



سنجش اثربخشی دوره های آموزشی ضمن خدمت کارکنان

بابک اسمعیلی*

" براساس مدل KIRK PATRICK "

مقدمه

گسترش روز افزون علم و فناوری باعث شکل گیری ساختارهای سازمانی متفاوت نسبت به گذشته شده است. 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، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت تشکیل یافته اند که به زعم بسیاری از صاحب نظران، نیروی انسانی مهمترین رکن در این بین است زیرا کارایی سازمان منوط به انجام وظایف درست و صحیح این

نیروها در دایره صافی 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 مطالب فوق این نکته قابل تامل است که صرفا آموزش و اجرای دوره 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 سؤال پیش می آید که چگونه

می‌توان پی برد نتایج به دست آمده از اجرای دوره‌های آموزشی در راستای تحقق اهداف مورد نظر بوده است؟
جواب این سؤال را بیشتر صاحب‌نظران به صراحت داده‌اند.
"یک ارزشیابی جامع و کامل می‌تواند ما را از اثربخش بودن نتایج آموزشها آگاه کند. ارزشیابی بازخوردی را ایجاد می‌کند که می‌توان با توجه به آن فهمید آموزشهای داده شده در رسیدن به اهداف مورد نظر اثربخش بوده اند یا خیر"^(۱)

مفهوم ارزشیابی

فرهنگ روان‌شناسی آرتور بر (۱۹۸۵) ارزشیابی را در معنای عام آن "تعیین ارزش و یا اهمیت یک چیز می‌داند" 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 می‌داند.^(۲)

اولین تعریف ارزشیابی به نام "رالف تایلر" ثبت شده است:

وی ارزشیابی را وسیله‌ای برای تعیین میزان رسیدن برنامه به هدفهای آموزشی می‌داند، تایلر معتقد بود که پیش‌نیاز یک ارزشیابی دقیق، تعیین اهداف کلی و ویژه است و وظیفه ارزشیابی، سنجش این موضوع است که آیا اهداف تحقق یافته‌اند 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 برنامه‌های آموزشی تعریف می‌کند. ارزشیابی، اطلاعاتی را برای توجیه اثربخشی برنامه آموزشی فراهم می‌سازد که با توجه به این اطلاعات است که استمرار آموزش برای زمانهای بعدی منظور می‌شود. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند ارزشیابی یک فرایند منظم برای تعیین ارزش، مقصود یا بهای چیزی است یا به بیان دیگر ارزشیابی جمع‌آوری منظم از توضیحات و اطلاعات، قضاوت برای تصمیم‌گیری در مورد چیزی است."^(۴)

ارزشیابی آموزشی

ارزشیابی بنابر نظر "دمنینگ" پاسخ به سوال "چه چیزی می‌خواهید درباره آموزش بدانید؟" بیان می‌شود. 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 جنبه‌هایی از رفتار یادگیرنده است و شامل مجموعه‌ای از مهارتهاست که به کمک آنها مشخص می‌شود یادگیرنده به اهداف تعیین شده دست یافته است یا خیر. ارزشیابی جزء جدایی‌ناپذیر یک نظام آموزشی است.^(۶)

ارزشیابی آموزشی فرایند تفسیر نتایج از طریق سنجش اطلاعات برای قضاوت در مورد اهداف کلی آموزش یا میزان موفقیت شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی است. در اجرای یک برنامه آموزشی ارزشیابی از نتایج آن برنامه‌ها 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 ذی‌نفع رفع شده باشد؛

۲- به بهترین ارزش‌ها رسیده باشد؛

۳- باعث بهبود مهارت و کسب نتایج مثبت در محل کار شود. و اشاره می‌کند که ارزشیابی یک روش ثابت و یک فرآیند آسان برای انجام دادن نیست بلکه روشهای پیچیده‌ای برای انجام آن وجود دارد.

ارزشیابی آموزشی اگر به صورت منسجم بعد از اجرای برنامه آموزشی انجام پذیرد می‌تواند ابزار مهمی در بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی باشد. دست‌اندرکاران برنامه آموزشی احتمال دارد زمانی بیشترین استفاده را از ارزشیابی بکنند که نقش یک تصمیم‌گیرنده را بازی می‌کنند.

کرک پاتریک سه دلیل اساسی برای ارزشیابی آموزشی بیان می‌کند:^(۷)

۱- توجیه دلایل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالتهای سازمان؛

۲- تصمیم‌گیری نسبت به ادامه برنامه آموزشی؛

۳- بهبود آموزش.

الگوهای ارزشیابی آموزشی

در دیدگاههای صاحب‌نظران نسبت به ارزشیابی آموزشی اختلاف نظر وجود دارد. معمولاً رویکردهای متفاوتی برای ارزشیابی آموزشی (عمومی) در بسیاری از کتابها عنوان شده است که می‌تواند در ارزشیابی آموزشی (کارکنان) مورد استفاده قرار گیرد. این رویکردها توسط صاحب‌نظران در سال ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ پیشنهاد شده‌اند که در تحقیقات "جاجنی" و "بریگز" (۱۹۷۴)، گلدستان (۱۹۹۳) و "میگر" (۱۹۴۲) نیز دیده می‌شوند.

در راستای اعتقادات این صاحب‌نظران "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 سیستماتیک و هدف مدار به طور گسترده ای در ارزشیابی 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 درونداد، فرایند و برون داد 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 دورن داد- 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 دفیلیپس و الگوی ارزشیابی کرک پاتریک اشاره کرد.

الگوی ارزشیابی کرک پاتریک

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

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 آموزشی از خود نشان می دهند. این ارزشیابی بلافاصله پس از پایان دوره آموزشی انجام می شود و بر بررسی واکنش های فوری شرکت کنندگان متمرکز است. 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 آموزشی، 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 برخلاف نظر مدیران ارشد درباره استمرار یک دوره آموزشی، نتایج ارزشیابی واکنش می تواند در این استمرار تاثیر داشته باشد.

ابزار سنجش: فرم ارزشیابی از کار مدرسین و فرم ارزشیابی چگونگی اجرای دوره و فرم ارزشیابی محتوای دوره.

۲- یادگیری: یادگیری عبارت است

از تعیین میزان فراگیری، مهارتها، تکنیک ها و حقایقی است که طی دوره آموزشی به شرکت کنندگان آموخته شده و برای آنان روشن گردیده است و می توان از طریق ارزشیابی قبل، ضمن و بعد از شرکت در دوره آموزشی به میزان آن پی برد. پرسش اساسی در این سطح آن است که شرکت کنندگان در دوره چه چیزی را یاد گرفته اند؟ این سطح از لحاظ اندازه گیری بسیار دشوارتر از سطح اول است. این ارزشیابی نیز عمدتاً بلافاصله پس از پایان دوره آموزشی انجام می شود و متمرکز است بر اینکه افراد چه چیزی را فهمیده اند و چطور می توانند یادگیری خود را عملاً نشان دهند. عمومی ترین ابزارها برای سنجش یادگیری عبارتند از:

آزمون های ویژه دوره یا شبیه سازی شغلی که گاه به وسیله مدرسان و گاه از طریق موسسات مجری دوره های آموزشی ضمن خدمت به مرحله اجرا در می آید. ماهیت این آزمون ها که گاه همراه با ارائه پژوهش و کار عملی است، مفاهیم دانش، روش و بینش را در بر می گیرد. (۱۰)

کرک پاتریک به راهبردهایی برای ارزشیابی یادگیری اشاره می کند:



به اعتقاد پاتریک اگر
آزمونها، دارای روایی و پایایی
باشند، در آن صورت اثربخشی
آموزش را می توان به وسیله
مقایسه نتایج پیش آزمون و پس
آزمون تعیین کرد

■ 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 روایی و پایایی باشند، در آن صورت اثربخشی آموزش رامی توان به وسیله مقایسه نتایج پیش آزمون و پس آزمون تعیین کرد.

ابزار سنجش: تهیه و اجرای آزمون عینی (چهار گزینه ای) قبل از آموزش و تهیه و اجرای آزمون چهارگزینه ای بلافاصله پس از آزمون و مقایسه تفاوت نتایج آنها برای تعیین میزان اثربخشی دوره آموزشی.

۳- رفتار: منظور از رفتار چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت کنندگان در اثر شرکت در دوره آموزشی حاصل می شود و آن را می توان با ادامه ارزیابی در محیط واقعی کار روشن ساخت. تمرکز اصلی در این سطح آن است که رفتار افراد (عملکرد شغلی و حرفه ای آنان) پس از طی دوره تغییر پیدا کرده است یا خیر و اگر بله، چطور و به چه میزان؟ برای مثال پس از طی یک دوره مکاتبات و آیین نگارش، آیا انشاء و رعایت قوانین نگارش در نزد کارکنان بهبود یافته است؟ 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 برای 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.

ابزار سنجش: تهیه و اجرای آزمون چهارگزینه ای قبل از آموزش و تهیه و اجرای آزمون عینی (چهارگزینه ای) ۶ ماه الی یک سال پس از اتمام آموزش برای هر دو گروه کنترل و تجربی و مقایسه تفاوت نتایج آنها برای تعیین میزان اثربخشی دوره های آموزشی.

۴- نتایج: منظور از نتایج میزان تحقق اهدافی است که به طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد و اینکه سازمان یا موسسه چه نفعی از دوره های آموزشی برده است و تأثیر سازمانی این دوره ها کدامند؟ این سطح به تأثیرات سازمانی آموزش ضمن خدمت متمرکز است. اندازه گیری سطح چهارم بسیار مشکل است و در آن شواهدی از نتایج از قبیل کاهش هزینه، دوباره کاری، نسبت جابه جایی، سوانح، افزایش کیفیت تولیدات، سود و فروش، افزایش میزان پیشنهادها و کاهش تخلفات کاری 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؛

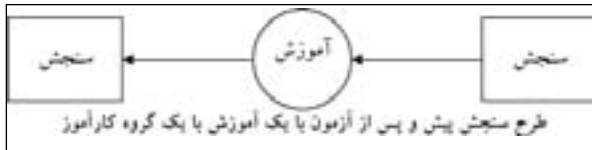
■ اندازه گیری نتایج سازمانی از طریق مصاحبه قبل و بعد از آموزش؛

■ تکرار اندازه گیری در فواصل مناسب.

ابزار سنجش: تهیه و ارسال فرم تشریحی برای مسئول مستقیم فراگیر قبل از آموزش و یک الی دو سال پس از آموزش و تجزیه و تحلیل تفاوت رفتارهای فراگیر قبل و بعد از آموزش و یا طراحی فرم و اجرای مصاحبه تخصصی کارشناس آموزش با مسئول بلافاصله فراگیر قبل و پس از آموزش.^(۱۱) 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

نوع ارزشیابی	متغیرها و زمینه های سطح ارزشیابی	منظور اصلی	ملاحظات
فوری	سطح (۱)	بررسی واکنش ها	شرکت کنندگان چه واکنشی نسبت به دوره از خود نشان می دهند؟
فوری	سطح (۲)	سنجش یادگیری	شرکت کنندگان در دوره عملاً چه چیزی را یاد گرفته اند و چگونه قادرند یادگیری خود را نشان دهند؟
یادگیری	سطح (۳)	تغییر در رفتار	دوره آموزشی چه تأثیرات بلندمدتی بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت کننده در دوره داشته است؟
یادگیری	سطح (۴)	نتایج به دست آمده	سازمان چه استفاده ای از دوره های آموزشی برده است و تأثیرات سازمانی دوره ها کدامند؟

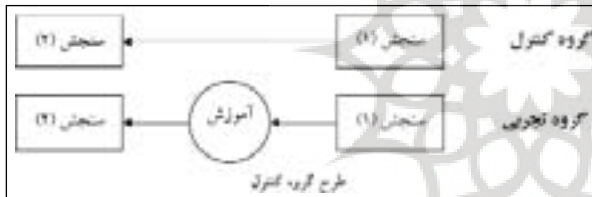
ب) طرح سنجش پیش و پس از آموزش با یک گروه کارآموز
 هدف اصلی در این طرح، مقایسه وضعیت عملکرد کارآموزان و سازمان در قبل و بعد از آموزش ضمن خدمت است تا از این طریق، اثربخشی آموزش ارزیابی شود.



همانطور که گفته شد، فراهم سازی مبنایی برای نشان دادن میزان تغییرات حاصل از آموزش ضمن خدمت است و تعیین اثربخشی آموزش، هدف اصلی این طرح را تشکیل می دهد، اما در عین حال، هنگامی که دانش، مهارت ها و نگرش های گروه معینی از کارآموزان در ابتدای آموزش بسیار ناچیز است، اجرای این طرح معنایی ندارد.

ج) طرح گروه کنترل

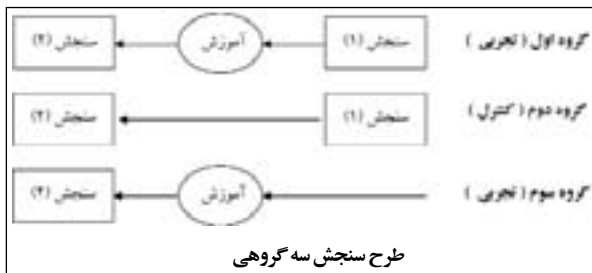
بر خلاف طرح دوم، طرح حاضر گروه دیگری را نیز در سنجش اثربخشی مد نظر قرار می دهد که اصلاً آموزش ضمن خدمت را طی ننموده اند. این گروه که عمدتاً به گروه کنترل موسوم است، با گروهی که آموزش را دریافت نموده است (گروه تجربی) مقایسه می شود.



ذکر این نکته بسیار ضروری است که گروه های کارآموزان باید از لحاظ سن، جنس، نوع کار، مشاغل، توانایی و... به یکدیگر شبیه باشند.

د) طرح سه گروهی

قابل اعتمادترین، پیچیده ترین و در عین حال مشکل ترین طرح ارزشیابی اثربخشی، طرح سه گروهی است. این طرح می تواند هر نوع تأثیری را که سنجش آغازی بر شرکت کنندگان در دوره بگذارد، کنترل کند. همچنین این طرح، تأثیر زمان بر عملکرد و نگرش را نیز تحت کنترل قرار می دهد. شکل زیر مشخصات طرح سه گروهی را نشان می دهد:



سطح ارائه شده در الگوی او مهم هستند و نباید نادیده گرفته شوند. زیرا می توان از طریق سنجش نتایج هر سطح تفسیر مطمئنی از سطوح دیگر این مدل داشته باشیم.

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.

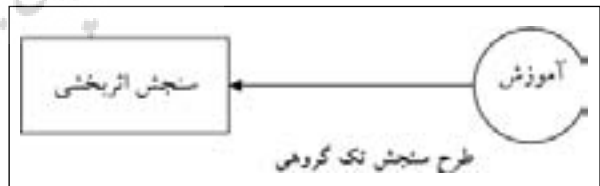
الگوی چهار سطحی کرک پاتریک یک چارچوب عملی را برای دست اندرکاران آموزش به منظور ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی فراهم می کند.

انتخاب طرح ارزشیابی

پس از تعیین هدف ها و استخراج معیارهای اثربخشی، در گام دوم ضروری است تا طرح ارزشیابی انتخاب شود. اکثر طرح های ارزشیابی مستلزم مقایسه عملکرد کارآموزان با یکدیگر یا مقایسه عملکرد آنان در قبل و بعد از آموزش ضمن خدمت است. در این راستا مهمترین طرح های ارزشیابی عبارتند از طرح سنجش تک گروهی، طرح سنجش قبل و بعد از آموزش، طرح گروه کنترل، طرح سه گروهی و طرح گروه کنترل با یک پس آزمون.

الف) طرح سنجش تک گروهی

در این طرح، تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارآموزان و سازمان، بعد از اجرای آموزش بررسی می شود. این طرح را می توان از طریق اجرای یک آزمون، مشاهده توانایی اجرای کار شرکت کنندگان در دوره یا مصاحبه با آنان اجرا نمود. شکل ذیل طرح تک گروهی را نشان می دهد.

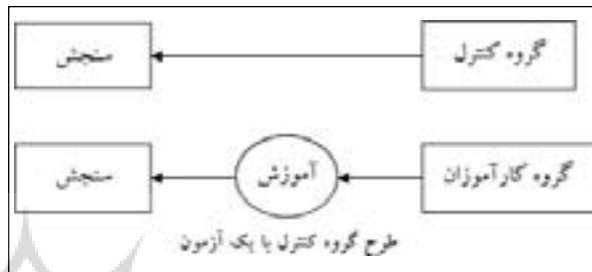


طرح سنجش تک گروهی

این روش کمتر قابل اعتماد بوده، عمدتاً هنگامی به کار می رود که نتوان سنجش قبل از آموزش را انجام داد. برای مثال، هنگامی که دستگاه جدیدی اختراع شده است، سنجش قبل از آموزش بی معنا خواهد بود.

(ه) گروه کنترل با یک پس آزمون

گاه به دلیل محدودیت‌های سازمانی و اداری، اجرای سنجش اولیه امکان پذیر نیست؛ از این رو در طرح حاضر، گروه کنترل فقط در سنجش نهایی شرکت می‌کند و سپس با گروه کارآموزان که دوره آموزشی را طی نموده‌اند مقایسه می‌شود. اگرچه این طرح از لحاظ اجرایی بسیار ساده است، فقدان سنجش اولیه، نتیجه گیری حاصل از اثربخشی دوره‌های آموزشی و تأثیری که بر شرکت کنندگان سازمان داشته است را دشوار می‌سازد. در حقیقت بدون آنکه پیش آزمون را اجرا کنیم؛ نمی‌توانیم مطمئن شویم که آموزش ضمن خدمت موجب ایجاد تغییر در عملکرد شده است. شکل زیر طرح حاضر را نشان می‌دهد.



بسته به هدف‌های مورد نظر در دوره آموزشی، می‌توان یکی از طرح‌های پنج گانه فوق را انتخاب کرد و از آن در ارزشیابی

اثربخشی استفاده نمود. ■

منابع

1. Biridi, Kamal (2002), Training Evaluation, Institute of work psychology, Sheffield, England
- ۲- کیامنش، علیرضا، ارزشیابی چه هست و چه نیست، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۲ (۱۳۷۰)
3. McCoy, Mairied. Hargie, Owen D.W (2001), Evaluating : implications for assessing quality, International Journal of Health Care Quality Assurance.
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 شیوه‌های 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.
- ۱۰- فتحی و اجارگاه، کوروش، برنامه ریزی آموزشی ضمن خدمت کارکنان، سمت، ۱۳۸۳
- ۱۱- فتحی و اجارگاه، کوروش، دیبا و اجاری، طلعت، ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی، آبیژ، ۱۳۸۴

یادش گرامی و جاودان باد

در گذشت استاد عالیقدر مدیریت

جناب آقای دکتر پرویز کیقبادی را در خارج کشور به

جامعه مدیران، اساتید، صاحب‌نظران و دانشجویان رشته‌های مدیریت

تسلیم عرض می‌نمائیم.

ایشان به عنوان عضو مؤسس و اولین رئیس انجمن مدیریت ایران بودند که سالهای پربرهای عمر خود را در سمتهای معاونت وزیر صنایع، مشاور عالی هواپیمائی، ریاست چندین دانشگاه مدیریتی و مراکز آموزشی گذراندند. از ایشان کتابها و مقالات بسیاری در زمینه موضوع مدیریت به چاپ رسیده است.

هیات مدیره انجمن مدیریت ایران فقدان این استاد مدیریت را به جامعه مدیریت و دانشگاهیان و دانشجویان تسلیم عرض می‌نماید.

هیئت مدیره، اساتید و کارکنان

انجمن مدیریت ایران