

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



پژوهشکده
مطالعات فناوری

پروژه

ارزیابی استراتژی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور

**ابعاد و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و شاخص‌های کلیدی نتایج (KRI)
سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور**

خلاصه مدیریتی

شناسنامه گزارش

الف: مشخصات پروژه

عنوان پروژه: ارزیابی استراتژی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور

هدف پروژه:

- تعیین شاخص‌های عملکردی بین‌المللی ناظر بر مأموریت‌های سازمان در قالب مطالعات تطبیقی.
- تعیین شاخص‌های عملکردی ارزیابی عملکرد سازمان.
- سنجش عملکرد سازمان سازمان فنی و حرفه‌ای کشور
- درک سیستمی از محیط رقابتی.
- شناسایی و ساختاردهی اهداف راهبردی.
- کمک به ارتقاء سهم بازار سازمان فنی و حرفه‌ای کشور.
- افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی.
- پیاده‌سازی اثر بخش استراتژی‌ها.

کارفرمای پروژه: سازمان فنی و حرفه‌ای کشور

شماره قرارداد:

ب: مشخصات گزارش

عنوان گزارش: ابعاد و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، شاخص‌های کلیدی نتایج (KRI) و اقدامات

شماره نسخه گزارش / نسخه اول: نسخه ۰.۱

تعداد صفحات گزارش: ۹۲ صفحه

گروه پژوهشی مرتبط با پروژه: جامعه و پیشرفت

مجری پروژه: پژوهشکده مطالعات فناوری

داور / ناظر و مشاورین: دکتر مهرعلی‌زاده

مهم‌ترین اهداف گزارش حاضر:

تدوین ابعاد، شاخص‌های عملکردی و شاخص‌های نتیجه (سنجه‌ها) مدل ارزیابی عملکرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور

نکته: کلیه حقوق مرتبط با این گزارش از طرح پژوهشی برای پژوهشکده مطالعات فناوری محفوظ است. استناد به مطالب این گزارش

با ذکر منبع (پژوهشکده مطالعات فناوری) بلا مانع است.

در چشم انداز قرن ۲۱، سازمان‌ها در یک وضعیت پیچیده و متأثر از عوامل متعدد نظیر جهانی شدن، تغییر و تحولات اقتصادی، رقابتی، توسعه علمی و فناوری به سر می‌برند و همگی در چنین شرایطی به دنبال دستیابی به چشم‌اندازی مطلوب، تعالی و جایگاهی بالنده هستند. سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت خود در چارچوب این چشم‌اندازها، باید متفاوت عمل کنند و علاوه بر بهره‌گیری از منابع مادی، انسانی، مالی و اطلاعاتی خود، به دنبال منابع جدید رقابتی بوده و اشکال جدید رقابت را به کارگیرند که این خود نیازمند درک روشن از ماهیت و پویایی‌های رقابت در عصر حاضر است. در واقع در دنیای امروز سازمان‌ها یا باید منابع فعلی خود را تقویت نمایند یا به دنبال جذب منابع جدید باشند که در هر دو صورت، این منابع نیازمند مدیریت است تا بتوان در نهایت از آن‌ها استفاده بهینه نمود و به اهداف سازمانی به گونه‌ای اثربخش و کارآمد دست یافت. بنابراین پرداختن به موضوع مدیریت منابع در چنین شرایطی بسیار مهم و یک ضرورت تلقی می‌گردد.

بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع^۱ منابع ابزاری برای خلق مزیت رقابتی از طریق انجام فعالیت‌های استراتژیک است؛ اما بر اساس رویکرد منطق خدمات غالب^۲ منابع ابزاری در راستای توانمندسازی فرایندهای خلق ارزش از طریق استفاده و کاربرد هستند [۱]. دیدگاه مبتنی بر منابع بر این باور است که منابع و قابلیت‌های غیرقابل تقلید، ارزشمند، کمیاب و پیچیده به لحاظ اجتماعی، مزیت رقابتی برتری را ایجاد می‌کنند. همچنین این رویکرد بیان می‌کند که مزیت رقابتی پایدار از یک مجموعه منابع منحصر به فرد که در بازار ارزش‌آفرین هستند ناشی می‌شود که در نتیجه استراتژی‌هایی را که کارایی و اثربخشی سازمانی را بهبود می‌بخشند، تقویت می‌کند. این موضوع زمانی به خوبی تبیین می‌شود که بدانیم داشتن منبعی که صرفاً منحصر به فرد است ولی ارزش چندانی ندارد، هیچ وقت مزیت رقابتی ایجاد نمی‌کند. به همین صورت با داشتن منبعی ارزشمند که رقیب نیز دارند، نمی‌توان مزیت رقابتی کسب نمود [۲].

از دهه ۱۹۸۰ رویکرد مبتنی بر منابع به عنوان یکی از مهم‌ترین تئوری‌های مدیریت استراتژیک و مدلی نویدبخش برای توضیح رفتار استراتژیک سازمان‌ها و تصمیم‌گیری‌های راهبردی در آن‌ها، مورد توجه بسیاری قرار گرفت و منابع سازمان را تحت تأثیر قرار داد [۳]. در ادامه نیز محققانی چون بارنی^۳، راملت^۴ و گرنت^۵ دیدگاه مبتنی بر منابع را به حوزه توجه اصلی در توسعه استراتژی سازمان بدل کردند.

رویکرد ارزیابی عملکرد مبتنی بر فرآیند، رویکرد ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتیجه و رویکردهای آمیخته از متداول‌ترین رویکردها در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها محسوب می‌شوند. رویکرد ارزیابی عملکرد مبتنی بر فرآیند، به رفتارهای حین انجام کار و رویکرد ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتیجه، به خروجی‌های ناشی از انجام کار توجه داد و در رویکرد آمیخته ارزیابی عملکرد، این رویکرد عملکرد را ترکیبی از رفتارها و نتایج می‌داند و در ارزیابی عملکرد به رفتارها به عنوان ورودی و نتایج به عنوان خروجی‌ها تأکید دارد. از این رو به مدل آمیخته ارزیابی عملکرد معروف است. یکی از رویکردهای نوظهور، رویکرد ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه^۶ است که عبارت است از ارزشیابی رسمی قابلیت ارتقاء و محدودیت آن در تغییر فوری با نظر مدیر. بر اساس این رویکرد اگر ارزیابی عملکرد بخواهد هر انتظاری را برآورده سازد، سازمان باید بتواند خط مقدم را بهبود ببخشد. در نظام توسعه محور، تأکید بیشتر بر اهمیت فعالیت‌های بهسازی منابع انسانی برای دستیابی به اهداف بلندمدت سازمانی است و کسب اطمینان از اینکه نیازهای کسب‌وکار و بهسازی با یکدیگر هماهنگ هستند. این رویکرد در مقایسه با رویکرد سنتی کنترل محور، انعطاف لازم را برای

^۱Resource Base View

^۲Service-dominant logic

^۳Barney

^۴Rumlet

^۵Grant

^۶Developmental-Oriented Performance Management

شناسایی نیاز سازمان نشان می‌دهد [۹]. یکی دیگر از رویکردهای نوظهور، رویکرد ارزیابی عملکرد مبتنی بر استراتژی^۱، ارزیابی عملکرد مبتنی بر استراتژی است که می‌کوشد همسویی میان عناصر مدیریت را بر محور سطوح استراتژی سازمان ایجاد کند. این رویکرد، اصالت را در شکل دهی به عناصر ارزیابی عملکرد به استراتژی می‌دهد و نه به شرح شغل و وظایف و مسئولیت‌ها [۹]. [۱۰].

آموزش فنی و حرفه‌ای به عنوان عنصری لاینفک از یادگیری مادام‌العمر، نقش مهمی در عصر جدید به عنوان ابزاری موثری در تحقق اهداف فرهنگ صلح، توسعه پایدار زیست محیطی، انسجام اجتماعی و شهروندی بین‌المللی ایفاء می‌کند. آموزش فنی و حرفه‌ای آینده نه تنها باید افراد را برای اشتغال در جامعه اطلاعاتی آماده کند، بلکه باید شهروندانی مسئولیت پذیر تربیت نماید که به حفظ یکپارچگی محیط زیست خود و رفاه سایرین توجه ویژه‌ای داشته باشند [۱۱]. سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور به عنوان یکی از زیرسیستم های آموزشی در گستره ملی با هویتی خاص و حرفه‌ای، تربیت نیروی انسانی ماهر، متخصص و کارآمد را به صورتی نظام‌مند و ساختاریافته به عهده دارد. این سازمان علاوه بر ستاد مرکزی، ۳۱ اداره کل استانی در سطح کشور و یک مرکز تربیت مربی و پژوهش‌های فنی و حرفه‌ای در شهر کرج و ۵۵۲ مرکز آموزشی ثابت در شهرهای مختلف دارد و با همراهی ۸۹۱۴ آموزشگاه فعال بخش خصوصی و ۱۷۶۳۱ نفر مربی، سالانه حدوداً به ۱/۵ میلیون نفر در دو بخش دولتی و خصوصی، خدمات آموزشی ارائه می‌کند [۸] و با ارائه آموزش‌های مهارتی موجبات تربیت نیروی انسانی مورد نیاز جامعه را فراهم می‌سازد. این سازمان با ایجاد زمینه‌های لازم برای تعلیم و تربیت جوانان و نوجوانان مستعد و علاقه‌مند به حرفه‌آموزی، بازآموزی، ارتقای مهارت شغلی در سطوح مختلف مهارتی، تربیت مدیران و سرپرستان، تربیت مربیان متخصص و ورزیده از طرق ایجاد مراکز فنی و حرفه‌ای ویژه برادران و خواهران، مراکز کارآموزی تکمیل مهارت و تخصص‌های ویژه، مرکز تربیت مربی، مراکز جوار کارخانجات فعالیت می‌کند، لذا به نظر می‌رسد وجود نظام ارزیابی عملکرد که مبتنی بر رعایت اصول و قوانین جاری است، مفید واقع می‌شود و می‌تواند تمامی جنبه‌های لازم را در اختیار داشته باشند. ماموریت اصلی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور آموزش مهارت، پژوهش، تولید استاندارد آموزشی و ارزشیابی نیروی کار و تربیت مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای است. این سازمان با تلاش مستمر خود به دنبال اجرایی نمودن چنین ماموریت‌هایی برای قشر وسیعی از ذی‌نفعان هم‌چون کارجویان، شاغلین بنگاه‌های اقتصادی - اتحادیه‌ها و اصناف، دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، دانش‌آموزان، سربازان وظیفه، ساکنین مناطق محروم و مرزی، گروه‌های در معرض آسیب، زنان خانه‌دار، افراد دارای معلولیت، روستائیان، عشایر و ... است. با توجه به گستردگی گروه‌های هدف باید اذعان داشت که اقدامات این سازمان پیامدها و نتایج بسیاری را در سطح وسیعی از اقشار و گروه‌ها در کشور دربر خواهد داشت. لذا اطلاع از چگونگی کم و کیف عملکرد و اقدامات سازمان از ضروریات دستیابی به چشم‌اندازها و مأموریت‌های ویژه آن به شمار می‌رود. وجود چنین سازمانی که بتواند در مسیرهای ابلاغ شده گام بر دارد، بدون اینکه وضعیت کنونی خویش را به نحو احسن درک کنند و سیستمی برای ارزیابی عملکرد خود در ارائه خدمات و فرایندها در ابعاد کمی و کیفی نداشته باشد، دور از ذهن به نظر می‌رسد که بتواند در دنیای رقابتی و متحول امروزی نسبت به تغییرات جواب مثبت دهد. و ارزیابی عملکرد و تلاش برای تعالی می‌تواند فعالیت‌ها و عملکرد بخش خصوصی و دولتی را بهبود ببخشد [۱۲] [۱۳].

هدف و ماموریت سازمان‌های فنی و حرفه‌ای تلاش برای یادگیری مادام‌العمر، آموزش و تربیت نیروی انسانی فنی و متخصص در راستای دستیابی به توسعه پایدار اقتصادی است [۱۱]. ارزیابی عملکرد سازمان فنی و حرفه‌ای دسترسی به اهداف و اجرای موثرتر ماموریت‌های سازمان در ابعاد مختلف به ویژه بعد اقتصادی، اجتماعی را تسهیل می‌بخشد [۱۴]. از نظر کیگان، ایلر و جونز^۲

^۱. Strategy Based Performance Management

^۲ Keegan, Eiler & Jones

از دیدگاه مدیریتی، ارزیابی عملکرد از نشانه‌های نگرش علمی و از مهم‌ترین فعالیت‌های مدیریتی است که به موضوع کمی کردن روابط متغیرها و معیارهای مهم برای تحلیل، برنامه‌ریزی و کنترل فعالیت‌ها و تصمیمات مدیریت اشاره دارد. در همین رابطه دارموس و سواندی^۱ معتقدند ارزیابی عملکرد فرایندی متشکل از برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل، توسعه معیارهای مستمر و منطبق یا ماموریت سازمان است که با هدف جلب رضایت ذی‌نفعان و تضمین کیفیت دانش‌آموختگان صورت می‌گیرد [۱۵]. در این میان، ارزیابی استراتژی عملکرد سازمان می‌تواند اطلاعات منسجم و کاملی را از ضعف‌ها و آسیب‌های موجود مطرح سازد و زمینه بهبود و تعالی اقدامات انجام شده و همچنین حرکت در مسیر برنامه‌های راهبردی آن را فراهم سازد.

پژوهش حاضر، به دنبال ارائه مدل و تبیین فرایندی است که به بررسی و ارزیابی رسمی و نظام‌مند اقدامات سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور پرداخته و فرایندهای مدیریتی و آموزشی را از طریق سنجش و مقایسه با شاخص‌های عملکردی بررسی نماید تا با هم راستایی سیاستگذاران و مدیران سازمان به اثر بخشی افزون تر امور منجر شود.

ابزارها و روش‌های مختلفی جهت ارزیابی سازمان‌ها پیشنهاد شده است. با توجه به ماهیت ویژه سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای - کشور لازم است برای ارزیابی استراتژی آن مدل‌ها و ابزارهای ارزیابی موجود مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته و با شناخت نقاط قوت و ضعف هر یک از آن‌ها به تدوین چارچوبی از ابعاد و شاخص‌های عملکردی موثر پرداخته شود که بیشترین انطباق را با هم ماهیت آموزشی سازمان داشته باشند و هم بتوانند ماهیت وظایف سیاست‌گذاری و مدیریتی سازمان را مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند. از طرفی چارچوب ارزیابی به‌گونه‌ای باشد که اطلاعات حاصل از کاربست آن از قابلیت مقایسه‌پذیری و تطابق داده‌ها با گزارش‌های مراجع و نهادهای بین‌المللی از منظر شاخص‌های عملکردی آموزش فنی و حرفه‌ای برخوردار باشد. لذا سوالات اصلی پژوهش این گونه مطرح می‌شوند که:

۱. مناسب‌ترین چارچوب ارزیابی استراتژی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای چه می‌باشد؟
 ۲. چارچوب ارزیابی استراتژی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای از چه ابعاد و شاخص‌های عملکردی برخوردار است؟
 ۳. سنجش‌های مرتبط جهت اندازه‌گیری هر یک از ابعاد و شاخص‌های عملکردی کدامند؟
- برای پاسخ به سوال اول به مطالعه ادبیات نظری پرداخته شد و مدل‌های ارزشیابی و سرآمدی سازمان‌ها، مدل‌های ارزشیابی آموزشی، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور و برنامه راهبردی سازمان و برخی مدل‌های VET مورد مطالعه قرار گرفتند. با توجه به ویژگی‌ها و الزامات خاص سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای سعی شد تا ساختاری که قرابت بیشتری نسبت به عملکرد آموزشی سازمان‌ها دارند مورد مطالعه قرار گیرند.

در مرحله بعد به طور تخصصی به مطالعه ابعاد و شاخص‌های عملکردی مطرح در گزارش‌های منتشر شده پرداخته شد. در این بررسی نیز ابتدا فهرست مجامع و نهادهای بین‌المللی که در حوزه کار و آموزش فعالیت داشته و در گزارش‌های سالانه خود به ارزیابی و رتبه‌بندی کشورها می‌پردازند، تهیه و کلیه گزارش‌های منتشر شده آن‌ها با کلید واژگان آموزش، آموزش فنی و حرفه‌ای، اشتغال، ارزشیابی، ارزیابی استراتژی، ارزیابی عملکرد، شاخص‌های ارزیابی، رویکردهای ارزیابی، بهبود و مهارت، و ... مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت گزارش‌های مرتبط مورد مطالعه قرار گرفت و کلیه شاخص‌های عملکردی احصا شده فهرست گردید. علاوه بر مطالعه گزارش‌های سازمان‌های بین‌المللی لازم آمد تا مطالعه‌ای بر چگونگی شاخص‌های ارزشیابی آموزش فنی و حرفه‌ای در سایر کشورها صورت پذیرد. در بررسی تطبیقی به منظور مقایسه و انتخاب کشورهایی جهت مطالعه نیاز به یک شاخص، معیار یا ابزار ویژه‌ای شد تا بتوان برخی کشورها را از بین سایرین انتخاب و مطالعه نمود، لذا برای گزینش کشورهای منتخب از معیار سرآمدی کشورها در حوزه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای استفاده شد. چگونگی سرآمدی کشورها از منظر آموزش فنی و حرفه‌ای

^۱ Daromes & Suwandi

نیازمند بررسی وضعیت آن ها در رتبه‌بندی‌های جهانی و مطالعه شاخص‌های مطرح در حوزه آموزش فنی و حرفه‌ای بود. در رتبه‌بندی‌های جهانی وضعیت نظام‌های آموزشی کشورها به طور کلی بررسی می‌شود و خاص آموزش‌های فنی و حرفه‌ای رتبه‌بندی انجام نمی‌شود. اما تعدادی از منابع بین‌المللی به مطالعه وضعیت کشورها بر اساس برخی از شاخص‌ها پرداخته‌اند که به نظام آموزش فنی و حرفه‌ای مربوط می‌شود. لذا ابتدا باید مشخص می‌شد که کشورها از منظر شاخص کلی آموزش در سطح بین‌الملل چه وضعیتی دارند و پس از آن وضعیت آن ها به طور خاص از منظر برخی شاخص‌های جهانی مطرح در حوزه آموزش فنی و حرفه‌ای مد نظر قرار گرفته و ترتیب و اولویت آن ها نسبت به یک دیگر مشخص شود. به طور کل تعیین نمونه تحقیق درباره کشورها مطابق با مراحل ذیل صورت گرفت:

- ۱) تعیین کشورهای سرآمد مطابق با رتبه‌بندی‌های کلان (شاخص‌های جهانی رفاه لگاتوم، نوآوری و سرمایه انسانی)؛
- ۲) تعیین رتبه کشورهای سرآمد از منظر شاخص‌های آموزشی در برخی رتبه‌بندی‌های کلان؛
- ۳) بررسی چگونگی وضعیت کشورهای سرآمد مطابق با شاخص‌های جهانی مطرح در حوزه آموزش فنی و حرفه‌ای،
- ۴) تعیین شش کشور از کشورهای سرآمد آموزشی به عنوان نمونه پژوهش؛
- ۵) مطالعه گزارش‌های ارزشیابی کشورهای منتخب و احصاء شاخص‌های عملکردی آن‌ها.

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری دادها پژوهشی توصیفی - پیمایشی است. علاوه بر آن ضمن بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع با استفاده از مصاحبه با خبرگان و متخصصان ابعاد و شاخص‌های عملکردی^۱ شناسایی و در مرحله بعد داده‌ها با استفاده از تکنیک دلفی تحلیل شده‌اند. جامعه آماری مدیران و کارشناسان سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، خبرگان، استادان و متخصصان حوزه مورد پژوهش بوده‌اند. بررسی مبانی نظری نشان می‌دهد که رویکردهای مختلفی در ارزیابی عملکرد و تدوین استراتژی وجود دارد و این تنوع رویکردها به ظهور مدل‌های مختلف در سازمان‌ها منجر شده است.

گزارش پیش‌رو در ۵ فصل تنظیم شده است. در فصل اول آموزش فنی و حرفه‌ای بطور علم و سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای به طور خاص و جایگاه و نقش آن در کشور توصیف و تشریح شده است. در فصل دوم جزئیات تفصیلی مطالعه تطبیقی کشورها و سازمان‌های بین‌المللی و یافته‌های حاصل از مطالعه اسناد و مدارک مرتبط در سایر کشورها و سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی و اسناد بالادستی مرتبط با موضوع در کشور ارائه شده است. در فصل سوم روش انجام پژوهش بصورت تفصیلی تشریح شده است. در فصل چهارم، مدل‌های ارزیابی عملکرد از دو منظر: الف) مدل‌های ارزیابی آموزشی، و ب) مدل‌های ارزیابی سازمانی بطور اجمالی معرفی شده است. در پایان و در فصل پنجم ساختار ارزیابی عملکرد سازمان فنی و حرفه‌ای کشور (ابعاد و شاخص‌ها)، بر اساس یافته‌ای حاصل از مطالعه مبانی و پیشینه پژوهش و نظرسنجی از صاحب‌نظران و خبرگان ارائه و پیشنهاد شده است.

^۱ Indicator



شکل ۱: ساختار ارزیابی سازمان فنی و حرفه ای

۵-۱. تدوین مدل نهایی ارزیابی عملکرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای

هدف نهایی از انجام پژوهش حاضر، ارائه مدل مطلوب برای ارزیابی عملکرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور بوده است. همانگونه که در بخش قبلی نیز عنوان شد، هر مدلی با وجود مزایا و معایب خود، در یک بستر اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی خاص و در سازمان‌های مختلف بسته به هدف آن از ارزیابی کاربرد دارد. لذا ضمن دارای ابعاد و شاخص‌های مشترک، کاملاً قابلیت اجرایی در هر سازمان را ندارند. بنابراین، هر سازمانی متناسب با اهداف و مأموریت‌های و بستر فعالیت خود، مدل خاص و منحصر به فرد خود را می‌طلبد بگونه‌ای که جامع و مانع و متناسب با اهداف و مأموریت‌های سازمان در سطح خرد و کلان و ملی و بین‌المللی باشد. در واقع یک مدل مناسب مدلی است که با توجه به نوع فعالیت، هدف و محدودیت‌های ارزیابی انتخاب شود. در همین راستا، در پژوهش حاضر سعی شده است ضمن مطالعه وسیع در حوزه‌ی مدل ارزیابی عملکرد در ابعاد مختلف، مدلی متناسب با سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، اهداف و رسالت‌های آن در سطح ملی و بین‌المللی ترسیم شود. بگونه‌ای که بتواند عملکرد واقعی این سازمان را نمایان ساخته، و به آن در دستیابی به اهداف و مأموریت‌های تعیین شده کمک نماید. و در نهایت منجر ارتقای عملکرد، کارایی و کیفیت و اثربخشی فعالیت‌ها و خدمات ارائه این سازمان در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی، خدماتی، مالی و غیرمالی و ... گردد.

هر چند طی سال‌های گذشته مدل‌های مختلفی برای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها ارائه شده است لیکن در حیطه ارزیابی عملکرد سازمان‌هایی نظیر سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای پژوهش‌های زیادی انجام نگرفته است. لذا ارزیابی چنین سازمانی از منظر مدل‌های فوق به اندازه کافی تبیین نگردیده و در این مورد ابهامات زیادی وجود دارد. باید توجه داشت که مدل‌هایی که تاکنون در زمینه‌ی طراحی گشته‌اند هر یک تلاش نموده تا با توجه به زمینه‌ی کاربردی و فرهنگی خود به گونه‌ای کیفیت عملکرد را بر اساس ابعادی که معرفی و کشف نموده‌اند مورد تبیین و بررسی قرار دهند. گرچه هر یک از مدل‌ها و ابزار ارزیابی مذکور با توجه به بستر مورد مطالعه خود طراحی شده و همه‌ی آن‌ها در حیطه ارزیابی مراکز و سازمان‌های آموزشی نمی‌باشند لکن در کل می‌توانند رهنمود ارزنده‌ای برای موضوع این پژوهش باشند.

در این پژوهش برای انتخاب ابعاد، ابعاد و شاخص‌های اصلی ساختار ارزیابی استراتژی سازمان فنی و حرفه‌ای از رویکرد تلفیقی استفاده شد. این رویکرد، از انتخاب یک مدل واحد برای ارزیابی سازمان اجتناب نموده و سعی در گزینش ابعاد و ابعادی دارد که بیشترین تناسب را به فراخور ماهیت عملکردی سازمان داشته باشند. برای این امر ابتدا مدل‌های ارزیابی عملکرد و مدل‌های ارزیابی آموزشی مطالعه و ابعاد مطرح از منظر این مدل‌ها مورد بررسی قرار گرفت. سپس ابعادی که از بررسی گزارش‌های بین‌المللی و کشورهای مورد مطالعه به دست آمدند فهرست و با ابعاد منتخب تطابق داده شدند. در نهایت شاخص‌ها نسبت به هر مولفه دسته‌بندی و ارائه شدند. مدل نامبرده و شاخص‌های مرتبط در بطور تفصیلی در ذیل تشریح و تبیین شده است.

به منظور دستیابی به اطلاعات بیشتر، شاخص‌های هر یک از ابعاد اصلی به تفکیک شاخص‌های کلیدی عملکرد، شاخص‌های کلیدی نتایج و اقدامات در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱: شاخص‌های مربوط به هر یک از ابعاد ارزیابی

مالی			
ردیف	شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)	شاخص‌های کلیدی نتایج (KRI)	اقدامات
۱	میزان بازگشت سرمایه	نرخ بازگشت سرمایه (ROI)	صیانت از سرمایه
۲	درآمد آموزش فراگیران	درآمد سرانه آموزش	افزایش درآمدها آموزشی
۳	هزینه آموزش فراگیران	هزینه سرانه آموزش	صرفه‌جویی هزینه‌ها
۴	هزینه‌های پشتیبانی نسبت به آموزش	نسبت هزینه‌های پشتیبانی به کل هزینه‌ها	کاهش هزینه‌های پشتیبانی
۵	اعتبارات تخصیصی	نسبت اعتبارات تخصیصی به کل بودجه	مدیریت مالی
۶	ثبات مالی	حاشیه سود ناخالص ^۱	درآمدزایی پایدار
۷	میزان درآمد اکتسابی	نسبت درآمد وصولی به درآمد هدف	مدیریت درآمد
۸	بهره‌برداری دارایی‌ها	نرخ بهره‌برداری دارایی‌ها	استفاده بهینه دارایی‌ها
۹	توسعه منابع مالی	درصد منابع مالی جدید	تامین منابع مالی
۱۰	مقایسه درآمد و هزینه	سود ناخالص ^۲	مدیریت هزینه

ماخذ

سند راهبردی سازمان فنی و حرفه‌ای، سند ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی برنامه و بودجه، بنیاد آموزش اروپا (ETF)، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، گزارش آموزش مهارتی کشور انگلیس، مدل ارزیابی نتایج و دلایل، مدل کارت امتیازی متوازن، مدل مارتریس ارزیابی عملکرد، مدل SMART، مدل چارچوب نتایج و تعیین‌گره

مشتری و بازار

ردیف	شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)	شاخص‌های کلیدی نتایج (KRI)	اقدامات
۱	سهم بازار ^۳	سهم نسبی بازار ^۴	توسعه بازار
۲	میزان جذب فراگیران	ضریب نفوذ ^۵	نفوذ در بازار
۱	رضایت فراگیران	شاخص رضایت مشتری ^۶ (CSAT)	بازخورد از رضایت فراگیران و اقدام لازم
۲	وفاداری فراگیران	شاخص وفاداری مشتری (NPS)	بازخورد از وفاداری فراگیران و اقدام لازم
۳	طول عمر فراگیران	ارزش طول عمر مشتری ^۷ (CLV)	افزایش مدت همراهی فراگیران
۴	تلاش فراگیران	شاخص تلاش مشتری ^۸ (CES)	سهل کردن ارتباط فراگیران با سازمان
۵	ترویج فراگیران	شاخص خالص مروجان ^۹ (NPS)	دستیابی به فراگیران راضی و مشارکت‌جو
۶	ماندگاری فراگیران	نرخ بقا/ ماندگاری فراگیران ^{۱۰}	حفظ فراگیران وفادار
۷	ریزش فراگیران	نرخ ریزش ^{۱۱} فراگیران	عدم ترک فراگیران وفادار
۸	ارزش برند	ارزش ویژه برند ^{۱۲}	ارتقاء برند
۹	خدمات پر فروش	درصد سهم هر خدمت در سبد خدمات	بخش بندی بازار
۱۰	خدمات سود آور	درصد درآمد هر خدمت در سبد خدمات	درآمدزایی

ماخذ

سند راهبردی سازمان فنی و حرفه‌ای، سند ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی سازمان برنامه و بودجه، گزارش مطالعه کشور هلند، استرالیا، آلمان، مرکز اروپایی توسعه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، مدل منشور عملکرد، مدل اسکور، مدل کارت امتیازی متوازن، مدل بسط کارکرد کیفیت، مدل تعالی EFQM، جایزه بالدريج، مدل چارچوب ارزیابی عملکرد یکپارچه، مدل SMART، مدل فشارسنج رضایت‌مندی مشتری سوئدی، مدل خبرگی آیزنر، مدل اعتبارسنجی، مدل طبیعت‌گرایانه و مشارکتی، مدل هدف-آزاد

^۱ Profit Margin (Gross Margin)

^۲ Gross Profit

^۳ Market Share

^۴ Relative Market Share

^۵ Penetration Rate

^۶ Customer Satisfaction Score

^۷ Customer Lifetime Value

^۸ Customer Effort Score

^۹ Net Promoter Score

^{۱۰} Customer retention rate

^{۱۱} Churn Rate

^{۱۲} Brand Equity

ساختار و پشتیبانی

ردیف	شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)	شاخص های کلیدی نتایج (KRI)	اقدامات
۱	اساسنامه به روز	فاصله زمانی بازنگری اساسنامه	بازنگری اساسنامه سازمان
۲	قوانین و دستورالعمل های کارآمد	فاصله زمانی بازنگری قوانین و دستورالعمل ها	به روزرسانی قوانین و دستورالعمل ها
۳	سیستم های یکپارچه	تعداد ماژول های فعال در ERP	یکپارچه سازی سیستم های موجود
۴	توسعه زیرساخت های IT	درصد بخش های مکانیزه	توسعه زیرساخت دولت الکترونیکی ^۱
۵	حجم تصدی گری	نسبت مربیان رسمی به کل مربی ها ^۲	برون سپاری
۶	اندازه سازمان	تعداد پست های سازمانی	کاهش تعداد پست های سازمانی دستگاه ^۳
۷	کارکنان	تعداد کارکنان در سازمان (نفر)	برنامه ریزی نیروی انسانی ^۴
۸	مدیران	تعداد پست های مدیریتی و سرپرستی	کاهش تعداد واحدهای سازمانی و پست های مدیریتی و سرپرستی ^۵
۹	تناسب	نسبت مدیران به کارکنان (%)	ساماندهی و متناسب سازی نیروی انسانی ^۶
۱۰	تبدیل استخدام مربیان	نسبت مربیان جدیدالاستخدام به کل	کیفیت نظام جذب و استخدام در دستگاه های اجرایی ^۷
۱۱	هایپر تروفی ^۸ (بزرگ شدن) واحدها	نرخ افزایش کارکنان واحدهای سازمانی	کوچک سازی ^۹
۱۲	آتروفی ^{۱۰} (کوچک شدن) واحدها	نرخ کاهش کارکنان واحدهای سازمانی	کاهش واحدهای سازمانی و پست های مدیریتی و سرپرستی ^{۱۱}
۱۳	پرولیفراسیون ^{۱۲} (اضافه شدن) واحدها	نرخ افزایش واحدهای سازمانی	کوچک سازی
۱۴	ساماندهی واحدهای عمومی	درصد اجرا	اجرای ضوابط ساماندهی واحدهای عمومی ^{۱۳}
۱۵	تبدیل وضعیت مربیان	نرخ جذب مربیان حق التدریس به رسمی	تثبیت مربیان
۱۶	وفاداری کارکنان	شاخص رضایت کارکنان	ایجاد انگیزه کاری در کارکنان
۱۷	بهبود مستمر فرایندها	درصد تغییر فرایندها	اصلاح فرایندهای ارائه خدمات ^{۱۴}
۱۸	اشتغال فراگیران	درصد اشتغال فراگیران	ره گیری اشتغال آموزش دیدگان
۱۹	انگیزه مالی کارکنان	نرخ رقابت پذیری حقوق و دستمزد ^{۱۵} SCR	ایجاد انگیزه مالی در کارکنان
۲۰	مدیریت نظام اطلاعات نیروی انسانی	درصد پیاده سازی	به روزرسانی نظام اطلاعات نیروی انسانی ^{۱۶}
۲۱	ترک کارکنان ضعیف	نرخ خروج خدمت بهسازی ^{۱۷}	ایجاد فضای کاری رقابتی
۲۲	تمرکززدایی آموزش مربیان	نرخ تمرکززدایی آموزش مربیان	برون سپاری
۲۳	ماندگاری فراگیران	نرخ ماندگاری فراگیران (CRR-۱)	ارتقاء کارایی درونی

^۱ توسعه دولت الکترونیک ۲/۹

^۲ با توجه به ماهیت برنامه های سازمان آموزش فنی و حرفه ای، طبقه بندی بین المللی مشاغل ایسکو-۰۸ مبنای اجرای برنامه های سازمان آموزش فنی و حرفه ای است و بر همین اساس گواهینامه های صلاحیت شغلی در ۴ سطح ۰۸-ISCO با توجه به سطح عملکرد و پیچیدگی شغل صادر می گردد. مربی سطح ۱: مربی / آزمون گر. مربی سطح ۲: طراح/تدوین کننده آموزشی. مربی سطح ۳: مشاور مربی آموزشی. مربی سطح ۴: استاد مربی

^۳ اصلاح ساختار سازمانی ۱/۳

^۴ مدیریت سرمایه انسانی ۳/۱

^۵ اصلاح ساختار سازمانی ۱/۶

^۶ مدیریت سرمایه انسانی ۳/۳

^۷ مدیریت سرمایه انسانی ۳/۴

^۸ Hypertrophy

^۹ Downsizing

^{۱۰} Atrophy

^{۱۱} اصلاح ساختار سازمانی ۱/۶

^{۱۲} Proliferation

^{۱۳} اصلاح ساختار سازمانی ۱/۲

^{۱۴} توسعه دولت الکترونیک ۲/۶

^{۱۵} Salary Competitiveness Ratio

^{۱۶} مدیریت سرمایه انسانی ۳/۲

^{۱۷} Dysfunctional

نسبت مربیان جدیدالاستخدام به کل	نسبت مربیان رسمی به کل	نسبت مربیان حق التدریس به کل	نسبت مربیان آموزشگاه های آزاد به کل	۲۴	ترکیب مربیان ^۱
مدیریت استخدام مربیان					
طول مدت خدمت					
نسبت کارکنان رسمی به کل	نسبت کارکنان پیمانی به کل	۲۵			
مدیریت استخدام کارکنان					
نسبت کارکنان قراردادی به کل					
واگذاری وظایف و تفویض اختیارات به سطوح استانی و شهرستانی ^۳	درصد تفویض اختیار	۲۶			
توسعه و تکمیل سامانه ملی مدیریت ساختار ^۴					
توسعه و تکمیل سامانه ملی مدیریت ساختار ^۴	درصد توسعه و تکمیل	۲۷			
استقرار چرخه بهره وری در دستگاه های اجرایی کشور ^۵	درصد استقرار	۲۸			
میزان اجرای برنامه مدیریت سبز ^۶	درصد اجرا	۲۹			
اداره واحدهای اجرایی به روش قیمت تمام شده ^۷	درصد اجرا	۳۰			
اجرای حسابداری تعهدی ^۸	درصد اجرا	۳۱			
تناسب شغل و شاغل ^۹	درصد استقرار	۳۲			
اصلاح و بازنگری مشاغل ^{۱۰}	درصد اصلاح و بازنگری	۳۳			
رعایت مقررات جبران خدمت ^{۱۱}	درصد اجرا	۳۴			
شایسته سالاری در انتصاب مدیران و بهره گیری از توانمندی های زنان و جوانان ^{۱۲}	درصد اجرا	۳۵			
ثبت اطلاعات ماهانه حقوق و مزایای مقامات، روسا، مدیران و کارکنان در سامانه ^{۱۳}	درصد اجرا	۳۶			
نیازسنجی و طراحی برنامه آموزشی ^{۱۴}	درصد اجرا	۳۷			
اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مدیران و کارکنان ^{۱۵}	درصد اجرا	۳۸			
ارزیابی و توسعه شایستگی های مدیران ^{۱۶}	درصد اجرا	۳۹			
ارزشیابی عملکرد کارکنان ^{۱۷}	درصد اجرا	۴۰			
استقرار نظام مدیریت عملکرد دستگاه اجرایی ^{۱۸}	درصد استقرار	۴۱			

۱. جدیدالاستخدام. رسمی. حق التدریس. آموزشگاه آزاد

۲. رسمی، پیمانی، قراردادی.

۳. اصلاح ساختار سازمانی ۱/۲

۴. اصلاح ساختار سازمانی ۱/۲

۵. مدیریت بهره وری نظام اداری ۴/۱

۶. مدیریت بهره وری نظام اداری ۴/۲

۷. مدیریت بهره وری نظام اداری ۴/۳

۸. مدیریت بهره وری نظام اداری ۴/۴

۹. مدیریت سرمایه انسانی ۳/۵

۱۰. مدیریت سرمایه انسانی ۳/۶

۱۱. مدیریت سرمایه انسانی ۳/۷

۱۲. مدیریت سرمایه انسانی ۳/۸

۱۳. مدیریت سرمایه انسانی ۳/۹

۱۴. مدیریت سرمایه انسانی ۳/۱۰

۱۵. مدیریت سرمایه انسانی ۳/۱۱

۱۶. مدیریت سرمایه انسانی ۳/۱۲

۱۷. مدیریت سرمایه انسانی ۳/۱۳

۱۸. نظارت و ارزیابی ۶/۱

نظارت بر میزان اجرای برنامه اصلاح نظام اداری	درصد اجرا	نظارت بر میزان اجرای برنامه اصلاح نظام اداری - دوره دوم ^۱
واگذاری امور به بخش خصوصی و مدیریت محلی	درصد واگذاری	واگذاری واحدهای عملیاتی و خدمات به بخش خصوصی و مدیریت محلی ^۲
مشارکت در سرمایه‌گذاری	نرخ مشارکت و حمایت کارفرمایان از آموزش‌های فنی و حرفه‌ای	

ماخذ

- سند راهبردی سازمان فنی و حرفه‌ای، سند ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، گزارش انگستان، مدل عملکرد سازمانی هانا، مدل ارزش فرایند، مدل منشور عملکرد، مدل هوشین، مدل ایکوگرایی، مدل نتایج و دلایل، مدل اسکور، مدل گارتنر، مدل کارت امتیازی متوازن، مدل تعالی EFQ، جایزه بالدريج، مدل هفت S مک کینز، مدل مدل وایزبور، مدل مارتیریس ارزیابی عملکرد، مدل چارچوب ارزیابی عملکرد یکپارچه، مدل مدل مرجع، سیستم ارزیابی / اندازه‌گیری عملکرد، مدل مثلث خدمات

مسئولیت پذیری اجتماعی

ردیف	شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)	شاخص های کلیدی نتایج (KRI)	اقدامات
۱	سلامت نظام اداری	درصد اجرا	ارتقاء سلامت نظام اداری ^۲
۲	حقوق شهروندان در نظام اداری	درصد اجرا	صیانت از حقوق شهروندان در نظام اداری ^۳
۳	کیفیت بازرسی	درصد اجرا	ارتقاء کیفیت بازرسی در نظام اداری ^۴
۴	نظام رسیدگی به تخلفات اداری	درصد اجرا	افزایش اثربخشی نظام رسیدگی به تخلفات اداری ^۵
۵	ارتباطات مردمی	درصد اجرا	رسیدگی به ارتباطات مردمی در بستر سامد ^۶
۶	ارتباطات مردم و دولت	درصد اجرا	ارتباطات مردم و دولت در بستر سامد ^۸
۷	فرهنگ سازمانی	درصد اجرا	اجرای مفاد نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی ^۹
۸	فرهنگ ایثار و شهادت	درصد اجرا	ترویج فرهنگ ایثار و شهادت ^{۱۰}
۹	توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	درصد اجرا	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز ^{۱۱}
۱۰	برابری جنسیتی	نسبت زن به مرد بین مریدان نسبت زن به مرد بین کارکنان	
۱۱	برابری قومیتی	نسبت مدیران زن به مدیران مرد در سازمان درصد کارکنان اقلیت (از نظر قومیت) نسبت به کل درصد مریدان اقلیت (از نظر قومیت) نسبت به کل درصد مدیران اقلیت (از نظر قومیت) نسبت به کل	
۱۲	تکریم کارکنان مادر	درصد استفاده خانم‌ها از مرخصی زایمان و شیردهی	
۱۳	تکریم مشتریان	میزان حفظ محرمانگی اطلاعات مشتریان	
۱۴	تکریم نیازمندان	نسبت کمک مالی سازمان در امور خیریه به کل درآمد	
۱۵	گروه های آسیب پذیر	میزان مشارکت گروه های آسیب پذیر	
۱۶	پاسخگویی	تعداد شکایت از سازمان در محاکم قضایی	

^۱. نظارت و ارزیابی ۶/۲

^۲. اصلاح ساختار سازمانی ۱/۱

^۳. صیانت از حقوق مردم ۵/۱

^۴. صیانت از حقوق مردم ۵/۲

^۵. صیانت از حقوق مردم ۵/۳

^۶. صیانت از حقوق مردم ۵/۴

^۷. سامانه الکترونیکی ارتباط مردم و دولت صیانت از حقوق مردم ۵/۵

^۸. صیانت از حقوق مردم ۵/۶

^۹. صیانت از حقوق مردم ۵/۷

^{۱۰}. صیانت از حقوق مردم ۵/۸

^{۱۱}. صیانت از حقوق مردم ۵/۹

درصد محکومیت سازمان در پرونده های قضایی	
۱۷	اطلاعات و آگاهی رسانی به مشتریان
	درصد محتوای اطلاعاتی سایت سازمان به فراگیران
	نسبت میانگین درآمد ^۱ (حقوق و مزایا) به رقم خط فقر
۱۸	پرداخت عادلانه
	نسبت میانگین درآمد (حقوق و مزایا) به رقم خط زندگی
	نسبت میانگین درآمد (حقوق و مزایا) به رقم خط ثروت
۱۹	تعهد سازمانی
	درصد مدیران منصوب از داخل سازمان

ماخذ

- سند راهبردی سازمان فنی و حرفه‌ای، سند ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، مرکز اروپایی توسعه آموزش های فنی و حرفه‌ای (Cedefop)، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، گزارش انگلستان، مدل اسکور، مدل گارتنر، مدل هفت S مک کینزی، مدل چارچوب ارزیابی عملکرد یکپارچه، مدل مدل مرجع سیستم ارزیابی / اندازه‌گیری عملکرد، مدل اعتبارسنجی

تغییر و نوآوری

ردیف	شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)	شاخص های کلیدی نتایج (KRI)	اقدامات
۲	سهام واقعیت مجازی در آموزش	درصد استفاده از واقعیت مجازی ^۲ در دوره‌ها	دیجیتالی‌سازی آموزش
۳	سهام رسانه های دیجیتال در آموزش	درصد استفاده از رسانه‌های دیجیتال در دوره ها	دیجیتالی‌سازی آموزش
۴	استفاده از عینک های VR	درصد استفاده از عینک‌های VR	بکارگیری روش های مکمل آموزشی
۵	الکترونیکی کردن خدمات دولتی (درخواست خدمت)	درصد اجرا	الکترونیکی کردن خدمات دولتی (درخواست خدمت) ^۳
۶	الکترونیکی کردن خدمات دولتی (تحويل خدمت)	درصد اجرا	الکترونیکی کردن خدمات دولتی (تحويل خدمت) ^۴
۷	الکترونیکی کردن خدمات دولتی (کلیه مراحل خدمت اعم از درخواست، تولید و تحويل)	درصد اجرا	الکترونیکی کردن خدمات دولتی (کلیه مراحل خدمت اعم از درخواست، تولید و تحويل) ^۵
۸	استفاده از دفاتر پیشخوان در ارائه خدمت	درصد استفاده	استفاده از دفاتر پیشخوان در ارائه خدمت ^۶
۹	استانداردسازی تارنماء	درصد اجرا	استانداردسازی تارنماء ^۷
۱۰	کارایی میز خدمت	کارایی	ارائه خدمات در میز خدمت ^۸
۱۱	کاربرد فناوری های نوین در ارائه خدمت	درصد اجرا	استفاده از فناوری های نوین در ارائه خدمت (فناوری های همراه، شبکه های اجتماعی و پیام رسان ها) ^۹
۱۲	مشارکت الکترونیکی شهروندان	درصد اجرا	مشارکت الکترونیکی شهروندان در سیاست ها، فرآیندها، تصمیمات و اقدامات دستگاه های اجرایی ^{۱۰}
۱۳	احراز هویت الکترونیکی	درصد اجرا	احراز هویت الکترونیکی ^{۱۱}

ماخذ

UNESCO-UNEVOC، سند راهبردی سازمان فنی و حرفه‌ای، سند ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی، بنیاد آموزش اروپا (ETF)، مرکز اروپایی توسعه آموزش های فنی و حرفه‌ای (Cedefop)، مدل سینک و تاتل، مدل نتایج و دلایل، مدل کارت امتیازی متوازن، مدل چارچوب نتایج و تعیین‌گره

^۱ به تفکیک مدیران، کارکنان و مربیان

^۲Virtual-Reality

^۳ توسعه دولت الکترونیک ۲/۱

^۴ توسعه دولت الکترونیک ۲/۲

^۵ توسعه دولت الکترونیک ۲/۳

^۶ توسعه دولت الکترونیک ۲/۴

^۷ توسعه دولت الکترونیک ۲/۵

^۸ توسعه دولت الکترونیک ۲/۸

^۹ توسعه دولت الکترونیک ۲/۹

^{۱۰} توسعه دولت الکترونیک ۲/۱۰

^{۱۱} توسعه دولت الکترونیک ۲/۱۱

آموزش		
ردیف	شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)	شاخص های کلیدی نتایج (KRI)
۱	سرمایه گذاری در آموزش مریبان	درصد سرمایه گذاری در بخش آموزش مریبان
۲	تدریس مریبان	ساعت تدریس مریبان
۳	تبدیل وضعیت مریبان	نرخ جذب مریبان حق التدریس
۴	مریبان آموزشی	سرانه مربی آموزشی فراگیران
۵	مدرک فراگیران	درصد سازگاری مدرک فراگیران با آموزش مهارتی
۶	سابقه کار فراگیران	متوسط سابقه کار فراگیران
۷	کمیت آموزشگاه های آزاد	نسبت آموزشگاه های آزاد فعال به بازار هدف
۸	تناسب مریبان	درصد مریبان سطوح ۱ تا ۴
۹	مشوق های مالی	میزان کمک مالی به فراگیران
۱۰	آموزش مهارت شغلی	نسبت آموزش مرتبط با شغل به کل آموزش ها
۱۱	تناسب فراگیران و کارکنان	نسبت فراگیران به کارکنان
۱۲	فضای آموزشی	سرانه فضای آموزشی
۱۲	دسترسی آموزشگاه ها به اینترنت	درصد بهره مندی فراگیران از اینترنت
۱۲	امکانات آموزشی	سرانه امکانات آموزشی
۱۳	رعایت ایمنی و بهداشت شغلی	نسبت حوادث به تعداد دوره ها در سال
۱۴	خدمات پشتیبانی	سرانه خدمات پشتیبانی
۱۵	مراکز جوار کارگاهی ^۱	تعداد صدور پروانه بهره برداری مراکز جوار کارگاهی
۱۶	مرکز آموزش بین کارگاهی ^۲	تعداد صدور پروانه بهره برداری مرکز بین کارگاهی
۱۷	مراکز جوار دانشگاهی ^۳	تعداد صدور پروانه بهره برداری مرکز بین کارگاهی
۱۸	گواهینامه	نسبت صدور گواهینامه به کل فراگیران در سال
۱۹	گواهی حضور در دوره	نسبت صدور گواهی حضور به کل فراگیران در سال
۲۰	ایجاد استاندارد های آموزشی رشته	نسبت استانداردهای جدید تدوینی در رشته در سال
۲۱	بازنگری استانداردهای آموزشی رشته	نسبت استانداردهای تجدید نظر شده در رشته در سال
۲۲	ایجاد استاندارد های آموزشی بین رشته ای	نسبت استانداردهای جدید تدوینی بین رشته ای در سال
۲۳	بازنگری استانداردهای آموزشی بین رشته ای	نسبت استانداردهای تجدیدنظر شده بین رشته ای در سال
۲۴	مشارکت بزرگ سالان بیکار	میزان مشارکت بزرگسالان بیکار در دوره ها
۲۵	مشارکت کارکنان شرکتها	میزان مشارکت کارکنان شرکتها در دورهها
۲۶	مشارکت بیکاران	میزان مشارکت بیکاران در دوره ها
۲۷	تنوع جنسیتی فراگیران در دوره ها	درصد فراگیران مرد وزن در هر رشته آموزشی در سال
۲۸	کیفیت برنامه درسی و محتوای آموزشی	به روز بودن محتوای آموزشی
۲۹	توزیع فراگیران براساس رشته تحصیلی	هرم تحصیلی فراگیران
۳۰	پیشرفت آموزشی	نرخ پیشرفت آموزشی
۳۱	ارتقاء تحصیلی فراگیران	نرخ ارتقاء ادامه تحصیل در مقاطع تحصیلات تکمیلی

ماخذ

سند راهبردی سازمان فنی و حرفه‌ای، سند ارزیابی عملکرد برنامه و بودجه، UNESCO-UNEVOC، مرکز اروپایی توسعه آموزش های فنی و حرفه‌ای (Cedefop)، بنیاد آموزش اروپا (ETF)، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، گزارش کشورهای استرالیا، آلمان، هلند، انگلستان، مدل جایزه دمنینگ، مدل هدفگرا، مدل مدیریت‌گرا (سیپ)، مدل هدف-آزاد، مدل خبرگی آیزنر، مدل اعتبارسنجی، مدل مبتنی بر مدافعه، مدل اجرای عمل، مدل طبیعت‌گرایانه و مشارکتی

^۱ Implant Training Centers - مرکز ی است که از لحاظ تجهیزات آموزشی مستقل از خط تولید بوده و یک واحد به تنهایی و یا چند واحد به اشتراک می توانند آن را تاسیس و اداره نمایند.

^۲ Interplant Training Centers - مرکز ی است که در آن امرآموزش با استفاده از امکانات خط تولید انجام می شود.

^۳ مراکز مهارت های پیشرفته دانشگاهی (ASD (Advanced Skills Development

پژوهش		
ردیف	شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)	شاخص های کلیدی نتایج (KRI) اقدامات
۱	ارائه کمک هزینه تحقیقاتی (گرنه)	درصد کمک هزینه تحقیقاتی
۲	انجام طرح های پژوهشی جهت توسعه و کیفیت بخشی آموزش های مهارتی	تعداد پژوهش ها و تحقیقات انجام گرفته
۳	اعتبارات تخصیص داده شده برای مطالعات فنی	نسبت اعتبارات تخصیص داده شده به مطالعات فنی
۴	شناسایی نیازهای بازار کار و نیازهای پژوهشی حول آموزش های فنی و حرفه ای	گزارش نیازسنجی های پژوهشی
۵	همکاری علمی - پژوهشی با سازمان های داخلی، منطقه ای و بین المللی	نرخ مشارکت در طرح های علمی - پژوهشی داخلی، منطقه ای و بین المللی
۶	استقرار نظام صلاحیت حرفه ای	تدوین شیوه نامه اجرایی نظام صلاحیت حرفه ای در سازمان و تعریف و اعطای صلاحیت های حرفه ای مطابق با آن.
۷	استانداردسازی آموزش های حرفه ای	تدوین و بروز رسانی استانداردهای آموزشی، شغلی و مهارتی نیروی کار براساس استانداردهای بین المللی تهیه و تدوین استاندارد های مربیگری و آزمون گری ارزیابی کیفی استاندارد ها

مأخذ

گزارش های ارزشیابی آموزش و فنی و حرفه ای انگلستان، معاونت پژوهش، برنامه ریزی و سنجش مهارت، شرح وظایف دفتر پژوهش، طرح و برنامه ریزی درسی سازمان فنی و حرفه ای

سنجش مهارت		
ردیف	شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)	شاخص های کلیدی نتایج (KRI) اقدامات
۱	نسبت تکمیل مهارت ها	نسبت واحدهای مهارتی گذرانده توسط فراگیران
۲	رضایت فارغ التحصیلان از کیفیت ارزیابی	نرخ رضایت فارغ التحصیلان از کیفیت ارزیابی
۳	توسعه مراکز سنجش مهارت و صلاحیت حرفه ای در سطح ملی و منطقه ای	تعداد مراکز سنجش مهارت و صلاحیت حرفه ای در سطح ملی و منطقه ای
۴	تامین منابع مالی برای سنجش مهارت	شناسایی و جلب منابع درآمدی متناسب با انواع خدمات آزمون
۵	جلب مشارکت شرکای اجتماعی، ذینفعان، اتحادیه ها و صنوف در تأمین امکانات، تجهیزات و آزمونگران برای سنجش مهارت	نرخ مشارکت کلیه ذینفعان برای سنجش مهارت
۶	کیفیت سازوکار اجرای آزمون ها	کیفیت سئوالات، پروژه ها، آزمونگران آموزش دیده، نحوه برگزاری آزمونها و ...
۷	روزآمدی سنجش مهارت ها	کاربست سیستمها و نرم افزارهای رایانه ای برای آزمون و سنجش مهارت
۸	برقراری نظام کارآمد برگزاری آزمون و صدور گواهینامه مهارت	بهبود فرایندها و بسترسازی مناسب در برگزاری آزمون و اعطای گواهینامه مهارت

مأخذ

گزارش های ارزشیابی آموزش و فنی و حرفه ای انگلستان، برنامه های معاونت پژوهش، برنامه ریزی و سنجش مهارت، دفتر سنجش مهارت و صلاحیت حرفه ای، سازمان فنی و حرفه ای