

## ارزشیابی از فعالیت‌های برون‌سپاری در سوادآموزی و ارائه برنامه مناسب برای بهبود کیفیت آموزشی

دکتر محمد حسنی

امیر آقایی

### مقدمه

امروزه نقش دانش و آگاهی در توسعه فنی، تکنولوژی اقتصادی و اجتماعی جوامع به خوبی آشکار بوده و گسترش آموزش و پرورش و کاهش درصد بی‌سوادی یکی از شاخص‌های مهم پیشرفت هر جامعه محسوب می‌شود. پس از تاسیس سازمان نهضت سوادآموزی، جهادی همگانی صورت گرفت تا هرچه زودتر معضل بی‌سوادی در جای جای کشور ریشه کن شود. طبق آمارها و شواهد سازمان نهضت سوادآموزی به نحو شایسته ای توانسته بر بی‌سوادی غلبه کرده و بخش اعظمی از جامعه بی‌سواد کشور را از بند بی‌سوادی برهاند تا با آگاهی بیشتر و کسب مهارت‌های لازم در عصر اطلاعات و رایانه سربلند و موفق زندگی کنند.

تحولات اقتصادی و فناورانه در سطوح متفاوت جهانی، منطقه‌ای و محلی، رفتار و عملکرد سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر همین اساس، یکی از ویژگی‌های بارز مدیران و رهبران سازمان‌های پیشرو، درک و شناخت محیط و سازگاری فعال با الزامات و دلالت‌های آن است. "برون‌سپاری" یا پیمان‌سپاری، از جمله این ضرورت‌ها به شمار می‌آید. برون‌سپاری در قالب سپردن پیمان یا پیمانکاری، سابقه دیرینه‌ای در شرکت‌های تولیدی و صنعتی دارد و به‌طور سنتی به واگذاری آن دسته از فعالیت‌هایی که در گروه فعالیت‌های مستمر و غیراصلی آن‌ها محسوب می‌شود، اطلاق می‌شده است. اما تحولات چند دهه اخیر و ویژگی‌های اساسی حاکم بر بازارهای جهانی و محلی هم‌چون کیفیت، قیمت، رقابت، مشتری‌گرایی، تضمین و تأمین خدمات و... موجب پیدایش تعریف و مفهوم نوینی از این واژه شده است. (قهرمانی و حسن مرادی، ۱۳۸۶)

برون‌سپاری یکی از راهبردهای مدیریتی است. این راهبرد از حوزه صنعت آغاز شده و به تدریج حوزه‌های خدماتی و آموزشی را درنوردید. برون‌سپاری یا واگذاری امور داخل یک سازمان به بیرون و به عبارتی دیگر استفاده از توان و امکانات خارج از سیستم برای انجام فعالیت‌های داخل یک سازمان را برون‌سپاری می‌نامند. نمونه‌های این نوع برون‌سپاری در آموزش و پرورش متوجه امور حمل و نقل، خدمات عمومی، اداری، مالی و نیز برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی است. امروزه با توجه به گسترش خدمات الکترونیکی و شبکه‌های تحت وب و فناوری‌های مختلف دیگر از جمله سیستم‌های اطلاعات مدیریت، سیستم‌های کنترل پروژه، برون‌سپاری هم رایج‌تر و هم آسان‌تر و قابل کنترل‌تر شده است، لذا چنانچه با برنامه‌ریزی و نظارت و کنترل دقیق همراه باشد کارآمد و اثربخش خواهد بود.

مطالعات گوناگونی که در این خصوص صورت گرفته، بیانگر آن هستند که راهبرد برون‌سپاری در حوزه‌های متفاوت با پذیرش و مقبولیت گسترده‌ای روبه‌روست. نوردین (۲۰۰۶) روند تحول این مفهوم را طی ده سال گذشته بررسی کرده است. نتایج مطالعه وی نشان می‌دهد، برون‌سپاری از دهه‌های پایانی قرن گذشته (۱۹۷۰) از تمرکز بر تأمین مواد اولیه و خدمات فنی به سمت خدمات اداری و مشاوره‌ای و در جدیدترین شکل خود، «آموزش و بهسازی کارکنان» تحول یافته است.

همچنین مطالعات و پژوهش‌های مستقل فراوانی در حوزه‌های مختلفی از قبیل حوزه صنعت در سال‌های اخیر به عمل آمده‌اند نشان می‌دهند، بسیاری از شرکت‌های جهانی (بیش از ۴۰۰ شرکت)، هم‌اکنون بخش اعظم فعالیت‌های منابع انسانی خود را به وسیله پیمان‌سپاری به انجام می‌رسانند و هر ساله تعداد این شرکت‌ها رو به افزایش است. (ساکا، ۲۰۰۰) ادعای بسیاری از مدیران ارشد منابع انسانی نیز مؤید آن است.

سازمان نهضت سوادآموزی، بخشی از فعالیت‌های خویش را با هدف بهبود کیفیت آموزشی و افزایش بهره‌وری در حوزه سوادآموزی، برون‌سپاری کرده است. سازمان در پی آن است تا این راهبرد و نتایج مترتب بر آن را ارزشیابی کند. نتایج این ارزشیابی، سازمان نهضت سوادآموزی را بر ادامه، گسترش و یا محدود کردن فرآیند برون‌سپاری یاری خواهد داد.

## بیان مسئله

شکل گیری روش های جدید مدیریتی [که بر پایه کیفیت، سرعت و پیمانهای همکاری بنا شده اند] باعث گردیده تا سازمان ها از فعالیت های جاری به برنامه های توسعه ای روی آورند. «جهانی شدن»، «تمرکززدایی»، «مدیریت کیفیت»، «ادغام ها»، «قابلیت های محوری»، «مدیریت نیروی کار» و «الزامات محیطی، مطالعاتی و ارتباطی»، از جمله روش های جدید مدیریتی است که برنامه های سازمان ها را به کلی متحول نموده است (راوی، ۲۰۰۳). تأمین مطلوب رویکردهای برشمرده، مستلزم آن است که سازمان بر فعالیت هایی که ارزش افزوده بیشتری ایجاد می کنند تمرکز نموده و انجام برخی از فعالیت های خود را به سازمان های تخصصی دیگر واگذار نماید. این مهم می تواند موجب کاهش هزینه و زمان تولید محصولات و خدمات گردیده و اثربخشی فعالیت ها را به حداکثر ممکن برساند (راشید، ۱۹۹۵).

در سازمان هایی که در تولید فعالیت دارند، سؤال "چه چیزی باید در داخل ساخته شود و چه چیزی باید از بیرون خریداری گردد؟" پرسش جدیدی نیست. اما با این وجود، تاکنون در زمینه تصمیم برای اجرا یا واگذاری آموزش های سازمانی، چارچوب های عملی و نظام مند اندکی ایجاد گردیده یا توسعه یافته است (ترنر، ۱۹۹۳). موضوع مهمی که برای نظامهای آموزش یا سازمان های آموزش دهنده، مطرح است این است که چگونه با بهره گیری از الزامات «برون سپاری» برای پذیرش این رویکرد و تعریف مجدد آن در سازمان، تصمیم بگیرد که کدام آموزش ها را برون سپاری کند و چگونه از مکانیزم های موجود استفاده نماید؟ (بتی، ۲۰۰۲) برون سپاری آموزش که بعنوان یک روش واگذاری مطرح است، مانند هر روش دیگری دارای شرایط تعریف شده ای است که اجرای صحیح آن، مزایایی چون کاهش هزینه اجرا، کاهش بودجه مورد نیاز و افزایش سرعت دستیابی به برنامه پیش بینی شده را در پی خواهد داشت (مک کلپور، ۱۹۹۶).

سازمان هایی همچون سازمان نهضت سواد آموزی که اجرای بخشی از فرآیندهای آموزشی خود را به دیگران برون سپاری کرده اند چه ضرورت هایی را حس کرده اند؟ پاسخ این پرسش، در وهله نخست ممکن است معطوف به ضعف در زیرساخت های مناسب [تجهیزات، تدارکات، فضا] کمبود نیروی متخصص و کیفی در دسترس، مشکلات اجرایی جهت اجرای آموزش ها شود یا اینکه متوجه منافع مورد انتظار، نظیر کاهش هزینه ها، حرکت به سمت کارایی بیشتر، افزایش کیفیت تولیدات و لزوم دسترسی به نیروهای مجرب آموزش دیده گردد. اما کمی تأمل در این ضرورت ها نکات اساسی را روشن می سازد. مثلاً چنانچه تأمین کنندگان و مجریان بیرونی بتوانند فعالیت پیشنهادی سازمان را با شرط حفظ کیفیت در کارکرد و شرایط اجرا، با هزینه پایین تری عهده دار شوند، آیا باید هدف از پرداختن به مقوله برون سپاری را در زمینه ای دیگر جستجو کرد؟ و اصولاً آیا می توان ادعا کرد که همه فرصت ها و تهدیدات توسط مدیران در هر لحظه قابل شناسایی است و همواره بهترین انتخاب ها را انجام می دهند؟ در اغلب موارد، سازمان ها، نهادها و... خدمات آموزشی خود را به دلایلی چون «ایجاد فرصت تمرکز بر فعالیت های اصلی»، «توزیع و کاهش هزینه های جاری»، «پرهیز از دوباره کاری ها»، «تأمین سرمایه برای آموزش های پر هزینه»، «افزایش سرعت در حصول اثر بخشی»، «بهره مندی از توانایی علمی سایر سازمان ها»، برون سپاری می نمایند (هداوند، ۱۳۸۶). لکن بررسی ها و مطالعات در سازمان های مختلف خدماتی و آموزشی بیانگر موفقیت همه جانبه و بی چون و چرا در این حوزه نیست. برخی موفق بوده و به نتایج مفیدی دست یافتند و برخی دیگر نه. برخی از فعالیت ها، سازگاری بیشتری با برون سپاری داشته اند برخی دیگر نه.

از این روی، مسئله اصلی پژوهش حاضر، بررسی و شناسایی وضعیت موجود و مورد انتظار فعالیت های برون سپاری شده در سواد آموزی و ارائه برنامه های مناسب برای بهبود کیفیت آموزشی سواد آموزان است. بدین منظور، برای ارزشیابی و ارائه برنامه های مناسب کیفیت بخشی مورد نظر، به دلیل اینکه استفاده از چارچوب های سیستمی گامی مهم در موفقیت ارزشیابی می باشد (شرینز و توماس، ۲۰۰۳) الگوی ارزشیابی سیپ به عنوان الگوی زیر بنایی ارزشیابی در این پژوهش انتخاب شد.

## پیشینه

اولین تعریف از ارزشیابی توسط تایلر<sup>۱</sup> ارائه شده است. از نظر تایلر، ارزشیابی عمل مقایسه هدفها با عملکردهای برنامه است. بنابراین برای پی بردن به موفقیت یا عدم موفقیت برنامه باید به تطبیق فرآورده های آن با هدفهای اصلی پرداخته شود (مک کوی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

<sup>۱</sup>. Tyler

برخی از نویسندگان ارزشیابی را به عنوان یک گام پایانی در فرآیند آموزش، با هدف بهبود آموزش و یا انجام قضاوت در مورد ارزش و اثربخشی برنامه های آموزشی تعریف می کنند. ارزشیابی، اطلاعاتی را برای توجیه اثربخشی برنامه آموزش فراهم می سازد که با توجه به این اطلاعات است که استمرار آموزش برای زمانهای بعدی منظور می شود. بسیاری از صاحب نظران معتقدند ارزشیابی یک فرآیند منظم برای تعیین ارزش، مقصود یا بهای چیزی است یا به بیان دیگر ارزشیابی جمع آوری منظم از توضیحات و اطلاعات، قضاوت برای تصمیم گیری در مورد چیزی است (هدر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). ارزشیابی، فرآیند تفسیر نتایج از طریق سنجش اطلاعات برای قضاوت در مورد اهداف کلی فعالیت یا میزان موفقیت در تحقق خواسته ها است. به طور کلی، ارزشیابی رویکرد منظم برای جمع آوری داده است که به مدیران برای رسیدن به تصمیمات با ارزش در مورد برنامه ها کمک می کند (عباسیان، ۱۳۸۵).

در ارزشیابی برنامه، میزان تحقق اهداف برنامه و میزان پیشرفت فعالیت و نقاط قوت و ضعف آن تعیین می شود. از طریق ارزشیابی می توان به قضاوت در مورد برنامه پرداخت و نسبت به اجرای برنامه، ادامه برنامه و اصلاح و ایجاد تغییرات لازم در آن تصمیم گیری کرد (میرزاییگی، ۱۳۸۰). در ارزشیابی باید میزان موفقیت در رسیدن به اهداف اختصاصی و مشترک معلوم گردد. ارزشیابی برنامه، فرآیندی است که جهت داوری در زمینه تناسب تصمیمات برنامه به کار می رود (ملکی، ۱۳۸۶). از نظر کروناخ ارزشیابی از برنامه عبارت است از گرد آوری و استفاده از اطلاعات برای اتخاذ تصمیماتی در باره آن برنامه است (بولا<sup>۲</sup>، ترجمه ایلی، ۱۳۷۵).

اجرای ارزشیابی غالباً دو هدف عمده دارد: (حسینی، ۱۳۹۱)

الف) بهبود کیفیت؛

ب) پاسخگویی به افراد ذی ربط

برای تحقق هدف **الف** بیشتر از ارزیابی درونی (خودارزیابی) و برای تحقق هدف **ب** از ارزیابی بیرونی (قضاوت همگانی) استفاده می شود (بازرگان، ۱۳۸۱). ارزیابی درونی، خود سنجی برای آگاهی از وضعیت خود است. به کمک ارزیابی درونی نقاط قوت و ضعف از سوی خود برنامه ریزان تعیین می گردد. ارزیابی درونی مرحله آغازین ارزشیابی تلقی می شود و به منظور خود در آینه دیدن است تا برنامه ریزان نقاط ضعف و قدرت برنامه خود را دریابند و به اصلاح نقطه ضعف ها بپردازند. در ارزیابی درونی خود برنامه ریزان و طراحان به صورت بندی سوال های ارزیابی می پردازند، روش های گردآوری داده های مورد نیاز را تعیین کرده و پس از تحلیل آنها مشخصاً به قضاوت درباره محصول و نتیجه کار خود می پردازند و با استفاده از نتایج به دست آمده جهت بهبود محصول اقدام می کنند (ورتن<sup>۴</sup> و ساندر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۷ به نقل از حسینی، ۱۳۹۱).

### مفهوم شناسی برون سپاری

امروزه، مسایلی همچون محدودیت منابع، افزایش هزینه ها، تخصصی تر شدن کارها، شتاب تحولات محیطی، افزایش فشارهای رقابتی، دشواری های کسب و کار، پیچیدگی های تکنولوژیک، عدم اطمینان به آینده، بزرگ شدن بیش از اندازه برخی سازمان ها (بویژه در بخش دولتی) و نیز محدودیت های قانونی، باعث شده اند تا سازمان ها در الگوهای مدیریتی خود تجدیدنظر کرده و برای دستیابی به مزیت های رقابتی، به استراتژی های جدیدی روی آورند. یکی از این استراتژی ها، تمرکز بر شایستگی های اصلی و واگذاری انجام بسیاری از فعالیت ها به منابع خارج از سازمان ها (برون سپاری<sup>۶</sup>) است. بر این اساس، به منظور فراهم کردن امکان پاسخگویی کارآ توام با سطح خدمت مطلوب به مخاطبان و مشتریان و توانمند شدن بخش های غیر دولتی در واکنش به تقاضاهای متنوع امروزی، موضوع برونسپاری به عنوان ابزاری کارآمد اما توام با ریسک های بالقوه، توسط بسیاری از سازمان پیشرو به کار گرفته شده است (مرادی، مهدی زاده، یعقوبی، ۱۳۸۹).

<sup>۱</sup>. Maccoy

<sup>۲</sup>. Heder

<sup>۳</sup>. Bola

<sup>۴</sup>. Worthen, B. R.

<sup>۵</sup>. Sanders, J. K.

<sup>۶</sup>. outsourcing

برون‌سپاری اصطلاحی است برای عقد قرارداد با سازمان یا شرکت‌ها بیرون از سازمان یا مرکز برای انجام کارهایی که سازمان ترجیح می‌دهد به وسیله و عوامل درون سازمانی خود انجام ندهد (لنکستر، ۲۰۰۹). در معنای عام، برون‌سپاری به واگذاری فعالیت‌های غیر اصلی سازمان به پیمانکاران بیرونی تعبیر می‌گردد (ماژوفسکی و همکاران، ۲۰۰۳). شاو و فیر<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) برون‌سپاری را شکلی از فعالیت پیمانکاری می‌دانند که قبلاً در سازمان اجرا شده و اکنون انجام آن امور به دیگران واگذر گردیده است. ون میگم<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) انتقال مدیریت یا اداره یک فرآیند یا فعالیت از واحدهای داخلی به یک ارایه دهنده خدمات خارج از سازمان را در قالب انعقاد قرارداد مبتنی بر توافقات طرفین، برون‌سپاری تعریف می‌نماید. در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که برون‌سپاری به عنوان یک روش مناسب با شرط دارا بودن ویژگی‌های لازم می‌تواند ابزار مفیدی برای صرفه‌جویی و ارتقای کیفیت و آزاد سازی منابع باشد. همانگونه که این ابزار در بسیاری از سازمان‌ها، شرکت‌ها و... کارآمدی خود را نشان داده است، در برخی موارد نیز با ناکامی‌هایی در رسیدن به اهداف خود مواجه بوده است. برون‌سپاری به هر دلیلی که باشد، بایستی نهایتاً قدرت رقابتی یا بهره‌وری را افزایش دهد. برون‌سپاری برای سازمان‌هایی که خواهان پایداری و بقاء هستند، مزیت ایجاد می‌نماید.

### ارزشیابی فعالیت‌های برون‌سپاری شده

از مهمترین سؤالات در حوزه برون‌سپاری، این پرسش اساسی است که ارزشیابی از فعالیت‌های برون‌سپاری شده در فرآیند تحقق اهداف متصور از برنامه‌ها، از چه جایگاهی برخوردار است و در چه مرحله‌ای باید انجام پذیرد. از ارزشیابی دو برداشت سنتی و جدید می‌شود که در برداشت سنتی که هم‌اکنون در بسیاری از کشورهای جهان به تاریخ پیوسته است، ارزشیابی در پایان عملیات اجرایی برنامه انجام می‌شود. در چنین وضعیتی هدف اصلی ارزشیابی عبارت است از شناسایی تاثیر اجرای برنامه و برای دستیابی به چنین نتیجه‌ای بیشتر از طریق نظر سنجی و بررسی نظریات ذی‌نفعان اقدام می‌شود. بر خلاف الگوی سنتی در برداشت جدید، ارزشیابی با کلیه عناصر و مراحل اجرایی برنامه‌ها تنیده می‌شود و بسان یک بستر آن را در بر می‌گیرد. در برداشت جدید ارزشیابی می‌تواند در هر یک از مراحل اجرایی شدن فعالیت‌ها انجام پذیرد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳).

**الگوی مبنایی پژوهش در ارزشیابی از فعالیت‌های آموزشی برون‌سپاری شده در سازمان نهضت سوادآموزی (الگوی ارزشیابی سیپ)**  
در این تحقیق، الگوی مورد نظر برای ارزشیابی از فعالیت‌های برون‌سپاری شده در سوادآموزی، "الگوی ارزشیابی سیپ (CIPP)" می‌باشد که اجزا، ارتباطات درونی و مکانسیم اجرایی آن در ادامه تبیین شده است.

### انواع ارزشیابی در الگوی سیپ (CIPP)

الگوی ارزشیابی سیپ چهار نوع ارزشیابی را ارائه می‌کند چون عنوان سیپ (CIPP) از حرف اول کلمات زمینه<sup>۳</sup> یا موقعیت، درونداد<sup>۴</sup>، فرآیند<sup>۵</sup> و برونداد<sup>۶</sup> به دست آمده است. این الگو، دارای چارچوبی است که مدیران و تصمیم‌گیرندگان را در چهارنوع تصمیم‌گیری زیر کمک می‌کند. می‌کند.

### الف: ارزشیابی از زمینه یا موقعیت

از نظر استافلیم و همکارانش (به نقل از اکبری، ۱۳۸۷)، هدف این قسم از ارزشیابی فراهم آوردن یک زمینه منطقی برای تعیین هدف‌های آموزشی است. این مرحله از ارزشیابی همچنین شامل کوشش‌هایی تحلیل‌گرایانه برای تعیین عناصر مربوط در محیط‌های آموزشی و نیز کوشش در جهت شناسایی مشکلات، نیازها و فرصت‌های موجود در این بافت یا موقعیت آموزشی است. به طور خلاصه، این مرحله از ارزشیابی به تصمیم‌گیری در زمینه طراحی کمک می‌کند (سیف، ۱۳۸۴) به عبارت دیگر این نوع ارزشیابی، شامل تعیین مسائل و نیازهایی است که در یک

۱. Shaw, S, Fair, H

۲. Van Miegheem, J.A

۳. context

۴. input

۵. process

۶. product

موقعیت آموزشی ویژه رخ می دهد. تشخیص مسائلی که یک مبنای اساسی برای تدوین اهدافی به دست می دهد که تحقق آنها موجب بهبود برنامه می شود.

#### ب: ارزشیابی درون داد

هدف اصلی ارزشیابی درونداد کمک به تدوین برنامه ای است که برای ایجاد تغییرات آموزشی و حصول به اهداف تعیین شده، در مرحله ارزشیابی زمینه طراحی می گردد. امکانات مالی و انسانی، خط مشی ها، راهبردهای آموزشی، موانع و محدودیت های موجود در سیستم آموزشی جهت رسیدن به اهداف تعیین شده فراهم می گردد (کیامنش، ۱۳۸۷).

ارزشیابی درونداد در ارتباط با قضاوت منابع و راهبردهای مورد نیاز برای تحقق اهداف کلی و جزئی است. اطلاعات گردآوری شده در خلال این مرحله از ارزشیابی باید به تصمیم گیرندگان کمک کند تا بهترین راهبردها و منابع ممکن را با وجود محدودیتهای خاص انتخاب کنند. ارزشیابی درونداد مستلزم این است که ارزشیاب، دانش وسیعی درباره راهبردها و منابع ممکن، همچنین پژوهش در مورد اثر بخشی آنها در محقق ساختن پروندههای مختلف برنامه داشته باشد به عبارت دیگر در اینجا امکانات و برنامه های مختلف مورد بررسی قرار می گیرد تا از میان آنها، برنامه ای که با توجه به شرایط و امکانات، بهترین اهداف تعیین شده در ارزشیابی زمینه را متحقق می سازد، انتخاب یا تدوین شود. وظیفه اساسی ارزشیابان در اینجا آن است که اطلاعات لازم و قابل اعتمادی را برای برنامه ریزان فراهم سازند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۴). ارزشیابی درونداد در جستجوی راهها و روش هایی جهت اصلاح و بهبود راهبردها و استراتژی هاست و نیز در جستجوی ارزشیابی و سنجش هزینه ها و نقاط ضعف و قوت های آن استراتژیها و طرح ها، و هدف آن اطمینان یافتن از اصلاح و بهبود موثر آن دسته از فعالیت هایی است که از طریق هزینه اثر بخش و طرح ها و برنامه های بودجه بندی شده هدایت می شود. ارزشیابی درونداد، علاوه بر کمک به جریان تصمیم گیری، از طریق فراهم آوردن اطلاعات دقیق در مورد علت انتخاب و یا طراحی برنامه جدید و رد کردن برنامه های آموزشی موجود و همچنین نشان دادن ضعف ها و امتیازهای هر یک از برنامه ها، به امر پاسخگویی نیز کمک می کند (کیامنش، ۱۳۸۱). " از اهداف عمده ارزشیابی درونداد تشخیص و تعیین منابع مالی و حمایتی مورد نیاز برای نیل به هدف هاست. در این رابطه دومین مورد بررسی قرار می گیرد:

الف) منابع ویژه و اختصاصی داخل سازمان،

ب) امکان استفاده از منابع مالی و حمایتی خارج از سازمان.

#### ج: ارزشیابی فرآیند

ارزشیابی فرآیند شامل جمع آوری آن دسته از داده های ارزشیابی است که هنگامی که برنامه طراحی شده و به اجرا گذاشته شده است، به دست می آید. یکی از کارکردهای ارزشیابی فرآیند این است که در طول یک دوره زمانی، گزارش هایی در مورد وقایع مربوط به برنامه ثبت می شود. در ارزشیابی فرآیند کوشش می شود تا پاسخ پرسش هایی نظیر اینها تعیین گردند: آیا برنامه به خوبی در حال پیاده شدن است؟ چه موانعی بر سر راه موفقیت آن قرار دارند؟ پاسخ به این پرسشها به کنترل و هدایت شیوه های اجرایی کمک می کند (سیف، ۱۳۸۴).

روش اجرای ارزشیابی فرآیند شامل نظارت بر اجرای فعالیت ها و گردآوری داده های مربوط به تصمیم گیری های ضمن اجرای این فعالیت هاست. حاصل ارزشیابی فرآیند برای تعدیل برنامه های مورد اجرا و فراهم آوردن مبنایی جهت تفسیر نتایجی که در آینده به دست خواهد آمد، به کار می رود (بازرگان، ۱۳۸۳). در ارزشیابی فرآیند چهار سوال مطرح می شود که به تعریف و توصیف نقش این نوع ارزشیابی کمک می کند:

۱) طرح برنامه و یا پروژه چیست؟

۲) آیا کارکنان از قبل مورد هدایت و راهنمایی قرار گرفتند؛ قبل از آن که طرح پروژه حاضر را به مرحله اجرا درآورند؟

۳) آیا تسهیلات و امکانات، مواد و موضوعات درسی که مورد استفاده قرار می گیرد در حد کفایت می باشد؟

۴) موانع عمده و اصلی و اساسی که در طول دوره و یا فرآیند طرح و پروژه حاضر بر سر راه اجرای آن طرح و پروژه قرار دارند کدامند؟ (گیلبرت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷، به نقل از اکبری).

<sup>۱</sup> . Gilbert

فتحی و اجارگاه (۱۳۸۴) معتقد است که هدف اصلی ارزشیابی فرآیند، فراهم سازی اطلاعات لازم درباره روش ها و اجرای برنامه درسی برای اتخاذ تصمیمات لازم می باشد. ارزشیابی فرآیند گزارش جامعی از نحوه پیشرفت و اجرای برنامه و مطابقت آن با برنامه در اختیار قرار می دهد. این امر به دو صورت انجام می شود:

الف) تهیه جداولی از آنچه باید اتفاق بیفتد و بازنگری موارد اتفاق افتاده و آنگاه مقایسه این دو با همدیگر.

ب) ثبت و ضبط آنچه اتفاق می افتد بدون توجه به آنچه از قبل طرح شده و سپس آن دو با یکدیگر.

از طرف دیگر برای قضاوت در مورد کارکرد فرآیند باید اطلاعاتی دقیق تر از برونداد (محصول) در اختیار باشد. بنابراین، تصمیمات مربوط به دوباره سازی طرح ها و شیوه های مربوط به فرآیند که مبتنی بر ارزشیابی فرآیند هستند، باید به وسیله اطلاعات به دست آمده از ارزشیابی برونداد مورد حمایت قرار گیرد (مهجور، ۱۳۸۵)

#### د: ارزشیابی برونداد (محصول)

نقش ارزشیابی برونداد، این است که تعیین کند به چه میزان اهداف برنامه، تحقق یافته است. در این نوع ارزشیابی، ابزارهای اندازه گیری تحقق اهداف، تدوین و اجرا می شوند، داده های به دست آمده می تواند در تصمیمات مدیران مبنی بر ادامه یا اصلاح برنامه مورد استفاده قرار گیرد. هدف از ارزشیابی برونداد، اندازه گیری، تفسیر و قضاوت در مورد نتایج حاصل از برنامه است. اندازه گیری و ارزشیابی برون دادهای برنامه معمولاً در سه مرحله زمانی متفاوت انجام می گیرد:

الف) در جریان اجرای برنامه و همچنین پایان هر یک از مراحل برنامه به منظور پی بردن به چگونگی اجرای برنامه و موفقیت آن در نیل به هدف های پیش بینی شده

ب) در پایان اجرای کامل برنامه، به منظور پی بردن به میزان موفقیت کلی برنامه در رسیدن به هدف های تعیین شده

ج) مدت زمانی پس از اجرای کامل برنامه، به منظور پی بردن به میزان پایداری و اثربخشی نتایج حاصل از برنامه ها (مهجور، همان).

این نوع ارزشیابی به منظور قضاوت درباره مطلوبیت بازده فعالیت های آموزشی انجام می شود به عبارت دیگر ارزشیابی برونداد جهت مرتبط کردن برونداد و پیامدهای نظام (برنامه آموزشی) با عوامل مربوط به زمینه، درونداد و فرآیند این نظام است تا از این طریق بتوان به ارزش و مطلوبیت آنها پی برد. روش انجام ارزشیابی برونداد شامل مشخص کردن ملاک های مربوط به برونداد، تعریف عملیاتی برونداد، نشانگرهای آن و چگونگی اندازه گیری آنهاست. علاوه بر آن باید به گردآوری داده ها درباره قضاوت یاران آموزشی (افراد ذی ربط، ذی نفع و ذی علاقه) نسبت به مطلوبیت برونداد پرداخت. برای این منظور از تحلیل کیفی و کمی استفاده می شود. ارزشیابی برونداد به منظور ادامه فعالیت های آموزشی، قطع آنها، تعدیل یا تغییر برخی از جنبه های مورد نظر انجام می شود. علاوه بر آن به وسیله ارزشیابی برونداد می توان آثار اجرای فعالیت های آموزشی را اعم از آثار منتظره و غیرمنتظره فراهم آورد (بازرگان، ۱۳۸۳).

در ارزشیابی برونداد، نه تنها باید اطلاعاتی در مورد میزان موفقیت این برنامه در نیل به هدف های گردآوری شود؛ بلکه باید این بروندادها را با بروندادهای حاصله از برنامه مشابه دیگری نیز مقایسه کرد. به صورت سنتی ارزشیابی برونداد تنها نوعی از ارزشیابی است که از طرف بسیاری از افراد به عنوان ارزشیابی شناخته شده، در حالی که از نظر منطقی سایر ارزشیابی ها نیز باید مورد نظر قرار گیرند و در واقع هر چهار نوع ارزشیابی به دنبال هم است که نتایج منطقی و واقعی پدید می آورد (مهجور، ۱۳۸۵). "بولا" ارزشیابی برونداد را، ارزشیابی اثربخشی و تصمیم گیری های راه اندازی دوباره، تعریف می کند. بالاخره در ارزشیابی برونداد مشخص می شود که نتایج بدست آمده چه هستند. بعد نتایج حاصل با هدف های برنامه مقایسه می گردند و رابطه بین انتظارات و نتایج واقعی مشخص می شوند. پس از بررسی کامل نتایج اطلاعات لازم در اختیار تصمیم گیرندگان گذاشته می شود تا در صورت لزوم درباره ادامه برنامه، متوقف ساختن آن، یا تجدید نظر در آن اتخاذ تصمیم کنند (سیف، ۱۳۸۴: ۷۶)

#### بحث و نظر

الگوی سیپ (CIPP) از جمله الگوهای مبتنی بر مدیریت و به منظور تسهیل در تصمیم گیری ارایه و تدوین شده و الگویی است کل نگر و جامع که می تواند یک برنامه را بصورت سیستماتیک و همه جانبه بررسی کند. مدل CIPP از چهار نوع ارزشیابی (زمینه، درون داد، فراگرد و برون داد) دو

نقش (تصمیم‌گیری - پاسخ‌گویی) و سه مرحله (تعیین کردن، بدست آوردن و فراهم ساختن) تشکیل شده است این مدل از دو معیار اساسی (ارزش و مطلوبیت) استفاده می‌کند. از چهار نوع ارزشیابی بالایی توان جهت تصمیم‌گیری، پاسخ‌گویی و یا تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی استفاده نمود. ضمناً در هر یک از انواع ارزشیابی‌های چهارگانه الگو، با هر نقشی که مورد استفاده قرار گیرد مراحل سه‌گانه مورد بحث به کار گرفته می‌شود. ارزشیاب و تصمیم‌گیرندگان، نوع ارزشیابی را متناسب با نیاز برنامه مشخص می‌کند. ممکن است تمام مراحل یک برنامه آموزشی به ارزشیابی نیاز داشته باشد، در نتیجه هر چهار نوع ارزشیابی در مورد برنامه به اجرا درمی‌آید. گاه ممکن است فقط یک یا چند قسمت برنامه به ارزشیابی نیاز داشته باشد، در آن صورت فقط آن یک یا چند قسمت، مورد ارزشیابی قرار می‌گردد.

### پیشینه تجربی

آقایی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان برون‌سپاری فعالیت‌های بهره‌بردار در شرکت‌های توزیع برق ضمن بررسی دلایل و ضرورت‌های برون‌سپاری، شیوه‌های ممکن برون‌سپاری معرفی شده و مزایا و معایب نسبی آنان برمی‌شمرند. در این بررسی روشی برای تصمیم‌گیری و ارزیابی درباره برون‌سپاری یک فعالیت از فعالیت‌های شرکت توزیع به خارج از سازمان معرفی شده و دو مورد برون‌سپاری به عنوان مطالعه مورد معرفی و ارزیابی می‌شوند.

هداوند (۱۳۸۹) طی انجام تحقیقی با عنوان برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی اعلام می‌دارد که امروزه مشارکت در برگزاری دوره‌های آموزشی، مسأله‌ای است که ضرورت آن کاملاً احساس گردیده است. نظام‌های آموزش منابع محدودی دارند و بضاعت دانشی و مالی لازم را برای برگزاری تمام دوره‌ها در اختیار ندارند. برای تحقق چشم‌انداز و تسریع در دستیابی به اهداف، برون‌سپاری آموزش می‌تواند گزینه مناسبی باشد. همچنین قهرمانی و حسن‌مرادی (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان تدوین الگوی برون‌سپاری آموزش سازمانی، اعلام می‌دارند که تحولات سازمانی و مدیریتی نوین، برون‌سپاری در خدمات‌اداری و در جدیدترین شکل آن، برون‌سپاری آموزش سازمان را ضروری ساخته است. سعیدی (۱۳۸۳) طی تحقیقی با عنوان بررسی میزان موفقیت مراکز یادگیری محلی سوادآموزی در استان مازندران اعلام می‌دارد که:

۱- تفاوتی بین موفقیت مراکز یادگیری محلی و مراکز آزاد سوادآموزی در خصوص نگهداری سوادآموزان در دوره مقدماتی، دوره تکمیلی، دوره پایانی و پایه پنجم مشاهده نشد.

۲- تفاوتی بین عملکرد مراکز یادگیری محلی و مدارس آزاد سوادآموزی در میزان موفقیت آنها در دوره مقدماتی و تکمیلی مشاهده نشد.

۳- کیفیت یادگیری سوادآموزان مراکز یادگیری محلی در دوره‌های مقدماتی، تکمیلی، پایانی و پنجم با کیفیت یادگیری سوادآموزان این دوره‌ها که در کلاسهای آزاد مشغول تحصیل بوده‌اند چندان تفاوت نداشت و حدوداً یکسان بوده است.

اشراف زاده (۱۳۸۲) در پژوهشی با عنوان مدلی فراگیر برای برون‌سپاری خدمات که به ارائه یک مدل اجرایی انجامیده است نتایج حاصل را به شرح زیر اعلام می‌دارد:

۱- هر چه خدمت ملموس‌تر و استانداردپذیرتر باشد تمایل به برون‌سپاری آن افزایش می‌یابد.

۲- هر چه خدمت از عدم اطمینان تقاضای کمتری برخوردار باشد تمایل به برون‌سپاری آن افزایش می‌یابد.

۳- سازمان می‌تواند فعالیت اصلی خود را برون‌سپاری کند در صورتی که سازوکار کنترلی بر روی فعالیت اصلی را همچنان حفظ کند.

مطالعات گوناگون پیرامون برون‌سپاری، بیانگر آن هستند که راهبرد برون‌سپاری در صنعت در حوزه‌های متفاوت با پذیرش و مقبولیت گسترده‌ای روبه‌روست. نوردین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) روند تحول این مفهوم را طی ده سال گذشته بررسی کرده است. نتایج مطالعه وی نشان می‌دهد، برون‌سپاری از دهه‌های پایانی قرن گذشته (۱۹۷۰) از تمرکز بر تأمین مواد اولیه و خدمات فنی به سمت خدمات‌اداری و مشاوره‌ای و در جدیدترین شکل خود، «آموزش و بهسازی کارکنان» تحول یافته است.

<sup>۱</sup>. Nordin

در مطالعات مختلف، مساله برون سپاری از جنبه های مختلفی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. هارکینز<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) و لوری<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) به بررسی دلایل برون سپاری از منظر نیروی انسانی و میزان فعالیت های واگذار شده به بیرون پرداخته و فرآیند تصمیم گیری در این زمینه را مورد بررسی قرار می دهند. "میرکویسترا و واس لمن"<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) مساله برون سپاری را نوعی مساله گسترده تصمیم برای ساخت یا خرید دانسته و به آن از زاویه ساختارهای کنترلی در درون سازمان پرداخته است. گاوایوس و رابینوویتس<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) به بررسی مساله برون سپاری از دیدگاه دانش درون سازمان<sup>۵</sup> و دانش خارج سازمان<sup>۶</sup> پرداخته و مدلی برای اتخاذ استراتژی مناسب برای برون سپاری ارائه نموده تا علاوه بر حفظ دانش درون سازمان، امکان ارتقای آن و استفاده از دانش خارج سازمان در راستای رسیدن سازمان به اهداف میسر شود.

بیلی و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۲)، کمبل<sup>۸</sup> (۱۹۹۵)، لوری<sup>۹</sup> (۱۹۹۸ و ۲۰۰۲)، یوآنس<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۱) و ویدن باوم<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵) به بیان مزایا و معایب برون سپاری پرداخته اند و ویدن باوم (۲۰۰۵) واکنش سازمان های آمریکایی در قبال مساله برون سپاری و میزان به کارگیری و تاثیر این مساله در بخش های مختلف صنعت و بازار آمریکا را مورد بررسی قرار داده است و در این میان به مشکلات، پیچیدگی ها و محدودیت هایی که علیرغم جذابیت های همه گیر برون سپاری وجود دارد، اشاره نموده است.

برتراند و سریده هاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۱) به بررسی مساله تصمیم گیری برای برون سپاری فعالیت ها و فرآیندها در سازمانهایی که از روش ساخت طبق سفارش<sup>۱۳</sup> استفاده می کنند، پرداخته و اذعان می دارند می توان با پیروی از قوانین<sup>۱۴</sup> ساده ای که با توجه به پارامترهای مختلف سیستم تعیین می شوند، کارایی مطلوبی را برای سازمان به ارمغان آورد. راس و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۵) برون سپاری را از منظر هزینه ها بررسی کرده و تایلز و دراری<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۱) مبحث بودجه بندی سرمایه<sup>۱۷</sup> را در این حوزه مطرح نموده و آن را در راستای استراتژی های مرتبط به تصمیم برای ساخت یا خرید و برون سپاری می داند و معتقد است استراتژی اتخاذ شده برای برون سپاری باید در راستای استراتژی های کلان سازمان باشد. در نهایت مراحل تصمیم گیری برای برون سپاری و مدل منبع یابی استراتژی<sup>۱۸</sup> در مطالعه ای موردی ارائه شده است از طرفی، هوی و تی سنگ<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۴)، برون سپاری را تنها گزینه برای دستیابی به مزایای ذکر شده برای آن نمی داند و به روش هایی از قبیل درون سپاری<sup>۲۰</sup> و تخصیص وظایف به بیرون<sup>۲۱</sup>، علاوه بر برون سپاری اشاره دارد که چارچوبی برای اتخاذ هر یک از این استراتژی ها در شرایط مشخص بیان می کند. اعتبار سنجی این چارچوب های نظری توسط انجام مصاحبه ها و عملی نمودن آنها در برخی سازمانها صورت پذیرفته است.

## اهداف پژوهش

**هدف کلی** پژوهش "ارزشیابی فعالیت های آموزشی برون سپاری شده در نهضت سوادآموزی و ارائه برنامه های مناسب برای بهبود کیفیت آموزشی سوادآموزان" است و **اهداف اختصاصی** آن براساس اجزای هدف کلی شامل ۱. ترسیم وضعیت مورد انتظار فعالیت های آموزشی برون سپاری شده در نهضت سوادآموزی با تاکید بر اسناد بالادستی و ...؛ ۲. شناسایی و بررسی وضعیت موجود فعالیت های آموزشی برون سپاری

۱. Harkins

۲. Levery M

۳. Meer-Kooistra J., Vosselman E. D

۴. Gavius A., Rabinowitz G

۵. Internal Knowledge

۶. External Knowledge

۷. Bailey W., Masson R., Raeside R

۸. Campbell J. D

۹. Levery M

۱۰. Ioannis

۱۱. Weidenbaum M

۱۲. Bertrand J.W.M., Sridharan V

۱۳. Make To Order (MTO)

۱۴. Rules

۱۵. Ross Jr. W. T., Dalsace F., Anderson E

۱۶. Tayles M., Drury C

۱۷. Capital Budgeting

۱۸. strategic sourcing model

۱۹. Hui E. Y.Y., Tsang A.H.C

۲۰. in-sourcing

۲۱. out-tasking



شده در نهضت سوادآموزی براساس الگوی ارزشیابی سیپ (CIPP)؛<sup>۳</sup> احصای قوت ها و ضعف های برون سپاری فعالیت های سوادآموزی و بالاخره ۴. ارائه برنامه های عملیاتی مناسب (راهکارها) و مولفه های موثر در بهبود برون سپاری فعالیت های آموزشی سوادآموزی، بوده است.

### سؤال های پژوهش

#### سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارتست از:

وضعیت فعالیت های آموزشی برون سپاری شده در سوادآموزی (بر اساس الگوی ارزشیابی سیپ (CIPP)) چگونه بوده و برنامه های مناسب عملیاتی و مولفه های موثر برای بهبود برون سپاری فعالیت های آموزشی سوادآموزی چیست؟

#### سؤال های اختصاصی پژوهش مشتمل بر

۱. وضعیت مورد انتظار برون سپاری فعالیت های آموزشی در سوادآموزی، چه ویژگی ها و مشخصه هایی دارد؟
۲. وضعیت موجود فعالیت های برون سپاری در سوادآموزی بر اساس اجزای چهارگانه الگوی ارزشیابی سیپ<sup>۱</sup> چیست؟
۳. قوت ها و ضعف های برون سپاری فعالیت های سوادآموزی کدامند؟
۴. برنامه های عملیاتی مناسب (راهکارها) و مولفه های موثر در بهبود برون سپاری فعالیت های آموزشی سوادآموزی، چیست؟

**روش و نوع پژوهش:** پژوهش حاضر به لحاظ روش، از نوع توصیفی و به دلیل میدانی بودن (پنهانگر) آن پیمایشی بوده و در طبقه بندی تحقیقات بر اساس هدف، به دلیل کاربردی بودن، از نوع پژوهش های کاربردی و همچنین ارزشیابی در پژوهش حاضر، بر مبنای الگوی ارزشیابی چهارمرحله ای سیپ (CIPP) می باشد که پس از طرح مسئله، در پی دستیابی به نتایج حاصل از ارزشیابی فعالیت های برون سپاری شده، انجام گرفته است. در ارزشیابی بر مبنای الگوی ارزشیابی سیپ (CIPP)، وضعیت موجود فعالیت های برون سپاری شده در محورهای "زمینه، درون داد، فرآیند و برون داد" تبیین و دلایل تحقق و یا عدم تحقق اهداف متصور از برون سپاری، بررسی و تحلیل شدند.

**جامعه آماری:** جامعه آماری این پژوهش، به شرح ۱. مدیران و کارشناسان سازمان نهضت سوادآموزی مرتبط با موضوع برون سپاری فعالیت های آموزشی؛<sup>۲</sup> و ۳. مدیران و کارشناسان سازمان ها و مناطق آموزش و پرورش استان مرتبط با موضوع برون سپاری فعالیت های آموزشی؛<sup>۴</sup> و ۵. آموزش دهندگان و آموزش گیرندگان مورد مطالعه قرار گرفته است.

#### روش نمونه گیری و حجم نمونه:

با توجه به تعدد جامعه آماری و رویکرد همزمانی، شیوه نمونه گیری برای هر یک از جوامع آماری، به شرح ذیل بوده است.

۱. برای مطالعه مدیران و کارشناسان نهضت سوادآموزی مرتبط با موضوع پژوهش از شیوه نمونه گیری هدفمند استفاده شد.
- ۲ و ۳. برای مطالعه مدیران و کارشناسان ادارات کل آموزش و پرورش استان ها و مناطق آموزش و پرورش (معاونت سوادآموزی) از شیوه نمونه گیری طبقه ای - تصادفی با در نظر گرفتن استانهای برخوردار [البرز]، نیمه برخوردار [همدان - مازندران] و غیر برخوردار [آذربایجان غربی - قم] (بر اساس ضوابط و تقسیم بندی سازمان نهضت سوادآموزی) استفاده شد.
۴. برای مطالعه نظرات آموزش دهندگان از شیوه نمونه گیری طبقه ای - تصادفی استفاده گردید.
۵. برای مطالعه نظرات آموزش گیرندگان از شیوه نمونه گیری طبقه ای - تصادفی استفاده گردید.

#### حجم نمونه آماری

۱. نمونه آماری از جامعه اول در پژوهش حاضر (مدیران و کارشناسان نهضت سوادآموزی) که از شیوه نمونه گیری هدفمند انتخاب گردیدند به تعداد ۱۰ نفر بوده که با آنان مصاحبه انجام شد.
- ۲ و ۳. نمونه آماری از جامعه دوم و سوم (مدیران، معاونان و کارشناسان ادارات کل استانها و مناطق آموزش و پرورش) که به شیوه طبقه ای - تصادفی و با در نظر گرفتن موضوع استانهای برخوردار [البرز]، نیمه برخوردار [قم - کرمانشاه] و غیر برخوردار [خوزستان - کردستان] (بر اساس

<sup>۱</sup>. CIPP

ضوابط و تقسیم بندی سازمان نهضت سوادآموزی) انتخاب شدند که به تعداد ۱۱۰ نفر بوده و با آنان مصاحبه نیمه ساختارمند (ادارات کل و اداره منطقه) و پرسشنامه محقق ساخته (مناطق) انجام شد.

۴. نمونه آماری از جامعه چهارم پژوهش (آموزش دهندگان حقیقی) که به شیوه طبقه ای - تصادفی و با در نظر گرفتن موضوع استانهای برخوردار (البرز)، نیمه برخوردار (همدان - مازندران) و غیر برخوردار (آذربایجان غربی - قم) (بر اساس ضوابط و تقسیم بندی سازمان نهضت سوادآموزی) انتخاب شدند که به تعداد ۹۰ نفر بودند و برای آنان پرسشنامه محقق ساخته، اجرا شد.

۵. نمونه آماری از جامعه پنجم پژوهش (آموزش گیرندگان) که به شیوه طبقه ای - تصادفی و با در نظر گرفتن استانهای برخوردار (البرز)، نیمه برخوردار (همدان - مازندران) و غیر برخوردار (آذربایجان غربی - قم) و از سه دوره سوادآموزی، تحکیم و دوره انتقال انتخاب شد که به تعداد ۶۰ نفر بوده و برای آنان مصاحبه نیمه ساختارمند که زیر نظر مدیران مدارس و یا آموزش دهندگان به شیوه بالینی انجام شد، اجرا گردید.

### جدول ۱: جدول حجم نمونه

عنوان	استان	منطقه	تعداد	جمع	هدفمند
حجم نمونه مدیران و کارشناسان سازمان مرکزی نهضت سوادآموزی	=		۱۰	=	۱۰
حجم نمونه مدیران و کارشناسان ادارات آموزش پرورش استانهای برخوردار (البرز)، نیمه برخوردار (همدان - مازندران) و غیر برخوردار (آذربایجان غربی - قم) (مبتنی بر فعالیت های برون سپاری)	=	۵	*	=	۲۰
حجم نمونه مدیران و کارشناسان ادارات مناطق آموزش پرورش (استانهای برخوردار (البرز)، نیمه برخوردار (همدان - مازندران) و غیر برخوردار (آذربایجان غربی - قم) (مبتنی بر فعالیت های برون سپاری)	=	۵	* ۳	=	۹۰
آموزش دهندگان حقیقی و حقوقی	=	۵	۳	=	۹۰
آموزش گیرندگان	=	۵	۳	=	۶۰
					۳۷۰

### ابزار جمع آوری اطلاعات

**الف: پرسشنامه محقق ساخته:** برای بررسی موضوع پژوهش از دیدگاه کارشناسان ادارات کل سازمان های آموزش و پرورش استان و مناطقی آموزشی از "پرسشنامه محقق ساخته ای مبتنی بر اجزای الگوی سیپ" که دارای ۵۳ سوال های بسته پاسخ با مقیاس پنج درجه ای در طیف لیکرت و ۵ سوال باز پاسخ متناسب با سوال های پژوهشی بود، استفاده شد. همچنین در جهت بررسی موضوع پژوهش از دیدگاه آموزش دهندگان مناطق آموزشی از همان پرسشنامه محقق ساخته؛ با تلخیص و تبدیل به پرسشنامه ۳۱ سوالی بسته استفاده شد. این دو پرسشنامه مبتنی بر چهار حوزه ارزشیابی در الگوی سیپ بوده که مولفه های مورد نظر در هر یک از حوزه ها به شرح نمایه ذیل بوده ای.

جدول ۲: نمایه مولفه های موثر

ردیف	حوزه ارزشیابی	مولفه های متناظر
۱	زمینه	ضرورت ها / سیاست ها ، مقررات و قوانین / فرهنگ سازی و نگرش ها
۲	درونداد	خط مشی و آیین نامه ها/ منابع مالی / کالبدی/ منابع انسانی / منابع اطلاعاتی
۳	فرایند	اجرا
۴	برونداد	شایستگی های دانشی / شایستگی های مهارتی / شایستگی های روانی / ارزشیابی

در ضمن برای دریافت نظرات آموزش گیرندگان پیرامون موضوع پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته ای مشتمل بر ۱۰ سوال ۳ گزینه ای در قالب سوالاتی شکلی که هر شکل مبین یک جواب بود، طراحی و اجرا شد.

**ب: مصاحبه نیمه ساختارمند:** برای بررسی جوانب مختلف موضوع پژوهش از دیدگاه مدیران و معاونان ادارات کل آموزش و پرورش استان ها و مناطق آموزشی، از مصاحبه نیمه ساختارمند؛ استفاده شد.

**روایی محتوایی پرسش نامه:** برای رواسازی و سنجش اعتبار محتوایی پرسش نامه پژوهش سعی شد گویه ها و پرسش های تدوین شده بدون ابهام و به روشنی بیان شوند. پرسش نامه تهیه شده در اختیار متخصصان ذیربط (۵ نفر) و مدیران و کارشناسان (۱۰ نفر)، قرار داده شدند تا درباره آن اظهار نظر نمایند. پس از اظهار نظر افراد، سوالاتی که ضریب توافق بدست آمده آنها کمتر از ۵۰٪ بود سوال نامناسب تلقی و حذف شدند،

<sup>۱</sup> پرسشنامه به عنوان یکی از متداول ترین ابزار جمع آوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی، عبارت است از مجموعه ای از پرسش هدف مدار که با بهره گیری از مقیاس های گوناگون، نظر و دیدگاه و بینش یک فرد یا افراد پاسخگو را مورد سنجش قرار می دهد (خاکساری، ۱۳۸۸).

سؤالاتی که ضریب توافق بدست آمده برای آنها بین ۵۰ تا ۷۵ درصد بود، اصلاح و گویه ها و سؤالاتی که ضریب توافق بدست آمده برای آنها از ۷۵ درصد بالا بود به همراه سؤالات اصلاح شده برای اجرای نهایی ارسال شدند. در ضمن برای رواسازی سؤالات مصاحبه ها در ابتدا میزان توافق تعدادی از متخصصان مرتبط در حوزه آموزش بزرگسالان و علوم تربیتی (۵ نفر) را در خصوص تعلق یا عدم تعلق سؤالات مطرح شده به موضوع پژوهش تعیین شده و بر اساس نتایج به دست آمده، سؤالات از نظر ابهام در بیان و مناسبت، مورد بازبینی قرار گرفتند.

**پایایی پرسش نامه:** برای تعیین اعتماد(پایایی) ابزارهای پژوهش، از روش آلفای کرونباخ(همسانی درونی) و برای محاسبه آن از نرم افزار Spss استفاده گردید. که پس از انجام محاسبات مورد نظر:

- ضریب پایایی بدست آمده برای پرسشنامه بررسی و ارزشیابی فعالیت های آموزشی برون سپاری در سوادآموزی و ارائه برنامه های مناسب بهبود کیفیت آموزشی سوادآموزان از دیدگاه کارشناسان ادارات کل سازمان های آموزش و پرورش استان و مناطق آموزشی، ۹۶,۵٪ بوده که از نظر آماری قابل اطمینان است.

ضریب پایایی پرسشنامه اول (۵۳ سؤال) به روش ضریب آلفای کرونباخ		
تعداد نمونه	تعداد گویه ها	ضریب آلفای کرونباخ
۷۴	۵۳	۰/۹۶,۵٪

- ضریب پایایی بدست آمده برای پرسشنامه بررسی و ارزشیابی فعالیت های آموزشی برون سپاری در سوادآموزی و ارائه برنامه های مناسب بهبود کیفیت آموزشی سوادآموزان از دیدگاه آموزش دهندگان مناطق آموزشی، ۹۴,۴٪ بوده که از نظر آماری قابل اطمینان است.

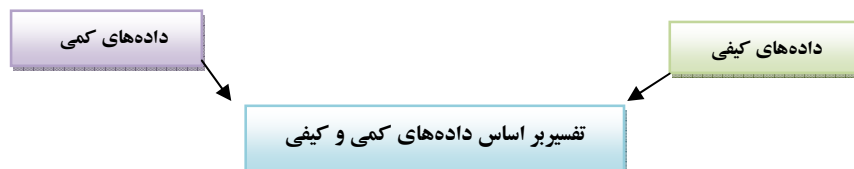
ضریب پایایی پرسشنامه دوم (۳۱ سؤال) به روش ضریب آلفای کرونباخ		
تعداد نمونه	تعداد گویه ها	ضریب آلفای کرونباخ
۹۹	۳۱	۰/۹۴,۴٪

### تجزیه و تحلیل داده ها

در تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش از روش های آماری توصیفی، آمار استنباطی و تحلیل کیفی استفاده گردید.

- آمار توصیفی: شامل فراوانی، درصد، انحراف معیار
  - آمار استنباطی: شامل t تک نمونه ای (برای تعیین وضعیت موجود اجزای الگوی سیپ بر اساس دیدگاه های کلی پاسخ دهندگان)؛ تحلیل واریانس (برای مقایسه دیدگاه های پاسخ دهندگان از منظر متغیرهای عینی همچون مدرک تحصیلی، سوابق خدمتی و...) و آزمون t مستقل استفاده گردید. همچنین بخاطر سهولت، تسریع و دقت در تحلیل داده ها، از نرم افزار Spss استفاده شده است.
  - تحلیل کیفی: طبقه بندی داده ها / کد بندی داده ها / تحلیل محتوای داده ها / جمع بندی و استخراج نتایج
- منطق تحلیل داده ها:** جهت تجزیه و تحلیل داده ها و جهت پاسخگویی به سوال های پژوهش، به تناسب از تحلیل های آماری و منطقی و بر اساس الگوی ترکیبی کرسول و کلارک (۲۰۰۷) استفاده خواهد شد. در طرح مثلث سازی، الگوی چند سطحی کرسول و کلارک، مراحل کار به شرح زیر انجام خواهد گرفت:

سطح ۱: کمی (جمع آوری داده ها، تحلیل و نتیجه گیری) و سطح ۲: کیفی (جمع آوری داده ها، تحلیل و نتیجه گیری).



### تفسیر یافته ها بر اساس یافته های هر دو سطح

تحلیل کمی بدین منظور انجام می شود که شدت تاکید را آشکار کند. در این تحلیل از فراوانی و درصد و نمودار برای توصیف وضعیت استفاده شده و از نرم افزارهای Excel , Spss برای انجام عملیات آماری و تحلیل داده ها استفاده گردید. از تحلیل کیفی برای ساختن چارچوب های مفهومی استفاده می شود. با ترکیب داده های کمی و کیفی نتایج به صورت گزاره های قضاوتی و توصیه ای ارائه شده اند. در صورتی که گروهی

از داده صرفاً کیفی بوده و اطلاعات کمی در باره ملاک‌هایی گردآوری نشده باشد پژوهشگر اقدام به تحلیل کیفی می‌نماید یعنی با فهرست بندی داده‌ها و حذف مشابهات اقدام به شناسایی مقولات موجود در متن داده‌ها نموده و در نهایت اقدام به تدوین گزاره‌های توصیفی و قضاوتی در باره ملاک‌های مورد نظر کرده است.

### ویژگی‌های نمونه آماری پژوهش از منظر متغیرهای زمینه‌ای (عینی)

مدیران، معاونین و کارشناسان ادارات کل و مناطق آموزشی مشارکت‌کننده در پژوهش ۷۴ نفر بوده‌اند که ۱۷ نفر از پاسخ‌دهندگان، زن و ۵۵ نفر نیز مرد بودند و دو نفر هم جنسیت را مشخص ننموده بودند. همچنین از ۹۹ نفر آموزش‌دهندگان مناطق آموزشی پاسخ‌دهنده به سئوالات پرسشنامه، حدود ۸۲ نفر زن و ۱۶ نفر نیز مرد بوده‌اند. نهایتاً آموزش‌گیرندگان مناطق آموزشی بوده‌اند که تعداد آنها ۵۶ نفر بوده و ۵۱ نفر زن و ۴ نفر مرد و ۱ نفر نیز جنسیت را مشخص ننموده بودند.

### نتایج حاصل از پژوهش

همچنانکه پیشتر اشاره شد این پژوهش دارای چهار پرسش بوده که در این قسمت، پاسخ پرسش‌ها بر اساس یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده، ارائه شده است.

**سؤال یکم پژوهش:** وضعیت مورد انتظار برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی در سوادآموزی، چه ویژگی‌ها و مشخصه‌هایی دارد؟

**پاسخ:** با عنایت به اسناد فرادست و در دسترس پیرامون برون‌سپاری فعالیت‌های سوادآموزی از قبیل برنامه پنجم توسعه کشور، قانون خدمات‌کشوری، ماموریت‌ها و وظایف سازمان نهضت سوادآموزی، و بالاخص نتایج حاصل از بررسی مبانی نظری برون‌سپاری و نتایج حاصل از انجام مصاحبه و بررسی اسناد، وضعیت مورد انتظار برون‌سپاری فعالیت‌های سوادآموزی در سازمان نهضت سوادآموزی را می‌توان به شرح زیر تبیین نمود. از آن جایی که ارزشیابی؛ مبتنی بر الگوی چهار وجهی سیپ بوده است و این الگو تا حدودی نگاهی سیستماتیک و نظامند به مسائل می‌افکند بهتر می‌نمود که وضعیت مورد انتظار از برون‌سپاری نیز در قالب یک نگاه نظام‌مند و سیستمی ارائه شود. بر این اساس تلاش شد همچنانکه در پاسخ به سئوالات آتی نیز بدان اشاره می‌شود "وضعیت فعالیت‌های برون‌سپاری سوادآموزی؛ وضعیت مخروب نیست ولی مطلوب هم نیست". چرا که خیلی از اقدامات تدوینی، برنامه‌ای و اجرایی از قبیل تدوین برخی آئین‌نامه‌های اجرایی مرتبط با برون‌سپاری، شرح وظایف مدیران مدارس، مکانیسم‌های واگذاری‌ها و ... انجام گرفته است. لکن کافی و کارآمد نبوده‌اند و می‌بایست با تلاشی دوچندان موضوع سوادآموزی و علی‌الخصوص برون‌سپاری آن را در استان‌های کشور پیگیری نمود. مع الوصف پیرامون ارائه وضعیت مورد انتظار، چهارچوب سیستمی مد نظر بوده و بر اساس اجرای آن و ذیل مولفه‌های مرتبط وضعیت مورد نظر ارائه شده است.

### وضعیت مورد انتظار برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی در سوادآموزی

#### محور زمینه

#### ✓ ضرورت‌ها

- تدوین و ابلاغ فعالیت‌های آموزشی قابل‌واگذاری سازمان نهضت سوادآموزی در قالب طرح مدون
- امکان‌سنجی و شناسایی ظرفیت‌های اشخاص حقیقی و حقوقی در استانها برای اجرای فعالیت‌های برون‌سپاری
- شناسایی بسترها و سازوکارهای لازم برای مشارکت افراد حقیقی و حقوقی فعالیت‌های برون‌سپاری در سوادآموزی
- تهیه، تدوین و ابلاغ سازوکارهای نظارت بر فعالیت‌های برون‌سپاری جهت اجرا

#### ✓ سیاست‌ها و مقررات و قوانین

- تدوین و ابلاغ اهداف و راهبردهای کلان سازمان نهضت سوادآموزی در زمینه برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی به استان‌ها و مناطق آموزشی
- تهیه و ارسال آیین‌نامه‌های اجرایی تعیین صلاحیت اشخاص حقیقی و حقوقی برای اجرای برون‌سپاری فعالیتها
- تهیه و ابلاغ آیین‌نامه‌های تعیین صلاحیت منابع فیزیکی و کالبدی بر اساس استانداردها
- تهیه و ابلاغ قوانین و مقررات مالی و اعتباری برای تأمین هزینه‌های مرتبط با فعالیت‌های برون‌سپاری در سوادآموزی

- تهیه و ارسال آیین نامه های اجرایی تعیین کمیت و کیفیت فعالیت های قابل برون سپاری در سوادآموزی
- تهیه و در اختیار گذاری قوانین و مقررات نحوه تعامل و همکاری با افراد حقیقی و حقوقی تهیه در استان ها
- تدوین و ابلاغ ساز و کارهای قانونی شفاف برای پرداخت حقوق و دستمزد افراد حقیقی و حقوقی

#### ✓ فرهنگ سازی و نگرش ها

- فرهنگ سازی و تغییر نگرش عمومی پیرامون برون سپاری فعالیت های سوادآموزی در بدنه کارشناسی و اداری در استان ها و مناطق آموزشی و افراد حقیقی و حقوقی
- فرهنگ سازی و ایجاد زمینه های مناسب مشارکت و ترغیب افراد و جامعه نسبت به ریشه کنی بیسوادی از طریق طرح های برونسپاری
- طراحی و استقرار سازوکار های انگیزشی مناسب جهت حضور فعال افراد حقیقی و حقوقی در طرح های سوادآموزی

#### محور درونداد

##### ✓ خط مشی و آیین نامه ها

- تهیه، تدوین و ابلاغ چشم انداز، مأموریت و اهداف سازمانی در برون سپاری فعالیت های آموزشی
- تنظیم و ابلاغ آیین نامه های اجرایی مرتبط با کمیت و کیفیت فعالیت های قابل برون سپاری و واگذاری به استان ها
- تهیه، تدوین و ابلاغ قوانین و مقررات واگذاری و برون سپاری فعالیت های آموزشی
- در اختیار قرار دادن آیین نامه ها و دستور العمل ها قبل از اجرای کلاس های سوادآموزی به افراد حقیقی و حقوقی

##### ✓ منابع مالی و کالبدی

- اختصاص منابع مالی مکفی برای تأمین هزینه های مرتبط با فعالیت های برون سپاری به استانها
- ارزیابی قبل از اجرای دوره های آموزشی برون سپاری شده، فضای آموزشی و تجهیزات براساس استانداردها

##### ✓ منابع انسانی

- سنجش صلاحیت حرفه ای افراد حقیقی و حقوقی جهت اجرای دوره های آموزشی برون سپاری شده بر اساس استانداردها
- توجه به روش های نوآورانه در واگذاری فعالیت های سوادآموزی به افراد حقیقی و حقوقی
- ایجاد و تقویت انگیزه های درونی و بیرونی جهت شرکت فراگیران (بیسوادان) در کلاس های سوادآموزی

##### ✓ منابع اطلاعاتی

- تهیه و تولید منابع و محتوای متناسب با دوره های سوادآموزی برون سپاری شده برای مجریان دوره ها
- تهیه، تدوین و ابلاغ تقویم آموزشی متناسب با شرایط شغلی و زندگی بیسوادان برای مجریان دوره ها
- تهیه، تدوین و ابلاغ ساز و کارهای لازم برای ارزشیابی درسی فراگیران (بیسوادان)

#### محور فرآیند

##### ✓ اجرا

- تدوین و ابلاغ الزامات و فرآیند روشهای تدریس متناسب با فراگیران (بیسوادان)
- پایبندی به برنامه های آموزشی کلاس ها بر اساس تقویم آموزشی ابلاغ شده
- اجرایی شدن عملیات مالی دوره های آموزشی (عقد قرارداد و پرداختی ها) منطبق با بخشنامه ها و آیین نامه ها
- پایش مستمر نحوه اجرا و کیفیت دوره های آموزشی برونسپاری شده در حین اجرا از جانب سازمان و منطقه
- مشارکت فعال معاونت ها و واحدهای سوادآموزی ادارات کل آموزش و پرورش و مناطق در امور مرتبط با سوادآموزی
- برگزار نشست ها، کلاس های رفع اشکال و آموزش های ویژه سوادآموزی برای ارتقای کیفی صلاحیت های حرفه ای آموزش دهندگان

- بکارگیری و استفاده از روش های مختلف تدریس متناسب با شرایط و ویژگی های بیسوادان در امر آموزش
- توجه به شرایط خاص سوادآموزان (زندگی، شغلی، خانوادگی، روحی و جسمی) در حین اجرای دوره های سوادآموزی
- تشویق و ترغیب بیسوادان برای حضور منظم در کلاس ها و یادگیری دروس در حین اجرای دوره های برون سپاری شده
- طراحی، تدوین و اعلام برنامه مدون عملیات اجرایی دوره های آموزشی برون سپاری شده
- تدوین و ابلاغ الزامات و سازوکارهای اجرای منظم دوره های آموزشی برون سپاری شده در مکان و زمان برنامه ریزی شده
- برخورداری آموزش دهندگان دوره های آموزشی برون سپاری شده از صلاحیت های حرفه ای لازم برای تدریس

### محور پرونداد

#### ✓ شایستگی های دانشی

- تالیف و تدوین محتوای متناسب دوره های آموزشی برون سپاری شده برای دانش افزایی و سوادآموزی بیسوادان
- تمهید شرایط بهبود و ارتقای قدرت تجزیه و تحلیل، استدلال و توانمندی در حل مسئله در میان بیسوادان
- ارزیابی دقیق میزان دست یابی به اهداف آموزشی در دوره های برون سپاری شده

#### ✓ شایستگی های مهارتی

- متناسب نمودن برنامه قصد شده فعالیت های برون سپاری شده با مهارت های کسب شده توسط بیسوادان
- ارتقاء توانمندی های فردی، علمی و دانشی بیسوادان (بواسطه اجرای دوره های آموزشی به روش برون سپاری)

#### ✓ شایستگی های روانی

- افزایش رضایتمندی بیسوادان
- تقویت و تعمیق فرهنگ، باورها و ارزش های حاکم در میان فراگیران

#### ✓ ارزشیابی

- متناسب سازی و انطباق میزان یادگیری و سطح توانمندی بیسوادان با اهداف دوره های آموزشی برون سپاری شده
- افزایش کیفیت آموزش بیسوادان با برون سپاری فعالیت های آموزشی
- پایش مستمر کمی و کیفی فعالیت های آموزشی برون سپاری شده براساس آیین نامه ها و بخشنامه های نظارتی
- ارزیابی کیفیت اجرای دوره های برون سپاری شده از دیدگاه بیسوادان در پایان هر دوره آموزشی
- کاهش تصدی گری بخش دولتی
- کاهش هزینه های اجرایی و اداری سوادآموزی

**سؤال دوم پژوهش:** وضعیت موجود فعالیتهای برون سپاری در سوادآموزی بر اساس اجزای چهارگانه الگوی ارزشیابی سیپ چیست؟

**پاسخ:** وضعیت موجود فعالیت های برون سپاری در سوادآموزی ابتدا در سه قسمت مبتنی بر نتایج حاصل از دیدگاه های نمونه آماری، ارائه و سپس برآیند کلی نتایج، تبیین شده است.

**الف- تبیین وضعیت موجود برون سپاری فعالیت های سوادآموز مبتنی بر نتایج حاصل از بررسی دیدگاه مدیران و معاونان**

**کارشناسان ادارات کل سازمان های آموزش و پرورش استان و مناطق آموزشی بر اساس اجزای الگوی ارزشیابی سیپ**

در محور زمینه، براساس نتایج مشاهده گردید که به مولفه های ضرورت ها، سیاست ها و مقررات و قوانین و مولفه فرهنگ سازی و نگرش ها در امر برون سپاری، با کسب نمره های بیش از حد متوسط ۳، از نگاه مدیران، معاونان و کارشناسان، توجه لازم شده است. میانگین های حاصل، تفاوت خاصی با میانگین نظری (۳) ندارد. این بدان معناست که وضعیت موجود فعالیت های برون سپاری سوادآموزی در محور زمینه با عنایت به نتیجه بدست آمده، در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد. به عبارت دیگر در این حیطه به مسائل زمینه ای و عوامل تاثیر گذار درحوزه مولفه های سه گانه از قبیل تدوین و ابلاغ فعالیت های قابل واگذاری سازمان نهضت سوادآموزی در قالب طرح مدون؛ در دسترس بودن بسترها و ساز

و کارهای لازم برای مشارکت افراد حقیقی و حقوقی در فعالیت های برون سپاری در سوادآموزی، تهیه و ابلاغ سازو کارهای نظارت بر فعالیت های برون سپاری توجه لازم (نه به طور کارآمد و موثر) می شود. در مجموع وضعیت کلی محور زمینه در ارزشیابی از فعالیت های برون سپاری، با کسب میانگین ۳,۳۰، مورد تایید نسبی مدیران، معاونان و کارشناسان قرار داشته است.

در محور درون داد، بر اساس یافته های پژوهش، ملاحظه می شود که به مولفه های خط مشی و آیین نامه ها و منابع اطلاعاتی با کسب میانگین بیشتر از ۳ توجه لازم شده لکن به مولفه های منابع انسانی و منابع مالی و کالبدی با نمره کمتر از حد متوسط ۳ توجه قابل قبولی نشده است. برخی از میانگین های حاصل در حیطه درون داد به عنوان یکی از محورهای الگوی ارزشیابی سیپ تفاوت قابل ملاحظه ای با میانگین نظری (۳) دارد و پایین تر از آن می باشد. این بدان معناست که در این حیطه به موضوعات مطرح در حوزه درون داد و عوامل تاثیرگذار ذیل مولفه های حائز میانگین قابل قبول از قبیل: تنظیم و اعلام کمیت و کیفیت فعالیت های قابل برون سپاری و واگذاری طی آیین نامه های اجرایی مرتبط به استان ها، مورد توجه قرار گرفتن قوانین و مقررات و واگذاری فعالیتها در برون سپاری فعالیت های آموزشی، تهیه و در اختیار قرار گرفتن تقویم آموزشی متناسب با شرایط شغلی و زندگی بیسوادان برای مجریان و فراگیران، تهیه و در اختیار قرار گرفتن محتوای متناسب با دوره های سوادآموزی برون سپاری شده برای مجریان؛ دقت نظر شده لیکن به عوامل تاثیرگذار ذیل مولفه های حائز میانگین کمتر از حد انتظار ۳ از قبیل: ارزیابی فضای آموزشی و تجهیزات براساس استانداردهای معین قبل از اجرای دوره های آموزشی برون سپاری شده، توجه مکفی انجام نشده است. در مجموع وضعیت کلی محور درون داد، با کسب میانگین ۳,۲۰، مورد تایید نسبی مدیران، معاونان و کارشناسان قرار داشته است.

در محور فرآیند، براساس نتایج در دسترس مشاهده گردید که به مولفه اجرا در فرایند برون سپاری در سوادآموزی، با کسب میانگین بیش از حد متوسط ۳، از نگاه مدیران، معاونان و کارشناسان، توجه لازم و قابل قبولی شده است. میانگین حاصل در حیطه مولفه فرآیند، تفاوت خاصی با میانگین نظری (۳) ندارد. این بدان معناست که وضعیت موجود فعالیت های برون سپاری سوادآموزی در حیطه فرآیند، در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد. به عبارت دیگر در این حیطه به موضوعات مطرح در حوزه فرآیند انجام کارها و به عوامل تاثیرگذار در حوزه مولفه اجرا از قبیل: رعایت روشهای تدریس متناسب با فراگیران (بیسوادان) از طرف مجریان (آموزش دهندگان)؛ اجرایی شدن برنامه های آموزشی کلاس ها بر اساس تقویم آموزشی ابلاغ شده، پایش نحوه اجرا و کیفیت دوره های آموزشی برون سپاری شده، در حین اجرا از طرف سازمان و منطقه، مشارکت فعال معاونت ها و واحدهای سوادآموزی ادارات کل آموزش و پرورش و مناطق در امور مرتبط با سوادآموزی و ... توجه لازم و قابل قبولی (نه به طور کارآمد و موثر) می شود. در مجموع وضعیت کلی محور فرآیند در ارزشیابی از فعالیت های برون سپاری با کسب میانگین ۳,۱۴، مورد تایید نسبی مدیران، معاونان و کارشناسان قرار داشته است.

در محور برون داد، بر اساس اطلاعات حاصل شده ملاحظه می شود که به مولفه های شایستگی های دانشی، ارزشیابی، شایستگی های روانی و شایستگی های مهارتی با کسب میانگین بیشتر از ۳؛ توجه لازم شده است. میانگین های حاصل در حیطه برون داد، تفاوتی با میانگین نظری (۳) نداشته و بالاتر از آن می باشد. این بدان معناست که به موضوعات مطرح در حوزه برون داد و عوامل تاثیرگذار ذیل مولفه های حائز میانگین قابل قبول از قبیل: مناسب بودن محتوا و فرآیند اجرایی دوره های برون سپاری شده برای دانش افزایی و سوادآموزی بیسوادان، ارزیابی دقیق میزان دست یابی به اهداف آموزشی در دوره های برون سپاری شده، متناسب بودن مهارت های کسب شده توسط بیسوادان با برنامه قصد شده برون سپاری شده، تعمیق فرهنگ، باورها و ارزش های حاکم، در میان فراگیران از طریق اجرای دوره های آموزشی، متناسب بودن میزان یادگیری و سطح توانمندی بیسوادان با اهداف دوره های آموزشی برون سپاری شده، پایش کمی و کیفی فعالیت های آموزشی برون سپاری شده، براساس آیین نامه ها و بخشنامه های نظارتی؛ توجه لازم و دقت نظر شده است. در مجموع وضعیت کلی محور برون داد در ارزشیابی از فعالیت های برون سپاری، با کسب میانگین ۳,۱۰، مورد تایید نسبی مدیران، معاونان و کارشناسان قرار داشته است.

در مجموع، وضعیت موجود (عملکردی) فعالیت های برون سپاری شده در سوادآموزی مبتنی بر الگوی چهار وجهی سیپ از دیدگاه مدیران، معاونان و کارشناسان را می توان در حد نسبتاً مناسب ارزشیابی نمود. این موضوع در زیر از طریق نمایه رتبه بندی تحلیل "فضاوت مبتنی بر طیف سه درجه ای" رتبه بندی و ترسیم شده است. قابل مشاهده است.

جدول ۳: نمایه رتبه بندی وضعیت موجود مولفه های الگوی سیپ بر اساس تحلیل قضاوت مبتنی بر طیف ۳ درجه ای از دیدگاه مدیران، معاونان و کارشناسان

عنوان مولفه	میانگین کسب شده	میانگین نظری	قضاوت مبتنی بر طیف سه درجه ای	
			نامناسب (۱ - ۲/۳۳)	نسبتا مناسب (۲/۳۴ - ۳/۶۶)
مناسب (۳/۶۷ - ۵)				
زمینه	۳,۳۰	۳		*
درونداد	۳,۲۰	۳		*
فرآیند	۳,۱۶	۳		*
برونداد	۳,۱۰	۳		*
	برآیند کلی			*

### ب- تبیین وضعیت موجود برون سپاری فعالیت های سوادآموز مبتنی بر نتایج حاصل از بررسی دیدگاه آموزش دهندگان مناطق آموزشی بر اساس اجزای الگوی ارزشیابی سیپ:

در محور زمینه، بر اساس نتایج در دسترس ملاحظه می شود که در امر برون سپاری فعالیت های سوادآموزی به همه عناصر محور زمینه با کسب نمره بیش از حد ۳، توجه لازم شده است. میانگین های حاصل در حیطه زمینه از دیدگاه آموزش دهندگان، تفاوتی با میانگین نظری (۳) نداشته و بالا تر از آن می باشد. این بدان معناست که به عناصر تاثیرگذار حائز میانگین قابل قبول از قبیل: وجود نگرش مثبت در بدنه کارشناسی و اداری، وجود بسترها و سازوکارهای لازم برای مشارکت افراد حقیقی و حقوقی، شناسایی ظرفیتهای اشخاص حقیقی و حقوقی برای اجرای فعالیت های برون سپاری در استانها و وجود تمایل بالا و نگرش مثبت در میان افراد حقیقی و حقوقی جهت مشارکت در طرح های برونسپاری سوادآموزی؛ توجه لازم (نه در حد موثر) شده است. در مجموع وضعیت کلی شرایط و "زمینه" لازم برای برون سپاری فعالیت های سوادآموزی، با کسب میانگین ۳,۳۹، مورد تایید نسبی آموزش دهندگان (مربیان)، قرار گرفته است. به عبارت دیگر اقدامات در حوزه زمینه سازی برای برون سپاری از دیدگاه آموزش دهندگان در حد مورد قبولی بوده است.

در محور درونداد، مبتنی بر نتایج حاصل از آزمون مشاهده می گردد که در امر برون سپاری فعالیت های سوادآموزی به همه عناصر تاثیرگذار در محور درونداد با کسب نمره بیش از حد ۳ به غیر از موضوع در اختیار گذاشتن تقویم آموزشی متناسب با شرایط شغلی و زندگی بیسوادان، توجه در حد قبولی شده است. اکثریت میانگین های حاصل در محور درون داد از دیدگاه آموزش دهندگان، بالا تر از میانگین نظری (۳) می باشد. این بدان معناست که در حیطه درون داد برون سپاری فعالیت ها، به عناصر تاثیرگذار حائز میانگین قابل قبول از قبیل: قرار گرفتن آیین نامه ها و دستور العمل های آموزشی قبل از اجرای کلاس های سوادآموزی در اختیار افراد حقیقی و حقوقی، تهیه و قرار گرفتن منابع و محتوای متناسب با دوره های سوادآموزی برون سپاری شده در اختیار مجریان، حائز شرایط بودن افراد حقیقی و حقوقی (منتخب)، تهیه و ابلاغ ساز و کارهای لازم برای ارزشیابی درسی فراگیران (بیسوادان) به افراد حقیقی و حقوقی؛ توجه لازم و نه در حد موثر شده است. در مجموع وضعیت کلی ارزشیابی محور "درونداد" از موضوع برون سپاری، با کسب میانگین ۳,۴۱، مورد تایید نسبی آموزش دهندگان بوده است. به عبارت دیگر اقدامات انجام شده در حوزه درون داد برای برون سپاری از دیدگاه آموزش دهندگان، در حد مورد قبولی بوده است.

در محور فرآیند، مبتنی بر نتایج حاصل از آزمون مشاهده می گردد که همه عناصر محور فرآیند با کسب میانگین بیش از حد انتظار ۳، مورد تایید و قبول آموزش دهندگان بوده است. میانگین های حاصل در محور فرآیند از دیدگاه آموزش دهندگان، بالا تر از میانگین نظری (۳) می باشد. این بدان معناست که در حیطه فرآیند، به عناصر تاثیرگذار حائز میانگین قابل قبول از قبیل: مشارکت فعال معاونت ها و واحدهای سوادآموزی ادارات کل آموزش و پرورش و مناطق در امور مرتبط با سوادآموزی، مد نظر داشتن روشهای تدریس متناسب با فراگیران (بیسوادان) از طرف مجریان آموزش دهندگان، پایش مستمر نحوه اجرا و کیفیت دوره های آموزشی برونسپاری شده در حین اجرا، استفاده آموزش دهندگان از روشهای مختلف تدریس متناسب با شرایط و ویژگی های بیسوادان در امر آموزش، برخورداری آموزش دهندگان، از صلاحیت های حرفه ای لازم برای تدریس؛ توجه لازم و مناسبی شده است. در مجموع وضعیت کلی ارزشیابی محور "فرآیند" از موضوع برون سپاری، با کسب میانگین ۳,۶۸، مورد تایید مناسب آموزش دهندگان بوده است. به عبارت دیگر اقدامات انجام شده در حوزه فرآیند در برون سپاری از دیدگاه آموزش دهندگان، مناسب و قابل قبول بوده است.



در محور پرونداد، مبتنی بر نتایج در دسترس مشاهده می شود که همه عناصر محور پرونداد با کسب میانگین بیش از حد ۳، مورد تایید و قبول آموزش دهندگان بوده است. میانگین های حاصل در محور پرونداد، بالا تر از میانگین نظری (۳) و در حد مناسب می باشد. این بدان معناست که در حیطه پرونداد، به عناصر تاثیرگذار حائز میانگین قابل قبول از قبیل: تعمیق فرهنگ، باورها و ارزش های حاکم، درمیان فراگیران از طریق اجرای دوره های آموزشی، پایش کمی و کیفی فعالیت های آموزشی برون سپاری شده براساس آیین نامه ها و بخشنامه های نظارتی، افزایش کیفیت آموزش بیسوادان بواسطه برون سپاری فعالیت های آموزشی، مناسب بودن محتوا و فرآیند اجرایی، برای دانش افزایی و سوادآموزی بیسوادان، بهبود قدرت تجزیه و تحلیل، استدلال و توانمندی در حل مسئله در میان بیسوادان از طریق اجرای دوره های آموزشی به روش برون سپاری؛ توجه کافی و مناسبی شده است. در مجموع وضعیت کلی ارزشیابی محور "پرونداد" از موضوع برون سپاری، با کسب میانگین ۳,۷۳، مورد تایید مناسب آموزش دهندگان بوده است. به عبارت دیگر اقدامات انجام شده در حوزه پرونداد در برون سپاری از دیدگاه آموزش دهندگان، مناسب و قابل قبول بوده است.

همانطور که ملاحظه شد در وضعیت موجود (عملکردی) فعالیت های برون سپاری شده در سواد آموزی مبتنی بر الگوی چهار وجهی سبب از دیدگاه آموزش دهندگان، می توان در حد نسبتا مناسب ارزشیابی نمود. این موضوع در زیر از طریق نمایه رتبه بندی تحلیل "قضاوت مبتنی بر طیف سه درجه ای" رتبه بندی و ترسیم شده است. قابل مشاهده است.

جدول ۴: نمایه رتبه بندی وضعیت موجود مولفه های چهارگانه الگوی سبب براساس تحلیل قضاوت مبتنی بر طیف سه درجه ای از دیدگاه آموزش دهندگان

عنوان مولفه	میانگین کسب شده	میانگین نظری	قضاوت مبتنی بر طیف سه درجه ای		
			نامناسب (۱ - ۲/۳۳)	نسبتا مناسب (۲/۳۴ - ۳/۶۶)	مناسب (۳/۶۷ - ۵)
زمینه	۳,۳۹	۳		*	
درونداد	۳,۴۱	۳		*	
فرآیند	۳,۶۸	۳			*
پرونداد	۳,۷۳	۳			*
برآیند کلی				*	

ج- تبیین وضعیت موجود برون سپاری فعالیت های سوادآموز مبتنی بر نتایج حاصل از بررسی دیدگاه آموزش گیرندگان (سوادآموزان):

بر اساس نتایج در دسترس، همه عناصر وضعیت موجود برون سپاری با کسب نمره بیش از ۱,۵، قویا مورد تایید نوسوادان و سوادآموزان قرار گرفته است، میانگین های حاصل، بالا تر از میانگین نظری (۱,۵) و در حد مناسب می باشد. این بدان معناست که وضعیت موجود برون سپاری فعالیت ها، با عناصر تاثیرگذار حائز میانگین قابل قبول از قبیل: رضایت از آموزشیار، حضور به موقع و در زمان مشخص آموزش دهنده (مربی) در کلاس درس، رضایت از موضوعات درسی دوره آموزشی؛ توجه لازم و نسبتا مناسبی شده است. در مجموع رضایت کلی از طرح برونسپاری سوادآموزی، با کسب میانگین ۱,۸، (میانگین نظری ۱,۵)، مورد تاکید و تایید نسبی نوسوادان و سوادآموزان، قرار داشته است. به عبارت دیگر اقدامات انجام شده در موضوع برون سپاری از دیدگاه آموزش گیرندگان، نسبتا مناسب بوده است.

نهایت سخن اینکه با عنایت به رضایت نسبی مدیران، معاونان و کارشناسان از وضعیت موجود فعالیت های برون سپاری در سوادآموزی، رضایت قابل قبول و نسبتا مناسب آموزش دهندگان و همچنین رضایت نسبتا مناسب و قابل قبول آموزش گیرندگان می توان گفت که در مجموع، وضعیت موجود فعالیت های برون سپاری در سوادآموزی؛ در وضعیت "نسبتا مناسب" ارزیابی و برآورد می شود.

سؤال سوم پژوهش: قوت ها و ضعف های برون سپاری فعالیت های سواد آموزی کدامند؟

پاسخ: به استناد مبانی نظری غنی طرح شده در حوزه برون سپاری، یافته های حاصل از ابزارهای پژوهش بالاخص مصاحبه های نیمه ساختار مند که با دقت نظر و نکته سنجی مجدانه مدیران و کارشناسان ادارات آموزش پرورش استانها، مناطق آموزش پرورش و آموزش دهندگان در پاسخ

دهی به پرسش های مصاحبه، تکمیل شده بودند، قوت ها و ضعف های برون سپاری فعالیت های آموزشی سواد آموزی را می توان به شرح زیر بر شمرد.

#### الف: محور زمینه

##### - قوت ها

- ✓ تدوین و ابلاغ فعالیت های آموزشی قابل واگذاری سازمان نهضت سوادآموزی در قالب طرح مدون
- ✓ امکان سنجی و شناسایی ظرفیت های اشخاص حقیقی و حقوقی در استانها برای اجرای فعالیت های برون سپاری
- ✓ تهیه و ارسال آیین نامه اجرایی تعیین کمیت و کیفیت فعالیت های قابل برون سپاری در سوادآموزی
- ✓ تدوین و ابلاغ اهداف و راهبردهای کلان سازمان نهضت سوادآموزی در زمینه برون سپاری فعالیت های آموزشی به استان ها و مناطق آموزشی
- ✓ تغییر نگرش عمومی پیرامون برون سپاری فعالیت های سوادآموزی در بدنه کارشناسی و اداری استان ها و مناطق آموزشی و افراد حقیقی و حقوقی
- ✓ نگرش مثبت بیسوادان نسبت به تشکیل کلاس ها و تمایل به استمرار آن
- ✓ بسیج شدن جامعه در راستای ارتقا و اعتلای سطح فرهنگ و آموزش بیسوادان
- ✓ کاهش تصدی گری دولت با واگذاری فعالیت های سوادآموزی به بخش غیردولتی و کاهش هزینه های مترتب بر آن
- ✓ فعالیت و مشارکت اقشار مختلف جامعه با ارائه مدرک معتبر و سپردن مسئولیت به همگان و استفاده از مدیریت مشارکتی
- ✓ تمرکز در سیاست گذاری و نظارت مؤثر
- ✓ ورود جدی روسای ادارات آموزش و پرورش به موضوع سوادآموزی و تلقی آن بعنوان یکی از وظایف اصلی اداره
- ✓ عقد قرارداد و تفاهم نامه های سازمانی و استانی با افراد حقوقی
- ✓ تسهیل روند فعالیت ها با استفاده از ملاک های تعیین شده و فراهم شدن زمینه مشارکت گسترده در سطح جامعه
- ✓ استفاده از سازوکارهای انگیزشی برای ترغیب بی سوادان به شرکت در کلاس های سوادآموزی
- ✓ استفاده از وسایل ارتباط جمعی برای فرهنگ سازی
- ✓ جلب مشارکت بیشتر افراد جامعه در امر سوادآموزی و گسترش سواد تا خانواده افراد جامعه بوسیله آموزش فرد به فرد
- ✓ در نظر گرفتن پاداش های مالی و انگیزشی حضور در کلاس برای بی سوادان
- ✓ بسیج امکانات و افراد و منابع انسانی و امکانات اداری جهت آموزش بی سوادان با نظارت کامل
- ✓ نگرش مثبت مدیران نسبت به سوادآموزی

#### الف: محور زمینه

##### - ضعف ها

- ✓ شناسایی نشدن بهینه بسترها و ساز و کارهای لازم برای مشارکت افراد حقیقی و حقوقی فعالیت های برون سپاری
- ✓ نقص در تهیه و ارسال آیین نامه های اجرایی تعیین صلاحیت اشخاص حقیقی و حقوقی برای اجرای برونسپاری فعالیتها
- ✓ ناکارآمدی در تهیه و ابلاغ آیین نامه های تعیین صلاحیت منابع فیزیکی و کالبدی بر اساس استانداردها
- ✓ توجه ناکافی به طراحی و استقرار سازوکار های انگیزشی مناسب جهت حضور فعال افراد حقیقی و حقوقی در طرح های سوادآموزی
- ✓ عدم اطلاع رسانی و وجود مشکل در شناسایی و برقراری ارتباط با بی سوادان
- ✓ انگیزه پایین و کم ارزش بودن سواد و سوادآموزی برای برخی از افراد بی سواد

- ✓ مشکلات قانونی عقد قرارداد با اشخاص حقیقی به دلیل مسایلی چون پرداخت حق بیمه و جذب و استخدام آن ها
- ✓ علاقمند نبودن برخی از اشخاص حقوقی به حوزه سوادآموزی به دلیل مشکل شناسایی، جذب و ثبت نام بیسوادان
- ✓ مورد توجه قرار دادن انگیزه های مادی و مالی و بی توجهی به فعالیت های آموزشی از طرف برخی از موسسات حقوقی
- ✓ تأمین نکردن فضا، امکانات و تجهیزات نامناسب آموزشی از طرف افراد حقوقی
- ✓ ابهام در صلاحیت اخلاقی و حرفه ای آموزش دهندگان و نیز صلاحیت موسسات حقوقی
- ✓ فقدان اطلاعات دقیق بی سوادان و بیسوادان کمتر از ۵۰ سال
- ✓ نامناسب بودن سازوکارهای انگیزشی برای آموزش دهندگان و بی سوادان
- ✓ عدم وجود فرهنگ کافی و لازم در افراد بی سواد به منظور حضور در کلاس های آموزش

#### ب: محور درونداد

##### - قوت ها

- ✓ تدوین و ابلاغ قوانین و مقررات واگذاری و برون سپاری فعالیت های آموزشی
- ✓ اختصاص منابع مالی مکفی برای تأمین هزینه های مرتبط با فعالیت های برون سپاری به استانها
- ✓ توجه به روش های نوآورانه در واگذاری فعالیت های سوادآموزی به افراد حقیقی و حقوقی
- ✓ تهیه و تولید منابع و محتوای متناسب با دوره های سوادآموزی برون سپاری شده برای مجریان دوره ها
- ✓ برنامه ریزی تولید برای بسته ها و محتوای متناسب با سطح و نیاز فراگیران
- ✓ تشکیل کلاس های سوادآموزی متناسب با تراکم، زمان و مکان
- ✓ سطح بندی کلاس ها متناسب با فراگیران در راستای تقویت و تسهیل امر یادگیری
- ✓ استفاده از ظرفیت های موجود در مدارس مستقل و مجتمع های آموزشی و پرورشی
- ✓ وجود زمینه عقد تفاهم نامه با سرپرست خانوارها جهت شرکت در کلاس های سوادآموزی
- ✓ امکان تغییر در صدور ابلاغ موظفی برای معلمان متقاضی
- ✓ جذب بی سوادان با استفاده از ظرفیت های اقوام و آشنایان
- ✓ تحت پوشش قرار دادن نقاط دوردست در جذب بیسوادان
- ✓ تأمین اقلام آموزشی رایگان برای بی سوادان
- ✓ وجود نیروهای کافی در خانواده جهت آموزش بی سوادان
- ✓ طراحی شیوه های متنوع جذب و آموزش
- ✓ تسریع در جذب، آموزش و ارائه خدمات آموزشی
- ✓ مشارکت سایر دستگاه ها به امر سوادآموزی و سختی کار در آن
- ✓ وجود معاونت سوادآموزی ادارات کل استان ها و اداره سوادآموزی منطقه آموزشی

#### ب: محور درونداد

##### - ضعف ها

- ✓ ناکارآمدی در تهیه، تدوین و ابلاغ چشم انداز، مأموریت و اهداف سازمانی در برون سپاری فعالیت های آموزشی
- ✓ عدم ارزیابی قبل از اجرای دوره های آموزشی برون سپاری شده، فضای آموزشی و تجهیزات براساس استانداردها
- ✓ ضعف در ایجاد و تقویت انگیزه های درونی و بیرونی جهت شرکت فراگیران (بیسوادان) در کلاس های سوادآموزی
- ✓ فقدان تقویم آموزشی متناسب با شرایط شغلی و زندگی بیسوادان برای مجریان دوره ها

- ✓ حجیم بودن منابع درسی و تأخیر در چاپ و آماده سازی بسته های آموزشی
- ✓ اجرای نامناسب فعالیت های سواد آموزی بر اساس اصول و رویه های خاص همچون نظام آموزش رسمی
- ✓ همکاری نکردن برخی از مدیران در واگذاری کلاس های آموزشی به آموزش بی سوادان
- ✓ تراکم جمعیت سوادآموزان در برخی از مناطق و موجود نبودن وسایل کمک آموزشی برای دروس علی الخصوص قرآن
- ✓ متناسب نبودن محتوای کتاب های دوره ی ۱ و ۲ و نداشتن ارتباط عمودی بین آن ها
- ✓ کاربردی نبودن محتوای کتابها برای بی سوادان
- ✓ جذب و به کارگیری آموزش دهندگان بدون توجه به صلاحیت های حرفه ای و میزان تعهد شغلی آنان
- ✓ معرفی آموزش دهندگان از طرف موسسات حقوقی پس از عقد قرارداد و پیگیری بقیه امور توسط ادارات آموزش و پرورش
- ✓ وجود مشکل در بروزرسانی سامانه ثبت نام و کمبود امکانات از قبیل وسایل نقلیه
- ✓ نامناسب بودن فضا، امکانات و تجهیزات آموزشی برای برگزاری کلاس ها
- ✓ معرفی آموزش دهندگان فاقد آموزش ضمن خدمت از طرف موسسات حقوقی طرف قرارداد و رغبت کم موسسات به همکاری با حوزه بی سوادی
- ✓ مقررات مالی مختلف و تنوع در پرداخت در هر شهرستان و استان
- ✓ کم توجهی آموزش دهندگان و مجریان حقیقی و حقوقی به مسئولیت خود در قبال اجرای طرح سوادآموزی
- ✓ ناآشنا بودن موسسات حقوقی با مبانی و اصول آموزش بزرگسالان و رعایت آن در اجرای فعالیت های مربوطه

### ج: محور فرآیند

#### - قوت ها

- ✓ مشارکت فعال معاونت ها و واحدهای سوادآموزی ادارات کل آموزش و پرورش و مناطق در امور مرتبط با سوادآموزی
- ✓ اجرایی شدن عملیات مالی دوره های آموزشی (عقد قرارداد و پرداختی) منطبق با بخشنامه ها و آیین نامه ها
- ✓ همکاری و نظارت مؤثر مسئولان ذیربط و همکاری مدیران مدارس
- ✓ همکاری مؤثر مدیران مجتمع ها و مدیران مراکز غیرانتفاعی و برخورداری از مزایای مادی حاصل از فعالیت در سوادآموزی
- ✓ همکاری مؤثر آموزش دهندگان غیر رسمی با هدف دستیابی به ضریب بالای امنیت شغلی
- ✓ برداشتن محدودیت ها و تسریع در انجام امور آموزشی مربوط به سوادآموزی
- ✓ اطلاع رسانی از طریق رسانه، ادارات، ائمه جمعه و جماعات و مدیران مجتمع ها در روستا برای مشارکت در طرح
- ✓ واگذاری فعالیت های آموزشی به افراد حقیقی و حقوقی دارای صلاحیت و شایستگی
- ✓ برنامه ریزی های نظارتی با هدف راهنمایی تعلیماتی آموزش دهندگان در راستای ارتقای کیفیت
- ✓ نظارت بر فرایند آموزش توسط گروه بهبود کیفیت و تکمیل نظارت توسط مدیران مدارس مستقل و مدیران مدارس مجتمع
- ✓ های آموزشی و پرورشی و برگزاری جلسات مشترک کارشناسان با بخش های واگذاری فعالیت ها
- ✓ پیگیری متمرکز امور سواد آموزی با توجه به کیفیت در آموزش و پرورش
- ✓ مورد توجه قرار دادن برنامه های سازمان، اهداف کمی و کیفی آموزش در هنگام عقد قرارداد با افراد حقیقی و حقوقی
- ✓ آموزش از طریق دانش آموزان متوسطه هر خانواده در قبال مبلغ قابل قبول از سرانه
- ✓ حضور فعال آموزش دهنده به طور جدی و با تسلط بر فنون تدریس
- ✓ ارائه فعالیت های آموزشی به افراد علاقه مند و متعهد جهت ایفای بهتر وظایف
- ✓ واگذاری فعالیت های برون سپاری به معاونت ابتدایی و مدارس مستقل و مجتمع های آموزشی و پرورشی

### ج: محور فرآیند

#### - ضعف‌ها

- ✓ برخورداری کم آموزش دهندگان دوره‌های برون‌سپاری شده از صلاحیت‌های حرفه‌ای لازم برای تدریس
- ✓ عدم برگزاری جلسات رفع اشکال و ناکافی بودن دوره‌های آموزش ضمن خدمت ویژه آموزش دهندگان
- ✓ عدم اطلاع‌رسانی به بی‌سوادان از طریق رسانه ملی و استانی و مشکل ارتباط با بی‌سوادان
- ✓ نداشتن سابقه تدریس و علاقه به تدریس برخی از مربیان و مدرسان دوره‌ها
- ✓ سهل‌انگاری در اجرا از طرف برخی از آموزش دهندگان و احتمال ارسال گزارش‌های غلط
- ✓ بی‌توجهی یا کم‌توجهی برخی از مدیران مدارس مجتمع‌ها نسبت به برگزاری کلاس‌های سوادآموزی
- ✓ پایین بودن سطح ارزشیابی پایانی دوره‌های سوادآموزی و نظارت ناقص متولیان سوادآموزی بر امتحانات پایانی
- ✓ تشکیل نشدن برخی از کلاس‌ها با هماهنگی آموزش دهندگان و افراد حقیقی و حقوقی مسئول اجرا
- ✓ عدم گذراندن دوره‌های آموزش کوتاه مدت از طرف برخی از آموزش دهندگان
- ✓ سوء استفاده‌های مالی و جایگزینی افراد فقدان صلاحیت و فاقد آموزش‌های ضمن خدمت به جای افراد شایسته
- ✓ بازدید نامستمر و نامنظم مدیران و کارشناسان از کلاس‌های سوادآموزی به دلیل انگیزه پایین و امکانات لازم برای بازدید
- ✓ رعایت نشدن حداقلی ملاک‌ها و استانداردهای صلاحیت و شایستگی افراد حقیقی و حقوقی
- ✓ عدم برگزاری دوره‌های آموزش ویژه کارکنان با موضوع برون‌سپاری فعالیت‌های سوادآموزی
- ✓ فقدان امکان واگذاری فعالیت به افراد حقیقی استخدام رسمی بطور مستقیم
- ✓ داشتن انگیزه انتفاعی در مقابل احساس مسئولیت پایین موسسات طرف قرارداد در جذب، نگهداشت و نظارت
- ✓ ثبت نام و اجرای آزمون پایانی دوره‌های سوادآموزی بدون آموزش کامل و با کیفیت

### د: محور برونداد

#### - قوت‌ها

- ✓ تالیف و تدوین متناسب محتوای دوره‌های آموزشی برون‌سپاری شده برای دانش‌افزایی و سوادآموزی بیسوادان
- ✓ تولید برنامه‌های قصده‌شده فعالیت‌های برون‌سپاری شده با مهارت‌های کسب‌شده توسط بیسوادان
- ✓ کاهش هزینه‌های اجرایی و اداری سوادآموزی
- ✓ ظرفیت‌های رسانه ملی و استانی برای اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی جامعه
- ✓ استفاده از ظرفیت بازرسان اداری به عنوان ناظران و راهنمایان تعلیماتی
- ✓ قبول مسئولیت کلیه فعالیت‌های واگذاری شده به موسسات حقوقی از طرف آن‌ها و نظارت و کنترل از طرف اداره
- ✓ متناسب‌سازی و انطباق میزان یادگیری و سطح توانمندی بیسوادان با اهداف دوره‌های آموزشی برون‌سپاری شده
- ✓ کاهش تصدی‌گری دولت و هزینه‌های مترتب بر آموزش
- ✓ بهره‌گیری از ظرفیت‌های بخش خصوصی و افزایش حجم همکاری در راستای ریشه‌کنی بیسوادی
- ✓ بسیج همگانی در شناسایی افراد بی‌سواد به جای تکیه بر اطلاعات ناقص نهضت سوادآموزی
- ✓ افزایش ضریب پوشش تحصیلی بیسوادان با استفاده از ظرفیت‌های اقوام و آشنایان افراد بیسواد
- ✓ تسری فعالیت‌های سوادآموزی از نهضت به کل جامعه
- ✓ انجام و اعمال تشویق‌های لازم برای سوادآموزان
- ✓ پیشرفت اهداف سازمانی با اجرای طرح برون‌سپاری

### د: محور برونداد

## - ضعف ها

- ✓ فقدان شرایط بهبود و ارتقای قدرت تجزیه و تحلیل، استدلال و توانمندی در حل مسئله در میان بیسوادان
- ✓ ضعف در توانمندسازی فردی، علمی و دانشی بیسوادان (بواسطه اجرای دوره های آموزشی به روش برون سپاری،
- ✓ مشخص نبودن کیفیت آموزش بیسوادان با برون سپاری فعالیت های آموزشی
- ✓ پائین بودن ضریب امنیت شغلی در راستای فعالیت های آموزشی برای آموزش دهندگان
- ✓ کاهش مسئولیت و تعهد شغلی با دریافت حق الزحمه در برابر قبولی سوادآموز و در نظر گرفتن صرفاً جنبه اقتصادی فعالیت سوادآموزی
- ✓ توجه به کمیت و بی توجهی به کیفیت
- ✓ امکان سوء استفاده مالی برخی از افراد از ناآگاهی آموزش دهندگان
- ✓ ضعف در تعامل خوب فی مابین مسئولان نهضت شهرستان ها و سازمان مرکزی
- ✓ وجود احتمال سوء استفاده های مالی بدون توجه به اهداف برون سپاری از طرف موسسات حقوقی و افراد حقیقی
- ✓ پرداخت مبالغ فراتر از حق الزحمه به آموزش دهندگان
- ✓ مشارکت شرکت های خصوصی برای کسب منافع مادی و بدون در نظر گرفتن مسائل آموزشی

**سؤال چهارم پژوهش:** برنامه های عملیاتی مناسب (راهکارها) و مولفه های موثر در بهبود برون سپاری فعالیت های آموزشی سوادآموزی، چیست؟

**پاسخ:** با استعانت از مبانی نظری پژوهش، یافته های حاصل از پژوهش، راهکارهای و مولفه های موثر در بهبود برون سپاری فعالیت های سوادآموزی را می توان به شرح زیر بر شمرد. البته لازم به ذکر است که پاسخ این سؤال در هر محور، در قالب سه قسمت به شرح "راهکار عملیاتی مناسب (برنامه ها)، مولفه های موثر و اقدامات کیفیت بخشی"، ارائه شده است. نکته حائز اهمیت، اهتمام خاص به مولفه های موثر در برون سپاری فعالیت های آموزشی سوادآموزی در این قسمت می باشد. مولفه های موثر ذیل هر محور، که پیشتر بدان پرداخته شده بود یکی از اصلی ترین یافته ها و نتایج پژوهش حاضر به حساب می آید. این مولفه ها به همراه عوامل و عناصر مرتبط در بخش های نظری و در پاسخ به سؤال یکم پژوهش مورد بحث قرار گرفته بودند. لیکن دلیل اصلی ارائه مجدد آن ها در این بخش، برقراری ارتباط منطقی در طرح ریزی و پیاده سازی برنامه های عملیاتی پیشنهادی است. چرا که مولفه ها و عوامل ذیل آنها، نقطه هدف را نشان می دهند و برنامه های عملیاتی و اقدامات کیفیت بخشی (الویت در اجرا)، مسیر تحقق و تاکید مجدد هدف را. بر این اساس توجه به مطلوب ها در فرآیند اجرای برنامه های غنی سازی و اصلاحی، یکی از مکانیسم های پایش برنامه ها و احتراز از انحراف در تحقق اهداف قصد شده می باشد.

## الف: محور زمینه

### **الف - ۱) راهکارهای عملیاتی مناسب**

- ✓ عقد قرارداد با سرپرست خانوارها و معرفی آن ها به مؤسسات آموزشی استاندارد
- ✓ حذف قوانین دست و پاگیر مانند حد نصاب تشکیل کلاس ها
- ✓ تغییر سمت رئیس واحد سوادآموزی منطقه آموزشی به معاون سوادآموزی و داشتن حق امضاء
- ✓ بهینه سازی و بازآرایی آیین نامه های اجرایی تعیین صلاحیت اشخاص حقیقی و حقوقی و تعیین صلاحیت منابع فیزیکی و کالبدی بر اساس استانداردها برای اجرای برون سپاری فعالیت های سوادآموزی
- ✓ طراحی مکانیسم و سازوکارهای کارآمد تعیین صلاحیتهای حرفه ای و اخلاقی مشارکت کنندگان حقیقی و حقوقی
- ✓ بازنگری و متناسب سازی میزان سرانه آموزشی قابل قبول با توجه به وضعیت اقتصادی
- ✓ فراهم آوری بسترها و امکان ادامه تحصیل سوادآموزان علاقمند بالای ۵۰ سال

- ✓ فراهم کردن شرایط ادامه تحصیل افراد با مدرک پنجم از طریق نهضت سوادآموزی
- ✓ فرهنگ سازی و اشاعه فرهنگ سوادآموزی با استفاده از ظرفیت های رسانه ملی ، استانی و مراجع محلی
- ✓ اجباری کردن طرح سوادآموزی با در نظر گرفتن سازوکارهای قانونی و انگیزشی در میان سوادآموزان
- ✓ اجباری کردن طرح سوادآموزی در مدارس و برگزاری جلسات توجیهی ویژه مدیران مدارس هدف
- ✓ در نظر گرفتن مراتب انگیزشی برای مدیران و معلمان همکار در طرح سوادآموزی
- ✓ تعیین پاداش مناسب برای رقابت سالم میان مراکز غیردولتی در راستای مشارکت در فعالیت های قابل برون سپاری سوادآموزی

## الف - ۲) مولفه های مؤثر

### ✓ مولفه ضرورت ها

- تدوین و ابلاغ فعالیت های آموزشی قابل واگذاری سازمان نهضت سوادآموزی در قالب طرح مدون
- امکانسنجی و شناسایی ظرفیت های اشخاص حقیقی و حقوقی در استانها برای اجرای فعالیت های برون سپاری
- شناسایی بسترها و ساز و کارهای لازم برای مشارکت افراد حقیقی و حقوقی فعالیت های برون سپاری در سوادآموزی
- تهیه، تدوین و ابلاغ سازوکارهای نظارت بر فعالیت های برون سپاری جهت اجرا

### ✓ مولفه سیاست ها و مقررات و قوانین

- تدوین و ابلاغ اهداف و راهبردهای کلان سازمان نهضت سوادآموزی در زمینه برون سپاری فعالیت های آموزشی به استان ها و مناطق آموزشی
- تهیه و ارسال آیین نامه های اجرایی تعیین صلاحیت اشخاص حقیقی و حقوقی برای اجرای برون سپاری فعالیتها
- تهیه و ابلاغ آیین نامه های تعیین صلاحیت منابع فیزیکی و کالبدی بر اساس استانداردها
- تهیه و ابلاغ قوانین و مقررات مالی و اعتباری برای تأمین هزینه های مرتبط با فعالیت های برون سپاری در سوادآموزی
- تهیه و در اختیار گذاری قوانین و مقررات نحوه تعامل و همکاری با افراد حقیقی و حقوقی تهیه در استان ها

### ✓ مولفه فرهنگ سازی و نگرش ها

- فرهنگ سازی و تغییر نگرش عمومی پیرامون برون سپاری فعالیت های سوادآموزی در بدنه کارشناسی و اداری در استان ها و مناطق آموزشی و افراد حقیقی و حقوقی
- فرهنگ سازی و ایجاد زمینه های مناسب مشارکت و ترغیب افراد و جامعه نسبت به ریشه کنی بیسوادی از طریق طرح های برونسپاری
- طراحی و استقرار سازوکار های انگیزشی مناسب جهت حضور فعال افراد حقیقی و حقوقی در طرح های سوادآموزی

## الف - ۳) اقدامات کیفیت بخشی

- ✓ فرهنگ سازی و مورد توجه قرار دادن مراتب انگیزشی ، ترغیب و تشویق سوادآموزان به همکاری مؤثر در فرایند سوادآموزی و فراهم کردن زمینه ادامه تحصیل آن ها علی الخصوص در مناطق محروم
- ✓ مورد توجه قرار دادن مراتب انگیزشی برای مدرسان و آموزش دهندگان دوره های سوادآموزی از جمله حقوق و مزایا مکفی و بیمه و بالابردن ضریب امنیت شغلی
- ✓ اجباری کردن طرح سوادآموزی با در نظر گرفتن ساز و کارهای قانونی و انگیزشی در میان سوادآموزان
- ✓ فرهنگ سازی و اشاعه فرهنگ سوادآموزی با استفاده از ظرفیت های رسانه ملی و استانی و مراجع محلی

## ب : محور درونداد

### ب - ۱) راهکارهای عملیاتی مناسب

- ✓ اصلاح قانون منع مداخلات کارکنان دولت برای استفاده حداکثری از ظرفیت های کارکنان و معلمان مدارس
- ✓ برنامه ریزی و تولید بسته ها و محتوای متناسب با سطح علمی و نیاز فراگیران
- ✓ طراحی و استقرار بانک های اطلاعاتی دقیق از آمار بیسوادان و کم سوادان زیر ۵۰ سال با همکاری معاونت آموزشی مناطق آموزشی
- ✓ تهیه، تدوین و ابلاغ تقویم آموزشی متناسب با شرایط شغلی و زندگی بیسوادان برای مجریان دوره ها
- ✓ امکانسنجی و استقرار پوشش های بیمه های درمانی و مکمل برای آموزش دهندگان دوره های سوادآموزی
- ✓ متناسب سازی و بازاریابی محتوای کتاب های درسی دوره های نداشتن سوادآموزی از منظر ارتباطات افقی و عمودی بین آن ها
- ✓ فراهم آوری برخی امکانات ایاب و ذهاب برای آموزش دهندگان در برخی از مناطق کشور بالاخص در مناطق کوهستانی
- ✓ طراحی و برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت برای آموزش دهندگان معرفی شده از طرف موسسات حقوقی طرف قرارداد در دوره سوادآموزی

- ✓ آشنا نمودن مدیران موسسات حقوقی طرف قرارداد با ساختار تشکیلاتی سوادآموزی در استان ها و مناطق آموزشی
- ✓ طراحی و استقرار سامانه نظارتی در پایش قراردادهای انعقاد شده به منظور جلوگیری از انحراف احتمالی در عقد قراردادهای کاذب
- ✓ فراهم آوری امکانات و سازکارها در جهت حل مشکلات ناشی از حضور زنان خانه دار و روستایی در طرح سوادآموزی
- ✓ توجه و دقت نظر در گزینش آموزش دهندگان معرفی شده از جانب موسسات حقوقی طرف قرارداد با توجه به معیارها و شایستگی های حرفه ای و اخلاقی

- ✓ مشارکت در تامین فضا و تجهیزات آموزشی مناسب برای برگزاری کلاس برای فراگیران از طریق مقامات و مراجع محلی و همیارها
- ✓ نظارت مؤثر و راهنمایی مستمر تعلیماتی آموزش دهندگان با هدف ارتقای کیفیت آموزشی و سوادآموزی
- ✓ اصلاح قوانین و بستر سازی مناسب جهت تخصیص یک کلاس درس به سواد آموزان در مدارس و مجتمع های آموزشی
- ✓ اعزام مشاور و متخصص جهت توجیه و تشویق افراد بی سواد از سوی فرهنگیان داوطلب بویژه بازنشستگان

## ب- ۲) مولفه های مؤثر

### ✓ مولفه خط مشی و آیین نامه ها

- تهیه، تدوین و ابلاغ چشم انداز، مأموریت و اهداف سازمانی در برون سپاری فعالیت های آموزشی
- تنظیم و ابلاغ آیین نامه های اجرایی مرتبط با کمیت و کیفیت فعالیت های قابل برون سپاری و واگذاری به استان ها
- در اختیار قرار دادن آیین نامه ها و دستور العمل های آموزشی قبل از اجرای کلاس های سوادآموزی به افراد حقیقی و حقوقی

### ✓ مولفه منابع مالی و کالبدی

- اختصاص منابع مالی مکفی برای تأمین هزینه های مرتبط با فعالیت های برون سپاری به استان ها
- ارزیابی قبل از اجرای دوره های آموزشی برون سپاری شده، فضای آموزشی و تجهیزات براساس استانداردها

### ✓ مولفه منابع انسانی

- سنجش صلاحیت حرفه ای افراد حقیقی و حقوقی جهت اجرای دوره های آموزشی برون سپاری بر اساس استانداردها
- ایجاد و تقویت انگیزه های درونی و بیرونی جهت شرکت فراگیران (بیسوادان) در کلاس های سوادآموزی

### ✓ مولفه منابع اطلاعاتی

- تهیه و تولید منابع و محتوای متناسب با دوره های سوادآموزی برون سپاری شده برای مجریان دوره ها
- تهیه، تدوین و ابلاغ تقویم آموزشی متناسب با شرایط شغلی و زندگی بیسوادان برای مجریان دوره ها

## ب- ۳) اقدامات کیفیت بخشی

- ✓ استفاده از بسته های آموزشی و جزوات تکمیلی برای ارتقای سطح یادگیری سواد آموزان



- ✓ متناسب سازی حجم و محتوای کتاب ها و بسته های آموزشی با زمان ، مکان ، نیازها و ویژگی های سوادآموزان در دوره های مختلف
- ✓ جذب و به کارگیری آموزش دهندگان با مدرک تحصیلی بالا و آشنا به روش ها و فنون تدریس متناسب با ویژگی های بزرگسالان
- ✓ استفاده از فضاها و تجهیزات آموزشی مناسب برای تشکیل کلاس ها

### ج : محور فرآیند

#### ج-۱) راهکارهای عملیاتی مناسب

- ✓ عقد تفاهم نامه سوادآموزی با سرپرست خانوارها جهت شرکت در کلاس های سوادآموزی
- ✓ صدور ابلاغ موظفی برای معلمان متقاضی آموزش و پرورش
- ✓ تهیه و تولید منابع و محتوای متناسب با دوره های سوادآموزی برون سپاری شده برای مجریان دوره ها
- ✓ تامین نیروی انسانی از آموزش و پرورش و تکمیل کردن پست های خالی حوزه سوادآموزی
- ✓ افزایش حقوق کارکنان حوزه سوادآموزی و بهره مندی از سختی کار و فوق العاده های ویژه
- ✓ برگزاری نشست های دانش افزایی، رفع اشکال، راهنمایی و آموزش های ویژه ضمن خدمت سوادآموزی برای ارتقای کیفی صلاحیت های حرفه ای آموزش دهندگان و کارکنان مرتبط در دوره سوادآموزی
- ✓ فراهم آوری امکانات اولیه از قبیل تهیه وسایل ایاب و ذهاب در برقراری بیشتر مسئولان با حوزه های سواد جهت افزایش نظارت ها در ارزشیابی های پایانی و تشکیل مستمر کلاس های سوادآموزی
- ✓ عملیاتی کردن آموزش از طریق دانش آموزان متوسطه هر خانواده در قبال حق الزحمه مشخص
- ✓ پیشنهاد اصلاح و بازآرایی وظایف مدیران مدارس و مجتمع های آموزشی در راستای نا مناسب بودن همکاری لازم برخی از مدیران مدارس در تشکیل کلاس ها و واگذاری فضا و امکانات نامناسب آموزشی در امر سوادآموزی
- ✓ طراحی و استقرار سازوکارهای قانونی جهت همکاری مناسب دستگاه های اجرایی مستقر در شهرستان ها با مرکز سوادآموزی مستقر در ادارات کل آموزش و پرورش
- ✓ پیش بینی و اعمال قوانین نظارتی لازم در مواجهه با عدم احساس مسئولیت از سوی موسسات طرف قرارداد
- ✓ ارائه سؤالات دوره ای با هدف تعمیق یادگیری و آماده شدن برای ارزشیابی پایانی
- ✓ امکان سنجی برگزاری کلاس های دوره های مختلف سوادآموزی بالاخص دوره انتقال با تعداد کمتر از ۱۰ سوادآموز

#### ج-۲) مولفه های موثر

- ✓ مولفه اجرا
- پابندی به برنامه های آموزشی کلاس ها بر اساس تقویم آموزشی ابلاغ شده
- پایش مستمر نحوه اجرا و کیفیت دوره های آموزشی برونسپاری شده در حین اجرا از جانب سازمان و منطقه
- برگزار نشست ها و آموزش های ویژه سوادآموزی برای ارتقای کیفی صلاحیت های حرفه ای آموزش دهندگان
- بکارگیری و استفاده از روش های مختلف تدریس متناسب با شرایط و ویژگی های بیسوادان در امر آموزش
- تشویق و ترغیب بیسوادان برای حضور منظم در کلاس ها و یادگیری دروس در حین اجرای دوره های آموزشی برون سپاری شده
- طراحی، تدوین و اعلام برنامه مدون عملیات اجرایی دوره های آموزشی برون سپاری شده
- تدوین و ابلاغ الزامات و سازوکارهای اجرای منظم دوره های آموزشی برون سپاری شده در مکان و زمان برنامه ریزی شده

#### ج-۳) اقدامات کیفیت بخشی

- ✓ پابندی استفاده از طرح درس مناسب و آمادگی آموزش دهندگان قبل از تدریس
- ✓ برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت ویژه آموزش دهندگان و متناسب با دوره های مختلف سوادآموزی

- ✓ مرتبط ساختن فرایند یاددهی و یادگیری با زندگی واقعی فراگیران و متناسب با ویژگی های روانشناختی فراگیران
- ✓ ارائه سؤالات دوره ای با سطح دشواری متوسط در مقطع انتقال
- ✓ استفاده از سازوکارهای تشویق و مهارت های ارتباطی متناسب با سوادآموزان
- ✓ اطلاع رسانی منظم و مستمر با توجه به ظرفیت های رسانه ملی و استانی و ظرفیت های مساجد و مدیران مدارس
- ✓ برگزاری کلاس های جداگانه مشاوره جهت حل مشکلات روحی و روانی سوادآموزان
- ✓ استفاده از آموزش های فنی و حرفه ای مانند برگزاری کلاس های خیاطی ویژه بانوان در راستای ترغیب سوادآموزان به ادامه تحصیل
- ✓ پرداخت حقوق آموزش دهندگان در موعد مقرر
- ✓ توجه ویژه به آموزش قرآن و برگزاری کلاس های آموزش ضمن خدمت ویژه آموزش قرآن
- ✓ ارسال محتوای آموزشی غیر قابل برگشت از قبیل بروشور و نشریات در قالب پیام های آموزشی و فرهنگی با مشارکت آموزش دهندگان و موسسات حقوقی و سایر دستگاه های اجرایی به طور مداوم

#### **د : محور برون داد**

##### **د - ۱) راهکارهای عملیاتی مناسب**

- ✓ استفاده موثر از ظرفیت رسانه های جمعی، ادارات، ائمه جمعه و جماعات و مدیران مجتمع ها در روستا برای مشارکت در طرح
- ✓ متناسب نمودن برنامه قصد شده فعالیت های برون سپاری شده با مهارت های کسب شده توسط بیسوادان
- ✓ تشویق و تقدیر از آموزشیاران موفق در سطح منطقه ای، استانی و ملی و ایجاد شرایط لازم برای مطرح شدن سوادآموز در مجامع محلی مثل شورای روستا، کمک پای صندوق های انتخاباتی
- ✓ ایجاد تمهیدات لازم برای پرداخت حق الزحمه مدرسان دوره های سوادآموزی (آموزش دهندگان، معلمان و مدیران مشارکت کننده)
- ✓ توانمند سازی موسسات حقوقی مشارکت کننده در راستای افزایش اثربخشی و کارایی طرح برون سپاری با تحلیل هزینه - فایده
- ✓ ارتقای امنیت شغلی آموزش دهندگان از حیث ادامه کار در دوره سوادآموزی
- ✓ امکان سنجی و اجرای واگذاری تالیف محتوای کتاب های درسی سوادآموزان به اقتضا و موقعیت های جغرافیایی به استان ها و در حد امکان به برخی از موسسات حقوقی مشارکت کننده در سوادآموزی
- ✓ در نظر گرفتن امتیاز برای تحصیل نوسوادان در سطوح تحصیلات عالی مثل سهمیه، انتقالی
- ✓ ارائه بسته های آموزشی تشویقی برای بیسوادان و فرزندان آنان مانند لوازم التحریر، لوح های فشرده، فیلم های آموزشی و ...
- ✓ پیش بینی اردوهای تفریحی و زیارتی برای سوادآموزان با همکاری موسسات حقوقی مشارکت کننده در امر سوادآموزی
- ✓ فراهم آوردن ساز و کارهای لازم برای فعالیت نوسوادان در مراکز اشتغال محلی
- ✓ ارائه خدمات درمانی رایگان به سوادآموزان و آموزش دهندگان در راستای افزایش اثربخشی طرح برون سپاری
- ✓ اهمیت دادن به مدرک دوره های سوادآموزی از سوی ادارات و نهادها جهت واگذاری طرح های محلی
- ✓ ایجاد مهد کودک رایگان برای فرزندان نوسوادان بالاخص زنان سوادآموز
- ✓ ترغیب شوراها و دهیاری ها جهت مشارکت در طرح های برون سپاری آموزش بی سوادان
- ✓ اختصاص دادن امتیازات مادی و اداری از سوی ارگانهای دولتی و ادارات برای سوادآموزان در حال تحصیل و یا قبول شده و برای آموزش دهندگان و موسسات حقوقی مشارکت کننده در طرح های برون سپاری سوادآموزی
- ✓ تدارک برنامه های آموزشی دینی با همکاری روحانیون محلی به عنوان گامی مؤثر در جهت ارتقاء سطح دانش دینی و مذهبی نوسوادان و بی سوادان با توجه به نتایج در دسترس

##### **د - ۲) مولفه های موثر**

✓ **مؤلفه شایستگی های دانشی**

- تالیف و تدوین متناسب محتوای دوره های آموزشی برون سپاری شده برای دانش افزایی و سوادآموزی بیسوادان
- تمهید شرایط بهبود و ارتقای قدرت تجزیه و تحلیل، استدلال و توانمندی در حل مسئله در میان بیسوادان
- ارزیابی دقیق میزان دست یابی به اهداف آموزشی در دوره های برون سپاری شده از طریق روش های مناسب پایش

✓ **مؤلفه شایستگی های مهارتی**

- متناسب نمودن برنامه قصد شده فعالیت های برون سپاری شده با مهارت های کسب شده توسط بیسوادان
- ارتقاء توانمندی های فردی، علمی و دانشی بیسوادان (بواسطه اجرای دوره های آموزشی به روش برون سپاری)

✓ **مؤلفه شایستگی های روانی**

- افزایش رضایتمندی بیسوادان
- تقویت و تعمیق فرهنگ، باورها و ارزش های حاکم در میان فراگیران

✓ **مؤلفه ارزشیابی**

- متناسب سازی و انطباق میزان یادگیری و سطح توانمندی بیسوادان با اهداف دوره های آموزشی در محتواهای مرتبط
- پایش مستمر کمی و کیفی فعالیت های آموزشی برون سپاری شده براساس آیین نامه ها و بخشنامه های نظارتی
- ارزیابی کیفیت اجرای دوره های برون سپاری شده از دیدگاه بیسوادان در پایان هر دوره آموزشی

**د - ۳) اقدامات کیفیت بخشی (توانمند سازی آموزش دهندگان در سطوح و ابعاد مختلف)**

- ✓ برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی حضوری و غیر حضوری برای آموزش دهندگان و موسسات حقوقی
- ✓ تشیل جلسات هم اندیشی و نشست های تخصصی به صورت پایه ای یا موضوعی برای آموزش دهندگان
- ✓ تشکیل گروه های مطالعاتی شبکه ای در قالب قطب ها و مناطق کشوری برای آموزش دهندگان
- ✓ ایجاد فرصت های باز آموزشی مستمر علمی و تحقیقاتی و مطالعاتی برای آموزش دهندگان برتر
- ✓ برگزاری جشنواره های الگوهای آموزش سوادآموزی در بین آموزش دهندگان و موسسات حقوقی مشارکت کننده در طرح های سوادآموزی برون سپاری شده
- ✓ بکارگیری نظرات و ایده های آموزش دهندگان و موسسات حقوقی در تصمیم گیری ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور
- ✓ استفاده از تجربیات زیسته آموزش دهندگان در تدوین برنامه ها و تولید محتواهای مرتبط
- ✓ توسعه سواد اطلاعاتی و رسانه ای آموزش دهندگان از طریق مواد و منابع آموزشی و رسانه ای مناسب
- ✓ آموزش و توانمند سازی آموزشی آموزش دهندگان و مدیریتی موسسات حقوقی طرف قرارداد از طریق شبکه های رادیو و تلویزیون، پرتال سازمان نهضت و استانها و ...
- ✓ انجام ارزیابی های دوره ای آموزش دهندگان در راستای پاداش مبتنی بر عملکرد
- ✓ واگذاری برخی از مسئولیت ها به آموزش دهندگان و موسسات حقوقی طرف قرارداد در خصوص تعیین زمان و مکان تشکیل کلاس ها، روش و اداره کردن کلاس، روش ارزشیابی و ...

## فهرست منابع و مآخذ

۱. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
۲. میرکمالی، محمد (۱۳۷۵). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، نشر رامین.
۳. قهرمانی، محمد، حسن مرادی، نرگس. (۱۳۸۶). تدوین الگوی برون سپاری آموزش سازمانی، پیام مدیریت، تهران. ص ۱۵۱-۱۷۸
۴. قهرمانی، محمد و حسن مرادی، نرگس، (۱۳۸۶)، تدوین الگوی برون سپاری آموزش سازمانی، مجله پیام مدیریت، تهران، زمستان - شماره ۲۵ (از صفحه ۱۵۱ تا ۱۷۸)
۵. حسن زاده، محمد، زندیان، فاطمه (۱۳۸۴). تحلیل مدیریتی بر برون سپاری خدمات کتابداری و اطلاع رسانی، فصلنامه کتاب پاییز - شماره ۶۳ (از صفحه ۶۷ تا ۷۴)
۶. گرین، جودیت و دی الیویرا (۱۳۸۶). کاربرد آزمون های آماری در پژوهش های علوم رفتاری، ترجمه علی دلاور و مهرداد پژهان، چاپ چهارم، تهران، نشر ارسباران.
۷. منفرد، نوذر و زمانی، غلامحسین (۱۳۸۴). ارزیابی برنامه های بهسازی منابع انسانی در سازمان های جهاد کشاورزی، مجله علوم کشاورزی و منابع طبیعی، سال دوازدهم، شماره ۶
۸. مومنی، منصور (۱۳۸۷). تحلیل داده های آماری با استفاده از SPSS، چاپ دوم، تهران، انتشارات کتاب نو
۹. سایت دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی
۱۰. کیامنش، علیرضا، روشهای ارزشیابی آموزشی، انتشارات پیام نور قم: ۱۳۸۳ چاپ یازدهم.
۱۱. بازرگان، عباس، ارزشیابی آموزشی، انتشارات سمت، تهران: ۱۳۸۳
۱۲. ام. ولف، ریچارد، ارزشیابی آموزشی، مبنی سنجش و بررسی برنامه ترجمه علیرضا کیامنش، تهران: مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۸۳
۱۳. سیف، علی اکبر، سنجش فرآیند و فرآورده یادگیری روشهای قدیم و جدید. تهران: نشر دوران ۱۳۸۴
۱۴. خورشیدی، عباس، ارزشیابی آموزشی، تهران: نشر یسطرون، ۱۳۸۲ چاپ اول.
۱۵. الوانی، سید مهدی و اشرف زاده، فرزاد، برونسپاری: راهنمایی برای تصمیم گیری مدیران در برون سپاری خدمات، تهران: قصیده سرا، ۱۳۸۳.
۱۶. چشم براه، محسن و مرتضوی، سید محسن، «مدیریت برون سپاری اثربخش»، تهران: مهربان نشر، ۱۳۸۶.
۱۷. مرادی، محمد؛ مهدی زاده، رحیم؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۳۸۹)، برونسپاری و کارکردهای مدیریتی آن در موفقیت، صنعت خودرو، ماهنامه، مهر ماه، شماره ۱۴۳
۱. Brown Tris (۲۰۰۴), "Build vs Buy? Outsourcing the Training & Function", Learning Solutions Alliance, www.lsa.com..
۲. craig, Robert (۱۹۹۶), "The ASTD Training and Development", ۳, Handbook, USA: Published by ASTD
۳. Hale, Judith A. (۲۰۰۶), "Outsourcing Training and ۴ Development, Factors for Success", John Wiley and Sons Inc., Published by Pfeiffer an Imprint of Wiley.
۴. Jasper, John (۲۰۰۴), "four Keys to Successful Outsourcing", ۵. Boston: Houghton Mifflin
۵. Nordin, Fredrik (۲۰۰۶), "Outsourcing Services in Turbulent ۶ Contexts", Emerald Group Publishing Limited.
۶. Soka, L.S., and Hackett, R. (۲۰۰۶), "Transforming the H.R. ۷ Function for global", Wisconsin: Irwin/Mc Graw-Hill.
۷. Woody, Josh (۲۰۰۴), "Business Process Outsourcing", The ۸. New Market Trend, Florida: St. Lucie Press, Delray Beach
۸. Paris, M. & White, H.S. (۱۹۸۹). The education of special librarian, special librarian, Vol. ۷۷, No. ۴, PP. ۲۰۲-۲۱۲
۹. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (۱۹۹۲), "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", Harvard Business Review, January-February, pp. ۷۱-۹
۱۰. Marr, B. and Neely, A. (۲۰۰۱), "Measuring E-business performance", Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando FL.
۱۱. Marr, B. and Schiuma, G. (۲۰۰۳), "Business performance Measurement: past, present and Future", Management Decision ۴۱/۸, pp ۶۸۰-۸۷
۱۲. Li, p. (۲۰۰۱), "Design of performance Measurement systems: a stakeholder Analysis Framework", The Academy of Management Review. Mississippi State, April
۱۳. Wu, V. & Short, P.M. (۱۹۹۶) The Relationship of Empowerment to Teacher Job Commitment and Job Satisfaction, Journal of Instructional Psychology, ۲۵(۱۲), ۸۵
۱۴. Ravi venkatesan, "Sourcing: to make or not to make", Harvard Business Review, November-December, ۲۰۰۳

15. Dess GG, Rasheed AA, Mclaughlir KJ, priem RL, "The new Corporate Architecture", Academy of Management Executive, 1995
16. Turner, J, Rondney, "the Hand book of Project. Based Management", Mc Grawhill, 1993
17. Bettis RA, "outsourcing and Industrial decline", Academy of Management Executive, 2002
18. Ronan McIvor, "A practical Framework for Understanding the Out sourcing process positioning", The Learn Organization, Volume: 11 Issue: 1, 1996
19. Majewsky, Suzanne E, Dean V. Williamson, "How Do Consovtia organize collaborative R&D", Harward Business Review, May-June, 2002
20. Shaw.S, Fair.H, "Out Sourcing the hr function –Personal threat or valuable opportunity?" Asia Pacific Journal of Human Resources, 1997
21. Van Mieghem, J.A, "Coordinating investments, production and subcon tracings", Springer Publishers, London, 1999
22. Medori, D. and Steeple, D. (2000). "A Framework for Auditing and Enhancing performance Measurement systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol.20 No.5, pp 520-33
23. Neely, A. and Adams, C. (2002). "Perspectives on performance: The performance prism", forthcoming in Journal of Cost Management
24. Neely, A.D., Gregory, M., Platts, K.W. (1995), "Performance Measurement system Design: a literature Review and Research Agenda", International Journal of Operations & Production Management, Vol.15, No.4, pp 80-116
25. Neely, A.D., Richards, A.H., Mills, J.F., Platts, K.W., Bourne, M.C.S., Gregory, M. and Kennerley, M. (2000). "Performance Measurement system Design: Developing and Testing a process-based Approach", International Journal of Operations & Production Management, Vol.20 No.10, pp 1119-45
26. Tangen, S. (2004). "Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and performance Management, Vol.52 No.8, pp 726-37
27. Gregory, Steve, "the Benefits of out sourcing have begun to cause a Ripple Effect on the Entire Analytical services sector", Journal of European Industrial training Volume: 26, Issue: 8, 2003
28. Harrigan, k. "Strategies for Intrafirm transfers and outside sourcing", Academy of management Journal, 1985
29. Tayles. Mike, Drury. Glin, "Moving from Make/ Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process", Long Range Planning 33, 2001
30. Momme.J, "Framework for outsourcing Manufacturing: Strategic and operational implication", London: Pinter publishers, 2002
31. Campbell J.D, "out sourcing in management: A valid alternative to Self Provision", Journal of Quality in management, 1995
32. ADVANCE IN SERVICES MARKETING AND MANAGEMENT, VOL.1, GREENWICH CONNECTICUT: JAI PRESS INC.
33. CHASE, RICHARD B. AND ROBERT H. HAYES (1992), "APPLYING OPERATIONS STRATEGIES TO SERVICE FIRMS," IN ADVANCES IN SERVICES MARKETING AND MANAGEMENT, BY TERESA A. SWARTZ, DAVID E. BOWEN, AND STEPHEN W. BROWN, GREENWICH CONNECTICUT: JAI PRESS INC.
34. Ravi venkatesan, "Sourcing: to make of not to make", Harward Business Review, November-December, 2002
35. Dess GG, Rasheed AA, Mclaughlir KJ, priem RL, "The new Corporate Architecture", Academy of Management Executive, 1995
36. Turner, J, Rondney, "the Hand book of Project. Based Management", Mc Grawhill, 1993
37. Bettis RA, "outsourcing and Industrial decline", Academy of Management Executive, 2002
38. Bertolini, Massimo and Maurizio Bevilacqua and Marcello Braglia and Marco Frosolini "quality and reliability corner An analytical method for maintenance outsourcing service selection" International Journal of Quality & Reliability Management Vol . 21 No . 5, 2004 pp . 572 - 588.
39. Bolat ,Tamer and O "zgu" r Yılmaz "The relationship between outsourcing and Organizational performance Is it myth or reality for the hotel sector?" International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 21 No. 1, 2009 pp. 5 - 23.
40. Delmotte, Jeroenand Luc Sels "HR outsourcing: threat or opportunity? Personnel Review Vol. 37 No. 5, 2008 pp. 543 - 563.
41. Lynch J, Michael V. Quadrant analysis as a strategic planning. technique in curriculum development and program marketing. J of Marcheting for higher educational 1996; 7(2): 17-32.

42. Bailey W., Masson R., Raeside R. (2002), "Outsourcing in Edinburgh and the Lothians", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, 83-90.
43. Bertrand J.W.M., Sridharan V. (2001), "A study of simple rules for subcontracting in make-to-order manufacturing", *European Journal of Operational Research*, 128, 509-531.
44. Campbell J. D. (1995), "Outsourcing in maintenance management: A valid alternative to selfprovision", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 3, 18-24.
45. Eti M. C., Ogaji S.O.T., Probert S.D. (2007), "Strategic maintenance-management in Nigerian industries", *Applied Energy*, 83, 211-227.
46. Gavius A., Rabinowitz G. (2003), "Optimal knowledge outsourcing model", *Omega*, 31, 451-457.
47. Greaver II, M.F. (1999), "Strategic Outsourcing: A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives", New York: Amacon.
48. Gilley, K.M., Rasheed, A. (2000), "Making more by doing less: analyzing of outsourcing and its effects on firm performance", *Journal of Management*, 26, 4.
49. Hafeez K., Malak N., Zhang Y.B. (2007), "Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process", *Computers & Operations Research*, ARTICLE IN PRESS.
50. Harkins Ph. (1995), "Farm out – and reap a rich harvest", *HR Magazine*, December, 90-9.
51. Harrigan, K. (1985) "Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing"; *Academy of Management Journal*; 28(4).
52. Hui E. Y.Y., Tsang A.H.C. (2004), "Sourcing strategies of facilities management", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 10, 85-92.
53. Ioannis K., Ioannis M. (2001), "Outsourcing maintenance in NATO Armed Forces", *Logistics Spectrum*, Oct-Dec, 21-27.
54. Lacity, M., Hirschheim, R. (1993), "the Information Systems Analysis: Myths, Metaphors,And Realities", New York: John Willey and Sons. 12
55. Lavery M. (2002), "Making maintenance contracts perform", *Engineering Management Journal*, April, 76-82
56. Lavery M. (2004), "Insourcing Maintenance: from Railtrack to Network Rail", *IEE Engineering Management*, June/July, 38-41
57. Lavery M. (2005), "Motivating maintenance craftsmen – do we know what we're doing?", *IEE's Engineering Management magazine*, June/July, 1-21.
58. Martin H.H. (1997), "Contracting out maintenance and a plan for future research", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 3, Number 2, 81-90.
59. Meer-Kooistra J., Vosselman E. D. (2000), "Management control of inter-firm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance", *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 25, 51-77.
60. Rodriguez T.F.E., Robaina V.P. (2004), "Outsourcing and its impact on operational Objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands", *International Journal of Hospitality Management*, 23.
61. Ross Jr. W. T., Dalsace F., Anderson E. (2005), "Should you set up your own sales force or should you outsource it? Pitfalls in the standard analysis", *Business Horizons*, 48, 23-36.
62. Rothery, B. Robertson, I. (1995), "The Truth About Outsourcing", UK,Hampshire: Gower Publishing . Shaw,S., Fair, H.(1997),"Outsourcing the hr function-personal threat or valuable opportunity?", *Strategic Chang*, 9.
63. Tayles M., Drury C. (2001), "Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process", *Long Range Planning*, 34, 605-622
64. Van Mieghem, J.A. (1999), "Coordinating investment, production and subcontracting", *Management Science*, 45, 7.
65. Weidenbaum M. (2005), "Outsourcing: Pros and cons", *Business Horizons*, 48, 311-315.