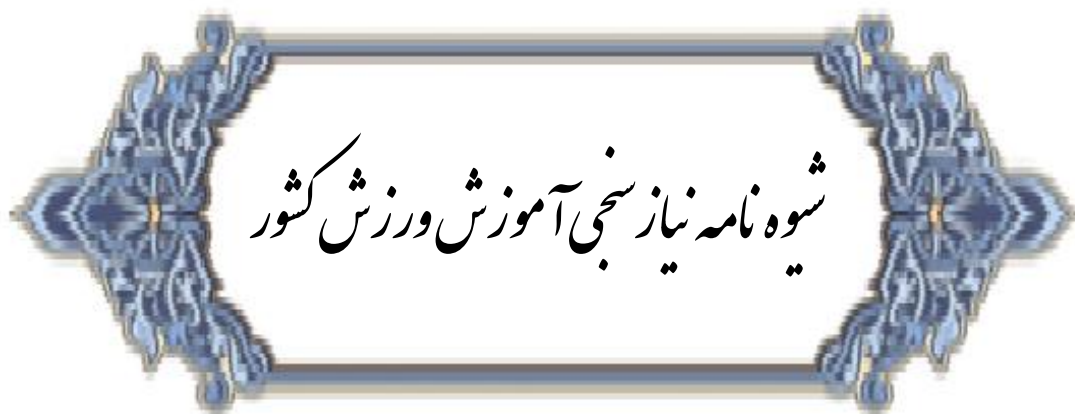




وزارت ورزش و جوانان  
معاونت فنی، آموزشی و پژوهش  
دفتر برنامه ریزی آموزشی



# شوه نامه نیاز سنجی آموزش ورزش کشور

مهر ۹۵





## فهرت

### صفحه

۲

۲

۳

۳

۳

۴

۵

۶

۶

۶

۷

۸

۹

۹

۱۱

۱۳

۱۹

۲۰

۲۴

### عنوان

مقدمه

تعاریف واژگان کلیدی

اهداف کلی

اهداف اختصاصی

سیاست ها

الگوی نظام مند آموزش

فرایندهای الگوی نظام مند آموزش

مفهوم نیاز آموزشی

انواع نیازهای آموزشی

اهمیت نیازسنجی آموزشی

اصول نیازسنجی آموزشی

منابع تعیین نیازهای آموزشی

الگویهای نیازسنجی آموزشی

الگوی استقرایی نیازسنجی آموزشی

الگوی قیاسی نیازسنجی آموزشی

فرایند نیازسنجی آموزشی

فنون نیازسنجی آموزشی

فرایندهای اجرایی نیازسنجی آموزشی

الزامات نیازسنجی آموزشی

## مقدمه

امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی، به عنوان یکی از مهم‌ترین استراتژی سازمان‌ها به منظور هماهنگی با تغییرات در محیط‌های رقابتی ملی و بین‌المللی مورد استفاده قرار می‌گیرد. حیات سازمان‌ها تا حدود زیادی به دانش و مهارت‌های مختلف منابع انسانی بستگی دارد، از این‌رو تلاش مستمر در شناسایی نیازهای آموزشی می‌تواند در بهبود کیفیت آموزش و اثربخشی آن نقش بسزایی داشته باشد. بر این اساس نیازسنجی، بنیان آموزش هر نهادی را تشکیل خواهد داد و در صورتی که نیاز آموزشی به درستی پیش‌بینی، تشخیص و برطرف نشود، آموزش جز اتلاف منابع سود دیگری نخواهد داشت.

دفتر برنامه‌ریزی آموزشی با تدوین شیوه‌نامه نیازسنجی آموزش ورزش کشور بر آن است تا با ایجاد وحدت رویه، مدیریت یکپارچه و جلوگیری از رفتارهای سلیقه‌ای، گامی بلند در پیشبرد اهداف آموزشی سازمان برداشته و با ارائه روش‌های علمی، در تسهیل روند سایر گام‌های الگوی نظام‌مند آموزش تاثیرگذار باشد.

## تعاریف واژگان کلیدی

**نیاز آموزشی:** تفاوت سطح دانش، مهارت، نگرش‌ها و تمایلات فرد، گروه یا اجتماع با سطح مورد نظر

**ارکان نیازسنجی آموزشی:** واحدهایی که مسئولیت اجرای فرایند نیازسنجی آموزشی را در حیطه سازمانی خود بر عهده دارند. این ارکان عبارتند از: دفتر برنامه ریزی آموزشی، کمیته آموزش فدراسیون‌های ورزشی، گروه آموزش ادارات کل ورزش و جوانان استان، واحد آموزش ادارات ورزش و جوانان شهرستان، کمیته آموزش هیئت‌های ورزشی استان و هیئت شهرستان

**دفتر:** منظور از این واژه دفتر برنامه ریزی آموزشی می‌باشد.

**اداره کل:** منظور از این واژه اداره کل ورزش و جوانان استان می‌باشد.

اداره شهرستان: منظور از این واژه اداره ورزش و جوانان شهرستان می باشد.  
مخاطبین و جامعه هدف: منظور از مخاطبین تمامی مربیان، داوران، ورزشکاران، کارشناسان و عموم مردمی هستند که به نحوی با ورزش در ارتباط می باشند.

### اهداف کلی

- ۱- نیازسنجی آموزشی عموم مردم، به منظور ارتقا آگاهی از کارکردهای ورزش
- ۲- نیازسنجی آموزشی منابع انسانی (مدیران، مربیان، داوران، ورزشکاران و کارشناسان) به منظور ارتقا سطح دانش و مهارت‌ها و نگرش‌های تخصصی و عمومی

### اهداف اختصاصی

- ۱- تشخیص و شناسایی ضعف‌ها و مسائل اساسی سازمان
- ۲- جهت دهی به اهداف و برنامه های آموزشی
- ۳- رشد و توسعه سازمان و مخاطبان
- ۴- فراهم سازی اطلاعات صحیح و قابل اعتماد برای فرایند برنامه ریزی آموزشی
- ۵- استفاده بهینه از منابع و امکانات سازمان
- ۶- ارزیابی اولیه برنامه آموزشی و سنجش اجرای آن

### سیاست‌ها

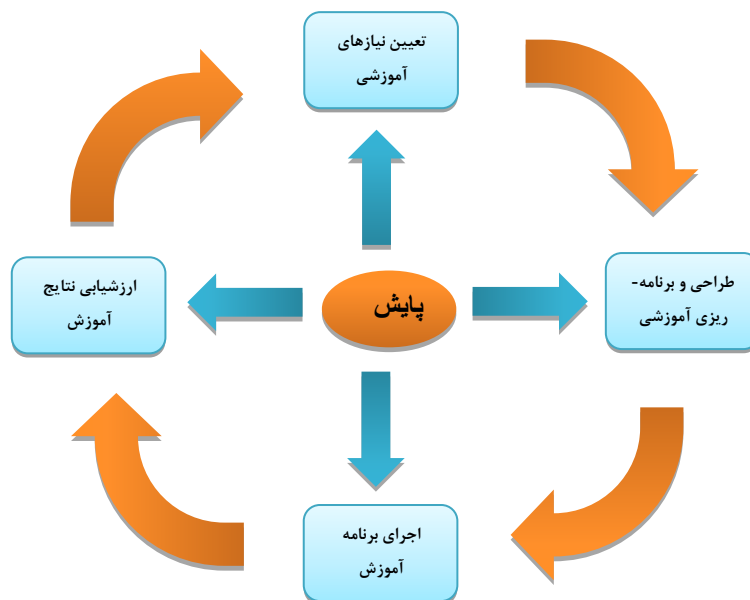
- ۱- تحول در نیاز سنجی آموزش ورزش کشور در راستای کیفی و کمی سازی حوزه‌های دانش، مهارت و اخلاق
- ۲- تبیین نیازسنجی علمی به منظور اثربخشی آموزش ورزش کشور
- ۳- احصاء نیازهای آموزشی تمامی مخاطبین ورزش کشور در رده‌های مختلف سنی، جنسیتی و اجتماعی

۴- مدیریت یکپارچه در فرایند مستمر نیازسنجی آموزش ورزش کشور

۵- ایجاد دیدگاه مشترک در خصوص نیازهای احصا شده جامعه مخاطب

### الگوی نظاممند آموزش

آموزش در برگیرنده مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط مدیریتی، پشتیبانی و اجرایی است. مجموعه این فعالیت‌های آموزشی در قالب مستندات آموزشی (نظام‌نامه، آیین‌نامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های آموزشی) و با به کارگیری الگوهای استاندارد ملی، بین‌المللی و مکانیزم‌های مرتبط تشریح می‌شود. الگوی نظاممند آموزش، فرآیندی چهار مرحله‌ای است که با تعیین نیازهای آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی نتایج آموزش، امکان کنترل کیفی و کمی فعالیت‌های آموزشی را فراهم می‌آورد.



شکل ۱- الگوی نظاممند آموزش

## فرایندهای الگوی نظام‌مند آموزش

### تعیین نیازسنجی آموزشی

نیازسنجی آموزشی، شناسایی نیازها و اولویت‌بندی آنها است که معادل شناخت کاستی‌ها یا زمینه‌های گسترش دانش، مهارت و نگرش مرتبط با عملکرد و الگوی شایستگی فرد یا سازمان می‌باشد. اولین گام در طراحی هر برنامه، شناسایی نیازها است. بدون انجام نیازسنجی علمی، امکان تنظیم درست اهداف برنامه، تخصیص منابع لازم و ارائه دیدگاه‌ها و روش‌های مناسب برای رفع این نیازها وجود ندارد. این بخش از الگو تقریباً گسترده‌ترین بخش می‌باشد. تعیین نیازهای آموزشی باید بر مبنای تجزیه و تحلیل نیازهای فعلی و نیازهای مورد انتظار سازمان در مقایسه با شایستگی موجود نیروهای انسانی، صورت گیرد.

### طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی

فرآیند تدوین و شکل‌دهی ساختار و عناصر برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی براساس نیازها و الزامات تحلیل شده در مرحله نیازسنجی می‌باشد. طراحی برنامه، فرآیندی برای نیل به مقصد و شناسایی ملزومات آن، با بهره‌گیری از مطلوب‌ترین و کارآمدترین شیوه‌های ممکن است و در آن مولفه‌هایی چون هدف‌ها، محتوی، روش‌ها، ویژگی‌های مدرس و یادگیرندگان، فضا، زمان و... تصریح می‌شوند.

### اجرای برنامه آموزش

این مرحله از آموزش به اجرای عملی برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی مطابق با استانداردهای سخت افزاری و نرم‌افزاری تعیین شده، تاکید دارد. در این مرحله نقش مدیران سازمان در ارتقاء کیفیت آموزش با پشتیبانی و فراهم آوردن منابع و ایجاد تسهیلات لازم، حائز اهمیت می‌باشد.

### ارزشیابی نتایج آموزش

هدف اصلی ارزشیابی نتایج آموزش، اطمینان از اثربخشی آموزش‌های ارائه شده است. این اطمینان بر اساس بررسی داده‌ها، گردآوری اطلاعات، تحلیل و نظارت بر همه فرآیندهای اصلی و فرعی آموزش

حاصل می‌شود که بر طبق شیوه نامه ارزیابی اثربخشی دوره های مربیگری انجام می‌پذیرد. طی فرآیند کنترل اثربخشی، میزان تحقق اهداف آموزشی و تاثیر آموخته‌های فراگیر در نحوه ارائه و انجام کار، مشخص می‌شود.

### مفهوم نیاز آموزشی

منظور از نیاز آموزشی، آن دسته از نیازهایی است که از طریق آموزش قابل رفع هستند. اینگونه نیازها تنها در حوزه دانشی، مهارتی و نگرشی مطرح می‌شوند.

### انواع نیازهای آموزشی

انواع مختلفی از نیازهای آموزشی وجود دارد که در زیر به آنها اشاره می‌شود:

۱- نیاز به معنای خواسته‌ها و نظریات: خواسته‌های افراد در زمینه‌های گوناگون، نیازهای آنها را مشخص می‌نماید.

۲- نیاز به منزله عیب یا کاستی: عدم وجود دانش، مهارت، توانایی که منجر به ایجاد مشکل در عملکرد بهینه می‌شود، نیاز آموزشی را مشخص می‌نماید.

۳- نیاز به معنای ضرورت: برخی از وضعیت‌های ضروری یا مفید که قابل قبول می‌باشند، نیاز آموزشی را مشخص می‌نماید.

۴- نیاز به معنای فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب: فاصله یا شکاف میان موقعیت واقعی با موقعیت ایده‌آل، نیاز آموزشی را مشخص می‌نماید.

### اهمیت نیازسنجی آموزشی

۱- حفظ سرمایه‌های سازمان، جلوگیری از اتلاف زمان، منابع و ایجاد اطمینان از دستیابی به اهداف

۲- تعیین نقش آموزش در رفع کاستی‌ها یا بهبود عملکرد

- ۳- آغاز هر نوع فعالیت و تدوین برنامه‌های آموزشی با سنجش و شناسایی نیازها
- ۴- کمک به مدیران از طریق تعیین سطح فراگیران، توسعه برنامه آموزشی، ارزیابی مهارت‌ها، دیدگاه‌های آموزشی و آموزش مخاطبین

### اصول نیازسنجی آموزشی

- ۱- اصل تداوم: مجموعه تغییر و تحولاتی که در مشاغل، وظایف، ایده‌آل‌ها، ارزش‌ها و باورها بوجود می‌آید، ایجاب می‌کند که فرایند نیازسنجی به‌طور مداوم و مستمر انجام پذیرد.
- ۲- اصل شمول: تمامی مخاطبین ورزش کشور (بجز آموزش کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی تحت پوشش قانون خدمات کشوری) در همه سطوح مشمول این شیوه‌نامه می‌باشند.
- ۳- اصل مشارکت: در فرایند نیازسنجی تمامی افراد و گروه‌های ذی‌نفع، به ویژه آن‌هایی که نیازسنجی و تدوین و اجرای برنامه‌ها بر وضعیت آنان تأثیر می‌گذارد، باید مشارکت فعال داشته باشند.
- ۴- اصل عینیت: این اصل بر قابلیت اعتماد و عینی بودن نیازسنجی تأکید دارد. داده‌های حاصل از نیازسنجی، می‌بایست اطلاعاتی دقیق، علمی و سودمند ارائه داده و تصویر درستی از واقعیت را منعکس نماید.
- ۵- اصل جامعیت: این اصل به بررسی همه جانبه تمامی منابع اطلاعاتی در دسترس، برای شناسایی و اولویت بندی نیازها تأکید می‌کند.
- ۶- اصل ملاحظات فرهنگی: انتخاب روش‌ها و ابزارهای نیازسنجی و حتی تعبیر و تفسیر اطلاعات، می‌بایست متناسب با موقعیت فرهنگی جامعه و سازمان انجام گیرد.



## منابع تعیین نیازهای آموزشی

نیاز به آموزش، ریشه در ویژگی‌ها و شرایط فردی، شغلی، سازمانی و اجتماعی دارد. هر فرد به هنگام ورود به سازمان و آغاز همکاری از نظر نوع و میزان دانش، مهارت و نگرش مرتبط با وظیفه، سازمان و جامعه از وضعیت خاص و متفاوتی با دیگران برخوردار است. تفاوت وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، نیازهای آموزشی را مشخص می‌نماید. در جدول ذیل چهار منبع تعیین کننده نیازهای آموزشی، موضوع و زمینه تحلیل‌ها و نمونه نیازهای آموزشی بیان شده است.

جدول شماره ۱- منابع تعیین نیازهای آموزشی

منابع	موضوع و زمینه تحلیل‌ها	نمونه نیازهای آموزشی
جامعه	فرهنگ (ارزش‌ها، باورها، عقاید، هنجارها، الگوها، آداب و رسوم، سنن، عادات)، راهبردها، اهداف، سیاست‌ها و نیم‌رخ سلامتی	منش پهلوانی، ورزش پاک و معنوی، اخلاق حرفه‌ای، آشنایی با ورزش‌های اقوام و فرهنگ‌های ایرانی، استراتژی ملی، ورزش سلامت محور
سازمان	اسناد بالادستی (راهبردها، اهداف، سیاست‌ها، رویکردها، خط‌مشی‌ها، آسیب‌شناسی وضعیت موجود، برنامه‌های آینده)، نگرش‌ها و اندیشه‌های رهبران، برنامه‌ریزان و مدیران عالی سازمان، تغییرات اساسی، آمایش سرزمین با رویکرد ورزش	تحول در نظام آموزش ورزش، خلاقیت و نوآوری در ورزش، تعامل و مشارکت، سازمان‌های یادگیرنده، نگرش سیستمی، کیفی‌سازی منابع سازمان
وظیفه	هدف، وظایف، فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها، مشخصات، شرح وظیفه، دانش، نگرش، سطوح مهارتی، تکنولوژی و فناوری‌های نوین	با توجه به تفاوت در نیازهای آموزشی مخاطبین ورزشی؛ تقسیم‌بندی آموزش‌ها به صورت ذیل است: آموزش‌های پیش‌نیاز، آموزش‌های پایه و اساسی، آموزش‌های عمومی و آموزش‌های تخصصی
فرد	تحلیل عملکرد فرد در ارتباط با وظایف، مسئولیت‌ها، تحلیل دیدگاه‌های فرد در ارتباط با نگرش‌های مورد نیاز وظیفه، تحلیل رفتار و روابط انسانی فرد در ارتباط با اخلاق حرفه‌ای	علاوه بر آموزش‌های سازمانی؛ آموزش‌های فردی از جمله: سلامت فردی، مهارت‌های اجتماعی و روانشناسی، می‌تواند به پیشبرد اهداف کمک کند.

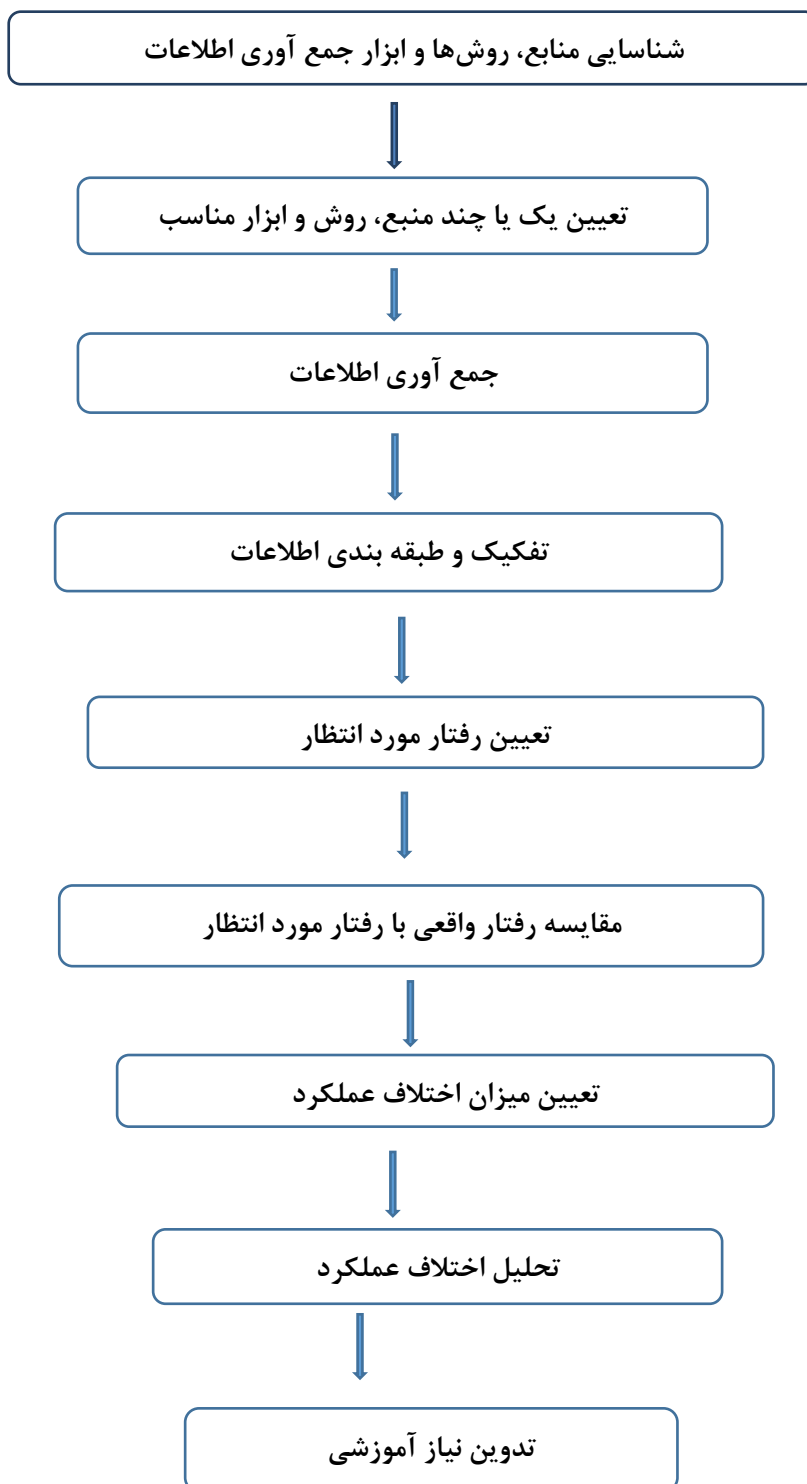
## الگوی های نیازسنجی آموزشی

پیش از آغاز به نیازسنجی، ضروری است بدانیم که می‌خواهیم از چه الگو و فنونی استفاده کنیم. الگو؛ نقشه و راهنمای مهمی برای اجرای طرح نیازسنجی است و بدون الگو، در شناخت اجزاء مراحل و روابط میان بخش‌های مختلف طرح با مشکل مواجه خواهیم شد. مهم‌ترین الگوهای نیازسنجی آموزشی، الگوی استقرایی و قیاسی می‌باشد.

## الگوی استقرایی نیازسنجی آموزشی

الگوی استقرایی در نیازسنجی آموزشی، الگویی است که در آن حرکت از جزء به کل انجام می‌شود. در واقع مراحل تعیین اهداف و نیازهای آموزشی از بررسی رفتارهای موجود کارکنان و در یافت اطلاعات از سطوح پایه و عملیاتی آغاز می‌شود. برای این منظور منابع اطلاعاتی عبارتند از: شرح شغل، شرایط شغل، شرح وظایف، مشخصات شغل، کارکنان، سرپرستان و مدیران، کارشناسان مشاغل، تحلیل‌گر شغل (فرم‌های ارزشیابی عملکرد سالانه، پرسشنامه‌ها، فرم‌های نظرخواهی و پیشنهادها، پرونده شغلی کارکنان، مقالات و منابع علمی و پژوهشی مربوطه) که با مطالعه و بررسی آن‌ها اطلاعات مورد نیاز جهت شناسایی و اندازه‌گیری نیازهای آموزشی جمع‌آوری می‌شود و پس از جمع‌آوری اطلاعات خام به پردازش و دسته‌بندی آنها می‌پردازیم.

از سوی دیگر الگوی استقرایی رفتارهای مورد انتظار توسط مربیان، برنامه ریزان و مدیران تدوین و طبقه‌بندی می‌شوند تا امکان مقایسه رفتار مورد انتظار متناسب با اهداف کلی آموزش فراهم آید. سپس عمل مقایسه و تحلیل رفتار و عملکرد انجام می‌شود که حاصل این مقایسه و تحلیل، تعیین میزان اختلاف و فاصله میان رفتار موجود با رفتار مورد انتظار می‌باشد، که از آن به نیاز آموزشی تعبیر می‌کنیم. مراحل اجرایی الگوی استقرایی نیازسنجی آموزشی در شکل زیر نشان داده شده است.

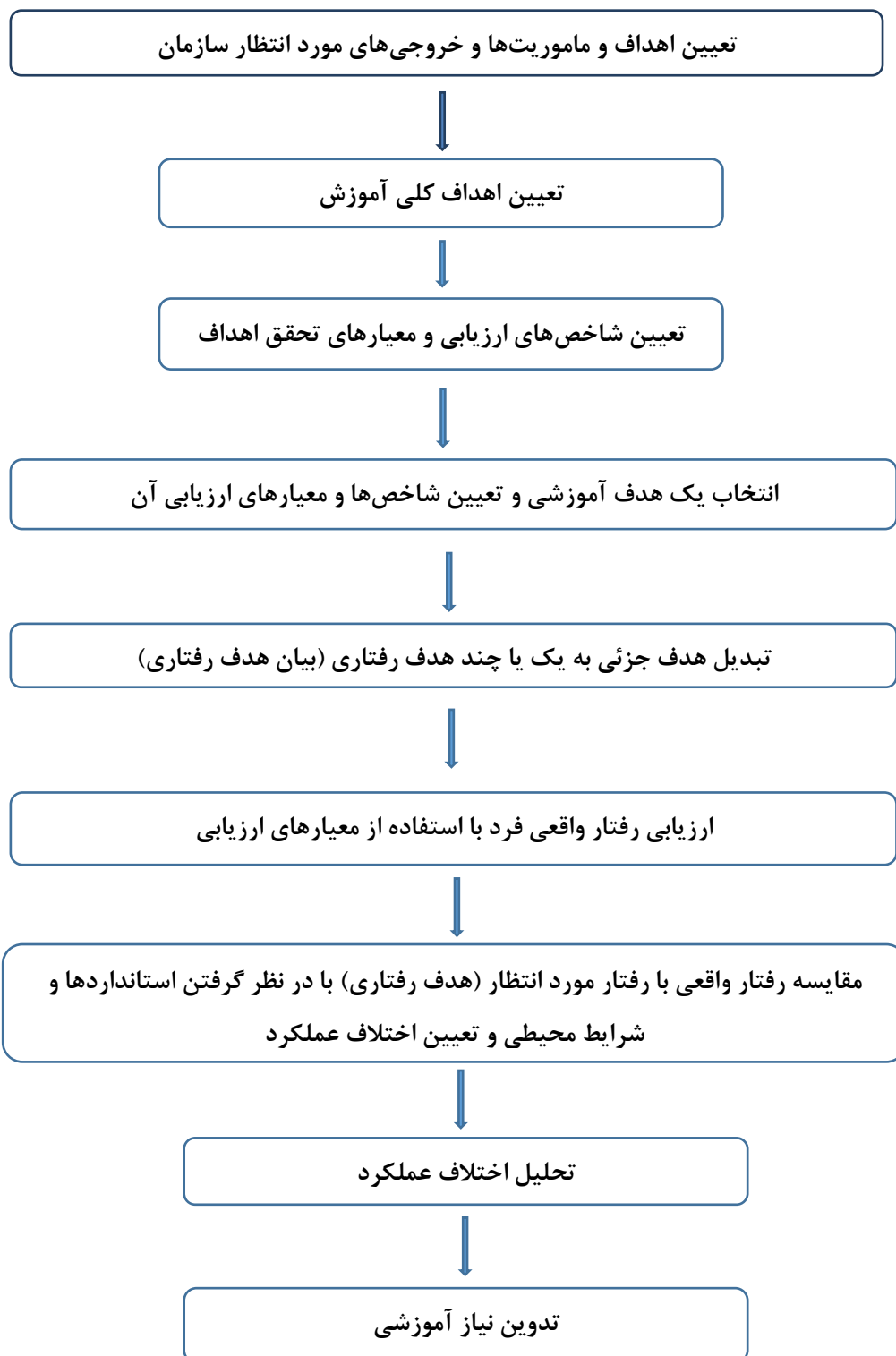


شکل شماره ۱: مراحل الگوی استقرایی

### الگوی قیاسی نیازسنجی آموزشی

الگویی است که در آن حرکت از کل به جزء انجام می‌شود. یعنی از انتخاب اهداف کلی آموزش و تجزیه آن‌ها به اهداف جزئی به سوی تعیین رفتار مورد انتظار و معیارهای ارزیابی انجام می‌گیرد و سپس در مقایسه با رفتار مطلوب نیاز آموزشی مخاطبین را برای انجام صحیح هر رفتار، تعیین می‌کنیم. مراحل مختلف این الگو به شرح ذیل می‌باشد.

ابتدا اهداف کلی آموزش به دقت و بر اساس اهداف و مأموریت‌های اصلی سازمان و یا واحد سازمانی مورد نظر تعیین می‌شوند. برای این منظور ضروری است مشخصات و ویژگی‌های خروجی‌ها و برون‌دادهای آموزشی مورد نظر، به درستی شناخته شده باشند. سپس شاخص‌های ارزیابی اهداف برای اطمینان از تحقق آنها تعیین می‌شود. در طراحی و تدوین هدف‌ها و معیارهای ارزیابی به طور معمول، طراحان، برنامه‌ریزان، سیاست‌گزاران، مدیران عالی و میانی دخالت دارند. پس از آن به انتخاب یک هدف از اهداف تعیین شده و شاخص‌ها و معیارهای تحقق آن مبادرت می‌شود. پس از انتخاب یک هدف معین، آن را به چند هدف جزئی تجزیه می‌کنیم و هر یک از هدف‌های جزئی نیز به صورت رفتاری بیان می‌شود. بیان اهداف جزئی به صورت رفتاری مستلزم دانش، مهارت و تسلط کافی بر انجام آن است و اشتباه در این مرحله زمینه اشتباهات بعدی را فراهم می‌آورد. شکل زیر مراحل این الگو را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۲: مراحل الگوی قیاسی

بیان هدف جزئی به صورت رفتاری، سه شرط اساسی دارد: ۱- بیان رفتار مورد نظر بصورت عینی و عملیاتی ۲- بیان استانداردهای رفتار ۳- بیان شرایط محیطی که رفتار مورد انتظار با استانداردهای تعیین شده در آن شرایط و محیط مورد نظر قرار گیرد. پس از آن می‌بایست رفتار واقعی فرد، ارزیابی شده و با رفتار مورد انتظار (هدف رفتاری) مورد مقایسه قرار گیرد و میزان اختلاف و فاصله میان آن دو تعیین گردد. سپس اختلاف عملکرد بدست آمده، از آن جهت که دارای زمینه دانشی، مهارتی یا نگرشی است تحلیل می‌شود و در پایان نسبت به تدوین نیاز آموزشی اقدام گردد.

### فرآیند نیازسنجی آموزشی

فرایند نیازسنجی آموزشی، شامل مراحل زیر می‌باشد:

- ۱- شناسایی جمعیت هدف
- ۲- برنامه‌ریزی برای انجام نیازسنجی
- ۳- جمع آوری داده‌ها با استفاده از روش‌های مختلف
- ۴- اولویت‌بندی نیازهای شناسایی شده
- ۵- ارزیابی اختصاصی اولویت انتخاب شده

### مرحله اول: شناسایی جمعیت هدف

گروهی که برای اجرای نیازسنجی تعیین شده‌اند، برای شروع کار باید به این سئوالات پاسخ دهند:

۱. نیازسنجی قرار است در کدام جمعیت هدف انجام شود؟ این جمعیت هدف چه ویژگی‌هایی دارد؟ ویژگی‌های دموگرافیک (سن، جنس، قومیت، زبان، وضعیت تاهل، سطح سواد)، ویژگی‌های جغرافیایی (محل زندگی، روستایی یا شهری بودن، بزرگی شهر یا کشور، آب و هوا) و ویژگی‌های اقتصادی یا اجتماعی (سطح درآمد، آموزش) در آن‌ها چگونه است؟

۲. چرا این جمعیت به عنوان گروه در اولویت انتخاب شده است؟ دلایل انجام نیازسنجی در این جمعیت چیست؟ آیا این جمعیت ویژگی خاصی دارد که باعث شده تا اهمیت آن برای نیازسنجی بیشتر شود؟ آیا این جمعیت نسبت به دیگر جمعیت‌ها وضعیت بدتری دارد؟
۳. قرار است چه تغییرات مثبتی در وضعیت گروه هدف حاصل شود؟

### مرحله دوم: برنامه‌ریزی برای انجام نیازسنجی

پس از شناسایی اولیه جمعیت هدف، باید این موارد مشخص شود:

۱. تعیین اهداف کلی و اختصاصی: هدف از نیازسنجی چیست؟ اهداف کلی و اختصاصی نیازسنجی کدام است؟ قرار است بعد از انجام نیازسنجی به چه چیزی برسیم؟ اگر فعالیت‌های طراحی شده با موفقیت همراه باشد، گروه هدف نسبت به قبل چه تغییری خواهند کرد؟ چه چیزی را متفاوت با قبل می‌دانند یا انجام می‌دهند؟
۲. حوزه این نیازسنجی کدام است؟ آیا قرار است فاصله وضعیت موجود با وضعیت مطلوب در سیاست‌ها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها یا نتایج تعیین شود؟
۳. برای شناسایی نیازهای جمعیت هدف، چه فعالیت‌هایی باید انجام شود؟
۴. چه افراد یا گروه‌هایی باید در فرایند شناسایی نیازها و اولویت‌بندی آن‌ها درگیر شوند؟ چه کسانی درباره مشکلات می‌دانند، چه کسانی به آن‌ها توجه دارند و چه کسانی می‌توانند کاری انجام دهند؟
۵. کدام منابع (تجهیزات و امکانات فنی، زمان، نیروی انسانی و منابع مالی) برای نیازسنجی در جمعیت هدف مورد نیاز است؟
۶. در طی اجرای برنامه، ممکن است چه مشکلات، موانع و تهدیدهایی بروز کند؟ چگونه و با کدام راهکارها می‌توان با این مشکلات مقابله کرد؟

۷. چگونه موفقیت برنامه را می توان اندازه گرفت؟ چگونه می توان از این که برنامه مسیر درست خود را طی می کند، اطمینان پیدا کرد؟  
در پایان این دو مرحله، جمعیت هدفی را که قرار است با آن کار کنیم مشخص شده و هدف نیازسنجی و حوزه آن تعیین می شود.

### مرحله سوم: جمع آوری داده ها

برای شناسایی نیازها باید تکنیک های مناسب به کار گرفته شوند. انتخاب این تکنیک ها باید متناسب با اهداف نیازسنجی باشد، به طوری که اگر درگیر ساختن گروه هدف برای اندیشیدن به موضوع مورد نظر باشد، لازم است از روش های مشارکتی استفاده گردد. روش ها باید متناسب با منابع موجود باشند. این منابع تنها شامل منابع مالی و تجهیزات نیست و مهارت های فردی و دانش لازم را نیز شامل می شود. داده های حاصل از دو یا چند منبع و به کار بردن چند روش، می تواند قابل اعتماد تر از یک روش باشد و توجه به داده های حاصل از بررسی های کیفی در کنار روش های کمی نیز ضروری است. به هر حال، باید توجه داشت که مشارکت جمعیت هدف در تمامی مراحل نیازسنجی، شرط اساسی موفقیت است. در اینجا الگوها، فنون و ابزارهای نیازسنجی معرفی خواهند شد:

### ابزارهای جمع آوری داده ها

۱. بحث گروهی متمرکز: این تکنیک نوعی بررسی کیفی است و اغلب برای اطلاع از عقاید و نظرات افراد درباره موضوعی خاص به کار می رود. گروه های ۸ تا ۱۲ نفره متشکل از افراد منتخب جمعیت هدف، در یک زمان مشخص بحث کرده و اطلاعات حاصل از این روش برای طراحی برنامه آینده مورد استفاده قرار می گیرد. مشخصه آن، طرح سوالات باز است که اعضای گروه را برای پاسخ دادن تحریک می کند. استفاده از این روش نیازمند برخورداری از مهارت های لازم برای نگه داشتن تمرکز



افراد، درباره موضوع و هدایت بحث است. بحث گروهی متمرکز نیاز به زمان زیادی دارد، افراد کمتری را درگیر می‌کند و هزینه اجرای آن بالاست. یادداشت‌برداری و در صورت امکان ضبط تمامی مواردی که توسط افراد در جلسه بیان می‌شود، در این تکنیک حیاتی است.

۲. **جلسات عمومی:** با دعوت بخشی از جمعیت هدف به صورت گروه‌های داوطلب یا گروه‌هایی که امکان دسترسی به آن‌ها بیشتر است، نیز می‌توان برای شناسایی نیازهای جامعه اقدام کرد. گروه‌های دست‌اندرکار به ویژه تصمیم‌گیرندگان، موافقان و مخالفان نیز می‌توانند به این جلسات دعوت شوند. در این نوع جلسات، فرصتی ارزشمند برای دیدار افراد مختلف و تبادل اطلاعات فراهم می‌شود. مهم‌ترین عیب این روش، تمایل اندک افراد برای شرکت در جلسات و محدودیت تعداد افراد درگیر در فرایند نیازسنجی است.

۳. **استفاده از شاخص‌ها:** با استفاده از داده‌های ثبت شده در ادارات کل، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی، شاخص مورد نظر محاسبه می‌شود، که می‌تواند ابزاری مناسب برای شناسایی نیازهای جامعه هدف محسوب شود.

۴. **استفاده از افراد کلیدی در جامعه هدف:** می‌توان از افراد کلیدی و متخصص درباره درک آنان از موضوع مدنظر استفاده نمود. این روش معمولاً ساده و هزینه اجرای آن کم است. با این حال، نبود توافق بین افراد کلیدی مهم‌ترین عیب این روش محسوب می‌شود.

۵. **استفاده از پرسشنامه:** استفاده از پرسشنامه‌هایی با روایی و پایایی قابل قبول که بتواند اطلاعات دقیق و اختصاصی مرتبط با نیازهای جامعه هدف را جمع‌آوری کند، روش آسانی است که با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان می‌تواند در گروه‌های بزرگ‌تر و زمان کوتاه‌تری، به شناسایی نیازهای یک

جامعه کمک نماید. با این حال، به دلیل ماهیت فردی پاسخها، ممکن است پاسخهای داده شده با نظرات ارائه شده در گروهها متفاوت باشد.

۶. گروه اسمی: در این روش، شرکت کنندگان در طی فرایندی سازمان یافته با یکدیگر تعامل داشته و با دادن رای و ارائه نظرات خود، فهرستی از نیازها و نیز اولویتهای مورد نظر خود را مشخص می کنند. این روش که منعکس کننده نظرات گروه است، می تواند زمینه ساز ارائه نظرانی شود که ممکن است پنهان بماند اما امکان ارائه بازخورد مناسب درباره موضوع نیز وجود دارد. مشکل عمده آن، رای گیری بدون دقت در مراحل شناسایی و اولویت بندی نیاز است.

۷. مصاحبه: معمولاً به صورت فردی انجام می شود و می تواند به صورت سازمان یافته، نیمه سازمان یافته یا آزاد انجام شود. این روش می تواند باعث فراهم آوردن اطلاعات با کیفیت بالا و حاوی مطالب عمیق درباره ارزشها، باورها و احساسات شده و پاسخ افراد در همان زمان بیان می گردد. در مصاحبهها، نظرات و دیدگاههایی ارائه می شوند که معمولاً در بررسیهای رسمی به دست نمی آید. معایب عمده این روش، نیاز به وقت زیاد، هزینه بالا، حضور یک مصاحبه کننده ماهر و مسلط به مهارتهای ارتباطی موثر و مشکلات نتیجه گیری از مصاحبهها خواهد بود.

۸. مشاهده: با مشاهده وضعیت گروه هدف درک خوبی از وضعیت رفتاری و رخدادهای زندگی افراد، حاصل می شود و در طی استفاده از آن، رابطه با اعضای جامعه هدف شکل می گیرد. این روش که توسط مشاهده گران آگاه به موقعیت مورد نظر، اجرا می شود، نیاز به زمان زیاد و هزینه پرسنلی بالا دارد و دشواری مشاهده وضعیت جمعیت هدف، مشکل عمده آن است.

### مرحله چهارم: اولویت‌بندی نیازهای شناسایی شده

الف- انتخاب معیارهای تعیین اولویت: ملاک‌های زیادی برای تعیین درجه اولویت برای نیازهای شناسایی شده وجود دارد که از میان آن‌ها به چهار گروه اصلی توجه بیشتری می‌شود:

۱- میزان تاثیر بر جمعیت هدف از نظر شدت (تاثیر بر عملکرد افراد و اثرات طولانی مدت آن) و بزرگی (تعداد افراد درگیر با این نیاز)

۲- میزان تغییرپذیری آن‌ها در نتیجه مداخلات مناسب

۳- قابل قبول بودن تغییرات مورد نظر برای کسب تاثیر مطلوب

۴- در دسترس بودن منابع برای تغییرات در آن‌ها

ب- وزن‌دهی به معیارهای انتخاب شده: از آنجا که ممکن است میزان اهمیت هر یک از معیارهای اولویت‌بندی با دیگری متفاوت باشد، برای هر معیار وزن ثابتی مدنظر قرار می‌گیرد. از این امتیاز در محاسبه امتیازات نهایی هر نیاز، استفاده خواهد شد.

هدف از این مرحله تعیین لیستی از اولویت‌ها برای جمعیت تعریف شده، ارزیابی شرایط و عوامل تعیین کننده مرتبط برای هر یک از این اولویت‌ها برحسب میزان، شدت و قابلیت تغییر است.

ج- امتیازدهی و تعیین اولویت‌ها: با داشتن فهرستی از نیازهای شناسایی شده، معیارهای امتیازدهی و وزن آن‌ها، افراد گروه، نظرات خود را درباره هر نیاز ارائه می‌کنند و با جمع امتیازات داده شده، اولویت‌ها تعیین می‌شود.

### مرحله پنجم: ارزیابی اختصاصی اولویت انتخاب شده

پس از اولویت‌بندی نیازهای شناسایی شده، لازم است به طور اختصاصی نیازهای با امتیازات بالا بررسی شود. تحلیل اختصاصی آن‌ها که شامل بررسی عوامل موثر در ایجاد و گسترش آن هستند،

بخش عمده اقدامات این مرحله را تشکیل می‌دهد. با کمک نتایج این مرحله از نیازسنجی، می‌توان مداخله مناسبی را برای رفع نیازهای منتخب طراحی و اجرا کرد.

## فنون نیازسنجی آموزشی

### الف) توافق محور

تکنیک‌های توافق محور برای تعیین نیازهای آموزشی در آموزش‌های مداوم، کاربرد مناسبی دارند. در این گروه چهار تکنیک معرفی شده است.

#### ۱- روش دلفی (Delphi)

با استفاده از یک پرسشنامه که توسط یک گروه کوچک طراحی شده، آغاز می‌گردد. این پرسشنامه برای طیف وسیعی از صاحب نظران ارسال و پاسخ دهندگان نسبت به تکمیل پرسشنامه اقدام نموده و آن را عودت می‌دهند. گروه مربوطه پس از تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها، آن‌ها را با هم ترکیب نموده و یک فهرست کامل را تدوین و دوباره برای اولویت‌بندی در اختیار افراد پاسخ دهنده یا نمونه‌ای از آنها قرار می‌دهند. این روند آنقدر ادامه می‌یابد تا توافق نسبی درباره موارد نیازها حاصل شود.

#### ۲- روش فیش باول (Fishbowl)

این تکنیک زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که تعداد افراد شرکت کننده در نیازسنجی محدود و دسترسی به آن‌ها و تجمعشان در یک مکان ممکن باشد، همچنین برای نیازسنجی محدودیت زمانی وجود داشته باشد. شیوه اجرای تکنیک فیش باول شبیه کارگاه آموزشی است. در این روش، افراد مورد نظر به مکان خاصی دعوت شده به گروه‌های کوچک معمولاً ۶ تا ۸ نفری تقسیم می‌شوند و به تبادل نظر درباره نیازها می‌پردازند و در پایان هر گروه فهرستی از نیازها را تدوین می‌نمایند. سپس نمایندگان گروه‌ها به بحث و تصمیم‌گیری درباره نیازها و اولویت‌بندی آنها می‌پردازند.

### ۳- روش تل استار ( Telstar )

این تکنیک بسیار شبیه تکنیک فیش بول است و زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که تعداد افرادی که باید از آنها کسب اطلاعات شود، زیاد است در این حالت افراد در مناطق مختلف گرد هم می‌آیند و از طریق تکنیک فیش بول به تعیین نیازهای آموزشی می‌پردازند و سپس نماینده یا نمایندگانی از هر منطقه در گردهمائی مرکزی روی نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی آنها توافق می‌کنند. در مرحله دوم، نمایندگان مناطق با شیوه کارگاهی مشابه تکنیک فیش بول توافق‌سازی می‌نمایند.

### ۴- روش بارش مغزی (Brain Storming)

این تکنیک زمانی کاربرد دارد که افراد شرکت کننده در نیازسنجی به شکل گروه‌های مشورتی سازمان یافته باشند و منبع اصلی اطلاعات را تشکیل دهند. استفاده از این تکنیک می‌تواند منجر به شناسایی مقاصد، اهداف، راه حل‌ها و شیوه‌های اجرای یک برنامه آموزشی شود. افرادی که در جلسه بارش مغزی شرکت می‌کنند؛ افرادی منتخب، دارای تخصص، به خصوص در مورد مسئله مورد بحث در جلسه هستند که نباید کمتر از ۸ و بیشتر از ۱۵ نفر باشند.

### ب) مسئله محور

تکنیک‌های مورد اشاره در این گروه از تکنیک‌های نیازسنجی، عمدتاً ناظر بر شناسایی مشکلات فردی و مشکلات موجود در سیستم می‌باشد که ممکن است کارآیی یک سازمان را کاهش دهد در این گروه چهار تکنیک معرفی شده است.

### ۱- روش رویداد مهم ( Critical Incident )

در این تکنیک، فرض بر این است که رویدادهای درون سازمان به عملکرد مثبت و یا منفی مخاطبین مربوط می‌شود. از این رو با شناسایی عملکرد مخاطبین برجسته و ضعیف، کوشش می‌شود

عملکردهای برجسته از طریق آموزش به دیگر مخاطبین تعمیم یابد و عملکردهای ضعیف زدوده شود. در این تکنیک در واقع فاصله عملکرد مخاطبین برجسته و ضعیف، نیازی می باشد که باید برای افزایش کارایی سازمان برطرف گردد.

#### ۲- روش درخت خطا ( Fault Tree )

این تکنیک بیشتر با محاسبات ریاضی همراه است و به نوعی تحقیق در عملیات سازمان محسوب می شود. در این تکنیک احاطه به کل سیستم و ارزیابی درون داده ها و عملیات و بازده ها ضروری است. هر گونه تغییرات و یا تصمیم گیری که محصول تحقیق در عملیات سیستم می باشد و لازم است برای افزایش کارایی مورد نظر قرار گیرد، به عنوان نیاز محسوب می شود.

#### ۳- روش آزمون وظایف کلیدی ( Key Tasks Assessment )

در این تکنیک با انجام آزمون از مخاطبین درباره وظایف شغلی آنها پرسیده می شود که میزان سئوالاتی که از سوی پاسخگویان جواب صحیح داده نشده است به عنوان معیار تشخیص نیاز، مطرح می شود.

#### ۴- روش تجزیه و تحلیل شغل ( Job Analysis )

در این تکنیک از طریق مشاهده، مصاحبه با مخاطبین و سرپرستان و بررسی اطلاعات مربوط به شرح شغل، وظایف شغلی مخاطبین به روشنی تجزیه، تحلیل و شناسائی می گردد. فاصله توانمندی موجود مخاطبین با مهارت های لازم برای انجام شرح وظایف به عنوان نیاز آموزشی در نظر گرفته می شود.

## فرآیندهای اجرایی نیازسنجی آموزشی در وزارت ورزش و جوانان

نیازسنجی آموزشی در وزارت ورزش و جوانان پس از تدوین اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای آموزشی بر اساس الگوی قیاسی، به ادارات کل و فدراسیون‌های ورزشی ابلاغ و توسط ارکان نیازسنجی آموزشی طی چهار مرحله زیر انجام می‌شود.

### مرحله اول: فرایند نیازسنجی در شهرستان‌ها

- ۱- دریافت نیازهای آموزشی ادارات، سازمان‌ها، ارگان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی (دانشگاه‌ها، شهرداری، آموزش و پرورش، نیروهای مسلح و ...) توسط اداره شهرستان و تکمیل فرم شماره یک
- ۲- جمع‌آوری، تفکیک و طبقه‌بندی عناوین نیازهای آموزشی مربیگری و داوری توسط اداره شهرستان و ارسال عناوین به هیئت ورزشی ذی‌ربط شهرستان و تکمیل فرم شماره دو
- ۳- بررسی و تجمیع عناوین نیازهای آموزشی دانش‌افزایی اداره شهرستان بعلاوه نیازهای آموزشی دانش‌افزایی سایر سازمان‌ها و ارگان‌ها توسط اداره شهرستان و ارسال عناوین به اداره کل و تکمیل فرم شماره سه
- ۴- اقدام به اجرای یکی از روش‌های نیازسنجی مانند فیش بال یا بارش مغزی با در نظر گرفتن نیازهای آموزشی دریافت شده توسط هیئت ورزشی شهرستان و تکمیل فرم شماره چهار  
تبصره: در صورت محدودیت تعداد مدعوین (مربیان، داوران، پیشکسوتان، ورزشکاران نخبه، متخصصین و کارشناسان) برای اجرای نیازسنجی، پیشنهاد می‌گردد از روش بارش مغزی و چنانچه بتوان مدعوین را به چند گروه ۶ تا ۸ نفری تقسیم نمود، از روش فیش بال استفاده شود.
- ۵- ارسال لیست عناوین احصا شده جهت تایید به اداره شهرستان
- ۶- ارسال فرم تایید شده شماره چهار به هیئت ورزشی استان توسط هیئت ورزشی شهرستان

### مرحله دوم: فرایند نیاز سنجی در استان‌ها

- ۱- جمع‌آوری و طبقه‌بندی نیازهای اعلام شده هیئت‌های ورزشی شهرستان‌ها به انضمام مستندات روش نیازسنجی انجام شده (صورت جلسات، مکاتبات) توسط هیئت‌های ورزشی استان
  - ۲- تحلیل و تعدیل عناوین مورد نیاز استان، با در نظر گرفتن منابع تعیین نیازسنجی آموزشی (جدول شماره یک) توسط هیئت‌های ورزشی استان و تکمیل فرم شماره پنج و ارسال به اداره کل جهت اخذ تاییدیه به انضمام مستندات روش نیازسنجی انجام شده
  - ۳- جمع‌آوری عناوین نیازهای آموزشی هیئت‌های ورزشی استان توسط اداره کل
  - ۴- تحلیل و تعدیل عناوین آموزشی مورد نیاز استان توسط اداره کل با هماهنگی هیئت‌های ورزشی استان بر اساس منابع تعیین نیازسنجی آموزشی (جدول شماره یک) و مستندات روش نیازسنجی انجام شده و تکمیل فرم شماره شش
  - ۵- ارسال عناوین نیازهای آموزشی هیئت ورزشی استان به فدراسیون مربوطه
  - ۶- جمع‌آوری و تعدیل عناوین نیازهای آموزشی دانش‌افزایی استان توسط اداره کل و تکمیل فرم شماره هفت و ارسال به دفتر
- تبصره:** احصاء عناوین آموزشی اداره کل بر اساس یکی از روش‌های علمی معرفی شده در این شیوه‌نامه بنا به تشخیص و حسب موقعیت، انجام می‌گیرد.
- ### مرحله سوم: فرایند نیازسنجی در فدراسیون‌های ورزشی
- ۱- جمع‌آوری و طبقه‌بندی نیازهای اعلام شده هیئت‌های ورزشی استان‌ها و نیازهای آموزشی فدراسیون توسط فدراسیون مربوطه
  - ۲- تحلیل و تعدیل عناوین مورد نیاز، با در نظر گرفتن منابع تعیین نیازسنجی آموزشی (جدول شماره یک) توسط فدراسیون ورزشی و تکمیل فرم شماره هشت



۳ - ارسال مجلد نیازهای آموزشی فدراسیون ورزشی به تفکیک استان‌های کشور به دفتر جهت اخذ تاییدیه

تبصره: در استان‌هایی که هیئت ورزشی استان وظیفه هیئت ورزشی شهرستان مرکز استان را دارا می‌باشد، می‌بایست مسئولیت انجام نیازسنجی از سطح شهرستان را نیز بر عهده گیرد.

### مرحله چهارم: فرایند نیازسنجی در دفتر برنامه ریزی آموزشی

- ۱- جمع‌آوری و طبقه‌بندی نیازهای اعلام شده فدراسیون‌های ورزشی توسط دفتر
  - ۲- بررسی عناوین نیازهای ورزشی-آموزشی کشور، با در نظر گرفتن منابع تعیین نیازسنجی آموزشی (جدول شماره یک) توسط دفتر
  - ۳- برگزاری جلسه مشترک دفتر با فدراسیون مربوطه جهت تایید نیازهای آموزشی
  - ۴- تهیه نسخه نهایی نیازهای آموزشی دانش‌افزایی به تفکیک استان‌ها
- \* پس از اخذ تاییدیه دفتر، نیازهای آموزشی جهت طراحی و اجرا به فدراسیون مربوطه ارسال می‌گردد.

### الزامات نیازسنجی آموزشی

- ارکان نیازسنجی آموزشی مکلف به اجرای دقیق الزامات این شیوه نامه به شرح ذیل می‌باشند.
- ۱- انجام فرآیند نیازسنجی آموزشی در چارچوب اهداف، راهبردها، سیاست‌ها و ارزش‌های وزارت ورزش و جوانان و اسناد ابلاغی
  - ۲- اجرای نیازسنجی آموزشی به یکی از روش‌های علمی توسط ارکان نیازسنجی آموزش در هر سطح
  - ۳- بررسی و تایید نیازهای آموزشی طی جلسه مشترک در دفتر با فدراسیون ورزشی

۴- تنظیم صورتجلسه ارکان آموزشی به منظور تدوین نهایی نیازهای آموزشی در هر سطح برابر

فرمهای ابلاغی

۵- درج مشخصات ارکان نیازسنجی با ذکر تاریخ، مهر و امضاء در تمامی فرمهای ابلاغی

فرم شماره ۱

جدول نیازهای آموزشی ورزشی ادارات، سازمان ها، ارگان ها و نهادهای دولتی و غیردولتی

تاریخ: ---/---/---

شهرستان ----- استان -----

دانش افزایی (کارگاه / سمینار / همایش های آموزشی)			داوری				مربیگری					
مخاطبین <sup>۱</sup>	عنوان دوره آموزشی	ردیف	مرد	زن	درجه	عنوان دوره آموزشی	ردیف	مرد	زن	درجه	عنوان دوره آموزشی	ردیف

<sup>۱</sup> مخاطبین عبارتند از: ورزشکاران، مربیان، داوران، پیشکسوتان، کارکنان، عموم مردم و ...

فرم شماره ۲

جدول نیازهای آموزشی ورزشی هیئت ----- شهرستان ----- استان -----

تاریخ: ----/----/----

داوری						مربیگری					
مرد	زن	نام اداره و ...	درجه	عنوان دوره آموزشی	ردیف	مرد	زن	نام اداره و ...	درجه	عنوان دوره آموزشی	ردیف

امضا:

نام و نام خانوادگی: -----

رئیس واحد آموزش اداره ورزش و جوانان شهرستان ----- استان -----



فرم شماره ۴

جدول نیازهای آموزشی ورزشی هیئت ----- شهرستان ----- استان -----

تاریخ: ----/----/----

نام روش نیازسنجی: -----

دانش افزایی (کارگاه / سمینار/ همایش های آموزشی)				داوری						مربیگری					
مخاطبین <sup>۲</sup>	شهرستان	عنوان دوره آموزشی	ردیف	مرد	زن	شهرستان	درجه	عنوان دوره آموزشی	ردیف	مرد	زن	شهرستان	درجه	عنوان دوره آموزشی	ردیف

امضا و مهر:

نام و نام خانوادگی: -----

رئیس هیئت -----

امضا و مهر:

نام و نام خانوادگی: -----

تایید مسئول واحد آموزش اداره ورزش و جوانان شهرستان -----

<sup>۲</sup> مخاطبین عبارتند از: ورزشکاران، مربیان، داوران، پیشکسوتان، کارکنان، عموم مردم و ...

فرم شماره ۵

جدول نیازهای آموزشی ورزشی هیئت ----- استان -----

تاریخ: ----/----/----

دانش افزایی (کارگاه / سمینار / همایش های آموزشی)				داوری						مربیگری					
مخاطبین <sup>۳</sup>	شهرستان	عنوان دوره آموزشی	ردیف	مرد	زن	شهرستان	درجه	عنوان دوره آموزشی	ردیف	مرد	زن	شهرستان	درجه	عنوان دوره آموزشی	ردیف

مهر و امضا:

نام و نام خانوادگی:

رئیس هیئت ----- استان -----

<sup>۳</sup> مخاطبین عبارتند از: ورزشکاران، مربیان، داوران، پیشکسوتان، کارکنان، عموم مردم و ...

جدول نیازهای آموزشی ورزشی هیئت ----- استان -----

فرم شماره ۶

تاریخ: ---/---/---

دانش افزایی (کارگاه / سمینار / همایش های آموزشی)				داوری						مربیگری					
مخاطبین <sup>۴</sup>	شهرستان	عنوان دوره آموزشی	ردیف	مرد	زن	شهرستان	درجه	عنوان دوره آموزشی	ردیف	مرد	زن	شهرستان	درجه	عنوان دوره آموزشی	ردیف

رئیس گروه آموزش اداره کل ورزش و جوانان استان -----

نام و نام خانوادگی:

مهر و امضا:

رئیس هیئت ----- استان -----

نام و نام خانوادگی:

مهر و امضا:

<sup>۴</sup> مخاطبین عبارتند از: ورزشکاران، مربیان، داوران، پیشکسوتان، کارکنان، عموم مردم و ...



جدول نیازهای آموزشی دانش افزایی استان -----

فرم شماره ۷

تاریخ: ---/---/---

دانش افزایی (کارگاه / سمینار/ همایش های آموزشی)				
ردیف	عنوان دوره آموزشی	نام اداره و ....	زن	مرد

مهر و امضا:

نام و نام خانوادگی:

رئیس گروه آموزش اداره کل ورزش و جوانان استان -----

جدول نیازهای آموزشی استان ----- فدراسیون ورزشی -----

فرم شماره ۸

تاریخ: ---/---/---

دانش افزایی (کارگاه / سمینار / همایش های آموزشی)				داوری					مربیگری						
مخاطبین <sup>۱</sup>	شهرستان	عنوان دوره آموزشی	ردیف	مرد	زن	شهرستان	درجه	عنوان دوره آموزشی	ردیف	مرد	زن	شهرستان	درجه	عنوان دوره آموزشی	ردیف

مهر و امضا:

نام و نام خانوادگی:

رئیس کمیته آموزش فدراسیون ورزشی -----

<sup>۱</sup> مخاطبین عبارتند از: ورزشکاران، مربیان، داوران، پیشکسوتان، کارکنان، عموم مردم و ...

نمودار شماره یک: فرایند اجرای نیازسنجی آموزشی

دریافت نیازهای آموزشی از سازمان ها و ... توسط اداره شهرستان و ارسال به هیئت ورزشی ذی ربط شهرستان



انجام نیازسنجی علمی توسط هیئت ورزشی شهرستان و ارسال به اداره شهرستان جهت اخذ تاییدیه



جمع آوری و بررسی نیازهای آموزشی هیئت ورزشی شهرستان توسط هیئت استان و ارسال به اداره کل جهت اخذ تاییدیه



جمع آوری و بررسی نیازهای آموزشی استان با هماهنگی هیئت ورزشی ذی ربط استان توسط اداره کل



ارسال عناوین تایید شده هیئت ورزشی استان به فدراسیون توسط هیئت ورزشی ذی ربط جهت اخذ تاییدیه



جمع آوری و بررسی نیازهای آموزشی استان ها و ارسال به دفتر توسط فدراسیون جهت اخذ تاییدیه



برگزاری جلسه مشترک با فدراسیون ذی ربط توسط دفتر جهت تایید نسخه نهایی نیازهای آموزشی

تجمیع نیازهای دانش افزایی اداره شهرستان، سازمان ها و ... جهت ارسال به اداره کل



تدوین و بررسی نیازهای دانش افزایی شهرستان ها و اداره کل استان جهت ارسال به دفتر و اخذ تاییدیه

## منابع و مأخذ

پاکدل، رحمت اله، (۱۳۸۹)، نیازسنجی آموزشی، انتشارات آبیژ

خراسانی، اباصلت، عیدی، اکبر، (۱۳۹۴)، تکنیک های کاربردی نیازسنجی آموزشی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

عیدی اکبر، مبینی مهدی، (۱۳۸۸)، تحلیل های سه گانه در نیازسنجی آموزشی، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، شماره ۲۰۶

فتحی واژارگاه، کوروش، (۱۳۷۵)، نیازسنجی در برنامه ریزی آموزشی و درسی، تهران انتشارات اداره کل تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی

فتحی واژارگاه، کوروش، (۱۳۸۱)، نیازسنجی آموزشی، الگوها و فنون تهران، انتشارات آبیژ

Barbazette Jean (۲۰۰۶) Training Need Assessment, Published by Pfeiffer