



دانشگاه صنعت آب و برق  
(شهرضا)

## منشور پیاده سازی استاندارد

# ISO ۱۰۰۱۵

مرکز آموزشهای تخصصی  
دانشگاه صنعت آب و برق

مرداد ۱۳۸۹

## مقدمه

آموزش سازمانی به لحاظ وجود نارسایی در فرآیندهای کاری و رفتاری و لزوم برطرف نمودن این گونه نقایص اهمیت دارد و این به خاطر آن است که از طریق آموزش جهت دار و اثربخش می توان در مفروضات ذهنی کارکنان نوسازی و رفتارهای جدیدی را در سازمان ایجاد و جاری کرد .

پایداری کیفیت خدمات سازمان ها با استانداردهای مختلف ، ایجاد و دوام پیدا می کند . برای پایدارتر و عمیق تر کردن کیفیت و کسب مزیت پویایی در سازمان لازم است در ابعاد مختلف بویژه منابع انسانی سرمایه گذاری صورت گیرد . با مدیریت علمی می توان در این مورد به خوبی سرمایه گذاری انجام داد و خمیر مایه اصلی کیفیت را در سازمان ایجاد کرد .

استاندارد جهانی ایزو ۱۰۰۱۵ توسط کمیته فنی ISO/TC ۱۷۶ مدیریت و تضمین کیفیت و کمیته فرعی SC۳ تهیه شده است. نمایندگان ۲۲ کشور، در دسامبر ۱۹۹۹ پیش نویس اصلی این استاندارد را طراحی کردند که به عنوان راهنمایی برای مجموعه فعالیت های آموزشی سازمان ها به کار برده می شود.

این استاندارد بین المللی راهکارهایی به دست می دهد که سازمان ها و منابع انسانی آنها را در زمینه مسائل مربوط به آموزش یاری می دهند. زمانی که برای تفسیر اشارات مربوط به مباحث آموزش در گروه استاندارد ایزو ۹۰۰۰ در زمینه تضمین کیفیت و مدیریت کیفیت به راهنمایی نیاز است، می توان از استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ استفاده کرد.

اهداف سازمان برای بهبود مستمر که دربرگیرنده عملکرد منابع انسانی است، ممکن است تحت تاثیر گروهی از عوامل خارجی از جمله تغییر بازار، فناوری، نوآوری، ملزومات و نیازهای مشتریان و سهامداران دیگر قرار گیرد. چنین تغییراتی می تواند سازمان را به **تحلیل نیازهای مرتبط با مهارت** خود وادار کند.

نقش این استاندارد، تهیه راهنما برای سازمان ها به منظور شناسایی و تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی و طراحی و برنامه ریزی آموزش، تدارک برای آموزش، ارزشیابی آموزش، کنترل و بهبود فرایند و اثربخشی بیشتر است و هدف آن کمک به سازمان هاست تا آموزش خود را به یک سرمایه گذاری موثرتر و کارا تر تبدیل کنند. آموزش یک فرایند چهار مرحله ای است. یک فرایند آموزش برنامه ریزی شده و سیستماتیک می تواند سهم بسزایی در کمک به سازمان در جهت توسعه و بهبود توانایی هایش برای رسیدن به اهداف کیفی داشته باشد.

■ فرایند آموزش در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ در قالب مراحل زیر دیده می شود.

- الف) تعیین نیازهای آموزشی
- ب) طراحی و برنامه ریزی آموزشی
- ج) مدیریت اجرایی آموزش
- د) ارزشیابی نتایج آموزش
- ه) نظارت

## اقدامات ضروری برای دستیابی به مجموعه ISO 10015

### گام اول: تعیین گروه کاری

تشکیل یک گروه کاری در دفتر آموزش تحقیقات و منابع انسانی که افراد این گروه عبارتند از:

- نمایندگانی از موسسات آموزشی تابعه دارای برنامه آموزشی
- یک نماینده از امور برنامه ریزی منابع انسانی
- مشاور

### گام دوم: اجرای آموزشهای مورد نیاز گروه

بعد از تعیین گروه اجرایی، برای آشنایی افراد یک سلسله آموزشهای کاربردی به آنها ارائه خواهد شد که سرفصلهای آن شامل موارد زیر می باشد:

- کار گروهی
- آشنایی با استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵
- مستندسازی استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵
- ممیزی استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵

### گام سوم: رابطان آموزش

در این گام کلیه موسسات آموزشی تابعه وزرات نیرو ملزم به معرفی یک نفر به عنوان رابط آموزش خواهند بود . پس از تعیین افراد مورد نیاز یک دوره آموزشی آشنایی با استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ برای آنها برگزار و وظایفی که در طول اجرای این پروژه و در ادامه کار برعهده آنان می باشد، کاملاً تشریح خواهد شد.

### گام چهارم: بازنگری چارت سازمانی و شرح وظایف آموزش

چارت سازمانی و شرح وظایف آموزش متناسب با نیازهای استاندارد بازنگری خواهد شد.

## گام پنجم: تعیین نیازهای آموزشی

ابتدا اهداف و استراتژی‌های کلان دفترآموزش تحقیقات و منابع انسانی و معاونت آموزشهای تخصصی دانشگاه صنعت آب و برق در زمینه سیاستهای آموزشی توسط کمیته راهبردی این معاونت بر اساس نظام جامع آموزش کارکنان صنعت آب و برق تدوین و سپس به دانشکده ها در جهت اجرای این برنامه‌ها، به تدوین ماموریت، نقشه راه و پروژه‌های اقدام خواهد کرد. برای تعیین نیازهای آموزشی پرسنل، گروه کاری سه محور اصلی را مبنای کار خود قرار می دهد:

### الف) تهیه و تدوین استانداردهای مهارت و آموزش مشاغل

در این بخش ابتدا فهرست کلیه مشاغل و سپس فرم جمع‌آوری اطلاعات مشاغل تهیه شده و در اختیار رابطان آموزش قرار خواهد گرفت تا اطلاعات مشاغل را از طریق مصاحبه و مشاهده جمع‌آوری کنند. در مرحله بعد کمیته‌های تخصصی در معاونت تشکیل شده برای مشاغل استاندارد مهارت شغل تهیه و براساس آنها دوره‌های آموزشی در جهت استانداردها تعیین خواهد گردید.

### ب) تهیه و تدوین نیازهای آموزشی در جهت اهداف و استراتژی‌های معاونت

تیم اجرایی طی جلسات متعددی با امور برنامه‌ریزی استراتژیک، نیازهای آموزشی در جهت برنامه‌های استراتژیک شرکتها و اهداف سازمانی را تدوین خواهد کرد.

### ج) تهیه و تدوین نیازهای آموزشی پروژه‌ها

با توجه به اجرای پروژه‌های متعدد در حیطه صنعت آب و برق در حال انجام است، تیم اجرایی با کلیه مدیران پروژه‌ها جلسات کارشناسی برگزار و به تعیین نیازهای آموزشی پروژه‌ها اقدام خواهد کرد. بعد از تعیین سه دسته نیازهای آموزشی فوق، کلیه پرسنل شاغل مورد ارزیابی قرار گرفته نیازهای آموزشی ایشان تعیین خواهد شد.

## گام ششم: طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی

فعالیت‌های که در این بخش انجام می شود عبارتند از:

- بازنگری آیین‌نامه آموزشی
- بازنگری رویه اجرایی آموزشی
- تهیه دستورالعمل جذب و ارزیابی مدرسان و ارایه دهندگان خدمات آموزشی
- تعیین الگوی طراحی دوره‌ها
- این الگو از کاملترین الگوهای طراحی دوره است و از جمله موارد مهم آن عبارتند از:
- تعیین اهداف آموزشی
- تعیین اهداف یادگیری (با توجه به حیطه‌های یادگیری)
- محتوای کامل
- محتوای تدریس هر ساعت دوره
- روش ارزیابی فراگیران
- روش ارزیابی مدرسان
- روش اجرایی دوره متناسب با نیازهای فراگیران
- بعد از تهیه این الگو، کلیه دوره‌های آموزشی براساس آن طراحی خواهد شد تا بتواند ملاک عمل مناسبی برای اندازه‌گیری میزان اثربخشی باشد.

تهیه و تدوین برنامه زمانبندی شش ماهه اعلام برنامه زمانبندی به کلیه رابطان آموزش

## گام هفتم: اجرای آموزش

انجام تمامی فعالیتهایی که برای ارائه آموزش در برنامه آموزشی آمده، برعهده مجری آموزش است. مراحل اجرایی آموزش سه قسمت است:

### الف) اقدامات قبل از اجرای آموزش، شامل:

- فراهم کردن مکان اجرای دوره‌ها، چه موارد کلاسی به لحاظ تعیین الگوی مناسب چیدمان آنها و چه آن دسته آموزشهایی که حین کار و یا در قالب خودآموزی، آموزشهای الکترونیکی و بستههای آموزشی ارائه می‌شوند.
- توجه مدرسان و شرکتهایی که به صورت پیمانکاری با امور آموزش درارتباطند به لحاظ محتوا و شرایط فراگیر
- توجه فراگیران توسط رابطان آموزش
- فراهم کردن وسایل کمک آموزشی متناسب با سرفصل آموزش

### ب) اقدامات حین اجرای آموزش، شامل:

- کنترل و نظارت بر عملکرد مدرسان و فراگیران هنگام اجرای آموزش
- اطلاع از عملکرد مدرسان و فراگیران
- ایجاد شرایط مناسب در دورههای آموزشی بلند مدت برای اجرای آموخته‌ها در حین انجام کار

### ج) اقدامات بعد از اجرای آموزش شامل:

- ارزیابی عملکرد مدرسان
- ارزیابی عملکرد فراگیران
- ارائه گزارش به مدیرانی که پرسنل آنها در دورهها حضور داشته‌اند.

## گام هشتم: ارزشیابی نتایج آموزش

در این گام به دو دیدگاه اصلی توجه می‌شود:

- الف) ارزشیابی دورههای آموزشی به لحاظ عملکرد مدرس، فرایند آموزش و امکانات آموزشی
- ب) اندازه‌گیری میزان اثربخشی دورهها
- در بخش اندازه‌گیری میزان اثربخشی، از الگوی زیر استفاده خواهد شد:
- ۱- اندازه‌گیری اثربخشی دورههایی که در زمان کوتاه می‌توان اثربخشی آنها را اندازه‌گیری کرد. این دورهها عمدتاً دورههای فنی و کامپیوتری‌اند.
  - ۲- اندازه‌گیری اثربخشی دورههایی که در میان مدت می‌توان اثربخشی آنها را اندازه‌گیری کرد که دورههای سیستمی و تخصصی عمدتاً از این دسته‌اند.
  - ۳- اندازه‌گیری اثربخشی دورههایی که در بلندمدت می‌توان شاهد آثار آنها بود که دورههای مدیریتی عمدتاً در این دسته قرار می‌گیرند.

این روش اندازه‌گیری اثربخشی آموزشی کاملاً کاربردی بوده و نتایج آن در نحوه عملکرد فراگیران توسط مدیر مستقیم و خود فراگیران قابل اندازه‌گیری است و با مقایسه آن با شرایط اولیه فراگیران می‌توان میزان تاثیر اهداف یادگیری دوره را مشخص کرد.

اگر دوره آموزشی اثربخشی مطلوبی نداشته باشد، مواردی که باید در فرایند آموزش مورد بازنگری قرار گیرند، مشخص می‌شود.

### **گام نهم: نظارت و بهسازی آموزش**

هدف اصلی نظارت بر آموزش به عنوان بخشی از سیستم کیفیت سازمان کسب اطمینان از این موضوع است که روند آموزش مطابق الزامات اجرا و مدیریت می‌شود. نظارت شامل بررسی تمامی فرایندهای آموزش در هر یک از چهار مرحله است که به صورت مداوم و براساس چک‌لیست‌های مربوط در امور آموزش انجام می‌گیرد.

## **نتیجه‌گیری**

آنچه در ابتدای استقرار این استاندارد مدنظر قرار خواهد گرفت، پرهیز از هرگونه کاغذبازی و افزایش بروکراسی اداری، جلوگیری از زیاد و کم آموزشی، ارائه آموزش‌های متناسب با نیازهای واقعی پرسنل، افزایش کمی و کیفی آموزش‌ها به صورت همزمان، بالا بردن اثربخشی برنامه‌های آموزشی و از همه مهمتر استقرار یک مدل اجرایی و کاملاً کاربردی بوده که در آن اخذ گواهینامه در اولویت نخست قرار ندارد بلکه پرورش نیروی انسانی توانمند و کارایی مدنظر است که بتوانند در جهت تحقق اهداف سازمان گام‌هایی محکم و استوار و مطمئن بردارند و با وجود آنان سازمان بتواند خود را به عنوان سازمانی در سطح استانداردهای جهانی مطرح کند.

## ب) - بیان منشور پیاده سازی استاندارد ISO ۱۰۰۱۵



## پیشگفتار

امروزه مبحث استاندارد نمودن آموزش با توجه به سرمایه گذاری کلان موسسات، سازمانها و شرکتهای اعم از خصوصی و دولتی بر امر آموزش، یکی از ضروریات می باشد. استاندارد ISO ۱۰۰۱۵ با یک مطالعه سطحی ممکن است بسیار ساده به نظر آید و اینگونه هم هست ولی دنیایی از مفاهیم و مطالب آموزشی در این استاندارد نهفته است. این استاندارد برای ایجاد، اجرا و نگهداری فرآیندهای آموزشی سازمانها و شرکتهای و موسسات بسیار اثربخش خواهد بود. پیاده سازی این استاندارد در فرآیندهای آموزش شرکت و سازمانها می توان با زبان جهانی خود را همونوا ساخت. باریک بینی و ظرایف این استاندارد در مقوله های اثربخشی آموزش، بهره وری آموزش، اعتباربخشی آموزش و دهها موارد دیگر و در عین حال با زبانی ساده و بی آرایش مطرح نمودن مباحث پیچیده و آموزش از ویژگیهای ممتاز این استاندارد میباشد. این استاندارد که ویژه آموزش میباشد می خواهد پارادایم ساده اندیشی و سطحی نگری به فرآیند آموزش را به رویکردی حرفه ای و تخصصی به امر آموزش تغییر دهد.

اصول مدیریت کیفیت که مبنای استانداردهای سری ISO ۹۰۰۰ (و همچنین استانداردهای سری ISO ۱۰۰۰۰ به عنوان بخشی از آن مجموعه) میباشد بر اهمیت مدیریت منابع انسانی و نیاز به آموزش مناسب تاکید دارد. کارکنان در تمامی سطوح بایستی آموزش ببینند به گونه ای که تعهد سازمان در عرضه محصولات با کیفیت لازم و در یک بازار به سرعت در حال تغییر که در آن خواسته ها و انتظارات مشتریان دائماً افزایش می یابد، برآورد گردد. این استاندارد راهنمایی هایی را جهت یاری رساندن به سازمان و کارکنان آن هنگام پرداختن به مسایل آموزشی ارائه می دهد.

اهداف سازمان در زمینه بهبود مداوم، از جمله در رابطه با عملکرد کارکنان آن، ممکن است تحت تاثیر عوامل متعدد داخلی و بیرونی از قبیل تغییرات بازار، فناوری، نوآوری و خواسته ها و یا الزامات مشتریان و سایر طرفهای ذینفع قرار گیرد. این گونه تغییرات، سازمان را ملزم می سازد تا نیازهای مرتبط به شایستگی در سازمان خود را مورد تحلیل قرار دهد. شکل شماره یک نشان میدهد که چگونه آموزش می تواند به عنوان ابزاری اثر بخش برای تامین این نیازها مورد استفاده قرار گیرد.

نقش این استاندارد فراهم آوردن راهنمایی جهت یاری رساندن به سازمانها جهت شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی، طراحی و برنامه آموزشی، اجرای آموزش، ارزشیابی نتایج آموزشی و نظارت و بهبود فرآیند آموزش به منظور دستیابی به اهداف آن میباشد. این استاندارد بر نقش کمک رسانی آموزش در بهبود مداوم تاکید دارد و هدف، کمک به سازمانها در امر سرمایه گذاری اثربخش و کارآتر آموزش است.



## ۱- دامنه کاربرد

راهنماییهای مندرج در این استاندارد ایجاد، اجرا، نگهداری و بهبود راهبردها و سیستمهای آموزشی را که بر کیفیت محصولات عرضه شده توسط سازمان تاثیر می گذارد شامل میشود. این استاندارد برای همه سازمانها از هر نوعی که باشند قابل به کارگیری است.

مجریان آموزش می توانند از این استاندارد در موارد مربوط به تامین نیازهای آموزشی کارکنان خود استفاده کنند.

## ۲- مراجع الزامی

استانداردها و مدارک استاندارد گونه زیر شامل مقرراتی است که از طریق ارجاع به آنها در متن استاندارد حاضر جزئی از این استاندارد به شمار می آید. در صورتی که به مدرکی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع شده باشد، اصلاحات یا تجدید نظر بعدی آن شامل این استاندارد نمی شود ولی به طرفین موافقت نامه هایی که براساس این استاندارد تنظیم شده باشند توصیه می شود امکان به کارگیری چاپهای جدید این مدارک را بررسی کنند. در مورد مدارکی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آنها ارجاع شده است، همواره آخرین چاپ از هر مدرک ارجاع شده معتبر است. آخرین اطلاعات لازم را می توان از اعضای TEC, ISO و استانداردهای بین المللی معتبر و رایج کسب نمود.

مدیریت و تضمین کیفیت- ایزو ۸۴۰۲- اصطلاحات و تعاریف

## ۳- اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد اصطلاحات و تعاریفی که در استاندارد ایزو ۸۴۰۲ آمده است، شامل اصطلاحات و تعاریف زیر است:

### ۳-۱- شایستگی

به کارگیری دانش، مهارت و رفتار در عملکرد

### ۳-۲- آموزش

فرآیند اجرای و توسعه دانش، مهارت و رفتار جهت تامین نیازها

## ۴- راهنماییهای برای آموزش

۴-۱- آموزش: فرآیند چهار مرحله ای

### ۴-۱-۱- کلیات

فرآیند آموزشی نظام مند و برنامه ریزی شده می تواند نقش مهمی را در یاری رساندن به سازمان در جهت بهبود توانمندیها و تامین اهداف کیفی سازمان ایفا می نماید.

این فرآیند آموزشی در نمودار چرخه آموزش در شکل شماره ۲ ترسیم شده است. به منظور افزایش تسهیل این استاندارد و ایجاد تمایز روشن بین راهنمایی و استفاده از یک الگوی فرآیندی جهت شرح این راهنما، این الگوی فرآیندی در جداول الف-۱ تا الف-۵ در پیوست الف نشان داده شده است.

برای انتخاب و اجرای آموزش به منظور جبران فاصله مربوط به شایستگی موجود نسبت به شایستگی مورد انتظار، مدیریت بایستی مراحل زیر را در فرآیند آموزش مورد نظارت قرار دهد:

الف- تعیین نیازهای آموزشی

ب- طراحی و برنامه ریزی آموزش

ج- اجرای آموزش

د- ارزیابی نتایج آموزش

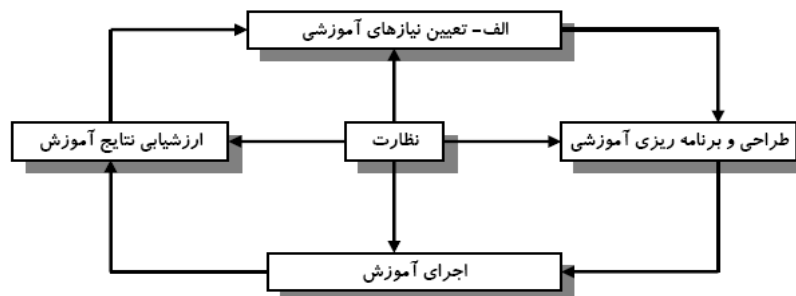
همانطور که در شکل ۲ نشان داده شده است، خروجی هر مرحله، ورودی مرحله بعدی خواهد بود.

۲-۱-۴- تامین خدمات آموزشی

مسئولیت تصمیم گیری در مورد لزوم خرید و تدارک محصولات و خدمات مورد نیاز از درون یا بیرون از سازمان در رابطه با هر یک از مراحل چهارگانه فرآیند آموزش و نظارت بر آنها، و اینکه چه هنگام بایستی این کار انجام گیرد، بایستی بر عهده مدیریت باشد (به جداول الف-۱ تا الف-۵ رجوع شود).

برای مثال، برخی از سازمانها ممکن است استفاده از کارشناسان برون سازمانی را جهت تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی خود مفید بدانند

شکل ۲- چرخه آموزش



مشارکت مناسب کارکنان شایسته، به عنوان بخشی از فرآیند آموزش، می تواند منجر به احساس مالکیت بیشتری نسبت به فرآیند آموزش شده و در نتیجه در تامین موفقیت آن مسئولیت بیشتری را بپذیرند.

## ۴-۲- تعیین نیازهای آموزشی

### ۴-۲-۱- کلیات

فرآیند آموزش بایستی پس از آنکه تجزیه و تحلیل نیازهای سازمان صورت گرفت و موضوعات مرتبط به شایستگی ثبت گردید- همانگونه که در شکل شماره یک نشان داده شده است- آغاز گردد.

سازمان بایستی میزان شایستگی مورد نیاز برای هر کاری را که بر کیفیت محصولات تاثیر میگذارد تعیین کند، شایستگی کارکنان برای انجام آن کار را ارزیابی کند و طرحهایی را برای بر طرف کردن کاستیهای احتمالی مربوط به شایستگی، تهیه نماید و تعیین نیازهای آموزشی بایستی بر مبنای تجزیه و تحلیل نیازهای فعلی و نیازهای مورد انتظار سازمان در مقایسه با شایستگی موجود کارکنان، صورت گیرد.

انجام این مرحله بایستی به منظور پوشش موارد ذیل باشد:

#### الف- تعیین فاصله بین شایستگی موجود و شایستگی مورد انتظار

ب- تعیین نیازهای آموزش مورد نیاز برای کارکنانی که شایستگی موجود آنها با شایستگی مورد انتظار برای کارهای آنها مطابقت ندارد.

#### ج- مستندسازی نیازهای آموزشی

بدین منظور باید مشخص شود آیا می توان فاصله بین شایستگی موجود و شایستگی مورد انتظار را از طریق آموزش کم کرد یا نیاز به فعالیتهای دیگری است، بایستی فاصله موجود مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد (به جدول الف- ۱ رجوع شود).

### ۴-۲-۲- تعیین نیازهای سازمان

قبل از فرآیند شروع آموزش، بایستی خط مشی کیفیت و خط مشی آموزشی سازمان، الزامات مدیریت کیفیت، مدیریت منابع و طراحی فرآیند به عنوان یک درونداد به بند ۴-۲، مورد توجه قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که آموزشهای مورد نیاز در راستای تامین نیازهای سازمان می باشند.

#### ۴-۲-۳- تعیین، تجزیه و تحلیل الزامات مربوط به شایستگی

الزامات مربوط به شایستگی بایستی مستند سازی گردد. این مستندات می تواند به صورت ادواری یا برچسب ضرورت هنگام تعیین وظایف کاری و یا ارزیابی عملکرد کاری، بازنگری گردد. تعیین نیازهای آتی سازمان متناسب با مقاصد راهبردی و اهداف کیفیت، از جمله شایستگی مورد انتظار کارکنان آن، می تواند از منابع متعدد درونی و بیرونی و از جمله موارد زیر برگرفته شود:

- تغییرات سازمانی یا فناوری که بر فرآیندهای کاری یا بر ماهیت محصولات عرضه شده توسط سازمان، تاثیر میگذارد.

- سوابق حاصل از فرآیندهای آموزش قبلی یا جاری

- ارزیابی سازمان از شایستگی کارکنان برای انجام کارهای خاص

- گردش پرسنلی و تغییرات فصلی در مورد کارکنان موقتی

- صدور گواهینامه های درون یا برون سازمانی مورد نیاز برای انجام کارهای خاص

- درخواستهای دریافتی از کارکنان که فرصتهای پیشرفت شخصی را که در دستیابی به اهداف سازمان سهم دارد، مشخص می کند.

- نتایج بازنگریهای فرآیند و اقدامات اصلاحی ناشی از شکایات مشتریان یا گزارشهای مربوط به عدم انطباقها

- قوانین، مقررات، استانداردها و دستورالعملهایی که بر سازمان، فعالیتهای آنها و منابع آن تاثیر می گذارد

- تحقیق در بازار برای تعیین یا پیش بینی خواسته های جدید مشتری

#### ۴-۲-۴- بازنگری شایستگی

مدارکی که شایستگی مورد انتظار برای هر فرآیند را مشخص می کند و سوابقی که فهرست شایستگی هر یک از کارکنان را نشان میدهد، بایستی به طور منظم مورد بررسی قرار گیرد.

روشهای مورد استفاده برای بازنگری شایستگی ممکن است مواد زیر را شامل گردد:

- انجام مصاحبه با کارکنان و یا تکمیل پرسشنامه توسط آنان، سرپرستان و مدیران

- مشاهدات

- بحث گروهی

- اطلاعات ارایه شده توسط کارشناسان متخصص در زمینه مورد نظر به عنوان درونداد

این بازنگری به الزامات مربوط به وظایف مورد نظر و عملکرد آن وظایف مربوط میشود.

#### ۴-۲-۵- تعیین فاصله های مربوط به شایستگی

شایستگیهای موجود بایستی با شایستگیهای مورد انتظار مقایسه شود تا فاصله های مربوط به شایستگی، تعیین شده و ثبت گردد.

#### ۴-۲-۶- شناسایی راه حلهای رفع اختلاف مربوط به شایستگی

راه حل‌های رفع اختلاف‌های مربوط به شایستگی می‌تواند از طریق آموزش یا اقدامات دیگر در سازمان مانند طراحی مجدد فرآیندها، استخدام کارکنانی که کاملاً آموزش دیده‌اند، استفاده از منابع بیرونی، بهبود سایر منابع، گردش شغلی یا اصلاح روش‌های اجرایی، به دست آید.

#### ۴-۲-۷- تعیین مشخصه‌های نیازهای آموزشی

هنگامی که یک راه حل آموزشی برای رفع فاصله‌های مربوط به شایستگی انتخاب گردید، نیازهای آموزشی بایستی مشخص شده و مستندسازی گردد.

مشخصه‌های مربوط به نیازهای آموزشی بایستی با اهداف و نتایج مورد انتظار از آموزش مستندسازی شود. درونداد برای مشخصه‌های نیازهای آموزشی بایستی از طریق فهرست الزامات مربوط به شایستگی مذکور در بند ۳-۲-۴، نتایج آموزش‌های قبلی و فاصله‌های شایستگی فعلی و درخواست‌های اقدام اصلاحی فراهم گردد.

این مدرک بایستی بخشی از مشخصه‌های مربوط به طرح آموزشی باشد و بایستی سابقه‌ای از اهداف سازمان را شامل گردد که به عنوان دروندادهای طراحی و برنامه ریزی آموزشی و نظارت بر فرآیند آموزش، در نظر گرفته خواهند شد.

#### ۴-۳- طراحی و برنامه ریزی آموزش

##### ۴-۳-۱- کلیات

مرحله طراحی و برنامه ریزی، اساس برنامه آموزشی میباشد.

این مرحله موارد زیر را شامل می‌شود:

الف- طراحی و برنامه ریزی اقداماتی که بایستی به منظور پرداختن به فاصله‌های مربوط به شایستگی که در بند ۵-۲-۴ تعیین شده است، انجام گیرد.

ب- تعیین معیارهای ارزشیابی نتایج آموزش و نظارت آموزش (به بند فرعی ۵-۴ و بند و جدول الف-۲ رجوع شود).

##### ۴-۳-۲- تعیین محدودیتها

مواردی که برای فرآیند آموزش محدودیتهایی را ایجاد می‌کنند بایستی تعیین و فهرست گردد.

این محدودیتها ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- الزامات مربوط به مقررات که توسط قوانین مقرر شده‌اند.

- الزامات مربوط به خط مشی، از جمله آنهایی که به منابع انسانی مربوط می‌شود، که توسط سازمان مقرر شده‌اند.

- ملاحظات مالی

- الزامات مربوط به زمان و زمانبندی برنامه

- قابلیت دسترسی، انگیزش و توانایی افرادی که بایستی آموزش داده شوند.
- عواملی از قبیل موجود بودن منابع داخلی جهت انجام آموزش یا دسترسی به پیمانکاران معتبر آموزش
- محدودیتهای در مورد سایر منابع در دسترس
- فهرست محدودیتهای بایستی در انتخاب روشهای آموزش (بند ۳-۳-۴)، انتخاب پیمانکار آموزشی (بند ۳-۳-۵) و تدوین مشخصات مربوط به برنامه آموزش (بند ۳-۳-۴) مورد استفاده قرار گیرد.

### ۳-۳-۴- روشهای آموزش و معیارهای انتخاب

- روشهای آموزشی بالقوه جهت تامین نیازهای آموزشی بایستی فهرست شود. روش مناسب آموزشی به منابع، محدودیتهای و اهداف فهرست شده بستگی خواهد داشت.
- روشهای آموزشی ممکن است موارد زیر را شامل گردد:

- دوره ها و کارگاهها در داخل و بیرون از سازمان

- کارآموزیها

- تربیت و مشاوره در حین کار

- خودآموزی

- آموزش از راه دور

- معیارهای انتخاب روشهای مناسب یا ترکیبی از روشها بایستی تعیین شده و مستندسازی گردد. این معیاره موارد زیر را شامل میشود:

- زمان و مکان

- تسهیلات

- هزینه

- اهداف آموزش

- گروه مورد نظر برای آموزش (برای مثال موقعیت حرفه ای فعلی یا طرح ریزی شده، تخصصهای خاص و یا تجربه و افزایش تعداد شرکت کنندگان)

- مدت زمان آموزش و توالی اجرا

- نحوه ارزیابی، ارزشیابی و صدور گواهینامه

۳-۳-۴- مشخصه های برنامه آموزشی

برای مذاکره با پیمانکار بالقوه آموزش در مورد تدارکات لازم برای فرآیندهای آموزش خاص، مثلاً ارائه مفاد آموزش خاص، بایستی مشخصه های برنامه آموزشی تهیه شود.

مشخصه های برنامه آموزشی باید از نظر مناسب باشد که درک روشنی از نیازهای سازمان، الزامات مربوط به آموزش و اهداف آموزش را فراهم آورد تا مشخص شود که آموزش گیرندگان در نتیجه این آموزش توانایی دستیابی به چه اموری را خواهند داشت.

اهداف آموزش بایستی براساس شایستگی مورد انتظار برای نیازهای آموزشی باشد که در مشخصات تدوین شده اند تا از ارائه آموزش اثربخش اطمینان حاصل شده و تبادل اطلاعات روشن و آزادانه را میسر سازد.

الف- الزامات و اهداف سازمان

ب- مشخصات نیازهای مربوط به آموزش

ج- اهداف آموزش

د- آموزش گیرندگان (گروههای مورد نظر کارکنان)

ه- روشهای آموزشی و شرح خلاصه ای از مفاد آنها

و- زمانبندی مربوط به الزامات از قبیل مدت دوره، تاریخها و مقاطع زمانی مهم

ز- الزامات مربوط به منابع از قبیل مواد آموزشی و کارکنان آموزش دهنده

ح- الزامات مالی

ط- معیارها و روشهای تعیین شده برای ارزشیابی نتایج آموزشی جهت اندازه گیری موارد زیر:

- رضایت آموزش گیرنده

- کسب دانش، مهارتها و رفتارها از سوی آموزش گیرندگان

- عملکرد آموزش گیرنده در حین کار

- رضایت مدیریت آموزش گیرنده

- تاثیر بر سازمان متبوع آموزش گیرنده

- روشهای اجرایی برای انظارت فرآیند آموزش (به بند ۵ رجوع شود).

#### ۵-۳-۴- انتخاب پیمانکار آموزشی

هر پیمانکار بالقوه داخلی یا بیرونی آموزش بایستی قبل از انتخاب شدن برای ارائه خدمات آموزشی مورد بررسی جدی قرار گیرد. این بررسی می تواند ارزشیابی اطلاعات کتبی پیمانکار آموزشی (برای مثال کاتالوگها، بروشورها) و

گزارشهای ارزشیابی را شامل گردد. این بررسی بایستی مبتنی بر مشخصه های برنامه آموزش و محدودیتهای شناسایی شده، باشد.

این انتخاب بایستی در یک توافقنامه یا قرارداد رسمی که در آن متولی، نقشها و مسئولیتهای فرآیند آموزش تعیین می شود، ثبت گردد

#### ۴-۴- اجرای آموزشی

##### ۴-۴-۱- کلیات

مسئولیت انجام کلیه فعالیتهای مشخص شده در مشخصه های برنامه آموزشی برای ارائه آموزش، بر عهده پیمانکار آموزشی می باشد.

با این حال، علاوه بر فراهم آوردن منابع لازم برای بهره گیری مطمئن از خدمات پیمانکار آموزشی، نقش سازمان در پشتیبانی و ایجاد تسهیلات برای آموزش ممکن است موارد زیر را شامل گردد:

- پشتیبانی از آموزش دهنده و آموزش گیرنده

- نظارت بر کیفیت آموزش گیرنده

یادآوری: مدرس شخصی است که یک روش آموزشی را در عمل به کار میگیرد.

سازمان می تواند پیمانکار آموزشی (مجری آموزش) را در نظارت بر اجرای آموزش پشتیبانی کند (به بند ۵ رجوع شود).

موفقیت این فعالیتهای متأثر از میزان اثربخشی تعامل بین سازمان، پیمانکار آموزشی و آموزش گیرنده است.

منظور از بیان بندهای فرعی ذیل، ارایه راهنمایی به سازمان در زمینه چگونگی انجام این فعالیتهاست (به جدول الف-۳ رجوع شود).

##### ۴-۴-۲- پشتیبانی

##### ۴-۴-۲-۱- پشتیبانی قبل از آموزش

پشتیبانیهای قبل از آموزش می تواند فعالیتهای ذیل را شامل گردد:

- توجیه پیمانکار آموزشی از طریق ارائه اطلاعات مناسب (به بند ۲-۴ رجوع شود)

- توجیه آموزش گیرنده در مورد ماهیت آموزش و مواردی از فاصله ها که هدف در جهت رفع آنهاست

- ایجاد ارتباط بین مدرس و آموزش گیرنده

##### ۴-۴-۲-۲- پشتیبانی در حین آموزش

پشتیبانی در حین آموزش می تواند فعالیتهای زیر را شامل گردد:



- فراهم کردن ابزار، تجهیزات، مستندات، نرم افزار یا جا و مکان مناسب برای مدرس و یا آموزش گیرنده
- فراهم کردن فرصتهای مناسب و کافی برای آموزش گیرنده در به کارگیری شایستگیهای کسب شده
- ارایه بازخورد به مدرس و آموزش گیرنده درباره عملکرد کاری

### ۳-۲-۴- پشתיبانی پس از پایان آموزش

پشתיبانی پس از پایان آموزش می تواند فعالیتهای زیر را شامل شود:

- دریافت اطلاعات بازخوردی از آموزش گیرنده
- دریافت اطلاعات بازخوردی از مدرسین
- ارایه اطلاعات بازخوردی به مدیران و کارکنان درگیر در فرآیند آموزش

### ۵-۴- ارزشیابی نتایج آموزش

#### ۱-۵-۴- کلیات

منظور از ارزشیابی، تأیید این امر است که اهداف سازمانی و اهداف آموزشی هر دو برآورده شده اند، یعنی آموزش اثربخش بوده است.

دروندها برای ارزشیابی نتایج آموزشی می تواند مشخصات مربوط به نیازهای آموزشی، برنامه آموزشی و سوابق مربوط به اجرای آموزش باشد.

نتایج آموزش غالباً تا هنگامی که عملکرد آموزش گیرنده در طی کار مشاهده یا آزمایش نشود، نمی تواند به طور کامل مورد تحلیل و صحه گذاری واقع شود.

در طی مدت زمان مشخص شده و پس از آن که آموزش گیرنده آموزش را به اتمام رساند، مدیریت سازمان بایستی اطمینان حاصل کند که ارزشیابی جهت تصدیق سطح شایستگی کسب شده، صورت می گیرد.

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

- در کوتاه مدت، بایستی از آموزش گیرنده در مورد روشهای آموزش، منابع مورد استفاده و دانش و مهارتهای کسب شده در نتیجه آموزش، اطلاعات بازخوردی به دست آید.

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

ارزشیابی بایستی بر مبنای معیارهای تعیین شده انجام گیرد (به بند ۴-۳-۴ رجوع شود).

فرآیند ارزشیابی بایستی شامل گردآوری داده ها و تهیه گزارش ارزشیابی باشد که درونداد برای فرآیند نظارت بر

فرآیند آموزش میباشد (به جداول الف-۴ رجوع شود) را نیز فراهم می آورد.

#### ۲-۵-۴- گردآوری داده ها و تهیه گزارش ارزشیابی

گزارش ارزشیابی بایستی موارد زیر را شامل باشد:

- مشخصه های نیازهای آموزشی
  - معیارهای ارزشیابی و شرحی از منابع، روشها و برنامه زمانبندی ارزشیابی
  - تحلیل داده های گردآوری شده و تفسیر نتایج
  - بازنگری هزینه های آموزشی
  - نتیجه گیریها و توصیه ها برای بهبود
- وقوع عدم انطباقها ممکن است مستلزم اعمال روشهایی اجرایی برای اقدام اصلاحی باشد. تمامی فرآیند آموزش بایستی در سوابق آموزشی مستندسازی گردد.

## ۵- نظارت و بهبود فرآیند آموزش

### ۵-۱- کلیات

هدف اصلی از نظارت بر آموزش، حصول اطمینان از این امر است که فرآیند آموزش - به عنوان بخشی از سیستم کیفیت - همانگونه که لازم است مدیریت شده و به اجرا در می آید، به طوری که شواهد عینی در این مورد که این فرآیند در برآورده کردن الزامات آموزشی سازمان اثربخشی است، فراهم میشود. نظارت شامل بازنگری تمامی فرآیند آموزش در هر یک از چهار مرحله است (به شکل ۲ رجوع شود).

نظارت بایستی توسط کارکنان دارای شایستگی و بر طبق روشهای اجرایی مستند سازمان انجام گیرد. در صورت امکان، این اشخاص بایستی از حوزه کاری که مستقیماً در آن فعالیت می نمایند، مستقل باشند. روشهای نظارت بایستی شامل مواردی از قبیل مشاوره، مشاهده و گردآوری داده ها باشد. در مورد روشهای نظارت بایستی در طی مرحله تعیین مشخصه ای برنامه آموزشی (به بند ۳-۴-۴ رجوع شود)، تصمیم گیری شود. نظارت، ابزار با ارزشی جهت ارتقای اثربخشی فرآیند آموزش است (به جدول الف-۵ رجوع شود).

### ۵-۲- اعتباربخشی فرآیند آموزش

دروندهای نظارت ممکن است تمامی سوابق مربوط به کلیه مراحل فرآیند آموزش را شامل گردد. بر مبنای این سوابق میتوان مراحل مختلف را مورد بازنگری قرار داد تا مسایل مربوط به عدم انطباق ها و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه تشخیص داده شود. چنین دروندهایی می تواند بر مبنای مستمری گردآوری شود تا مبنایی برای اعتباربخشی فرآیند آموزش و ارائه توصیه ها برای بهبود، فراهم آید.

اگر بر مبنای روشهای اجرایی اقدام شود و نیازها برآورد گردد، سوابق شایستگی کارکنان بایستی به منظور انعکاس شایستگیهای جدید، بروز شود.

اگر بر مبنای روشهای اجرایی اقدام نشود ولی نیازها برآورد گردد، روشهای اجرایی بایستی مورد تجدید نظر واقع شده و سوابق شایستگی کارکنان نیز بایستی به منظور انعکاس در شایستگی جدید به روز در آید.

اگر بر مبنای روشهای اجرای اقدام شود و نیازها برآورد نگردد، در این صورت ممکن است اقدام اصلاحی جهت بهبود فرآیند آموزش یا ابداع یک راه حل غیر آموزشی ضرورت یابد.

به طور کلی، بازنگری فرآیند آموزش بایستی هر نوع فرصت بیشتر برای بهبود اثربخشی هر یک از مراحل فرآیند آموزش را شناسایی و مشخص کند.

سوابق مناسبی از انجام فعالیتهای مختلف نظارت و ارزشیابی، نتایج به دست آمده و اقدامات برنامه ریزی شده بایستی نگهداری شود.

**جدول الف-۱ تعیین نیازهای آموزشی (بند ۲-۴)**

سند	برونداها	فرآیند	درونداها
تعیین نیازهای سازمان (بند ۲-۲-۴)			
تصمیم گیری در مورد آغاز فرآیند آموزش	تصمیم گیری در مورد آغاز فرآیند آموزش	در نظر گرفتن کلیه درونداها در هنگام آغاز آموزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خط مشی کیفیت</li> <li>- خط مشی آموزش</li> <li>- الزامات مدیریت کیفیت</li> <li>- مدیریت منابع</li> <li>- طراحی فرآیند</li> </ul>
تعیین تجزیه و تحلیل الزامات مربوط به شایستگی (بند ۳-۲-۴)			
فهرست شایستگیهای مورد انتظار	شایستگی مورد انتظار	مستندسازی شایستگی مورد نظر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغییر سازمانی یا فناوری که بتواند بر فرآیندهای کاری تاثیر گذارد و یا بر ماهیت محصولات عرضه شده توسط سازمان اثر گذارد</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- داده های ثبت شده مربوط به فرآیندهای آموزشی جاری و گذشته</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارزیابی سازمان در مورد شایستگی کارکنان در انجام کارهای خاص</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>سوابق جابه جایی یا نوسانات فصلی و از جمله در مورد کارکنان موقتی</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- گواهینامه های داخلی و بیرونی مورد نیاز برای انجام کارهای خاص</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- درخواستهای کارکنان که فرصتهایی برای پیشرفت در راستای دستیابی به اهداف سازمان مشخص میکنند</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- نتایج بازنگری فرآیندها و اقدامات اصلاحی ناشی از شکایات مشتریان یا گزارشهای مربوط به عدم انطباقها</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- قوانین، مقررات، استانداردها و دستورالعمل هایی که بر سازمان، فعالیت و منابع آن تاثیر میگذارد</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقیق در بازار که الزامات جدید</li> </ul>

			مشتری را مشخص یا پیش بینی میکند
بازنگری شایستگی (بند ۴-۲-۴)			
فهرست شایستگیهای موجود	اطلاعات در مورد شایستگیهای موجود	بازنگری شایستگیهای موجود	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدارک شایستگی</li> <li>- داده ها در مورد الزامات مربوط به کار و عملکرد مربوط به کار حاصل از:</li> <li>- انجام مصاحبه یا تکمیل پرسشنامه توسط کارکنان، سرپرستان و مدیران</li> <li>- مشاهدات</li> <li>- بحث گروهی</li> <li>- درونداد (اطلاعات ارائه شده)</li> <li>- توسط کارشناسان متخصص در زمینه مورد نظر</li> </ul>
شناسایی فاصله های شایستگی (بند ۴-۲-۵)			
فهرست فاصله های مربوط به شایستگی	اطلاعات در مورد فاصله های مربوط به شایستگی	تعیین فاصله های مربوط به شایستگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهرست شایستگیهای مورد انتظار و فهرست شایستگیهای موجود</li> </ul>
شناسایی راه حل های رفع فاصله های مربوط به شایستگی (بند ۴-۲-۶)			
آموزش به عنوان یک راه حل انتخاب شده است	آموزش که به عنوان راه حل انتخاب شده است	شناسایی و انتخاب آموزش به عنوان یک راه حل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهرست فاصله های مربوط به شایستگی</li> </ul>
تعیین مشخصات مربوط به نیازهای آموزشی (بند ۴-۲-۷)			
مدرک مشخصات مربوط به نیازهای آموزشی مورد انتظار	مشخصه های نیازهای آموزشی مورد انتظار	مستندسازی اهداف آموزش و نتایج آموزشی مورد انتظار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهرست شایستگی مورد نظر</li> <li>- فهرست فاصله های مربوط به شایستگی</li> <li>- نتایج آموزشهای قبلی</li> <li>- درخواستهای اقدامات اصلاحی</li> </ul>

## جدول الف-۲ طراحی و برنامه ریزی آموزش (بند ۴-۳)

سند	بروندادها	فرآیند	درون داد
تعیین محدودیت ها (بند ۴-۳-۲)			
فهرست محدودیتها	اطلاعات در مورد محدودیت های مربوط به آموزش	مشخص کردن محدودیتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الزامات قانونی</li> <li>- الزامات مربوط به خط مشی</li> <li>- ملاحظات مالی</li> <li>- الزامات مربوط به زمان و زمانبندی</li> <li>- دسترسی، انگیزش و توانایی افراد</li> </ul>

- سایر عوامل تدارکاتی و پشتیبانی			
روشهای آموزش و معیارهای انتخاب (بند ۳-۳-۴)			
روشهای آموزش	فهرست آموزش	اطلاعات در مورد روشهای آموزش	مشخص کردن روشهای آموزش - مشخصه های نیازهای آموزشی - فهرست منابع، محدودیتها و اهداف - فهرست روشهای آموزشی بالقوه - معیارها برای انتخاب روشهای آموزش
مشخصات مربوط به برنامه آموزش (بند ۳-۴-۴)			
برنامه آموزشی	مستندات آموزشی	برنامه آموزشی تعریف شده	اهداف و نیازهای سازمان - نیازهای آموزشی تعیین شده - اهداف آموزش - گروه مورد نظر آموزش گیرنده - روشهای آموزش و طرح درس - زمانبندی الزامات - منابع و نیازهای مالی - معیارها برای ارزیابی نتایج آموزش - نظارت بر روشهای اجرایی
انتخاب پیمانکار آموزشی (بند ۳-۵-۴)			
توافقنامه یا قرارداد رسمی منعقد شده که در آن متولی، نقشها و مسئولیتهای پیمانکار در فرآیند آموزش مشخص شده باشد	پیمانکار آموزش مشخص شده	انتخاب پیمانکار	- اطلاعات کتبی پیمانکاران بالقوه آموزشی - گزارشهای ارزیابی - مشخصات مربوط به برنامه آموزشی - محدودیتهای مشخص شده

جدول الف-۳ اجرای آموزش (بند ۴-۴)

سند	برونداها	فرآیند	درونداد
پشتیبانی (بند ۴-۴-۲)			
پشتیبانی قبل از آموزش (بند ۴-۴-۲-۱)			
گزارشهای توجیهی قبل از آموزش	فعالیتهای گزارشهای توجیهی	توجیه آموزش دهنده و آموزش گیرنده	- مشخصه های نیازهای آموزشی - فهرست فاصله های مربوط به شایستگی - ویژگیهای برنامه آموزشی
پشتیبانی در حین آموزش (بند ۴-۴-۲-۲)			
گزارشهای پشتیبانی آموزشی	فعالیتهای گزارشهای توجیهی	فراهم آوردن پشتیبانی آموزشی برای آموزش دهنده و آموزش گیرنده	

پشتیبانی پس از پایان آموزش (بند ۳-۲-۴-۴)			
گزارشهای اطلاعات بازخور در پایان آموزش	گزارشهای فعالیتهای اطلاعات بازخور	- کسب بازخور آموزش دهنده و آموزش گیرنده - رایحه اطلاعات بازخور به مدیران و سایر افراد	- گزارش های توجیهی قبل از آموزش - گزارشهای پشتیبانی آموزش

## جدول الف- ۴ ارزشیابی نتایج آموزش (بند ۵-۴)

درونداد	فرآیند	بروندادها	سند
گردآوری داده ها و تهیه گزارشهای ارزشیابی (بند ۲-۴-۵)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشخصه های نیازهای آموزشی</li> <li>- مشخصه های برنامه های آموزشی</li> <li>- سوابق حاصل از ارایه آموزش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- گردآوری داده های و ارزیابی آنها بر پایه معیارهایی که مشخص شده است.</li> <li>- تجزیه و تحلیل داده ها و تفسیر نتایج، بررسی بودجه و تصدیق برای دستیابی به شایستگیهای مشخص شده</li> <li>- انجام اصلاحات</li> </ul>	گزارش ارزیابی	گزارش ارزشیابی سوابق آموزشی

## جدول الف- ۵ نظارت و بهبود فرآیند آموزش (بند ۵)

درونداد	فرآیند	بروندادها	سند
اعتباربخشی فرآیند آموزش (بند ۵)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشخصه های نیازهای آموزشی</li> <li>- فهرستهای شایستگیهای مورد انتظار و موجود</li> <li>- فهرست فاصله های مربوط به شایستگی</li> <li>- لیست نیازهای آموزشی</li> <li>- برنامه آموزشی</li> <li>- موافقتنامه ها یا قرارداد رسمی گه در آن متولی و مسئولیتها برای فرآیند آموزش مشخص شده است</li> <li>- سوابق حاصل از ارایه آموزش</li> <li>گزارش ارزشیابی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فراهم آوردن شواهد عینی از طریق مشاوره، مشاهده و گردآوری داده ها در این مورد که فرآیند آموزش برای تامین خواسته های آموزشی سازمان اثربخش است</li> <li>- مشخص کردن مسایل مربوط به عدم انطباق ها برای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه</li> </ul>	گزارشهای نظارت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- گزارشهای نظارت</li> <li>- درخواستهای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه</li> </ul>

رامین صادقی