بسمه تعالی

**هدف از ارزشیابی، تعیین میزان اثربخشی یک برنامه آموزشی است.در صورتی که می خواهید برنامه ای اثر بخش داشته باشید، می باید هر یک از ده عامل ذیل را در هنگام برنامه ریزی و اجرا مدنظر قرار دهید:**

فرآیند های اجرای برنامه آموزشی

1. **تعیین نیازها: برای اینکه برنامه های ما اثر بخش باشند می باید نیازهای شرکت کنندگان را برآورده سازد.روش های زیادی برای تعیین نیازها وجود دارند که رایج ترین آنها عبارتند از:**

**-پرسش از شرکت کنندگان**

**-پرسش از روسای شرکت کنندگان**

**-پرسش از دیگر کسانی که با شغل مربوط و نحوه اجرای آن آشنایی دارند، من جمله زیر دستان، همکاران و مشتریان**

**-آزمودن شرکت کنندگان**

**-تحلیل فرم های ارزیابی عملکرد**

1. **تدوین اهداف عینی: پس از این که نیاز ها مشخص شدند، قدم ضروری بعدی تدوین اهداف عینی می باشد.اهداف می باید سه جنبه مختلف یک برنامه را مد نظر قرار دهد.(درپی دستیابی به چه نتایجی هستیم؟برای دستیابی به نتایج چه رفتارهایی مورد نیاز می باشند؟چه دانش ها، مهارت ها و نگرش هایی برای دستیابی به رفتارهای مورد نظر ضروری می باشد؟)**
2. **تدوین یا انتخاب محتوا: نیازها و اهداف، مهم ترین عواملی هستند که در تعیین محتوی می باید مدنظر قرار گیرند.کارکنان می بایست از خود بپرسند که چه عناوینی می باید برای برآورده نمودن نیازها و تحقق اهداف در اولویت قرار گیرند.**
3. **انتخاب شرکت کنندگان:هنگامی که می خواهیم شرکت کنندگان یک برنامه آموزشی را انتخاب نماییم، می باید چهار تصمیم اتخاذ کنیم**

**-چه کسانی از این آموزش نفع می برند؟**

**-قوانین و دستوالعمل های دولتی چه برنامه هایی را الزامی نموده اند؟**

**-آیا حضور در برنامه اجباری است یا اختیاری**

**-آیا شرکت کنندگان می بایست برحسب سطوح سازمانی شان در برنامه های جداگانه ای حضور پیدا کنند، یا کارکنان چند سطح را می توان در یک کلاس آموزش داد؟**

1. **تدوین بهترین برنامه زمانی ممکن: در یک برنامه زمانی خوب، سه نکته مهم می باید مدنظر قرار گیرد:آموزش گیرندگان، روسای آنها، مناسب ترین برنامه برای یادگیری**
2. **انتخاب امکانات مناسب:انتخاب امکانات، یکی دیگر از تصمیمات مهم است.امکانات می باید هم کارکردی آسان داشته و هم مناسب باشند.**
3. **گزینش اساتید مناسب: انتخاب اساتید مناسب از ضروری ترین عوامل موفقیت یک برنامه است.اساتید می باید از ویژگی هایی چون تسلط بر موضوع، علاقه به تدریس، توانایی انتقال مطلب و مهارت در جلب مشارکت فراگیران برخوردار باشند.**
4. **انتخاب و آماده نمودن رسانه های صوتی و تصویری: رسانه های صوتی و تصویری می توانند دو هدف مهم را برآورده سازند: - -کمک به مدرس جهت حفظ توجه فراگیران - انتقال بهتر مطالب**
5. **هماهنگ نمودن برنامه ها:برخی اوقات مدرس دوره علاوه بر تدریس، کار هماهنگی را نیز انجام می دهد. در بعضی موقعیت های دیگر، هماهنگ کننده دوره وظیفه ای در قبال تدریس ندارد.**
6. **ارزشیابی برنامه:برای تضمین اثر بخش بودن یک برنامه آموزشی می باید زمان و تاکید کافی در مرحله برنامه ریزی و اجرا مصروف شود.**

دلایل ارزشیابی:

**سه دلیل برای ارزشیابی برنامه های آموزشی وجود دارد.**

**-عمده ترین دلیل این است که ما از طریق ارزشیابی در می بابیم چگونه برنامه های آینده را بهبود ببخشیم.**

**-دومین دلیل، تصمیم گیری در مورد تداوم یا توقف یک برنامه است.**

**-دلیل سوم توجیه ضرورت واحد آموزش و بودجه آن است.**

**مروری بر 4 سطح ارزشیابی:**

**واکنش، یادگیری، رفتار و نتیجه 4 سطح ارزشیابی دونالد کرک پاتریک را تشکیل می دهند که مجموعه روش هایی را برای ارزشیابی برنامه بازگو می کنند.هریک از این سطوح حائز اهمیت بوده و برسطح بعدی تاثیر می گذارند.**

**واکنش:ارزشیابی در این مرحله چگونگی واکنش شرکت کنندگان به برنامه های آموزشی را مورد سنجش قرار می دهد.**

**یادگیری: عبارت است از میزان تغییر نگرش، بهبود دانش و افزایش مهارت حاصل از شرکت در برنامه آموزشی.**

**رفتار: میزان تغییر در رفتار به دلیل حضور در برنامه آموزشی.**

**نتیجه: نتیجه نهایی که به علت حضور شرکت کننده در برنامه اتفاق می افتد می تواند شامل افزایش تولید، بهبود کیفیت، کاهش هزینه، کاهش حوادث، افزایش فروش کاهش جابجایی و سود بالاتر شود.**

شیوه نامه ارزشیابی برنامه های آموزشی

**1-ارزشیابی واکنش:**

**اگر قرار است برنامه آموزشی ما اثر بخش باشد، مهم است که یادگیرندگان به آن واکنش مطلوبی نشان دهند.در غیر اینصورت انگیزه یادگیری در آنها بوجود نخواهد آمد.**

**اندازه گیری واکنش به دلیل مختلفی حائز اهمیت است.اول اینکه بازخورد با ارزشی به ما می دهدکه کمک می کند تا برنامه را ارزیابی نماییم .دوم اینکه به یادگیرندگان می گوید آموزش دهندگان به این دلیل اینجا هستند که به آنها کمک کنند تا کارشان را بهتر انجام دهندو البته برای تعیین میزان اثربخشی کارشان نیاز به بازخورد آنها دارند. سوم اینکه برگه های واکنش سنج می توانند اطلاعاتی عددی را گردآورند که می توان آنها را به مدیران و سایر افراد مرتبط با برنامه ارائه نمود.**

رهنمودهایی برای ارزشیابی واکنش

* **مشخص کنید در پی یافتن چه چیزی هستید.**
* **فرمی طراحی کنید که واکنش ها را به صورت کمی نشان دهد.**
* **افراد را به نوشتن نقطه نظرات و پیشنهاداتشان ترغیب کنید.**
* **سعی کنید تمامی پاسخ ها را بلافاصله پس از پایان برنامه جمع آوری کنید.**
* **سعی کنید پاسخ های صادقانه و درست را جمع آوری کنید.**
* **استانداردهای قابل قبولی را تدوین کنید.**
* **واکنش ها را بر مبنای این استانداردها اندازه گیری کرده و بر اساس آنها اقدام مناسبی انجام دهید.**
* **واکنش ها را به طور مناسبی انتقال دهید.**

**سنجش واکنش، اولین سطح در فرایند ارزشیابی است.این مرحله باید برای تمامی برنامه ها اجرا شود. پاسخ های افراد به برگه های نظرسنجی می باید جمع بندی شده و نتایج، تجزیه و تحلیل شوند.**

**2-ارزشیابی یادگیری:**

**مدرسان دوره های آموزشی می توانند سه چیز را آموزش دهند:دانش، مهارت و نگرش**

**چه دانش هایی فرا گرفته شده اند؟**

**چه مهارت هایی بوجود آمده و یا بهبود یافته اند؟**

**چه نگرش هایی تغییر یافته اند؟**

**اندازه گیری یادگیری امری حائز اهمیت است، چرا که هیچ تغییری در رفتار روی نمی دهد مگر اینکه یک یا چند مورد از این اهداف یادگیری تحقق یابند. اندازه گیری یادگیری مشکل تر و زمان برتر از اندازه گیری واکنش است.**

**خط مشی هایی برای ارزشیابی یادگیری**

* **در صورت امکان از یک گروه کنترل استفاده کنید.**
* **دانش ها، مهارت ها و نگرش ها را، قبل و بعد از برنامه ارزشیابی کنید.**
* **برای اندازه گیری دانش ها و نگرش ها از آزمون های کتبی استفاده نمایید.**
* **برای اندازه گیری مهارت از آزمون های عملکرد استفاده نمایید.**
* **سعی کنید 100 درصد پاسخ ها را به دست آورید.**
* **از نتایج ارزشیابی برای انجام اقدامات اصلاحی مناسب استفاده کنید.**

**گاهی اوقات هدف یادگیری افزایش دانش است.افزایش دانش را می توان از طریق اجرای پیش آزمون ها و پس آزمون ها یی که محتوای برنامه را پوشش می دهند، به آسانی اندازه گرفت(اگر دانشی جدید باشد نیاز به پیش آزمون نیست).**

**نگرش ها را می توان از طریق آزمون های کتبی اندازه گیری کرد**

**سومین چیزی که می توان اندازه گرفت، مهارت است. در یک چنین مواردی استفاده از آزمون های عملکرد ضرورت دارد.**

**ارائه یک سخنرانی برای سنجیدن مهارت های کلامی و یا نوشتن یک نامه برای سنجش مهارت نوشتاری نمونه هایی از آزمون عملکرد می باشند.**

**3-ارزشیابی رفتار**

**سطح 3 ارزشیابی در پی آن است که مشخص نماید حضور افراد در یک برنامه آموزشی موجب ایجاد چه تغییراتی در رفتار شغلی آنها شده است.**

**واضح است که پاسخ گویی به این سوال بسیار پیچیده تر و دشوارتر از ارزشیابی دو سطح اول است به سه دلیل:**

**نخست اینکه آموزش گیرندگان تنها در صورتی می توانند رفتار خویش را تغییر دهند که فرصت لازم برای آنها فراهم شود**.

**دوم اینکه پیش بینی اینکه یک تغییر رفتاری چه هنگام به وقوع می پیوندد امری غیر ممکن است.**

**سوم، ممکن است آموزش گیرندگان آموخته هایشان را اجرا نمایند و به یکی از نتایج زیر برسند**

**1-از تغییر رفتار راضی هستند و این رفتار را ادامه دهند**

**2- از تغییر رفتار راضی نیستند و این رفتار را ادامه نمی دهند**

**3-از تغییر رفتار راضی هستند اما مدیران و یا محدودیت های زمانی مانع تداوم رفتار می شوند.**

**بنابراین ضرورت دارد هنگامی که آموزش گیرنده از دوره آموزشی به محل کار خویش بازگشت، کمک ها، پاداش ها و تشویق های لازم برای او فراهم گردد.**

**خط مش هایی برای ارزشیابی رفتار**

* **در صورت امکان از یک گروه کنترل استفاده کنید.**
* **زمان کافی برای تحقق تغییر در رفتار فراهم کنید.**
* **در صورت امکان،ارزشیابی را هم قبل و هم بعد از برنامه اجرا کنید.**
* **با یک یا چند نفر از افراد ذیل مصاحبه کرده و یا نظر سنجی کنید:آموزش گیرندگان، سرپرست بلافصل آنها، زیردستان آنها و دیگر افرادی که غالباً رفتار آنها را مشاهده می کنند.**
* **100 درصد پاسخ ها، و یا نمونه ای معرف از آنها، را جمع آوری کنید.**
* **ارزشیابی را در فواصل مناسب تکرار کنید.**
* **هزینه ها را با منافع مقایسه کنید.**

**مادامی که تغییری مثبت در رفتار حاصل نشود، نمی توان انتظار تحقق نتایج نهایی را داشت. بنابراین می باید میزان انتقال دانش، مهارت و نگرش های آموخته شده را به محیط کار مورد بررسی قرار داد.**

**4-ارزشیابی نتایج**

**اکنون مهمترین و شاید مشکل ترین بخش فرایند آموزش مطرح می شود. در این مرحله مشخص می شود که چه نتایج نهایی به علت حضور و شرکت کارکنان در برنامه آموزشی به دست آمده است.**

**وقتی به برنامه های آموزش نگاه می کنیم متوجه می شویم تقریباً همه برنامه ها هدفشان تحقق نتایجی ارزشمند است.**

**برخی برنامه ها هدفشان بهبود کیفیت،بهروری و یا ایمنی است در حالی که برخی دیگر هدف افزایش روحیه کارکنان و یا بهتر شدن کارتیمی را دنبال می کنند.**

**به هرحال همه آنچه گفته شد به این امید است که برنامه های آموزشی مورد علاقه شرکت کنندگان قرار گیرد، دانش،نگرش و مهارتی را که آموزش داده شد را یاد بگیرند و آنها را به کارشان منتقل سازند.هدف از سه سطح اول ارزشیابی، تعیین میزان و تحقق این سه مورد (دانش،نگرش و مهارت)می باشد.**

**رهنمودهایی برای ارزشیابی نتایج**

* **در صورت امکان از یک گروه کنترل استفاده کنید.**
* **برای تحقق نتایج، زمان کافی در نظر گیرید.**
* **در صورت امکان، ارزشیابی را هم قبل و هم بعد از برنامه انجام دهید**
* **اندازه گیری را در فواصل مناسب تکرار کنید**
* **اگر اثبات نتایج امکان پذیر نبود، به شواهد موجود رضایت دهید**

**ارزشیابی نتایج،یعنی سطح چهارم ارزشیابی، بیشترین چالش را برای متخصصان آموزش به همراه دارد زیرا می بایست قادر باشیم تا نتایجی ملموس و عینی، مبنی بر بالاتر بودن منافع در مقایسه با هزینه ها، را نشان دهیم.**

**برخی ارزشیابی ها به آسانی انجام می شوند مانند ارزشیابی برنامه هایی که هدفشان افزایش فروش ، کاهش تصادفات و یا جابه جایی ها است را می توان از حیث نتایج ارزشیابی نمود.**

**یک مقایسه به راحتی می تواند نشان دهد که آموزش تا چه حد بازدهی دارد.**

**اگر هدف برنامه های آموزشی دستیابی به نتایج ملموس باشد، ونه صرفاً تدریس مفاهیم، نظریه ها و اصول مدیریت انجام ارزشیابی در سطح نتایج اهمیت می یابد.از همه مهمتر اینکه به شواهد راضی باشید، زیرا دستیابی به دلایل و مدارک برای اثبات نتایج معمولاً غیر ممکن است.**

سرانه آموزشی دوره های آموزشی گذرانده طبق جدول ذیل

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | سال  | شغلی  | عمومی  | مدیریت |
| 1 | 1394 | 8/26 | 13 | 1/7 |
| 2 | 1395 | 5/29 | 12 | 4/8 |
| 3 | 1396 | 5/30 | 6/13 | 5/7 |