

به نام خداوند جان و خرد

مقدمه

هم‌راستا با اهداف کلان و چشم‌اندازهای دانشگاه فردوسی مشهد، و در پاسخ به الزامات استراتژیک آن، طرح نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه، از سوی حوزه معاونت طرح و برنامه دانشگاه در نیمه دوم سال 1388، ارایه و پس از تایید مراجع تصمیم‌گیرنده دانشگاه، مراحل طراحی آن ظرف مدت شش ماه به پایان رسید. این طرح در سه فصل شامل مطالعات نظری و چارچوب مفهومی طرح، مختصات انسانی و توسعه انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، و بسته عملیاتی نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، تهیه شد. فصل سوم که اکنون پیش‌رو است، برنامه اجرایی آموزش را در قالب بسته‌های سه‌گانه شامل سه گروه اصلی منابع انسانی دانشگاه (مدیران، اعضای هیأت علمی و کارکنان) ارایه می‌نماید. در این رابطه توجه به چند نکته اساسی برای ارزیابان و کاربران نظام حائز اهمیت است.

- محتوای هر بسته، بر اساس مطالعات نظری؛ با اعتنا با الزامات استراتژیک و مختصات انسانی دانشگاه؛ استلزامات مدیریت عملکرد؛ و اقتضائات شغلی، شرح وظایف و مسئولیت‌های هر یک از سه گروه انسانی دانشگاه طراحی و تدوین شده است.
- اگر سطح مطالعات نظری و توصیف مختصات انسانی دانشگاه در حد کفایت، ارزیابی شوند، به طور قطع فصل سوم شامل بسته‌های سه‌گانه، نیازمند بازنگری و بهبود مستمر در ضمن اجرا است. این امر به رغم دقت تیم پژوهشی و اجرایی همکار طرح؛ استفاده از تجربیات دانشگاه؛ برگزاری نشست‌های کاری مکرر؛ و مراجعات پی‌درپی به مقررات و قواعد مرتبط در طول طراحی نظام جامع آموزش و بهسازی، فرضی منطقی است. به دلیل اهمیت این فرض مکانیسم خود تنظیمی مستمر و بهبود درون‌زاد نظام به طور مداوم، محور طراحی بسته‌ها و رهنمودهای اجرایی برای مجریان در نظر گرفته شد.
- منظور از نظام در این بسته، و در سایر خروجی‌های طرح حاضر، عبارت از مجموعه‌ای از اجزا و پدیده‌هایی است که در ارتباط منطقی با یکدیگر، وظیفه خاصی را تعقیب می‌کنند. نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی که در مقایسه با نظام دانشگاه به عنوان یک خرده سیستم ارزشیابی می‌شود، به این دلیل که از همه ویژگی‌های یک نظام برخوردار است در اینجا مجازاً نظام خوانده می‌شود.
- در این فصل، به منظور رعایت ایجاز، از برخی اصطلاحات و واژگان خاص استفاده شده است که در جدول زیر تعریف شده‌اند.

جدول 1 تعاریف کاربردی مفاهیم اصلی

ردیف	تعریف کاربردی مفهوم	استعمال اختصاری در بسته حاضر
1	آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه	آبماد
2	افرادی که حضور آنان در دوره(های) آموزش شغلی به تشخیص واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی الزامی است	افراد واجد شرایط
3	افرادی که به فراخوان شرکت در دوره آموزش شغلی پاسخ مثبت داده‌اند و پس از تایید واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در دوره ثبت‌نام شده‌اند	فراگیران
4	دانشگاه فردوسی مشهد	دانشگاه
5	فردی که دارای مرتبه علمی دانشگاهی است	مدرس
6	فردی که فاقد مرتبه دانشگاهی است	مربی
7	کلیه افرادی که در غیر شغل عضویت در هیأت‌علمی و سمت‌های مدیریتی در دانشگاه مشغول به کار هستند	کارکنان
8	کلیه اعضای هیأت‌علمی و غیرعضو هیأت‌علمی که در یکی از سمت‌های مدیریتی از عالی‌ترین سطوح مدیریتی تا سطح روسای ادارات مشغول کار هستند	مدیران
9	مدیران، اعضای هیأت‌علمی و کارکنان	گروه‌های سه‌گانه
10	نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد	نظام جامع آبماد
11	واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد	واحد/ واحد آموزش آبماد

در این فصل، از برخی اصطلاحات و واژگان تخصصی استفاده شده است که در فرم‌ها، مدارک، آیین‌نامه‌ها، فرایندها و سایر بخش‌های مختلف نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه به‌کار گرفته شده‌اند. در جدول زیر (2) تعریف این اصطلاحات و واژگان تخصصی که در نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه مورد قبول است ارائه شده‌اند.

جدول 2 تعریف واژگان و اصطلاحات پذیرفته شده در نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه

ردیف	واژه یا اصطلاح	تعاریف عملیاتی
1	آزمون ¹	نوعی ارزیابی است که مقصود از آن سنجش میزان دانش، مهارت و توانایی فراگیران است.
2	آموزش رسمی ²	آموزش‌های تعریف شده که توسط عالی‌ترین مرجع قانون‌گذاری در حوزه توسعه انسانی مبنای اصلی عمل مجریان می‌باشد.
3	آموزش شغلی ³	فرآیندی است که طی آن فردی به دوره‌هایی وارد می‌شود تا از طریق تمرین و آموزش بتواند شایستگی‌های شغلی - حرفه‌ای احراز کند و یا آن را بهبود ببخشد.
4	ارزشیابی ⁴	عمل تعیین نظام‌دار شایستگی، ارزش، و اهمیت یک فرد نسبت به دیگری.
5	افراد واجد شرایط	افرادی که حضور آنان در دوره (های) آموزشی به تشخیص واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی الزامی است.
6	برنامه آموزش ⁵	برنامه‌ای برای طرح و تدارک دوره‌های آموزشی. به عبارت دیگر، یک برنامه آموزشی طرحی کلی است که پس از تصویب عالی‌ترین مرجع قانون‌گذاری در حوزه توسعه انسانی، کیفیت و میزان دوره‌های آموزش رسمی را معین می‌کند.
7	پودمان ⁶	دوره‌های به هم پیوسته و یکپارچه‌ای که در قلمرو و به روش مطالعات دانشگاهی ارائه می‌شود.
8	تقویم آموزشی ⁷	مجموعه برنامه‌های آموزشی که در قالب‌های ویژه خود (دوره، کارگاه، سمینار، ...) در بازه معینی از زمان (معمولاً یک ساله)، تنظیمات اجرای برنامه را معین می‌کند.
9	داوطلبان	افرادی که به فراخوان شرکت در دوره آموزشی پاسخ مثبت داده‌اند و پس از تایید واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی، در دوره ثبت نام شده‌اند.
10	درس	یک واحد یا جزء از دوره آموزشی.
11	دوره ⁸	یک واحد از برنامه آموزش یا واحد کاملی از مطالعات ویژه در یک حوزه که قسمتی از برنامه آموزش را شامل می‌شود.
12	سمینار	دوره‌ای که توسط گروهی از فراگیران خبره پیشنهاد و ارائه می‌شود.
13	دوره آموزشی ⁹	یک دوره آموزشی عبارت است از آموزش شغلی که به مجموعه منسجمی از دروس تقسیم شده است. معمولاً یک دوره آموزشی به شکل مدرسی، محتوای خاصی را در قالب درس‌های به هم پیوسته در یک یا چند جلسه کلاسی ارائه می‌دهد تا به تحقق هدفی در قلمرو دانش یا مهارت شغلی جامعه عمل بپوشاند.
14	کارگاه آموزشی ¹⁰	یک دوره آموزشی فشرده است که شرکت‌کنندگان آن با یکدیگر مشغول مطالعه یا کار بر روی یک موضوع مشترک یا پروژه هستند. هدف هر کارگاه تقویت وفاق میان نقطه نظرات و دیدگاه‌های گروه کوچکی از شرکت‌کنندگان، با تأکید بر روش حل مسئله، به منظور بهبود عملکرد آنان می‌باشد.
15	کلاس	جلسات منظم مطابق با برنامه زمانی در هر دوره آموزشی.
16	شیوه متمرکز	از این اصطلاح در چگونگی تعیین محتوا استفاده می‌شود. منظور از شیوه متمرکز، آن است که واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس نیازهای آموزشی و برنامه‌های توسعه انسانی دانشگاه، به هدف‌گذاری و تعیین محتوای دوره یا برنامه آموزشی می‌پردازد.
17	شیوه غیر متمرکز	از این اصطلاح در چگونگی تعیین محتوا استفاده می‌شود. منظور از شیوه غیر متمرکز، آن است که هر یک از واحدهای دانشگاه پیشنهاد خود مبنی بر برگزاری دوره‌ها را بر اساس فرآیند تعریف شده به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی اعلام می‌کنند و این واحد پس از تصویب کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه اجرا و نظارت بر اجرا را بر عهده می‌گیرد.

1- test

2- formal training

3- training

4- evaluation

5- training program

6- course of study, module

7- training schedule

8- course

9- course of instruction

10- workshop

ماموریت، ارزش‌ها و اصول راهنما

نظام جامع، برنامه‌های خود در قالب بسته‌های سه‌گانه را منوط به رهنمودهای کلان شامل ماموریت، ارزش‌ها، و اصول بیان شده در اعلامیه مرتبط، به شرح جدول زیر (جدول 3) قرار داده است.

اعلامیه ماموریت، ارزش‌ها و اصول راهنمای برنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد

ماموریت

نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد یکی از برنامه‌های محوری در تحقق چشم‌اندازهای دانشگاه و یک محور اصلی در تصمیم‌گیری سازمانی در کلیه سطوح مدیریتی می‌باشد. ماموریت این نظام بهبود مداوم عملکرد منابع انسانی از طریق ارائه برنامه‌های آموزش و بهسازی و به این ترتیب کمک به توسعه همه‌جانبه و پایدار دانشگاه می‌باشد.

ارزش‌ها

چگونگی پیاده کردن ماموریت در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، به اندازه خود آن ماموریت‌ها کلیدی و با اهمیت هستند. در این مسیر، ارزش‌های بنیادی عبارتند از:

منابع انسانی: منابع انسانی دانشگاه فردوسی، منابع قدرت و برتری دانشگاه به شمار می‌آیند. سرمایه انسانی و اجتماعی ما وابسته به وجود آن‌ها است و شهرت و اعتبار دانشگاه فردوسی وامدار حضور و فعالیت هر یک از آن‌ها می‌باشد. برای ما، جدیت منابع انسانی در انجام وظایف شغلی و تشریک مساعی آن‌ها در ماموریت‌های دانشگاه از ارزش بالایی برخوردار است.

خدمات آموزشی: خدمات آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و سایر دستاوردهای فعالیت دانشگاه فردوسی مشهد نتیجه تلاش‌های جمعی همه ما است که باید به بهترین نحو، به بهره‌ورانه‌ترین صورت، و بالاترین درجه کیفیت و به متناسب‌ترین میزان به اجتماع محلی، کشور و جامعه بشری عرضه شود. ارزیابی مثبت یا منفی از این خدمات، ارزیابی از وضعیت توسعه انسانی دانشگاه و توانمندی‌های منابع انسانی آن است.

منافع: منفعت دانشگاه فردوسی مشهد در تامین نیازهای دانشجویان، جامعه و علم خلاصه می‌شود. راه دستیابی به این منافع به بهترین نحو از توسعه انسانی دانشگاه می‌گذرد.

اصول

عدالت محوری: توسعه عدالت سازمانی، وابسته به شکوفایی استعدادها و توانمندی‌های انسانی دانشگاه در هر شغل و در هر جایگاهی است.

مشارکت جویی: برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه موکول به مشارکت همگانی است. توسعه سازمانی دانشگاه که از طریق توسعه انسانی هر عضو صورت می‌گیرد، بدون همکاری همه اعضای خانواده دانشگاه فردوسی میسر نخواهد بود.

کیفیت و مشتری محوری: عوارض منفی ناشی از اجرای برنامه‌های آموزش و بهسازی، بدون مراعات استانداردهای کیفی، از آثار مثبت آن بیشتر است. به منظور تامین نظر مشتریان، توجه به کیفیت برنامه‌های آموزشی و ارتقای سطح آن، اولویت نخست اجرایی ما است.

جامعیت: برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی در چارچوب چشم‌اندازها، اهداف کلان و استراتژی‌های دانشگاه معنی و مفهوم پیدا می‌کند. این برنامه‌ها منفک از نظام مدیریت عملکرد تعریف نشده است و به اجرا در نمی‌آید.

رقابت‌جویی: برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه، به عنوان یک مزیت رقابتی در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها در سطح ملی و سایر سازمان‌ها و دانشگاه‌های دولتی در سطح منطقه پیاده می‌شود.

بهبود مستمر: در هر مرحله از اجرای طرح آموزش و بهسازی، مصرف‌کنندگان اولین حلقه نظارتی را در ذهن ما شکل می‌دهند. هر مرحله از برنامه‌های آموزشی تحت فرآیند درون‌زاد نظارت و بازخورد به سوی اصلاح و بهبود مستمر قرار دارد.

رابطه نظام‌دار آموزش و بهسازی در نظام جامع

در نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، آموزش عبارت از مجموعه هدفمند عملیات نظام‌دار به منظور تحقق هدف‌های زیر است:

- بهبود عملکرد منابع انسانی دانشگاه از طریق ارتقای سطح دانش، مهارت و توانایی آنان؛
- تناسب و توازن بخشیدن به قابلیت‌های انسانی برای همراهی با برنامه‌های استراتژیک دانشگاه؛ و
- تقویت رفتار مطلوب و متناسب با ارزش‌های پایدار جامعه علمی در ابعاد جهانی، ملی و محلی.

در شکل 1 مدل رابطه بین آموزش و بهسازی منابع انسانی در نظام جامع دانشگاه مشاهده می‌شود. بر اساس این مدل، بهسازی تابعی است از تعامل ساختار در آموزش در مدیریت. این رابطه ساده در شکل زیر نشان داده شده است:

$$HRD = f(S \times T \times M)$$

در این رابطه نمادها عبارتند از:

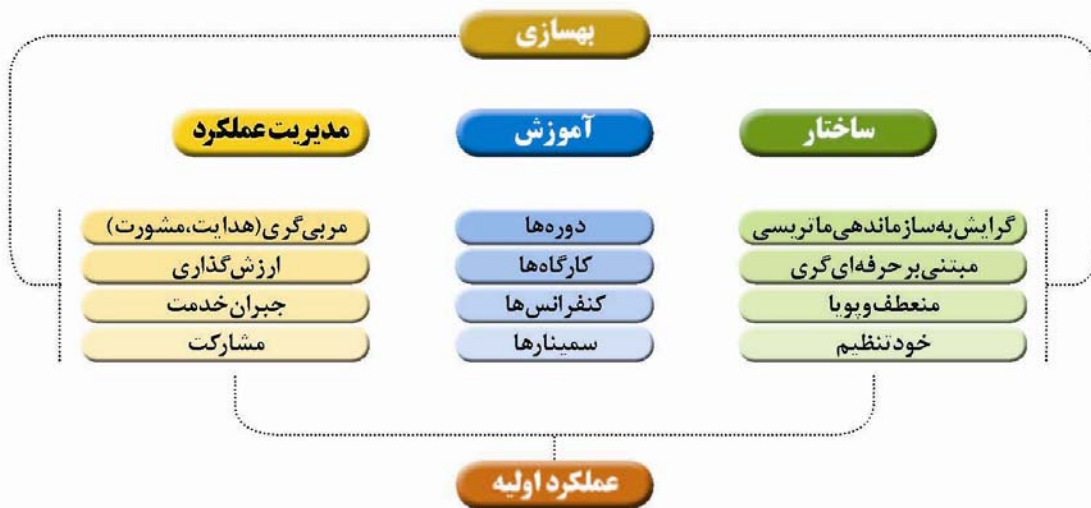
HRD= بهسازی منابع انسانی

S= ساختار

T= آموزش

M= مدیریت

در این مدل آموزش، یکی از عوامل اصلی اثرگذار بر بهسازی منابع انسانی دانشگاه است که در یک رابطه نظام‌مند با ساختار و مدیریت امکان اثربخشی خود را ارتقا می‌دهد.



شکل 1: رابطه آموزش و بهسازی در دانشگاه فردوسی مشهد

هدف‌ها

نظام جامع برای اجرای ماموریت، تحقق ارزش‌ها و پیاده کردن اصول در عمل؛ هم‌راستا با هدف بهسازی منابع انسانی، از هدف‌های زیر برای ایجاد هماهنگی و توازن در برنامه‌ریزی‌ها، اجرا و ارزشیابی پیروی می‌کند.

هدف‌های عالی (انطباق با چشم‌انداز)

- 1) تسهیل در راه نیل به چشم‌انداز؛
- 2) توسعه انسانی دانشگاه؛
- 3) ارتقای مزیت رقابتی دانشگاه در بازار آموزش عالی در آسیای میانه و کشور؛
- 4) اولویت‌دادن به خودسازی، آموزش عقیدتی، و فضایل اخلاقی؛
- 5) کاهش میزان هزینه‌های عمومی دانشگاه؛ و
- 6) شکل‌دهی و تقویت هویت دانشگاهی و رفتار متناسب سازمانی.

هدف‌های کلی (انطباق با استراتژی)

- 1) افزایش سطح دانش، مهارت و توانایی منابع انسانی دانشگاه و جهت‌دهی آن به سوی بسط و تسهیل در تحقق استراتژی؛
- 2) کاستن از هزینه‌های بالاسری ناشی از ضرورت تضمین عملکرد منطبق از طریق اعمال نظارت‌های مستقیم و غیرمستقیم؛
- 3) بالا بردن قابلیت همسازی ساختار دانشگاه با الزامات توسعه انسانی؛
- 4) افزایش میزان کارایی و اثربخشی واحدها؛
- 5) تقویت روحیه منابع انسانی؛ تقویت حس وفاداری و همبستگی کارکنان؛ و ایجاد ثبات در تعقیب برنامه‌های استراتژیک دانشگاه؛
- 6) ترویج و تعدیل فرهنگ سازمانی دانشگاه مطابق با انتظارات در حال تغییر؛ و
- 7) بهبود ارتباط شفاف و معنی‌دار بین نظام آموزش با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی.

هدف‌های عملیاتی (انطباق با برنامه‌های توسعه انسانی)

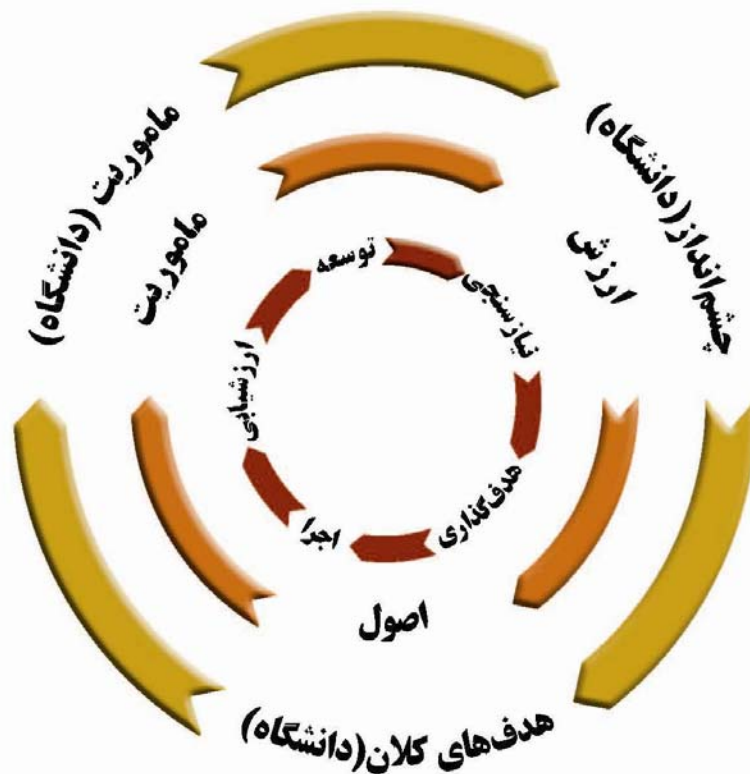
- 1) برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های تخصصی مورد نیاز؛
- 2) آموزش‌های مستمر و تکمیلی برای رشد افراد شاغل در دانشگاه و ایجاد انگیزه برای تداوم آن؛
- 3) تطبیق کیفیت و کمیت محتوای آموزشی با نیازمندی‌ها و اهداف کلی آموزش؛
- 4) پیش‌گیری از تداخل وظایف و مسئولیت‌ها و دوباره‌کاری‌ها در دانشگاه؛
- 5) ایجاد زمینه رشد و موفقیت در انجام وظایف شغلی؛
- 6) بهبود مناسبات انسانی بین گروه‌های سه‌گانه؛ درون هر گروه؛ و با ارباب رجوع؛

- 7) ارتقای سطح توانایی فردی و گروهی در قبول مسئولیت‌های جدید؛
- 8) افزایش میزان نوآوری، طرح‌های خلاق و پیشنهادهای؛
- 9) کاهش ضایعات در فرایند تولید خدمت و کاستن از تخلف‌های کاری؛ و
- 10) افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه.

مدل آموزش

«مدل»، توصیفی شماتیک از یک طرح، نظام، یا پدیده‌ای است که تصویر نهایی کالا یا خدمت مورد نظر را به ساده و عینی‌ترین وجه عرضه می‌کند.

مدل آموزش منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، یک مدل مبتنی بر رویکرد سیستماتیک و کل‌گرایانه است. این مدل در سه حلقه به هم مرتبط طراحی شده است. در حلقه بیرونی چشم‌انداز، هدف‌های کلان و ماموریت دانشگاه قرار دارد. در حلقه میانی ماموریت‌ها، ارزش‌ها و اصول نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه قرار دارد و سرانجام در حلقه درونی فرایندها و فعالیت‌های اصلی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه شامل نیازسنجی، هدف‌گذاری، اجرا، ارزشیابی و توسعه وجود دارد.



شکل ۲: مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد

فرایند بسط‌یافته مدل نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی در نمودار زیر مشاهده می‌شود. بر اساس این نمودار، پدیده‌ها و رابطه‌های کلیدی، در میزان و کیفیت دستاوردهای نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی، نقش اساسی ایفا می‌کنند.

رابطه وسیع و همه‌جانبه بین چشم‌انداز، برنامه‌ها، ترجیحات و مأموریت‌های دانشگاه با مأموریت، ارزش‌ها، اصول و هدف‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی در تعیین اولویت برنامه‌های آموزش، حجم و نوع آموزش‌ها، کیفیت و میزان اثربخشی دوره‌ها، و در مجموع سرنوشت برنامه‌های آموزش و بهسازی موثر است. هر چه در برنامه‌های استراتژیک دانشگاه، چه در قالب سند و به صورت مستقیم و چه در چارچوب استلزامات و مکملات، به صورت غیرمستقیم، جایگاه منابع انسانی و توسعه آن، محوری و بالاتر دیده شده باشد، شأن اجتماعی و جایگاه سازمانی آموزش و بهسازی در دانشگاه ترفیع بیشتری خواهد یافت. شأن اجتماعی آموزش، زمینه مساعدی را برای پیاده کردن برنامه‌های توسعه انسانی در دانشگاه ایجاد می‌کند. جایگاه آموزش در دانشگاه، وابستگی وسیعی به عوامل آموزشی و عملکرد واحد آموزش دارد.

عوامل اصلی آموزش به جز مربی و فراگیر شامل موارد دیگری چون محتوای دانش، روش، و فنون آرایه نیز می‌شود که این سه در فرایند تدوین برنامه، ملاحظه می‌شوند و در مدل حاضر نیز مورد توجه بوده‌اند. مربی دوره‌های آموزشی منابع انسانی دانشگاه از میان افرادی با صلاحیت‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی انتخاب می‌شوند. طراحان برنامه‌های آموزش و مجریان آن از اهمیت این انتخاب آگاه هستند و بر اعمال حداکثر دقت و اعتبارسنجی در این راه تاکید خواهد شد. تمام تلاش‌های به‌عمل آمده پیش و حین اجرای دوره، تحت تاثیر اهمال در این انتخاب قرار خواهد گرفت.

مدل حساسیت خود بر روی وضعیت فراگیران نیز را نشان می‌دهد. ویژگی‌های فراگیران هر دوره اهمیت دارد. سبک یادگیری فراگیران، رفتار ورودی و به ویژه سطح برانگیختگی آنان جزو مهم‌ترین ویژگی‌های فراگیران است که نتایج دوره اثر مستقیم می‌گذارد. در سومین ویژگی، نقش مدیریت عملکرد و همنوایی نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه با نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی، مخصوصاً در دوره‌های آموزشی کارکنان و پس از آن، دوره‌های اعضای هیئت علمی بسیار کلیدی است.

واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی به طور مشخص در اصلی‌ترین اقدامات طراحی برنامه شامل هدف‌گذاری مبتنی بر نیازسنجی، انتخاب راهبردهای آموزش در قالب برنامه‌های منفک سه گروه اصلی فراگیر، و تکنیک‌های آموزش مداخله می‌کند و علاوه بر این اجرای برنامه‌ها را بر عهده دارد و پشتیبانی می‌کند. در طرح برنامه درسی دوره‌ها، نه فقط مربی، بلکه برنامه مدون و وضع و میزان پشتیبانی از آن موثر است. کیفیت این رابطه دو جانبه که برای واقعی و اثربخش بودن طرح‌های درسی در نظر گرفته شده است، ارتقای اثربخشی برنامه‌ها را از خود موثر می‌سازد.

هماهنگی بین سه فعالیت هدف‌گذاری، راهبردهای آموزش و تکنیک‌های آن از یک‌سو و فعالیت‌های مرتبط با نظام اجرا و پشتیبانی برنامه از سوی دیگر، وفق ساختار واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی صورت می‌پذیرد. به این معنا که سه فعالیت نخست در چارچوب وظایف «گروه طرح و توسعه»، و فعالیت چهارم در قالب وظیفه‌های «گروه آموزش» که یک نقش اجرایی- پشتیبانی دارد، انجام خواهد شد.

برنامه‌های آموزش، به‌طور مستقیم تحت تاثیر راهبردهای آموزش نتایج نیازسنجی و در سطح کلان هدف‌های کلی آموزش و بهسازی نظام جامع قرار دارند. این برنامه‌ها برای سه گروه مدیران، اعضای هیئت‌علمی و کارکنان به‌طور مجزا تنظیم می‌شود و در آن اقتضائات و ویژگی‌های هر گروه از فراگیران در نظر گرفته خواهد شد. این اقتضائات و ویژگی‌ها در نوع و مشخصات هدف‌ها، منابع، و روش‌ها بیش از بقیه عناصر برنامه مشاهده می‌شود. در عین حال مراقبت لازم از عناصری مثل زمان و مکان، در مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه به خوبی و روشنی دیده شده است. فنون یا تکنیک‌های مورد توجه در دوره‌های آموزش شغلی، مبنای اقدام در دسته‌بندی دوره‌ها است. این تکنیک‌ها با دو شاخص حفظ رابطه با کار و چگونگی عرضه از هم تفکیک می‌شوند.

به‌طور مشخص گرایش مدل به سوی دوره‌های آموزشی است که در آن رابطه نیروی انسانی با کار و فضای واقعی آن قطع نشود. نزدیکی سازه‌های آموزش حین کار با روش‌های آموزش خود-راهبر تناسب آن برای محیط‌های دانشگاهی را مورد تاکید قرار می‌دهد. در مقیاس بزرگ، با دامنه شمول کلیه منابع انسانی دانشگاه، این نوع آموزش‌ها، بستر مساعدی برای شکل‌گیری یادگیری سازمانی را فراهم می‌کند. به علاوه استقلال از عامل بیرونی در امر آموزش، به‌طور مشخص منافع حاصل از جابه‌جایی نقش فراده-فراگیر را توسعه خواهد بخشید.

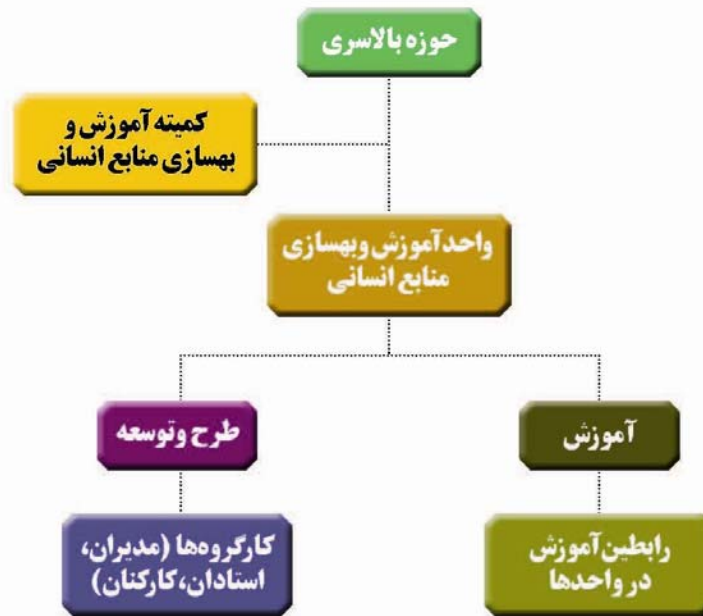
در شاخص چگونگی عرضه، گرایش به سمت آموزش‌های نیمه‌حضوری و الکترونیکی وجود دارد. در عین حال به‌دلیل مساعد بودن شرایط اجرای آموزش‌ها به‌صورت حضوری در دانشگاه، و با توجه به تجربه‌های آموزش که به‌طور عمده با این تکنیک آرایه می‌شده است، در برنامه‌های آموزشی همچنان بر آموزش به صورت حضوری تاکید می‌شود.

سرانجام، نتایج و دستاوردهای برگزاری دوره‌ها در قالب اسناد و مستندات مرتبط، مدیریت خواهد شد و مبنایی برای طراحی دوره‌های بعدی، اجرا و نظارت بر آن‌ها قرار می‌گیرد. در مدل نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی، هیچ تجربه‌ای نادیده گرفته نمی‌شود؛ به اصول و روش‌های مدیریت دانش پای‌بندی وجود دارد؛ و بر این اساس هر دوره بهتر و با خطای کمتری از دوره پیش اجرا خواهد شد. ارزیابی مداوم از محدودیت‌هایی که اثربخشی آموزش‌ها را تهدید کرده است، یک محور اساسی در مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد است.

ساختار و تشکیلات (کلان)

در ساختار سازمانی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد چارچوبی ارائه می‌شود که در قالب قواعد آن نظام توزیع قدرت و روابط بین مراجع درون واحد، معین می‌گردد. به این ترتیب امکان تفویض نقش‌ها و مسئولیت‌ها به افراد فراهم می‌آید. ساختار واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در دل ساختار دانشگاه قرار می‌گیرد و از نظام توزیع قدرت و روابط آن تاثیر می‌پذیرد. ساختار واحد آموزش و بهسازی دارای کارکردهای نهادی شده زیر است.

- کنترل و هماهنگی در دل فعالیت‌ها قرار دارد. به عبارت دیگر برای پیش‌گیری از وقوع خطا در عملیات و ایجاد ناهماهنگی، از اصل کنترل پیشینی تبعیت شده است. مطابق با این اصل، هنگام طراحی برنامه‌هایی که ساختار برای اجرای آن شکل می‌گیرد سیستم‌های خود-ارزیاب و خود-تنظیم پیش‌بینی می‌شوند و در مرحله فعال شدن ساختار نیز، سیستم هشدار، امکان هماهنگ شدن فعالیت‌ها را در نظر می‌گیرد. اصلی‌ترین ابزار برای فعال کردن سیستم هشدار، استفاده از سیاهه‌ها است.
- ساختار واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه، بر اصل مشارکت و هم‌افزایی استوار است. به‌رغم جدا بودن مسئولیت‌ها، توزیع قدرت، و مشخص بودن نظام مناسبات درون-واحدی، تقویت مشارکت و هم‌افزایی محور طراحی و استقرار ساختار می‌باشد. این محوریت از طریق تشریک دانش-توانایی و تجمیع مساعی از طریق توسعه شغلی شاغلین واحد، و القای روحیه گروهی به اعضا تامین و پشتیبانی می‌شود.
- در ساختار واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه، جریان اطلاعات سیال و توزیع آن، عام است. هدف اصلی از این امر، کمک به توسعه حرفه‌ای اعضا می‌باشد.
- نظام اخذ تصمیم در ساختار واحد، تمرکز یافته نیست. به عبارت دیگر تصمیم‌گیری به صورت مشارکتی و از طریق شوراهای کمیته‌ها، و کارگروه‌ها انجام می‌شود.
- چارت تشکیلاتی واحد، که در زیر ارائه شده است، نشان‌دهنده نوع و کیفیت مناسبات نمی‌باشد بلکه نظام ارتباطات رسمی بین اعضا و قسمت‌ها را نشان می‌دهد.



شکل ۴: چارت تشکیلاتی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی

از لحاظ محل استقرار واحد در ساختار دانشگاه، اگر بنا بر واگذاری نتیجه به اقتضای سازمانی نباشد، سه حوزه معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی، معاونت طرح و برنامه، و معاونت اداری و مالی دانشگاه دارای شرایط نسبی مناسب برای بر عهده گرفتن این مسئولیت هستند. در جدول زیر شاخص‌ها و ارزش‌های طرح و اجرا در هر یک از این سه حوزه، معین و برآورد شده است. در این جدول برای کیفیت «الف» ارزش 4، برای «ب» ارزش 3، برای «ج» ارزش 2 و برای «د» ارزش 1 در نظر گرفته شد.

جدول 4 مقایسه ارزش سه حوزه اصلی دانشگاه برای تصدی مسئولیت واحد آموزش و بهسازی

اداری و مالی	طرح و برنامه	آموزشی و تحصیلات تکمیلی	حوزه معاونت شاخص
ب	الف	ب	تناسب وظیفه‌ای (طرح و توسعه)
الف	ب	الف	تناسب وظیفه‌ای (اجرا)
ب	الف	ب	آمادگی
ج	الف	ج	جامعیت
الف	ب	الف	رواج و عمومیت
الف	الف	الف	انطباق با استراتژی
20	22	20	جمع ارزش

شاخص‌های مطرح‌شده در جدول 4 به صورت زیر تعریف عملیاتی می‌شوند:

تناسب: انطباق تصدی‌گری واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی با وظایف اصلی حوزه معاونت مربوطه

تناسب طرح و توسعه: انطباق تصدی‌گری واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی با کارکرد طراحی و توسعه در سطح حوزه و در ارتباط با طرح‌های توسعه‌ای دانشگاه و بسط استراتژی آن
تناسب اجرا: انطباق تصدی‌گری واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی با کارکرد اجرا و درگیر شدن در عملیات

آمادگی: احتمال توجه ویژه به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی به نسبت مجموعه عملیات اجرایی دیگر و سطح درگیری در سایر اقدامات جاری حوزه
جامعیت: درجه میان‌بخشی بودن وظیفه‌های حوزه و امکان پوشش دادن به آموزش و بهسازی گروه‌های سه‌گانه

رواج و عمومیت: شباهت با سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی

انطباق با استراتژی: قابلیت‌های وظیفه‌ای حوزه برای تصدی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس استراتژی

بر اساس جدول بالا، روشن است که وجه برتری جدی حوزه معاونت طرح و برنامه برای تصدی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی، جامعیت و رویکرد توسعه‌آفرین آن است. در صورتی که سیاست کلان دانشگاه متأثر از رویکرد سیستمی در مدیریت عملکرد با تاکید بر توسعه انسانی و بهسازی منابع انسانی دانشگاه در ارتباط متقابل با یکدیگر و در قالب طرح‌های جامع است، حوزه معاونت طرح و برنامه به این منظور از امتیاز بالاتری برخوردار است. در عین حال برای تامین مستقیم و بلافاصله نظرات کارشناسی دو حوزه دیگر، در ساختار درونی کمیته آموزش و بهسازی

منابع انسانی دانشگاه، وجود دو نماینده از دو حوزه معاونت آموزش و تحصیلات تکمیلی و معاونت اداری و مالی با درجه حداقل کارشناس خبره، پیش‌بینی شده است.

ساختار و تشکیلات (خرد)

در ساختار سازمانی آموزش و بهسازی منابع انسانی چنان‌که در شکل چهار نمایش داده شد کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی، واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی و گروه‌های زیرمجموعه آن فعال خواهند شد. در اینجا ابتدا، واحدهای زیر مجموعه همراه با اصلی‌ترین کارکردهای آن‌ها معرفی می‌شوند و سپس وظایف متصدیان مربوطه در هر کدام از جایگاه‌های معلوم شده ارایه می‌شود.

1- ساختار، جایگاه، اعضا و کارکردهای اصلی

کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی

این کمیته با هدف سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشی؛ اتخاذ تصمیمات راهبردی در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی؛ هدایت فرایند توسعه و بهبود فرایندهای آموزش و بهسازی منابع انسانی؛ پشتیبانی و تامین مالی؛ و اداره و راهبری برنامه‌های توسعه انسانی مطابق با استراتژی دانشگاه از طریق واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی، تشکیل می‌شود.

برگه پیوست وظایف کمیته تخصصی آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌باشد که از مصوبات منضم به کمیسیون تحول اداری اقتباس شده است، در صورت اقتضاء می‌توان از آن بهره برد.

- وظایف کمیته تخصصی آموزش و بهسازی نیروی انسانی:

- برنامه‌ریزی در جهت نیازسنجی آموزش کارکنان به تفکیک پست‌ها، طبقات و رشته‌های شغلی.

- برنامه‌ریزی در جهت تهیه و تدوین شناسنامه آموزشی کارکنان و فرآیند به روز رسانی آن‌ها.

- برنامه‌ریزی در جهت تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از شناسنامه آموزشی کارکنان.

- تعیین اهداف و سیاست‌های آموزشی به تفکیک طبقات و رشته‌های شغلی با توجه به نتایج

حاصل از نیازسنجی

- تنظیم برنامه‌های آموزشی مورد نیاز کارشناسان به تفکیک پست‌ها، طبقات و رشته‌های شغلی.

اعضا: اعضای کمیته عبارتند از:

- معاون طرح و برنامه یا نماینده تام‌الاختیار او (رئیس کمیته)
- معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی یا نماینده تام‌الاختیار او (نایب رئیس اول)
- معاون اداری و مالی یا نماینده تام‌الاختیار او (نایب رئیس دوم)
- یک نفر عضو هیأت‌علمی منتخب که در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی تخصص داشته باشد (مشاور علمی)
- مسئول واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه (دبیر)

- کارشناس (ان) واحد بنا به مورد و به تشخیص رییس کمیته
- 👉 تذکر: شرح مبسوط وظایف اعضای کمیته در ضمایم بسته عملیاتی ارائه خواهد شد.

واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی

این واحد، به عنوان بازوی اجرایی کمیته تخصصی آموزش و بهسازی، به منظور اجرای کارکردهای اساسی زیر تشکیل می‌شود:

1. شناسایی الزامات استراتژیک دانشگاه در قلمرو توسعه انسانی از طریق قرار گرفتن پیوسته و نزدیک در فرایندهای طراحی، استقرار و بسط استراتژی دانشگاه
2. برنامه‌ریزی و اهتمام در راه تبدیل دانشگاه به یک سازمان یادگیرنده و تقویت فرهنگ یاددهی-یادگیری در متن برنامه و فعالیت‌های دانشگاه
3. شناسایی توانمندی‌های انسانی و مادی دانشگاه، شهر و استان برای به‌کارگیری در مسیر تحقق مأموریت‌های نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی
4. مشارکت فعال و حضور مداوم در نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه
5. طراحی برنامه‌های آموزشی در قالب گروه‌های سه‌گانه و ارائه لوایح آن به کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی برای تصویب و دریافت مجوز اجرا
6. تهیه تقویم آموزش سالانه دانشگاه
7. برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی
8. اجرای برنامه مطابق با مقررات و دستورالعمل‌ها و پایش ضمنی آن
9. ارزشیابی اثربخشی دوره‌ها در فواصل زمانی و در سطوح عملیاتی مختلف
10. تامین منابع مالی مورد نیاز و تهیه و تدارک منابع مالی دوره‌ها و پشتیبانی از برنامه‌های بهسازی منابع انسانی دانشگاه
11. انجام مکاتبات و بایگانی اصولی مستندات آموزش و بهسازی در دانشگاه
12. ارتباط با سایر واحدهای آموزش و بهسازی در سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی

اعضا: اعضای واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه عبارتند از:

- مسئول واحد
- کارشناس مسئول گروه مدیران و اعضای هیئت علمی (عضو گروه طرح و توسعه)
- کارشناس مسئول گروه کارکنان (عضو گروه طرح و توسعه)
- کارشناس امور اداری و دفتری (عضو گروه آموزش)
- 👉 تذکر: شرح مبسوط وظایف اعضای واحد در ضمایم بسته عملیاتی ارائه خواهد شد.

گروه آموزش

ماموریت اصلی این گروه، پرداختن به امور جاری آموزش، توجه به الزامات برنامه‌ها پیش، حین و پس از برگزاری دوره، هماهنگی با رابطین آموزش در مواردی چون نیازسنجی و معرفی افراد واجد شرایط به دوره‌ها، انجام امور دفتری شامل مکاتبات تحت نظارت مسئول واحد، پی‌گیری تصمیمات کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهیه و تدارک منابع، هماهنگی با مدرسان/ مربیان، و سایر امور محوله اجرایی است.

عضو (اعضا):

● کارشناس امور اداری و دفتری

👉 تذکر: شرح مبسوط وظایف کارشناس امور اداری و دفتری واحد آموزش و بهسازی، در ضمایم بسته عملیاتی ارایه خواهد شد.

● رابطین آموزش در واحدها

چنان‌که در شکل 4 مشاهده شد رابطین آموزش واحدها در زیر مجموعه این گروه قرار می‌گیرند. این افراد بازوهای اجرایی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در واحدهای دانشگاه خواهند بود. مهم‌ترین وظایف رابطین آموزش عبارت است از هماهنگی با واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی برای پیشبرد اهداف نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی و پی‌گیری نامه‌ها و دستورالعمل‌های واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در هر واحد. شرح تفصیلی این وظایف در قسمت‌های بعدی ارایه شده است.

شرایط احراز رابط آموزش بودن در هر واحد. به دلیل حساسیت و اهمیت انجام وظایف نمایندگی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در واحدهای مختلف دانشگاه، رابط آموزش و بهسازی منابع انسانی باید از سوی مدیر واحد مربوطه پیشنهاد و ابلاغ وی پس از تایید مسئول واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه، توسط معاون طرح و برنامه دانشگاه یا سایر معاونت‌ها که ممکن است در آینده اجرای برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی را بر عهده بگیرند، به مدت دو سال، صادر شود. رابط آموزشی از میان افرادی با شرایط زیر انتخاب خواهد شد:

● دارا بودن دست کم مدرک کارشناسی؛

● دارا بودن دست کم 5 سال سابقه کار در دانشگاه و 2 سال در واحد مربوطه؛

● اشتها به خوشنامی، مورد اعتماد بودن و تعهد سازمانی؛

● ترجیحاً قرار داشتن در وضعیت استخدامی رسمی؛

● در شرایط برابر ترجیح با افرادی است که در حال حاضر دارای سمت مدیریتی هستند.

گروه طرح و توسعه

مهم‌ترین وظایف این گروه، که برای سه دسته منابع انسانی دانشگاه به تفکیک انجام می‌شود عبارتند از:

1. نیازسنجی؛
2. هدف‌گذاری برنامه- دوره‌ها؛
3. تهیه تقویم آموزش سالانه؛
4. طراحی، باز طراحی و اصلاح فرایندها؛
5. شناسایی و تهیه منابع آموزشی مورد نیاز برای واحد؛
6. طراحی و تهیه پرسشنامه‌ها و سیاهه‌ها؛
7. تهیه ابزار معتبر برای ارزشیابی اثربخشی برنامه؛
8. بررسی و ارایه پیشنهادات احتمالی برای اصلاح هدف‌ها؛
9. جستجوی راه‌حل‌های قانونی برای ارتقای سطح انگیزشی منابع انسانی برای استقبال از برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
10. مشارکت، تحلیل و مراجعه به تغییرات استراتژیک و تغییرات عملیاتی در واحدهای دانشگاه که بر روی نظام آموزش و به‌ویژه بهسازی منابع انسانی تاثیر می‌گذارد؛
11. مشارکت و عضویت در کمیته‌ها و شوراهای کارشناسی در حوزه معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی و حوزه معاونت اداری و مالی که به نحوی به امور مدیریت عملکرد منابع انسانی گروه‌های سه‌گانه می‌پردازند؛
12. بررسی لوایحی که برای تصمیم‌گیری در اختیار دبیرخانه شورای دانشگاه و هیئت‌رئیس قرار می‌گیرند از حیث انطباق با ماموریت‌ها، ارزش‌ها و اصول آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه؛
13. نظارت بر فرایندها و عملیات آموزشی از طریق حضور تصادفی در مراحل طراحی و اجرای آن‌ها؛
14. مطالعه و جستجوی مداوم در منابع علمی و دانشگاهی برای اطلاع از آخرین تحولات و نوآوری‌ها در رویکردها، روش‌ها، و فنون آموزش و بهسازی منابع انسانی با تاکید بر سازمان‌های آموزش عالی؛
15. برقراری پیوند نظام‌یافته با سایر واحدهای آموزش و بهسازی منابع انسانی موفق در دانشگاه‌های وابسته به وزارت متبوع و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛
16. بررسی نقاط ضعف و اشکالات در سیستم رایانه‌ای آموزش منابع انسانی و هماهنگی و تلاش جهت برپا و بر طرف کردن آنان؛
17. تحلیل پرسشنامه‌های جمع‌آوری‌شده در دوره‌ها برای پیدا کردن نقاط قوت و ضعف و برنامه‌ریزی برای برطرف کردن نقاط ضعف و تقویت قوت‌ها؛

18. پی‌گیری نتایج ارزیابی از اثربخشی دوره‌ها در مواردی که از روش‌های ارزیابی تغییر در رفتار و بازده استفاده شده است؛
19. انجام مصاحبه انطباقی با فراگیران به عنوان ضمانت اعتبار پرسشنامه‌های نظرسنجی؛
20. دریافت طرح درس از مدرسان/ مربیان به منظور سنجش میزان انطباق آن با سر فصل‌های دوره؛
21. دریافت سوالات امتحانی از مدرسان/ مربیان به منظور تعیین درجه انطباق با طرح درس؛
22. بودجه‌بندی طبق تقویم آموزشی سالانه؛ و
23. همکاری با گروه آموزش در امور مربوط به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی.

اعضا:

- کارشناس مسئول گروه مدیران و اعضای هیئت علمی
 - کارشناس مسئول گروه کارکنان
- تذکر: شرح مبسوط وظایف کارشناسان مسئول گروه مدیران و اعضای هیأت علمی و مسئول گروه کارکنان در ضمیمه بسته عملیاتی ارائه خواهد شد.

2- شرح وظایف متصدیان جایگاه‌های مرتبط با آموزش و بهسازی

معاون طرح و برنامه¹

1. راهبری جریان‌های اصلی توسعه انسانی در دانشگاه؛
2. نظارت بر حسن جریان تصمیمات و اقدامات مرتبط با توسعه انسانی در چارچوب سیاست‌های کلان، برنامه‌های استراتژیک، و قوانین و مقررات حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه؛
3. انجام و مشارکت در انجام برنامه‌ریزی‌های مربوط به آموزش و بهسازی منابع انسانی در گروه‌های مختلف (مدیران، اعضای هیأت علمی، کارکنان)؛
4. مدیریت امور مربوط به وظایف واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در گروه‌های «طرح و توسعه» و «آموزش»؛
5. پیش‌بینی بودجه لازم برای پشتیبانی مطلوب و در حد اقتضات برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی، دفاع از آن و تامین مالی نیازهای واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
6. فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای تحقق اهداف دانشگاه در حوزه‌های مربوط و معطوف به توسعه انسانی؛

1- در این طرح طبق آنچه در جدول 2 ارائه شد، معاونت طرح و برنامه دانشگاه از بیشترین امتیاز برای طراحی، اجرا و توسعه آموزش و بهسازی منابع انسانی برخوردار است. تصمیم‌گیری نهایی در این رابطه، موکول به تصمیمات قبلی یا پس از این مراجع عالی دانشگاه خواهد بود.

7. ایجاد، حفظ و توسعه تعامل و هماهنگی لازم با دستگاه‌ها و واحدهای بیرون/درون دانشگاهی به منظور ارتقای فرصت‌های رشد و بهسازی منابع انسانی دانشگاه؛
 8. پیشنهاد و پی‌گیری بررسی و تصویب آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و ضوابط مربوط به آموزش و بهسازی منابع انسانی و ابلاغ آن‌ها به واحدهای دانشگاه برای اجرا؛
 9. سازماندهی عالی فعالیت‌ها، تقسیم کار و تعیین وظایف و حدود مسئولیت‌ها و اختیارات واحدها در چارچوب الزامات استقرار و توسعه نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
 10. ریاست کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه؛
 11. نظارت بر برنامه‌های آموزشی و عملکرد واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
 12. شرکت در کمیسیون‌ها، کمیته‌ها، هیئت‌ها، مجامع و نهادهای توسعه‌آفرین در درون یا بیرون دانشگاه؛
- و
13. سایر وظایف مربوط به آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه.

مسئول واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی

1. برنامه‌ریزی دوره‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه در دوره‌های کوتاه و بلند مدت و اعلام آن از طریق تقویم آموزشی؛
2. سیاست‌گذاری در راستای پیشبرد اهداف آموزش مداوم و نیل به استانداردهای اثربخشی؛
3. مدیریت اجرای تقویم آموزشی و سایر برنامه‌های مصوب و اعلام‌شده از سوی معاونت؛
4. نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های آموزشی؛
5. تهیه پیش‌نویس لایحه بودجه واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در سال آتی بر اساس برآورد نسبتاً دقیقی از هزینه برنامه‌های اعلام‌شده در تقویم آموزشی و سایر برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی به منظور ارایه به معاونت؛
6. طراحی، نگهداری و اعتباربخشی به نظام اطلاعات روزآمد منابع انسانی با تاکید بر وضع آموزش و بهسازی هر فرد و هر واحد؛
7. ایجاد و حفظ ارتباط در قالب یک شبکه سازمانی از دست‌اندرکاران و افراد علاقه‌مند و خوش‌فکر از میان مدیران، اعضای هیأت‌علمی و کارکنان دانشگاه برای دریافت بازخورد و بهبود نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
8. آگاهی و تامل در تازه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی در سایر سازمان‌های داخلی و خارجی با تاکید بر سازمان‌های دانشگاهی و موسسات آموزش عالی؛

9. طراحی و راه‌اندازی سیستم الکترونیکی، تلفنی، و مراجعه حضوری برای دریافت نیازهای آموزشی، پیشنهادات، نتایج ارزیابی و اعلام نظر درباره دوره‌های برگزار شده یا در حال اجرا و مانند آن‌ها، به منظور شنیدن مستقیم و صریح صدای مشتری؛
10. ایجاد و حفظ هماهنگی بین گروه‌های طرح و توسعه و آموزش به منظور استفاده اثربخش و مداوم از نتایج طرح‌های بهبود و توسعه در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی از برنامه‌ها؛
11. هماهنگی با معاونت طرح و برنامه در فرآیندهای جاری و گزارش مستمر عملکرد آموزش؛
12. بررسی درخواست‌های ارسالی از سوی واحدهای دانشگاه و آماده‌سازی آن برای تقویم آموزشی و یا در برخی موارد جهت طرح در کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
13. نظارت بر عملکرد و ارزشیابی واحدها به منظور اطمینان از صحت انجام امور؛
14. آگاهی و مداخله در اقدامات طرح برنامه شامل نیازسنجی، هدف‌گذاری، انتخاب مواد یادگیری، تهیه منابع یادگیری، انتخاب مدرس/ مربی و سایر وظیفه‌های محول شده به واحد؛
15. سازماندهی نیروهای اجرایی لازم برای پیاده‌کردن تقویم و سایر برنامه‌های آموزشی در طول سال؛
16. برنامه‌ریزی و اقدام برای شکل‌گیری و تقویت بانک‌های اطلاعاتی ضروری مانند: بانک اطلاعات مدرسان/ مربیان؛ موسسات معتبر خارج از دانشگاه که اعتبار و صلاحیت لازم برای ارائه آموزش حسب مورد به منابع انسانی دانشگاه فردوسی را دارا می‌باشند؛ منابع علمی- تخصصی معتبر و مورد نیاز؛ موسسات تولیدکننده مواد و رسانه‌های آموزشی؛ و مانند این‌ها؛
17. حضور فعال و مداخله در اجرای برنامه‌ها شامل مکان و زمان برگزاری دوره، نحوه حضور مدرس/ مربی، چگونگی حضور فراگیران، کیفیت محل برگزاری دوره، و سایر موارد مرتبط؛
18. برنامه‌ریزی و نظارت بر ارزشیابی از دوره آموزش شغلی شامل اطلاع از روش ارزشیابی از آموخته‌های فراگیران؛ و ارزشیابی از اثربخشی دوره آموزش شغلی؛
19. مدیریت اقدام برای اعلام پایان دوره آموزش شغلی، تهیه شناسنامه به صورت کامل، و تایید امکان صدور گواهینامه آموزشی برای فراگیرانی که طبق ضوابط در دوره آموزش شغلی شرکت داشته‌اند؛
20. پاسخگویی نهایی به ارباب‌رجوع آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه؛
21. تهیه و تنظیم پیش‌نویس دستورالعمل‌های لازم جهت برگزاری کلیه دوره‌های آموزش شغلی و سمینارهای آموزشی برای طرح و تصویب در کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
22. بررسی و پیشنهاد اعتبارات مورد نیاز برنامه‌های اجرائی واحد مربوط به مراجع ذی‌صلاح؛
23. تنظیم قراردادهای لازم با مدرسان/ مربیان، به منظور تامین کادر آموزشی مورد نیاز مطابق با تقویم آموزشی؛

24. نظارت بر کلیه امور مالی و اداری واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در حد اختیارات قانونی؛ و

25. سایر وظیفه‌های شغلی به تناسب نیاز.

کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی

1. بررسی برنامه‌های کلان و خرد آموزش و بهسازی منابع انسانی به منظور تایید انطباق آن با استراتژی و برنامه‌های توسعه انسانی دانشگاه؛
2. بررسی لوایح، برنامه‌های ارایه‌شده از سوی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی، و سایر برنامه‌های مرتبط و تصویب آن‌ها؛
3. بررسی و تصویب تقویم آموزشی؛
4. هم‌فکری و ارایه نظرات مشورتی به معاونت در حوزه وظیفه‌های مرتبط؛
5. بررسی و تصویب آیین‌نامه‌های آموزشی، دستورالعمل‌های اجرایی و سایر رهنمودهای جدید حسب مورد، یا اعمال تغییرات و انجام اصلاحات لازم در رهنمودها، به تشخیص مسئول واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی و تایید معاونت؛
6. نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه از طریق بررسی گزارش‌های عملکرد ادواری و سالانه واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
7. بررسی مسائل و مشکلات آموزشی و ارائه راهکارهای مناسب برای انجام اقدامات پیش‌گیرانه و اصلاحی؛
8. پیشنهاد پاداش ویژه در جهت ایجاد انگیزه‌های لازم برای فعالیتهای ارزنده در فرآیند آموزش و بهسازی منابع انسانی به مدیران، مدرسان / مربیان، فراگیران، و مجریانی که در راستای بهبود و پیشرفت برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه از خود خدمات شایان توجهی ارایه داده‌اند؛
9. بررسی پیشنهادات واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی مبنی بر ضرورت همکاری با سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کشور، منطقه و دنیا به منظور کمک به بهسازی و رشد منابع انسانی دانشگاه؛
10. تصویب اعتبار و صلاحیت موسسات داوطلب ارایه خدمات آموزشی و فناوری آموزشی به دانشگاه فردوسی مشهد؛
11. سایر موارد.

واحدهای دانشگاه

1. همکاری با واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی از طریق توجه و حساسیت به برنامه‌های توسعه‌ای و اجرایی آن، تکمیل فرم‌ها، ارائه اطلاعات مورد نیاز، و وظیفه‌های مشابه که به طور معمول و حسب مورد برای واحدهای دانشگاه ایجاد می‌شود؛
2. توجه به استراتژی‌های دانشگاه در حوزه توسعه انسانی در عمل و در برنامه‌ریزی‌ها؛
3. طراحی و فعال کردن نظام جذب، استخدام، به‌کارگیری، و ارزیابی عملکرد افراد منطبق با سیاست‌های بهسازی منابع انسانی دانشگاه؛
4. ارسال به‌موقع فرم تکمیل‌شده درخواست برگزاری دوره آموزش شغلی طبق جدول زمان‌بندی‌شده؛
5. در نظر گرفتن تمهیدات لازم برای اعزام مدیران و کارکنان به دوره‌های آموزش شغلی و برگزاری دوره؛
6. تامین امکانات و در نظر گرفتن تمهیدات لازم برای برگزاری دوره آموزش شغلی مطابق با برنامه اعلام‌شده از سوی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی، در مواردی که محل برگزاری دوره آموزش شغلی در واحد مربوطه است؛
7. ارسال اسامی شرکت‌کنندگان در دوره تا تاریخ مقررشده؛
8. استقرار نظام دائمی نیازسنجی آموزشی شاغلین واحد مربوطه و حفظ و برقراری پیوند در اعلام نتایج به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی از طریق رابط آموزش در هر واحد؛
9. مشارکت در نظارت بر حضور و فعالیت فرد یا افراد اعزام‌شده به دوره آموزش شغلی و اطلاع دقیق از نتایج ارزیابی آن(ها)؛
10. همکاری در اجرای کارکرد پی‌گیری آموزش مطابق با برنامه اعلام‌شده از سوی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه، به‌ویژه با تاکید بر فراهم‌سازی بستر مناسب برای ارتقای امکان کاربست آموخته‌های شرکت‌کنندگان در عمل؛
11. ارسال به‌موقع اطلاعات مورد نیاز به واحدهای آموزشی و سایر واحدهای مرتبط؛ و
12. همکاری در برنامه پی‌گیری تعیین میزان دستیابی به اهداف برنامه آموزشی از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان بعد از شرکت در دوره(ها).

رابطین آموزش (هماهنگ کننده)

رابط آموزش: یکی از کارکنان واحد برگزارکننده است که مسئولیت کلیه امور اجرایی دوره را از سوی مدیریت واحد به شرح زیر بر عهده دارد:

1. هماهنگی با واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی برای پیشبرد اهداف نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
2. پی گیری نامه ها و دستورالعمل های واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در هر واحد؛
3. انجام برخی فعالیت های مرتبط، برای مثال در مورد نیازسنجی آموزشی و تکمیل فرم های نظرسنجی؛
4. برقراری ارتباط نزدیک با همکاران واحد، پیش از برگزاری دوره ها برای اطلاع از وضعیت آمادگی فراگیر(ان) در دوره آموزش شغلی و کمک به رفع مشکلات آنان با هماهنگی مدیران واحد؛
5. دریافت بازخورد مستقیم از فراگیران پس از شرکت در دوره آموزش شغلی، کمک به تکمیل فرم های ارزشیابی اثربخشی دوره ها بر اساس نظر فراگیران، و انتقال یافته های منظم/ غیر منظم به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
6. همکاری با واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در برگزاری دوره هایی که مکان اجرای آن در محل واحد سازمانی رابط می باشد؛
7. همکاری با برنامه های بهسازی که مستلزم نظارت و پایش مداوم می باشد؛
8. کمک به گسترش فرهنگ آموزش و بهسازی منابع انسانی در واحدها، به دلیل رابطه نزدیک و روحیه جمعی که در هر واحد وجود دارد؛
9. ارائه پیشنهادهای در مورد نیازهای آموزشی جدید، مربیان/ مدرسان توانمند و شایسته، امکانات و فرصت های آموزشی در واحدها؛
10. آشنایی با نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی، تقویم آموزشی و برنامه های آموزشی دانشگاه برای پاسخگویی به سوالات و ابهامات منابع انسانی در هر واحد؛
11. اطلاع رسانی به مدیران واحد مربوطه درباره برنامه های آموزشی آتی، شاغلینی که حضور آنان طبق تقویم آموزشی در دوره ها الزامی است، و ارائه گزارش عملکرد فراگیر(ان) پس از شرکت در دوره آموزش شغلی؛
12. حضور موردی در حین اجرای دوره آموزش شغلی در کلاس ها با هدف اطمینان از شرکت فعال فراگیر(ان) شرکت کننده از سوی واحد مربوطه و ارائه بازخورد به ناظر دوره آموزش شغلی؛

13. اطلاع‌رسانی به فراگیر(ان) واحد مربوطه در مورد هرگونه اصلاحیه در مکان و زمان برگزاری دوره آموزش شغلی و آزمون؛
14. تکمیل دقیق و ارسال فرم(های) ارزشیابی پس از پایان دوره آموزش شغلی؛
15. فراهم کردن زمینه مناسب برای ارتقای امکان کاربست آموخته‌های شرکت‌کنندگان در محیط کار با هماهنگی مدیر واحد؛ و
16. انجام سایر وظیفه‌های مرتبط که از سوی مسئول واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی درخواست می‌شود.

فرایندها

فرایندها مجموعه‌ای از اقدامات یا کارکردهایی است که نظام را به نتیجه‌های مورد انتظار می‌رساند. هر فرایند مجموعه گام‌هایی را دربر می‌گیرد که در توالی منطقی با یکدیگر قرار دارند. از کنار هم قرار گرفتن این فرایندها، فرایند کلی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه شامل گام- فعالیت‌های اصلی و مسئول یا مسئولان هر فعالیت به دست می‌آید. این فرایندها در هر طبقه به پیوست، در قالب دستورالعمل‌ها و نمودار گردش عملیات¹ ارائه شده‌اند.

مقررات و ضوابط شرکت در دوره‌های آموزش شغلی منابع انسانی

دانشگاه فردوسی مشهد

الزامات مربوط به شرکت‌کنندگان

1. در مواردی که نیازسنجی‌های به‌عمل آمده، افرادی را واجد شرایط شرکت در دوره یا دوره‌هایی تشخیص دهد حضور آنان در دوره(ها) الزامی است.
2. کلیه افرادی که به استخدام دانشگاه درآمده‌اند در اولین سال خدمت خود بدون انجام نیازسنجی موظف به گذراندن دوره‌های توجیهی بدو خدمت می‌باشند.
3. افراد واجد شرایط و داوطلبان باید مراحل ثبت‌نام را طی کنند.
4. ثبت‌نام در دوره به منزله الزام شرکت در دوره آموزش شغلی می‌باشد. در صورتی که فرد ثبت‌نام‌شده به دلیل موجهی قادر به شرکت در دوره ثبت‌نام‌شده نباشد، باید درخواست و مدارک مثبت خود را حداقل در فاصله ده روز کاری مانده به تاریخ شروع دوره رسماً به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی تحویل دهد. عدم حضور در دوره ثبت‌نام‌شده، فقط در صورتی مجاز تلقی خواهد شد که واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی قبلاً موافقت خود را در پاسخ به درخواست فرد، اعلام کرده باشد.
5. افرادی که حضور آنان در دوره(ها) قطعی شده است، موظفند تا قبلاً هماهنگی‌های لازم را به منظور جلوگیری از ایجاد تداخل با وظایف شغلی و بروز اشکال در ارائه خدمت به ارباب‌رجوع در واحد خود به‌عمل آورده باشند.
6. فراگیران موظف به تهیه مواد یادگیری و منابع آموزشی که مدرس/ مربی پیشنهاد می‌دهد، خواهد بود.
7. فراگیران موظف به شرکت در کلیه جلسات و کلاس‌های درسی هر دوره آموزش شغلی می‌باشند.
8. غیبت در دوره‌های آموزش شغلی که فراگیر در آن ثبت‌نام کرده است مجاز نمی‌باشد. در شرایط استثنایی و در صورت بروز یک مشکل غیرمترقبه و خارج از اراده فرد، حداکثر تا سقف تعیین‌شده طبق جدول زیر مجاز است. در مواردی که غیبت مجاز نباشد یا سقف آن از میزان تعیین‌شده در جدول زیر بالاتر باشد دوره حذف خواهد شد.

جدول 5 میزان غیبت مجاز شرکت‌کنندگان در دوره های آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه

کارکنان	اعضای هیأت علمی	مدیران			شرکت‌کنندگان نوع دوره
		سرپرستی	میانی	عالی	
1/5 ج	-	1/5 ج	-	-	دوره آموزشی تخصصی
1/5 ج	-	1/5 ج	-	-	دوره آموزشی عمومی
م ن	1/4	1/4 ج	1/4 ج	1/4 ج	کارگاه
م ن	م ن	م ن	م ن	م ن	سمینار
م ن	م ن	م ن	م ن	م ن	همایش
م ن= تحت هر عنوان مجاز نمی‌باشد ج= یک جلسه از دوره					

تبصره 1- برای دوره‌هایی که تعداد جلسات آن 3 و کمتر است، هر نوع غیبت اعم از مجاز، پذیرفته نمی‌شود. حد غیبت مجاز در دوره‌های آموزش شغلی از 4 تا 8 جلسه، یک جلسه می‌باشد.

تبصره 2- تشخیص موجه بودن غیبت با واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی پس از تایید مدارک و درخواست شرکت‌کننده توسط مدیر واحد مربوطه می‌باشد.

9. چنانچه غیبت بیش از حد مجاز بدون دلیل ارایه‌شده از طرف فرد باشد، علاوه بر حذف دوره، منجر به نتایج زیر خواهد شد.

الف- برای بار نخست، محرومیت از شرکت در یک دوره آموزش شغلی که فرد داوطلب شرکت در آن است
 ب- برای بار دوم، دو بار محرومیت از شرکت در یک دوره آموزش شغلی که فرد داوطلب شرکت در آن است و درج در پرونده کارگزینی

ج- در صورت تکرار در مرتبه‌های بعدی، 3 سال محرومیت از شرکت در دوره‌های آموزش شغلی که فرد داوطلب شرکت در آن است و درج در پرونده کارگزینی.

10. هر مرتبه تأخیر یا تعجیل بیش از 15 دقیقه، در جلسات 100 دقیقه‌ای، به منزله یک جلسه غیبت تلقی خواهد شد.

11. حضور فراگیر در کلیه جلسات آزمون در طول دوره طبق طرح درس مربوطه و در جلسه آزمون پایان دوره الزامی است.
12. فراگیران موظفند تا در جلسه آزمون پایان دوره به موقع شرکت کنند. تاخیر در حضور علاوه بر محرومیت فراگیر از شرکت در آزمون و در نتیجه عدم صدور گواهینامه، منجر به آثار بعدی ذکر شده در بند 10 این آیین نامه می شود.
- تبصره 2- فراگیرانی که به دلیل موجه قادر به شرکت در آزمون نشده اند می توانند حداکثر ظرف 5 روز کاری پس از برگزاری آزمون، درخواست کتبی خود را به همراه مدارک مثبت تحویل واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی نمایند.
13. امتحان پایان دوره مجددا برگزار نخواهد شد، مگر به پیشنهاد واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی و با تایید کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه.
14. فراگیران موظفند تا فرم های مربوط به ارزیابی از دوره آموزش شغلی و مدرس یا مربی دوره را تکمیل نمایند.
15. الزامی است فراگیران قبل از ثبت نام در دوره آموزش شغلی، با توجه به دوره های گذرانده شده به رعایت اصل پیش نیاز اهتمام ورزند.
16. برگزاری کلاس های مربوط به اعضای هیأت علمی به تناسب و با تشخیص کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی می تواند در ساعت اداری و یا خارج از وقت اداری باشد.

الزامات مربوط به مدیران واحدها

1. مدیران واحدها، مسئولیت اصلی رشد و بهسازی منابع انسانی واحد تحت پوشش خود را بر عهده دارند.
2. مدیران موظفند در صورت نیاز به شرکت اجباری هر یک از کارکنان در دوره های آموزش شغلی دانشگاه، هماهنگی های لازم از جمله برای در نظر گرفتن نیروی جایگزین فرد اعزام شده را، به عمل آورند.
3. مدیران موظفند در هر نوبت اعلام دوره تجدید سنجش نیازهای آموزشی منابع انسانی تحت پوشش خود، هماهنگی لازم را مبذول و نتایج را پس از تایید، در زمان مقتضی به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه اعلام نمایند.

4. مدیران موظفند در آذر ماه هر سال درخواست برگزاری دوره‌های آموزش شغلی برای مدیران، اعضای هیأت‌علمی و کارکنان واحد خود برای سال آینده را اعلام کنند تا پس از طی مراحل قانونی در تقویم آموزشی قرار بگیرد.
5. مدیران باید وضعیت و کیفیت شرکت کارکنان خود در دوره‌های آموزش شغلی را با دقت و حساسیت پی‌گیری کنند و این امر را در ارزشیابی آنان تاثیر دهند.
6. پس از پایان دوره، مدیران باید تغییرات رفتاری- عملکردی کارکنان زیر مجموعه خود را تحت نظر قرار دهند و بر اساس آن، افراد آموزش‌دیده را به استفاده از دانش و مهارت‌هایی که در دوره آموزش شغلی خود کسب کرده‌اند ترغیب و پیشنهاداتی برای بهبود و اصلاح عملکرد آنان ارائه دهند.

الزامات مربوط به مدرسان / مربیان

1. مدرسان/ مربیان هر دوره لازم است تا از سرفصل‌ها به دقت آگاه بوده و با توجه به سایر ویژگی‌های برنامه و نیز با توجه به مشخصات فراگیران و تعداد آنان نسبت به تهیه صحیح مواد آموزشی اقدام نمایند.
2. مدرسان/ مربیان هر دوره لازم است تا طرح درس خود را در نخستین جلسه در اختیار فراگیران قرار دهند.
3. مدرسان/ مربیان هر دوره لازم است تا بر اساس طرح درس خود، تا حداقل 10 روز کاری مانده به شروع دوره، مواد و امکانات مورد نیاز خود را به اطلاع واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی برسانند.
4. مدرسان/ مربیان هر دوره نمایندگان واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در طول برگزاری برنامه آموزش می‌باشند. بنابراین لازم است تا بر اساس آیین‌نامه‌های مربوطه نسبت به اجرای دقیق مقررات از جمله حضور و غیاب فراگیران اقدام نمایند.
5. در طول برگزاری دوره آموزش شغلی و یا پس از آن مدرسان/ مربیان لازم است پیشنهادات اصلاحی خود برای بهبود عملکرد واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در مجموع و تقویت آثار دوره به طور خاص را ارائه دهند.
6. مدرسان/ مربیان هر دوره لازم است تا بر اساس طرح درس، ارزشیابی پایان دوره را طراحی و با همکاری واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی آن را به مرحله اجرا در آورند.
7. مدرسان/ مربیان لازم است در طراحی، اجرا و به‌ویژه در ارزشیابی به صورتی عمل کنند که از یک‌سو استانداردها و مقررات آموزشی دانشگاه را در نظر بگیرند و از سوی دیگر شأن و جایگاه فراگیران به‌عنوان منابع انسانی دانشگاه لحاظ شود.

8. در دوره‌هایی که برای آن آزمون پیش‌بینی شده است، مدرسان/ مربیان باید سوالات امتحانی را حداکثر تا 48 ساعت پیش از جلسه آزمون در اختیار واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی قرار دهند.
9. مدرسان/ مربیان نسبت به تصحیح برگه‌های آزمون، اعلام نمره از طریق سیستم، و تحویل برگه‌ها به همراه لیست امضا شده نمرات به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی، حداکثر ظرف 10 روز پس از برگزاری آزمون، اقدام نمایند.
10. مدرسان/ مربیان نسبت به تکمیل فرم‌های خود-ارزیابی و فرم ارزیابی از دوره آموزش شغلی اقدام نمایند.

آیین‌نامه اجرایی دوره‌های آموزش شغلی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد

این آیین‌نامه به منزله راهنمای عمل دست‌اندرکاران و مجریان دوره‌های آموزش شغلی، مطابق با برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد تنظیم شده است و مراعات آن در کلیه دوره‌های مرتبط و تحت پوشش الزامی است.

ماده یک- تعیین و اصلاح اهداف

هدف‌ها در برنامه توسعه انسانی از طریق الزامات استراتژیک دانشگاه و نیز نیازسنجی‌های آموزشی به‌دست می‌آیند. معمولاً انتظار می‌رود که نتیجه این اقدام مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانش‌ها و نگرش‌های جدید باشد که منابع انسانی برای مسئولیت‌های حرفه‌ای خود بدان‌ها نیاز دارند.

1- واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه موظف است که ضمن تاکید بر اهمیت و نقش محوری هدف‌ها در برنامه‌ریزی آموزش منابع انسانی، در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی با تعقیب یک فرایند تخصصی و معتبر به طراحی و پیشنهاد هدف‌ها بپردازد.

تبصره 1- طراح هدف‌ها، در مرحله طراحی نظام بر عهده مجری پروژه و پس از آن کارشناس گروه توسعه خواهد بود.

2- هدف‌های پیشنهادشده، توسط عالی‌ترین مرجع تصمیم‌گیری، یعنی کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی به تصویب می‌رسند.

3- در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه، هدف‌های آرمانی هر 5 سال یک‌بار و هدف‌های برنامه به‌صورت سالانه مورد بازنگری قرار می‌گیرد و در صورت تشخیص ضرورت، اصلاحات لازم در آن به عمل می‌آید.

4- مسئول بررسی و رایحه پیشنهادات احتمالی برای اصلاح، کارشناس گروه توسعه واحد آموزش و بهسازی و مرجع تصویب هدف‌های جدید و هدف‌های اصلاح‌شده کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه خواهد بود.

ماده دو- تقویم آموزشی

1- عنوان، سر فصل‌ها و محتوای دوره آموزش شغلی که مستقیماً از طرف واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی یا از طریق سایر واحدهای دانشگاه و با واسطه واحد آموزش و بهسازی پیشنهاد می‌شود، در کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه بررسی و در صورت تصویب در تقویم آموزشی قرار می‌گیرد. این تقویم

که از سوی معاونت به واحدهای دانشگاه اعلام می‌گردد، مبنای عمل در کلیه برنامه‌های آموزشی سالانه دانشگاه خواهد بود.

تبصره 1- چگونگی تهیه تقویم آموزشی منابع انسانی دانشگاه در مجموعه فرایندها و دستورالعمل‌ها ارایه شده است.

2- در موارد استثنایی که واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی، به عنوان درخواست‌کننده یا انعکاس‌دهنده درخواست یکی از واحدها، اجرای یک یا چند دوره آموزش شغلی خارج از تقویم را ضروری تشخیص بدهد، پس از تصویب کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی و دستور معاونت، به مرحله اجرا گذاشته خواهد شد. میزان این دوره‌ها تحت هر شرایطی نباید از یک پنجم کل دوره‌ها در سال مورد نظر بر حسب نفر-ساعت بیشتر باشد.

تبصره 2- واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در سال‌های پس از نخستین سال اجرای نظام، باید بر اساس «مدل بودجه‌بندی بر مبنای عمل دوره گذشته»، میزان بودجه تخمینی این دوره‌ها را محاسبه و در ردیف هزینه دوره‌های خارج از تقویم قرار بدهد.

3- هیچ دوره آموزش شغلی در دانشگاه برگزار نخواهد شد مگر این‌که اجرای آن برای سال مورد نظر در تقویم آموزشی دیده شده باشد یا طبق استثنای قید شده در بند دو از ماده یک این آیین‌نامه باشد.

تبصره 3- در مواردی که یکی از واحدهای دانشگاه، برگزاری دوره یا دوره‌های آموزش شغلی خاصی را خارج از چارچوب این آیین‌نامه ضروری تشخیص دهد، دوره یا دوره‌های مورد نظر فقط با کاربرد داخلی برای واحد مربوطه به اجرا در می‌آید و هیچ‌یک از قوانین و مقررات موضوعه و در نتیجه هیچ‌کدام از امتیازات شامل بودجه و صدور گواهینامه در مورد آن(ها) اعمال نخواهد شد.

ماده سه - تعیین محتوا

1- در تقویم آموزشی دانشگاه تعیین محتوا، به منزله یک اقدام کاملاً تخصصی و پیچیده، بر اساس هدف‌های هر یک از برنامه‌های آموزشی تعیین می‌شود.

2- تمام دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی دانشگاه باید دارای سرفصل و محتوای از پیش تعیین شده باشند.

3- مسئول کنترل و ضامن اجرای این قانون واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه است.

4- تعیین محتوا به دو صورت متمرکز و غیر متمرکز انجام می‌شود. منظور از شیوه متمرکز تعیین محتوا آن است که واحد آموزش و بهسازی بر اساس نیازهای آموزشی و برنامه‌های توسعه انسانی دانشگاه، محتوای دوره یا برنامه آموزشی را معین نماید. در شیوه غیر متمرکز این اقدام بر اساس پیشنهاد هر یک از واحدهای دانشگاه مبنی بر برگزاری دوره‌ها انجام می‌شود. پیشنهاد پس از فراوری در واحد آموزش، برای تصمیم‌گیری تقدیم کمیته آموزش و بهسازی دانشگاه، و در صورت تصویب اجرایی می‌شود. به طور مشخص هر دوره آموزشی که در دانشگاه فردوسی به اجرا در می‌آید باید دارای محتوا یا سرفصل‌های تعیین شده پیشینی باشد.

5- دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی دانشگاه به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند.

اول- دوره‌هایی که سرفصل یا محتوای آن قطعی است. این دوره‌ها به دو صورت در مجموعه برنامه‌های آموزش و بهسازی دانشگاه قرار می‌گیرند.

1) دوره‌هایی که توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه طراحی و تقویم شده است که سرفصل آن‌ها لازم‌الاجرا است.

2) دوره‌هایی که توسط معاونت توسعه منابع انسانی ریاست جمهوری اعلام می‌گردد. این دوره‌ها معمولاً دارای سرفصل می‌باشند. اولویت اجرای این دوره‌ها منوط به تشخیص و تصویب کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه است. در صورت تصویب اجرای دوره، رعایت سرفصل‌ها الزامی است.

دوم- دوره‌هایی که سرفصل قطعی ندارند. دوره‌هایی که سرفصل آن توسط پیشنهاددهنده دوره یا درخواست‌کننده آن ارائه می‌گردد، قابلیت تغییر را دارند و واحد آموزش کارکنان دانشگاه می‌تواند بر حسب ضرورت و اهمیت برخی از سرفصل‌ها را حذف، اضافه یا اولویت‌بندی کند.

ماده چهار- ثبت نام

1- فهرست دوره‌های آموزش شغلی و دستورالعمل ثبت نام در ابتدای هر سال از دو طریق به کلیه افراد واجد شرایط یا داوطلبان اعلام می‌گردد: درج در صفحه خانگی معاونت طرح و برنامه، و اطلاع‌رسانی از طریق رابطین آموزشی واحدها.

تبصره 1- امکان ارسال برنامه دقیق دوره و هرگونه تغییرات احتمالی در برنامه از طریق پورتال شخصی افراد در سال اول اجرای نظام توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی ارزیابی و در صورت رفع خطاهای احتمالی و فرهنگ‌سازی در میان منابع انسانی، جایگزین اطلاع‌رسانی از طریق رابطین آموزشی واحدها خواهد شد.

تبصره 2- شرکت و گذراندن برنامه‌های آموزش شغلی که اجرای آن بر اساس الزامات استراتژیک دانشگاه، تجزیه و تحلیل شغل و تشخیص کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه ضروری اعلام می‌شوند برای کلیه منابع انسانی دانشگاه الزامی و تخطی از آن منجر به اعمال مقررات آیین‌نامه انضباطی مربوطه خواهد شد.

2- اعلام برنامه ثبت نام در دوره‌های آموزش شغلی طبق تقویم آموزشی و برای داوطلبان یا افراد واجد شرایط، پس از انجام بررسی‌های لازم از جمله اقتضانات سازمانی دانشگاه در سال مورد نظر صورت می‌گیرد.

3- ثبت نام نهایی به ترتیب تکمیل مراحل ثبت نام، طی اعلام رسمی از سوی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی و در زمان مقرر انجام می‌شود.

تبصره 3- مراحل و چگونگی ثبت نام در مجموعه فرایندها و دستورالعمل‌ها ارایه شده است.

ماده پنج- اجرای دوره آموزش شغلی

1- دوره‌های آموزش منابع انسانی دانشگاه در پنج دسته اصلی انجام می‌شود.

1- دوره‌هایی که به‌طور مستقیم بر اساس نیازسنجی و برنامه‌ریزی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی

دانشگاه طراحی و اجرا می‌شود.

- 2- دوره‌هایی که از سوی واحدهای دانشگاه درخواست می‌شود و پس از تصویب کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی، توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی اجرا می‌شود.
 - 3- دوره‌هایی که از سوی واحدهای دانشگاه درخواست می‌شود و پس از تصویب کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی، توسط واحد درخواست‌کننده و با نظارت واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی اجرا می‌شود.
 - 4- دوره‌هایی که بر اساس نیازسنجی و برنامه‌ریزی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه طراحی و برای اجرا برون‌سپاری می‌شود.
 - 5- دوره‌هایی که بر اساس الزامات اداری- اجرایی دستگاه‌های تحت پوشش دولت در دانشگاه اجرا می‌شود.
 - 6- دوره‌هایی که بر اساس الزامات اداری- اجرایی دستگاه‌های تحت پوشش دولت توسط دستگاه‌های ذی‌ربط طراحی و در محل همان دستگاه اجرا می‌شود.
- 2- دوره‌های آموزش منابع انسانی دانشگاه برای سه گروه اصلی انجام می‌شود.
 - 1- مدیران شامل مدیران عضو هیأت‌علمی و غیر هیأت‌علمی
 - 2- اعضای هیأت‌علمی به استثنای اعضای مدعو
 - 3- کارکنان شامل کارشناسان و سایر کارکنان در وضعیت‌های استخدامی مختلف به استثنای پیمانکار موقت
 - 3- نحوه اجرای دوره‌های آموزش شغلی با توجه به طراحی برنامه درسی شامل محتوی، هدف‌های آموزشی و شرایط فراگیران به شش شیوه حضوری، نیمه حضوری، غیرحضوری، مجازی، خودخوان (مطالعه شخصی) و الکترونیکی خواهد بود.
 - 4- به‌منظور اجرای مطلوب و به‌موقع برنامه‌های آموزشی، هر یک از واحدهای دانشگاه موظفند یک نفر را به عنوان رابط آموزش تعیین و به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی معرفی نمایند.
 - تبصره 2: چگونگی انتخاب رابط آموزش در دستورالعمل مربوطه ارایه شده است.
 - 5- مشخصات هر دوره از جمله مکان برگزاری، صلاحیت مدرسان، تعداد شرکت‌کنندگان و مانند آن در قالب فرم‌های مربوطه قبل از اجرا باید به کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی رسیده باشد.
 - 6- برگزاری کلاس‌های آموزشی کارکنان در خارج از وقت اداری می‌باشد مگر بر حسب مورد و با تایید کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه؛
 - 7- برگزاری کلاس‌های مربوط به اعضای هیأت‌علمی به تناسب و با تشخیص کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌تواند در ساعت اداری و یا خارج از وقت اداری باشد.
 - 8- حضور مرتب و منظم شرکت‌کنندگان در تمام فعالیت‌های آموزشی منطبق با برنامه درسی، طبق مقررات تصریح‌شده در این آیین‌نامه الزامی است.

- تبصره 3- قواعد حضور فراگیران در مقررات و ضوابط شرکت در دوره‌های آموزش شغلی منابع انسانی دانشگاه، در همین آیین‌نامه رایج شده است.
- 9- اجرا و نظارت بر فرایند آموزش در دانشگاه بر عهده واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی است.
- تبصره 4- مبحث نظارت و ارزشیابی به عنوان یک ماده مستقل در این آیین‌نامه رایج شده است.
- 10- فضای آموزشی تخصیص یافته به هر یک از دوره‌ها، سمینارها، کارگاه‌های آموزشی و سایر انواع آموزش‌ها باید متناسب با امکانات مورد نیاز و تعداد شرکت‌کنندگان باشد.
- تبصره 5- شاخص‌های عمومی فضای آموزشی عبارتند از: تهویه مناسب، دمای مناسب (گرمایش و سرمایش)، رطوبت کافی، نور، صوت، صندلی مناسب، دید و منظر مناسب، کارایی انرژی، دسترسی‌ها و ارتباطات، تراکم کلاس (نسبت فضا به تعداد فراگیران)، رنگ، اندازه، ارتفاع، تهویه، در نظر گرفتن حداقل فاصله دسترسی به فضای آموزشی برای اکثریت فراگیران و سرانه فضای آموزشی مناسب برای درس‌های نظری و عملی (80 سانتی‌متر مربع برای هر نفر در درس‌های نظری و 150 سانتی‌متر مربع در درس‌های عملی).
- 11- امکانات و تجهیزات آموزشی تخصیص یافته به برنامه‌های آموزشی باید با هدف‌ها و انتظارات دوره، شأن دانشگاه، و تعداد شرکت‌کنندگان در تناسب باشد.
- 12- کلیه کارگاه‌ها و کلاس‌های عملی باید با استانداردهای دانشگاهی مطابقت نماید.
- 13- در صورتی که بر اساس نیازسنجی و یا برحسب ضرورت، نیاز به برگزاری دوره‌های آموزش شغلی در سایر موسسات باشد، باید صلاحیت این موسسات توسط کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی تأیید و با هماهنگی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی اجرا گردد.
- 14- در صورت ضرورت شرکت کارکنان در دوره‌های آموزش شغلی خارج از شهر مشهد، این کارکنان در مدت حضور در دوره‌های آموزش شغلی از مأموریت روزانه و دریافت فوق‌العاده مأموریت استفاده خواهند نمود.
- تبصره 6- شرکت مدیران عضو هیأت‌علمی و اعضای هیأت‌علمی در دوره‌های آموزش شغلی خارج از شهر مشهد از مقررات ویژه خود تبعیت می‌کند.
- 15- در صورتی گواهی‌نامه‌های صادر شده در دوره‌های آموزش شغلی خارج از دانشگاه مشهد، در شناسنامه آموزش کارکنان قرار گرفته و از مزایای آن بهره‌مند خواهند شد. کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه، قبلاً مجوز شرکت فرد متقاضی را صادر کرده باشد.
- 16- اگر اجرای دوره‌ای بر اساس نیازسنجی آموزشی محرز تشخیص داده شده باشد اما بنا به دلیلی شرایط برگزاری آن وجود نداشته باشد، به پیشنهاد واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی و پس از تأیید کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی، مادامی که شرایط مناسبی برای اجرای آن به وجود نیامده باشد اجرای آن الزام‌آور نیست.
- 17- کف و سقف تعدا فراگیران در برنامه‌های مختلف آموزشی دانشگاه بر اساس جدول زیر تنظیم می‌شود.

جدول 6 - حد نصاب تعداد فراگیران در برنامه های آموزشی دانشگاه

کارکنان	اعضای هیأت علمی	مدیران			شماره شرکت کنندگان عنوان
		سرپرستی	میانی	عالی	
15-30	10-25	15-30	15-25	6-15	کارگاه تخصصی
15-35	15-30	15-30	15-25	6-15	کارگاه عمومی
15-30	15-30	15-35	15-30	6-25	دوره های تخصصی
15-40	15-40	15-45	15-40	6-25	دوره های عمومی
20-80	20-60	20-80	20-60	6-25	سمینار
UL	UL	UL	UL	UL	همایش

تبصره 7- در موارد اضطرار و به تشخیص مسئول واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه، کمیته آیماد می تواند اجازه اجرای برنامه ها، بدون رعایت کف و سقف را صادر کند.

18- در سال شروع اجرای برنامه، سرانه آموزش مدیران در هر سه سطح عالی، میانی، و سرپرستی به میزان 40 ساعت در سال تعیین می شود که از این میزان حداکثر دو سوم آن (معادل 26 ساعت) می تواند شامل دوره های آموزش های بهبود مدیریت باشد.

19- در سال شروع اجرای برنامه، تعداد کارگاه های عمومی اعضای هیأت علمی شامل روش ها و فنون تدریس، و سنجش و اندازه گیری حداقل برابر با 4 کارگاه (دو کارگاه برای هر عنوان) تعیین می شود.

20- سقف آموزش کارکنان به میزان حداکثر 100 ساعت در سال تعیین گردیده است که از این میزان حداکثر یک سوم آن (معادل 33 ساعت) می تواند شامل دوره های آموزشی عمومی باشد.

21- معرفی کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی اختصاصی (شغلی) فقط در صورتی انجام می پذیرد که در حوزه وظایف شغلی محوله و بر اساس تقویم آموزشی باشد.

22- شرکت در دوره آموزش توجیهی بدو خدمت طی شش ماه اول استخدام الزامی می باشد. در هر صورت واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی باید ترتیبی اتخاذ نماید که چنین افرادی پیش از رسیدن به پایان اولین سال خدمت خود در دانشگاه دوره های آموزش توجیهی را دریافت کرده باشند.

ماده شش - منابع مالی، بودجه‌بندی و مراکز هزینه

- 1- هزینه‌های سالانه واحد آموزش و بهسازی، از محل بودجه دانشگاه و با مرکز هزینه معاونت طرح و برنامه تامین می‌شود.
- 2- دانشگاه موظف است حداقل 1٪ اعتبارات جاری خود را صرف طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی نماید. توجیه اقتصادی این هزینه، تاثیر بی‌بدیل آموزش در افزایش سطح کارایی و ارتقای دانش و مهارت‌های شغلی منابع انسانی دانشگاه است.
- 3- واحد آموزش و بهسازی دانشگاه موظف است بر اساس تقویم آموزشی و با در نظر گرفتن ضریب تغییرات احتمالی در برنامه، بودجه مورد نیاز سال آتی را پیش‌بینی، تصویب آن را پی‌گیری و نسبت به تخصیص آن با محوریت اجرای تقویم آموزش و پیاده سازی برنامه‌های بهسازی اقدام نماید.
- 4- با وجود آن‌که هر گونه هزینه برای توسعه انسانی سازمان‌ها، هزینه محسوب نمی‌شود، بلکه نوعی سرمایه‌گذاری است، واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی موظف است مدبرانه‌ترین روش‌های مبتنی بر رفتار معتدل اقتصادی را سرلوحه برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های خود قرار دهد.
- 5- بودجه مورد نیاز برای هر دوره بر حسب نفر- ساعت آموزش محاسبه می‌گردد. هزینه‌ها شامل هزینه‌های ثابت و هزینه‌های متغیر می‌شود¹.
- 6- مهم‌ترین هزینه ثابت دوره‌ها، عبارت از تامین فضا و امکانات و تجهیزات آموزشی غیر مصرفی است. به دلیل وجود فضای مناسب برای اجرای انواع دوره‌های آموزشی و نیز وجود امکانات زیربنایی و غیر مصرفی در دانشگاه، این هزینه به طور معمول برابر با صفر خواهد بود.
- 7- مهم‌ترین هزینه‌های متغیر دوره‌ها عبارتند از آموزانه مدرس/مربی، مواد یادگیری مصرفی، منابع یادگیری، پذیرایی، ایاب و ذهاب، اضافه کار، حق مأموریت و سایر هزینه‌های جاری متفرقه.
- 8- در سال اول برنامه‌ریزی و اجرای دوره از رویکرد بودجه‌بندی بر مبنای صفر استفاده خواهد شد.
- 9- در سال نخست برنامه‌ریزی و اجرای دوره، از متخصصان و کارشناسان خیره بودجه دانشگاه برای کمک به واحد آموزش و بهسازی به منظور بودجه‌بندی کمک گرفته می‌شود.
- 10- بودجه پیشنهادی آموزش و بهسازی منابع انسانی باید به تصویب کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه برسد.

$$1- C = F + (V)$$

[C = قیمت / هزینه دوره = F = هزینه ثابت = V = هزینه متغیر]

- 11- علاوه بر دوره‌های آموزشی، هزینه‌های بهسازی و پشتیبانی از رشد، اعزام منابع انسانی به سایر سازمان‌ها و دستگاه‌ها، تشویق مادی شرکت‌کنندگان برتر دوره‌های آموزشی و مانند این‌ها باید در بودجه سالانه لحاظ شوند.
- 12- مرکز اصلی هزینه در طراحی، اجرا، ارزشیابی و توسعه برنامه‌های آموزشی دانشگاه، معاونت طرح و برنامه دانشگاه می‌باشد.
- 13- هزینه ثبت‌نام در دوره‌های کوتاه مدت آموزش کارکنان رسمی و پیمانی که در سایر موسسات برگزار می‌شود پس از ارائه گواهی پایان دوره و تایید حضور اثربخش فرد در دوره مورد نظر از محل اعتبار آموزش کارکنان و در سقف اعتبارات مصوب قابل پرداخت است. بدیهی است چنانچه در یک سال مالی هزینه‌ها بیشتر از سقف اعتبار گردد با نظر معاونت طرح و برنامه دانشگاه با رعایت سقف اعتبار معاونت پرداخت خواهد شد.
- 14- هزینه ثبت‌نام دوره‌های آموزش شغلی کارکنان قراردادی برای دوره‌های خارج از دانشگاه، از محل درآمد اختصاصی واحد مربوطه تامین خواهد شد.

ماده هفت- پشتیبانی و تدارک منابع

- 1- چنان‌که در ماده 3 از آیین‌نامه اجرایی دوره‌های آموزشی دانشگاه (اجرای دوره آموزش شغلی) اعلام شد، دوره‌های آموزش منابع انسانی دانشگاه در 6 دسته اصلی انجام می‌شود.
- 1-1 دوره‌هایی که به‌طور مستقیم بر اساس نیازسنجی و برنامه‌ریزی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه طراحی و اجرا می‌شود. بودجه‌بندی این دوره‌ها و پشتیبانی و تدارک آن به‌طور مستقیم توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی انجام می‌شود.
- 1-2 دوره‌هایی که از سوی واحدهای دانشگاه درخواست می‌شود و پس از تصویب کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی، توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی اجرا می‌شود. بودجه‌بندی این دوره‌ها و پشتیبانی و تدارک آن نیز به‌طور مستقیم توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی انجام می‌شود.
- 1-3 دوره‌هایی که از سوی واحدهای دانشگاه درخواست می‌شود و پس از تصویب کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی، توسط واحد درخواست‌کننده و با نظارت واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی اجرا می‌شود. هزینه این قبیل دوره‌ها توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه تامین می‌شود، اما تدارک منابع مورد نیاز برای این دوره‌ها بر عهده واحد درخواست‌کننده است.
- تبصره 1- در موارد محدود و در شرایط خاص، به پیشنهاد واحد درخواست‌کننده و با نظر موافق کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی، تدارک منابع و پشتیبانی از دوره بر عهده واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌باشد.
- 1-4 دوره‌هایی که بر اساس نیازسنجی و برنامه‌ریزی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه طراحی و برای اجرا برون‌سپاری می‌شود. هزینه برگزاری این دوره‌ها و هزینه اعزام کارکنان به این دوره‌ها، در صورت طی فرایند مصوب بر عهده واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی است. در این قبیل دوره‌ها پشتیبانی و تدارک منابع توسط سازمان مجری یا طرف قرارداد، صورت می‌گیرد.

- 1-5- دوره‌هایی که بر اساس الزامات اداری- اجرایی دستگاه‌های تحت پوشش دولت در دانشگاه و توسط واحد آموزش و بهسازی اجرا می‌شود. پشتیبانی و تدارک منابع این دوره‌ها، بر عهده واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌باشد.
- 2- چون عوامل انسانی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی امکان اقدام مستقیم برای تدارک اجرای برنامه‌ها را ندارند، این امر طبق یک برنامه دقیق تعریف‌شده، به واحد مالی معاونت طرح و برنامه سپرده خواهد شد.
- 1-6- دوره‌هایی که بر اساس الزامات اداری- اجرایی دستگاه‌های تحت پوشش دولت توسط دستگاه‌های ذی‌ربط طراحی و در محل همان دستگاه اجرا می‌شود.

ماده هشت- ارزشیابی پایان دوره

- 1- ارزشیابی از آموخته‌های فراگیران یکی از اصول اساسی آموزش‌های شغلی در اغلب دوره‌های آموزشی دانشگاه است. وجود یا عدم وجود ارزشیابی، تعداد ارزشیابی‌ها در هر دوره آموزش شغلی، نوع ارزشیابی، چگونگی اجرای ارزشیابی و نحوه استفاده از نتایج آن، طبق شرح طرح درس در تقویم آموزشی هر سال مشخص خواهد شد.
- 2- هر دوره آموزش شغلی دارای هدف‌های رفتاری خاصی است که ارزشیابی پایان دوره باید متناسب با آن طراحی و اجرا شود.
- 3- شرکت‌کنندگان دوره‌هایی که برای آن آزمون در نظر گرفته شده است، الزاما باید در آزمون پایان دوره شرکت نمایند.
- 4- حضور مدرس/ مربی دوره در جلسه آزمون الزامی نیست، مگر اینکه واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی بنا به دلیلی حضور وی را ضرورت تشخیص دهد و هماهنگی لازم را به عمل آورد.
- تبصره 1- در صورتی که دوره‌ای خارج از دانشگاه برگزار ولی آزمون آن در دانشگاه انجام شود، حضور مدرس/ مربی دوره یا نماینده موسسه ارایه‌دهنده آموزش، در جلسه برگزاری آزمون بلامانع است.
- 5- فقط شرکت‌کنندگانی حق شرکت در جلسه آزمون پایان دوره را خواهند داشت که واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی نام وی را در فهرست افراد واجد شرایط شرکت معرفی کرده باشد.
- تبصره 2- مقررات شرکت در جلسه آزمون پایان دوره در آیین‌نامه ضوابط شرکت در دوره آموزش شغلی ارایه شده است.
- 6- در مورد کلیه دوره‌های داخل و خارج از دانشگاه که برای آن آزمون در نظر گرفته شده است، شرط موفقیت در هر دوره کسب نمره حداقل 15 برای درس‌های عملی و حداقل 14 برای درس‌های نظری است.
- تبصره 3- تعیین حداقل نمره قبولی دوره‌هایی که بر اساس الزامات اداری- اجرایی دستگاه‌های تحت پوشش دولت برگزار می‌گردد، تابع قوانین ضمیمه خود خواهد بود.
- 7- حضور ناظر واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در کلیه جلسات آزمون درون دانشگاه الزامی است.

تبصره 4- در صورتی که دوره‌ای خارج از دانشگاه برگزار شود و آزمون آن نیز در دانشگاه انجام نشود، اعزام ناظر واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی، منوط به موافقت کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی و حکم معاونت می‌باشد.

8- بر حسب هدف از آموزش، نوع دوره، ویژگی‌های شرکت‌کنندگان، تعداد شرکت‌کنندگان، سرفصل‌ها و محتوای دوره، و متغیرهای دیگر، از انواع آزمون‌ها برای ارزشیابی از آموخته‌های فراگیران استفاده خواهد شد. جزئیات مرتبط با انواع این آزمون‌ها در زیر ارائه شده است.

8-1- آزمون عملی

- مدرس/ مربی بر اساس برنامه درسی، در ابتدای دوره، چگونگی برگزاری آزمون و نوع آن را شرح می‌دهد؛
- آزمون عملی در محل برگزاری تشکیل شده و زمان آن قبل از برگزاری اعلام می‌گردد؛
- مدرس/ مربی آزمون را به وسیله حضور در محل و درخواست انجام کارهای عملی در جلسه، برگزار می‌کند؛
- در انتهای دوره مدرس/ مربی پس از تصحیح برگه‌های امتحانی، نمره هر یک از شرکت‌کنندگان را در فرم مربوطه وارد می‌کند و حداکثر ظرف 7 روز پس از برگزاری آزمون در اختیار واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی قرار می‌دهد؛
- در صورتی که مدرس/ مربی به عنوان قسمتی از نمره ارزشیابی کار عملی از فراگیران بخواهد، زمان و مهلت ارائه کار را باید به‌نحوی تعیین کند که از مهلت قانونی اعلام نمره به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی تجاوز ننماید؛
- مسئول واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی پس از دریافت نمرات طبق مقررات تصریح‌شده در مواد ده و یازده این آیین‌نامه عمل می‌کند.

8-2- آزمون کتبی

- مدرس/ مربی در ابتدای دوره بر اساس برنامه‌درسی مصوب، چگونگی برگزاری آزمون و نوع آن را به اطلاع شرکت‌کنندگان می‌رساند؛
- مکان و زمان برگزاری آزمون توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی اعلام می‌گردد؛
- آزمون در زمان و مکان مقرر شده، با حضور مدرس/ مربی و یک نفر از کارشناسان واحد آموزش منابع انسانی برگزار می‌گردد. در صورت زیاد بودن تعداد شرکت‌کنندگان و بر حسب تشخیص کارشناس گروه آموزش، بیش از یک نفر از کارشناسان واحد آموزش و بهسازی در جلسه آزمون شرکت خواهند کرد؛
- مدرس/ مربی پس از دریافت برگه‌ها، ظرف مدت 7 روز نمرات شرکت‌کنندگان را به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی اعلام می‌کند؛
- مسئول واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی پس از دریافت نمرات طبق مقررات تصریح‌شده در مواد ده و یازده این آیین‌نامه عمل می‌کند.

8-3- آزمون شفاهی

- مدرس/ مربی در ابتدای دوره بر اساس برنامه‌درسی مصوب، چگونگی برگزاری آزمون و نوع آن را به اطلاع شرکت‌کنندگان می‌رساند؛

- مکان و زمان برگزاری آزمون توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی اعلام می‌گردد؛
 - مدرس/ مربی و فراگیران در زمان مقرر در محل تعیین شده حضور می‌یابند؛
 - مدرس/ مربی سوالات را از فراگیران پرسیده و فراگیران موظفند در زمان مقرر به سوالات پاسخ دهند؛
 - مدرس پس از ارزیابی پاسخ‌های فراگیران، بر اساس شاخص‌های مورد نظر خود، نمره هر فراگیر را تعیین می‌کند؛
 - مدرس/ مربی ظرف مدت 7 روز نمرات شرکت‌کنندگان را به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی اعلام می‌کند؛
 - مسئول واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی پس از دریافت نمرات طبق مقررات تصریح شده در مواد ده و یازده این آیین‌نامه عمل می‌کند.
- 4-8- آزمون در خانه¹**
- مدرس/ مربی در ابتدای دوره بر اساس برنامه درسی مصوب، چگونگی برگزاری آزمون و نوع آن را به اطلاع شرکت‌کنندگان می‌رساند؛
 - مدرس/ مربی انتظارات خود را از فراگیران جهت انجام کارهای مربوط به آزمون در خانه بیان می‌دارد؛
 - مدرس/ مربی جلسه‌ای توجیهی در پایان دوره برای فراگیران برگزار می‌نماید تا فراگیران اشکالات احتمالی خود را در زمینه چگونگی انجام کارهای مربوط به آزمون در خانه، رفع نمایند؛
 - مدرس/ مربی ظرف مدت 7 روز پس از پایان مهلت تعیین شده برای ارائه پاسخنامه‌های فراگیران، نمرات شرکت‌کنندگان را به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی اعلام می‌کند؛
 - مسئول واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی پس از دریافت نمرات طبق مقررات تصریح شده در مواد ده و یازده این آیین‌نامه عمل می‌کند.

ماده نه - امتیاز و سایر شرایط شرکت در دوره‌ها

- 1- امتیاز شرکت در دوره‌های آموزش شغلی مصوب (تقویم آموزشی یا مصوب کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی)، مطابق با هر مورد توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی تعیین و پس از طی مراحل اجرایی، به شرکت‌کننده اعلام و در شناسنامه آموزشی وی ثبت می‌شود.
- تبصره 1- تعیین امتیاز مطابق با قواعد موجود در مجموعه فرایندها و دستورالعمل‌ها انجام می‌شود.
- 2- امتیاز گذراندن دوره‌های آموزش شغلی مدیران و کارکنان خارج از دانشگاه فقط پس از تایید هر مورد در کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی صورت می‌گیرد.
- تبصره 2- در صورتی که هر یک از مدیران غیر عضو هیأت‌علمی یا کارکنان، دوره آموزش شغلی مشخصی را با موافقت واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در مجامع علمی یا مؤسسات معتبر طی نمایند، لحاظ نمودن

امتیازات گواهینامه دوره مورد نظر در سوابق شغلی ذی نفع مورد تایید واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی قرار خواهد گرفت.

تبصره 3- به دلیل وجود مقررات مجزا مبنی بر امتیازات لازم برای ترفیع و ارتقا، و مطابق با اجرای طرح پژوهش در دانشگاه، اعضای هیأت علمی که در مجامع علمی یا کارگاه‌ها و دوره‌های آموزش شغلی خارج از دانشگاه شرکت می‌کنند از شمول این ماده مستثنی هستند.

تبصره 4- تبصره 3 بند دو از ماده نه آن دسته از اعضای هیأت علمی را در بر می‌گیرد که دارای سمت مدیریتی در دانشگاه هستند، و حضور آنان در مجامع علمی یا کارگاه‌ها و دوره‌های آموزش شغلی خارج از دانشگاه به عنوان یک الزام وابسته به سمت سازمانی آنان شناخته می‌شود.

تبصره 5- هیئت رئیسه دانشگاه از شمول تبصره 3 بند دو از ماده پنج این آیین‌نامه مستثنی هستند.

3- در صورت بهره‌برداری کارکنان از دوره‌های آموزش شغلی به نحو اثربخش، امتیازات ویژه‌ای به آنان تعلق خواهد گرفت.

تبصره 6- چگونگی تعلق امتیاز ویژه در مجموعه فرایندها و دستورالعمل‌ها ارایه شده است.

4- میزان امتیاز شرکت در دوره‌های آموزش شغلی و کارگاه‌های اعضای هیأت علمی طبق ضوابط مربوطه توسط کمیته‌های تخصصی هر دانشکده تعیین می‌گردد.

5- کف و سقف ساعات آموزشی کارکنان از تاریخ تصویب این آیین‌نامه حداقل 40 و حداکثر 100 ساعت در سال تعیین می‌گردد.

تبصره 7- این سقف و کف میزان آموزش شامل مدیران غیر هیأت علمی نیز می‌باشد.

6- کف ساعات آموزشی مدیران از تاریخ تصویب این آیین‌نامه به میزان 20 ساعت در سال تعیین می‌گردد.

تبصره 8- در مورد مدیران عضو هیأت علمی، آموزش‌های تخصصی و علمی جزو این آموزش‌ها محسوب نخواهد شد. به عبارت دیگر منظور از آموزش‌های بند 5 این ماده، آن دسته آموزش‌هایی است که بر اساس نیازسنجی به عمل آمده، شرکت در آن برای مدیران رده‌های مختلف دانشگاه، الزامی است.

7- به منظور تشویق کارکنان به حضور موثر در دوره‌های آموزش شغلی، آنان به‌ازای گذراندن هر 250 ساعت آموزش، از حداقل 1 امتیاز و حداکثر 4 امتیاز برخوردار می‌شوند. نحوه تخصیص امتیاز بر اساس شاخص‌های عملکرد اثربخش فراگیر در دوره تعیین می‌شود. این شاخص‌ها عبارتند از: (1) افزایش نمره ارزیابی سالانه در بخش عملکردی، (2) استفاده از آموزش‌ها در راستای بهبود ارائه خدمات و انتقال آموخته‌ها به سایر همکاران با تایید مدیر مربوطه، (3) احراز نمره بالاتر از 17 بر مبنای ارزش‌گذاری (0-20، 4) عدم غیبت در جلسات کلاسی، (5) طی کردن مراحل ثبت‌نام و سایر اقدامات لازم طبق روال، (6) همکاری با کارشناسان واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در مراحل مختلف آموزش، و (7) ارایه پیشنهادات سازنده برای ارتقای کیفیت دوره.

تبصره 9- چگونگی محاسبه امتیازات در فرایند و دستورالعمل مربوطه ارایه شده است.

9- چنانچه کارکنان موفق شوند، ظرف 10 سال خدمت، 750 ساعت آموزش تاییدشده توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی را بگذرانند، یا حداکثر ظرف 10 سال خدمت، معادل 10 امتیاز از امتیازات بند 2 از ماده 5 این آیین نامه را احراز نمایند، می توانند از امتیاز مقطع تحصیلی بالاتر استفاده کنند و در مسیر ارتقاء شغلی در مقطع تحصیلی بالاتر قرار بگیرند.

10- تألیفات، تحقیقات، پیشنهادات، ترجمه‌ی کتب و مقالات کارکنان در طول 10 سال پس از تأیید کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه می تواند معادل تا 200 ساعت آموزش برای فرد در نظر گرفته شود.

تبصره 9- چگونگی محاسبه امتیازات هر مورد فعالیت در فرایند و دستورالعمل مربوطه ارایه شده است

11- هر کدام از کارکنان دانشگاه در طول خدمت می توانند فقط یکبار از امتیاز مقطع تحصیلی بالاتر موضوع بند 5 این ماده استفاده کنند.

12- امتیازات و سازوکارهای انگیزشی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی در خصوص ساعات آموزشی دوره(های) توجیهی بدو خدمت جاری نخواهد بود.

13- در صورت تغییر شغل کارکنان کلیه دوره‌های تخصصی مشترک شغل قبلی و فعلی فرد و همچنین کلیه ساعت‌های آموزش گذرانده شده در دوره‌های بهبود مدیریت و عمومی قابل احتساب می باشد.

تبصره 10- مرجع تشخیص اشتراک آموزش‌های تخصصی به منظور معادل گذاری آن واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه خواهد بود.

ماده ده- گواهینامه و شرایط صدور آن

1- پس از پایان دوره‌های آموزش شغلی که برای آن آزمون در نظر گرفته شده است، در صورتی که فراگیر بر اساس آیین نامه انضباطی حق شرکت در آزمون را داشته باشد و نمره حداقل را از آن دریافت نماید، موفق به کسب گواهینامه خواهد شد.

تبصره 1- واحد آموزش موظف است حداکثر تا 30 روز پس اعلام نتیجه قبولی گواهینامه شرکت کننده را صادر و از طریق رابط آموزش هر واحد در اختیار وی قرار دهد.

2- پس از پایان دوره‌های آموزش شغلی منتهی به آزمون، در صورتی که فراگیر بر اساس آیین نامه انضباطی حق شرکت در آزمون را داشته باشد و نمره حداقل را از آن دریافت نکند، گواهینامه ای برای وی صادر نخواهد شد.

تبصره 2- واحد آموزش موظف است حداکثر تا 10 روز پس اعلام نتایج، عدم قبولی شرکت کننده را از طریق پورتال شخصی هر شرکت کننده به اطلاع وی برساند، و ضمن ثبت نمره در پرونده آموزشی فرد از وی طبق فرم مربوطه دلیل عدم موفقیت در احراز نمره قبولی را جویا شود.

3- پس از پایان دوره‌های آموزش شغلی منتهی به آزمون، در صورتی که فراگیر بر اساس آیین‌نامه انضباطی حق شرکت در آزمون را نداشته باشد، وضعیت وی در پرونده آموزشی وی ثبت و نسخه‌ای از گزارش وضعیت در دوره مورد نظر در اختیار او قرار خواهد گرفت.

تبصره 3- واحد آموزش موظف است حداکثر تا 10 روز پس از پایان دوره رونوشت گزارش را به صورت محرمانه به‌طور مستقیم یا از طریق رابط آموزش هر واحد در اختیار فراگیر قرار دهد.

4- پس از پایان دوره‌های آموزش شغلی منتهی به آزمون، در صورتی که فراگیر در جلسه آزمون غیبت داشت، برای وی گواهینامه ای صادر نخواهد شد.

تبصره 4- در صورتی که غیبت فرد در آزمون دوره‌ای از طرف کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی مجاز تشخیص داده شد، وی می‌تواند در دوره برگزار شده بعدی با عنوان و سرفصل‌های مشابه ثبت‌نام و فقط در جلسه آزمون آن شرکت نماید.

5- در مورد برنامه‌هایی که خارج از دانشگاه برگزار می‌شود و دانشگاه برای آن حق ماموریت و هزینه شرکت پرداخت می‌کند، تایید گواهینامه و ثبت آن در شناسنامه آموزش کارکنان و مدیران غیر عضو هیئت علمی منوط به ارایه یک سمینار علمی طبق ماده هفت آیین‌نامه اجرایی دوره‌های آموزش شغلی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد می‌باشد.

6- واحد آموزش موظف است پس از پایان مهلت اعتراض‌ها و بررسی همه جوانب مربوط به آزمون، نسبت به صدور گواهینامه برای کلیه شرکت‌کنندگان اقدام نماید. از زمان پایان مهلت اعتراض تا صدور گواهینامه و ارسال آن به شرکت‌کنندگان دوره نباید بیش از 30 روز بگذرد.

7- در مواردی که برنامه آموزشی اجرا شده با آزمون پایانی همراه نباشد، پس از پایان دوره، در صورتی که بنا بر ضوابط شرکت فراگیران در برنامه‌های آموزشی، مشکلی برای مثال از لحاظ غیبت مجاز شرکت‌کنندگان وجود نداشته باشد، نسبت به صدور گواهینامه اقدام می‌شود. مهلت صدور گواهینامه برای این برنامه‌ها 20 روز است.

8- در صورتی که کارکنان دانشگاه آثار خود در زمینه چاپ کتاب و مقاله یا انجام تحقیق و تهیه گزارش پایانی آن را طبق برنامه‌های بهسازی منابع انسانی به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی ارایه داده باشند و درخواست معادل‌سازی آن با تعداد ساعات آموزشی را بنمایند، پس از تعیین ساعت معادل، طبق دستورالعمل موجود در این زمینه، ظرف مدت 10 روز پس از تصویب کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه برای وی گواهینامه صادر می‌شود.

تبصره 5- بند 8 شامل مدیران عضو هیأت‌علمی و اعضای هیأت‌علمی نمی‌شود.

9- در حالی که گواهینامه هر دوره در شناسنامه آموزش هر کارمند ثبت خواهد شد و در بایگانی پرسنلی کارگزینی ذی‌نفع بایگانی می‌شود، فراگیران نیز موظف به نگهداری و مراقبت از گواهینامه شخصی خود برای استفاده‌های احتمالی آینده در مسیر ارتقای شغلی خواهند بود.

ماده یازده- اقدامات پس از اجرای دوره و برنامه‌های پی‌گیر یادگیری

- 1- پس از پایان کلیه دوره‌های آموزشی، واحد آموزش موظف به تهیه کارنامه دوره طبق اصول و تکنیک‌های بایگانی الکترونیک می‌باشد.
- 2- پس از پایان هر دوره کارشناس گروه توسعه موظف به ارزشیابی از دوره با مرور سوابق و از طریق ارتباط با کارشناس گروه آموزش می‌باشد. نتیجه این اقدام، اخذ درس‌های عملی برای بهبود و یا اجرای طرح‌های تحقیق و توسعه است.
- 3- پس از پایان دوره، رابطین آموزش واحدها موظف به کسب اطلاعات تکمیلی از نظر شرکت‌کنندگان آن واحد، مبنی بر کیفیت و کمیت اجرای دوره و دریافت و ارایه آن به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی هستند.
- 4- در مورد دوره‌ها، کارگاه‌ها، سمینارها، یا همایش‌هایی که خارج از دانشگاه برگزار می‌شود و کارکنان برای شرکت در آن از دانشگاه حق ماموریت و هزینه شرکت دریافت می‌کنند، شرکت‌کنندگان موظفند پس از بازگشت از دوره با هماهنگی رابط آموزش واحد نسبت به برگزاری دست‌کم یک جلسه سمینار در سطح واحد و یا به پیشنهاد رابط آموزش و تصویب واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در سطح دانشگاه اقدام کنند. شرکت‌کنندگان این سمینارها همکاران واحد با رسته شغلی مشترک خواهد بود.
- 5- در مورد دوره‌هایی که از ضریب ارزش بالایی برخوردارند، به تشخیص کارشناس گروه توسعه و تصویب کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی 6 ماه پس از پایان دوره، از شرکت‌کنندگان در دوره خواسته می‌شود در یک جلسه بحث گروهی به‌عنوان جلسه یادیار آموزش شرکت کنند. مدرس/ مربی دوره به‌عنوان هدایت‌کننده در این جلسه حضور خواهد داشت.
- تبصره 1- چنانچه امکان دسترسی به مدرس/ مربی وجود نداشت، یکی از شرکت‌کنندگان دارای نمره و عملکرد برتر با هماهنگی قبلی واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی، هدایت جلسه را بر عهده خواهد گرفت.
- تبصره 2- حضور کسانی که برای شرکت در جلسه یادیار آموزش دعوت می‌شوند الزامی است.
- 6- رابط آموزش هر واحد موظف است با هماهنگی مدیر واحد، امکان کاربست آموخته‌های شرکت‌کنندگان را در محیط کار فراهم کند.

ماده دوازده - نظارت و ارزشیابی

- 1- نظارت عالی بر برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی از برنامه‌های آموزشی و فعالیت‌های بهسازی در دانشگاه بر عهده کمیته تخصصی آموزش و بهسازی منابع انسانی است. در سطح هر واحد، ریاست یا نماینده وی، مسئولیت نظارت بر عملکرد زیر مجموعه خود در ارتباط با اجرای برنامه‌های آموزش و بهسازی را برعهده دارد.
 - 2- مدیر هر واحد یا نماینده وی ضمن اطلاع از برنامه‌های کلی آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه، بر عملکرد واحد خود نظارت می‌کند تا با تمهیدات لازم، زمینه اجرای مطلوب دوره(های) آموزش شغلی را جهت تحقق آن(ها) فراهم نماید.
 - 3- نظارت پیشینی، ضمنی و پسینی، به کمک سپاه‌ها و فرم‌های ارزیابی توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی انجام می‌شود و گزارش آن در کارنامه دوره و برای ارزیابی از اثربخشی آن ثبت می‌شود.
 - 4- شرکت‌کنندگان، رابطان، مدرسان/ مربیان و مدیران واحدهای دانشگاه، همه در امر نظارت و ارزشیابی از برنامه‌های آموزش و بهسازی دانشگاه مشارکت دارند.
 - 5- در مورد دوره‌هایی که به‌طور مستقیم توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه برگزار نمی‌شود، کارکرد نظارت همچنان بر عهده این واحد باقی می‌ماند.
- تبصره 1- در صورت لزوم و شناخت کافی، واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی رابط آموزشی در واحد مربوطه (واحد درخواست‌کننده) را به‌عنوان نماینده مسئول نظارت بر دوره انتخاب می‌کند.

ماده سیزده - ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی

- 1- ارزشیابی دوره‌های آموزش شغلی به منظور کنترل کیفیت دوره‌ها و قرار دادن آن در جریان بهبود مستمر صورت می‌گیرد. شکل زیر آثار مورد انتظار ناشی از این ارزشیابی را در نظام آموزش دانشگاه فردوسی مشهد به نمایش می‌گذارد.



در شکل (5) هر یک از آثار ناشی از ارزشیابی در کارکردهای چهارگانه زیر مفهوم‌پردازی شده‌اند:

کارکرد بازخورد: این کارکرد به شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزش شغلی بازخورد می‌دهد؛ هدف‌های جزئی یا هدف‌های رفتاری برنامه را برای آن‌ها روشن می‌کند؛ و پیوند آن با برآیندهای یادگیری را مشخص می‌سازد.

کارکرد تحقیق: این کارکرد، دانشی را تولید می‌کند که نه فقط در بهبود دوره‌های آموزش شغلی به کار گرفته می‌شود، بلکه در توسعه دانش سازمانی در حوزه منابع انسانی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد.

کارکرد نظارت و راهنمایی: این کارکرد منجر به کمک به مربیان در تنظیم و بازتنظیم طرح درس، تهیه مواد یادگیری، انتخاب روش مناسب آموزشی و انتخاب روش سنجش و اندازه‌گیری معتبر می‌شود.

کارکرد توسعه: این کارکرد، نظام را در رفع نقاط ضعف، تعمیم و گسترش نقاط قوت و در نتیجه توسعه پایدار پیش می‌برد.

2- در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، اثربخشی یک مفهوم تک بعدی و ایستا در نظر گرفته نشده است.

3- اثربخشی هیچ دوره و برنامه آموزشی صد در صد تضمین نمی‌شود.

4- اثربخشی دوره‌ها و برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، با نظر به وضع مدیریت عملکرد، نظام انگیزش منابع انسانی برای رشد حرفه‌ای، جایگاه و شأن سرمایه انسانی در ایجاد، تحقق و بسط استراتژی، پشتیبانی و حمایت معنوی و مادی مدیران دانشگاه، و سرانجام تلاش برای طراحی، اجرا و ارزشیابی اصولی و معتبر همراه با کنترل جامع کیفیت، معنا پیدا می‌کند و تفسیر می‌شود.

5- اثربخشی یک فعالیت ماکول به یک واحد یا یک فرد نیست. اثربخشی در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، یک فرایند محسوب می‌شود که در مراحل پیشینی، ضمنی، و پسینی قابل توجه و کنترل است.

6- اجرا و استقرار برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی اثربخش با تعیین نسبت‌های متغیر بین عوامل اثرگذار زیر تحقق پیدا می‌کند:

- نیازسنجی دقیق، هدف‌گذاری اصولی، تهیه تقویم آموزشی منطقی، و اجرای صحیح برنامه (با تخمین 20٪ اثرگذاری)
- وجود انگیزه کافی برای شرکت‌کنندگان و مدرسان / مربیان (با تخمین 20٪ اثرگذاری)
- انطباق با برنامه‌های استراتژیک و پشتیبانی و همراهی نظام مدیریت دانشگاه (با تخمین 20٪ اثرگذاری)
- فراهم ساختن امکان عملی کاربست یافته‌ها پس از پایان دوره (با تخمین 40٪ اثرگذاری).

7- در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه، ضمن توجه و احترام به ارزش یک مدل سنجش اثربخشی آموزش‌ها، که در جلد نخست این گزارش به طور مبسوط معرفی شدند، هیچ مدلی به طور خاص مبنای عمل در سنجش اثربخشی قرار نخواهد گرفت. اثربخشی در ترکیبی از رضایت شرکت‌کنندگان، نمرات سیاهه‌های ارزشیابی پیشینی، ضمنی، پسینی، گزارش‌های ناظر(ان) دوره، نمرات حاصل از ارزشیابی از آموخته‌های فراگیران، کیفیت تدریس مدرس/ مربی، و اعلام رضایت از تغییرات مستقیم یا غیرمستقیم در رفتار و عملکرد شرکت‌کنندگان توسط مدیر واحد مربوطه، مشخص می‌شود. در عین حال این ترکیب منعطف، نتایجی به دست می‌دهد که توسط کارشناس توسعه واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در فواصل زمانی معین به کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه ارایه می‌شود.

دستورالعمل چگونگی سنجش نیازهای آموزشی در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد

نیازسنجی مبنای تمام هدف‌ها و در نتیجه برنامه‌های توسعه انسانی در دانشگاه فردوسی مشهد می‌باشد. به عبارت دیگر، قبل از تایید وجود نیاز، هیچ برنامه آموزشی در دانشگاه وارد مرحله اجرا نخواهد شد. در برنامه‌ریزی آموزش منابع انسانی، تعیین نیاز آموزشی، بعد از شناخت دقیق سازمان و مختصات انسانی آن، از طریق تحلیل نیازهای عوامل مرتبط با شغل انجام می‌شود. نیازسنجی در دانشگاه فردوسی مشهد در 3 سطح سازمان (استراتژی)، شغل (شرح شغل)، واحد سازمانی (استعلام دوره‌های آموزش شغلی مورد نیاز) و شاغل صورت می‌پذیرد. برای نیازسنجی در سطح خرد که دقیق‌ترین نوع نیازسنجی است از پرسشنامه جامع نیازسنجی آموزشی استفاده می‌شود¹. جهت تعیین دوره‌های آموزش شغلی که برگزاری آن‌ها توجیه دارد، برای هر دوره آموزش شغلی یک ضریب ارزش در نظر گرفته شده است. دوره‌هایی که در سطوح بیشتری از تحلیل مورد نظر قرار گرفته‌اند و یا به دلیل یک الزام استراتژیک، اجرای آن توسط مقامات ارشد تصمیم‌گیری درخواست شده است، از نمره قابلیت و توجیه برگزاری بالاتری برخوردار خواهد بود.

نیازسنجی آموزشی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد در 3 سطح سازمان (تحلیل استراتژی)، شغل (تحلیل شغل)، و شاغل (تحلیل نیاز شاغل) صورت می‌پذیرد.

نیازسنجی در سطح سازمان

هدف: این نیازسنجی با هدف برقراری ارتباط بین استراتژی‌های دانشگاه و برنامه‌های توسعه انسانی آن انجام می‌شود. به عبارت روشن‌تر، چون تحقق استراتژی‌های دانشگاه منوط به عملکرد عامل انسانی است، تحلیل استراتژی کمک می‌کند تا کمبودهای دانش، مهارت و توانایی عامل انسانی برای هماهنگی با برنامه‌های استراتژیک دانشگاه برطرف شود.

روش: این نیازسنجی توسط تیم توسعه از طریق مراجعه به سند استراتژیک دانشگاه، و بر اساس صلاحیت تخصصی انجام می‌شود. برای حصول اطمینان از صحت تحلیل و به‌منظور ارتقای درجه اعتبار یافته‌ها، نیازهای مشخص‌شده توسط تیم توسعه، در کمیته تخصصی آموزش و بهسازی منابع انسانی بررسی و پس از تصویب به‌عنوان نیازهای ناشی از تحلیل استراتژیک اعلام خواهد شد.

ارزایی: به دلیل اهمیت استراتژی و استقرار آن، ضریب ارزش این نیازها بالاتر از سایر نیازها خواهد بود. زمان: به‌طور معمول مادامی که استراتژی‌های دانشگاه تغییر نیافته است، این نیازها نیز به قوت خود باقی است. در صورت نیاز به تعدیل، اصلاح یا تغییر در برنامه آموزش، از روش مشابه برای تحلیل استراتژی استفاده خواهد شد.

دامنه: گستره این نوع نیازسنجی هر سه گروه مدیران، اعضای هیأت‌علمی، و کارکنان را شامل می‌شود. نتایج: یافته‌های تاییدشده توسط کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی، مبنای برنامه‌ریزی دوره‌ها و تهیه تقویم آموزشی خواهد بود.

نیازسنجی در سطح شغل (تحلیل شغل)

هدف: این نیازسنجی با هدف تشخیص الزامات شغل از لحاظ انطباق آن با عملکرد عامل انسانی صورت می‌گیرد. فاصله احتمالی که در این صورت پیدا می‌شود، نیازهای شغلی را آشکار می‌کند. روش: در دانشگاه فردوسی مشهد، واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی، تحلیل شغل را بر عهده دارد. در اولین بار اجرای این تحلیل برای کارکنان، از مدیران واحدها خواسته می‌شود تا طبق فرم طراحی‌شده، وظیفه‌های اصلی مشاغل فعال آن واحد را شناسایی و اعلام نمایند. این اقدام با هدف احصاء وظیفه‌های شغلی و با نظر به تفاوت بین شرح مصوب شغل و وظیفه‌های عملکردی روزانه شاغل انجام می‌شود. دسترسی به داده‌ها با تهیه فهرست وظیفه‌های شغلی توسط کارمند آغاز می‌شود. انجام این وظیفه‌ها توسط سرپرست او تایید و سر انجام به وسیله مدیر واحد، تایید نهایی می‌شود. این وظیفه‌ها توسط کارشناس خبره تشکیلات در معاونت طرح و برنامه، بررسی می‌شود تا با شرح مصوب شغل انطباق داده شود. وظیفه‌های انطباق‌یافته، مبنای تشخیص نیازها خواهند بود. در عین حال، در موارد محدودی که بین وظایف روزانه و شرح شغل امکان انطباق وجود نداشته باشد، نیاز آموزشی با توجه به شرح مصوب شغل، معین خواهد شد. در سال‌های بعد، از سایر روش‌های تحلیل شغل که در فصل یک گزارش این پروژه ارائه شد برای تضمین درستی و دقت سنجش نیازها به روش قبلی بهره گرفته خواهد شد. برای مدیران و اعضای هیأت‌علمی تحلیل شغل با مراجعه مستقیم به شرح وظیفه صورت می‌پذیرد.

ارزایی: با توجه به تاثیر مستقیم آموزش‌های شغلی بر عملکرد فردی، نتایج به‌دست آمده از این نوع تحلیل، از اعتبار و در نتیجه ضرورت بالایی برخوردار است.

زمان: از آنجا که داده‌های به‌دست آمده از این تحلیل، به شاغل و اقتضایات زمانی شغل وابسته نیست، در صورت ضرورت، اجرای آن برای گروه کارکنان در 9 ماهه نخست هر سال انجام می‌شود. چون به طور معمول، وظایف تخصصی اعضای هیأت‌علمی، دامنه وسیعی از آموزش‌ها را شامل می‌شود در این بخش، امکان اجرای نیازسنجی وجود ندارد و ضروری نیست. در بخش عمومی، سنجش نیازهای اعضای هیأت‌علمی در فاصله‌های 5 ساله انجام می‌شود. نیازهای مدیران نیز با این روش در فاصله هر 3 سال یک‌بار سنجیده می‌شود.

دامنه: گستره این نوع نیازسنجی هر سه گروه مدیران، اعضای هیأت‌علمی، و کارکنان را شامل می‌شود. نتایج: یافته‌های تاییدشده توسط کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی، مبنای برنامه‌ریزی دوره‌ها و تهیه تقویم آموزشی خواهد بود.

نیازسنجی در سطح شاغل

هدف: چون احتمال نادیده انگاشتن برخی از نیازهای اساسی آموزشی با دو روش قبلی تحلیل آن وجود دارد سنجش مستقیم نیازها از منابع انسانی، دو منظور را تامین می‌کند. از یک سو، نیازهای کشف‌نشده را آشکار می‌کند و از سوی دیگر، با انطباق نیازهای کشف‌شده با نیازهای پیداشده در تحلیل استراتژی و شغل، میزان اعتبار یافته‌ها را مشخص می‌سازد.

روش: از طریق طراحی و اجرای پرسشنامه‌های نیازسنجی، توزیع آن در میان حجم متناسبی از اعضای سه گروه مدیران، اعضای هیأت‌علمی، و کارکنان، جمع‌آوری، و تحلیل داده‌های به‌دست آمده، نیازهای آموزشی مشخص می‌شوند. در پاره‌ای از موارد با احتمال رسیدن به نیازهای جدید، امکان استفاده از مصاحبه نیز وجود دارد. به طور ویژه برای مدیران ارشد دانشگاه و اعضای هیأت‌علمی نمونه، استفاده از مصاحبه ترجیح دارد. برای نیازسنجی در سطح فرد یا شاغل از پرسشنامه نیازسنجی جامع آموزشی که توسط تیم تحقیق، بر مبنای برخی ابزار مشابه طراحی و تدوین شده است، استفاده می‌شود. نمونه‌ای از پرسشنامه نیازسنجی جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی به پیوست ارائه شده است.

ارزایی: با توجه به تاثیر مستقیم آموزش‌های شغلی بر عملکرد فردی و رضایت نیروی انسانی، نتایج به‌دست آمده از سنجش نیاز شاغل، در تنظیم تقویم آموزشی دانشگاه کاملاً ضروری است.

زمان: از آن‌جا که داده‌های به‌دست آمده از این تحلیل، به شاغل و اقتضات زمانی شغل وابسته است، زمان اجرای آن برای گروه کارکنان در 3 ماهه پایانی هر سال، در مورد وظایف عمومی اعضای هیأت‌علمی در فاصله‌های 3 ساله و نیازهای مدیران نیز در فاصله هر 2 سال یک‌بار می‌باشد. در مورد شناسایی نیازهای مربوط به وظایف عمومی اعضای هیأت‌علمی و نیازهای مدیران که در فاصله‌های 3 و 2 سال انجام می‌شود، نیازها باید تا قبل از اول دی ماه سالی که نیازسنجی در آن انجام می‌شود روشن شده باشد. مسیر شناسایی نیازهای تخصصی اعضای هیأت‌علمی، با توجه به دامنه وسیع آن، از مجرای گروه‌های آموزشی و واحدهای دانشکده‌ای به‌عنوان درخواست‌کننده می‌گذرد. قاعدتاً این درخواست‌ها به‌صورت سالانه ارائه می‌شوند. زمان ارائه درخواست برای برنامه‌های آموزشی در این موارد، حداکثر تا پایان آذر ماه هر سال برای قرار گرفتن در تقویم آموزشی سال اجرا می‌باشد.

دامنه: گستره این نوع نیازسنجی هر سه گروه مدیران، اعضای هیأت‌علمی، و کارکنان را در بر می‌گیرد. نتایج یافته‌های تاییدشده توسط کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی، و درخواست‌هایی که در کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه تایید شده‌اند، مبنای برنامه‌ریزی دوره‌ها و تهیه تقویم آموزشی خواهد بود.

استفاده از نتایج نیازسنجی

جهت تشخیص دوره‌های آموزشی دارای توجیه برگزاری، برای هر دوره آموزشی یک ضریب ارزش در نظر گرفته می‌شود. دوره‌هایی که ضریب آن از بالاترین نمرات برخوردار باشد، قابلیت و توجیه قرار گرفتن در تقویم آموزشی را خواهد داشت.

چگونگی تعیین ضریب ارزش دوره‌های آموزش شغلی

ضریب ارزش دوره‌ها به صورت زیر تعیین می‌شوند.

1. قلمروی نیازهای آموزشی (توسعه‌ای، شغلی تخصصی، شغلی عمومی، رفتاری و توجیهی)
2. روش آموزش (حضور، نمیه حضوری و الکترونیکی)
3. ضرورت برگزاری دوره بر حسب تحلیل استراتژی، شغل و شاغل

سایر نکات اساسی در نیازسنجی آموزشی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد

- 1- جهت تعیین نیاز آموزشی سالانه کارکنان در سه ماهه سوم هر سال واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی «فرم‌های جمع‌آوری نیاز آموزشی سالانه کارکنان» را به همراه مستندات زیر برای امور، جهت ارسال به کارکنان می‌فرستد.
 - شرح وظایف
 - لیست دوره‌های عمومی (مدیریتی - تخصصی - اداری و غیره)
 - شناسنامه آموزشی کارکنان

شرح 1- در دانشگاه تمام موارد فوق در سایت دانشگاه و یا در پورتال کارکنان موجود می‌باشد و در نتیجه نیازی به ارسال این مدارک برای تک‌تک کارکنان نیست.

شرح 2- این فرم ابتدا توسط شاغل با در نظر گرفتن دوره‌هایی که طی نموده است و دوره‌هایی که برای سمت مربوطه در استاندارد آموزشی مشاغل تعریف شده است، با توجه به نیاز و کمبودهایی که با آن مواجه است پر خواهد شد، سپس مدیران با در نظر گرفتن توانایی‌ها و شرح وظایف و نیازهای مربوط به کار و عملکرد، آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهند. در آخر مسئول آموزش و بهسازی منابع انسانی با در نظر گرفتن الزامات آموزش و برنامه‌های بهسازی منابع انسانی دانشگاه نیازهای آموزشی را تکمیل می‌نماید.

شرح 3- کارکنان و مدیران از هر دو مورد دوره‌های عمومی و تخصصی، می‌توانند بنا به ضرورت و نیاز فوری دوره‌ها، مواردی را پیشنهاد دهند تا در صورت تشخیص و تایید کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی در تقویم آموزشی قرار بگیرد.

2- در مواردی که روسای واحدها جهت افزایش قابلیت‌ها و توانایی‌ها و به‌روز نگه داشتن معلومات کارکنان هم راستا با تحولات تکنولوژی در سازمان، نیاز به برگزاری دوره آموزشی خارج از استانداردهای مشاغل سازمانی را دارند فرم «تعیین نیاز آموزشی موردی کارکنان» را تکمیل و به مسئول آموزش و بهسازی منابع انسانی جهت بررسی در کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی جهت اجرا ارسال می‌نمایند.

سیاهه‌های ارزیابی پیش، ضمن و پس از برگزاری دوره های آموزش شغلی

سیاهه ارزیابی پیش از برگزاری دوره آموزش شغلی (بررسی پیشینی شرایط برگزاری دوره)

هدف

پس از قرار گرفتن یک دوره در تقویم آموزشی و قبل از قطعی شدن برگزاری آن، سیاهه ارزیابی دوره (بررسی پیشینی شرایط برگزاری دوره) تکمیل شده و توسط کارشناس واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی، نمره آن حداکثر تا ده روز مانده به برگزاری دوره آموزش شغلی، برای تایید نهایی برگزاری آن به کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی تقدیم می‌شود.

این سیاهه دارای دو بخش است. در بخش اول گویه‌هایی ارائه شده‌اند که تایید آن‌ها برای برگزاری هر دوره ضروری است، مانند شناسایی، جلب نظر موافق برای همکاری و هماهنگی با مدرس/مربی جهت تدریس در دوره آموزش شغلی. و در بخش دوم گویه‌هایی ارائه شده‌اند که تایید آن‌ها تضمینی برای بهبود کیفیت برگزاری و ارتقای اثربخشی دوره است اما عدم تایید گویه‌ها خللی بر الزامات بنیادین آن در مرحله اجرا وارد نمی‌کند. زمان تکمیل این سیاهه در حدود دو هفته مانده به شروع دوره است.

روش محاسبه نمره

برای محاسبه میزان احراز شرایط برگزاری دوره‌های آموزش شغلی پیش از اجرا، گام‌های زیر طی می‌شود.

- 1- انتخاب یکی از دو گزینه سیاهه در بخش اول و یکی از چهار گزینه در بخش دوم
- 2- تایید تمام گویه‌های بخش اول سیاهه با در نظر گرفتن نمره 4 برای هر گزینه تاییدشده یا بله
- 3- انتخاب یکی از گزینه‌ها در هر گویه از بخش دوی سیاهه با در نظر گرفتن نمره 2 برای هر گویه تاییدشده و نمره صفر برای گویه تاییدنشده
- 4- به دست آوردن میانگین نمرات بخش اول از طریق تقسیم نمره کل ردیف‌ها بر تعداد آن‌ها. در اینجا نمره به دست آمده همیشه برابر با 4 است، مگر اینکه یکی از گویه‌ها با گزینه بله تکمیل نشده باشد که در این صورت اجرای دوره امکان‌پذیر نیست.
- 5- به دست آوردن میانگین نمرات بخش دوم از طریق تقسیم نمره کل ردیف‌هایی که دارای گزینه انتخابشده در یکی از ستون‌های اول و دوم هستند بر تعداد آن ردیف‌ها.
- 6- در بخش دوی سیاهه، انتخاب یکی از گزینه‌های ردیف 3، از تعداد ردیف‌های قابل محاسبه در مخرج کسر هنگام محاسبه میانگین این بخش می‌کاهد.
- 7- در بخش دوی سیاهه، انتخاب یکی از گزینه‌های ردیف 4، از تعداد ردیف‌های قابل محاسبه در مخرج کسر نمی‌کاهد. به عبارت دیگر وجود این گزینه بر نمره به دست آمده از میانگین بخش دوم اثر کاهنده دارد.

بخش دو

8- نمره نهایی به دست آمده از یک سیاهه تکمیل شده که میانگین آن محاسبه شده باشد در فاصله بین 4-6 قرار می‌گیرد. در مراحل آغازین استفاده از این روش، نمره استاندارد برای قبول یا رد برگزاری دوره‌ای که در تقویم آموزشی قرار گرفته است، وجود ندارد. در این مرحله هر چه نمره محاسبه شده به عدد 6 نزدیک‌تر باشد قوه پیشینی آن برای تبدیل شدن به یک دوره اثربخش بیشتر است.

بخش اول			
ردیف	گویه	بله	نه
1	دوره در تقویم آموزشی قرار دارد		
2	در صورتی که دوره در تقویم آموزشی قرار ندارد، دارای مجوز برگزاری از کمیته تخصصی آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه می‌باشد		
3	دوره در زمان تعیین شده برگزار می‌شود		
4	فراگیران ثبت‌نام شده مطابق با تقویم آموزشی شرایط شرکت در دوره را دارند		
5	تعداد فراگیران ثبت‌نام شده، با تقویم مطابقت دارد		
6	فراگیران رزرو برای پر کردن جای ثبت‌نام شدگانی که احتمال حضور در دوره را نداشته باشند، ثبت‌نام اولیه شده‌اند		
7	به فراگیران ثبت‌نام شده درباره دستورالعمل‌های آموزشی و ضوابط شرکت در دوره‌های آموزش شغلی دانشگاه اطلاع‌رسانی کامل شده است		
8	رابطین آموزشی واحدها در هماهنگی با واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در رابطه با دوره مورد نظر به سر می‌برند		
9	محل برگزاری مشخص است و هماهنگی لازم برای استفاده در زمان برگزاری به عمل آمده است		
10	مدرس/مربی مورد نظر شناسایی شده است و هماهنگی لازم با وی برای تدریس به عمل آمده است		
11	ابلاغ تدریس به همراه سر فصل درس، دستورالعمل آموزشی، و ضوابط تدریس در دوره‌های آموزش شغلی دانشگاه به مدرس/مربی تحویل شده است		
12	هماهنگی برای مکان و زمان برگزاری دوره آموزش شغلی انجام شده است		
13	در صورت اعلام در تقویم آموزشی یا درخواست مدرس/مربی مبنی بر تهیه امکانات ویژه برای مکان برگزاری دوره، هماهنگی لازم برای تدارکات و پشتیبانی مناسب از دوره به عمل آمده است		
14	واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه، برای برگزاری دوره آمادگی کامل دارد		

ردیف	گویه	بله	نه	در این دوره ضرورتی ندارد	به رغم ضرورت انجام نشده است، زیرا:
1	سیاهه‌های ارزیابی دوره از لحاظ نوع و به تعداد کافی آماده است				
2	فرم‌های نظرسنجی دوره از لحاظ نوع و به تعداد کافی آماده است				
3	مدیران واحدهای دانشگاه که نیروهای آنان در دوره شرکت خواهند داشت، از این موضوع مطلع هستند و مقدمات لازم برای شرکت فعالانه عضو واحد خود در دوره آموزش شغلی را فراهم کرده است				
4	رابطین آموزشی ثبت‌نام‌شدگان را در جریان دقیق دوره و مشخصات آن قرار داده‌اند				
5	طبق سر فصل، مواد آموزشی قبل از شروع دوره مشخص شده و ثبت‌نام‌شدگان از آن مطلع هستند و یا تهیه شده و آماده ارایه به ثبت‌نام‌شدگان است				
6	ثبت‌نام‌شدگان از مکان و زمان دقیق برگزاری دوره آگاهی دارند				
7	نوشت‌افزار لازم طبق سر فصل دوره برای استفاده فراگیران در جلسات درس تهیه شده است				
8	درباره پذیرایی از فراگیران به نحو مقتضی صورت پذیرفته است				
9	در صورتی که مدرس/مربی از شهر دیگری دعوت شده است، هماهنگی لازم برای خدمات نقلیه، اسکان و پذیرایی صورت گرفته است				
10	تمهیدات لازم برای پرداخت به موقع حق‌التدریس مدرس/مربی به عمل آمده است				
11	زمان و مکان برگزاری آزمون پایانی مشخص و به افراد ذینفع (مدرس/مربی، ثبت‌نام‌شدگان، رابطین واحدها) اطلاع داده شده است				
12	سیستم الکترونیکی آموزش کارکنان فعال و به روز است				

سیاهه ارزیابی ضمنی برگزاری دوره آموزش شغلی (بررسی ضمنی شرایط برگزاری دوره)

هدف

پس از قرار گرفتن یک دوره در تقویم آموزشی و برگزاری آن، سیاهه ارزیابی دوره (بررسی ضمنی شرایط برگزاری دوره) تکمیل شده و توسط کارشناس واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی، نمره آن حداکثر تا دو روز کاری پس از اتمام دوره، برای بررسی چگونگی (کمیت و کیفیت) برگزاری آن به کمیته تخصصی آموزش و بهسازی منابع انسانی تقدیم می‌شود.

این سیاهه دارای دو بخش است. در بخش اول گویه‌هایی ارائه شده‌اند که به طور معمول اعمال قواعد اجرایی آن در همه دوره‌های آموزشی ضروری است. در بخش دوم گویه‌هایی ارائه شده‌اند که اجرای آن در تمام برنامه‌های آموزش و بهسازی ضرورت ندارد، مانند برگزاری آزمون. زمان تکمیل این سیاهه بلافاصله پس از پایان اجرای برنامه آموزش است.

روش محاسبه نمره

برای محاسبه میزان احراز شرایط برگزاری دوره‌های آموزش شغلی در زمان اجرا، گام‌های زیر طی می‌شود.

- 1- انتخاب یکی از پنج گزینه سیاهه با در نظر گرفتن نمره 4 برای گزینه «به طور کامل» و نمره صفر برای گزینه «نه».
- 2- محاسبه نمره هر گویه از طریق ضرب نمره گزینه انتخاب شده در ارزش آن گویه.
- 3- مستثنی کردن ردیف‌های 17 تا 20 در مورد دوره‌هایی که منتهی به ارزشیابی پایان دوره نمی‌شوند و مستثنی کردن ردیف 21 در دوره‌هایی که مدرس/مربی آن، مدعو خارج از شهر مشهد نیست.
- 4- به دست آوردن میانگین کل نمرات سیاهه از طریق تقسیم نمره کل گویه‌ها بر تعداد آن‌ها.
- 5- تبدیل نمره یا میانگین کل به دست آمده به نمره مبتنی بر 0-20.
- 6- در نظر گرفتن وضعیت‌های کیفی چهارگانه برای نمره محاسبه شده مطابق با جدول زیر:

وضعیت	میانگین
ضعیف	زیر 14
قابل قبول	14-15.99
خوب	16-17.99
عالی	18-20

سیاهه ارزیابی ضمنی برگزاری دوره آموزش شغلی

بخش اول							
ردیف	ارزش	گویه	به طور کامل	تا حد زیادی	تقریباً	تا حد کمی	نه
1	2	دوره در زمان تعیین شده برگزار شده است					
2	2	فراگیران ثبت نام شده مطابق با تقویم آموزشی شرایط شرکت در دوره را دارا بوده اند					
3	2	تعداد فراگیران ثبت نام شده، با تقویم مطابقت داشته است					
4	2	طبق سر فصل، مواد آموزشی و منابع یادگیری مورد نیاز در اختیار فراگیران قرار گرفته است					
5	2	در طول برگزاری دوره، فراگیران موارد مطرح شده در آیین نامه ضوابط شرکت در برنامه های آموزشی را به طور کامل رعایت کرده اند					
6	3	مدرس/مربی مواد موجود در آیین نامه ضوابط تدریس در برنامه های آموزش را به طور کامل رعایت کرده است					
7	1	رابطین آموزش واحدها در هماهنگی با واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی در رابطه با دوره مورد نظر به سر می برند					
8	1	مدرس/مربی طبق برنامه آموزشی و به موقع در محل برگزاری دوره حضور یافته است					
9	2	مدرس/مربی طبق سرفصل های پیش بینی شده، محتوای درسی را ارائه کرده است					
10	1	سیاهه های ارزیابی دوره از لحاظ نوع و به تعداد کافی آماده است					
11	1	فرم های نظرسنجی به موقع در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفته و جمع آوری شده است					
12	1	از فراگیران پذیرایی صورت پذیرفته است					
13	2	مدرس/مربی یا کارشناس واحد، حضور و غیاب فراگیران را به طور منظم انجام داده است					
14	1	تمهیدات لازم برای پرداخت به موقع آموزانه مدرس/مربی به عمل آمده است					
15	1	سیستم الکترونیکی آموزش منابع انسانی در طول اجرای برنامه فعال و به روز بوده است					
16	2	واحد آموزش و بهسازی دانشگاه، نظارت کامل بر برگزاری دوره داشته است					
جمع بخش اول							

بخش دوم							
ردیف	ارزش	گویه	به طور کامل	تا حد زیادی	تقریباً	تا حد کمی	نه
17	1	زمان و مکان برگزاری آزمون پایانی مشخص و به افراد ذینفع (مدرس/مربی، فراگیران، رابطین واحدها) اطلاع داده شده است					
18	1	در مورد مکان برگزاری آزمون دوره هماهنگی لازم و به موقع انجام شده است					
19	1	در مورد زمان برگزاری آزمون دوره هماهنگی لازم به عمل آمده است					
20	1	در مورد طراحی و ارزیابی برگه‌های امتحانی با مدرس/مربی هماهنگی لازم به عمل آمده است					
21	1	در صورتی که مدرس/مربی از شهر دیگری دعوت شده است، به شرایط و کیفیت اسکان و پذیرایی وی توجه شده است					
جمع بخش دوم							
جمع کل							
نمره (میانگین کل):							

سیاهه ارزیابی پس از برگزاری دوره آموزش شغلی (بررسی پسینی شرایط برگزاری دوره)

هدف

پس از قرار گرفتن یک دوره در تقویم آموزشی و پس از برگزاری آن، سیاهه ارزیابی دوره (بررسی پسینی نحوه برگزاری دوره) تکمیل شده و توسط کارشناس واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی، نمره آن حداکثر تا ده روز کاری پس از اتمام دوره آموزش شغلی، برای تعیین چگونگی برگزاری آن به کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی تقدیم می‌شود. این سیاهه دارای بیست و دو گویه است. تکمیل‌کننده دوره، کارشناس مسئول واحد آموزش و بهسازی می‌باشد.

روش محاسبه نمره

برای محاسبه میزان احراز شرایط برگزاری دوره‌های آموزش شغلی پس از اجرا، گام‌های زیر طی می‌شود.

- 1- انتخاب یکی از سه گزینه در سیاهه
- 2- انتخاب یکی از گزینه‌ها در هر گویه با در نظر گرفتن نمره 2 برای هر گویه تاییدشده «بله» و نمره صفر برای گویه تاییدنشده «نه»
- 3- به دست آوردن میانگین نمرات از طریق تقسیم نمره کل ردیف‌هایی که دارای گزینه انتخاب‌شده در یکی از ستون‌های اول و دوم هستند بر تعداد آن ردیف‌ها.
- 4- انتخاب یکی از گزینه‌های ردیف 3 «در این دوره ضرورتی نداشت»، از تعداد ردیف‌های قابل محاسبه در مخرج کسر هنگام محاسبه میانگین این بخش می‌کاهد. به عبارت دیگر انتخاب این گزینه بر نمره به دست آمده از میانگین بی اثر یا خنثی است.
- 5- انتخاب یکی از گزینه‌های ردیف 4 «به رغم ضرورت انجام نشد»، از تعداد ردیف‌های قابل محاسبه در مخرج کسر نمی‌کاهد. به عبارت دیگر انتخاب این گزینه بر نمره به دست آمده از میانگین اثر کاهنده دارد.
- 6- نمره نهایی به دست آمده از یک سیاهه تکمیل‌شده که میانگین آن محاسبه‌شده باشد در فاصله بین 0-2 قرار می‌گیرد. در مراحل آغازین استفاده از این سیاهه، نمره استاندارد برای قضاوت درباره ارزش دوره‌ی اجرا شده، وجود ندارد. در این مرحله هر چه نمره محاسبه‌شده به عدد 2 نزدیک‌تر باشد نشان می‌دهد که دوره با کیفیت بهتری به اجرا در آمده است.

سیاهه ارزیابی پسینی دوره آموزشی برگزار شده

ردیف	گویه	بله	نه	در این دوره ضرورتی نداشت	به رغم ضرورت انجام نشد، زیرا:
1	برنامه در زمان تعیین شده اجرا شد				
2	برنامه با شرکت افراد واجد شرایط، به اجرا در آمد				
3	زمان بندی برگزاری دوره به طور دقیق مراعات شد				
4	مدرس/مربی، واجد شرایط تعیین شده برای تدریس و مشارکت در برگزاری دوره بود (انتخاب وی تحت اضطرار انجام نشد)				
5	امکانات و ملزومات اجرا در حد استاندارد تعریف شده، از آغاز اجرای برنامه فراهم بود				
6	سرفصل های مصوب به طور کامل ارائه شد				
7	غیبت شرکت کنندگان در هیچ مورد از میزان مجاز تعریف شده در آیین نامه فراتر نرفت				
8	مدرس/مربی در هیچ جلسه ای غیبت یا تاخیر منجر به عدم تشکیل آن جلسه، نداشت				
9	رابطین آموزش واحدها در مراحل مختلف طراحی و برگزاری دوره، انتظارات تعیین شده را برآورده کردند				
10	عملکرد مدرس مورد ارزیابی قرار گرفت				
11	امتحان پایانی به موقع و مطابق با استاندارد برگزاری آزمون های نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه انجام شد				
12	نتایج آزمون توسط مدرس به موقع تحویل گردید				
13	نتایج آزمون توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی به موقع اعلام گردید				
14	پرداخت حق التدریس به مدرس/مربی در مدت معین شده طبق آیین نامه، صورت گرفت				
15	فرم های نظرسنجی به تعداد فراگیران، توزیع و جمع آوری شد				
16	فرم نظرسنجی توسط مدرس/مربی تکمیل شد				
17	سیاهه های ارزیابی از دوره تکمیل شد				
18	عملکرد واحدهای مشارکت کننده در دوره مورد ارزیابی قرار گرفت				
19	وضعیت سیستم الکترونیکی آموزش و بهسازی، ارزیابی و در صورت نیاز پیشنهادات لازم برای اصلاح و بهبود آن به مسئول مربوطه داده شد				
20	گواهی نامه ها در زمان مقرر صادر و به فراگیران تحویل داده شد				
21	کارنامه دوره به طور کامل تنظیم شد				
22	اقدامات لازم برای سنجش اثربخشی دوره به عمل آمد				
جمع کل					
نمره (میانگین کل):					

ابزار نیازسنجی آموزشی منابع انسانی دانشگاه بر اساس تحلیل نیاز شاغل

به نام خدا

همکار گرامی؛ مدیر ارجمند، کارشناس محترم

آنچنان که مستحضرید پروژه طراحی نظام آموزش منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد در دستور کار حوزه معاونت طرح و برنامه دانشگاه قرار دارد¹. در این رابطه اطلاع از دیدگاه جناب عالی به منظور شناسایی نیازهای آموزشی متناسب با شرح شغل و انتظارات وظیفه‌ای شما، ارزشمند و راهگشا خواهد بود. در مقابل هر گویه در پرسشنامه، دو سطح برای پاسخگویی بر اساس ارزیابی از میزان نیاز احساس شده به آموزش و میزان اهمیت هر گویه برای شما ارائه شده است. لطفا در هر کدام از این دو سطح، فقط به یک گزینه که به نظر جناب عالی مناسب به نظر می‌رسد، پاسخ دهید. ترتیب گزینه‌ها بر اساس شماره به این نحو است که شماره 1 به معنی هیچ، کم اهمیت یا نامناسب و گزینه 6 معرف خیلی زیاد، مهم یا مناسب است. اطمینان داده می‌شود که پاسخ‌های شما به این پرسشنامه فقط با هدف تأمین یکی از هدف‌های پروژه تحقیقاتی مورد استفاده قرار خواهد گرفت. یافته‌ها بدون اشاره به نام پاسخ‌دهندگان و به صورت جمع‌بندی شده ارائه خواهد شد. پیشاپیش از توجه شما و همکاری که مبذول خواهید فرمود تشکر می‌نمایم.

محمد رضا آهنچیان

مدیر پروژه طراحی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد

سمت فعلی:

سمت یا سمت‌های قبلی:

سابقه کار:

1- اطلاعات بیشتر در این باره در صفحه معاونت طرح و برنامه بر روی صفحه اینترنتی دانشگاه فردوسی مشهد قابل دسترسی است.

میزان نیاز احساس شده به آموزش						میزان اهمیت هر گویه برای شما						
هیچ	ناچیز	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		هیچ	ناچیز	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
به عنوان یک کارمند:												
						1. آگاهی از روش‌های اثربخش انجام وظیفه						
						2. آگاهی از چشم‌اندازها و اهداف سازمانی دانشگاه						
						3. آگاهی از اهداف شغلی						
						4. اطلاع از وابستگی نتایج عملکرد دانشگاه به امور اجتماعی، سیاسی، ملی و بین‌المللی						
						5. توانایی استفاده از دستورالعمل‌های اعلام‌شده						
						6. توانایی سازماندهی کار						
						7. دانش در مورد یافتن رویه‌های کاری متناسب						
						8. آشنایی با فرایند حل مسئله و استفاده از آن در امور شغلی						
						9. آگاهی از موقعیت‌های کاری بدون توجه به رشته شغلی						
						10. توانایی سرپرستی کردن دیگران						
						11. توانایی محول کردن کار به دیگران شامل زیردستان و همکاران						
						12. دارا بودن مهارت‌های تکنیکی و فنی ضروری در شغل						
						13. توانایی کار به صورت مشارکتی با نیروهای زیردست						
						14. توانایی مفید و مولد بودن در کار						
						15. درک نقش و وظایف خود در انجام کارها						
						16. توانایی برنامه‌ریزی در زمینه‌های شغلی کار خود						
						17. انجام وظیفه‌های شغلی بدون کمک مافوق (استقلال کاری)						
						18. توانایی برقراری ارتباط با مافوق و زیردستان						
						19. امنیت شغلی در کار						

میزان نیاز احساس شده به آموزش						گویه‌ها	میزان اهمیت هر گویه برای شما					
هیچ	ناچیز	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		هیچ	ناچیز	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
به عنوان یک همکار:												
						1. توانایی همراهی با دیگران						
						2. توانایی برقراری و حفظ روابط دوستانه با همکاران						
						3. توانایی ابراز خود در حضور دیگران						
						4. توانایی پذیرفته شدن در شبکه روابط رسمی دانشگاه						
						5. تعامل با افراد مراجعه کننده خارج از دانشگاه						
						6. مشارکت و همکاری در فعالیت‌های گروهی						
						7. مهارت در دریافت بازخورد						
						8. مهارت گوش دادن فعال به دیگران						
						9. مهارت در ارایه بازخورد های مهم						
منحصر به فرد بودن:												
						1. توانایی صریح بودن نسبت به خود						
						2. ادراک اهداف و انگیزه‌های خود						
						3. توانایی طرح ریزی و اجرای استراتژی‌هایی برای دستیابی به اهداف شغلی						
						4. تعهد نسبت به فرآیندهای مداوم رشد و توسعه خود						
						5. توانایی پذیرش و استفاده از بازخورد نسبت به عملکرد خود						
						6. توانایی ارزیابی سازگار با ارزش‌ها و رفتارهای مطلوب در محیط کار						
						7. توانایی اخذ تصمیم در مواردی که در یک موقعیت سازمانی با گزینه‌های مختلف روبه‌رو می‌شوید						
						8. توانایی اعتماد کردن به دیگران						
						9. توانایی شناخت استعدادها و محدودیت‌های شخصی						
						10. توانایی سازگاری با شرایط جدید						

میزان نیاز احساس شده به آموزش						گویه‌ها	میزان اهمیت هر گویه برای شما					
هیچ	ناچیز	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		هیچ	ناچیز	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
به عنوان یک کارمند دارای وقت کافی:												
						1. توانایی بهبود کیفیت زندگی کاری						
						2. دانش شناسایی فرصت استفاده از خدمات، تسهیلات و رویدادهای پردیس دانشگاه						
						3. توانایی استفاده مطلوب از وقت استراحت						
						4. قدردانی از حس زیبایی شناختی، شامل هنر، موسیقی و ادبیات						
						5. فرصت‌های مناسب پیگیری علایق شخصی در اوقات فراغت						
						6. توانایی استفاده از فعالیت‌های وقت استراحت که به رشد شخصی شما کمک می‌کنند						
						7. استفاده از زمان استراحت برای ترقی، به جای پایین آوردن شخصیت خود						
به عنوان یک شهروند:												
						1. ادراک مسایل مهم اجتماعی						
						2. توانایی مشارکت در تصمیم‌های دولتی، اقتصادی، فرهنگی، دینی						
						3. دانش در مورد چگونگی اعتراض کردن به قوانین نادرست طبق رهنمون‌هایی که به وسیله قوانین دیگر تنظیم شده است						
						4. توانایی بحث کردن در مورد موضوعات سیاسی مهم به طور هوشمندانه						
						5. توجه و احترام به حقوق و گرایش‌های متفاوت دیگران درباره خود						
به عنوان یادگیرنده:												
						1. گرایش نسبت به آموزش مداوم						
						2. توانایی استفاده از روش‌های موثر یادگیری						
						3. توانایی بررسی و استفاده از اطلاعات						
						4. آگاهی از ظرفیت‌های ذهنی خود						

نظرسنجی از شرکت کنندگان در دوره‌های آموزش منابع انسانی دانشگاه

با توجه به فرایند ارزشیابی دوره آموزش شغلی، پرسشنامه زیر عناصر مختلف برنامه را از نظر شرکت کنندگان می‌سنجد.

سرفصل	ردیف	موضوع	بسیار خوب	خوب	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف
طرح درس و شیوه تدریس	1	حضور به موقع مدرس در کلاس					
	2	نحوه مدیریت کلاس توسط مدرس					
	3	مشخص بودن اهداف آموزشی در هر جلسه					
	4	رعایت توالی و انسجام مطالب					
	5	نحوه بیان و انتقال مفاهیم به فراگیران					
	6	نحوه استفاده از وسایل کمک آموزشی و سمعی و بصری					
	7	تسلط در پاسخگویی به ابهامات و سوالات فراگیران					
	8	کاربردی بودن مطالب ارائه شده					
	9	میزان استفاده از مثال‌های کاربردی در طول تدریس					
	10	تازگی و نو بودن مطالب ارائه شده					
	11	میزان علاقه و تسلط مدرس به موضوع درس					
	12	تدریس سرفصل‌های تعیین شده در طول دوره					
	13	استفاده از شیوه‌های ارزشیابی مناسب از فراگیران با توجه به اهداف درس و نوع دوره					
	14	توانایی مدرس جهت مشارکت دادن فراگیران در مباحث درس					
	15	جمع‌بندی مطالب در پایان هر جلسه					
نحوه برخورد مدرس	16	نحوه برخورد مدرس با فراگیران (از نظر وجود احترام متقابل، گشاده‌رویی، تکریم و ...)					
	17	ایجاد انگیزه در فراگیران جهت یادگیری مطالب و تقویت آن					
	18	استقبال و استفاده از نظرات، پیشنهادهای و انتقادات فراگیران					
کیفیت برگزاری دوره	19	نحوه برخورد مجریان دوره با فراگیران					
	20	توجه به حضور به موقع فراگیران					
	21	شرایط فیزیکی برگزاری دوره (از نظر نور، حرارت، سروصدا، بهداشت و ...)					
	22	مناسب بودن محل برگزاری دوره (دانشکده‌ها، کالج دانشگاه، آمفی تاتر، کلاس)					
	23	ساعت برگزاری دوره					
	24	مدت زمان برگزاری هر جلسه					
	25	مدت زمان برگزاری کل دوره (تاریخ شروع و پایان دوره)					
ارزیابی کلی	26	ارزیابی کلی فراگیران از دوره					