

دوره آموزشی غیر حضوری «برنامه ریزی و طراحی دوره های آموزشی»

این سرفصل مطابق استانداردهای:

✓ IFTDO, ✓ ISD Model, ✓ ADDIE, ✓ الگوی شایستگی محوری, ✓ نظام آموزش کارکنان دولت طراحی شده است.

1. هدف کلی دوره:

توانمندسازی فراگیران در «طراحی کامل یک دوره آموزشی» از مرحله نیازسنجی تا ارزشیابی، مطابق استانداردهای حرفه ای و متناسب با محیط های دولتی و شهرداری ها.

2. سرفصل تفصیلی دوره :

بخش اول – مبانی، مفاهیم و نظام آموزش کارکنان .

سرفصل ها:

۱. ماهیت آموزش کارکنان و نقش آن در توسعه سازمان.
۲. چرخه مدیریت آموزش در سازمان های دولتی.
۳. اصول و استانداردهای آموزش ضمن خدمت.
۴. آشنایی با مدل های اصلی طراحی آموزشی.
 - o مدل ADDIE .
 - o مدل ISD .
 - o مدل سام (SAM) .
 - o مدل شایستگی محور.
۵. ساختار نظام آموزشی در شهرداری ها (نقش معاونت، واحد آموزش، کمیته آموزش و...).

۶. پیامدهای آموزش اثربخش و آموزش ناکارآمد.

۷. تحلیل انواع دوره‌ها: بدو خدمت، ضمن خدمت، توانمندسازی، مهارتی، ایمنی، تخصصی.

بخش دوم - نیازسنجی آموزشی و تحلیل شغل .

سرفصل‌ها:

۱. مفهوم و اهمیت نیازسنجی آموزشی.

۲. انواع نیازسنجی:

o نیازسنجی سازمانی.

o نیازسنجی شغلی.

o نیازسنجی فردی / عملکردی.

۳. روش‌های نیازسنجی:

o مصاحبه.

o پرسشنامه.

o مشاهده.

o تحلیل شکایات، خطاها، خط‌مشی‌ها.

o تحلیل داده‌های عملکرد.

o روش DACUM .

۴. تحلیل شغل و استخراج شایستگی‌ها.

۵. تعیین «سطح نیاز آموزشی» و اولویت‌بندی دوره‌ها.

۶. تبدیل نیاز به هدف یادگیری.

۷. تهیه گزارش نیازسنجی (استاندارد دفتر آموزش).

۸. تمرین: انجام یک نیازسنجی واقعی مربوط به واحدی از شهرداری.

بخش سوم – طراحی آموزشی (Instructional Design)

سرفصل‌ها:

۱. تبدیل نیاز آموزشی به هدف رفتاری.
 - طبقه‌بندی بلوم (Cognitive).
 - حوزه مهارتی (Psychomotor).
 - حوزه نگرشی (Affective).
۲. تدوین استاندارد اهداف یادگیری.
۳. طراحی ساختار درس (Course Architecture).
۴. اصول انتخاب محتوای آموزشی.
۵. طراحی فعالیت‌های یادگیری:
 - سناریو.
 - تمرین.
 - مطالعه موردی.
 - چالش.
 - یادگیری مبتنی بر مسئله.
۶. طراحی دوره‌های غیرحضوری و الکترونیکی (eLearning).
۷. طراحی مواد آموزشی:
 - جزوه.
 - ویدئو.

برنامه ریزی و طراحی دوره های آموزشی

o پادکست.

o فرم‌ها.

o راهنمای مدرس.

۸. تعیین زمان‌بندی (Time Table) دوره.

۹. طراحی «نقشه یادگیری» دوره.

۱۰. چک‌لیست طراحی آموزشی.

۱۱. تمرین عملی: طراحی اولیه یک دوره آموزشی کامل برای یک شغل در شهرداری.

بخش چهارم – اجرا و مدیریت دوره‌های آموزشی .

سرفصل‌ها:

۱. روش‌های اجرای آموزش.

o حضوری.

o غیرحضوری.

o ترکیبی (Blended Learning) .

۲. انتخاب مدرس و تهیه RFP دوره.

۳. مدیریت کلاس و کارگاه.

۴. نقش مدیر آموزش و سرپرستان در آموزش.

۵. فرآیند اعلام، ثبت‌نام و کنترل حضور

۶. مدیریت کیفیت دوره در زمان اجرا.

۷. استانداردهای تدوین محتوای غیرحضوری.

۸. الزامات LMS در آموزش شهرداری‌ها.

۹. چک لیست اجرای دوره.

۱۰. تمرین: طراحی برنامه زمان بندی اجرای یک دوره

بخش پنجم – ارزشیابی دوره های آموزشی .

سرفصل ها:

۱. مدل های ارزشیابی:

o مدل کرک پاتریک 4 سطحی.

o مدل CIPP .

o مدل ROI (بازگشت سرمایه آموزشی)

۲. ابزارهای ارزشیابی:

o آزمون.

o چک لیست.

o مشاهده عملکرد.

o مصاحبه با مدیر.

۳. طراحی آزمون استاندارد (تستی – تشریحی – عملکردی).

۴. پایش اثربخشی دوره.

۵. گزارش نویسی ارزشیابی.

۶. تحلیل داده های ارزشیابی.

۷. ارائه نتایج به مدیران.

۸. تمرین: طراحی ابزار ارزشیابی برای یک دوره.

بخش ششم – پروژه نهایی و جمع بندی .

سرفصل ها:

۱. استاندارد آماده سازی پکیج کامل دوره.
۲. خطاهای رایج در طراحی دوره.
۳. تدوین طرح درس استاندارد.
۴. طراحی «Course Package» شامل:
 - o سرفصل.
 - o اهداف.
 - o محتوا.
 - o تمرین.
 - o آزمون.
 - o فرم ارزشیابی.
 - o برنامه زمان بندی.
 - o گزارش نهایی.
۵. ارائه الگوی حرفه ای طراحی دوره مخصوص شهرداری.
۶. پروژه نهایی:

هر فراگیر باید یک دوره آموزشی را از صفر تا صد طراحی کند (نیازسنجی ← طراحی ← اجرا ← ارزشیابی).
۷. جمع بندی، مرور نکات کلیدی، و توصیه های اجرایی.

بخش اول

مبانی، مفاهیم و نظام آموزش کارکنان شهرداری.

اهداف یادگیری بخش اول:

فراگیر پس از مطالعه این بخش قادر خواهد بود:

۱. مفهوم آموزش، یادگیری، توسعه و توانمندسازی را از هم تفکیک کند.
۲. نقش آموزش را در عملکرد، کیفیت خدمات، و رضایت شهروندان تحلیل کند.
۳. چرخه مدیریت آموزش در دستگاه های دولتی و شهرداری ها را شرح دهد.
۴. مدل های اصلی طراحی آموزشی (ADDIE، ISD، SAM، شایستگی محور) را توضیح دهد.
۵. ساختار نظام آموزش در شهرداری ها و نقش هر واحد را تشریح کند.
۶. تفاوت محتوا و توسعه محتوا را بیان و فرایند استاندارد تولید محتوا را توضیح دهد.
۷. پیامدهای آموزش اثربخش و آموزش ناکارآمد را شناسایی کند.
۸. انواع دوره های آموزشی را دسته بندی و برای هر کدام مثال کاربردی ارائه دهد.

1. ماهیت آموزش کارکنان و نقش آن در توسعه سازمان:

1-1. تعریف آموزش:

در ادبیات حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی، آموزش (Training) عبارت است از:

فرایند نظام‌مند و هدفمند ارتقای دانش، مهارت و نگرش (KSA) کارکنان برای اجرای بهتر وظایف شغلی.

این تعریف سه محور مهم دارد:

1. نظام‌مند بودن:

یعنی آموزش تصادفی، سلیقه‌ای یا مناسبتی نیست؛ بر اساس شناسایی نیاز، طراحی، اجرا و ارزشیابی استاندارد انجام می‌شود.

2. هدفمند بودن:

هر آموزش باید از قبل هدف رفتاری مشخص داشته باشد.

3. پیوند با عملکرد:

آموزش خوب الزاماً به معنای افزایش دانش نیست؛ بلکه تغییر رفتار در محل کار است.

1-2. تفاوت آموزش، یادگیری، توسعه و توانمندسازی:

این مفاهیم معمولاً اشتباه به جای هم به کار می‌روند.

مفهوم	تعریف	مثال واقعی در شهرداری
آموزش	ارائه محتوای آموزشی	دوره کار با سامانه 137 برگزار می‌شود
یادگیری	تغییر رفتار قابل مشاهده	ثبت تماس‌ها کاهش خطا پیدا می‌کند
توسعه (Development)	رشد بلندمدت فرد، فراتر از شغل فعلی	دوره‌های رهبری برای کارشناسان آتی
توانمندسازی	افزایش اختیار، شایستگی و خودکارآمدی	واگذاری تصمیم‌گیری اولیه به کارشناس ناحیه

1-3. چرا آموزش در شهرداری اهمیت حیاتی دارد؟

شهرداری سازمانی خدمت‌رسان عمومی است.

بنابراین خروجی هر آموزش، مستقیماً در رفتار شهروندان احساس می‌شود.

نمونه‌های کاملاً واقعی:

✚ واحد شهرسازی:

اگر کارشناسی نحوه صحیح بارگذاری مدارک در سیماک را نداند ← پرونده برگشت می‌خورد و شهروند بارها مراجعه می‌کند.

✚ سامانه 137:

عدم آموزش صحیح ←

- ثبت اشتباه درخواست.
- تأخیر در رسیدگی.
- نارضایتی عمومی.
- افزایش حجم تماس‌های تکراری.

✚ خدمات شهری:

آموزش ناکافی اپراتورهای پسماند ←

- خطای مسیر.
- عدم جمع‌آوری به‌موقع.
- شکایات ناحیه‌ای.
- پیامدهای زیست‌محیطی.

2. چرخه مدیریت آموزش کارکنان دولت و شهرداری ها:

چرخه رسمی دولت (مطابق بخشنامه سازمان اداری و استخدامی) شامل:

۱. نیازسنجی.

۲. برنامه ریزی و طراحی (Design).

۳. اجرا (Implementation).

۴. ارزشیابی (Evaluation).

۵. بهبود مستمر.

شهرداری ها نیز موظفاند این چرخه را دقیقاً رعایت کنند.

3. اصول و استانداردهای آموزش ضمن خدمت:

برای اینکه آموزش مؤثر باشد، رعایت استانداردها ضروری است:

1-3. استانداردهای محتوایی:

- محتوا باید مشخصاً مبتنی بر شایستگی شغلی باشد.
- باید به روز، دقیق و قابل اجرا باشد.
- از منابع معتبر (بخشنامه ها، دستورالعمل ها، قوانین) استخراج شده باشد.

2-3. استانداردهای روش های یادگیری:

- مشارکت فعال فراگیران.
- استفاده از سناریو و مثال واقعی.
- تمرین عملی.
- ترکیب روش های حضوری/غیر حضوری.

3-3. استانداردهای ارزشیابی:

- آزمون باید با اهداف رفتاری همراستا باشد.
- سنجش باید در 4 سطح کرک پاتریک انجام گیرد.
- سطح 3 و 4 باید با شاخص های عملکرد واقعی شهرداری تنظیم شود (کاهش خطا، کاهش شکایات).

4 ■ مدل های اصلی طراحی آموزشی:

1-4 ● مدل ADDIE (استاندارد جهانی):

پنج مرحله اصلی:

مرحله	توضیح	مثال کاربردی شهرداری
Analysis	تحلیل نیاز	بررسی علل افزایش خطای ثبت پروانه
Design	طراحی اهداف، محتوا، آزمون	تدوین اهداف رفتاری
Development	توسعه مواد آموزشی	ساخت چک لیست مدارک و ویدئوی آموزشی سیماک
Implementation	اجرای دوره	برگزاری کلاس ترکیبی
Evaluation	ارزشیابی	سنجش رفتار و کاهش خطا

2-4 ● مدل ISD (Instructional System Design) :

تمرکز مدل روی تحلیل سیستماتیک و طراحی دقیق است.
کاربرد: دوره های گسترده در سطح مناطق و نواحی.

● 3-4 مدل (SAM Agile Learning Model) :

برای تولید سریع محتوا، به‌ویژه در دوره‌های غیرحضوری.

مثال: اصلاح سریع دوره «ضوابط شهرسازی» پس از انتشار ابلاغیه جدید.

● 4-4 مدل شایستگی محور:

پایه طراحی دوره = شایستگی‌های شغلی.

مثال برای شغل کارشناس ناحیه:

- مهارت ارتباط با شهروند.
- شناخت ضوابط ساختمانی.
- مهارت گزارش‌نویسی.
- کار با سامانه‌های شهرداری.

■ 5. مفهوم محتوا و توسعه محتوا (Content & Development) :

● 1-5. محتوا چیست؟

محتوا فقط «متن جزوه» نیست؛ بلکه:

- دانش + مهارت + نگرش
- مثال‌های واقعی
- فرایندها
- چک‌لیست‌ها
- خطاهای رایج
- فرم‌ها

• سناریوها

• دستورالعمل ها

در شهرداری ها محتوا باید شامل اطلاعات دقیق، بهروز و منطبق با بخشنامه ها باشد.

● 2-5. توسعه محتوا (Content Development) :

مرحله دوم در ADDIE = Development

شامل:

۱. جمع آوری داده ها.

۲. پالایش و استاندارد سازی.

۳. سازمان دهی محتوا.

۴. تدوین جزوه، اسلاید، ویدئو، سناریو.

۵. پایلوت محتوا.

۶. اصلاح و نهایی سازی.

◆ مثال کاربردی از شهرداری:

در دوره ثبت پرونده شهر سازی:

• ضوابط جدید ← محتوا .

• تولید ویدئوی 10 دقیقه ای ← توسعه محتوا .

• طراحی سناریوهای واقعی پرونده ← توسعه محتوا .

6. ساختار نظام آموزش در شهرداری ها:

سطح	مسئولیت
معاونت برنامه ریزی	سیاست گذاری، تصویب برنامه سالانه
اداره/واحد آموزش	نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی، LMS
کمیته آموزش	تصویب دوره ها، نظارت بر کیفیت
مدیران مناطق و نواحی	شناسایی نیاز، معرفی فراگیران
مدرس	اجرای دوره، ارائه بازخورد
فراگیر	یادگیری و اجرای رفتار جدید

7. پیامدهای آموزش اثربخش و آموزش ناکارآمد:

آموزش اثربخش موجب:

✓ کاهش خطاهای ثبت پرونده.

✓ افزایش رضایت شهروند.

✓ کاهش شکایات.

✓ افزایش سرعت پاسخگویی.

✓ کاهش هزینه عملیاتی.

✓ تغییر رفتار واقعی کارکنان.

● آموزش ناکارآمد موجب:

✗ هدررفت بودجه.

✗ بی‌اعتمادی کارکنان به واحد آموزش.

✗ تکرار خطاهای گذشته.

✗ افزایش هزینه‌های سازمان.

✗ نارضایتی مردم.

■ 8. انواع دوره‌های آموزشی در شهرداری‌ها:

نوع دوره	توضیح	مثال
بدو خدمت	برای کارکنان جدید	قوانین شهرداری
ضمن خدمت	ارتقای مهارت عمومی	اخلاق حرفه‌ای
تخصصی	ویژه شغل خاص	HSE, GIS
مهارتی	آموزش عملی	اپراتوری ماشین‌آلات
ایمنی	الزامات HSE	اطفاء حریق
توانمندسازی	رشد فردی	مهارت ارتباط با شهروند

تمرین و خودآزمایی (تشریحی):

1. تفاوت آموزش و یادگیری را با مثال از شهرداری توضیح دهید.

آموزش = ارائه محتوا؛ یادگیری = تغییر رفتار.

مثال: دوره ثبت پرونده برگزار شد، اما خطاها کم نشد ← آموزش انجام شده، یادگیری نه.

2. چرا مدل ADDIE برای دوره های شهرداری مناسب است؟

به دلیل ساختارمند بودن، قابلیت سنجش، امکان اجرا در دوره های حضوری/غیرحضوری، و همراستایی با استانداردهای دولت.

3. یک مثال واقعی از «توسعه محتوا» در شهرداری ارائه دهید.

تهیه ویدئوی آموزشی 7 دقیقه ای برای آموزش بارگذاری مدارک در سیماک بر اساس آخرین ضوابط ساختمانی.

جمع بندی بخش اول

- آموزش مؤثر زیربنای عملکرد بهتر شهرداری و رضایت شهروندان است.
- مدل های ADDIE، ISD، SAM و شایستگی محور ابزارهای اصلی طراحی اند.
- محتوا و توسعه محتوا دو مفهوم کلیدی در کیفیت دوره ها هستند.
- آموزش زمانی ارزش دارد که در رفتار کارکنان قابل مشاهده باشد.
- آموزش ناکارآمد هزینهزا و مخرب اعتماد سازمان است.

بخش دوم - نیازسنجی آموزشی و تحلیل شغل

اهداف یادگیری بخش دوم:

فراگیر پس از پایان این بخش قادر خواهد بود:

۱. مفهوم نیازسنجی آموزشی و اهمیت آن را در بهبود عملکرد شهرداری توضیح دهد.
۲. تفاوت سه نوع نیازسنجی (سازمانی، شغلی، فردی/عملکردی) را تحلیل کند.
۳. روش های نیازسنجی (مصاحبه، پرسشنامه، مشاهده، تحلیل داده ها، DACUM) را به درستی به کار گیرد.
۴. شایستگی های شغلی را تعریف و از شرح وظایف استخراج کند.
۵. سطح نیاز آموزشی و اولویت دوره ها را تعیین کند.
۶. نیاز آموزشی را به هدف یادگیری رفتاری تبدیل کند.
۷. یک گزارش استاندارد نیازسنجی آموزش کارکنان مطابق الگوی شهرداری تهیه کند.
۸. یک نیازسنجی واقعی از واحد کاری خود انجام دهد.

1. مفهوم و اهمیت نیازسنجی آموزشی.

1-1. تعریف نیازسنجی:

نیازسنجی فرایندی است برای:

شناسایی فاصله بین عملکرد موجود کارکنان و عملکرد مطلوب، و تعیین اینکه آیا آموزش می تواند این فاصله را برطرف کند یا خیر.

به زبان ساده:

نیازسنجی یعنی: بفهمیم دقیقاً چه چیزی باید آموزش داده شود و چرا.

1-2. اهمیت نیازسنجی در شهرداری.

شهرداری سازمانی است با:

- وظایف بسیار گسترده.
- فرایندهای پیچیده.
- ارتباط مستقیم با مردم.
- حجم کاری بالا.

بنابراین هر دوره آموزشی اشتباه مساوی :

- ✗ هدررفت بودجه.
- ✗ اتلاف زمان فراگیر.
- ✗ نارضایتی شهروند.
- ✗ تکرار خطا و برگشت پرونده.

مثال کاملاً واقعی:

✚ واحد شهرسازی:

مشکل: تعداد زیادی پرونده برگشتی.

علت واقعی:

- ضعف در تشخیص نوع کاربری.
- عدم رعایت چکلیست مدارک.
- ناآشنایی با فیلدهای سیماک.

اگر بدون نیازسنجی «دوره قوانین جدید ساختوساز» برگزار شود، مشکل واقعی حل نمی شود.

2. انواع نیازسنجی: سازمانی، شغلی، فردی

این سه سطح در مدل **McGehee & Thayer** مطرح شده اند و استاندارد دولت نیز بر همین اساس طراحی می شود.

1-2. نیازسنجی سازمانی:

تمرکز: بررسی اهداف، سیاست ها، مشکلات و شکاف های کلان.

مثال شهرداری:

- افزایش 30 درصدی شکایات 137 ← نیاز به آموزش مهارت ارتباطی.
- تأخیر در صدور پروانه ← نیاز به آموزش فرآیند جدید.
- اجرای پروژه های HSE ← نیاز به آموزش ایمنی کارکنان عملیاتی.

2-2. نیازسنجی شغلی:

تمرکز: تحلیل وظایف شغل و شایستگی های مورد نیاز برای انجام صحیح آن.

مثال:

شغل: کارشناس ناحیه.

وظایف: بازدید، گزارش نویسی، ارتباط با شهروند.

نیازهای آموزشی:

- نحوه تنظیم گزارش بازدید.
- آشنایی با ضوابط شهرسازی.
- مهارت برخورد با شهروند.

● 2-3. نیازسنجی فردی / عملکردی:

تمرکز: بررسی عملکرد شخص و مقایسه با استانداردهای شغلی.

مثال:

- کارمندی که در سامانه 137، 12٪ خطا دارد ← نیاز واقعی
- کارمندی که در ثبت پروانه، زمان پاسخدهی بالاتر از استاندارد دارد ← نیاز واقعی

■ 3. روش های نیازسنجی آموزشی:

◆ 3-1. مصاحبه (Interview):

روش بسیار رایج در شهرداری ها.

انواع مصاحبه:

- ساختاریافته.
- نیمه ساختاریافته.
- آزاد.

نمونه سؤالات شهرداری:

- «بیشترین خطای واحد شما چیست؟»
- «در مقایسه با استاندارد، کجا عقب هستید؟»
- «برای انجام بهتر کار چه چیزی لازم دارید؟»

مزایا:

✓اطلاعات عمیق.

✓امکان تشخیص نیازهای پنهان.

معایب:

✗ زمان بر.

✗ احتمال سوگیری.

◆ 3. ۲- پرسشنامه (Questionnaire) :

برای مخاطبان بزرگ و دوره های گسترده (مثل 137).

نمونه پرسش های واقعی:

- میزان آشنایی با بخشنامه های جدید چقدر است؟
- بیشترین چالش شما در کار چیست؟
- به کدام مهارت های زیر نیاز دارید؟ (چندگزینه ای)

◆ 3-3. مشاهده (Observation) :

مخصوص واحدهایی با فعالیت عملیاتی یا فرآیندی:

مثال:

- مشاهده فرآیند جمع آوری پسماند.
 - مشاهده اپراتور سامانه سیماک.
 - مشاهده اپراتور 137 هنگام ثبت تماس.
- در این روش معمولاً چک لیست رفتار استاندارد استفاده می شود.

◆ 3-4. تحلیل داده‌های عملکردی:

بسیار مهم و علمی؛ به‌ویژه برای شهرداری‌ها چون حجم داده‌ها زیاد است.

چه داده‌هایی قابل تحلیل‌اند؟

- تعداد خطاها.
- میانگین زمان رسیدگی.
- تعداد شکایات.
- برگشتی پرونده‌ها.
- غیبت کارکنان.
- نمرات ارزشیابی دوره‌های گذشته.

◆ 3-5. تحلیل شکایات، گزارش‌های مردمی و خط‌مشی‌ها:

داده‌های 137 یکی از غنی‌ترین منابع نیازسنجی در شهرداری است.

مثال:

افزایش شکایات در حوزه فضای سبز ← نقص در آموزش پیمانکاران و ناظران.

◆ 3-6. روش DACUM (تحلیل شغل)

روش استاندارد بین‌المللی برای تحلیل شغل.

در ایران نیز در سازمان فنی‌وحرفه‌ای استفاده می‌شود.

ساختار DACUM :

- وظایف اصلی (Duties) .
- وظایف جزئی (Tasks) .
- دانش ها.
- مهارت ها.
- ابزارها.
- نگرش ها.

مثال واقعی: شغل ناظر پروژه عمرانی.

بخش	شرح
وظیفه اصلی	نظارت بر اجرای پروژه
وظیفه جزئی	کنترل نقشه ها، ثبت گزارش روزانه
دانش	مقررات ملی ساختمان
مهارت	اندازه گیری، کار با GPS
نگرش	دقت و مسئولیت پذیری

4. تحلیل شغل و استخراج شایستگی ها:

1-4. تعریف شایستگی:

شایستگی = دانش + مهارت + نگرش

که برای انجام موفق یک شغل ضروری است.

2-4. روش استخراج شایستگی در شهرداری‌ها:

گام‌ها:

۱. بررسی شرح وظایف شغل.
۲. مصاحبه با شاغل باتجربه.
۳. مشاهده انجام کار.
۴. استخراج رفتارهای کلیدی.
۵. طبقه‌بندی: دانش، مهارت، نگرش.

3-4. مثال واقعی: شغل کارشناس شهرسازی.

حوزه	شایستگی
دانش	ضوابط طرح تفصیلی، قوانین 100، مقررات ملی
مهارت	تحلیل نقشه، ثبت پرونده، کار با سیماک
نگرش	دقت، بی‌طرفی، اخلاق حرفه‌ای

5. تعیین «سطح نیاز آموزشی» و اولویت‌بندی دوره‌ها:

نکته بسیار مهم:

همه نیازها ضروری نیستند. بنابراین باید اولویت‌بندی شوند.

معیارهای اولویت‌بندی:

۱. میزان تأثیر بر عملکرد.
۲. میزان ارتباط با ارباب‌رجوع.

۳. فوریت.

۴. ریسک خطا.

۵. هزینه-فایده.

۶. تعداد افراد درگیر.

مثال کاربردی: واحد: شهرسازی.

نیازها:

• آموزش ضوابط ساخت و ساز (سطح 1 - بحرانی).

• آموزش رفتار با شهروند (سطح 2 - مهم).

• آموزش پاورپوینت (سطح 4 - کم اهمیت).

6. تبدیل نیاز به هدف یادگیری:

این گام، کلید طراحی آموزشی حرفه‌ای است.

الگوی صحیح:

نیاز آموزشی ← شایستگی مورد نیاز ← هدف رفتاری قابل سنجش

مثال:

نیاز: خطا در بارگذاری مدارک.

شایستگی: مهارت کار با سیماک.

هدف رفتاری:

فراگیر باید بتواند 12 فیلد اصلی بارگذاری مدارک را بدون خطا تکمیل کند.

7. تهیه گزارش نیازسنجی (استاندارد دفتر آموزش شهرداری):

ساختار گزارش:

۱. مقدمه.
۲. روش نیازسنجی.
۳. جامعه هدف.
۴. داده ها و نتایج.
۵. تحلیل شایستگی ها.
۶. پیشنهاد دوره ها.
۷. اولویت بندی.
۸. پیوست (مصاحبه ها، پرسشنامه ها، داده ها).

نمونه جدول خروجی:

عنوان دوره	دلیل نیاز	سطح اولویت	نوع دوره
آشنایی با ضوابط شهرسازی	افزایش خطای ثبت پرونده	1	تخصصی
مدیریت مکالمات 137	افزایش شکایات	2	مهارتی

8. تمرین عملی - نیازسنجی واقعی:

فعالیت: یکی از واحدهای زیر را انتخاب کنید:

- 137.
- ناحیه.
- شهرسازی.

برنامه ریزی و طراحی دوره های آموزشی

۰ پسماند.

۰ فضای سبز.

۰ مالی-اداری.

و مراحل زیر را انجام دهید:

۱. یک مشکل واقعی شناسایی کنید.

۲. علت‌ها را با مصاحبه و مشاهده بررسی کنید.

۳. شایستگی‌های لازم را بنویسید.

۴. نیاز آموزشی را تعیین کنید.

۵. هدف یادگیری رفتاری طراحی کنید.

۶. پیشنهاد دوره ارائه کنید.

خودآزمایی (تشریحی):

1. نیازسنجی آموزشی را تعریف کنید و اهمیت آن را در شهرداری توضیح دهید.

نیازسنجی یعنی تعیین فاصله عملکرد موجود و مطلوب.

در شهرداری اهمیت دارد زیرا مستقیماً بر کیفیت خدمات شهروندی اثر دارد و از هدررفت بودجه جلوگیری می‌کند.

2. تفاوت نیازسنجی سازمانی، شغلی و فردی را با مثال بنویسید.

پاسخ نمونه:

سازمانی: افزایش شکایات ← نیاز به دوره ارتباط.

شغلی: وظایف کارشناس ناحیه ← نیاز به آموزش گزارش‌نویسی.

فردی: خطای زیاد یک کارمند ← نیاز به آموزش کار با سیستم.

3. روش DACUM را توضیح دهید و یک مثال از شهرداری بیاورید.

تحلیل شغل بر اساس DACUM = وظایف-دانش-مهارت-نگرش.

مثال: شغل ناظر پروژه عمرانی.

4. یک نیاز آموزشی را به هدف رفتاری تبدیل کنید.

نیاز: خطا در ثبت پرونده .

هدف: فراگیر باید بتواند مراحل ثبت پرونده را بدون خطا انجام دهد.

جمع بندی بخش دوم

- نیازسنجی اولین و مهم ترین مرحله طراحی دوره است.
- سه نوع نیازسنجی (سازمانی، شغلی، فردی) مکمل یکدیگرند.
- روش های علمی نیازسنجی (مصاحبه، پرسشنامه، DACUM، تحلیل عملکرد) در شهرداری کاملاً کاربرد دارند.
- تبدیل نیاز به هدف رفتاری کلید طراحی دوره حرفه ای است.
- گزارش نیازسنجی باید مستند، تحلیل شده و قابل ارائه به کمیته آموزش باشد.

بخش سوم – طراحی آموزشی (Instructional Design)

اهداف یادگیری بخش سوم:

فراگیر پس از پایان این بخش قادر خواهد بود:

۱. نیاز آموزشی را به هدف رفتاری استاندارد تبدیل کند.
۲. اهداف را در سه حوزه «شناختی – مهارتی – نگرشی» تدوین کند.
۳. ساختار یک درس (Course Architecture) را طراحی کند.
۴. محتوای آموزشی را براساس معیارهای علمی انتخاب و سازمان دهی کند.
۵. فعالیتهای یادگیری (سناریو، تمرین، کار عملی، مطالعه موردی) را طراحی کند.
۶. یک دوره غیرحضوری/ترکیبی (Blended Learning) را از صفر طراحی کند.
۷. مواد آموزشی شامل جزوه، ویدئو، پادکست، فرمها، راهنمای مدرس و محتوای الکترونیک را طراحی کند.
۸. زمانبندی استاندارد (Time Table) دوره را تنظیم کند.
۹. «نقشه یادگیری» (Learning Map) دوره را تهیه کند.
۱۰. چکلیست کامل طراحی آموزشی را به کار گیرد.
۱۱. یک «طرح درس» اولیه و استاندارد برای یکی از مشاغل شهرداری تولید کند.

1. تبدیل نیاز آموزشی به هدف رفتاری (Behavioral Objective) :

اصل اساسی طراحی آموزشی ← هیچ محتوایی نباید قبل از طراحی هدف رفتاری انتخاب شود.

1-1. ویژگی های هدف رفتاری استاندارد:

بر اساس مدل SMART و استاندارد بلوم:

✓ مشخص (Specific) .

✓ قابل اندازه گیری (Measurable) .

✓ قابل دستیابی (Achievable) .

✓ مرتبط با شغل (Relevant) .

✓ زمان دار (Time-bound) .

1-2. سه حوزه هدف آموزشی:

الف) حوزه شناختی – (Cognitive) طبقه بندی بلوم.

1. دانش (Remember) .

2. فهم (Understand) .

3. کاربرد (Apply) .

4. تحلیل (Analyze) .

5. ارزیابی (Evaluate) .

6. آفرینش (Create) .

مثال ها از شهرداری:

- فراگیر باید بتواند 10 ماده اصلی قانون مدیریت پسماند را توضیح دهد. (فهم)
- فراگیر باید بتواند فرم گزارش حادثه آتش نشانی را تحلیل کند. (تحلیل)
- فراگیر باید قادر باشد نقشه تفصیلی را بخواند و کاربری را تعیین کند. (کاربرد)

■ (ب) حوزه مهارتی – (Psychomotor) مهارت های عملی:

مثال ها از معاونت ها و سازمان ها:

- اپراتور 137 باید بتواند تماس را در کمتر از 30 ثانیه ثبت صحیح کند.
- کارمند عمران باید بتواند با دستگاه GPS کار کند.
- کارگر فضای سبز باید بتواند هرس صحیح درخت را انجام دهد.
- راننده اتوبوس باید بتواند ترمز اضطراری استاندارد را اجرا کند.

■ (ج) حوزه نگرشی – (Affective) ارزش ها و رفتارهای انسانی:

مثال ها:

- ناظر شهرداری باید بی طرفی حرفه ای را رعایت کند.
- کارمند پاسخگویی باید صبر و احترام را در گفتگو نشان دهد.
- کارشناس مالی باید امانت داری و شفافیت را حفظ کند.

■ 2. تدوین استاندارد اهداف یادگیری:

قالب استاندارد:

فراگیر باید بتواند + رفتار قابل مشاهده + شرایط انجام کار + معیار سنجش

مثال کامل:

فراگیر باید بتواند مدارک پرونده ساختمانی را در سامانه سیماک در شرایط واقعی ثبت پرونده بدون هیچ خطای سیستمی در زمان کمتر از 10 دقیقه بارگذاری کند.

3. طراحی ساختار درس (Course Architecture):

ساختار یک درس حرفه‌ای باید شامل:

۱. مقدمه.
۲. هدف‌ها.
۳. پیش‌نیازها.
۴. محتوای اصلی (ماژول‌ها).
۵. فعالیت‌های یادگیری.
۶. مثال‌ها.
۷. تمرین.
۸. ارزشیابی.
۹. جمع‌بندی.
۱۰. تکالیف.

مثال ساختار درس واقعی – آموزش نحوه برخورد با شهروند:

(سازمان فرهنگی و اجتماعی)

ماژول 1: اصول ارتباط مؤثر.

ماژول 2: سناریوی برخورد با شهروند ناراضی.

ماژول 3: نقاط حساس در تعامل حضوری.

ماژول 4: تمرین نقش گذاری (Role-Playing).

ماژول 5: ارزیابی عملکرد و بازخورد.

4. اصول انتخاب محتوای آموزشی:

سه اصل جهانی (Dick & Carey Model):

● اصل 1: ارتباط (Relevance):

محتوا باید مستقیماً مرتبط با شغل باشد.

✗ اشتباه: آموزش دادن اکسل پیشرفته به پیمانکار فضای سبز.

✓ صحیح: آموزش ایمنی اره برقی.

● اصل 2: کاربردی بودن (Practicality):

محتوا باید «قابل اجرا» باشد، نه تئوری محض.

✗ اشتباه: آموزش 60 اسلاید قوانین پسماند.

✓ صحیح: آموزش 5 سناریوی واقعی تخلیه نخاله.

● اصل 3: اولویت بر نیاز (Need-driven):

محتوا باید از نیازسنجی بیاید، نه از تصمیم مدیر.

5. طراحی فعالیتهای یادگیری:

فعالیتها باعث می شوند فراگیر فقط «بیننده» نباشد، بلکه «یادگیرنده فعال» باشد.

◆ 5-1. سناریو (Scenario-based Learning) :

مثال ها از سازمان ها:

◆ آتش نشانی:

در آتش سوزی انبار رنگ، اولویت با چیست؟ نجات - اطفاء - قطع برق؟

◆ پسماند:

در صورت شکایت از عدم جمع آوری زباله تر، اپراتور 137 چه پاسخ استانداردی بدهد؟

◆ شهرسازی:

شهروندی اصرار دارد پرونده را بدون سند مالکیت ثبت کنید...

◆ 5-2. مطالعه موردی (Case Study) :

مثال: بررسی خطای واقعی در منطقه 8: پرونده ای 2 بار به علت «عدم تطابق نقشه با مدارک» برگشت خورده است.

◆ 5-3. تمرین عملی (Practice) :

حوزه	تمرین پیشنهادی
پسماند	طراحی مسیر جمع آوری در یک ناحیه
فناوری اطلاعات	رفع یک خطای واقعی در سامانه
مالی	تهیه سند هزینه کرد استاندارد
HSE	اجرای مانور اطفاء حریق

◆ 4-5. یادگیری مبتنی بر مسئله (PBL) :

مثال: چگونه می توان زمان رسیدگی به درخواست های 137 را 20٪ کاهش داد؟

■ 6. طراحی دوره های غیر حضوری و الکترونیکی:

اصول جهانی طراحی eLearning : (Mayer Principles)

۱. ساده سازی (عدم ازدحام متن).
۲. چند رسانه ای مناسب.
۳. تقسیم محتوا به ماژول های کوچک.
۴. افزودن تمرین های فوری.
۵. بازخورد سریع.
۶. استفاده از ویدئوی کوتاه (Micro-learning).

مثال مناسب از شهرداری:

دوره نحوه استفاده از سامانه شهرسازی:

- ← 10 ویدئوی 3 دقیقه ای .
- ← همراه با چک لیست.
- ← تمرین بارگذاری.
- ← آزمون مرحله به مرحله.

7. طراحی مواد آموزشی (Educational Materials) :

مواد اصلی:

ماده	کاربرد	مثال
جزوه	تئوری و توضیح	آموزش آیین نامه 2800
اسلاید	ساختار ارائه	توجیه ضوابط جدید شهرسازی
ویدئو	فرایند عملی	ثبت پرونده در سیماک
پادکست	مرور سریع	نکات اخلاق حرفه ای
فرم ها	اجرا	چک لیست ایمنی کار در ارتفاع
راهنمای مدرس	کیفیت آموزش	سناریوهای تعامل با کلاس

8. تعیین زمان بندی (Time Table) :

اصول:

- هر جلسه حداکثر 90 دقیقه.
- بین جلسات فاصله مناسب.
- توزیع منطقی تئوری/عمل.
- زمان مشخص برای تمرین.

9. طراحی نقشه یادگیری (Learning Map) :

طرح بصری از مسیر کامل یادگیری، شامل:

۱. نقطه شروع.
۲. مازول ها.
۳. آزمون ها.
۴. تکالیف.
۵. خروجی نهایی.

10. چک لیست طراحی آموزشی:

- (چک لیست کامل و حرفه ای):
- ✓ نیاز آموزشی مشخص است.
- ✓ اهداف رفتاری SMART هستند.
- ✓ محتوای مرتبط انتخاب شده.
- ✓ سناریو و تمرین طراحی شده.
- ✓ آزمون با اهداف همراستا است.
- ✓ مواد آموزشی تولید شده.
- ✓ زمان بندی استاندارد.
- ✓ ارزیابی طراحی شده.
- ✓ نقشه یادگیری آماده است.

11. تمرین عملی: طراحی اولیه یک دوره:

فراگیر باید یک شغل از شهرداری انتخاب کند (مثلاً کارشناس GIS) و

۱. نیاز آموزشی را بنویسد.
۲. اهداف رفتاری طراحی کند.
۳. ساختار درس طراحی کند.
۴. محتوا انتخاب کند.
۵. فعالیت‌های یادگیری توسعه دهد.
۶. آزمون طراحی کند.

خودآزمایی (تشریحی):

1. یک نیاز آموزشی واقعی را به هدف رفتاری تبدیل کنید.

نیاز: خطای زیاد در ثبت تماس‌های 137

هدف: فراگیر باید بتواند تماس شهروند را در کمتر از 30 ثانیه بدون خطا ثبت کند.

2. سه فعالیت یادگیری برای دوره «مدیریت تعامل با شهروند» طراحی کنید.

پاسخ نمونه:

سناریو تماس شاکی، نقش‌گذاری، تحلیل یک تماس واقعی ضبط شده.

3. چرا استفاده از سناریو در شهرداری ضروری است؟

چون بیشتر وظایف شهرداری شرایط واقعی، موقعیت‌های پیچیده و تعامل مستقیم با مردم دارد.

 جمع بندی بخش سوم:

- طراحی آموزشی ستون فقرات یک دوره اثربخش است.
- هدف رفتاری مهم ترین عنصر طراحی است.
- فعالیت های یادگیری باید واقعی و مرتبط با شغل باشند.
- دوره های شهرداری باید بر اساس مدل های ADDIE و شایستگی محور طراحی شوند.
- دوره های غیر حضوری نیازمند اصول خاصی مانند ساده سازی، چند رسانه ای و تمرین فوری هستند.
- نقشه یادگیری ابزار قدرتمند سازمان دهی محتواست.

بخش چهارم - اجرا و مدیریت دوره های آموزشی

اهداف یادگیری بخش چهارم:

فراگیر پس از پایان این بخش قادر خواهد بود:

۱. روش های مختلف اجرای آموزش (حضور، غیرحضور، ترکیبی) را تحلیل و برای هر دوره مناسب ترین روش را انتخاب کند.
۲. استانداردهای انتخاب مدرس و تهیه RFP آموزش را به کار گیرد.
۳. جلسه آموزشی، کارگاه، کلاس آنلاین و دوره غیرحضور را به صورت حرفه ای مدیریت کند.
۴. فرآیند ثبت نام، اعلام دوره و کنترل حضور را مطابق استاندارد شهرداری مدیریت کند.
۵. کیفیت دوره را در زمان اجرا پایش و کنترل کند.
۶. استانداردهای تولید محتوای غیرحضور را رعایت کند.
۷. الزامات LMS و سامانه های آموزش الکترونیکی شهرداری را بشناسد.
۸. برنامه زمان بندی اجرای یک دوره آموزشی را طراحی کند.
۹. از چک لیست استاندارد اجرای دوره استفاده کند.

1. روش های اجرای آموزش:

اجرای آموزش در شهرداری ها به سه شیوه اصلی انجام می شود:

1-1. آموزش حضوری (Classroom Training):

✓مزایا:

- تعامل چهره به چهره.
- تمرین عملی.
- کنترل رفتار یادگیرندگان.
- مناسب برای دوره های مهارتی (HSE، فضای سبز، آتش نشانی).

✓چالش ها:

- هزینه رفت و آمد.
- نیاز به مکان مناسب.
- محدودیت ظرفیت.
- غیبت های پی در پی کارکنان نواحی.

✓مثال از شهرداری:

- دوره «کار در ارتفاع» برای نیروهای فضای سبز حتماً باید حضوری باشد.
- دوره «ایمنی موتورسیکلت» برای نیروهای پسماند نیز کاملاً حضوری است.

1-2. آموزش غیر حضوری / الکترونیکی (Distance / eLearning):

✓مزایا:

- مناسب برای شهرداری های با پراکندگی جغرافیایی.

برنامه ریزی و طراحی دوره های آموزشی

- هزینه بسیار کمتر.
- امکان تکرار و مطالعه در زمان دلخواه.
- امکان ثبت خودکار حضور، آزمون و پیشرفت.

✓چالش ها:

- کیفیت پایین محتوای دیجیتال.
- عدم مهارت برخی کارکنان در استفاده از سیستم ها.
- ضعف زیرساخت اینترنتی در نواحی.

✓مثال:

دوره های «اصول مکاتبات اداری»، «اخلاق حرفه ای»، «حقوق شهروندی» و «قانون شهرداری» مناسب ترین دوره های غیرحضوری هستند.

■ 1-3. آموزش ترکیبی (Blended Learning).

ترکیب آموزش حضوری + غیرحضوری

این روش بهترین و اثربخش ترین روش برای دوره های تخصصی شهرداری است.

مثال های مناسب:

- «سامانه شهرسازی سیماک» ← فیلم آموزش + کارگاه عملی.
- «آموزش GIS» ← کلاس آنلاین + کار عملی.
- «اصول نظارت بر پروژه عمرانی» ← جزوه + بازدید میدانی.

آمار:

طبق گزارش (۲۰۲۱) IFTDO، آموزش ترکیبی 4 برابر اثربخش تر از آموزش صرفاً حضوری یا صرفاً الکترونیکی است.

2. انتخاب مدرس و تهیه RFP دوره:

1-2. معیارهای انتخاب مدرس در شهرداری ها:

- ✓ سابقه مرتبط با حوزه شهری.
- ✓ تجربه عملی (نه صرفاً دانشگاهی).
- ✓ مهارت در تدریس بزرگسالان (Adult Learning).
- ✓ توانایی تولید محتوای غیر حضوری.
- ✓ توان پاسخ گویی به مثال های واقعی شهرداری.

2-2. معیارهای مهارتی مدرس:

- مهارت مدیریت کلاس.
- فن بیان.
- طراحی تمرین.
- توانایی تحلیل موقعیت.
- اخلاق حرفه ای و بی طرفی.
- وقت شناسی و نظم.

3-2. ساختار پیشنهادی RFP (درخواست رسمی پیشنهاد دوره):

۱. عنوان دوره.
۲. اهداف رفتاری.
۳. حجم دوره (ساعت/ماژول).

۴. محتوای مورد انتظار.

۵. خروجی ها (جزوه – اسلاید – فیلم – بانک سوالات).

۶. روش یاددهی (حضوری/غیرحضوری/ترکیبی).

۷. معیار انتخاب مدرس.

۸. شاخص های کیفیت دوره.

۹. زمان بندی.

۱۰. نحوه ارزیابی.

3. مدیریت کلاس و کارگاه:

بر اساس اصول «یادگیری بزرگسالان (Andragogy – مالکم نولز)» کلاس های شهرداری باید دارای ویژگی های زیر باشند:

3-1. قواعد مدیریت کلاس:

✓ شروع دقیق (حداکثر 5 دقیقه تلورانس).

✓ بیان اهداف جلسه.

✓ تعامل مداوم.

✓ استفاده از مثال های شغلی فراگیران.

✓ جمع بندی هر 30 دقیقه.

✓ مدیریت زمان و جلوگیری از انحراف موضوع.

✓ مدیریت تعارض و سوالات.

● 3-2. خطاهای رایج مدرسان شهرداری:

✗ تدریس حافظه محور.

✗ سخنرانی طولانی.

✗ بی توجهی به تجربه کارکنان.

✗ خواندن اسلاید.

✗ نداشتن تمرین کاربردی.

✗ پایان بدون جمع بندی.

● 3-3. فعالیتهای مناسب برای دوره های شهرداری:

نوع آموزش	فعالیت مناسب
شهرداری	تحلیل پرونده واقعی صدور پروانه
آتش نشانی	تمرین عملی خاموش کننده ها
پسماند	شبیه سازی مسیر جمع آوری
فضای سبز	آموزش عملی هرس و سم پاشی
حمل و نقل	شبیه ساز رانندگی
مالی	تکمیل سند حسابداری
فناوری	تمرین در محیط تست سامانه

4. نقش مدیر آموزش، مدیران واحدها و سرپرستان:

نقش مدیر آموزش شهرداری:

- کنترل کیفیت محتوا.
- انتخاب مدرس.
- هماهنگی با واحدها.
- تهیه گزارش نهایی به معاونت برنامه ریزی.
- نظارت بر فضای آموزش و LMS .

نقش مدیران واحدها:

- معرفی درست افراد.
- پیگیری تکالیف فراگیران.
- انتقال نیاز آموزشی واقعی.
- نظارت بر اثربخشی دوره در واحد.

نقش سرپرستان:

- آموزش در محل کار.
- بازخورد روزانه.
- اجرای تمرین های عملی.
- ثبت مشکلات در سامانه آموزش.

5. فرآیند اعلام، ثبت نام و کنترل حضور:

1-5. فرآیند استاندارد اعلام دوره:

۱. طراحی دوره.
۲. ثبت در سامانه آموزش.
۳. انتشار اطلاعیه.
۴. اعلام ظرفیت و زمان بندی.
۵. ارسال پیامک/پست الکترونیک.
۶. ثبت نام فراگیران.
۷. صدور دستور حضور به نواحی.

2-5. روش های کنترل حضور:

✓حضور: امضای فرم حضور و غیاب

✓آنلاین: ورود به سامانه

✓غیرحضور:

· مشاهده ویدئو.

· انجام تمرین.

· شرکت در آزمون.

! نکته بسیار مهم در شهرداری:

حضور صوری = صفر امتیاز ← دوره فاقد اعتبار.

6 ■ مدیریت کیفیت دوره در زمان اجرا.

استاندارد ISO ۲۹۹۹۰ و مدل CIPP سه محور کلیدی معرفی می کند:

● محور 1: کیفیت مدرس:

- تعامل.
- مدیریت زمان.
- بیان مثال ها.
- کاربردی بودن روش تدریس.

● محور 2: کیفیت محتوا:

- به روز بودن.
- مرتبط با نیاز.
- تطبیق با هدف ها.
- جذابیت بصری.

● محور 3: کیفیت یادگیری فراگیر:

- مشارکت.
- انجام تمرین ها.
- رفع اشکال.
- بازخورد صحیح.

7. استانداردهای تولید محتوای غیر حضوری:

موارد ضروری:

✓ ویدئوهای 3-6 دقیقه‌ای.

✓ انیمیشن کوتاه.

✓ صداگذاری حرفه‌ای.

✓ متن ساده و قابل فهم.

✓ سناریوی یادگیری.

✓ مثال‌های واقعی.

✓ تمرین کوتاه در پایان هر بخش.

✓ آزمون مرحله‌ای.

! آموزش غیر حضوری بدون تمرین ← فاقد اثربخشی.

8. الزامات LMS در شهرداری‌ها:

یک LMS استاندارد باید موارد زیر را داشته باشد:

۱. پروفایل کارکنان.

۲. امکان بارگذاری محتوا.

۳. آزمون آنلاین.

۴. تکلیف.

۵. گواهی پایان دوره.

۶. داشبورد مدیریتی.

برنامه ریزی و طراحی دوره های آموزشی

۷. گزارش گیری پیشرفته.

۸. اتصال به سیستم اتوماسیون شهرداری.

۹. ثبت مسیرهای یادگیری.

9. چک لیست اجرای دوره:

مورد	وضعیت
مدرس انتخاب شده	✓
محتوای تایید شده	✓
هماهنگی مکان/لینک	✓
ابزار آموزشی آماده	✓
فرم حضور/آزمون	✓
فایل گزارش نهایی	✓

10. تمرین و خودآزمایی (تشریحی):

1) سه خطای رایج مدرس در دوره های شهرداری را نام ببرید.

پاسخ: سخنرانی طولانی، عدم طراحی تمرین، خواندن اسلاید.

2) کدام دوره باید حضوری اجرا شود؟ مثال بزنید.

پاسخ: دوره های ایمنی آتش نشانی، کار در ارتفاع، کار با اره موتوری.

3) چرا آموزش ترکیبی بهترین روش برای دوره های تخصصی است؟

پاسخ: چون امکان ارائه تئوری در سامانه و تمرین عملی در کارگاه را فراهم می کند.

4) چه معیارهایی برای انتخاب مدرس وجود دارد؟

پاسخ: تجربه عملی، مهارت تدریس بزرگسالان، توان ارائه مثال واقعی، مهارت تولید محتوا.

5) چگونه کیفیت دوره را در زمان اجرا پایش می کنیم؟

پاسخ: با بررسی عملکرد مدرس، کیفیت محتوا، مشارکت فراگیران و نمونه گیری از تمرین ها.

جمع بندی بخش چهارم:

- اجرای آموزش مرحله ای حساس و تعیین کننده در کیفیت یادگیری است.
- ترکیب مناسب روش های آموزشی (حضور-غیرحضور-ترکیبی) می تواند اثربخشی را چند برابر کند.
- انتخاب مدرس حرفه ای، مدیریت کلاس، کنترل کیفیت و پایش فراگیران بخش های ضروری اجرای موفق دوره هستند.
- LMS و محتوای استاندارد ستون فقرات آموزش غیرحضور در شهرداری ها است.
- اجرای صحیح = تحقق اهداف یادگیری + کاهش خطاهای کاری + افزایش بهره وری سازمان.

بخش پنجم - ارزشیابی دوره های آموزشی

اهداف یادگیری بخش پنجم

در پایان این بخش فراگیر قادر خواهد بود:

۱. تفاوت مدل های مختلف ارزشیابی را توضیح دهد.
۲. برای هر دوره آموزشی در شهرداری، مدل مناسب ارزشیابی را انتخاب کند.
۳. ابزارهای ارزشیابی (آزمون، چک لیست، مصاحبه، مشاهده عملکرد) را طراحی کند.
۴. آزمون های استاندارد (تستی، تشریحی، عملکردی) طراحی کند.
۵. اثربخشی دوره را در محیط واقعی کار (On the Job) ارزیابی کند.
۶. گزارش ارزشیابی دوره را مطابق استاندارد معاونت برنامه ریزی شهرداری تهیه کند.
۷. داده های ارزشیابی را تحلیل و تفسیر نماید.
۸. نتایج دوره را برای مدیران اجرایی به زبان ساده و قابل تصمیم گیری ارائه دهد.

1. مدل های ارزشیابی دوره های آموزشی:

ارزشیابی یعنی:

« سنجش میزان تحقق اهداف یادگیری و تحلیل اثر آموزش بر عملکرد فرد، واحد و سازمان.»

سه مدل مهم در دنیا برای این کار وجود دارد:

1-1. مدل کرک پاتریک – (Kirkpatrick) چهار سطح.

این مدل پر استفاده ترین مدل در شهرداری ها و دستگاه های دولتی است.

◆ سطح 1: واکنش (Reaction) :

فراگیر از دوره «راضی» بود؟

✓ فرم نظرسنجی.

✓ کیفیت مدرس.

✓ سودمندی محتوا.

✓ امکانات آموزشی.

مثال شهرداری:

رضایت دوره «اصول نظارت بر پروژه های عمرانی» در منطقه 8 → 88٪

◆ سطح 2: یادگیری (Learning) :

آیا «آموخته» است؟

✓ آزمون کتبی.

✓ آزمون آنلاین.

✓ تمرین عملی.

مثال:

میانگین پیش‌آزمون 45٪ ← پس‌آزمون 80٪ در دوره مکاتبات اداری.

◆ سطح 3: رفتار (Behavior) :

آیا فراگیر در محیط واقعی کار «تغییر رفتار» داده؟

✓چک‌لیست عملکرد.

✓مشاهده سرپرست.

✓مصاحبه با مدیر واحد.

مثال:

بعد از دوره «مدیریت پسماند»، خطاهای تفکیک کاهش 30٪.

◆ سطح 4: نتایج (Results) :

آیا آموزش برای سازمان «فایده» داشته؟

✓کاهش خطا

✓افزایش سرعت خدمت‌رسانی

✓کاهش شکایات مردمی

✓افزایش بهره‌وری

مثال مهم:

پس از آموزش «سامانه 137»، زمان رسیدگی به پیام‌ها از 48 ساعت ← 24 ساعت کاهش یافت.

● 2-1 مدل CIPP :

چهار بعد ارزشیابی:

| Context | C | تحلیل زمینه و ضرورت دوره |

| Input | I | بررسی منابع، محتوا، مدرس |

| Process | P | ارزیابی اجرای دوره |

| Product | P | نتایج و اثربخشی دوره |

مثال شهرداری:

در دوره GIS :

· C : نیاز مناطق 1 تا 5.

· I : مدرس متخصص.

· P : 3 کارگاه عملی.

· P : تولید 6 لایه اطلاعاتی توسط فراگیران.

■ 3-1 مدل ROI (بازگشت سرمایه آموزشی).

$ROI = \text{سود آموزش} - \text{هزینه آموزش}$

هزینه ها:

· حق التدریس.

· چاپ جزوه.

· وقت کارکنان.

· تجهیزات.

منافع:

- کاهش خطا.
- افزایش سرعت کار.
- کاهش شکایات.
- کاهش هزینه دوباره کاری.

مثال واقعی:

افزایش دقت ثبت اطلاعات نواحی ← کاهش 160 میلیون ریال هزینه اصلاح خطاها.

2. ابزارهای ارزشیابی آموزشی

شهرداری‌ها باید مجموعه‌ای از ابزارهای استاندارد داشته باشند:

1-2. آزمون‌های استاندارد (100% ضروری).

- تستی.
- تشریحی.
- عملکردی.
- سناریو - پایه.
- تکلیف عملی.

● 2-2. چک لیست ارزشیابی عملکرد:

مثلاً در دوره مدیریت پروژه عمرانی:

شاخص	حد مطلوب	وضعیت فراگیر
تکمیل صورت جلسه جلسه کارگاهی	100%	✓
تشخیص خطای نقشه	70%	✗
رعایت استاندارد بتن ریزی	90%	✓

● 3-2. مصاحبه با مدیر / سرپرست:

سوال نمونه:

بعد از دوره، آیا کارمند شما در تکمیل فرم بازدید مشکل کمتری دارد؟

● 4-2. مشاهده میدانی:

مخصوص دوره های:

- فضای سبز.
- پسماند.
- آتش نشانی.
- عمرانی.
- خدمات شهری.

مثال:

در دوره «هرس اصولی» باید نحوه برش، زاویه، ابزار، و محل قطع را مشاهده کرد.

3. طراحی آزمون استاندارد:

آزمون استاندارد باید شامل:

1-3. جدول مشخصات آزمون:

هدف یادگیری	سطح بلوم	تعداد سؤال	نوع سؤال
آشنایی با ضوابط شهرسازی	درک	5	تستی
ثبت پرونده در سیماک	کاربرد	4	سناریو
تحلیل خطاهای پرونده	تحلیل	2	تشریحی

2-3. قواعد طراحی سؤال تستی:

✓ یک جواب صحیح.

✓ چهار گزینه هم ارزش.

✓ پرهیز از عباراتی مثل همه موارد.

✓ پرهیز از نکات جزئی و غیر کاربردی.

✓ توجه به مثال های واقعی شهرداری.

3-3. طراحی سؤال تشریحی استاندارد:

فرمت صحیح:

• بیان مسئله واقعی.

• درخواست تحلیل.

• ارتباط مستقیم با اهداف.

مثال:

« یک پرونده صدور پروانه در منطقه 4 به علت نبود نقشه UTM برگشت خورده است. 4 اقدام اصلی کارشناس را توضیح دهید.» .

● 3-4. آزمون عملکردی (Performance Test) :

بهترین نوع آزمون برای شهرداری‌ها:

مثال – دوره GIS :

✓ تولید یک لایه اطلاعاتی.

✓ ثبت 5 نقطه واقعی.

✓ خروجی گرفتن نقشه.

■ 4. پایش اثربخشی دوره (On-the-job Evaluation) :

این مرحله دقیقاً بعد از دوره و در محیط واقعی کار انجام می‌شود.

● روش‌های پایش:

۱. مشاهده.

۲. تحلیل خطاها.

۳. بررسی شکایات مردمی.

۴. مصاحبه با مدیر.

۵. بررسی سرعت کار.

۶. آزمون عملی دوباره.

مثال واقعی:

در منطقه 3 پس از دوره «نقشه خوانی»، خطاهای کارشناسان در تشخیص عقب نشینی 40٪ کاهش یافت.

5. گزارش نویسی ارزشیابی دوره:

استاندارد گزارش واحد آموزش شهرداری باید شامل:

۱. مقدمه.
۲. اهداف دوره.
۳. اطلاعات اجرا.
۴. وضعیت فراگیران.
۵. تحلیل آزمون.
۶. تحلیل بازخورد فراگیران.
۷. تحلیل بازخورد مدیران.
۸. تحلیل تغییر رفتار (سطح 3).
۹. تحلیل نتایج و ROI.
۱۰. پیشنهادهای بهبود.
۱۱. پیوستها (فرمها - آزمون - نمونه کار).

6. تحلیل داده های ارزشیابی:

روش ها:

♦ تحلیل توصیفی:

- میانگین.
- انحراف معیار.
- درصد قبولی.
- نمودارها.

♦ تحلیل مقایسه ای:

- مقایسه مناطق.
- مقایسه دوره های مشابه.
- مقایسه قبل / بعد آزمون.

♦ تحلیل کیفی:

- تحلیل مصاحبه ها.
- تحلیل متون بازخورد.

مثال:

« بیشترین شکایات کارکنان از دوره های غیرحضورى مربوط به نبود مثال های واقعی پرونده ها است ← راهکار: تولید ویدئوهای عملی.»

7. ارائه نتایج به مدیران:

نتایج باید کوتاه، کاربردی و قابل تصمیم گیری ارائه شود.

نمونه اسلاید اثربخشی:

- افزایش 35٪ سرعت پاسخگویی 137.
- کاهش 27٪ خطاهای کارشناسان درآمد.
- افزایش 45٪ رضایت کارکنان جدیدالورود.

■ تمرین و خودآزمایی بخش پنجم (تشریحی):

1) تفاوت سطح 2 و 3 کرک پاتریک چیست؟

پاسخ کوتاه: سطح 2 یادگیری، سطح 3 تغییر رفتار در محیط کار.

2) سه ابزار ارزشیابی دوره‌های شهرداری را بنویسید.

پاسخ: آزمون، چک‌لیست عملکرد، مصاحبه با مدیر.

3) یک نمونه آزمون عملکردی برای دوره «مکاتبات اداری» طراحی کنید.

پاسخ نمونه: تهیه یک نامه رسمی با رعایت 10 معیار استاندارد.

4) چرا مدل CIPP برای پروژه‌های بزرگ شهرداری مناسب‌تر است؟

پاسخ: چون کل فرآیند (زمینه، ورودی، اجرا و محصول) را بررسی می‌کند.

5) مهم‌ترین شاخص‌های ROI آموزشی را نام ببرید.

پاسخ: کاهش خطا، صرفه‌جویی هزینه، افزایش سرعت خدمت‌رسانی.

 جمع بندی بخش پنجم:

- ارزشیابی ستون فقرات آموزش و شرط اصلی اثربخشی آن است.
- مدل کرک پاتریک برای سنجش اثر آموزش در شهرداری ها بهترین گزینه است.
- آزمون عملکردی مهم ترین ابزار در دوره های عملی و تخصصی است.
- گزارش ارزشیابی باید حرفه ای، تحلیل محور و قابل ارائه به مدیران باشد.
- ارزشیابی صحیح باعث ارتقای کیفیت و کاهش هزینه های سازمان می شود.

 بخش ششم - پروژه نهایی و جمع بندی

 اهداف یادگیری بخش ششم:

در پایان این بخش فراگیر قادر خواهد بود:

۱. یک دوره آموزشی کامل را از صفر تا صد طراحی کند (نیازسنجی → طراحی → اجرا → ارزشیابی).
۲. استانداردهای تولید «پکیج دوره» را به طور عملی اجرا کند.
۳. طرح درس استاندارد، محتوا، تمرین، آزمون و فرم ارزشیابی را به شکل حرفه ای تولید کند.
۴. از چک لیست های حرفه ای طراحی آموزشی استفاده کند.
۵. خطاهای رایج در طراحی دوره را تشخیص و اصلاح نماید.
۶. نتایج نهایی دوره طراحی شده خود را به صورت یک گزارش قابل ارائه به مدیران تهیه کند.

1. استاندارد آماده سازی پکیج کامل دوره آموزشی (Course Package) :

پکیج دوره شامل 8 سند اصلی است.

در استاندارد آموزش کارکنان شهرداری، پکیج باید کامل، دقیق و قابل اجرا باشد.

پکیج استاندارد دوره شامل موارد زیر است:

بخش	توضیح
1	عنوان دوره + مشخصات اولیه دوره
2	اهداف رفتاری (به تفکیک حوزه های بلوم)
3	نیازسنجی (استخراج شده از داده های واقعی واحد)
4	سرفصل های استاندارد + زمان بندی
5	محتوای آموزشی کامل
6	تمرین ها + تکالیف + فعالیت های یادگیری
7	آزمون ها (تستی - تشریحی - عملکردی)
8	ابزار ارزشیابی (فرم ها، چک لیست ها، گزارش نهایی)

2. خطاهای رایج در طراحی دوره (با راهکار اصلاح):

این بخش یکی از مهم ترین قسمت های دوره است و برای شهرداری ها حیاتی است.

فهرست زیر رایج ترین خطاهایی است که در معاونت های آموزش مشاهده شده:

● خطا 1: تعریف اهداف مبهم و غیر رفتاری:

✗ مثال غلط: آشنایی با ضوابط شهرسازی.

✓ راهکار: استفاده از افعال رفتاری.

مثال درست:

فراگیر بتواند نوع کاربری ملک را بر اساس جدول ضوابط منطقه تشخیص دهد.

● خطا 2: انتخاب مدرس صرفاً براساس مدرک تحصیلی:

✓ راهکار: انتخاب مدرس با تجربه واقعی در حوزه شهری

نمونه: مدرس دوره "سیماک" باید حداقل 3 پرونده کارشناسی کرده باشد.

● خطا 3: محتوای بیش از حد تئوری:

✗ جزوه 70 صفحه‌ای بدون حتی یک مثال عملی.

✓ راهکار:

- پرونده واقعی.
- فیلم اجرای فرآیند.
- سناریو.
- فرم‌های واقعی شهرداری.

● خطا 4: عدم استفاده از مدل طراحی آموزشی (ADDIE / ISD):

✓ راهکار: طراحی استاندارد گام به گام (نیاز ← هدف ← محتوا ← تمرین ← آزمون ← ارزشیابی)

● خطا 5: تولید آزمون ضعیف یا نامرتب با اهداف:

✓ راهکار: طراحی آزمون بر اساس جدول مشخصات آزمون.

● خطا 6: نبود تمرین عملی:

✓ راهکار: برای هر سرفصل یک تمرین عملی اضافه شود.

مثال: در دوره «خدمات شهری» → طراحی مسیر جمع‌آوری پسماند.

■ 3. تدوین طرح درس استاندارد (Lesson Plan):

طرح درس سندی است که مدرس باید دقیقاً مطابق آن آموزش دهد.

فرمت استاندارد شهرداری عبارت است از:

📄 فرمت کامل طرح درس:

۱. عنوان دوره.
۲. شرح ضرورت دوره.
۳. اهداف رفتاری.
۴. محتوا به تفکیک زمان.
۵. روش تدریس (PBL، سناریو، تمرین، کارگروهی).
۶. مواد آموزشی مورد نیاز.
۷. فعالیت مدرس.
۸. فعالیت فراگیر.
۹. ابزار ارزشیابی.
۱۰. منابع درسی.
۱۱. پیوست‌ها (چک‌لیست، سناریو، فرم‌ها).

4. طراحی «Course Package» (خروجی نهایی فراگیر)

در این بخش از فراگیر خواسته می شود:

یک دوره واقعی از واحد یا معاونت خود انتخاب کرده و از صفر تا صد طراحی کند.

● مراحل پروژه نهایی:

◆ مرحله 1 – انتخاب دوره واقعی:

نمونه های قابل انتخاب:

- دوره “آشنایی با سیماک”.
- دوره “نقشه برداری و کار با GPS”.
- دوره “ایمنی و آتش نشانی مقدماتی”.
- دوره “مدیریت پسماند خشک”.
- دوره “پروژه محوری در حمل و نقل”.
- دوره “اصول مکاتبات اداری شهرداری”.

◆ مرحله 2 – نیازسنجی واقعی:

فراگیر باید یک «فرم نیازسنجی» کامل کند و:

- سطح نیاز.
- اولویت.
- مخاطب دوره.
- فاصله عملکردی.
- را مشخص کند.

◆ مرحله 3 – تعیین اهداف رفتاری (بلوم):

حداقل 5 هدف رفتاری:

· 2 هدف دانشی.

· 2 هدف مهارتی.

· 1 هدف نگرشی.

◆ مرحله 4 – طراحی سرفصل ها + زمان بندی:

· بخش بندی درس.

· آموزش نظری + عملی.

· پیش آزمون / پس آزمون.

· زمان دقیق هر بخش.

◆ مرحله 5 – تولید محتوای کامل دوره:

محتوا شامل:

· جزوه.

· سناریو.

· تمرین.

· فایل های تصویری (در صورت نیاز).

· فرم های واقعی.

· موارد کاربردی شهرداری.

♦ مرحله 6 – طراحی ابزار ارزشیابی:

فراگیر باید طراحی کند:

✓آزمون تستی ← حداقل 6 سؤال.

✓آزمون تشریحی ← 2 سؤال.

✓آزمون عملکردی ← 1 سناریو.

✓چک لیست ارزیابی مدرس.

✓چک لیست ارزیابی فراگیر.

✓فرم بازخورد پس از دوره.

♦ مرحله 7 – خروجی نهایی (Final Report) :

فراگیر باید یک گزارش نهایی تحویل دهد که شامل:

۱. مقدمه.

۲. ضرورت دوره.

۳. مشخصات مخاطبان.

۴. نیازسنجی.

۵. سرفصل ها.

۶. محتوا.

۷. تمرین.

۸. آزمون ها.

۹. ارزشیابی.

۱۰. جدول هزینه/فایده دوره.

۱۱. پیشنهادهای بهبود.

این گزارش به عنوان «پروژه نهایی دوره» ثبت می شود.

5. پروژه عملی برای فراگیران (الزامی):

عنوان پروژه:

طراحی کامل یک دوره آموزشی برای یکی از مشاغل شهرداری.

زمان اجرا:

1 هفته.

خروجی:

یک فایل PDF حاوی:

- نیازسنجی.
- اهداف رفتاری.
- سرفصل + زمان بندی.
- محتوای اصلی.
- تمرین ها.
- آزمون ها.
- ابزار ارزشیابی.
- گزارش نهایی.

این پروژه معیار اصلی موفقیت فراگیر در دوره است.

6. جمع بندی نهایی دوره:

◆ نکته کلیدی 1:

آموزش زمانی ارزشمند است که «نیازمحور» و «رفتارمحور» باشد.

◆ نکته کلیدی 2:

طراحی دوره مهارتی فنی است و نیازمند مدل سازی، تحلیل، تولید محتوا و ارزشیابی حرفه ای است.

◆ نکته کلیدی 3:

شهرداری ها به خاطر تنوع مشاغل (اداری تا عملیاتی) نیاز به دوره هایی دارند که کاربردی، واقعی و مبتنی بر تجربه باشند.

◆ نکته کلیدی 4:

استانداردسازی آموزش = کاهش خطا + افزایش بهره وری + ارتقاء کیفیت خدمت رسانی به شهروندان.

◆ نکته کلیدی 5:

فراگیر با این دوره قادر است:

✓ نیازسنجی کند.

✓ طراحی کند.

✓ اجرا کند.

✓ ارزشیابی کند.

✓ گزارش تهیه کند.

✓ یک دوره را به طور کامل بسازد.

4. خودآزمایی بخش ششم (تشریحی):

1) پکیج کامل دوره شامل چه بخش هایی است؟

پاسخ: عنوان، اهداف، نیازسنجی، سرفصل، محتوا، تمرین، آزمون، ارزشیابی.

2) سه خطای رایج در طراحی دوره را نام ببرید و راهکار دهید.

پاسخ: اهداف مبهم ← استفاده از افعال رفتاری.

محتوای تئوری زیاد ← اضافه کردن مثال واقعی.

انتخاب مدرس نامرتبط ← معیارهای تخصصی.

3) چرا طرح درس برای موفقیت آموزش ضروری است؟

پاسخ: باعث انسجام تدریس، مدیریت زمان و رعایت اهداف می شود.

4) مهم ترین تفاوت آزمون عملکردی با آزمون کتبی چیست؟

پاسخ: آزمون عملکردی رفتار واقعی فرد در محیط کار را می سنجد.

5) مهم ترین بخش پروژه نهایی چیست؟

پاسخ: تبدیل نیاز واقعی به دوره آموزشی قابل اجرا.