

# اثر بخشی دوره های آموزشی

//// //// (مدل کرک پاتریک) //// ////

عبدالحسین عباسیان  
Vista\_h2003@yahoo.com

## چکیده

امروز ثابت شده است که توفیق یک کشور در زمینه های فرهنگی ، اجتماعی ، سیاسی و اقتصادی در گرو برخورداری از یک نظام آموزشی منسجم و پویا است و تنها با داشتن چنین نظامی، می تواند با تحولات و پیشرفت های اجتماعی و صنعتی همگام و در میان کشورهای موفق جهان از جایگاه شایسته ای برخوردار شود. هرگز نمی توان ادعا کرد که آموزش به خودی خود سودمند است ، مگر از آموزشهای ارائه شده ارزشیابی به عمل آید. همان طور که در بیشتر کتابها و مقالات آموزشی و مدیریتی بیان شده است برای تعیین ارزش دوره های آموزشی مدل ها و الگوهای متعددی وجود دارد ، که از مهمترین آنها می توان به مدل ارزشیابی کرک پاتریک (KIRK PATRICK) اشاره کرد.

## مقدمه

گسترش روز افزون علم و فناوری باعث شکل گیری ساختارهای سازمانی متفاوت نسبت به گذشته شده است و هر سازمانی برای هماهنگ شدن با این تغییرات سریع و روبه رشد کانال های ارتباطی درون سازمانی خود را مناسب با این تحولات تغییر داده است. در چنین شرایطی سازمان موفق، سازمانی است که با توجه به دانش روز و فناوری پیشرفته خود را به سوی ترقی و پیشرفت هدایت کند.

تغییرات سریع و فناوری در همه سازمانها به خصوص بر سازمانهای بزرگ صنعتی تاثیر بسیاری می گذارد و غفلت از آن باعث سقوط سریع سازمان می شود. سازمانها از ارکان مهمی از قبیل سرمایه ،

است که صرفا آموزش و اجرای دوره های آموزشی نمی تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. آموزشها باید با توجه به اصول و روشهای علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده نیازهای موجود را برطرف سازد در غیر این صورت آموزشها بی فایده و حتی در مواردی باعث هدر دادن سرمایه های سازمان نیز می شوند. حال این سوال پیش می آید که چگونه می توان بی برد نتایج به دست آمده از اجرای دوره های آموزشی در راستای تحقق اهداف مورد نظر بوده است؟ جواب این سوال را بیشتر صاحب نظران به صراحت داده اند. « یک ارزشیابی جامع و کامل می تواند ما را از اثربخشی بودن نتایج آموزشها آگاه کند ارزشیابی بازخوردی را ایجاد می کند که می توان با توجه به آن فهمید آموزشهای داده شده در رسیدن به اهداف مورد نظر اثربخش بوده اند یا خیر» (۱)

## مفهوم ارزشیابی

فرهنگ روان شناسی آرتور بر (۱۹۸۵) ارزشیابی را در معنای عام آن « تعیین ارزش و یا اهمیت یک چیز می داند » و به صورت خاص تر ارزشیابی را تعیین میزان موفقیت یک برنامه یک درس ، یک سلسله آزمایش یک دارو .. در رسیدن به هدفهای اولیه آنها می داند (۲)

اولین تعریف ارزشیابی به نام «رالف تایلر» ثبت شده است. وی ارزشیابی را وسیله ای برای تعیین میزان رسیدن برنامه به هدفهای آموزشی می داند ، تایلر معتقد بود که پیش نیاز یک ارزشیابی دقیق تعیین اهداف کلی و ویژه است و وظیفه ارزشیابی سنجش این موضوع است که آیا اهداف تحقق یافته اند یا خیر. (۳)

«ایزریل» ارزشیابی را به عنوان یک گام پایانی در فرایند آموزش ، با هدف بهبود آموزش و یا انجام قضاوت در مورد ارزش و اثربخشی برنامه های آموزشی تعریف می کند. ارزشیابی، اطلاعاتی را برای توجیه اثربخشی برنامه آموزش فراهم می سازد که با توجه به این اطلاعات است که استمرار آموزش برای زمانهای بعدی منظور می شود. بسیاری از صاحب نظران معتقدند ارزشیابی

نیروی انسانی ، فناوری و مدیریت تشکیل یافته اند که به زعم بسیاری از صاحب نظران نیروی انسانی مهمترین رکن در این بین است زیرا کارآیی سازمان منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها در دایره صفتی و ستادی است. از آنجایی که حدود ۷۰ درصد از منابع و سرمایه سازمانها را منابع انسانی تشکیل می دهد لذا تامین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیتهای آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی است. پرورش انسانهای زبده و ماهر که از آن به عنوان توسعه منابع نیروی انسانی یاد می شود ضرورت اجتناب ناپذیری است که سازمانها برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمندند . با توجه به نکات بیان شده این نکته قابل تامل

یک فرایند منظم برای تعیین ارزش، مقصود یا بهای چیزی است یا به بیان دیگر ارزشیابی جمع آوری منظم از توضیحات و اطلاعات، قضاوت برای تصمیم گیری در مورد چیزی است (۴).

### ارزشیابی آموزشی

ارزشیابی بنابر نظر «دمنگ» پاسخ به سوال «چه چیزی می خواهید درباره آموزش بدانید؟» بیان می شود. ارزشیابی آموزشی توجیه وجودی بخش آموزش و فراهم آوردن شواهدی برای هزینه وفایده سازمان است که هدف آن قضاوت درباره کیفیت و ارزش برنامه و شناسایی فواید آموزش است. (۵)

ارزشیابی چنانکه در ارتباط با آموزش باشد به معنای فرایند قضاوت درباره جنبه هایی از رفتار یادگیرنده است و شامل مجموعه ای از مهارتهاست که به کمک آنها مشخص می شود یادگیرنده به اهداف تعیین شده دست یافته است یا خیر. ارزشیابی جز جدایی ناپذیر یک نظام آموزشی است. (۶)

ارزشیابی آموزشی فرایند تفسیر نتایج از طریق سنجش اطلاعات برای قضاوت در مورد اهداف کلی آموزش یا میزان موفقیت شرکت کنندگان در دوره آموزشی است. به طور کلی، ارزشیابی آموزشی رویکرد منظم برای جمع آوری داده است که به مدیران برای رسیدن به تصمیمات مفید و با ارزش در مورد برنامه آموزش کمک می کند. در اجرای یک برنامه آموزشی ارزشیابی از نتایج آن برنامه ها بسیار مهم است به اعتقاد «ترسی و تئو» (۱۹۹۵) برنامه آموزشی زمانی موفق خواهد بود که اطلاعات حاصل از ارزشیابی در مورد برنامه نشان دهند که:

- ۱- نیازهای زمانی، تیم یا افراد ذی نفع رفع شده باشد؛
- ۲- به بهترین ارزش ها رسیده باشد؛
- ۳- باعث بهبود مهارت و کسب نتایج مثبت در محل کار شود.

و اشاره می کنند که ارزشیابی یک روش ثابت و یک فرایند آسان برای انجام دادن نیست بلکه روشهای پیچیده برای انجام آن وجود دارد.

ارزشیابی و ابزار آن به ما در تعیین اثربخش

بودن برنامه های آموزشی کمک فراوان می کند، ارزشیابی از برنامه های آموزشی با توجه به یادگیری، انتقال و تاثیرات سازمانی شامل یک تعداد از فاکتورهای پیچیده است. این فاکتورها پیچیده با واکنشهای پویا، ابعاد گوناگون بوده که مشخصه هایی از اهداف آموزش، کارآموزان راه حل آموزشی و فناوری آموزشی را در بر می گیرد.

ارزشیابی آموزشی می تواند ابزار مهمی در بهبود کیفیت برنامه های آموزشی باشد اگر به صورت منسجم بعد از اجرای برنامه آموزشی انجام پذیرد. دست اندرکاران برنامه آموزشی احتمال دارد بیشترین استفاده را از ارزشیابی زمانی بکنند که نقش یک تصمیم گیرنده را بازی می کنند. کرک پاتریک سه دلیل اساسی برای ارزشیابی آموزشی بیان می کند (۷)

- ۱- توجیه دلایل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالتهای سازمان؛
- ۲- تصمیم گیری نسبت به ادامه برنامه آموزشی؛
- ۳- بهبود آموزش.

### الگوهای ارزشیابی آموزشی

در دیدگاههای صاحب نظران نسبت به ارزشیابی آموزشی اختلاف نظر وجود دارد. معمولاً رویکردهای متفاوتی برای ارزشیابی آموزشی (عمومی) در بسیاری از کتابها عنوان شده است که می تواند در ارزشیابی آموزشی (کارکنان) مورد استفاده قرار گیرد. این رویکردها توسط صاحب نظران در سال ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ پیشنهاد شده اند که در تحقیقات «جاجنی» و «بریگز» (۱۹۷۴)، «گلدستان» (۱۹۹۳) و «میگر» (۱۹۴۲) نیز دیده می شوند.

در راستای اعتقادات این صاحب نظران «برملی» (۱۹۹۱) شش رویکرد عمومی برای ارزشیابی آموزشی عمومی را شناسایی کرده است که عبارتند از:

- ۱- ارزشیابی هدف مدار؛
- ۲- ارزشیابی هدف آزاد؛
- ۳- ارزشیابی پاسخگو؛
- ۴- ارزشیابی سیستمی؛
- ۵- ارزشیابی براساس نظر متخصصان؛

### ۶- ارزشیابی شبه قانونی.

به عقیده «برملی» رویکردهای هدف مدار و سیستماتیک به طور گسترده ای در ارزشیابی از آموزش کارکنان به کار می روند.

چهارچوب های فراوانی برای ارزشیابی از برنامه های آموزش بیان شده است که از دو رویکرد پیش گفته تاثیر پذیرفتند. در ذیل چند الگو بیان می شوند که به این دو رویکرد تعلق دارند.

### رویکرد سیستماتیک

در این رویکرد تمام الگوها بر اساس یک سیستم مراحل درون داد، فرایند و برونداد را در بر می گیرند و در انتها با جمع بندی این مراحل نسبت به تصمیم گیری در مورد برنامه آموزشی اقدام می کنند. در ذیل چهار الگوی ارزشیابی با رویکرد سیستماتیک نام برده شده است:

- ۱- الگوی ارزشیابی سی.ای. پی. او؛
- ۲- الگوی بررسی آموزش، مداخله و اثربخشی؛
- ۳- الگوی ارزشیابی موقعیت، مداخله، تاثیر و ارزش؛
- ۴- الگوی ارزشیابی دورنداد- فرایند - پیامد.

### رویکرد هدف مدار

در رویکرد هدف مدار (نتیجه مدار) بر عکس رویکرد پیشین، صرفاً نتیجه و پیامد حاصل شده از برنامه آموزشی مورد بررسی قرار می گیرد و با توجه به آن تصمیمات در مورد برنامه آموزشی اخذ می شود. در بین الگوهای موجود با توجه به این رویکرد می توان به الگوی ارزشیابی تایلر، الگوی ارزشیابی دفیلیس و الگوی ارزشیابی کرک پاتریک اشاره کرد.

### الگوی ارزشیابی کرک پاتریک

بیشتر مدل های ارزشیابی مشهور در سال های گذشته براساس الگوی ارزشیابی آموزشی چهار سطحی بنا شده اند که اولین بار توسط کرک پاتریک (۱۹۵۹) ارائه شده بود. (۸)

حاصل می شود و آن را می توان با ادامه ارزیابی در محیط واقعی کار روشن ساخت. این سطح نسبت به سطح قبلی بسیار چالش برانگیز و حساس است که کرک پاتریک بدین منظور سه دلیل را در این مورد ذکر می کند: اولاً شرکت کنندگان باید فرصتی را بر تغییر رفتارشان به دست آورند. ثانیاً: زمان تغییر در رفتار را به صورت واقعی نمی توان پیش بینی کرد ثالثاً جو سازمانی است که می تواند بر تغییر کردن یا نکردن رفتار در حین کار تاثیر داشته باشد.

کرک پاتریک برای انجام ارزشیابی سطح سوم نیز راهبردهایی را پیشنهاد می کند:

- منظور کردن زمان مفیدی برای شرکت کنندگان تا فرصت عمل به رفتار مورد انتظار را داشته باشند.
- تکرار ارزشیابی در زمانهای مناسب به منظور کسب اطمینان از وجود تغییرات رفتاری دائمی و همیشگی.
- به کار بردن گروه کنترل، در صورت امکان به منظور حذف عاملهای مزاحمی، که شاید در رفتار تاثیر داشته باشند.
- مقایسه شقوق مختلف روشهای ارزشیابی به منظور استفاده مناسب و بهینه از آنها.
- ۴- نتایج: منظور از نتایج میزان تحقق اهدافی است که به طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد. اندازه گیری سطح چهارم بسیار مشکل است و در آن شواهدی از نتایج از قبیل کاهش هزینه، دوباره کاری نسبت جابه جایی یا سوانح و افزایش کیفیت تولیدات، سود و فروش بررسی می شود.
- کرک پاتریک برای انجام این سطح ارزشیابی نیز راهبردهایی را پیشنهاد داده است:
- منظور داشتن زمان مناسب بعد از آموزش برای رسیدن به نتایج؛
- اندازه گیری نتایج سازمانی از طریق مصاحبه یا پیدایش قبل و بعد از آموزش؛
- تکرار اندازه گیری در فواصل مناسب.
- به عقیده کرک پاتریک چهار سطح مدل او، یک چارچوب منطقی را برای ارزشیابی فراهم می کند او این الگو را در یک هرم منظور داشته و بیان می دارد که هر چهار سطح ارائه شده در الگوی او مهم هستند و نباید نادیده گرفته شوند. زیرا می توان از



برای آنان روشن گردیده است و می توان از طریق آموزشهای قبل، ضمن و بعد از شرکت در دوره آموزشی به میزان آن پی برد.

کرک پاتریک به راهبردهایی برای ارزشیابی یادگیری اشاره می کند:

- سنجش مهارت، دانش و نگرش قبل و بعد از آموزش (پیش آزمون و پس آزمون)؛
- به کارگیری گروه کنترل در صورت امکان؛
- تجزیه و تحلیل آماری نتایج به منظور ربط دادن یادگیری و آموزش؛
- به کارگیری نتایج برای انجام رفتار مناسب.
- به اعتقاد پاتریک اگر آزمونها، دارای رویایی و پایایی باشند و در آن صورت اثربخشی آموزش را می توان به وسیله مقایسه نتایج پیش آزمون و پس آزمون تعیین کرد.
- ۳- رفتار: منظور از رفتار چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت کنندگان در اثر شرکت در دوره آموزشی

این الگو به عنوان الگویی جامع، ساده و عملی برای بسیاری از موقعیتهای آموزشی توصیف شده بود و به وسیله بسیاری از متخصصان به عنوان معیاری در این حوزه شناخته می شود. کرک پاتریک ارزشیابی را به عنوان تعیین اثربخشی در یک برنامه آموزش تعریف کرده و فرایند ارزشیابی را به چهار سطح یا گام تقسیم می کند.

۱- واکنش: منظور از واکنش میزان عکس العملی است که فراگیران به کلیه عوامل موثر در اجرای یک دوره آموزش از خود نشان می دهند. این واکنش را می توان از طریق پرسشنامه و یا روشهای معمول دیگر به دست آورد.

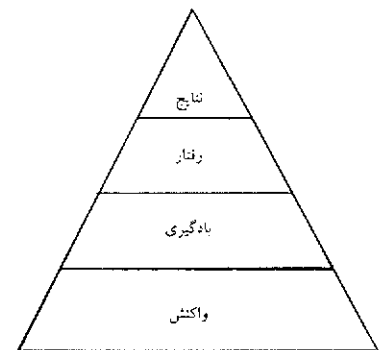
واکنش چگونگی احساس شرکت کنندگان را در مورد برنامه آموزش (رضایت) اندازه گیری می کند، این پیمایشها به دنبال دریافت نظرات شرکت کنندگان نسبت به آموزش، برنامه درسی تکالیف درسی، مواد و تجهیزات آموزش، کلاس یا وسایل، ارزش و عمق محتوای دوره های آموزشی و غیره هستند.

اخذ جوابهای درست و معنادار از شرکت کنندگان در این مرحله بسیار مهم و حیاتی است، بدین منظور کرک پاتریک پیشنهادهایی را در این رابطه ارائه می کند (۹)

- تهیه و تنظیم فرمی برای سنجش واکنش شرکت کنندگان؛
- نوشتن یک پیام تشویق کننده برای پاسخ دهندگان؛
- اطمینان دادن به پاسخ دهندگان از ناشناخته ماندن آنها؛
- جدول بندی و تجزیه و تحلیل پاسخها.
- واکنشهای مناسب باعث انجام دوره های آموزشی بعدی گردیده و کارکنان دیگر را تشویق به شرکت در این دوره ها می کند و علی رغم نظر مدیران ارشد درباره استمرار یک دوره آموزش، نتایج ارزشیابی واکنش نیز می تواند در این استمرار تاثیر داشته باشد.

۲- یادگیری (دانش): یادگیری عبارت است از تعیین میزان فراگیری، مهارتها، تکنیک ها و حقایقی است که طی دوره آموزشی به شرکت کنندگان آموخته شده و

طریق سنجش نتایج هر سطح تفسیر مطمئنی از سطوح دیگر این مدل داشته باشیم. (شکل ۱)



شکل ۱ - چهار سطح مدل پاتریک

در این الگو ارزشیابی، به صورت پیش رونده به سمت بالا یعنی حرکت از سطح واکنش به سطح نتایج مشکل تر می شود، به علاوه سطوح بالاتر این مدل اطلاعات با ارزش تری را فراهم می کند. دو سطح اولیه ارزشیابی در درون محیط آموزشی صورت می گیرد و در حالی که دو سطح پایانی در محل کار کارکنان اندازه گیری می شوند.

«هال» در تحقیقی که در شرکت های صنعتی انگلستان انجام داد به این نتیجه رسید که در استفاده از الگوی ارزشیابی آموزشی کرک پاتریک، برنامه های آموزشی بیشتر در سطح واکنش مورد ارزشیابی قرار گرفته اند و کمتر به سطوح بالایی ارزشیابی یعنی تغییر رفتار و نتایج پرداخته شده است.

الگوی کرک پاتریک یک سری محدودیتها را داراست ولی تا آنجا که امکان دارد می توان از این الگو استفاده کرد. اگر یک سازمان از انجام یک چهارچوب چهارسطحی ارزشیابی برای سنجش تاثیرات آموزش ناتوان باشد، آیا می تواند یک مدل جامع و هماهنگ را در ارزشیابی برنامه های آموزشی خود به کار برد؟ همچنین تا زمانی که یک الگوی جامع و هماهنگ عملی از ارزشیابی آموزشی مفهوم سازی نشده است الگوی کرک پاتریک یک چهارچوب عملی را برای دست اندرکاران آموزش به منظور ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی

### الگوی چهار سطحی کرک پاتریک یک چارچوب عملی را برای دست اندرکاران آموزش به منظور ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی فراهم می کند.



### موفقیت یک کشور در زمینه های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در گرو برخورداری از یک نظام آموزشی منسجم و پویاست.

فراهم می سازد  
نتیجه گیری

نیروی انسانی مهمترین و راهبردی ترین منبع یک سازمان به حساب می آید. یک سازمان حتی به فرض دارا بودن مجهز ترین تجهیزات و تسهیلات، برخورداری از پیشرفته ترین فناوری بدون بهره گیری از نیروی کار متخصص و تعلیم دیده توفیق کامل نخواهد داشت. به علاوه امروزه ثابت شده است که توفیق یک کشور در زمینه های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در گرو برخورداری از یک نظام آموزش منسجم و پویا است و تنها با داشتن چنین نظامی می تواند با تحولات و پیشرفتهای اجتماعی و صنعتی همگامی داشته باشد و در میان کشورهای موفق جهان از جایگاه شایسته ای برخوردار شود.

ما باید آموزش را نه به مثابه هزینه سازمانی، بلکه باید جزو وظایف سازمانی و نوعی سرمایه گذاری تلقی کرد. از آن جایی که همه ساله سازمانهای مختلف آموزشی، پولهای هنگفتی را برای آموزش مهارتهای خاص صرف می کنند و با توجه به اینکه اجرای این برنامه ها و دوره های آموزشی

از لحاظ زمان، وقت بسیاری را طلب می کند یک ارزشیابی دقیق و علمی ضروری است که نقاط قوت و کاستیها و نیز راههای پیشرفت و اصلاح آن و همچنین میزان تحقق اهداف و به طور کلی تصویری از وضعیت اثربخشی آموزشی این دوره ها را نشان دهد. البته این ارزشیابی باید بر اساس اصول علمی و مبتنی بر اهداف و شرایط سازمان صورت پذیرد تا نتایج مطمئنی را به همراه داشته باشد.

### منابع

- 1- Biridi, Kamal (2002), Training Evaluation, Institute of work psychology, Shefeld, England
  - ۲ - کیامنش، علیرضا، ارزشیابی چه هست و چه نیست، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۲، ۱۳۷۰
  - 3 - McCoy, maired. Hargie, Owen D.W (2001), Evaluating evaluation: implications for assessing quality, International Journal of Health Care Quality Assuran ce.
  - 4- Hder, Jack (2003), Evaluation, MILIEU kontaktoosT – EUROPA.
  - 5- Foxon, Marguerite, Coopers & Lybrand (1991), Evaluation of training and development program, Australian Journal of Educational Technology.
  - ۶- احمدی، غلامرضا. حکیمی، سید حسن. بررسی مسائل و مشکلات شیوه های موجود ارزشیابی مدیران از دیدگاه ارزشیابی شوندگان و ارزشیابی کنندگان، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۶
  - 7-Salvatore, Falletta (1998), Evaluating Training Program: The four levels by Donald Kirkpatrick, American Journal of Evaluation. Vol. 19.N.2..
  - 8-Kaufman, R. Keller, J and Watkins, R (1995), what work what doesnot : Evaluation beyond Kirkpatrick. Performance and Instruction. Journal of European Industrial Training.
  - 9-Kirkpatrick, D (1996), Techniques for Evaluation Training programs, Journal of American Society for Training and Development, Vol 23.
- عبدالحسین عباسیان: کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی سازمان صنایع هوافضا