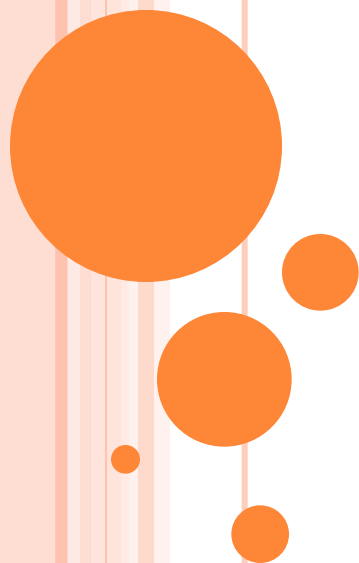


نیازسنجی آموزشی به روش دلفی

تهیه و تنظیم: مهدی حاجی سیاری



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اساسی ترین گام در برنامه ریزی هر نظامی، نیازسنجی است. شیوه‌ای که اغلب ارزشیابان آموزشی برای تعیین هدف‌های آموزشی به کار می‌برند، نیازسنجی آموزشی نام دارد. به اجمال می‌توان گفت تعیین نیاز آموزشی درگیر عملیاتی برای تشخیص نیازهای آموزشی است، به گونه‌ای که می‌توان اهداف آموزشی را طوری انتخاب کرد که با نیازها همخوانی و مطابقت داشته باشد.



این رویکرد نیازسنجی بر اساس تفکر زیر شکل گرفته است.

وضعیت مطلوب آموزشی - وضعیت موجود آموزشی = نیاز آموزشی



اهداف نیازسنجی

۱- فراهم سازی اطلاعات برای برنامه ریزی

۲- ارزیابی و سنجش اجرای برنامه ها

۳- پاسخگو و مسوول نمودن مراکز و نظام های آموزشی

۴- تشخیص یا شناسایی ضعف ها و مسائل و مشکلات
اساسی نظام

۵- رشد و توسعه سازمان و کارکنان

۶- استفاده بهینه از منابع و امکانات



مراحل هدایت نیازسنجی

مرحله اول:

تحلیل و بررسی «شکاف موجود»

مرحله دوم:

تعیین و شناسایی اولویت ها

مرحله سوم:

شناسایی مشکلات، محدودیت ها و چالش ها

مرحله چهارم:

شناسایی راه حل های ممکن و فرصت های فزاینده



فن دلفی یکی از تکنیک های نیازسنجی است که در این جا ارائه می شود این فن به نحوی طراحی شده است که در آن نظرات، قضاوت ها و نگرشهای افراد در مورد نیازها، اهداف و مقاصد سازمان یا مشاغل خاص و موجود در آن مورد بررسی قرار می گیرد و سعی بر آن است که افراد به نقطه توافق معینی دست یابند. آنچه که عمدتاً مورد توافق قرار می گیرد، نیاز را تشکیل می دهد.



توصیف روش دلفی

به طور خلاصه روش دلفای با استفاده از مجموعه‌ای از سوالات اجرا و به صورت تدریجی و مرحله به مرحله به افراد ارائه می‌شود. این سوالات به مجموعه‌ای از کارشناسان ارائه و پاسخ داده شده از سوی کارشناسان و خبرگان توسط نیازسنج یا گروه نیازسنجی، تجزیه و تحلیل و در طرح سوال بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این کار در چند مرحله و به صورت پی در پی انجام می‌شود تا اینکه سرانجام کاردانان و کارشناسان به نقطه توافق معینی در مورد اهداف یا نیازها دست یابند. در این طرح بهره‌گیری از نظرات ۵ نفر برای هر شغل کافی است.



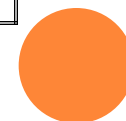
۱- مشخص ساختن اولین سؤالی که باید به آن پاسخ داده شود (توزیع فرم ۱)

قبل از مشخص کردن اولین سؤال ضروری است تعریفی (جامع و مانع) از انتظاراتی که شاغلین در شغل مورد نظر باید برآورده سازند به مخاطبین ارائه و به این شکل وضعیت مطلوب از نظر نحوه کارآیی مطلوب در شغل مورد نظر به مخاطبین یاد آوری شود.



کارشناس گرامی لطفا ابتدا در ستون «عنوان نیاز آموزشی» نیازهای شغل خود را بنویسید. سپس در ستون «اولویت» به هر یک در قیاس با سایر نیازها از ۱ تا ۱۰ (اولویت بیشتر نمره بیشتر) نمره بدهید. دقت شما موجب افزایش اعتبار این نیازسنجی خواهد شد. (نمره دهی با توجه به تعداد نیازها می تواند بیش از ۱۰ نیز باشد)

فرم شماره ۱		
تعیین نیاز های آموزشی و اولویت آن ها بر اساس نظر کارشناسان (شاغل خبره)		
نام و نام خانوادگی:		عنوان و رتبه شغلی:
معاونت/ مرکز/ اداره کل/ واحد:		مدرک و رشته تحصیلی:
شماره کارمندی :		
ردیف	عنوان نیاز آموزشی	اولویت
۱		
۲		
۳		
۴		
۵		
۶		
۷		
۸		
۹		
۱۰		



قدم بعد طرح اولین سؤال است

مثلاً: با توجه به انتظاراتی که در شغل یاد شده از فرد شاغل می‌رود لطفاً در فرمی (فرم ۱) که در اختیار دارید بنویسید چه آموزش‌هایی فرد را قادر می‌سازد که کار خود را در حد مورد انتظار از جنبه کمی و کیفی انجام دهد؟ لطفاً اولویت هر نیاز را با دادن نمره ۱ تا ۲۰ (نمره ۱ کمترین و نمره ۲۰ بیشترین اولویت) تعیین کنید.



۲- جمع بندی پاسخ ها و طرح دومین سؤال بر اساس آن (توزیع فرم ۲)

فرم شماره ۱ جمع آوری و فرم شماره ۲ توزیع می شود. هر نیاز در فرم شماره ۱ با میزان تکرار آن بر روی یک فلیپ چارت نوشته می شود **میانگین اولویت** هر نیاز (جمع نمرات تقسیم بر تعداد افراد حاضر در جلسه) در برابر آن قرار می گیرد و نیازها به ترتیب (از بیشترین به کمترین) اولویت آورده می شود.



کارشناس محترم لطفاً پس از مطالعه دقیق نیازهای آموزشی ابراز شده در مرحله اول که به ترتیب بر اساس میانگین اولویت در این مرحله لیست شده است به هریک از نیازهای موجود در فهرست، مجدداً در مقایسه با سایر نیازها بر اساس اولویت ۱ تا ۱۰ نمره بدهید. (اولویت بیشتر نمره بیشتر) (نمره دهی با توجه به تعداد نیازها می تواند بیش از ۱۰ نیز باشد)

فرم شماره ۲		
نیازهای آموزشی و اولویت آنها در مرحله دوم از نظر کارشناسان (شاغل خبره)		
نام و نام خانوادگی:	عنوان و رتبه شغلی:	شماره کارمندی:
معاونت/ مرکز/ اداره کل/ واحد:	مدرک و رشته تحصیلی:	
ردیف	عنوان نیاز آموزشی	اولویت شما در این مرحله
۱		
۲		
۳		
۴		
۵		
۶		
۷		
۸		
۹		
۱۰		



سپس از کارشناسان درخواست می‌شود هر یک در مدتی کوتاه، علت انتخاب خود و اولویتی را که به آن داده است برای جمع حاضر بگویند. (مدت صحبت هر فرد حدود یک دقیقه و زمان صحبت دقیقاً کنترل می‌شود تا جلسه به بحث‌های نامربوط منحرف نشود). بار دیگر از مخاطبین خواسته می‌شود با درج نیازهای ابراز شده تحت « **عنوان نیاز آموزشی** » در فرم شماره ۲ اولویت مورد نظر خود را در برابر هر نیاز با نمره دادن از ۱ تا ۲۰ (۱ برای کمترین اولویت و ۲۰ برای بیشترین اولویت) در ستون « **اولویت شما در این مرحله** » تعیین کند. (برای اینکه هر فرد بتواند اولویت فعلی نیاز ابراز شده را مورد توجه قرار دهد می‌تواند آنرا به صورت کوچک جلوی هر نیاز درج کند و یا به فیلیپ چارت توجه کند **پژوهشگر توجه حاضرین را به این امر جلب کند**)



۳- جمع بندی پاسخ ها و طرح سوالم بر اساس آن (توزیع فرم ۳)

فرم شماره ۲ جمع آوری و فرم شماره ۳ توزیع می شود.
پژوهشگر به محاسبه میانگین اولویت ها که در فرم های ۲ در برابر هر نیاز آورده شده می پردازد نیازها با اولویت بندی جدید به ترتیب بر روی یک فیلپ چارت نوشته و در معرض دید کارشناسان قرار داده می شود و از ایشان خواسته می شود در مدت زمان حداکثر یک دقیقه در مورد اولویت بندی جدید اظهار نظر کنند.



کارشناس محترم لطفاً پس از درج عنوان نیاز آموزشی، در ستون « میانگین اولویت در مرحله قبل » میانگین اولویت‌هایی که شما و همکاران به نیازهای آموزشی در مرحله قبل داده‌اید را بنویسید. فهرست نیازها را مجدداً بررسی فرمایید و تغییرات مورد نظرتان را با دادن نمره ۱ تا ۱۰ در ستون « اولویت شما در این مرحله » در مقابل نیاز مربوط اعمال کنید (اولویت بیشتر نمره بیشتر) (نمره دهی با توجه به تعداد نیازها می تواند بیش از ۱۰ نیز باشد)

فرم شماره ۳			
تعیین نیازهای آموزشی و اولویت‌های آنها بر اساس نظر کارشناسان (شاغل خبره)			
نام و نام خانوادگی:		عنوان و رتبه شغلی:	
معاونت/ مرکز/ اداره کل/ واحد:		مدیرک و رشته تحصیلی:	
شماره کارمندی:			
ردیف	عنوان نیاز آموزشی	میانگین اولویت در مرحله قبل	اولویت شما در این مرحله
۱			
۲			
۳			
۴			
۵			
۶			
۷			
۸			
۹			
۱۰			



سپس از کارشناسان درخواست می‌شود مجدداً با درج نیازها در فرم ۳ به ترتیبی که در فیلپ چارت آمده در ستون «**عنوان نیاز آموزشی**» و نوشتن میانگین اولویت هر نیاز در برابر آن در ستون «**میانگین اولویت در مرحله قبل**» بار دیگر نیازهای ابراز شده و میانگین اولویت آنها را مورد دقت قرار دهند و هر نیاز را با دادن نمره ۱ تا ۲۰ در ستون «**اولویت شما در این مرحله**» (۱ برای کمترین اولویت و ۲۰ برای بیشترین اولویت) اولویت‌بندی کنند.

فرم شماره ۳ جمع‌آوری و میانگین اولویت هر نیاز مجدداً محاسبه می‌شود. بیشترین میانگین بیانگر بیشترین اولویت است. لذا نیازهای مشخص شده به ترتیب اولویت نوشته می‌شود.



پس از پایان مرحله ۳ در اغلب موارد توافق نسبی حاصل شده است و این امر از آن جا مشهود است که جابه‌جایی‌های شدیدی نسبت به مرحله اول و دوم مشاهده نمی‌شود و پیش‌بینی شده که در مرحله ۳ توافق نسبی به دست می‌آید هرچند پژوهشگر می‌تواند مراحل را ادامه دهد ولی از این مرحله به بعد به دلایل متعدد می‌توان مجدداً منتظر تفارق آرا نیز بود.



به همین دلیل پایان مرحله ۳ پایان کار تلقی می‌شود. پژوهشگر محترم اولویت‌های داده شده به هر نیاز در مرحله ۳ را جمع می‌کند و آن را تقسیم بر تعداد کارشناسان حاضر در جلسه نیازسنجی می‌کند عدد به دست آمده جایگاه هر نیاز را نسبت به سایر نیازها مشخص می‌کند.

در بسیاری موارد نیازهای دارای میانگین ناچیز نسبت به بیشترین را از فهرست حذف می‌کنند ولی گزارش نیازسنجی باید حاوی کلیه اطلاعات به دست آمده باشد تا برنامه‌ریزان آموزشی بتوانند تصویر کامل نیازهای ابراز شده را در اختیار داشته باشند.



۵- تعیین نیازهای نهایی اولویت‌بندی شده به تفکیک هر شغل در فرم ۴

در نهایت مسئول نیازسنجی نیازهای نهایی اولویت‌بندی شده را به تفکیک هر عنوان شغلی و تعداد افراد متقاضی آن نیاز در فرم شماره ۴ ثبت و پس از تأیید و امضای مدیریت آموزش به مدیریت ارزشیابی و سنجش اثربخشی مرکز آموزش ارسال می‌شود.



این فرم توسط مسئول محترم نیازسنجی تکمیل می‌شود.

فرم شماره ۴		
نیازهای نهایی شغل بر اساس اولویت		
ردیف	عنوان نیاز آموزشی	تعداد افراد متقاضی در حوزه
۱		
۲		
۳		
۴		
۵		
۶		
۷		
۸		
۹		
۱۰		

امضاء مدیر آموزش

امضاء مسئول نیازسنجی





پایان

