

دستور العمل نحوه تکمیل « فرم طراحی برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی »

طراحی برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی

طراحی یک برنامه برای آموزش و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان، شامل سلسله گامهایی است که می توان آنها را در پنج مرحله دسته بندی کرد: نیازسنجی، تعیین اهداف آموزشی، طراحی، اجرا، ارزشیابی. این مراحل از فرایندهای مستمر و بسیار مهم برای سازمان بشمار می روند. «نیاز» به عنوان شکاف بین آنچه که در حال حاضر وجود دارد و آنچه که در آینده مورد نیاز است، توصیف می شود هم چنین «سنجش» همراه با «نیاز» است که آن را می توان از طرق مختلفی شناسایی کرد. نتایج نیازسنجی به مدیر آموزشی اجازه می دهد تا اهداف آموزشی را از طریق پاسخگویی به دو سؤال خیلی اساسی شناسایی کند: چه کسی به آموزش نیاز دارد؟ چه آموزشی مورد نیاز است؟

نکته: گاهی اوقات آموزش راه حل نیست، بعضی از شکافهای عملکردی، می تواند از طریق سایر راه حلهای مدیریتی کاهش داده شود یا حذف شود. از قبیل: انتظارات ارتباطی، فراهم کردن محیط کاری حمایتی، دسته بندی و مرتب کردن نتایج، برداشتن موانع، چک کردن تناسب شغلی. بعضی مواقع نیازسنجی انجام شده و اهداف آموزشی به طور واضح بیان شده اند، در این صورت مرحله طراحی برنامه آموزشی با توجه به گامهای زیر شروع می شود: انتخاب شخص درون یا بیرون سازمان برای طراحی و توسعه آموزش، انتخاب و طراحی محتوای برنامه، انتخاب تکنیکهایی که برای سهولت یادگیری استفاده می شود (سخنرانی، ایفای نقش، شبیه سازی و غیره...)، انتخاب موضوعاتی که برای اجرای آموزش به کار می رود (کتاب، ویدئو و غیره)، شناسایی و آموزش مربیان (در صورتی که درون سازمانی باشند).

بعد از پایان مرحله طراحی، آموزش آماده اجراست: برنامه ریزی کلاسها، تسهیلات و افراد شرکت کننده، برنامه زمان بندی شده مربیان برای تدریس، آماده سازی مواد آموزشی و ارائه آنها در موقعیتهای زمان بندی شده و هدایت برنامه آموزشی.

آخرین مرحله برنامه آموزش و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان، ارزشیابی از برنامه آموزشی به منظور تعیین اینکه آیا به اهداف آموزشی رسیده ایم یا نه می باشد. فرآیند ارزشیابی شامل تعیین عکس العمل شرکت کنندگان در برنامه آموزشی و اینکه تا چه حدی شرکت کنندگان مطالب آموزشی را فرا گرفته اند و آیا مطالب یاد گرفته شده را به محیط واقعی کار انتقال می دهند، را شامل می شود. اطلاعات جمع آوری شده از ارزشیابی برنامه های آموزشی در مراحل بعدی نیازسنجی آموزشی قابل استفاده است.

نیازسنجی آموزش کارکنان

نیازسنجی اولین و اساسی ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی است. نیازسنجی در واقع فرایند جمع آوری و تحلیل اطلاعات است که براساس آن نیازهای افراد، گروهها، سازمانها و جوامع مورد شناسایی قرار می گیرد. از این رو برای طراحی و اجرای برنامه های واقع بینانه و اثربخش، ضرورت دارد تا نیازها دقیقاً سنجیده و براساس نیازها، اهداف ویژه برنامه تدوین شوند و سپس سایر اقدامات دیگر پیش بینی شوند. شناخت و تحلیل اثربخش نیازهای آموزشی، پیش نیاز یک سیستم آموزشی موفق است.

آموزش گران است و فقط باید موقعی ارائه شود که اولاً پاسخی به یک نیاز شناخته شده باشد و ثانیاً بهترین راه حل برای مشکلاتی باشد که از آن طریق قابل حل اند. فعالیتهای آموزشی که بدون توجه به این شرایط طراحی و اجرا شوند در واقع نوعی اتلاف منابع ارزشمند خواهد بود.

مفهوم نیاز

تعاریف ارائه شده از نیاز را می توان به چهار دسته زیر طبقه بندی کرد:

۱. **نیاز به عنوان فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب؛** یکی از متداولترین و مقبولترین تعاریف از نیاز است.

۲. **نیاز به عنوان یک فواست یا ترمیم؛** این برداشت از نیاز به این معنی است که نظرات و عقاید افراد و گروهها درخصوص نیاز، کانون اصلی نیازسنجی است.

۳. **نیاز به عنوان یک عیب یا کاستی؛** از این دیدگاه نبود دانش، مهارت و توانایی و یا نگرش و یا ابزار و وسایلی که منجر به ایجاد اشکال در عملکرد بهینه شود، نیاز تلقی می شود.

۴. **برداشت ترکیبی؛** از این دیدگاه آنچه که ترجیحات، علایق و انتظارات افراد را شکل می دهد و سرانجام آنچه که بر عملکردهای مطلوب اثر منفی دارد، همگی نشانگر نیاز هستند.

جهت اجرای نیازسنجی آموزشی باید به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

مشخص کند که چه کسی، چه چیزی، چه وقتی، چه جایی، چرا و چگونه آموزش دهد. بهترین شکل اجرای برنامه آموزشی چیست؟

چه کسانی باید درگیر اجرا شوند؟ قدم بعدی برای تعهد اجرای آن چیست؟ برای اجرای آن چه چیزی نیاز می باشد؟ به منظور انجام این امر مدیر آموزشی بایستی اطلاعات را تجزیه و تحلیل کند.

روشهای نیازسنجی آموزشی عبارتند از:

۱. استعلام کلی

۲. استعلام از طریق ارسال فرم

۳. ارسال پرسشنامه

اهداف نیازسنجی شامل: فراهم سازی اطلاعات برای برنامه ریزی، ارزیابی و سنجش، پاسخگو و مسئول کردن موء سسات و نظامهای آموزشی، تشخیص یا

شناسایی ضعفها و مسائل و مشکلات اساسی سازمان یا نظام، رشد و توسعه سازمان و کارکنان، استفاده بهینه از منابع و امکانات می باشد.

با توجه به اینکه در تمامی نظامهای آموزشی، در مقابل خواسته ها و نیازهای متعدد و متنوع، امکانات و منابع انسانی، مالی و مادی محدودی وجود دارد و گذشته از این، زمان لازم برای تحقق تمامی نیازها وجود ندارد، نیازسنجی به مدیران و برنامه ریزان کمک می کند تا در بین تمامی خواسته ها و نیازها، آن دسته ای را مورد توجه قرار دهند که از اولویت ویژه ای برخوردار بوده، منابع و امکانات نیز پاسخگوی آنها باشد.

بنابراین می توان گفت نیازسنجی حداکثر استفاده از منابع موجود در جهت تحقق هدفهای مهم و با ارزش را امکان پذیر می سازد.

نیازسنجی در سه سطح انجام می گیرد: تجزیه و تحلیل سازمان، تجزیه و تحلیل وظیفه، تجزیه و تحلیل فرد

تجزیه و تحلیل سازمان اثربخشی سازمان را تجزیه و تحلیل می کند و همچنین تعیین می کند که در کجا به آموزش نیاز است و این آموزش تحت چه

شرایطی باید اجرا شود. با استفاده از شاخص ها و استانداردهای عینی، تحقق هدفهای سازمان و روشهای عینی اندازه گیری میزان تحقق آنها را معین می سازیم. در صورتی که تحقق هدفها پائین تر از حد انتظار باشد، تحلیل با مرحله بعد ادامه پیدا می کند.

تجزیه و تحلیل فردی تحلیل می کند که یک کارمند یا کارگر خاص چگونه کارش را انجام می دهد و تعیین می کند کدام کارمند یا کارگر خاص به آموزش

نیاز دارد و چه نوع آموزشی مورد نیاز است؟ گاهی، برخی از مدیران تصور می کنند که آموزش نوسداری تمامی مشکلات سازمانی بوده و از راه فرستادن کارمندان به دوره های آموزشی تلاش می کنند تا فواصل عملکردی آنان را کاهش دهند. واقعیت این است که هرگاه ضعفی در عملکرد کارکنان مشاهده می شود، می توان این دلایل را برای آن برشمرد:

کارکنان نمی توانند عملکرد مناسبی داشته باشند (ضعف در توانایی انجام کار).

کارکنان نمی خواهند عملکرد مناسبی داشته باشند (مشکلات انگیزشی).

کارکنان نمی دانند که باید عملکرد خوبی داشته باشند. (ضعف دانشی).

باوجود این، تحلیل فرد، شامل مراحل زیر است:

تعیین اینکه نواقص عملکردی ناشی از نبود دانش، مهارت و توانایی است (یک موضوع آموزشی) و یا ناشی از مشکلات مربوط به طراحی شغل و یا مشکلات انگیزشی است؟ تعیین اینکه چه کسانی به آموزش نیاز دارند؟ تعیین این که کدام یک از کارمندان آماده برای آموزش هستند؟

تجزیه و تحلیل وظیفه (شغل) به عنوان مبنای اصلی آموزشهای شغلی، اساسی ترین گام در طراحی دوره ها و پودمان های آموزشی، نیازسنجی آموزشی،

تدریس و ارزشیابی آموزشی است.

تحلیل شغل، فرایند تشریح و ثبت اطلاعات درباره کارها و فعالیتهای مربوط به یک شغل است.

اطلاعاتی که در این فرایند تشریح و ثبت می شوند، شامل هدفهای یک شغل، مهم ترین وظایف یا فعالیتهای ضروری برای متصدی شغل و شرایطی است که شغل در آن انجام می شود (Jackson 1996:167 & Schuler). فرایند تحلیل شغل از دو مرحله اساسی، جمع آوری داده ها و فراهم کردن شرح شغل، تعیین مشخصات و معیارهای مربوط به شغل تشکیل شده است.

نتیجه گیری:

شناخت نیاز های آموزشی کارکنان ضرورت اساسی در طراحی دوره های آموزشی مختلف است. نیازهای آموزشی کارکنان تحت تاثیر سه عنصر اساسی است که عبارتند از: سازمان، فرد و شغل.

نخستین نکته بهره گیری از ابزارهای دقیق است که از روایی و پایایی مناسب برخوردار باشند، تا شناسایی به صورت درست و دقیق صورت گیرد. نکته دوم به تداوم این فرایند بر می گردد.

در شرایط متغیر کنونی، این تحلیل ها زمانی سودمند خواهند بود که به صورت مداوم در سازمان، جریان داشته باشند.

عنوان دوره :

عنوان دوره جذاب ، مختصر و کامل و در برگیرنده کلیه اهداف باشد و از عناوین مبهم ، گنگ و نامفهوم و کلی استفاده نشود
نکته : عناوین آموزشی هر سه سال یکبار قابل تکرار است.

کد دوره :

شامل مجوز کمیته سرمایه انسانی است و این قسمت توسط مرکز آموزش بهورزی و توانمندسازی کارکنان تکمیل خواهد شد.

نیازهای آموزشی:

مستندات نیازهای آموزشی شامل دستور العمل وزارتی ، دستور ریاست دانشگاه و توافق بین سازمانی ضمیمه شود و در سایر قسمتها نتایج بررسی انجام شده به صورت کتبی ضمیمه شود و توضیحات کامل ارائه شود.

گروه هدف :

گروه هدف دوره شامل کارکنانی می باشد که براساس شرح وظایف و یا پست سازمانی با این دوره مرتبط هستند که به تفکیک در قسمت مربوطه علامت زده می شود. هم چنین دلایل کافی برای در نظر گرفتن هر گروه نیاز می باشد.

سابقه دوره آموزشی:

طبق قانون دوره های آموزشی حداقل سه سال یکبار قابل تکرار می باشد لذا ذکر سال اجرای دوره لازم است .

اهداف آموزشی (یادگیری) :

هر برنامه آموزشی اهداف معینی را دنبال می کند که بر مبنای آن باید فرایند آموزش را پیش و نظارت کرد و در پایان نتایج مورد انتظار را ارزیابی شود.

اهداف آموزشی از سه جنبه دارای اهمیت است:

اهداف یادگیرنده: بازگویی آن چیزی است که یادگیرنده باید در پایان دوره بداند یا انجام دهد

اهداف مربی : بازگویی آن چیزی است که مربی سعی دارد یاد بدهد و فرایند آموزشی را نشان می دهد.

اهداف رفتاری : اهدافی است که نشان دهنده تغییر رفتار در نتیجه آموزشهای فراگرفته شده است .

هدف های آموزشی به سه حیطه شناختی ، عاطفی و روانی حرکتی تقسیم می شوند.

حیطه های شناختی به جریانهایی که به فعالیتهای ذهنی و فکری انسان سروکار دارد مربوط می شوند از این لحاظ بهترین حوزه یادگیری بشمار می رود. این حیطه به فرد توانایی و مهارت شناخت ، تجزیه و تحلیل ، استدلال ، برنامه ریزی و تصمیم گیری و حل مسئله را می بخشد همین لحاظ تأکید اصلی آموزشها بر این حیطه است.

حیطه عاطفی شامل هدفهایی است که تغییرات حاصل در علاقه ، نگرشها و ارزشها و نیز رشد ارج شناسی و سازگاری را نشان می دهد. وقتی فراگیران رفتارهای زیر را از خود بروز می دهند می توانیم نتیجه بگیریم که آموزشی یا درحیطه شناختی و تغییر نگرشی آنها موفق بوده است: در بحث شرکت می کند . سوال می کند ، دفاع می کند ، مجادله می کند ، نظر می دهد ، تحسین میکند ، ملحق می شود ، توجه می کند ، قبول می کند و

حیطه روانی ، حرکتی به زمینه مهارتهای حرکتی یا حرکات بدنی مربوط می شود به بیان دیگر هر فعالیتی که علاوه بر جنبه روانی دارای جسمانی نیز باشد در این حوزه جای دارد.

سطوح یادگیری در حیطه شناختی

در این حیطه هدفهای شناختی ، با آنچه که شاگرد باید بداند و بفهمد سروکار دارد

پایین ترین سطح یادگیری درحیطه شناختی ، کسب دانش و معلومات است . برخی از افعال رفتاری که می توانند اهداف این سطح را بازگو کنند عبارتند از : بیان کردن ، ذکر کردن ، فهرست کردن ، برشمردن ، توصیف کردن ، رسم کردن ، اشاره کردن ، نام بردن ، نوشتن ، تکرار کردن ، خواندن

سطح دوم فهمیدن یعنی درک مطلب است که فرد از آن طریق در می یابد که هدف اصلی مطلب مورد نظر چیست. برخی از اطفال رفتاری که می توانند اهداف این سطح را بازگو می کند عبارتند از : ربط دادن ، طبقه بندی کردن ، گزارش کردن ، توضیح دادن ، تشخیص دادن ، تنظیم کردن ، تخمین زدن ، مثال آوردن

سطح سوم **بکاربستن** است که در واقع فراگیر باید کاربرد مطالب آموخته شده را ... در شرایط معینی بکار گیرد برخی از افعال رفتاری که در اهداف این سطح بکار می روند شامل: بکاربردن، آزمون کردن، قرار دادن، جور کردن، عمل کردن حل کردن، ترجمه کردن، ... تجویز کردن، تمرین کردن، محاسبه کردن

سطح چهارم **تجزیه و تحلیل** است که در تحلیل، بر شکستن مطلب به اجزای تشکیل دهنده آن در رابط بین اجزا و نحوه سازمان، ... آنها تأکید دارد. یادگیری در این سطح متضمن داشتن توانایی تجزیه کردن یک موضوع به اجزا و تشکیل دهنده آن و مشخص کردن ارتباط اجزا با یکدیگر و نیز درک سامان یافتن عناصر یک کل است.

برخی از افعال رفتاری که در اهداف این سطح بکار می روند عبارتند از: تحلیل کردن، ارزیابی کردن، انتقاد کردن، بحث کردن، استنتاج کرن، تشخیص دادن، کشف کردن، نمودار جریان کار در ترسیم کردن، جدا کردن، خلاصه کردن، بازرسی کردن

سطح پنجم، **ترکیب** است در این سطح فراگیر می تواند از جریان ترکیب امور و عوامل به شیوه نو، به نظرانی خلاق و بدیع دست یابد.

برخی از افعال رفتاری در این سطح عبارتند از: آفریدن، آرایش کردن، ترکیب کردن، طراحی کردن، مستند کردن یا فرمل بندی کردن، تصمیم دادن، مدیریت کردن، سازمان دادن، تولید کردن، پیشنهاد کردن، تخصیص کردن، م...م...کردن، آماده کردن، برنامه ریزی کردن

سطح ششم **ارزشیابی** است در این مرحله فراگیر می تواند با اتکا به مراحل قبلی می تواند به توانایی شناخت، مقایسه و انتخاب برسد، انتخاب بهتری راه حل مسئله حاصل این حیطه است و برخی از افعال این سطح عبارتند از: ارزیابی کردن، انتخاب کردن، مقایسه کردن، نقد کردن، تصمیم گیری، رتبه بندی کردن، امتیاز دهی، قضاوت کردن، تعیین کردن، توصیه کردن، ارزشیابی کردن

سرفصلهای آموزشی:

سرفصلهای آموزشی براساس اهداف آگاهی، نگرش و عملکردی و با بهره گیری از منابع آموزشی تعیین می شود. سرفصلهای آموزشی باید با برنامه کارگاه مطابقت داشته باشد.

شیوه اجرای دوره:

شیوه حضوری شامل تشکیل کلاس، کارگاه آموزشی و ... که ضرورت دارد فراگیر در دوره حضور فیزیکی داشته باشد.

شیوه غیر حضوری شامل دوره هایی است که مطالب آموزشی بصورت کتاب یا متن آموزشی به فراگیر ارائه می شود و پس از مطالعه به صورت آزمون الکترونیکی و یا کتبی برگزار می شود.

شیوه ترکیبی: ممکن است بخشی از یک دوره آموزشی بصورت حضوری و بخشی از آن بصورت غیرحضوری برگزار شود.

مدت آموزش به ساعت:

مدت آموزش شامل ساعت تئوری و ساعاتی است که به کار عملی اختصاص یابد و سپس جمع کل ساعت دوره نوشته می شود. ساعات آموزش تئوری و عملی باید بصورت عدد صحیح باشد.

نوع آموزش:

نوع آموزش به دو نوع شغلی و عمومی تقسیم می شود. نوع آموزش شغلی به دوره هایی گفته می شود که براساس شرح وظایف نیروها به صورت اختصاصی گذاشته می شود و دوره های عمومی به دوره هایی گفته می شود که اختصاص به یک گروه هدف خاص ندارد و کلیه کارکنان می توانند در دوره شرکت کنند.

نوع دوره:

نوع دوره به صورت الزامی یا اختیاری می باشد. دوره الزامی شامل دوره های شغلی است که حضور کارکنان در دوره الزامی است و دوره های اختیاری شامل دوره های عمومی است که الزامی نیست و کارکنان می توانند برحسب نیاز و تعداد ساعات آموزشی گذرانده، در دوره شرکت نمایند.

شیوه آموزشی:

شیوه آموزش شامل سخنرانی، کارگروهی و یا موارد دیگر می باشد و ممکن است تلفیقی از چند شیوه می باشد که بایستی ذکر شود.

شیوه ارزشیابی در پایان دوره:

شیوه ارزشیابی در پایان دوره می تواند به صورت کتبی، عملی و کارگروهی و راههای دیگر مانند انجام تکلیف خارج از کلاس باشد.

اثر بخشی دوره:

در این بخش سه ماه تا شش ماه پس از پایان دوره آموزشی، عملکرد فراگیران در پایش ها به صورت عملی، طبق چک لیست پایش بررسی و کنترل می شود همچنین پس از این مدت اطلاعات ماندگار فراگیران به صورت بررسی آگاهی و نگرش مورد ارزیابی قرار می گیرد و میانگین نتایج ارزیابی ها به عنوان میزان اثر بخشی دوره منظور می شود.

شرایط صدور گواهی دوره :

منظور از این بند شرایطی است که برای صدور گواهی پایان دوره در شورای آموزشی مصوب می شود شرایطی شامل شرکت در دوره ، انجام کار عملی و دریافت ۶۰-۷۰٪ نمره پس آزمون، انجام فعالیتهای مرتبط در فیلد و ... را می توان در نظر گرفت.

مدارک تحصیلی :

مدرک تحصیلی برحسب گروه هدف شرکت کننده تعیین می شود. اگر اختلاف بین مدرک تحصیلی زیاد بود بهتر است دو دوره جداگانه و در دو فرم با شرایط مرتبط آن تنظیم گردد.

محل برگزاری دوره آموزشی :

با توجه به جمعیت فراگیران ، شیوه اجرا و امکانات کمک آموزشی محل آموزش تعیین می شود.

تاریخ برگزاری دوره :

با توجه به برنامه ریزی واحد و با هماهنگی با مرکز آموزش بهورزی تعیین می شود.

مواد کمک آموزشی :

برای تسهیل در یادگیری ، بکارگیری وسایل کمک آموزشی لازم است. ممکن است در یک دوره آموزشی از چند وسیله کمک آموزشی بطور همزمان استفاده شود.

تعداد مدرس :

تعداد مدرسین در کلاسهای ۶ ساعته بهتر است ۴-۲ نفر باشد. تعداد مدرسین اگر کم یا زیاد باشد باعث خسته کننده شدن کلاس می شود.

تعداد شرکت کننده :

بمنظور تسهیل در انتقال مفاهیم و برقراری ارتباط بهتر است تعداد شرکت کنندگان حداکثر ۴۰ نفر در نظر گرفته شود تا انجام کار عملی و یا گروهی و نیز پرسش و پاسخ امکانپذیر باشد.

منابع درسی مورد استفاده :

شامل کتب ، مقالات ، دستور العمل وزارتی و هر منبع علمی مورد تأیید که توسط مدرسین مورد استفاده قرار خواهد گرفت در این بخش ذکر می شود.

پست سازمانی شرکت کنندگان:

پست سازمانی منظور دقیقاً عنوان پستی است که در حکم کارگزینی فرد منظور شده است نه عنوان شغلی یا رشته یا مدرک تحصیلی.

وضعیت ارائه مستندات دوره به دبیر شورای آموزشی :

منظور مستنداتی است که لازم است واحد برگزار کننده دوره به دبیر شورا ارائه نمایند. این مستندات شامل : فرم طراحی ، برنامه ریزی ، ارزشیابی دوره آموزشی ، محتوای آموزشی برنامه ، مشخصات مدرسین و سوالات ارزشیابی می باشد. امتیاز دریافت شده از مستندات: این بخش توسط دبیر شورای آموزشی تکمیل می شود.

برنامه کارگاه :

برنامه کارگاه براساس سرفصلهای آموزشی و با استفاده از مدرسین مجرب و ماهر تنظیم می شود . اولین مدرس مهمترین بخش تدریس که همان رفتار ورودی است را بعهده دارد ، لذا بیان اهداف دوره و ضرورت اجرای برنامه در ابتدای برنامه کارگاه ذکر می شود.

در برنامه ریزی کارگاه حداکثر ۴ مدرس و مدت زمان آموزش برای هر مدرس نیز ۱/۵ ساعت در نظر گرفته شود .

برآورد بودجه دوره :

برگزاری هر دوره آموزشی مستلزم پیش بینی و تاءمین بودجه مورد نیاز می باشد که به بخشهای پرسنلی و هزینه های عملیاتی تقسیم می شود. برای اقدام یکسان در مورد گروههای هدف مختلف یک نوع پذیرایی برای آنها در نظر گرفته می شود.

هدف کلی:

هدف کلی آموزش یک دوره عبارت گنگ ، مبهم و نامشخص است که معمولاً در سطح بالاتر سازمانی تبیین می شوند و جهت حرکت و ممدوده کار را مشخص می کنند و به لحاظ کلی بودن این اهداف ، نگارش آن نیز کلی و تخییر پذیرند و به سهولت قابل اندازه گیری نیستند.

اهداف آگاهی و نگرشی فراگیر :

این اهداف اختصاصاً به موضوعاتی که فراگیر باید بداند و بفهمد مربوط می شود در نگارش آن از افعالی مانند نام بردن ، فهرست کردن ، بیان کردن ، توضیح دادن ، تفسیر کردن و درک کردن استفاده می شود.

اهداف رفتاری و عملکردی فراگیر :

این اهداف شامل توانمندیهایی است که انتظار می رود پس از پایان دوره آموزشی در فراگیر ایجاد می شود. فراگیر در بکاربردن دانش و موارد آموخته شده در موقعیتهای جدید و واقعی را نشان می دهد و در نگارش آن از افعالی مانند اندازه گیری کردن ، راهنمایی کردن ، تولید کردن ، بکار بردن ، کشف کردن ، کنترل کردن و تخییر دادن استفاده می شود.

منابع

۱. فتمی و اجارگاه ، کوروش ، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان ، سمت ۱۳۸۳
 ۲. فتمی و اجارگاه ، کوروش ، نیازسنجی در برنامه ریزی آموزشی و درسی (روش ها و فنون) ، اداره کل تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی ، ۱۳۷۵
 ۳. فتمی و اجارگاه ، کوروش ، نیازسنجی آموزشی (الگوها و فنون) ، آئیژ ، ۱۳۸۱
 ۴. فرمیانی فراهانی ، برنامه ریزی آموزشی و درسی، جهاد دانشگاهی ، ۱۳۸۴
 ۵. اسمعیلی ، بابک ، نیازسنجی ، تدبیر شماره ۱۱۷
 ۱. پاکدل ، رحمت ا...: نیاز سنجی در فرایند آموزش سیستماتیک ، تدبیر ، شماره ۱۳۷۹، ۱۰۲.
 ۲. رضوی ، یوسف: نیازسنجی آموزشی با رویکردی پودمانی ، تهران ، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، ۱۳۸۲.
 ۳. عباس پور، عباس: مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها ، فرایندها و کارکردها) تهران : انتشارات سمت ، ۱۳۸۲.
 ۴. عباس زادگان سید محمد، ترک زاده جعفر: نیازسنجی آموزشی در سازمانها ، تهران شرکت سهامی انتشار ، چاپ اول، ۱۳۸۱.
 ۵. عیدی ، اکبر: پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی ، ۱۳۸۷.
 ۶. نوه ابراهیم عبدالریم ، عیدی اکبر: اعتبارسنجی راهبردی برای فلق دانشگاه های یادگیرنده تهران: اولین همایش بین المللی مدیریت و رهبری سازمانی، ۱۳۸۵.
 ۷. Management, McGraw- Hill Noe, Remond A. et al (2003) Human Resource.
 ۸. Organization, Brook/Cole Publishing Company, 3ed, Goldstein, Irwin L. (1993) Training in California
 ۹. Jean (2006) Training Need Assessment, Published by Pfeiffer Barbazette
 ۱۰. Design and development of Standardized Mitsubishi Plc Program (۲۰۰۴) Tada Mariko
 - Degree in Troubleshooting and Repair Training Manual, Requirements of Master of Science Training and Development, University of Wisconsin- stout
 ۱۱. Wilson, John P. (2005) Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations, Kogan Page Publisher
 ۱۲. Jackson Susan E.(1996) Human Resource Management, West & Schuler Randall S. Company Publishing
 ۱۳. Journal of Education Industrial Training, 2007, Vol.31
- اکبر عیدی: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و کارشناس کانون دانشجویان منابع انسانی سازمان مدیریت صنعتی
مهدی مبینی: کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی و کارشناس آموزش و پژوهش صداوسیما قم