

بسم الله الرحمن الرحيم

کتاب جیبی

ارزشیابی آموزشی

Paul Donovan-John Townsend

مترجم

محمدرضا فرشیدنژاد

کارشناس ارشد مدیریت پروژه و ساخت

Paul, Donovan

دونان، پل

ارزشیابی آموزشی / پل دونان، جان تانسن؛ مترجم: محمدرضا فرشیدنژاد - تهران: آدینه، ۱۳۸۴

ISBN: 964-8313-27-x : ۷۰۰ ریال

۹۶ ص: مصور، نمودار.

Training evaluation pocketbook.

عنوان اصلی:

فهرستویسی بر اساس اطلاعات فیا.

۱. آموزش حین خدمت - ارزشیابی. الف. ناوسند، جان، ۱۹۴۴ - م. Townsend, John, پ. فرشیدنژاد، محمدرضا، ۱۳۵۴ -، مترجم. ج. عنوان

۶۵۸/۳۱۲۴-۴

HF ۵۵۴۹ / ۵ / ۸ د ۲

۱۳۸۴

م ۸۴-۲۶۱۲۰

کتابخانه ملی ایران

کتاب جیبی ارزشیابی آموزشی

نویسنده: پل دانان، جان تانسن

مترجم: محمدرضا فرشیدنژاد

شابک: ۹۶۴-۸۳۱۳-۲۷-X

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۸۴

قیمت: ۷۰۰ تومان

انتشارات آدینه:

تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، ساختمان ناشران فخر رازی، واحد ۲۳

تلفن: ۰۶۶۹۵۷۸۰۱، ۰۶۶۹۶۳۷۷۷، ۰۶۶۹۶۳۷۷۸، ۰۹۱۲۱۲۶۱۳۷۰، فکس: ۰۶۶۹۶۳۳۹۵

www.adinehbook.com

info@adinehbook.com

کلیه حقوق مربوط به این کتاب متعلق به شرکت توسعه پایدار نوین و کانون تفکر مدیریت پروژه‌های عمرانی نوین می‌باشد

فهرست

۲۱

نتیجه ۲:

رضایت از سازمان آموزش
بار دیگر برگه‌های شادی،
چه چیزی باید مورد سنجش قرار گیرد؟



۵

مقدمه

تعریف، نتایج نه گانه، منابع،
مراحل چهارگانه کرک پاتریک،
رودخانه‌ها و ریزآبها، پذیرش شواهد
واقعیت، سازماندهی انتقال آموزش



۳۵

نتیجه ۳:

کسب دانش و آگاهی
آزمون‌ها، امتحانات، کارت‌های ردیفی،
Recto-verso، مطالعات موردی،
گروه‌های کنترل



۱۵

نتیجه ۱:

واکنش به آموزش
طراحی ابزار، استانداردها،
منطقه خطر، نبود هیچگونه ارتباط
با فراگیری، برگه‌های شادی



فهرست

نتیجه ۴:



بهبود و توسعه مهارت‌ها
مشاهده، نقش‌گزاری، شبیه‌سازی،
بازیهای مدیریت و تیم‌سازی،
آموزش در محیط بیرون

۴۳



نتیجه ۷:

نتایج سازمانی
چه نتایجی؟، نقطه تمرکز، ایجاد ارتباط
طراحی با نتایج،

نتیجه ۵:



انتقال رفتار
تعریف، چگونگی سنجش انتقال رفتار،
مصاحبه

۵۳



نتیجه ۸:

پازگشت سرمایه‌گذاری
تعریف، محاسبه سود آموزشی، آموزش مهارت‌های
کیفی و کمی، نسبت دادن تغییر عملکرد به آموزش،
محاسبه هزینه آموزش، کمربند نجات

نتیجه ۶:



تغییر رفتار
تعریف، فقدان ارتباط بین آموزش و تغییر رفتار،
پرسشنامه‌های ۹۰ درجه‌ای، پرسشنامه‌های
۳۶۰ درجه‌ای، مشاهده، مصاحبه

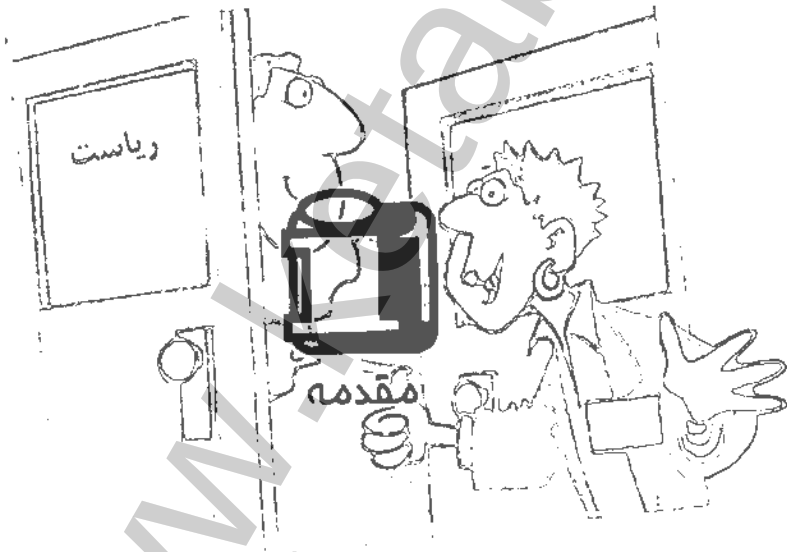
۵۹



نتیجه ۹:

سرمایه روانی
تعریف، مسئولیت اجتماعی، انواع،
چگونگی ارزیابی تغییر

۸۷





مقدمه

تعریف ارزشیابی آموزش

ارزیابی آموزش فرایندی است که طی آن به این پرسش پاسخ داده می‌شود که آیا پول، زمان و تلاش تخصیص یافته به طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی یا سایر تجربیات آموزشی، ارزش داشته است؟
تعریف ارزش به اهداف شما وابسته می‌باشد.
آیا شما به دنبال جلب رضایت شرکت کننده در دوره آموزشی هستید یا به دنبال نتایج نه‌گانه‌ای که قرار است در این کتاب پوشش داده شوند؟





مقدمه

نتایج نه گانه

در این کتاب ما نتایج نه گانه‌ای را مورد شناسایی قرار می‌دهیم که با استفاده از آن می‌توانید موفقیت آموزش را بسنجید:

- واکنش به آموزش - آیا آنها آموزش را دوست داشتند؟ 
- رضایت از سازمان یک دوره آموزشی (امکانات، تجهیزات، پذیرایی، غیره)؟ 
- کسب دانش و آگاهی - آیا آنها چیزی فرا گرفتند؟ 
- بهبود مهارت‌ها - آیا آنها می‌توانند کاری جدید یا کاری بهتر انجام دهند؟ 
- انتقال رفتار - آیا آنها نقطه نظرات یا دیدگاه‌های خود را در مورد چیزی تغییر داده‌اند؟ 
- تغییر رفتار - آیا آنها پس از آموزش شیوه عملکرد خود را تغییر داده‌اند؟ 
- نتایج - چگونه آموزش بر عوامل کلیدی موفقیت سازمان تأثیر گذاشته است؟ 
- بازگشت سرمایه - دوره آموزشی چه میزان سود به همراه داشته است؟ 
- سرمایه روانی - چگونه آموزش بر تصویر صنفی تأثیر گذاشته است؟ 



مقدمه

منابع

- حوزه ارزیابی آموزش، تحت سلطه چند کمک کننده کلیدی قرار داشته است. ما به دونالد کرک پاتریک بسیار مدیون هستیم، زیرا مراحل چهارگانه وی زیربنای نتایج نه‌گانه ما را تشکیل می‌دهد.
- متفکران و نویسندگان زیر، که فعالیت آنها در حوزه مدیریت بوده است نیز الهام بخش ما در جریان پژوهش (جهت فراهم آوردن آموزش حرفه‌ای با شیوه‌های ساده و قابل استفاده برای سنجش کارایی آنچه آنها انجام می‌دهند) بوده‌اند.
- جک فیلیپس - نویسنده فعال در حوزه سنجش بازگشت سرمایه‌گذاری به عمل آمده در برنامه‌های آموزشی
 - مارک ایستربی - اسمیت - از دانشگاه لنکستر، از نویسندگان مشهور بریتانیایی در این حوزه؛ ارایه دهنده الگویی برای بررسی اهداف ارزیابی
 - آنتونی همبلین - پنجمین مرحله را به الگوی چهار مرحله‌ای کرک پاتریک افزود. وی همچنین ایده کلی مربوط به جایگاه مطلوب شرکت در زمینه سوددهی و بقا را ارائه داده است.
 - ان. ام. دیکسون - مشکلات کلیدی را که از وابستگی نامتعارف به برگه‌های شادی نشأت می‌گیرند ارایه کرده است.
 - الیجر و جاناک - اظهار داشتند که پژوهش در زمینه الگوی کرک پاتریک از رابطه علت و معلولی بین سطوح یا مراحل حمایت به عمل نیاورده است.



مقدمه

مراحل چهارگانه کرک باتریک

در دهه ۵۰ میلادی، دونالد کرک باتریک نخست پیشنهاد کرد که ما باید آموزش را با سنجش مراحل چهارگانه زیر مورد ارزیابی قرار دهیم:

۱- واکنش - با استفاده از فرم‌های ارزیابی پایان ترم می‌توان فهمید که شرکت کنندگان در دوره آموزشی چه واکنشی به آن از خود نشان داده‌اند.

۲- فراگیری - ما می‌توانیم با استفاده از تست‌های قبل و بعد از دوره آموزشی میزان فراگیری شرکت کنندگان را در خلال آموزش مورد سنجش قرار دهیم.

۳- رفتار - سه تا شش ماه پس از برگزاری دوره آموزشی با ارسال پرسشنامه‌ها به شرکت کنندگان در دوره آموزشی و رؤسای آنها می‌توان فهمید که آیا آنها واقعاً شیوه کار خود تغییر داده‌اند (تغییر شیوه کار از جمله نتایج دوره آموزشی بوده است)؟

۴- نتایج - هر چند اثبات آن دشوار است، اما می‌توان دنبال ادله‌ای گشت که ثابت می‌کند آموزش باعث بهبود نتایج سازمان شده است.



مقدمه



رودخانه‌ها و ریزآبه‌ها

هر روز که از زمان برگزاری یک دوره آموزشی می‌گذرد، اثبات این ادعا که آموزش باعث تغییر مردم شده است بیش از پیش دشوار می‌شود.

فرصت‌های بیشمار آموزش با استفاده از سیستم‌های شبیه‌سازی (سیمولاتور) برای مردم فراهم آمده است. آنچه که در تلویزیون یا اینترنت می‌بینند، یا از دوستان و همکاران می‌شنوند، ممکن است بر رفتار آنها بسیار تأثیر بگذارد، یا این تأثیر بیشتر ناشی از فراگیری دوره‌های آموزشی است. ما اینگونه اثرات را به عنوان ریزآبه‌هایی معرفی کرده‌ایم که به درون رودخانه عملکرد فردی جریان می‌یابند به گونه‌ای که این ریزآبه‌ها مسیر خود را از «منبع دوره آموزشی» تا «دریای عملکرد بهبود یافته سازمانی» به پایان رسانند.

سازمان‌ها به رخدادهای بیشمار زیست محیطی واکنش نشان می‌دهند (از فعالیت‌های رقبایشان گرفته تا گردبادها و بوران و کولاک برف). موارد یاد شده از دیگر رودخانه‌هایی است که شما می‌توانید آنها را در مسیر مخالف که به دریا جریان دارند مشاهده کنید.

ما امیدواریم که این قیاس ساده نشان دهد کارکنان آموزش دیده در شرایط تقریباً غیر ممکن بهتر عمل کرده‌اند.

شرایط اقتصادی

قوانین

دریای عملکرد سازمانی بهبود یافته

اقدامات رفقا

دیگر تأثیرات بر عملکرد افراد

فراگیری از دیگر منابع

رودخانه عملکرد فردی

انگیزه‌ها (حقوق، رهبری خوب و...)

دانش و مهارت‌های
فعلی کارآموزان

تجربه و پختگی

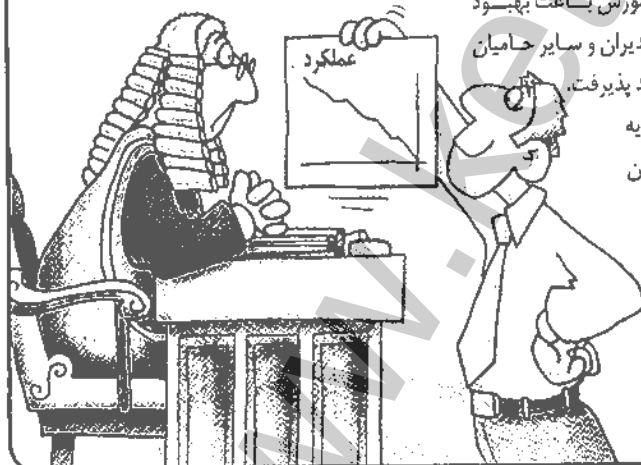
تورۀ آموزشی
منبع دانش، مهارت‌ها و رفتارها





مقدمه

پذیرش شواهد و مدارک



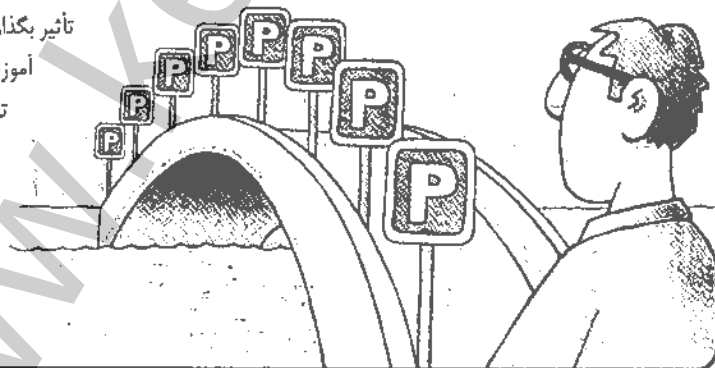
اگرچه ارایه ادله علمی مبنی بر آنکه آموزش باعث بهبود عملکرد می‌شود کار دشواری است، اما اکثر مدیران و سایر حامیان مالی آموزش، شواهد و مدارک محکم را خواهند پذیرفت. ما به عنوان آموزش دهنده باید (قبل از ارایه دوره‌های آموزشی) حامیان مالی را به پذیرش این واقعیت ترغیب کنیم که نتایج نه گانه به عنوان بهترین شواهد و مدارک موفقیت را در پی خواهند داشت.



مقدمه

سازماندهی روند انتقال آموزش

تحلیل نیازهای آموزشی (TNA)، انتقال آموزش و ارزیابی آموزش به شکلی جدا نشدنی یا همدیگر ارتباط دارند. اگر ما به عنوان آموزش دهنده مایل باشیم شرایط مناسب را فراهم آورده و اطمینان حاصل کنیم که در جریان سنجش یک یا همه نه مورد، به نتایج دلخواه دست می‌یابیم، در نتیجه بایستی شیوه انتقال فراگیری را به محل کار سازماندهی کنیم (یا تحت تأثیر بگذاریم). در کتاب تحلیل نیازهای آموزشی، ما رویه‌ای را برای انجام کار تحت عنوان 8P (شکل را نگاه کنید) عرضه کرده‌ایم.





مقدمه

سازماندهی روند انتقال آموزش

رویه 8P

- ۱- Performance improvement plan: طرح توسعه عملکرد برای تمامی کارکنان
- ۲- Participation: مشارکت سیاست گذار مدیریت در طراحی و ارائه دوره های آموزشی
- ۳- Pre-course briefings: جلسات توجیهی قبل از دوره بین شرکت کنندگان و رؤسای آنها
- ۴- Preparation of a learning log: آماده کردن یک گزارش مربوط به روند یادگیری توسط تمامی شرکت کنندگان در دوره برای تعیین پیشرفت آنها
- ۵- Programme support: حمایت از برنامه رؤسا قبل، در خلال و بعد از برنامه آموزش
- ۶- Post-course briefings: جلسات توجیهی پس از برگزاری دوره آموزش بین شرکت کنندگان و رؤسای آنها
- ۷- Peer and team support: حمایت تیم و همکاران برای کمک به انتقال آموخته ها به محل کار
- ۸- Prizes and sanctions: اعطای جوایز و صدور گواهینامه برای استفاده از آموخته ها در

محیط کار ۱۴

