی چه نوع آموزش هایی را نیاز دارد.

عوامل مؤثر در تعیین نیاز و نتایج نیازسنجی آموزشی عموماً در سازمان ها شامل مشکلات عملکردی، فناوری نوین، نیاز مشتری، طراحی مجدد شغل، قوانین و مقررات جدید، محصولات جدید یا فقدان مهارت های لازم هستند که با تجزیه و تحلیل هر یک از آنها و با در نظر گرفتن اهداف و سیاست های آموزشی سازمان، نیازهای آموزشی افراد در مشاغل مختلف تعیین می شود. نتیجه کلی فرآیند نیازسنجی، تعیین نیازهایی است که باید از طریق آموزش برطرف شود. به عبارت دیگر چه کسی باید آموزش ببیند؟ چه نوع آموزشی برای رفع نیاز در داخل یا خارج سازمان؟ و نهایتاً آیا آموزش یا دیگر روش های توسعه مورد نیاز است یا خیر؟

ج- طراحی آموزشی

پس از تعیین نیازهای آموزشی سازمان و کارکنان آن، طراحی و تدوین آموزش هایی که بتواند آن نیازها را مرتفع کند، در اولویت قرار می گیرد. یک طرح آموزشی شامل تمامی اطلاعات موجود در یک دوره آموزشی و چگونگی اجرای آن است که عبارت اند از:

(۱) تعیین عناوین آموزش؛

(۲) سرفصل های آموزشی؛

(۳) اهداف آموزش؛

(۴) محتوای آموزش؛

(۵) فناوری آموزش؛

تهران، خیابان شهید بهشتی، پش خیابان میرعابد شماره ۱۶، ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹
تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴
پست:

۶) روش آموزش؛

۷) شرایط شرکت کنندگان؛

۸) روش ارزشیابی؛

۹) ویژگی مدرسان.

طراحی آموزشی از این جهت در سازمان ها متفاوت با نظام آموزش و پرورش و آموزش عالی است که

آموزش های ضمن خدمت باید از ویژگی های زیر برخوردار باشند:

۱) مرتبط با نیاز سازمان، شغل و یا کارکنان باشد؛

۲) کاربردی و انتقال دهنده دانش، مهارت و یا نگرش مشخص باشد؛

۳) انگیزه لازم در شرکت کننده برای مشارکت فعال ایجاد کند؛

۴) قابل کاربرد در محیط واقعی کسب و کار باشد؛

۵) نتایج کاربرد آن در بهره‌وری و ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان قابل مشاهده باشد.

د- برنامه ریزی آموزشی

حاصل فرآیند برنامه ریزی آموزشی، برنامه ای است که در برگزیده اهداف آموزشی سازمان، فلسفه آموزش، دوره های آموزشی، انتظارات و اهداف رفتاری، نحوه ارتباط آموزش ها با اهداف و استراتژی های آموزشی، شرکت کنندگان در آموزش، روش های آموزشی، زمانبندی اجرا، منابع مورد نیاز، ملاک های ارزشیابی آموزشی برای مدت زمان خاص به طور بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت است.

ه- مدیریت اجرایی آموزش

پس از طراحی و تدوین برنامه های آموزشی سازمان، در این مرحله پشتیبانی های لازم برای اجرای برنامه های آموزشی فراهم می شود. بر اساس استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ سه نوع پشتیبانی قبل از آموزش، حین

تهران، خیابان شهید محنتی، بخش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی
مصدوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴
۶

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ | تلفن: ۸۵۳۵۰ | دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ | آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۹

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

آموزش و پس از آموزش در فرآیند مدیریت اجرایی ضروری است. برخی از این اقدامات پشتیبانی کننده آموزش به شرح زیر است:

- ۱) توجیه دقیق مجری آموزش و شرکت کنندگان در آموزش؛
- ۲) ایجاد تعامل بین مدرسان و شرکت کنندگان؛
- ۳) فراهم نمودن ابزار، تجهیزات و مواد آموزشی؛
- ۴) فراهم نمودن بازخوردهای به موقع برای مدرسان و کارآموزان و دست اندر کاران آموزش.

و- ارزشیابی آموزشی و پایش و بهبود فرآیند آموزش

آخرین فرآیند آموزش در سازمان ها، ارزشیابی آموزشی و پایش و بهبود فرآیند آموزش است که عبارت است از: فرآیند اندازه گیری نتایج آموزش از طریق ملاک ها و استانداردهای از قبل تعیین شده. ارزشیابی آموزشی مشخص خواهد کرد که آیا سرمایه گذاری سازمان در امر آموزش موجب بهبود عملکرد کارکنان و یا موجب افزایش بهره وری و کارایی سازمان شده است؟

ارزشیابی آموزشی به طور کلی برای مشخص شدن مسائل زیر صورت می گیرد:

- ۱) شناسایی نقاط قوت و ضعف برنامه آموزش، تحقق اهداف آموزش، کیفیت محیط یادگیری و انتقال گیری؛
- ۲) ارزیابی محتوای برنامه، برنامه زمان بندی، مدرسان، مواد آموزشی؛
- ۳) ارزیابی مزایا و هزینه های مالی مترتب بر برنامه های آموزشی؛
- ۴) مقایسه هزینه ها و بهره های آموزشی در مقابل سرمایه گذاری غیرآموزشی (باز طراحی شغل، سیستم گزینش)؛
- ۵) شناسایی نقاط ضعف و قوت فرآیندهای آموزش و ارائه بازخورد به رهبران آموزش برای بهبود.



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۹

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

ماده ۳) معیارهای اصلی و فرعی ارزیابی کیفیت فرآیند آموزش در دستگاه های اجرایی

معیارهای اصلی و فرعی مدل سیستمی آموزش به منظور استقرار فرآیندهای ششگانه آموزش در دستگاه

اجرایی و ارزیابی کیفیت آن فرآیندها به شرح زیر است:

معیار ۱- رهبری و خط مشی گذاری آموزشی

تعریف: سازمان های متعالی، چشم انداز و ارزش های محوری آموزش و یادگیری منابع انسانی را تعیین

می کنند و از طریق طراحی و تدوین استراتژی های آموزش مبتنی بر نیازها و اهداف کارکنان و سازمان تضمین

می کنند که اقدامات و فعالیت های آموزشی آنها در چارچوب تحقق چشم انداز و اهداف و استراتژی های

سازمانی است.

معیارهای فرعی:

- جهت گیری استراتژیک آموزش سازمان

شواهد مربوط:

- تعیین رسالت، چشم انداز و اهداف آموزش سازمان؛

- تدوین استراتژی های آموزشی مناسب برای رسیدن به اهداف.

- نگرش سیستمی به آموزش سازمان

شواهد مربوط:

- برقراری روابط درونی بین فرآیندهای آموزشی؛

- همسویی آموزش با دیگر زیر نظامهای منابع انسانی؛

- فرهنگ یادگیری و تعهد به آموزش و توسعه

شواهد مربوط:

- ایجاد و توسعه فرهنگ یادگیری و توسعه در سازمان؛

تحران، خیابان شهید بهشتی، پلاک ۱۶، ساختمان شهید طیبی

شماره پستی: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴

۸

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹۹، تلفن: ۸۵۳۵۰، دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹، آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

- تعهد مدیران ارشد سازمان به آموزش و توسعه منابع انسانی؛

- مشارکت فعال مدیران در فعالیت های آموزشی؛

- فراهم نمودن انگیزه های لازم برای مشارکت کارکنان در آموزش.

معیار ۲- نیازسنجی آموزشی

تعریف: سازمان های متعالی برای نیل به اهداف و استراتژی های آموزش و توسعه و ارتقای توانمندی منابع

انسانی، نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران خود را در سطوح سه گانه سازمانی، شغلی و فردی تحلیل و الویت بندی می کنند.

معیار های فرعی:

- تجزیه و تحلیل و تعیین نیازهای سازمانی

شواهد مربوط:

- شناسایی نیازها متناسب با اهداف و استراتژی های سازمان؛

- شناسایی نیازها متناسب با برنامه های توسعه سازمان؛

- شناسایی نیازها بر اساس شرایط محیطی سازمان (قوانین و مقررات، استانداردها و ...).

- تجزیه و تحلیل و تعیین نیازهای شغلی

شواهد مربوط:

- شناسایی نیازهای آموزشی متناسب با شایستگی های مشاغل اختصاصی؛

- تعریف و طبقه بندی آموزش ها در رتبه های شغلی؛

- تجزیه و تحلیل و تعیین نیازهای فردی

شواهد مربوط:

- تعیین اختلاف بین شایستگی های موجود و مطلوب کارکنان؛

شماره پستی: ۱۵۸۷۵-۲۳۴۴

۹

تهران، خیابان شهید بخشی، نبش خیابان میرعماد شماره ۱۶، ساختمان شهید سلیمی

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰-۸۵۳۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۱۸۸۱۹/۹۲/۲۰۰

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

- تعیین نیاز آموزشی براساس شکاف شایستگی کارکنان (شناسنامه آموزشی کارکنان)؛

- تجزیه و تحلیل و تعیین نیازهای آموزشی و توسعه‌ای مدیران

شواهد مربوط:

- تحلیل و تعیین شایستگی‌های تخصصی مدیران سازمان در سطوح مختلف؛

- تعیین نیازهای آموزشی و توسعه‌ای مدیران تخصصی؛

- به روزآوری و باز تحلیل نیازها.

معیار ۳- طراحی آموزشی

تعریف: سازمان های متعالی به منظور برطرف کردن حداکثر نیازهای آموزشی منابع انسانی، طرح های

آموزشی کاربردی، به روز و متناسب نیاز سازمان، شغل و متصدی شغل فراهم می کنند تا تغییرات مورد نظر در

شرکت کنندگان و فراگیران پس از اتمام آموزش ایجاد شود.

معیارهای فرعی:

معیارهای زیر باید در طراحی دوره های آموزشی رعایت شود:

- عنوان و اهداف آموزش

شواهد مربوط:

- تعیین عنوان آموزش بر اساس نیاز؛

- تعریف اهداف کلی و رفتاری آموزش و نتایج مورد انتظار؛

- شرکت کنندگان در آموزش

شواهد مربوط:

- تعیین مشاغل شرکت کنندگان؛

- تعیین تجربه کاری شرکت کنندگان؛

مصدوق پس: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴

تحران، خیابان شهید بخشی، پش خیابان میرعاد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۷

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

- تعیین شرایط تحصیلی شرکت کنندگان؛

- تعیین رفتار ورودی شرکت کنندگان و پیش نیاز؛

- محتوای (سرفصل) آموزش

شواهد مربوط:

- طراحی سرفصل‌های آموزشی بر اساس نیاز؛

- طبقه‌بندی سرفصل‌های آموزشی و تعیین گام‌های یادگیری؛

- طراحی و تدوین مواد آموزشی متناسب با سرفصل‌ها؛

- تعیین وسایل آموزشی و کمک آموزشی مورد نیاز برای تحقق اهداف یادگیری؛

- روش آموزش و ارزشیابی

شواهد مربوط:

- تعیین روش ارائه آموزش؛

- طراحی آزمون سنجش میزان تحقق اهداف یادگیری؛

معیار ۴- برنامه‌ریزی آموزشی

تعریف: سازمان‌های متعالی برنامه‌های آموزشی منابع انسانی را در مقیاس زمانی کوتاه مدت، میان مدت

و بلندمدت بر اساس اهداف و استراتژی‌های آموزشی، الویت‌ها و منابع و امکانات سازمانی طراحی می‌کنند.

معیارهای فرعی:

- برنامه جامع آموزش سازمان

شواهد مربوط:

- تدوین استاندارد آموزشی مشاغل اختصاصی براساس مسیر شغلی؛

- تدوین استاندارد آموزش تخصصی مدیران در سطوح مختلف؛

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴
۱۱

تحران. خیابان شهید بخشی نبش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست



معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

- تدوین استاندارد آموزش عمومی سازمان؛

- برنامه سالانه آموزش سازمان

شواهد مربوط:

- تعیین آموزش های مورد نیاز کارکنان در طول یک سال؛

- تعیین برنامه زمان بندی اجرای آموزش؛

- تعیین ملزومات و منابع مورد نیاز اجرای آموزش؛

- تعیین مجری آموزش و شرایط آنها؛

- تعیین شرایط مدرسان آموزش ها؛

- تعیین نحوه و کیفیت شرکت در آموزش ها.

معیار ۵- مدیریت اجرایی آموزش

تعریف: سازمان های متعالی، امکانات، منابع و روش های آموزشی مناسب برای اجرای اثربخش

برنامه های آموزشی تدوین شده با استفاده از سیستم ها و رویه های اجرای موثر را فراهم می کنند.

معیارهای فرعی:

- سازمان دهی آموزش سازمان

شواهد مربوط:

- استقرار کمیته راهبری و اجرایی آموزش؛

- ساختار مناسب واحد آموزش متناسب با نوع سازمان دهی آموزش (در ستاد و استان)؛

- به کارگیری و توسعه منابع انسانی مورد نیاز در واحد آموزش؛

- تقسیم کار مناسب بین زیربخش ها و کارکنان واحد آموزش.

- فرآیند ها و روش های کاری آموزش



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۹
تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴
پوست:

شواهد مربوط:

- طراحی و استقرار فرآیند نیازسنجی آموزشی؛
- طراحی و استقرار فرآیند طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان؛
- طراحی و استقرار فرآیند نظارت و ارزشیابی آموزشی سازمان.
- سیستم مدیریت آموزش سازمان

شواهد مربوط:

- طراحی و استقرار سیستم مدیریت آموزش به صورت رایانه‌ای؛
- طراحی و استقرار بانک های اطلاعاتی مورد نیاز آموزش؛
- طراحی و تدوین شناسنامه آموزشی کارکنان و مدیران سازمان.

معیار ۶- ارزشیابی آموزش و پایش و بهبود آموزش

تعریف: سازمان های متعالی چرخه آموزش را در ابعاد کمی و کیفی شامل شرکت کنندگان، دوره های آموزشی، برنامه های آموزشی، فرآیندهای آموزشی و نتایج عملکردی فردی و سازمانی مورد ارزشیابی و پایش قرار داده و نتایج آن را برای اتخاذ تصمیم های آموزشی به رهبران آموزش ارائه می دهند.

معیارهای فرعی:

- انتقال یادگیری

شواهد مربوط:

- ایجاد انگیزش در فراگیران برای کاربرد آموخته‌های شان در محیط کار؛
- ایجاد جو انتقال مناسب یادگیری در سازمان؛
- حمایت مدیریت و همکاران برای کاربرد یافته‌ها؛
- فراهم نمودن فرصت کاربرد.

تهران، خیابان شهید بهشتی، پش خیابان میرعابد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی
مندوق پش: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵
۱۳

کد پش: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰-۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پست



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

- ارزشیابی آموزشی در سطوح چهارگانه

شواهد مربوط:

- ارزشیابی برای تعیین واکنش فراگیران؛

- ارزشیابی برای تعیین میزان یادگیری فراگیران؛

- ارزشیابی برای تعیین میزان تاثیر آموزش در عملکرد فردی؛

- ارزشیابی برای تعیین میزان اثرگذاری در تحقق اهداف سازمانی؛

- ارزیابی کمی آموزش

شواهد مربوط:

- میزان سرمایه‌گذاری در آموزش؛

- سرانه آموزش کارمندان و مدیران؛

- پایش، بهبود فرآیند آموزش

شواهد مربوط:

- نظارت بر مجریان آموزش؛

- نظارت بر نحوه عملکرد مدرسان؛

- نظارت بر اجرای صحیح ضوابط و مقررات آموزش؛

- نظارت بر تدارک منابع و امکانات آموزشی پیش بینی شده.

ب- فرآیند ارزیابی درونی و بیرونی کیفیت آموزش دستگاه های اجرایی

ماده ۴- دستگاه های اجرایی موظفند بر اساس مدل سیستمی آموزش و معیارهای اصلی و فرعی ماده (۳)،

فرآیندهای اجرایی، ساختار آموزش و به طور کلی کیفیت فرآیند آموزش را بر اساس پرسشنامه ارزیابی آموزش

مورد خود ارزیابی قرار داده و نقاط قابل بهبود را شناسایی و اصلاحات لازم را انجام دهند.

تهران، خیابان شهید محنتی، نبش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۲۳۴۴
۱۴

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰-۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۱۹۸۸۱۹۲/۹۲/۲۰۰

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

ماده ۵- معاونت پس از خود ارزیابی دستگاه های اجرایی و انجام اصلاحات لازم، بر اساس پرسشنامه ارزیابی کیفیت فرآیند آموزش، فرآیندهای آموزشی در دستگاه ها را مورد ارزیابی بیرونی قرار داده و میزان رعایت استانداردهای آموزش آنها را مشخص می کند.

ماده ۶- معاونت مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور با همکاری مراکز و تشکل های علمی و حرفه ای مورد تأیید معاونت، هر سال دستگاه های اجرایی با کیفیت مطلوب را پس از ارزیابی معرفی می کند.

تخران، خیابان شهید محنتی، نبش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی

مندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۲۳۲۴

۱۵

کد پستی: ۱۵۸۷۷۳۴۹۹، تلفن: ۸۵۳۵۰، دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹، آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۱۹۸۸۱۹۲/۹۲۰۰/۲۰۰۰

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

				سوال ۷: آیا مدیران بخش های مختلف سازمان در فعالیت های آموزشی مشارکت دارند؟
				معیار اصلی: نیازسنجی آموزشی
				معیار فرعی: تجزیه و تحلیل و تعیین نیازهای سازمانی
				سوال ۸: آیا اهداف و استراتژی های سازمان برای تعیین نیازهای آموزشی تحلیل شده و بر اساس آن، نیازهای سازمانی آموزش تعریف شده اند؟
				سوال ۹: آیا برنامه های توسعه و تحول سازمان برای تعیین نیازهای آموزشی تحلیل و بررسی شده اند؟
				معیار فرعی: تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی
				سوال ۱۰: آیا شایستگی های مورد نیاز مشاغل سازمان تعریف و تدوین شده اند؟
				سوال ۱۱: آیا نیازهای آموزشی متناسب با شایستگی های شغلی تحلیل و تعیین شده اند؟
				سوال ۱۲: آیا نیازهای آموزشی مشاغل در رتبه های شغلی طبقه بندی و مشخص شده اند؟
				معیار فرعی: تجزیه و تحلیل نیازهای فردی
				سوال ۱۳: آیا اختلاف بین شایستگی موجود و مطلوب کارکنان مورد شناسایی قرار گرفته اند؟
				سوال ۱۴: آیا نیازهای آموزشی کارکنان بر اساس اختلاف شایستگی شناسایی شده تعیین شده اند؟
				معیار فرعی: تجزیه و تحلیل و تعیین نیازهای آموزش و توسعه مدیران
				سوال ۱۵: آیا شایستگی های تخصصی مدیران سازمان در سطوح مختلف تعیین شده اند؟
				سوال ۱۶: آیا نیازهای آموزشی تخصصی مدیران در سطوح مختلف تعیین شده اند؟

مندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴
۱۷

تهران، خیابان شهید بخشی، نبش خیابان میرعماد شماره ۱۶، ساختمان شهیدعلیمی

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹، تلفن: ۸۵۳۵۰، دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹، آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پست:



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

			سوال ۱۷: آیا نیازهای آموزشی در ابعاد سازمانی، شغلی و فردی به طور مقتضی و مستمر مورد بازنگری قرار می گیرند؟
			معیار اصلی: طراحی آموزشی
			سوال ۱۸: آیا عناوین آموزش ها متناسب با نیازهای آموزشی شناسایی و تعریف شده اند؟
			سوال ۱۹: آیا اهداف کلی و رفتاری هریک از آموزش ها تعریف شده اند؟
			معیار فرعی: شرکت کنندگان در آموزش
			سوال ۲۰: آیا ارتباط بین آموزش ها و مشاغل شرکت کنندگان مشخص شده است؟
			سوال ۲۱: آیا تجربه کاری شرکت کنندگان در آموزش ها متناسب با نوع آموزش تعریف و مشخص شده است؟
			سوال ۲۲: آیا شرایط تحصیلی پیش نیاز برای شرکت در آموزش ها پیش بینی و تعریف شده است؟
			سوال ۲۳: آیا نوع رفتار ورودی شرکت کنندگان برای ورود به آموزش تعیین شده است؟
			معیار فرعی: محتوی آموزش (سرفصل)
			سوال ۲۴: آیا سرفصل های آموزشی دوره ها متناسب با نیازهای آموزشی بوده و مستند شده اند؟
			سوال ۲۵: آیا سرفصل های آموزشی، طبقه بندی شده و گام های یادگیری آموزش ها تعیین شده اند؟
			سوال ۲۶: آیا مواد آموزشی متناسب با سرفصل های آموزشی طراحی و تدوین شده است؟
			سوال ۲۷: آیا وسایل آموزشی و کمک آموزشی مورد نیاز برای تحقق اهداف یادگیری در برنامه های آموزشی پیش بینی و تعریف شده اند؟
			معیار فرعی: روش آموزش و ارزشیابی
			سوال ۲۸: آیا روش ارائه آموزش متناسب با اهداف و سرفصل های آموزشی آموزش ها طراحی شده اند؟
			سوال ۲۹: آیا آزمون سنجش میزان تحقق اهداف یادگیری برای هریک از آموزش ها طراحی شده است؟

مندوق پست: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴
۱۸

تهران، خیابان شهید بخشی، نبش خیابان میرعماد شماره ۱۶، ساختمان شهیدعلیمی

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹، تلفن: ۸۵۳۵۰، دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹، آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۷

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

				معیار اصلی: برنامه ریزی آموزشی
				معیار فرعی: برنامه جامع آموزش
				سوال ۳۰: آیا برای مشاغل اختصاصی سازمان، استاندارد آموزشی به صورت مدون و مستند وجود دارد؟
				سوال ۳۱: آیا استاندارد آموزشی برای مدیران سازمان در سطوح مختلف طراحی شده است؟
				سوال ۳۲: آیا آموزش های عمومی مورد نیاز سازمان مستند و تدوین شده اند؟
				معیار فرعی: برنامه سالانه آموزش سازمانی
				سوال ۳۳: آیا آموزش های مورد نیاز کارکنان به طور سالانه در قالب یک برنامه، نیازسنجی و تعیین می شوند؟
				سوال ۳۴: آیا برنامه زمان بندی اجرای آموزش ها پیش بینی و تعیین می شود؟
				سوال ۳۵: آیا ملزومات و منابع مورد نیاز آموزش سالانه سازمان پیش بینی و مشخص است؟
				سوال ۳۶: آیا مجریان آموزش و شرایط آنها برای اجرای آموزش های پیش بینی شده تعیین شده اند؟
				سوال ۳۷: آیا شرایط مدرسان آموزش ها براساس نوع آموزش ها مشخص و تعیین شده اند؟
				سوال ۳۸: آیا شرایط و نحوه شرکت در آموزش ها تعریف و مشخص شده است؟
				معیار اصلی: مدیریت اجرایی
				معیار فرعی: سازماندهی آموزشی سازمان
				سوال ۳۹: آیا متناسب با حجم نیروی انسانی سازمان و نوع آموزش ها، ساختار سازمانی مناسب در ستاد و استان ها برای واحد آموزش طراحی شده و استقرار یافته است؟
				سوال ۴۰: آیا کمیته های راهبری و اجرایی آموزش در ستاد و استان ها تشکیل و عملیاتی شده است؟
				سوال ۴۱: آیا منابع انسانی متناسب با وظایف واحد آموزش به کار گرفته و توسعه داده می شوند؟
				سوال ۴۲: آیا بین بخش های مختلف و مشاغل مختلف واحد آموزش، تقسیم کار مشخص و تعریف شده ای وجود دارد؟

مصدوق پیش: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴
۱۹

تهران، خیابان شهید بهشتی، نبش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهیدعلی

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹، تلفن: ۸۵۳۵۰، آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۷

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

				معیار فرعی: فرآیندها و روش های کاری آموزش
				سوال ۴۳: آیا فرآیند نیازسنجی آموزشی (سالانه، به روزآوری آموزش، در سطوح فردی، واحدی و سازمانی سازمان) طراحی و مستند شده است؟
				سوال ۴۴: آیا فرآیند طراحی و برنامه ریزی آموزشی سازمان متناسب با شرایط سازمان طراحی و مستند شده است؟
				سوال ۴۵: آیا فرآیند نظارت و ارزشیابی آموزش سازمان تعریف و مستند شده است؟
				معیار فرعی: سیستم مدیریت آموزش سازمان
				سوال ۴۶: آیا سیستم مدیریت آموزش به صورت رایانه ای طراحی و استقرار یافته است؟
				سوال ۴۷: آیا بانک های اطلاعاتی مورد نیاز فرآیند آموزشی طراحی و استقرار یافته اند؟
				سوال ۴۸: آیا برای تمامی کارکنان و مدیران آموزش شناسنامه آموزشی طراحی و تکمیل شده است؟
				معیار فرعی: انتقال یادگیری
				سوال ۴۹: آیا فراگیران از انگیزه لازم برای کاربرد آموخته های شان در محیط کار برخوردارند؟
				سوال ۵۰: آیا حمایت لازم توسط مدیران و همکاران برای کاربرد یافته های شان در سازمان وجود دارد؟
				سوال ۵۱: آیا فرصت لازم برای کاربرد یافته های آموزشی در محیط کار برای شرکت کنندگان در آموزش فراهم است؟
				معیار اصلی: ارزشیابی آموزش، پایش و بهبود آموزش
				معیار فرعی: سطوح ارزشیابی نتایج
				سوال ۵۲: آیا برای تعیین واکنش فراگیران، به آموزش و فعالیت های آموزشی ارزشیابی صورت می گیرد؟
				سوال ۵۳: آیا برای تعیین میزان یادگیری فراگیران در آموزش، ارزشیابی صورت می گیرد؟

مصدوق شد: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴
۲۰

تهران، خیابان شهید بهشتی، نبش خیابان میرعماد شماره ۱۶۰ ساختمان شهیدعلی

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹، تلفن: ۸۵۳۵۰، آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

			سوال ۵۴: آیا برای تعیین میزان تأثیر آموزش در عملکرد فردی فراگیران ارزشیابی صورت می گیرد؟
			سوال ۵۵: آیا برای تعیین میزان تأثیر آموزش ها در تحقق اهداف سازمانی ارزشیابی صورت می گیرد؟
			معیار فرعی: ارزیابی کمی آموزش
			سوال ۵۶: آیا میزان سرمایه گذاری در آموزش سازمان با استانداردهای آموزش متناسب است؟
			سوال ۵۷: آیا سرانه آموزشی کارمندان و مدیران مطابق با استانداردهای سرانه آموزشی است؟
			معیار فرعی: نظارت و پایش آموزش
			سوال ۵۸: آیا نظارت در حین اجرا بر فعالیت و عملکرد مجریان آموزش وجود دارد؟
			سوال ۵۹: آیا بر اجرای صحیح ضوابط و مقررات آموزشی نظارت صورت می گیرد؟
			سوال ۶۰: آیا بر نحوه تدارک منابع و امکانات آموزشی پیش بینی شده نظارت صورت می گیرد؟