

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان

اثر بخشی دوره های آموزشی

Hello!



مدرس : دکتر سعید نوشاد
دکتری مدیریت آموزش عالی
سال ۱۴۰۴



مفهوم اثربخشی

Why Evaluate and
effectiveness?

The Four Levels

پیاده سازی فرم های مختلف و روش های ارزیابی

استفاده از دستورالعمل ها برای توسعه ارزیابی

ICE BREAKER



به نظر شما یک دوره آموزشی موثر چه ویژگی هایی دارد؟

پرسش‌های قابل طرح در ارزیابی اثربخشی

- ✓ آموزش چه **تأثیراتی** را بر سازمان داشته است؟
- ✓ آیا فراگیران از فنون و فرآیندهای نوینی که آموخته‌اند در محیط کار **استفاده** می‌کنند؟
- ✓ آیا برنامه باعث تغییر در **گرایش‌ها، رفتارها یا مهارت‌های افراد** در راستای تأثیرات و نتایج مثبت در فرآیند انجام کار شده است؟

مفهوم اثربخشی

- منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است.

• اثربخشی هنگامی در یک دوره آموزش حاصل خواهد شد که:

✓ یک: نیازهای آموزشی به روشنی تشخیص داده شود.

✓ دو: برنامه مناسبی برای برطرف ساختن نیازها طراحی شود.

✓ سه: برنامه طراحی شده به درستی اجرا گردد.

✓ چهار: ارزیابی مناسبی از فرآیند آموزش و در نهایت دستیابی به اهداف

انجام شود.

مفهوم ارزیابی اثربخشی آموزشی

- تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی
- تعیین نتایج قابل مشاهده از کار آموزان در آموزش‌های اجرا شده
- تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات نقش سازمانی آنها
- تعیین میزان درست انجام دادن کار مورد نظر آموزش
- تعیین میزان توانایی ایجاد شده در اثر آموزش‌ها برای دستیابی به اهداف
- تعیین میزان ارزش افزوده آموزشی
- تعیین میزان بهبود شاخص‌های موفقیت شغلی و سازمانی

اهداف آموزش

- ❑ افزایش کارایی و اثربخشی در ارائه خدمات دولتی
- ❑ ارتقاء سطح کیفی سرمایه انسانی بخش دولتی
- ❑ توسعه آگاهی‌های عمومی کارمندان دولت
- ❑ توانمندسازی و توسعه مدیران
- ❑ آماده سازی کارمندان دولت برای ارتقاء به رده های شغلی بالاتر
- ❑ رشد فضائل اخلاقی، فرهنگ سازمانی و بهبود روابط انسانی
- ❑ روزآمدسازی و ارتقاء سطح دانش، مهارتها و نگرش کارمندان
- ❑ گسترش ظرفیتهای و قابلیت های ذهنی و روانی کارمندان

گام‌های مدیریت آموزش



□ تعیین هدف و خط مشی

□ نیازسنجی

□ برنامه‌ریزی و اجرا

□ ارزیابی دوره

□ بررسی اثربخشی

مراحل مختلف فرآیند آموزش و بهسازی

مرحله اول – نیازسنجی (Need Assessment)

در این مرحله:

مهارت‌های خاصی که برای عملکرد شغلی در جهت **بهبود عملکرد** و بهره‌وری کارکنان لازم است مشخص می‌شود.

ویژگی‌های فراگیران در برنامه آموزش و بهسازی در نظر گرفته می‌شود و سپس تجزیه و تحلیل می‌گردد تا اطمینان حاصل شود که برنامه آموزش و توسعه با سطح دانش، تجربیات، مهارت‌ها، نگرش و انگیزش آنان **متناسب** است.

نیازسنجی آموزشی

- نیازسنجی آموزشی عبارتست از شناسایی نیازها (فاصله آنچه هست و آنچه باید باشد)
- درجه‌بندی آنها به ترتیب اولویت
- انتخاب نیازهایی که باید کاهش یافته و یا حذف شود.

- ما زمانی می‌توانیم به اثر بخش بودن دوره‌های آموزشی خود مطمئن باشیم که نیازسنجی‌های آموزشی در راستای تحقق نیازهای واقعی سازمان باشد.

مرحله دوم – طراحی آموزشی (Instructional Design)

در این مرحله:

اهداف آموزش و بهسازی، روش‌ها و رسانه‌ی مورد نظر انتخاب می‌شود. توالی محتوا، مثال‌ها، تمرینات و فعالیت‌ها توصیف می‌شوند و بر اساس تئوری **آموزش بزرگسالان** در قالب یک برنامه‌ی درسی تنظیم می‌شود و پیش‌نویس برنامه آموزش و بهسازی تدوین می‌گردد.

در این مرحله بایستی اطمینان حاصل شود که تمامی **مواد آموزشی** از قبیل مطالب کتبی فیلم‌های ویدئویی، طلق‌های شفاف، راهنمای تدریس مدرسین، کتاب و یا دفترچه تمرین شرکت‌کنندگان و امثالهم هماهنگ با یکدیگر و مکمل یکدیگرند و به روشنی و وضوح نوشته شده و به صورت یک برنامه آموزشی منسجم در راستای اهداف مورد نظر است.

تمامی عناصر و اجزای برنامه آموزشی و بهسازی به دقت تحت نظارت و کنترل قرار می‌گیرد.

طراحی و برنامه ریزی آموزشی

مراحل برنامه ریزی آموزشی عبارتند از :

برنامه آموزشی بایست در
سه بازده زمانی بلند ،
میان و کوتاه مدت طراحی
گردد.

براساس اهداف و راهبردها
نیازهای آموزشی سازمانی
، شغلی و فردی را
شناسایی و مرتفع نماید.

۲- تدوین برنامه
های آموزش

طراحی و
برنامه
ریزی
آموزشی

۱- نیازسنجی
و طراحی
آموزش ها

محتوای دوره آموزشی

- هدف اصلی یک دوره آموزشی ایجاد توانائی برای انجام مجموعه ای از کارهاست و این توانائی صرفاً با آگاهی کسب **نمی شود**.

در طراحی یک دوره آموزشی باید دید که شرکت کنندگان:

۱- به چه دانشی نیاز دارند.

۲- کدام کارهای عملی را انجام خواهند داد.

۳- باید چه نگرش و طرز برخوردی کسب کنند.

محتوای دوره آموزشی

بنابراین محتوای یک دوره آموزشی باید حداقل شامل **سه ویژگی** باشد:

- انتقال **دانش**، اطلاعات و آگاهی
- انتقال **مهارت** در انجام تغییر رفتار مورد نظر
- ایجاد **نگرش** صحیح در فراگیر نسبت به لزوم انجام مهارت کسب شده و تغییر رفتار لازم.

مرحله سوم – اعتبار بخشی (Validation)

در این مرحله:

برنامه آموزشی **قبل از اجرا** به نمایندگان یا نمونه‌ای منتخب از شرکت‌کنندگان و سرپرست‌های آنها ارائه می‌شود.

برنامه مذکور در سطح کوچکتری به صورت **آزمایشی** اجرا می‌شود و بر اساس بازخورد حاصله از اجرای آزمایشی اصلاحات لازم در آن انجام می‌شود.

مرحله چهارم – اجرا (Implementation)

در این مرحله:

در صورت امکان با برگزاری **کارگاه‌های آموزشی برای مدرسان** و مربیان مورد نظر دوره، ضریب موفقیت دوره بایستی افزایش یابد.

در کارگاه‌های مذکور باید تأکید شود که ارایه دانش و مهارت به همراه مصادیق کاربردها باشد. سپس برنامه تدوین شده **به اجرا** در می‌آید و بر اجرای آن **نظارت** می‌شود.

چنانچه مربیان از درون سازمان انتخاب شوند برگزاری کارگاه‌های آموزشی بسیار مفید است اما در صورتی که از اساتید و مربیان بیرونی استفاده می‌شود قبل از برگزاری دوره، لازم است نسبت به کلیات برنامه توجیه شوند.

مرحله پنجم – ارزشیابی و پیگیری (Evaluation and Follow-up)

از جمله مراحل و فعالیتهایی که در فرآیند آموزش و بهسازی وجود دارد و مورد اتفاق نظر مراجع علمی و کاربردی امر آموزش و بهسازی ست، مرحله ارزشیابی برنامه است. **هر برنامه آموزشی** که اجرا می شود **بایستی** مورد ارزشیابی قرار گیرد.

اعمال دقت و تأمین صحت مراحل یک تا چهار لزوماً اثربخشی برنامه‌های آموزش و بهسازی را تضمین نمی‌کند. بلکه بایستی بر اساس داده‌های معتبر و مستند میزان اثربخشی برنامه‌های آموزشی و بهسازی مورد ارزشیابی قرار گیرد، به عبارت دیگر کلیه فعالیت‌های آموزشی بایستی **مستمرّاً** مورد سنجش و ارزشیابی قرار گیرد و مشخص شود که **اهداف** مورد نظر و مذکور در برنامه تا چه حد **تحقق** یافته است.

فرایند آموزش

الف) خط مشی گذاری

ب) طراحی و برنامه ریزی آموزشی

– نیازسنجی و طراحی آموزشها

– تدوین برنامه های آموزش

ج) اجرای آموزش

د) نظارت ارزشیابی آموزشی

ه) اثربخشی آموزش



الزامات یک برنامه موثر

- (1) طراحی بر اساس نیاز
- (2) تعیین اهداف عینی
- (3) برنامه ریزی بر اساس زمان مناسب
- (4) برگزاری در مکان مناسب.
- (5) انتخاب درست گروه هدف
- (6) ارائه توسط مدرسان توانمند
- (7) استفاده از روشهای مناسب در آموزش / یادگیری
- (8) دستیابی به اهداف عینی
- (9) رضایت شرکت کنندگان
- (10) ارزیابی برنامه

What can be evaluated?

Remember 3 Ps

- The Plan
- The Process
- The Product

راه‌های کم کردن مشکلات ارزیابی اثربخشی

- درگیر کردن **مدیران اجرایی** در فرآیند ارزیابی آموزش (خواستار بهبود

چه چیزی هستند؟ چگونه موفقیت را تشخیص می‌دهند؟ چگونه این

موفقیت را اندازه‌گیری می‌کنند؟)

عدم کوشش در ارزیابی **کلی سازمان** و انجام آن در بخش‌های کوچک‌تر و

زمینه‌های عملی‌تر.

مدل کرک باتریک

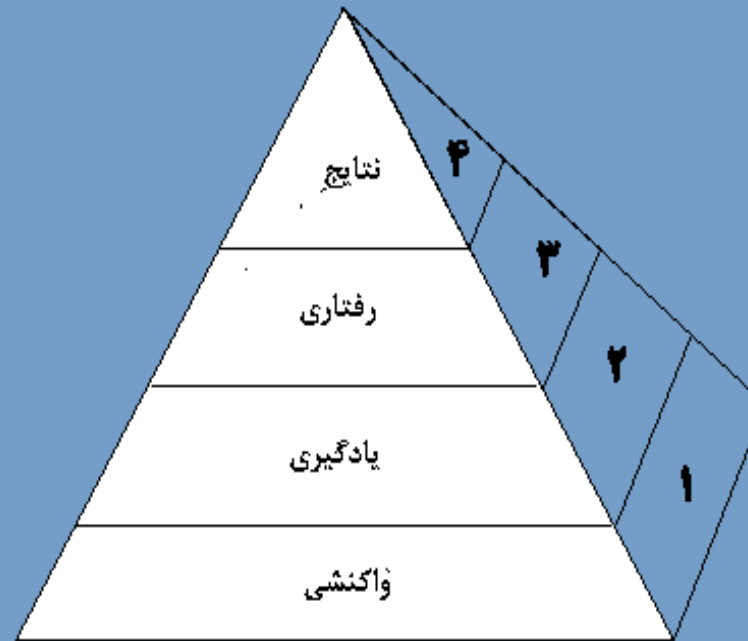
مدل کرک باتریک

● Reaction

● Learning

● Behavior

● Result



مدل چهار سطحی کرک پاتریک

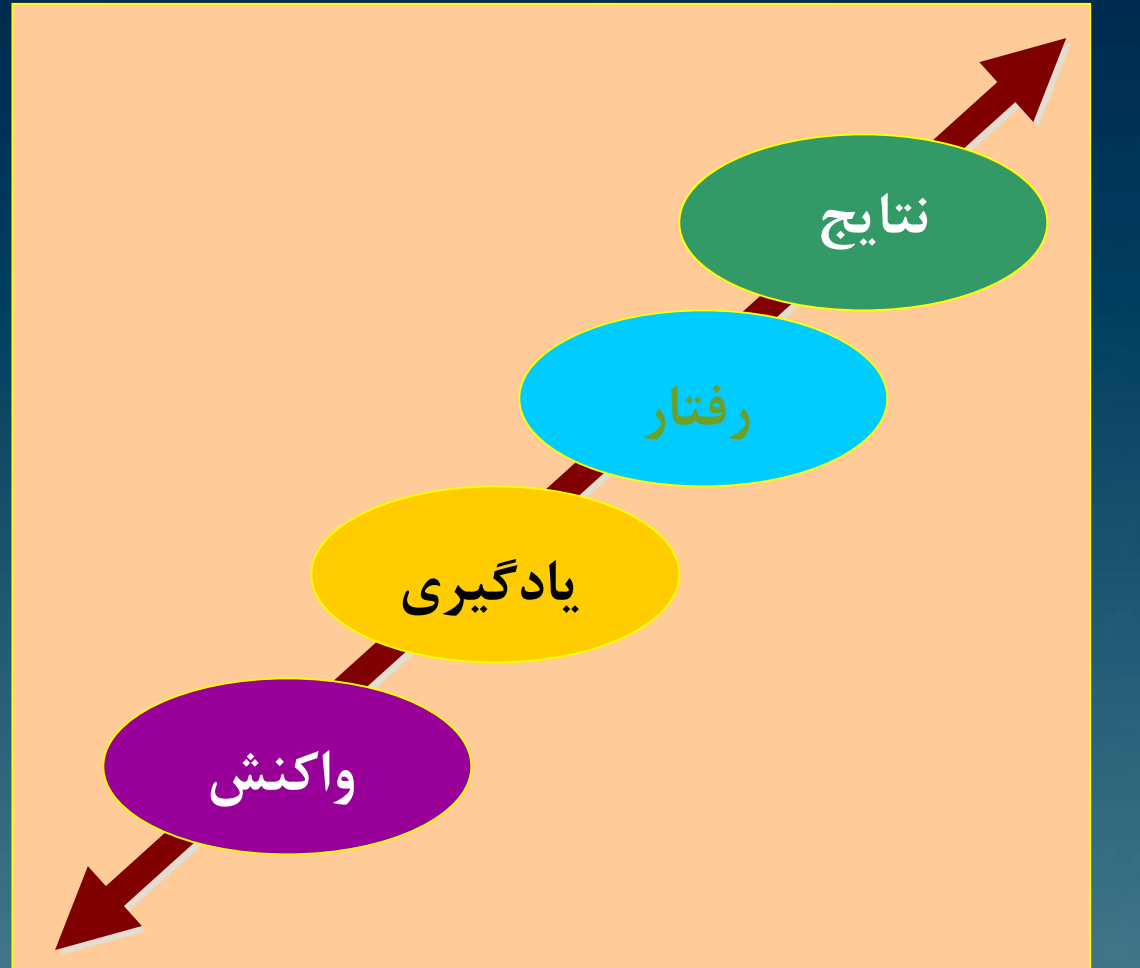
Kirkpatrick model

سطوح ارزشیابی آموزشی

زیاد

ارزش هر یک از سطوح برای سازمان

کم



ساده

پایه های ارزشیابی

دشواری

چهار سطح ارزیابی کرک پاتریک

- واکنش - میزان رغبت، علاقمندی و اساسا احساس فراگیران در مورد دوره آموزشی چیست
- یادگیری - فراگیران به چه یافته ها، اطلاعات، فنون و دانشی دست یافتند. تا چه میزان نگرش فراگیران تغییر کرده است
- رفتار-تغییرات ایجاد شده در نحوه عملکرد فراگیران چگونه است. آنان از چه روش فنون و اطلاعات جدیدی در عرصه شغلی خویش استفاده می کنند
- نتایج یا اثربخشی - چه نتایجی حاصل شده است یعنی آیا فراگیران توانسته اند مهارت های جدید خویش را در وظایف تعیین شده در سازمان به کار گیرند و در این صورت چه نتایجی در زمینه کاهش هزینه ها کاهش جابجایی شغلی کاهش شکایت بهبود کیفیت و کمیت خدمات ارائه شده و از این قبیل حاصل شده است

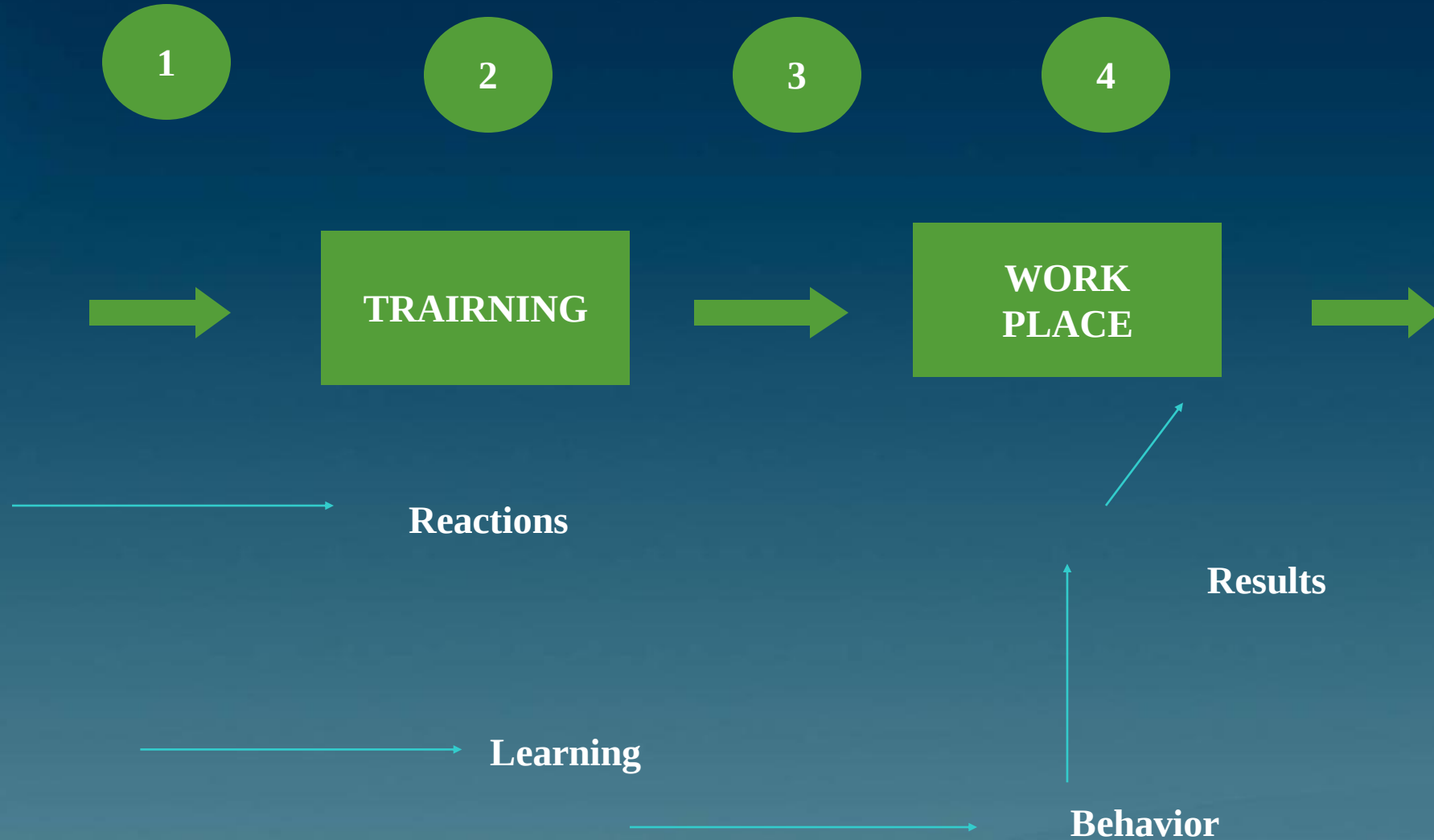
Four Levels of Evaluation

Kirkpatrick

- During program evaluation
 - Level One Reaction
 - Level Two Learning
- Post program evaluation
 - Level Three Behavior
 - Level Four Results

Training and the workplace

Framework of Kirkpatrick



Level	Criteria	Focus
1	Reactions	رضایت شرکت کنندگان
2	Learning	کسب دانش مهارت نگرش
3	Behavior	ارتقاء و بهبود رفتار شغلی و حرفه‌ای
4	Results	بهبود عملکرد سازمانی

• نتایج شناختی

- میزان آشنایی کارآموزان با اصول، حقایق، تکنیک ها، رویه ها یا فرآیندهای تاکید شده در برنامه آموزشی را تعیین کنید.
- آنچه را که کارآموزان در این برنامه آموخته اند را اندازه گیری کنید.

• نتایج مبتنی بر مهارت

- سطح مهارت های فنی یا حرکتی را ارزیابی کنید.
- شامل کسب یا یادگیری مهارت ها و استفاده از مهارت ها در کار باشد.

• پیامدهای عاطفی

- شامل نگرش ها و انگیزه ها می شود.
- برداشت کارآموزان از برنامه شامل امکانات، مربیان و محتوا.

• نتایج

- بازده برنامه آموزشی برای شرکت را تعیین کنید.

Good training outcomes need to be:

- Relevant

مربوط

- Reliable

قابل اعتماد

- Discriminate

تبعیض

- Practical

کاربردی

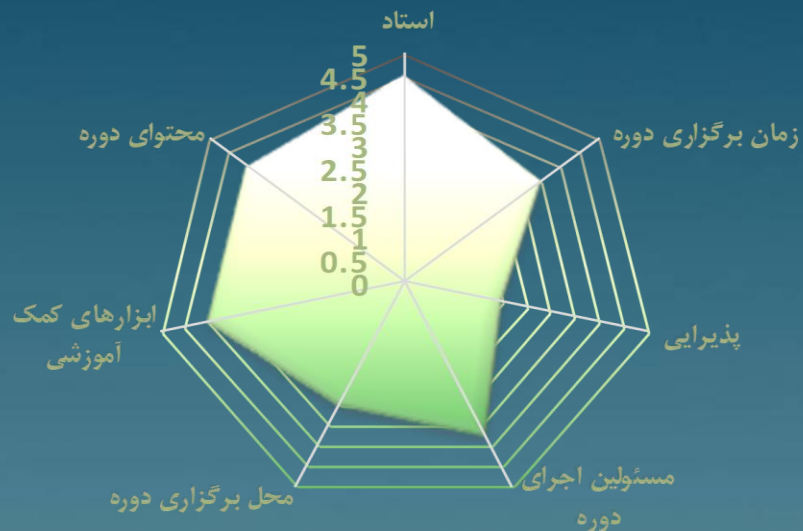
Kirkpatrick Four Levels

Level 1: REACTION

چگونگی واکنش شرکت کنندگان به برنامه آموزشی

Reaction

- منظور همان **واکشی** است که شرکت‌کنندگان در یک برنامه آموزشی در مورد آن برنامه از خود نشان می‌دهند. که بیانگر میزان **رضایتی** است که فراگیران از برنامه آموزشی دارند و این واکنش را می‌توان از طریق پرسشنامه، مصاحبه و یا روش‌های معمول دیگر بدست آورد.



Reaction Level



- سنجش رضایت شرکت کنندگان بر اساس:
 - احساس **خوشنودی** از شرکت در برنامه
 - **درک** مفاهیم یاد گرفته شده
 - **بکارگیری** محتوای ارائه شده در عمل
 - **اثر بخشی** بسته آموزشی ارائه شده

راهنما یا دستورالعمل ارزشیابی واکنش

- تعیین آنچه به دنبال آن هستید.
- طراحی فرمی که واکنش‌ها را **کمی** کند.
- تشویق به نوشتن **مکتوب** نظرات
- دریافت **تمامی** پاسخ‌ها
- توسعه **استانداردهای** قابل دسترسی
- سنجش واکنش‌های آتی در مقابل استانداردها

روش‌های ارزشیابی واکنش

- پرسشنامه
- توسط مشاهده‌گر آموزش دیده
- با استفاده از روش گروه کانونی و مصاحبه

عدم کفایت استفاده از پرسشنامه در فرآیند نظرسنجی



به دلیل استفاده زیاد از پرسشنامه در فرآیند سنجش
اثر بخشی برنامه‌های آموزشی نوعی پرسشنامه زدگی در
سازمانها ایجاد شده و باعث کاهش اعتبار آن شده است
لذا بهتر است در کنار پرسشنامه از **مصاحبه، مشاهده و**
بررسی اسناد و مدارک نیز استفاده شود.

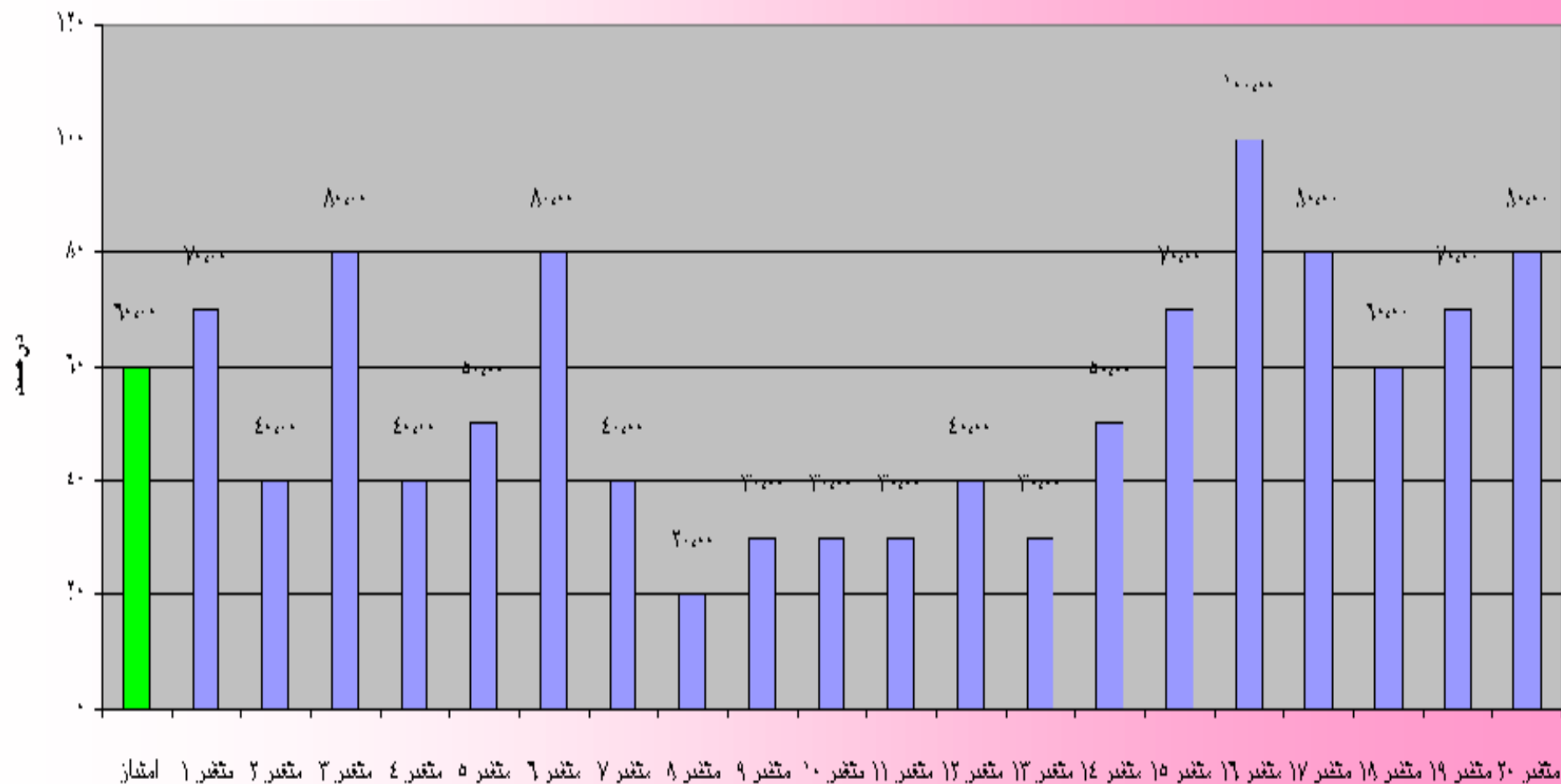


عنوان دوره: ۸

تاریخ برگزاری دوره: ۶

عنوان موسسه: ۶

ارزیابی سطح اول REACTION SHEET



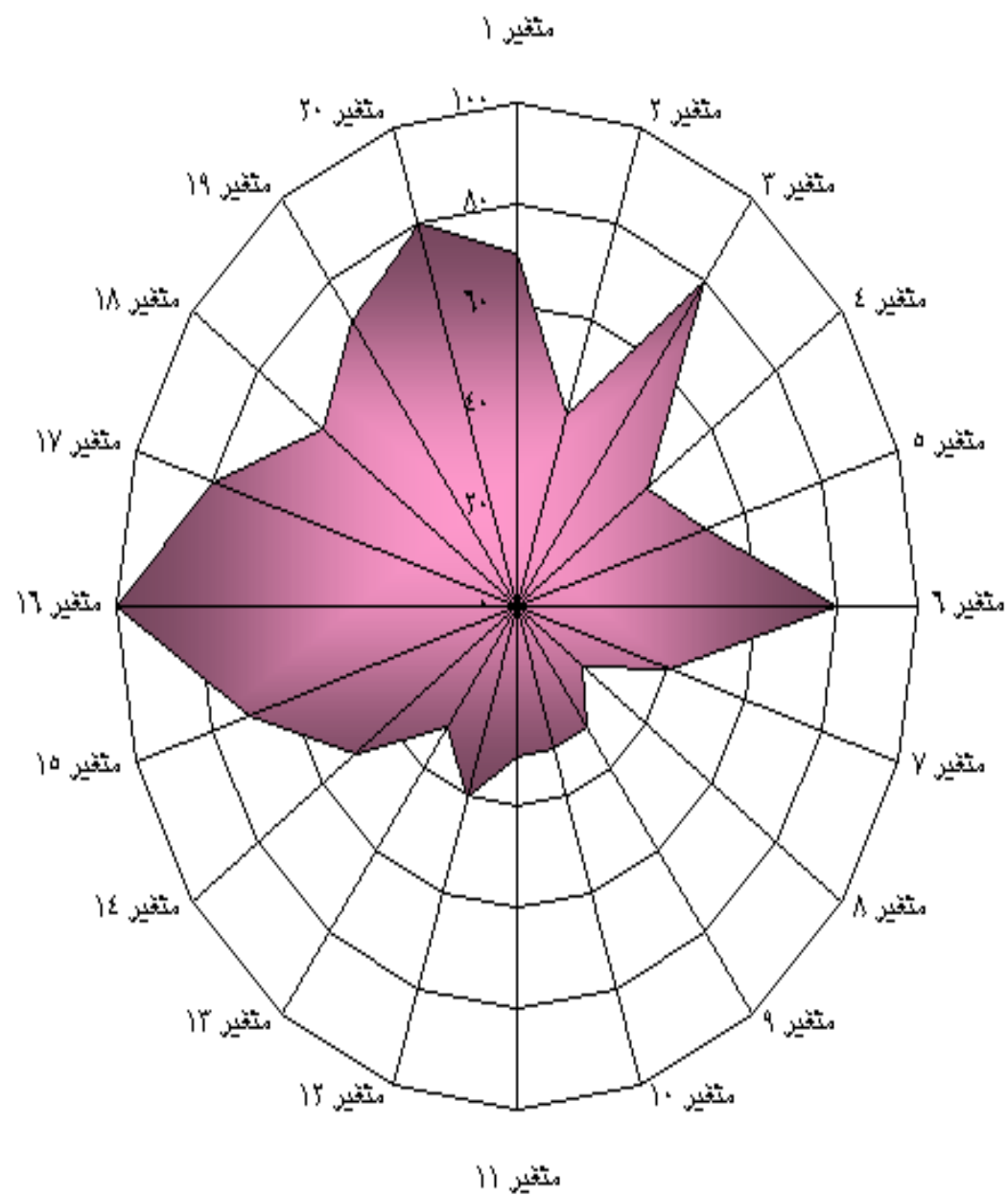
متوسط

REACTION SHEET

عنوان دوره:

تاریخ برگزاری دوره:

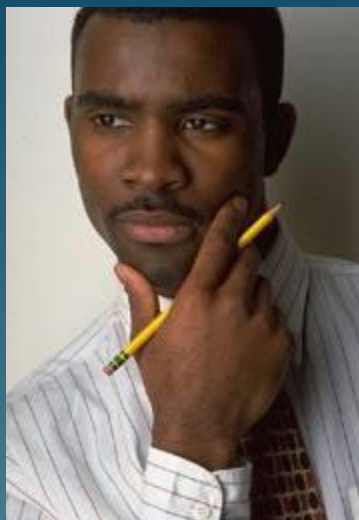
عنوان موسسه:



Kirkpatrick Four Levels

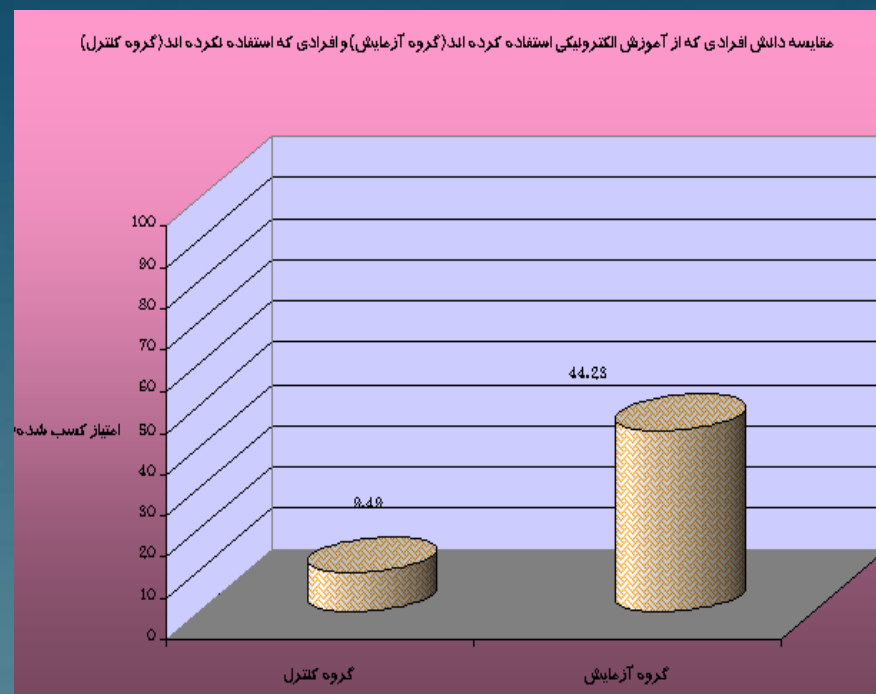
Level 2: LEARNING

میزان دستیابی شرکت کنندگان به دانش، مهارت و نگرش



Learning

- یادگیری زمانی اتفاق خواهد افتاد که حداقل یکی از موارد زیر پیش آید:
 - نگرش‌ها تغییر کنند.
 - دانش افزایش پیدا کند.
 - مهارت بهبود یابد





Learning Level

❑ شرکت کنندگان چه چیزی در این برنامه یاد گرفته‌اند؛

❑ تاچه حد تغییر در نگرش افزایش دانش یا افزایش مهارت در شرکت کنندگان ایجاد شده است.

❑ شرکت کنندگان دقیقاً چه چیزی یاد گرفته‌اند و چه چیزی یاد نگرفته‌اند.

Learning Level

- الزام ارزیابی اهداف اختصاصی

- ابزار سنجش یادگیری بایستی عینی و قابل اندازه‌گیری باشد.

– آزمون‌های **کتابی** آزمون‌های **عملکردی** **شبیه‌سازی** **ایفای نقش** و **مطالعه موردی** و ...

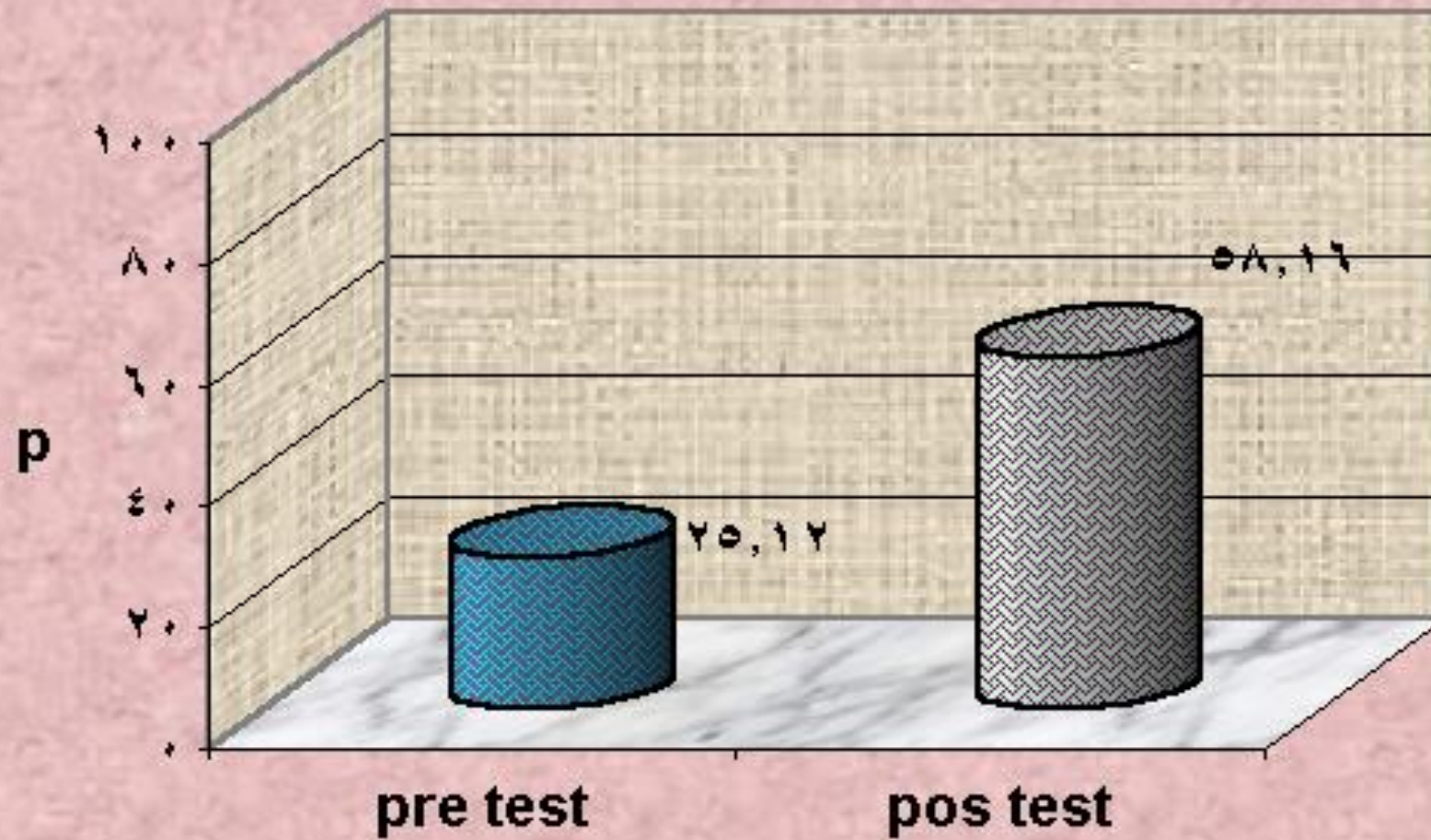
– نکته : آزمون استاندارد لازم است

ابزارها و روش‌های ارزشیابی یادگیری



- پیش آزمون / پس آزمون
- مشاهده عملکرد
- ایفای نقش
- گروه کانونی

free analyze



Level 3: BEHAVIOR

The extent to which participants apply what they learn on the job

میزانی که شرکت کنندگان در کار آموخته های خود را به کار می گیرند.



انتقال رفتاری (Behavior)

سؤال کلیدی:

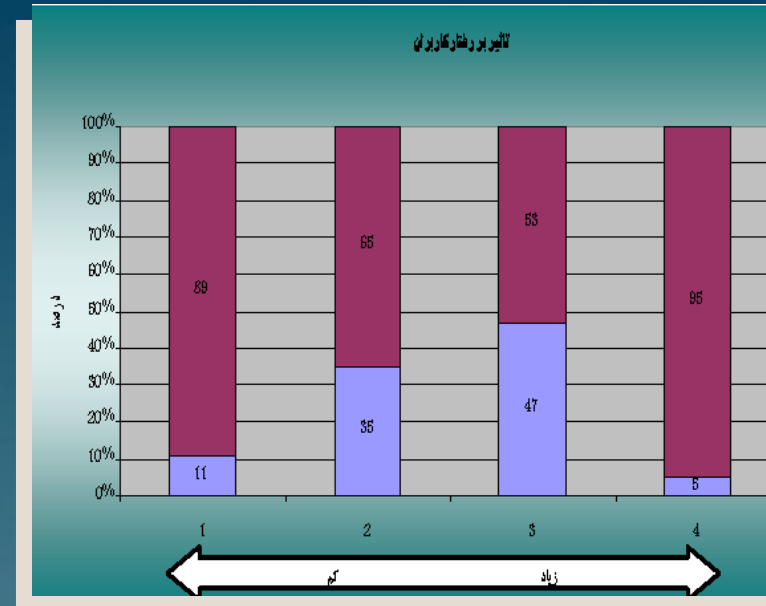
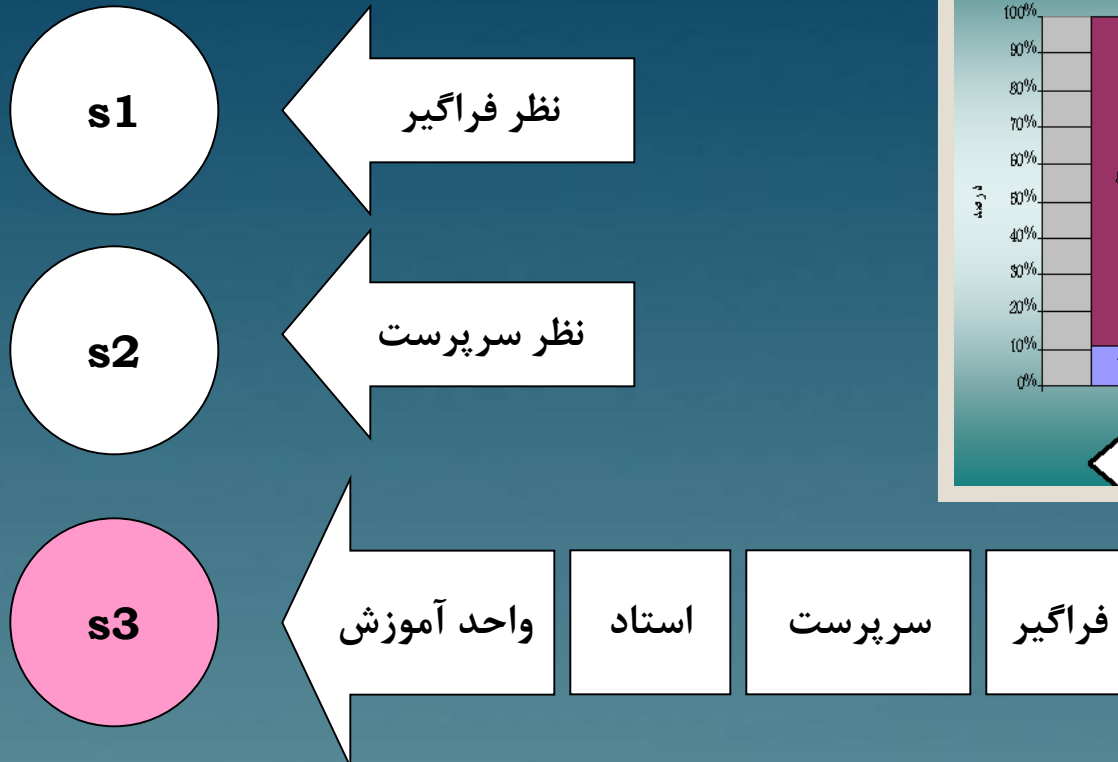
آیا فراگیران دانش و مهارت‌های کسب‌شده را در محیط کار واقعی به کار می‌گیرند و رفتارشان تغییر کرده است؟

هدف :

تضمین اینکه آموزش از «دانش» به «عمل» تبدیل می‌شود.

Behavior

- رفتار را اینچنین می‌توان تعریف کرد: میزان تغییری که در رفتار افراد به دلیل شرکت در برنامه‌های آموزشی ایجاد می‌شود که در واقع **میزان انتقال** مطالب به محیط عملی کار مد نظر است.



Behavior Level



- نحوه تاثیر آموزش بر عملکرد
- میزان تغییر در رفتار
- آیا یادگیری از کلاس درس به دنیای واقعی منتقل شد؟
- انتقال – انتقال – انتقال

راهکارهای کاربردی اجرا:

قبل از آموزش (آماده‌سازی):

- هماهنگی با مدیران مستقیم: جلسه‌ای با مدیران بخش‌ها برگزار کنید. اهداف آموزشی، رفتارهای مورد انتظار و نقش آن‌ها در مربی‌گری و پیگیری را شفاف کنید.
- تهیه «برنامه اقدام» (Action Plan): از هر فراگیر بخواهید با همکاری مدیرش، قبل از آموزش، ۲-۳ هدف عملیاتی و مشخص بنویسد که پس از آموزش می‌خواهد در کارش پیاده کند (مثلاً «استفاده از تکنیک پنج چرا برای ریشه‌یابی ۱۰۰٪ خطاهای گزارش ماهانه»).
- طراحی آموزش مبتنی بر وظیفه (Task-Based): مطمئن شوید که آموزش حول کارهای واقعی شغل طراحی شده است.

پس از آموزش (پیگیری و ارزیابی):

- **مشاهده مستقیم (Observation):** مشاهده ساختاریافته عملکرد کارکنان در محل کار. می‌توانید از چک‌لیست رفتاری استفاده کنید.
- **بررسی کارهای عملی (Work Product Review):** ارزیابی خروجی‌های کارمند پس از آموزش. مثلاً بررسی گزارش‌های نوشته‌شده، کدهای نوشته‌شده، فیلمی از ارائه به مشتری و...
- **مصاحبه ۳۶۰ درجه:** جمع‌آوری بازخورد از افراد مرتبط با کارمند (مدیر، همکاران، زیردستان، مشتریان داخلی) درباره تغییر رفتار او. استفاده از پرسشنامه‌های کوتاه و هدفمند.

پس از آموزش (پیگیری و ارزیابی):

- **جلسات پیگیری گروهی (Follow-up Workshops):** ۳۰ تا ۶۰ روز پس از آموزش، جلسه‌ای برگزار کنید تا شرکت‌کنندگان چالش‌های اجرا و موفقیت‌های خود را به اشتراک بگذارند.
- **پیگیری برنامه اقدام:** از مدیران بخواهید در جلسات یک‌به‌یک، پیشرفت کارمند را بر اساس «برنامه اقدام» شخصی‌اش بررسی کنند.

برگزاری "جلسات یک به یک" مؤثر (قلب تپنده نظارت مستمر)

این جلسات مهم‌ترین ابزار شما هستند. ساختار پیشنهادی برای یک جلسه ۳۰ دقیقه‌ای:

1- شروع با نکات مثبت (۵ دقیقه)

۲. بررسی موانع و چالش‌ها (۱۰ دقیقه)

3- مرور اهداف و ارائه بازخورد مشخص (۱۰ دقیقه)
نکته: بازخورد باید بر اساس داده (Data) باشد، نه احساس و حدس.

4- جمع‌بندی و تعهد برای گام بعدی (۵ دقیقه)

رهنمودهایی برای ارزیابی رفتار

- در زمان های مناسب تکرار کنید
- به یاد داشته باشید که عوامل دیگر می توانند در طول زمان بر رفتار تأثیر بگذارند.
- در صورت عملی بودن از گروه کنترل استفاده کنید
- هزینه در مقابل مزایای ارزیابی را در نظر بگیرید.
- اگر عملی است، بر اساس قبل / بعد اندازه گیری کنید.
- برای تغییر رفتار زمان بگذارید (۳-۶ ماه)

زمان بندی:

✓ زمان ارزیابی :

حداقل ۳ ماه پس از آموزش (تغییر رفتار زمان بر است).

ابزار

- چک لیست ها و مشاهده
- نظرسنجی ها
- مصاحبه (کارآموز، رئیس، همکاران)
- ارزیابی ۳۶۰ درجه
- نمونه کارها
- سیستم ارزیابی عملکرد
- گزارش های عملیاتی (مانند افزایش دقت، کاهش شکایات و...).

Kirkpatrick Four Levels

Level 4: RESULTS

The final outcomes that occur as a result of the training and reinforcement

نتایج نهایی که در نتیجه آموزش و تقویت رخ می دهد

مرحله چهارم: نتایج (Results)

سؤال کلیدی:

این تغییرات رفتاری چه تأثیر ملموسی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و اهداف سازمانی داشته است؟

هدف :

نشان دادن بازگشت سرمایه آموزش و ارزش مالی آن برای سازمان.

Results Level



- تأثیر آموزش و پرورش بر سازمان یا جامعه.
- نتایج نهایی که در نتیجه آموزش به دست آمد.

راهکارهای کاربردی اجرا:

۱. انتخاب شاخص‌های مرتبط (از قبل):

. قبل از حتی طراحی آموزش، باید بدانید هدف نهایی چیست. این شاخص‌ها باید قابل اندازه‌گیری و از داده‌های موجود سازمان استخراج شوند.

مثال‌ها:

- **بازاریابی/فروش :** افزایش حجم فروش، افزایش میانگین ارزش سفارش، بهبود نرخ تبدیل.
- **خدمات مشتری:** کاهش میانگین زمان حل مشکل، افزایش رضایت مشتری، کاهش تعداد شکایات.
- **عملیات/تولید :** کاهش ضایعات، افزایش بهره‌وری (تعداد خروجی در ساعت)، کاهش زمان توقف تجهیزات.
- **ایمنی :** کاهش تعداد حوادث و نزدیک به حادثه‌ها.
- **کیفیت :** کاهش درصد خطا، کاهش هزینه‌های بازکاری.

۲. جمع‌آوری و تحلیل داده:

. مقایسه قبل و بعد (Pre/Post) : داده‌های شاخص انتخاب‌شده را از دوره مشخصی قبل از آموزش و دوره مشخصی پس از استقرار رفتارها جمع‌آوری و مقایسه کنید.

. استفاده از گروه کنترل (Control Group) : اگر ممکن است، عملکرد گروه آموزش‌دیده را با گروه مشابهی که آموزش ندیده‌اند مقایسه کنید تا اثر عوامل دیگر حذف شود.

. همکاری با واحدهای مالی و آمار: برای اطمینان از صحت تحلیل‌ها و محاسبات.

۳. محاسبه ارزش مالی و ROI :

• **محاسبه منافع (Benefit) :** بهبود در شاخص‌ها را به ارزش پولی تبدیل کنید.
مثلاً:

- کاهش ۲۰٪ از ضایعات = صرفه‌جویی X تومان در مواد اولیه.
- افزایش ۵٪ در فروش = افزایش Y تومان درآمد.

• **محاسبه هزینه‌ها (Cost) :** تمام هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم آموزش
(طراحی، اجرا، حقوق کارکنان هنگام آموزش، تجهیزات و...).

. محاسبه ROI : از فرمول استاندارد استفاده کنید:

$$ROI = 100 * \text{هزینه‌های آموزش} / (\text{منافع حاصل از آموزش} - \text{هزینه‌های آموزش})$$

. ثبت سایر نتایج غیرمالی (Qualitative) : مانند بهبود شهرت موسسه، بهبود روحیه کارکنان، افزایش نوآوری.

ارائه گزارش نتایج:

. گزارشی مختصر، بصری و متمرکز بر نتایج برای تصمیم‌گیران (مدیران ارشد) تهیه کنید.
از نمودار، مقایسه‌ها و ارقام کلیدی استفاده کنید.

. داستان موفقیت را روایت کنید:

«با آموزش مهارت‌های مذاکره به تیم فروش، میانگین ارزش هر قرارداد ۱۵٪ افزایش یافت که در یک سال منجر به افزایش درآمد به میزان Z تومان شد. هزینه آموزش تنها کسری از این سود بود».

Results 📌

نتایج نهایی که بعد از گذارندن دوره آموزشی ایجاد می شود .
نتایج نهایی می تواند به این صورت باشد:

☀ افزایش تولید

☀ بهبود کیفیت

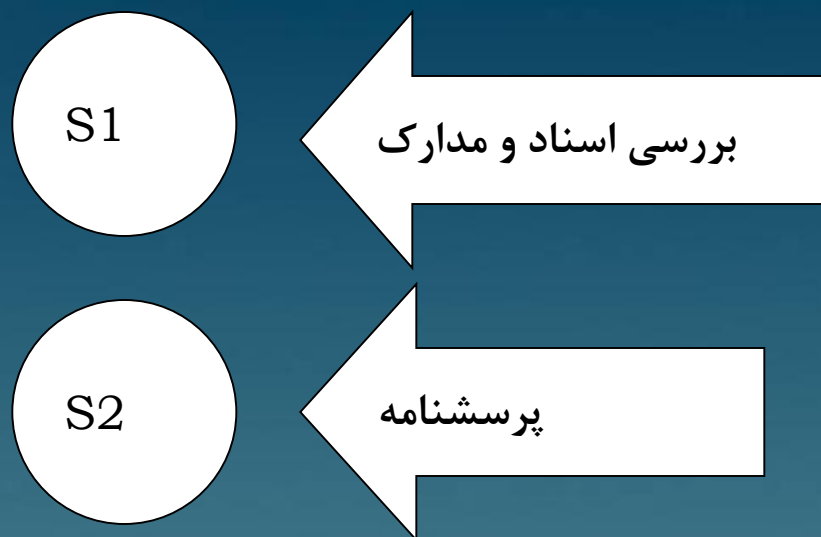
☀ کاهش هزینه ها

☀ کاهش میزان و تعداد تصادفات و حوادث کاری

☀ افزایش فروش

☀ کاهش جابجایی ها

☀ سود آوری بالا



رهنمودهایی برای ارزیابی نتایج

- قبل و بعد را اندازه گیری کنید.
- برای تغییر زمان بگذارید (احتمالاً ۱۲-۶ ماه).
- در زمان های مناسب تکرار کنید.
- در صورت عملی بودن از گروه کنترل استفاده کنید.
- هزینه در مقابل مزایای انجام سطح چهار را در نظر بگیرید.
- به یاد داشته باشید، عوامل دیگر می توانند بر نتایج تأثیر بگذارند.
- معیارهای کوتاه مدت و بلند مدت را در نظر بگیرید.
- اگر «اثبات» ممکن نیست، «شواهد» را در نظر بگیرید.

روشهای ارزیابی نتایج

- معیارهای کسب و کار / منابع انسانی
- نظرسنجی (مدیر)
- مصاحبه (مدیر)



رضایت ارباب رجوع

- دقت سفارشات مشتریان
- تحویل در موعد مقرر
- دوباره کاری
- شکایات مشتریان
- پیگردهای قانونی.

بهبود فرآیندهای داخلی

شامل عناصر مثبتی همچون موارد زیر:

- کار گروهی
- رضایت شغلی
- انگیزه.

یا عناصر منفی مانند موارد زیر:

- غیبت
- شکایت
- اقدامات صنعتی
- اقدامات انضباطی

درصد استفاده شرکتها از سطوح ارزشیابی مدل کرک پاتریک

سطوح ارزشیابی	درصد
واکنش	۷۸
یادگیری	۳۲
رفتار	۹
نتایج	۷

پیشنادهایی برای ارزیابی برنامه های آموزشی

1. اندازه گیری واکنش به همه برنامه ها
2. فرم خود را توسعه دهید
3. داده ها را جمع آوری کنید
4. استانداردهای عملکرد قابل قبول را تعیین کنید
5. بهبود برنامه ها

Suggestions for Evaluating Training Programs

❖ ارزیابی را برای اندازه گیری گسترش دهید:

1. یادگیری
2. رفتار - اخلاق

❖ در نظر گرفتن:

- منابع ارزیابی موجود
- فراوانی برنامه ها
- هزینه برنامه ها
- هزینه ارزیابی
- منافع / تقاضای اجرایی

اصول ارزشیابی

1. روش‌ها و فرم‌های ارزیابی را می‌توان از سازمان‌های دیگر قرض گرفت و از آن استفاده کرد یا با شرایط شما تطبیق داد.
2. نتایج ارزیابی را نمی‌توان وام گرفت حتی اگر برنامه یکسان باشد.

مدل ارزشیابی اثربخشی مبتنی بر فرآیند آموزش و بهسازی

مؤلفه های ارزشیابی	سوالات
نیاز سنجی	آیا دوره های آموزشی اجرا شده مبتنی بر نیاز سنجی بوده است؟ نیازسنجی بر چه اساسی بوده است؟ (ارزشیابی عملکرد کارکنان؟ تجزیه و تحلیل الزامات شغلی؟ تجزیه و تحلیل سازمانی؟ نظر خواهی از کارکنان و مدیران؟ با توجه به طرحهای توسعه؟ حل مساله ؟ و...)
تدوین اهداف کلی و ویژه آموزشی	آیا اهداف کلی و ویژه برای دوره های آموزشی در نظر بوده و تدوین شده است؟ آیا اهداف مزبور مبتنی بر استراتژیها و سیاستهای سازمانی بوده است ؟ آیا اهداف مذکور مبتنی بر نیاز سنجی بوده است؟
محتوای دوره	آیا ابعاد ، سطح و میزان محتوای مورد نظر مشخص بوده است؟ آیا محتوا به گونه ای بوده است که اهداف را پوشش دهد؟ آیا محتوا از سازماندهی و هماهنگی عمودی و افقی لازم برخوردار بوده است؟
انتخاب شرکت کنندگان	شرایط اعلام شده برای شرکت کنندگان چه بوده است؟ تصمیم گیری در مورد انتخاب شرکت کنندگان به چه صورت بوده است؟ آیا در انتخاب شرکت کنندگان تناسب شغل و مسئولیت و الزامات شغلی آنها در نظر گرفته شده است؟
مدت دوره و زمان بندی تدریس	آیا روشهای آموزشی بکار رفته متناسب با اهداف و محتوا بوده است؟ آیا روشهای بکار رفته موجب تغییرات در دانش ، مهارت و نگرش شرکت کنندگان شده است

سوالات	مولفه های ارزشیابی
1. آیا تحصیلات و تجربه مدرسین و مربیان با عنوان تدریس آنها هماهنگی و تناسب داشته است؟ 2. آیا مدرسین و مربیان در ارتباط با عنوان درس خود و محتوای مورد نظر، طرح درس ارائه داده اند تا بر آن اساس بتوان قضاوت کرد که تکرار و تداخل و یا تضاد در محتوای ارائه شده وجود دارد یا خیر؟	مدرسین و مربیان آموزشی
1. آیا و سایل آموزشی و کمک آموزشی لازم و متناسب با محتوا و روش آموزشی مربوطه تدارک دیده شده است؟ 2. آیا خدمات رفاهی لازم و متناسب تدارک دیده شده است؟	تسهیلات و خدمات آموزشی و رفاهی
1. آیا ارزشیابی ورودی صورت گرفته است تا مشخص شود که اولاً شرکت کنندگان از اطلاعات و دانش و تجربه لازم جهت درک محتوای دوره برخوردارند یا خیر؟ 2. ثانیاً رفتار و نگرش و مهارت شرکت کنندگان قبل از دوره و در محل کار چه بوده است تا با مقایسه تغییرات ایجاد شده در رفتار و نگرش و مهارتهای آنان پس از دوره ها بتوان به میزان اثربخشی دوره ها پی برد؟	ارزشیابی اولیه
1. آیا در خلال دوره ارزشیابی لازم توسط مدرسین و مربیان از میزان پیشرفت شرکت کنندگان و بعضی مراحل فرآیند آموزش صورت گرفته است؟ 2. آیا در خلال دوره ارزشیابی لازم در ارتباط با بعضی از مراحل فرآیند آموزش توسط شرکت کنندگان صورت گرفته است؟	ارزشیابی تکوینی یا مرحله ای

ارزشیابی پایانی

- (1) آیا در پایان دوره ، ارزشیابی لازم و متناسب توسط مدرسین و مربیان و یا واحد آموزشی در مورد میزان پیشرفت شرکت کنندگان صورت گرفته است؟
- (2) آیا مدتی پس از اتمام دوره و مراجعت شرکت کنندگان به محل کار خویش در باره کاربرد محتوای ارائه شده از آنها نظر خواهی صورت گرفته است ؟
- (3) آیا نظر همکاران ،سرپرستان و زیردستان افراد شرکت کننده مدتی پس از اتمام دوره و مراجعت آنها به محل کار در مورد تغییرات حاصله در رفتار نگرش ، ارزشها توانمندی ها و مهارت شغلی شرکت کنندگان و نمود رفتاری تغییرات مذکور در آنان صورت گرفته است؟
- (4) آیا نظام و روال مشخصی برای ارزشیابی های فوق الذکر و انجام اصلاحات لازم بر آن اساس پیش بینی شده و بکار رفته است؟
- (5) آیا هماهنگی های لازم در مراحل مختلف فرآیند آموزش بخوبی صورت گرفته و مکانیزم مشخصی برای این امر پیش بینی شده است؟
- (6) آیا از گروه های آزمایشی و کنترل برای مقایسه نتایج آموزش و بهسازی استفاده شده است؟

فرم ارزشیابی اثربخشی آموزشی

تاثیرات دوره های آموزشی	وزن	خیلی زیاد ۵	زیاد ۴	تا حدودی ۳	کم ۲	خیلی کم ۱	هیچ ۰	جمع
۱- دوره آموزشی طی شده تا چه اندازه با نیازها و وظایف شغلی شما مرتبط بوده است؟	۳							
۲- دوره آموزشی طی شده تا چه حد سبب افزایش دانش و مهارت شغلی شده است؟	۲							
۳- دوره آموزشی طی شده تا چه حد در تغییر نگرش شما نسبت به کار و سازمان تاثیر داشته است؟	۲							
۴- موسسه آموزشی برگزار کننده از لحاظ تامین استاد مناسب دوره / فضا و امکانات آموزشی و کمک آموزشی تا چه اندازه رضایت مندی شما را فراهم کرده است؟	۱							
۵- نحوه اطلاع رسانی و ارائه خدمات آموزشی از سوی مدیریت برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی تا چه حد مطلوب بوده است؟	۱							
۶- دوره آموزشی طی شده از لحاظ محتوا تا چه حد مطابق نیاز آموزشی شما بوده است؟	۱							
۷- هدف دوره آموزشی طی شده تا چه حد تحقق یافته است؟	۳							
۸- پس از اتمام دوره آموزشی تا چه حد امکان استفاده عملی از آموخته ها برای جنابعالی فراهم شده است؟	۳							
۹- دوره آموزشی طی شده تا چه حد سبب بهبود عملکرد شغلی شده است؟	۴							

Thanks!



Any questions?

You can find me at:

[Dr.saeed.sano@instagram](#)