

ده فرمان موثر در انجام ارزشیابی برنامه‌های آموزشی

سعيد هداوند*



چکیده

اینکه گفته شود اجرای هر آموزشی به نفع سازمان است، به نوعی نشانگر ضعف ارزیابی قلمداد می‌گردد. برنامه‌ها و فعالیتهای آموزشی سازمان نه تنها می‌بایست بطور مستمر ارزیابی شوند و میزان اثربخشی آنها تعیین گردد بلکه این مهم باید بر مبنای رویکردها و روشهای علمی انجام پذیرد. در این مقاله سعی بر آن است که ضمن تحلیل دانش مرتبط با فرایند ارزیابی برنامه‌های آموزشی، به این سوال پاسخ داده شود که جهت انجام یک ارزیابی مناسب و اثر بخش چه باید کرد؟

واژه‌های کلیدی:

ارزشیابی، اثر بخشی، آموزش

مقدمه

از جمله موارد مهمی که در تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی معمولاً به آن کم‌توجهی گردیده و یا به فراموشی سپرده می‌شود، ارزشیابی است. در بیشتر اوقات سازمانها همان کاری را انجام می‌دهند که بارها تجربه کرده و حتی وقتی برنامه جدیدی طراحی می‌نمایند به همان راهبردهایی تکیه می‌کنند. قبلاً مورد استفاده قرار داده‌اند.

علی‌رغم اینکه ایجاد و چرائی یک سیستم ارزشیابی جامع از ضروری‌ترین بخشهای یک برنامه محسوب می‌گردد ولی اکثر سازمانها به دلایل عدیده از کاربرد منسجم و موثر ارزیابی سرباز زده

و به همین دلیل در بهبود عملکرد برنامه دچار مشکل می‌شوند و نمی‌دانند که آیا اقداماتی که انجام داده‌اند موفق بوده یا خیر؟

تجربه نشان داده است که موثرترین روشی که می‌توان کارایی برنامه‌های آموزشی را از آن طریق بهبود بخشید، ارزشیابی است. چرا که فرایندی است نظام یافته و اصولی که با جمع‌آوری اطلاعات در مورد کلیت برنامه و عملکرد آن می‌تواند هدایت، تصمیم‌گیری و کارایی اجزای مختلف آموزش را مورد تحلیل قرار دهد.

آنچه که باید به آن توجه داشت آن است که عموماً کاربردی کردن تئوریهای ارزشیابی دشوار بوده و بکارگیری آنها به شیوه نامناسب نه تنها مشکلی را حل نخواهد کرد، حتی ممکن است بر مشکلات موجود نیز بیفزاید.

علیرغم وجود چنین مسائلی، نباید از توجه به ارزشیابی و اجرای

این امکان را فراهم می‌آورد تا عوامل موثر در پیشرفت یا عدم پیشرفت برنامه را شناسایی نمایید. (۲) شناخت این عوامل کمک خواهد کرد تا به شیوه‌های بهبود عملکرد نیز بیندیشید و بتوانید ضمن شناخت موانع موجود، راههای رفع آن را نیز بیابید. بطور کلی دلایل ذیل را بعنوان ضرورت‌های کلی انجام ارزیابی می‌توان بر می‌شمرد:

- ایجاد زمینه‌های لازم برای بهبود بخشیدن مداوم به برنامه‌های آموزشی
- بررسی میزان تحقق اهداف و مقاصد تعیین شده برای برنامه
- جلوگیری از انحرافات و رفع نقایص و ارایه راه‌حلهای مناسب
- کمک به پاسخگویی به مدیریت ارشد سازمان
- کمک به بالا بردن میزان کارایی و اثربخشی عوامل اجرایی

دخیل در برنامه

۲- نقش ارزشیابی در برنامه را تحلیل کنید.

دومین فرمانی که می‌بایست از آن پیروی کرد (واز نظر اهمیت هیچ چیزی کمتر از فرمان یکم ندارد) این است که برسید نقش ارزیابی در برنامه چیست؟ فرمان دوم به ویژه برای سازمان‌هایی مهم است که آموزش را بعنوان پشتیبان اصلی استراتژی سازمان منظور کرده اند. خاصه اینکه سازمان دارای برنامه راهبردی آموزش هم باشد.

نقش دیگر، تعیین ارزش خود برنامه است. به بیانی دیگر ارزیابی باید پاسخگوی سوالاتی باشد که درباره برنامه مطرح است. مثلا آیا برنامه مقاصد و اهدافی را که بخاطر نیل به آنها طراحی شده است، تامین می‌کند؟ آیا هدفها معتبر و قابل وصول هستند؟ آیا روش‌های آموزشی با توجه به اهداف پیش‌بینی شده، به درستی انتخاب شده‌اند؟

نقش دیگر، عبارت از داوری کردن درباره تشکیلات برنامه، سازمان، مدیریت، عملکردها و ساختارهایی است که نظام آموزشی در چارچوب آنها عمل می‌کند. البته پرداختن به تشکیلات برنامه یا ساختارها، تضمینی برای اتخاذ تصمیمات درست ایجاد نخواهد کرد، اما پرداختن به آن بی‌گمان به تصمیم‌گیری نادرست منجر خواهد گردید.

۳- کارکردهای ارزشیابی را مورد توجه قرار دهید.

ارزیاب باید شناخت جامعی از ارزیابی، دستاوردها و مرزبندی‌های آن داشته باشد. باید کارکردهای ارزیابی را معین کند. او می‌بایست با پاسخ به این پرسش‌ها کارکردهای مورد انتظار را مشخص کند: "کارکردهای عمده ارزیابی کدامند؟ آیا مرزبندی بین آنها وجود دارد؟ آیا کارکردها با ماموریت، ارزش‌ها و سیاستهای سازمان همخوانی دارند؟ آیا آنها در درون سازمان پذیرفته شده‌اند؟ آیا سازمان به تعهداتش در مقابل آنها عمل می‌کند؟" مثبت بودن

موثر آن شانه خالی کرد. زیرا اولاً بعمل درآوردن تئوری، در عین دشواری، ناممکن نیست و ثانياً تجاربی که حاصل می‌شود حتی در صورت نامناسب بودن، متضمن نکاتی است که موجب بهبود روشها و متدهای آموزشی می‌شود و همواره می‌تواند بازخوردهای مناسبی را برای بهبود برنامه و تحقق منافع سازمان بوجود آورد.

ارزشیابی به چه معناست؟

ارزیابی بخشی از چشم انداز خردورزانه‌ای که در آن مفاهیم، فنون و یافته‌ها برای ایجاد انگیزه پیشرفت و بالندگی برنامه به کار گرفته می‌شوند، تعریف می‌شود. از این منظر ارزشیابی می‌بایست جهت‌گیری صریح ارزشی داشته و طراحی آن با هدف کمک به ارتقای علمی سازمان و بهبود برنامه‌ها از طریق خود ارزیابی و اندیشیدن صورت پذیرد.

بر این اساس ارزشیابی مبتنی بر سه مرحله خواهد بود: در اولین مرحله استراتژی و اهداف کلی سازمان و یا برنامه تبیین می‌گردد. مرحله دوم در بردارنده تعریف و ممیزی فعالیتها است و در مرحله سوم برنامه‌ریزی برای آینده صورت می‌پذیرد.

به معنای دیگر ارزشیابی می‌تواند به بخش لاینفکی از مدیریت علمی سازمان تبدیل شده و نهادینه گردد.

ده فرمان موثر در انجام ارزشیابی

۱- به ضرورت انجام ارزشیابی واقف گردید.

نخستین فرمان این است که ببینید ضرورت انجام ارزیابی چیست؟ دقت کنید سخن از "چه می‌خواهم بکنم؟" در میان نیست. اندیشیدن به چرا باید کرد (و جدی گرفتن آن) گامی سرنوشت ساز در اجرای موثر ارزیابی است. شکست در این مرحله بهترین برنامه‌ها را نیز (چه در مرحله نیازسنجی و چه در مرحله اجرا) بی‌اثر جلوه خواهد داد.

کرک پاتریک^۱ ضرورت انجام ارزشیابی را چنین بیان می‌کند:

■ توجیه دلایل وجودی آموزش با نشان دادن نقش آن در تحقق اهداف و رسالتهای سازمان

■ تصمیم‌گیری در مورد تداوم یا عدم تداوم برنامه

■ کسب اطلاعات درخصوص اینکه چگونه می‌توان برنامه‌های آینده را بهبود داد

■ جهت‌دار کردن برنامه‌ها با توجه به مشخص شدن نقاط ضعف و قوت آنها

■ تقلیل هزینه‌ها

■ تطبیق نیازهای دانشی، مهارتی و رفتاری کارکنان با برنامه‌های آموزشی سازمان (۱)

ارزیابی می‌تواند به تحقق دو هدف اصلی نظام آموزش یعنی ایجاد چارچوبی مناسب جهت تصمیم‌گیریهای مدیریتی^۲ و دریافت بازخورد لازم برای بهبود عملکرد آموزش^۳ کمک نماید. همچنین

■ کارکرد اطلاعاتی

متضمن ایجاد بازخورد و اطلاعات مفید است. اطلاعاتی که می‌تواند برای اصلاح برنامه‌های در حال اجرا کارساز باشد.

■ کارکرد حرفه‌ای

مطابق با این کارکرد انجام ارزیابی صرفاً برای کشف نقاط ضعف یک برنامه نیست بلکه اثبات نقاط قوت و مثبت آن را نیز در بردارد.

■ کارکرد سازمانی

در بهترین شرایط به ارزیاب کمک می‌کند تا از طریق بررسی اهداف، به کاهش بوروکراسی و روشن نمودن شیوه‌های عملیاتی در کارکردهای برنامه و نهایتاً به نوسازی آن پردازد.

■ کارکرد سیاسی

شامل تنظیم برنامه و پرداختن به بحث در مورد مسائل مهم سازمانی است. این نوع کارکرد، توانایی مشارکت کارکنان در برنامه را افزایش داده و می‌تواند از یک سو به برنامه در حال اجرا مشروعیت بخشیده و از سوی دیگر برای سد کردن مخالفت‌های سازمانی، به منزله سپر عمل نماید.

■ کارکرد اجتماعی

به فرهنگ‌سازی و تاثیر گذاری برنامه در سازمان کمک قابل توجهی خواهد نمود.

■ کارکرد تاریخی

دارای قدمت علمی است و ثبت و مستند کردن فرایندهای ارزیابی و نتایج آن را شامل خواهد گردید.

۴- شاخصهای ارزشیابی را تعیین و تعریف نمایید.

در چهارمین فرمان، برای یک ارزیابی خوب، باید روی شاخصها متمرکز شد نه حدسیات و احساسات. شکی نیست که ارزیابی باید با معیارهای وزنی و ارزشی مطمئن و قابل قبول انجام پذیرد. اما تئوریزه کردن این موضوع هر اندازه هم که لازم باشد، نتیجه‌ای به بار نمی‌آورد و تنها به تعیین چارچوب کار کمک می‌کند. بهره برداری از این شاخص هاست که ثمر آفرین است. از همه مهمتر، ارزیاب باید پیوسته بیاندهد که چگونه می‌توان شاخصهای مناسب طراحی نمود؟ و چگونه می‌توان از شاخصهای طراحی شده به سود برنامه بهره مند شد؟ کترتر و آنجلو، ۳ مشخصاً از چهار شاخص یاد می‌کنند:

الف - شاخصهای مبتنی بر اهداف

ب - شاخصهای مبتنی بر منابع

ج - شاخصهای مبتنی بر فرایندها

د - شاخصهای مبتنی بر رضایت بهره گیرندگان از برنامه (۴)

الف - شاخصهای مبتنی بر اهداف

با توجه به اینکه تغییر رفتار در قالب برنامه‌های هدفمند معنا پیدا می‌کند لذا در استفاده از این شاخص می‌بایست ابتدا اهداف

پاسخ، ضامن موثر بودن نیست، اما منفی بودنش می‌تواند هم نشانه نادرست انتخاب کردن کارکردها باشد و هم نشانه بی اثر بودن کارکردها.

"ایزنر" کارکردهای عمده ارزیابی را به شرح ذیل تقسیم می‌نماید. (۳)

۱- تشخیص

اغلب در زمینه یادگیریهای کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد، تشخیص می‌تواند به تلاش ارزیاب در شناسایی عوامل و زمینه‌های موجود در مشکلات یادگیری کارکنان، معنا بخشد. در این خصوص آزمونهای استاندارد و غیر استاندارد بعنوان ابزاری مهم به کار می‌روند.

۲- تجدید نظر

اگر برنامه‌های آموزشی را شامل یک سری از موضوعاتی بدانیم که سازمان برای کیفیت سازی منابع انسانی از آن استفاده می‌کند، لزوم اصلاح و بهبود چنین برنامه‌هایی از زمان طراحی تا اجرا، بطور دائم احساس می‌گردد. "اسکریون" این فرایند را ارزشیابی تکوینی نام می‌برد و یادآور می‌گردد که در شرایط مطلوب آن دسته از برنامه‌هایی که بطور مستمر ارزیابی می‌شوند، اعتبار بیشتری داشته و خطاها و اشتباهات بزرگ در آنها وجود نخواهد داشت.

۳- مقایسه

ارزیابی‌های تطبیقی یا مقایسه‌ای، ابزاری برای جایگزین سازی برنامه‌ها، روش‌ها یا انواع جدید و آزمایش شده آموزش هستند. این کارکرد از ارزیابی بسیار ظریف بوده و تعیین اعتبار و صحت یافته‌های حاصل از آن، دشوار می‌باشد.

۴- پیش‌بینی

در این کارکرد، از طریق مصاحبه، پیمایش و نگرش‌سنجی به بررسی افکار و عقاید سازمان پرداخته شده و با گردآوری اطلاعات مناسب زمینه لازم برای سرمایه‌گذاری در آموزش فراهم می‌گردد. این نکته قابل توجه است که اغلب نیازهای آموزشی کارکنان، تابعی از وظایف و مسوولیت‌های محوله به آنها می‌باشد و بر این اساس ارزیابی می‌بایست به گونه‌ای صورت پذیرد که شناخت جامعی در مورد ساختار و استراتژی‌های سازمانی بدست دهد تا بهتر بتواند به نتایج مورد نظر برسد.

۵- تعیین میزان تحقق هدفها

مدهای هدف مدار، مانند مدل تیلور بر این کارکرد اصرار زیادی می‌ورزند. در این شیوه، بیشتر تاکید بر اهداف می‌گردد و ارزیابی به مثابه ابزاری جهت مشخص ساختن میزان دسترسی به اهداف تلقی می‌شود. از این منظر برنامه‌ها باید هدفمند، روشن، قابل قبول و مناسب بوده تا امکان تحقق داشته باشند.

در اینجا کارکردهای عمده ارزشیابی مطرح می‌شود:

توجه بیشتری به اثربخشی آموزشها نموده و کلیه عوامل درون و برون سازمانی را مورد توجه خاص قرار می دهد.

۵- همواره ملاحظات لازم در ارزشیابی را مد نظر قرار دهید.

پنجمین فرمان، ملاحظاتی است که در قبل، حین و بعد از اجرای ارزشیابی باید رعایت نمود. ملاحظه گری خوب یک مهارت سرنوشت ساز برای سازمان است و تمام عناصر درگیر در یک برنامه دانش مدار باید آن را بیاموزند.

از عمده ترین ملاحظات باید به: فقدان اطلاعات قابل اعتماد و کافی، عدم وجود الگوهای تعریف شده، عدم توجه به میزان اثربخشی برنامه ها و تاثیر آن در بهبود عملکرد سازمانی، تغییرات رفتاری ایجاد شده در سازمان و کارکنان، واکنش سازمان و کارکنان به برنامه، یادگیری، دستاوردها و اثربخشی اشاره نمود.

۶- خطاهای رایج در ارزشیابی را شناسایی نمایید.

ششمین فرمان موثر، اشاره به خطاهای رایج در فرایند ارزشیابی دارد. شناسایی این خطاها، ابزاری نیرومند برای اجرای موثر ارزشیابی خواهد بود. شایعترین خطاهایی که فرایند ارزشیابی را تهدید می کنند عبارتند از:

- طرح برخی سوالات نامناسب از شرکت کنندگان در برنامه
- طرح سوالاتی درخصوص مهارت هایی که نمی توان آنها را از نظر رفتاری اندازه گیری نمود
- ناکا می در اخذ اطلاعات از مدیران و سرپرستان در زمینه تغییرات رفتاری که کارکنان بر اثر گذراندن دوره از خود نشان می دهند

■ ناکا می در کنترل عوامل خارجی موثر بر فرایند آموزش

■ ناکا می در گردآوری اطلاعات مفید جهت ارزشیابی

■ ناکامی در انجام تحلیل های آماری مناسب و یا انجام تحلیل های جانبدارانه

■ ناکا می در ارائه گزارش نتایج ارزشیابی بصورت معنادار

■ بزرگ کردن بیش از حد یافته ها و چشم پوشی از مشکلات موجود در فرایند آموزش

■ تعمیم بیش از حد یافته ها و اصرار بر اینکه آنچه که در یک سازمان کارساز است می تواند در سازمانهای دیگر نیز کارآمد باشد

۷- ویژگیهای یک ارزیاب موفق را الگو قرار دهید.

هفتمین فرمان را اختصاص می دهیم به ویژگی هایی که ارزیاب به عنوان مهمترین عنصر ارزشیابی باید واجد آن باشد. ماهیت ارزشیابی، وجود برخی خصوصیات را ضروری می سازد. برخی از این ویژگی ها به شرح زیر فهرست بندی می شوند:

■ دید علمی و منطقی

■ عدم توجه به قضاوت دیگران

■ تجربه و مهارت کافی

آموزش را شناسایی کرد. به این ترتیب می توان میزان پیشرفت برنامه را اندازه گیری نمود. البته بکارگیری این شاخص هنگامی مناسب است که ضمن توجه به مفروضات ذیل، اهداف: روشن، مورد توافق و قابل اندازه گیری نیز باشند.

■ فرایندها در قالب برنامه های آموزشی، اهداف نهایی صریح و روشن داشته باشند

■ اهداف برنامه بایستی به صراحت بیان گردیده و به خوبی تعریف گردند

■ سازمان و نظام آموزشی بتوانند از عهده اهداف برآیند

■ اجماع و اتفاق نظر سازمانی در مورد اهداف وجود داشته باشد

■ اهداف ترسیم شده قابل اندازه گیری باشند

از شاخصهای دیگر می توان به میزان تنوع بخشیدن به آموزشها، حفظ منابع، ارتقاء کارایی، بهبود کیفیت فرایند، کاهش اشتباهات، مبادله ۴، تغییر ۵ و بهره مندی از روشهای نوین اشاره نمود.

ب- شاخصهای مبتنی بر تامین منابع

این شاخص جزئی از رویکرد سیستماتیک است و متمرکز بر درونداها می باشد، و بر این اساس استوار است که برنامه های آموزشی باید در تامین منابع مورد نیاز خود، کارآمد باشند. از این دیدگاه، شاخص را می توان به توانایی برنامه در بهره برداری از محیط (درون و یا خارج از سازمان) جهت تامین منابع تعریف نمود. از دیگر شاخصهای عمده باید به: میزان بهره برداری برنامه از محیط سازمانی و برون سازمانی، استمرار روند برنامه های آموزشی (از طریق پیوستگی افقی و عمودی)، طراحی برنامه های مبتنی بر درک درست از نیازها و خواسته های سازمانی اشاره نمود.

ج- شاخصهای مبتنی بر فرایندها

این شاخص، اثربخشی برنامه را منوط به میزان سلامت و کارایی درونی آن می داند. بر این اساس، مشخصه اصلی یک برنامه اثر بخش، فرایندهای یکپارچه و هماهنگ آن است، بطوریکه تمامی عناصر درگیر در آن با کمک هم و با پشتوانه امکانات و شرایط موجود سعی کنند بهره وری برنامه را به بالاترین حد ممکن برسانند.

از مهمترین شاخصهای دیگر می توان به مواردی چون: همکاری و کارگروهمی در فرایند آموزش، اطمینان و رابطه متقابل بین فراگیران و مربیان، کنش و واکنشهای مابین فراگیران و میزان بهره برداری برنامه از تواناییهای کلیه عناصر درگیر در آن، اشاره نمود.

د- شاخصهای مبتنی بر رضایت بهره گیرندگان از برنامه

این اصل که میزان رضایت مدیران، سرپرستان و کارکنان از برنامه می تواند درخصوص تداوم اجرای آن مهم باشد، محور اصلی شاخص مذکور است. بزرگترین حسن این شاخص آن است که

۳- بسیاری از برنامه‌های خوب و استثنایی به دلیل ضعف در نوشتن نتایج، ضعف ارزیابی شده‌اند و بسیاری از برنامه‌های ضعیف به دلیل ضعف نوشتاری از وضعیت واقعی خود آگاه نگردیده‌اند. اگر از مهارت‌های نوشتاری خود راضی نیستید یا با ارزیابی‌های پر دردسر سروکار دارید، حتماً از راهنمایی‌های سایر متخصصان استفاده کنید.

۴- از اشتباهات معمول که موجب کاهش اثربخشی و عدم اعتماد به نتایج ارزیابی می‌شود اجتناب کنید. مثلاً خطای هاله ای بیانگر وضعیتی است که یک جنبه مثبت از عملکرد برنامه به کلیه جنبه‌های عملکرد آن برنامه تعمیم داده می‌شود. در حالی که فقط متوسط یا حتی ضعیف هستند (یا بالعکس). این نوع اشتباهات می‌تواند به سرعت اثربخشی ارزیابی را از بین برده و نهایتاً به اصالت برنامه لطمه بزند.

۵- قبل از شروع ارزیابی، لحظاتی را صرف مرور چگونگی انجام کار کنید.

۶- توافقات حاصله در ضمن ارزشیابی را با جدیت و حوصله پیگیری کنید.

۷- قبل از انجام ارزیابی، الگوی تعریف شده و کاملی برای ارزیابی تعیین و دقیقاً مشخص کنید که کارکنان چه کارهایی می‌بایست انجام دهند و چه انتظاراتی از آنان وجود دارد؟

نتیجه‌گیری

تا این جا ده فرمان ارزیابی موثر را مرور کردیم. اما می‌خواهم یک فرمان دیگر را اضافه نمایم. این یکی (که از حیث اهمیت؛ آن را در حکم قانون می‌دانم) این است: ارزیابان موثر از نظر توان، نقاط قوت و ضعف، ارزش‌ها و باورها تفاوت بسیار دارند. اما وجه مشترک همه آنان این است که ارزیابی را درست و موثر انجام می‌دهند. آنان موثر به دنیا آمده‌اند. اما نیاز برنامه‌های آموزشی در سازمان بیشتر از آن است که با تعدادی افراد استثنایی برآورده شود. اثر گذاری یک انضباط است و مانند هر انضباط دیگری می‌توان آن

را آموخت و باید آموخت. ■

منابع و مأخذ

- 1- Kirk Patrick, D.L., Evaluating training Program. Sanfrancisco, 1998
- 2- Betlye B. Burkhalter and James A. Buford Performance Appraisal, 1991
- 3- E. W. Eisneer. The Educational Inagination, Mac & Millan, 1979
4. Kretner Robert and Kini Angelo. Organizational Behavior, Arizona University, 2001

1. Kirk Patrick
2. Eisneer
3. Kretner Angelo
4. Exchange
5. Change

*کارشناس ارشد مدیریت و برنامه ریزی آموزشی
مدیر آموزش، شرکت صنایع الکترونیک ایران

■ آگاهی از متدولوژیها و الگوهای ارزشیابی

■ بی طرفی و دوری از جانبداری

۸- استانداردهای فرایند ارزشیابی را بشناسید.

در هشتمین فرمان، کل فرایند ارزیابی را نظماً می‌یکپارچه تعریف می‌کنیم که باید برای پاسخگویی به سوالات و شناسایی کاستیها، واجد ویژگیهای ذیل باشد:

■ افزایشی بودن

مهمترین ویژگی ارزیابی محسوب می‌گردد. چرا که آنچه مهم می‌باشد شناسایی و رفع نواقص است نه تکرار دوباره برنامه باهمان مشکلات قبلی.

■ تجربی بودن

ارزیابی باید قابلیت اجرا به صورت عینی را دارا باشد. اگر نتواند قابلیت تجربی بودن خود را اثبات کند، نباید در زمره ارزیابی قرار گیرد.

■ نظام‌دار بودن

نظام‌دار بودن ایجاب می‌کند اجزای به هم پیوسته آن نظم منطقی و علمی را دنبال کنند و ارزیاب نیز ملزم به رعایت آنها باشد.

■ دقت طلبی

دقت در تعیین هدف، شناسایی عوامل محدود کننده، شرح روش، ارائه گزارش و رعایت امانت در نتایج حاصله، از مهمترین عوامل تضمین کننده موفقیت ارزیابی محسوب می‌گردند.

۹- دستاوردهای ارزیابی را به دقت ثبت کنید.

نهمین فرمان، با تمرکز بر دستاوردهای ارزیابی ارایه می‌شود. اگر قرار است ارزیابی موثر باشد باید دستاوردها را برشی از ارزیابی دید نه تکه ای جدای از آن. کلید موفقیت ارزیابی در آن است که از ابتدا مشخص نمایید که به دنبال چه هستید؟ تنها در این صورت است که به همانی خواهید رسید که از ابتدا انتظار داشتید، وگرنه همه چیز بدست خواهید آورد جز آن چیزی که می‌خواستید.

۱۰- ارائه پیشنهاد را هرگز فراموش نکنید.

می‌خواهم فرمان آخر را تحت عنوان "پیشنهاد" ارایه کنم. ارزیابی قوی ترین وسیله در دست برنامه ریز آموزشی است.

ارزیابی یک ارتباط سه جانبه میان برنامه ریز، ارزیاب و مدیر سازمان می‌باشد. اگر گامهای زیر در انجام و پیگیری ارزیابی رعایت گردد، این ارتباط تقویت و موجب موثر بودن ارزیابی خواهد گردید:

۱- مستندسازی مشکل ترین ولی مطمئن ترین گام در بهبود فرایند ارزیابی است. مستند سازی صحیح یک عادت حرفه ای باارزش است.

۲- قبل از انجام ارزیابی، فهرستی از کارهایی را که مهم می‌دانید تهیه نمایید. این کار موجب می‌گردد تا آنچه را مهم است شناسایی کرده و بر انجام امور در طول دوره ارزیابی تسلط داشته باشید.