

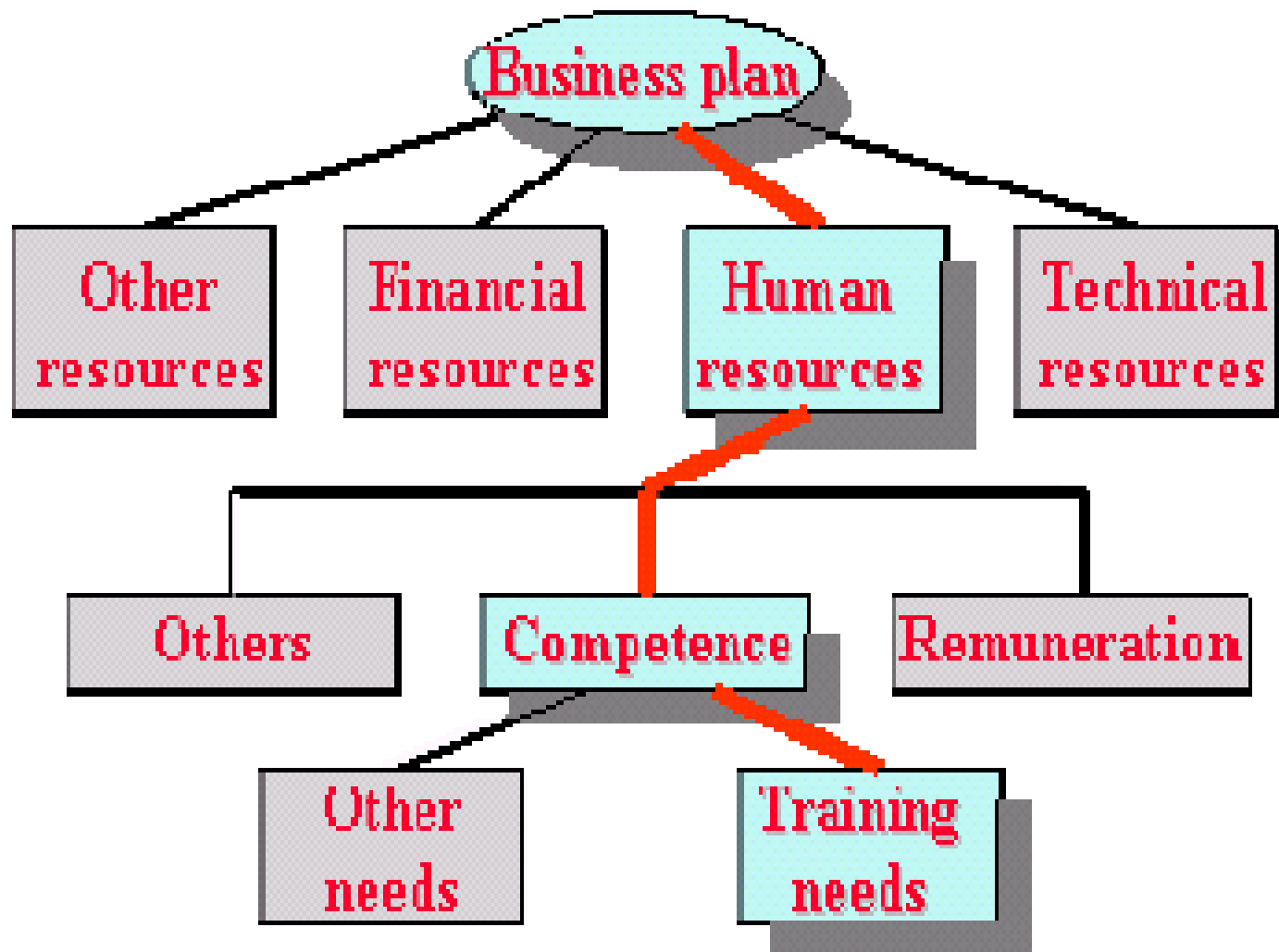


- **Define**



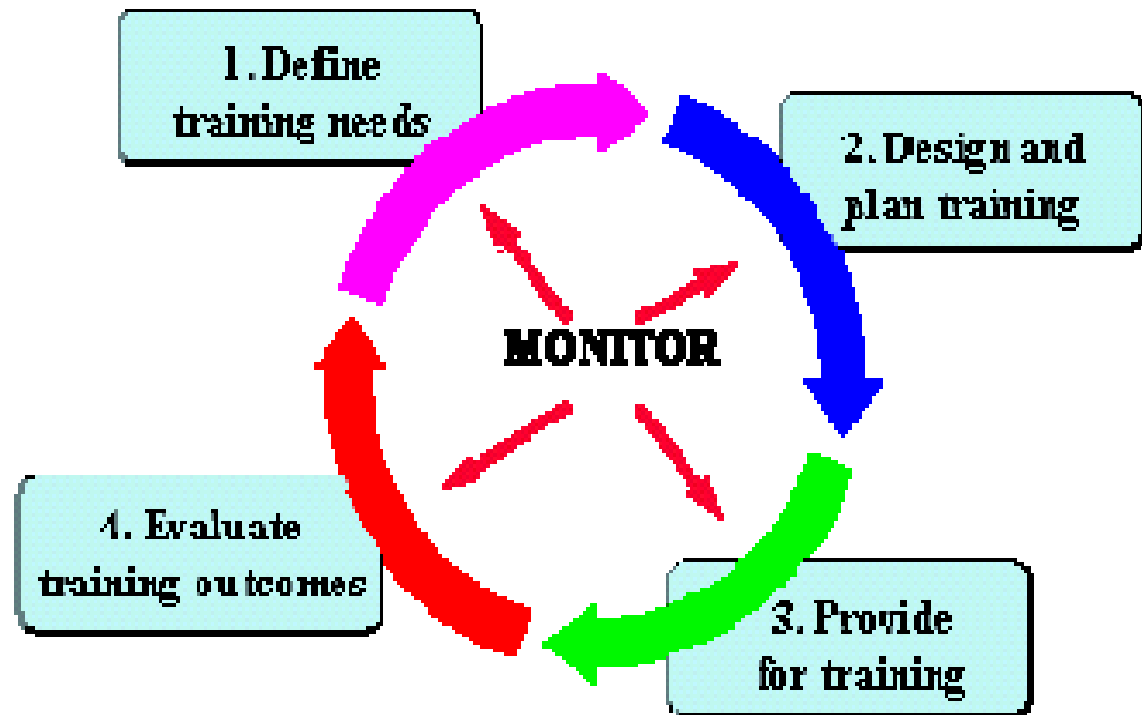
TRAINING

Globalisation and rapid technological development have changed the conditions for companies and the competition in the world market. The quality of a company's human resources is *the* key driver for sustained top level performance. It has become crucial to continually invest in its human resource development in order to guarantee its success in the global market place. To safeguard this investment through training and management development, a management system needs to be installed in order to plan, implement, evaluate and control such human development processes.



- **Training process**

- II)



(2003) Training Manager Competencies

The original set of Training Manager Competencies (1989) was the product of many years of research and experimentation. These competencies and their associated performance statements were developed through close cooperation by a group of highly respected professionals in the HRD field, and were based on research into the available literature, internal corporate documents, observations, peer reviews and evaluation. The resulting publication was an attempt to define "core competencies" for those in the position of training manager

(2003) Training Manager Competencies

In 1999 the ibstpi board reviewed the existing training manager competencies and performance statements. It was apparent that in light of the changes in organizations, the nature of the training function and the HRD profession over the previous decade, the competencies and their matching performance statements needed considerable revision. The Board commenced the task of revising them in 1999, completing it in early 2001. The revised competencies and performance statements were then validated globally with a sample of almost 500 practitioners in all regions of the world. The validated competencies are given below. The complete listing of competencies and associated performance statements will be published in the near future



Professional Foundations

**Communicate effectively in visual, oral-
and written form**

**Comply with established legal and-
ethical standards**

**Maintain networks to advocate for and-
support the training function**

**Update and improve professional and-
business knowledge, skills, and attitudes**



Planning and Analysis

**Develop and monitor a strategic training-
.plan**

**Use performance analysis to improve the-
.organization**

.Plan and promote organizational change-



Design and Development

Apply instructional system design-principles to training projects

Use technology to enhance the training-function

Evaluate training and performance-interventions

Administration

Apply leadership skills to the-
training function

Apply management skills to the training-
function

Apply business skills to the training-
function

Implement knowledge management-
solutions



© 2003 International Board of Standards for Training, Performance and Instruction

Created for ibstpi by [Xuemei Wang](#).



موضوعات مورد بررسی

۱. مقدمه

۲. تعاریف طراحی

۳. طبقه بندی هدف های آموزشی بلوم

۴. طبقه بندی هدف های آموزشی گانیه

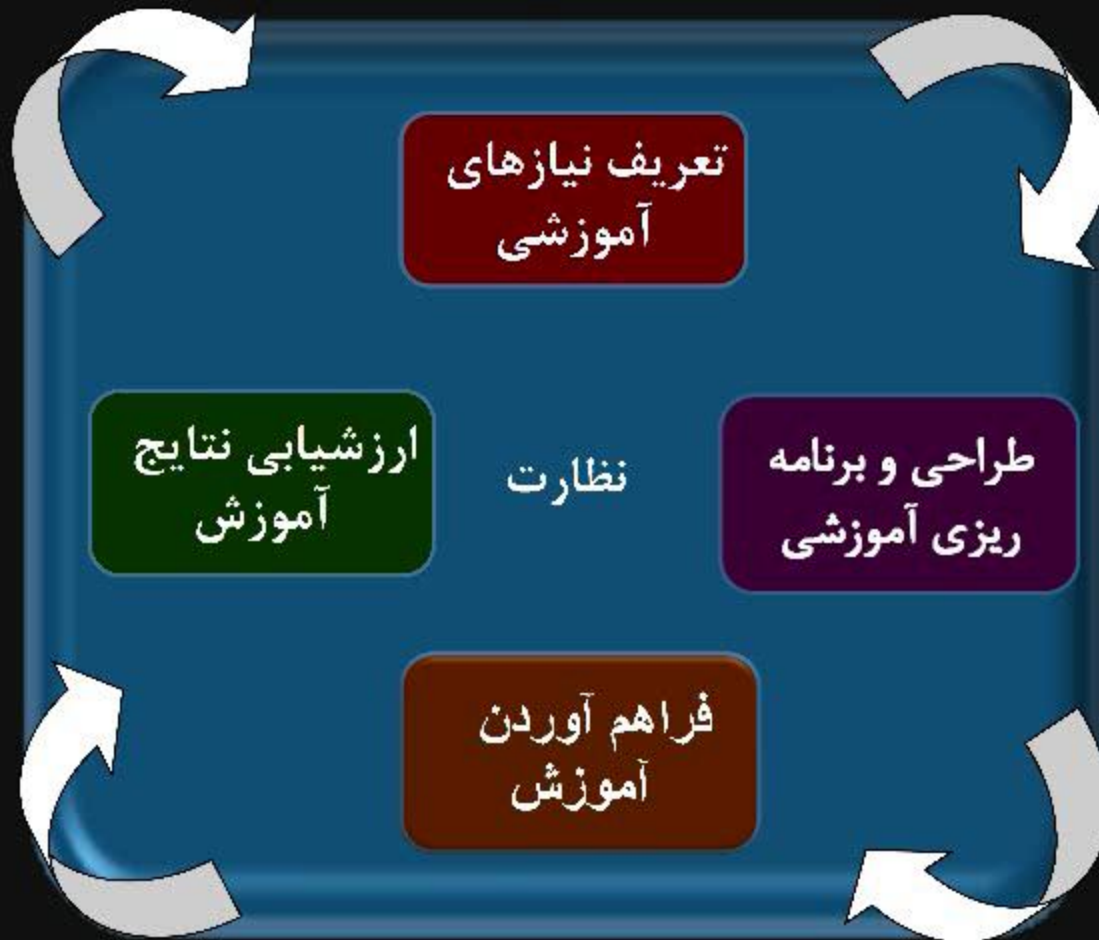
۵. طبقه بندی هدف های آموزشی مریل

۶. مدل طراحی گانیه

۷. مدل طراحی مریل

۱. مقدمه:

اگر بخواهیم نگاهی سیستمی به آموزش داشته باشیم باید گفت که آموزش یک چرخه چهار مرحله ای است که می توان آن را به صورت مراحل زیر نشان داد.



طراحی آموزشی یعنی روشن کردن اهداف، استفاده از داده ها در باره نیاز و علایق فراگیر، انتخاب شیوه تدریس، انتخاب تجارب یادگیری، پیش بینی استفاده صحیح از مواد و وسایل آموزشی، تعیین مسئولیت افراد، انتخاب روش یا روش های ارزشیابی و پیش بینی زمان

۲. تعاریف طراحی

- طراحی آموزشی : پیش بینی روش ها .انتخاب و ترتیب مواد آموزشی در شرایط خاص به منظور رسیدن به نتایج یادگیری به نحو موثر (فردانش، ۱۳۸۴).
- طراحی آموزشی یعنی: روشن کردن اهداف، استفاده از داده ها در باره نیاز و علایق فراگیر، انتخاب شیوه تدریس، انتخاب تجارب یادگیری، پیش بینی استفاده صحیح از مواد و وسایل آموزشی، تعیین مسئولیت افراد، انتخاب روش یا روش های ارزشیابی و پیش بینی زمان (احدیان، ۱۳۸۲).
- طراحان آموزشی مهندسان عملکرد انسانی هستند (ردی و دیگران، ۲۰۰۳).
- کل فرایند تحلیل نیاز ها و هدف های یادگیری و ایجاد نظام عرضه ی آموزش برای برآوردن نیازهاست (بریگز، ۱۹۷۵)
- طراحی آموزشی شکل دادن به ساختار ها، روش ها ،اهداف ،مواد و برنامه های یک سیستم آموزشی است (مریل، ۲۰۰۹).
- طراحان آموزشی ،خالق محیط های یادگیری هستند (جوینس و دیگران، ۲۰۰۹).

۲. طبقه بندی هدف های آموزشی بلوم

بنجامین بلوم در سال ۱۹۵۶ برای اولین بار طبقه بندی اهداف آموزشی را در سه حیطه شناختی، عاطفی و روانی - حرکتی تشریح کرد که حیطه شناختی شامل:

۱. دانستن
۲. فهمیدن
۳. کاربرد
۴. تحلیل
۵. ترکیب
۶. ارزشیابی

و حیطه عاطفی شامل:

۱. دریافت

۲. پاسخ

۳. ارج نهادن

۴. سازماندهی ارزش ها

۵. وجدانی کردن ارزش ها

و حیطه روانی حرکتی شامل :

۱. دریافت

۲. آمادگی

۳. پاسخ هدایت شده

۴. خودکار شدن عمل

۵. رفتار مرکب

۶. تطبیق و ابداع

۳. طبقه بندی هدف های آموزشی گانیه

رابرت گانیه این اشکال را بر طبقه بندی بنجامین بلوم وارد نمود که طبقه بندی بلوم تنها آنچه را که لازم است آموزش داده شود را مشخص می کند در حالی که هیچ سخنی از چگونگی آموزش آن هدف به میان نمی آورد.

به نظر گانیه هدف های آموزشی یا غایاتی که ارائه هر آموزش را توجیه می کنند از پنج دسته زیر خارج نیست و به همین دلیل این قابلیت ها ی پنجگانه گانیه را می توان انواع اهداف آموزشی تلقی کرد . این قابلیت ها عبارت اند از:

- | | | |
|--------------------------|----------------------|-----------------------------|
| 1. مهارت های ذهنی | intellectual skills | مانند درک قوانین نیوتن |
| 2. راهبردهای شناختی | cognitive strategies | مانند حل مسائل جدید زندگی |
| 3. اطلاعات لغوی یا کلامی | verbal information | مانند یادگیری وقایع تاریخی |
| 4. مهارت های یدی | motor skills | مانند پارک کردن اتومبیل |
| 5. گرایش ها | attitudes | مانند احترام به حقوق دیگران |

۴. طبقه بندی هدف های آموزشی مریل

مریل عملکرد را به سه نوع تقسیم می کند و معتقد است در عین اینکه همه عملکرد هستند، ولی از نظر کاری که فراگیر باید باری نمایش یادگیری آنها انجام دهد و فعالیت ذهنی ای که لازمه یادگیری هریک از آنهاست مقتضیات مختلف دارد.

سه عملکرد مریل عبارت انداز:

۱. یادآوری
۲. کاربرد
۳. کشف و ابداع

کشف و ابداع

کاربرد

یادآوری

سطوح عملکرد

قوانین روش کار مفاهیم حقایق

موضوعات

جدول انواع موضوع - عملکرد

۵. مدل طراحی گانیه و بریگز

الگوی گانیه و بریگز بر اساس تقسیم بندی الگوی طراحی آموزشی در هر دو دسته الگوهای طراحی خرد و کلان می تواند مورد استفاده قرار گیرد. ما برای بررسی این الگو و همچنین الگوی مریل از سه سؤال کلیدی استفاده می کنیم.

الف) اجزای تشکیل دهنده آموزش کدامند؟

ب) ترتیب و توالی اجزای آموزش به چه شکل است؟

ج) روش های ارائه و ارزشیابی آموزش کدامند؟

الف) اجزای تشکیل دهنده آموزش کدامند؟

گانه و بریگز معتقدند اگر آموزش ها را تجزیه کنیم نهایتا پنج نوع قابلیت غیر قابل تجزیه باقی می ماند که عبارتند از:

مهارت های ذهنی، راهبردهای شناختی، اطلاعات لغوی مهارت های یدی و گرایشها
این پنج نوع قابلیت از نظر عملکردهایی که نمایانگر وجود قابلیت در فرد است، با هم تفاوت دارند به عبارت دیگر نمایش ظاهری هریک از قابلیتها با هم فرق دارد.

عملکرد ها	قابلیت ها
کاربرد مفاهیم و قوانین در حل مسائل:عکس العم در قبال گروههای محرک نه یادآوری نمونه های خاص انجام اعمال یدی به صورت ماهرانه و صحیح بیان اطلاعات ابداع راه حل های ابتکاری برای مسائل: استفاده از روش های مختلف برای کنترل فراگرد تفکر و یادگیری انتخاب یک نحوه رفتار از میان شکلهای متعدد	مهارت های ذهنی مهارت های یدی اطلاعات لغوی راهبرد شناختی گرایش

(ب) ترتیب و توالی اجزای آموزش به چه شکل است؟

گأنیه معتقد است که برای کسب هریک از قابلیت های پنچگانه وجود شرایط درونی و بیرونی ضروری است. و معیار تعیین شرایط بیرونی و درونی ذهن فراگیر است. و خود این شرایط درونی و بیرونی در واقع نظامی را در ارائه مواد آموزشی پیشنهاد می کند.

قوانین برتر



قوانین



مفاهیم



تشخیصها



تداعیها و یادگیری های زنجیره ای

ج) روش های ارائه و ارزشیابی آموزش کدامند؟

برای پاسخ به این سوال باید مفهوم وقایع آموزشی را تعریف کنیم. وقایع آموزشی فعالیتهایی است که در محیط خارج انجام می شود تا با کمک به تحقق شرایط درونی و بیرونی یادگیری انجام یادگیری را تسهیل نماید. وقایع آموزشی شامل نه فعالیت است که سه تای اول مربوط به شرایط درونی است و شش تای بعدی مربوط به شرایط بیرونی است. این فعالیتها شامل:

۱. جلب توجه فراگیر
۲. مطلع ساختن فراگیر از اهداف آموزشی
۳. فراخوانی یادگیری های گذشته
۴. ارائه مواد آموزشی
۵. ارائه راهنمای یادگیری
۶. آزمون عملکرد
۷. ارائه بازخورد در ارتباط با صحت عملکرد فراگیر
۸. ارزیابی عملکرد
۹. ترقیب و تسهیل یادآوری و انتقال یادگیری

۶. مدل طراحی مریل

الگوی طراحی مریل الگوی طراحی در سطح خرد است مریل نیز مانند گانیه بر این باور است که نوع هدف های آموزشی، روش های یادگیری و چگونگی آموزش این اهداف را مشخص می کند.

الف) اجزای تشکیل دهنده آموزش کدامند؟

از نظر مریل تمام موضوعات شناختی به طور کلی شامل دو جزء است: **تعمیم ها و نمونه ها** تعمیم تعریف مفاهیم، شرح کلی مراحل انجام کار و شرح کلی یک اصل یا قانون است. آموزش عنصر دیگری نیز دارد که تمرین یا سوال است. یعنی سوال از نمونه یا تعمیم. بنابراین تمرین یا سوال همان تعمیم ها و نمونه هایی است که به صورت سوالی یا استفهامی مطرح می شوند پس تمرین در حقیقت عنصر جدیدی در آموزش نیست.

(ب) ترتیب و توالی اجزای آموزش به چه شکل است؟

مریل بر عملکرد تاکید داشت و مریل عملکرد یادآوری را به چهار دسته جزئی تر تقسیم کرده است که شامل:

۱. یاد آوری لفظی مثال
۲. یاد آوری معنایی مثال
۳. یاد آوری لفظی تعمیم
۵. یاد آوری معنایی تعمیم

ج) روش های ارائه و ارزشیابی آموزش کدامند؟

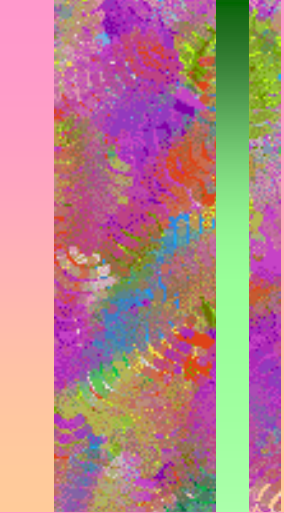
الگوی طراحی مریل چهار روش را در ارائه و ارزشیابی آموزش پیشنهاد می کند. چهار اصل پیشنهادی مریل برای به حداکثر رساندن کارایی آموزش عبارتند از :

۱. اصول تفکیک

۲. تنوع

۳. همتا سازی

۴. سطح دشواری



الگوي طراحي رايجلوٲ(نظريه شرح و بسط)
الگوي رايجلوٲ براي طراحي در سطح کلان است
براي بررسي الگوي طراحي رايجلوٲ با سه سوال
محوري زير و پاسخ آنها شروع مي کنيم

1- اجزاي تشکيل دهنده آموزش کدامند؟

2- ترتيب و توالي اجزاي آموزش به چه شکل
است؟

3- روشهاي ارائه و ارزشيابي آموزش کدامند؟

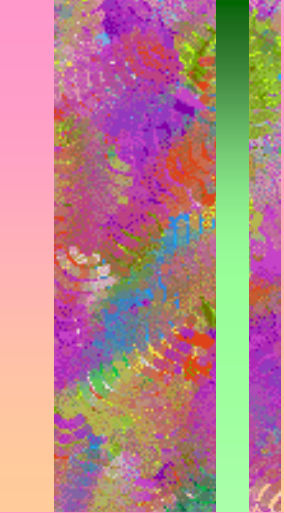


اجزای تشکیل دهنده آموزش کدامند؟

رایگلوث برای پاسخ به این سوال به بررسی انواع موضوعات آموزشی می پردازد.

موضوعات آموزشی همانطور که گفته شد به دو دسته تقسیم می شود. موضوعات عملی و موضوعات نظری

موضوعات نظری نیز شامل موضوع مفهومی و موضوع قانونی می شوند پس هر برنامه آموزشی ترکیبی از سه محتوا و دربر دارد.



ترتیب و توالی آموزش به چه شکل است؟

الگوی طراحی شرح و بسط برای سازماندهی کلان
موضوعات آموزشی 5 اصل را پیشنهاد می کند

اصل اول: ترتیب ساده به پیچیده

اصل دوم: ترتیب ارائه پیش نیازهای یادگیری

اصل سوم: جمع بندی

اصل چهارم: ترکیب

اصل پنجم: تمثیل



روشهای ارائه و ارزشیابی آموزش کدامند؟

اول: ترغیب به استفاده از استراتژی های تفکر و یادگیری استراتژی ها و راهبردها مهارتهایی است که فراگیر هنگام عمل یادگیری بکار میگیرد. تشویق به استفاده از این مهارتها به دو صورت امکان دارد

1- ممکن است طراحی محتوای آموزش بگونه ای باشد که استفاده از این مهارتها را تشویق کند مانند استفاده از تصاویر، نمودارها، روشهای ممد حافظه، تمثیل ها و...

2- درخواست مستقیم از فراگیر برای بکارگیری روشی مشخص. برای مثال اگر از فراگیر خواسته شود تا تصویر ذهنی خاصی را در ذهن خود ایجاد کند یا تمثیلی برای موضوع آموزش پیشنهاد نماید.

دوم : انتخاب فراگیر

انتخاب فراگیر شامل امکان انتخاب محتوای آموزشی ، امکان انتخاب مهارت تفکر و یادگیری و امکان انتخاب اصول مختلف آموزشی (مانند استفاده یا عدم استفاده از جمع بندی، ترکیب و تمثیل) است.

هریک از انتخاب های فوق دست فراگیر را در نوع و سرعت یادگیری باز میگذارد و این جنبه از الگو آزادی عمل خاصی را در اختیار فراگیر می گذارد که در نهایت به ایجاد انگیزه بهتر و استمرار در تلاش برای یادگیری منجر می گردد.

چند نکته در مورد الگوی رایگلوت

[1] همانگونه که ذکر شد الگوی رایگلوت صرفاً یک الگو برای سازماندهی و طراحی آموزش در سطح کلان است .

[2] عنصر برانگیزاننده به عاملی گفته میشود که باعث برانگیختن توجه و انگیزه فراگیر و ادامه فعالیت فراگیر میشود .

[3] در طول آموزش به مقتضای نیاز و موقعیت ، استراتژی های تفکر و یادگیری ارائه میگردد .

مراحل بکارگیری الگوی رایگلوث در طراحی آموزش

- (1) نوع محتوای اصلی آموزش (مفهومی ، قانونی و علمی) را تعیین کنید .
- (2) با تحلیل موضوع ، موضوع اصلی آموزش را تا آخرین حد لازم تجزیه و تحلیل کنید .
- (3) برای تعیین محتوای چشم انداز و شرح و بسط موضوع اصلی را تجزیه و تحلیل کرده ، بدین ترتیب ساختار و سازماندهی اصلی آموزش را تعیین کنید .

ادامه...

- (4) مفاهیم و اطلاعات لازم برای آموزش هر بخش و ساختار فوق را در سطح مورد نیاز بقا زمان و محل ارائه آنها تعیین کنید .
- (5) عمق و دامنه ارائه هر یک از مطالب محتوایی را با توجه به توانایی های فراگیر تعیین کنید .
- (6) ساختار داخلی هر یک از درس های پیش بینی شده در آموزش را طراحی کنید .

طراحی آموزش

- اهداف آموزش
- محتوای متناسب با هدف
- روش تدریس و یادگیری
 - سازماندهی
 - ارزیابی

اهداف آموزش:

- کلی
 - ✓ سطح آموزش
- جزئی
 - ✓ سطح + حیطه
- رفتاری
 - ✓ فعل قابل مشاهده
 - ✓ ملاک و معیار
 - ✓ شرط
- زمان
- هزینه

محتوای متناسب با هدف:

آشنایی

- توانایی

تسلط

دانش

- مهارت

نگرش

سطح

حیطه

روش تدریس و یادگیری:

حین کار

ضمن کار

• بعد از کار

تدریس

قبل از استخدام

بعد از استخدام

معلم محور

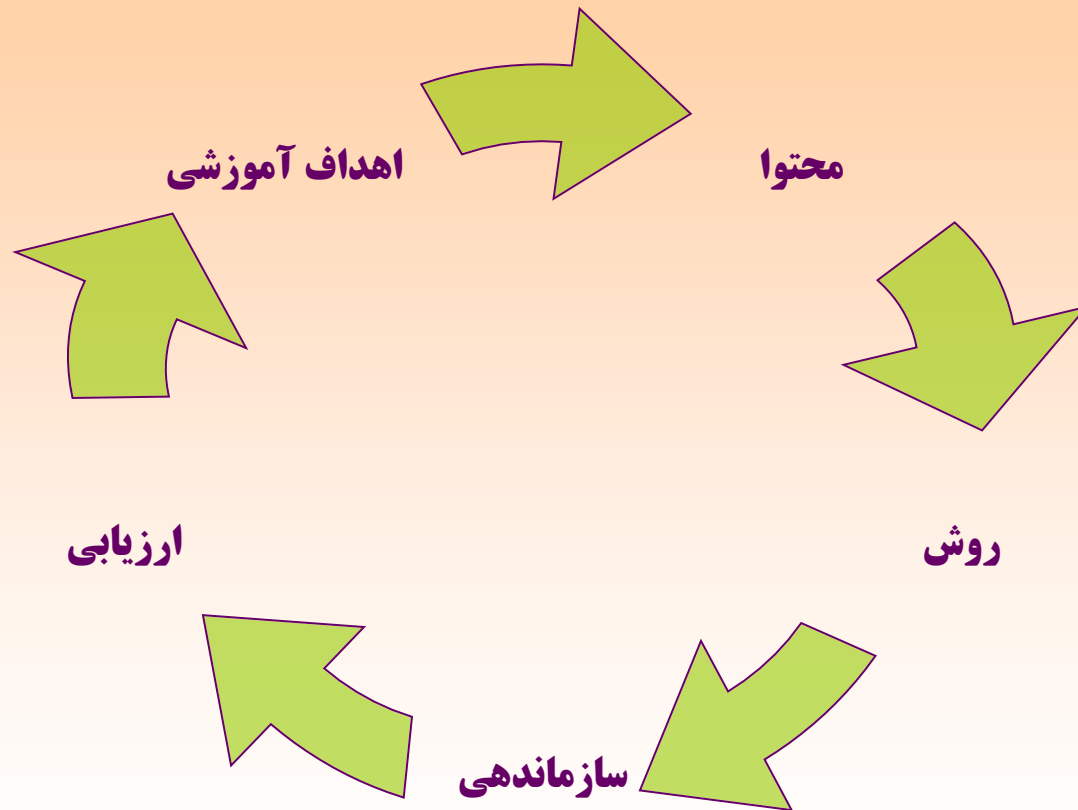
فراگیر محور

• یادگیری

سازماندهی (پشتیبانی):

- قبل از آموزش
- حین آموزش
- بعد از آموزش

مدل ایندیانا



برنامه ریزی آموزشی (رویکرد سنتی)

- پیشگفتار
- مقدمه
- تدوین اهداف کلان و کیفی
- تدوین اهداف کمی و خرد
- تدوین استراتژیهای آموزش
 - تدوین سیاستهای اجرایی
 - تقویم آموزشی
- تدوین ملاک ارزیابی تقویم

برنامه ریزی آموزشی (رویکرد استراتژیک)

- نوشتن چشم انداز آموزش
- نوشتن مأموریت یا رسالت آموزش
 - تدوین برنامه ها
 - نحوه اجرا
 - ارزیابی برنامه

برنامه ریزی آموزشی (رویکرد استراتژیک)



اجرای آموزش

- انتخاب منابع آموزش
 - ✓ استاد
 - ✓ محتوا
 - ✓ محل آموزش
- اجرای دوره ها
- مانیتور کردن شاخصهای اجرایی آموزش

ارزشیابی آموزش

POT (Performance Oriented Training)

Patrick

Jack Philips

Holton

Cipp

Atmosphere

Taylor

POT (Performance Oriented Training)

➤ شناسایی عاملهای آموزش

مثلاً: ارزشیابی

➤ شناسایی ملاکهای آموزش

مثلاً: میزان یادگیری، سطح تغییر رفتار، میزان بهره وری

➤ شاخص

مثلاً: نمره

➤ استانداردهای آموزش

مثلاً: نمره از ۲۰ باشد یا نمره از ۱۰۰

➤ تعالی

مثلاً: ماکزیمم نمره اخذ شده توسط فراگیران

Patrick

- سنجش واکنش افراد
Do They Like It?
- سنجش یادگیری افراد
Do They Learn (Get) It?
- POT(سنجش رفتار و عملکرد) (مدل)
 - نتایج

راهکار سازمانی

- اولاً ارائه امکانات و تسهیلات جهت آموزش
- انتخاب و اجرای یکی از روشهای نیاز سنجی
- انجام طراحی و برنامه ریزی آموزشی توسط گروههای تخصصی
- در نهایت اجرای آموزش با شرایط آموزشی مساعد
 - ارزشیابی
- تشویق نفرات برتر با روشهای مختلف انگیزشی

• مهندسی آموزش

- **How do you measure the value of training?**
- **How do you show the value to management?**
- **How do you calculate the ROI of training?**

Key Questions

دلایل عمده در تعیین اثر بخشی دوره های آموزشی: (kirk patrick)

- 1 توجیه دلائل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالت های سازمان .
- 2 اتخاذ تصمیم لازم در خصوص تداوم یا عدم تداوم یک برنامه آموزشی
- 3 اخذ اطلاعات در مورد اینکه چطور می توان برنامه های آموزشی را در آینده بهبود داد .

سایر دلائل:

- تلقی آموزش بعنوان یک امر ارزشمند به جای تلقی آن بعنوان یک هزینه .
- انسانها اساساً موجوداتی هستند ارزیاب ...
- جهت دار نمودن برنامه های آموزشی با توجه به مشخص شدن نقاط قوت و ضعف آن
- به حداقل رسانیدن هزینه های زائد آموزشی
- الزامات ناشی از مقررات و آئین نامه های سازمانی سیستم های مدیریت کیفیت

ISO 9001:2000

6.2.2 Support competence

Define acceptable levels of competence. ●

Identify training and awareness needs. ●

Deliver training and awareness programs. ●

Evaluate effectiveness of training and awareness. ●

Maintain a record of competence. ●

عوامل موثر بر اثربخشی برنامه های آموزشی :

- نیاز سنجی صحیح و اصولی
- حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی سازمان
- موقعیت سازمانی واحد آموزش (در چارت سازمانی)
- سیاست و خط و مشی های کلان سازمان
- ابزار و تجهیزات کمک آموزشی
- جمع آوری اطلاعات کافی در مورد زمان ، مکان و شکل اجراء دوره ها
- توضیح کامل ارزشها و هنجارهای سازمان به کارکنان جدید
- توسعه مهارتهای مدیریتی مدیران صفی و ستادی
- توسعه روابط انسانی سازمان از طریق آموزش
- جهت دار بودن آموزش
- جدی گرفتن آموزش از سوی فراگیران

Fundamentals

- Original Kirkpatrick Model (1959)
 - Level 1: Reaction
 - Level 2: Learning
 - Level 3: Behaviour
 - Level 4: Performance
- ROI
 - $(\text{Net Benefits} / \text{Total Costs} * 100) \%$
- Level 0 : Activity ???
 - were they there? did they do it? did they complete it?

**You should already
know this!**

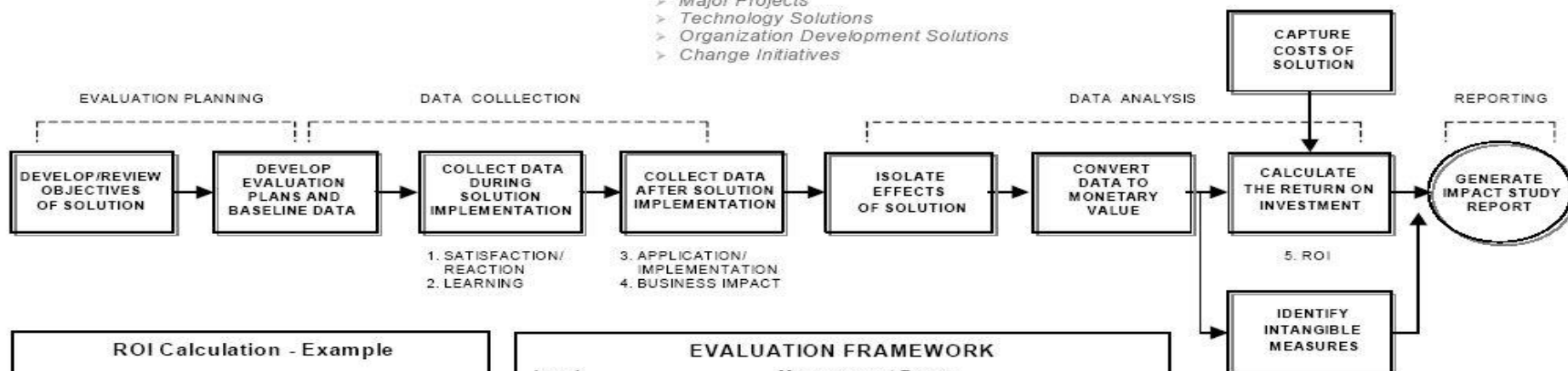


Measurement Thinkers

THE ROI PROCESS™

Calculating the Return on Investment
of Performance Solutions

- > HR Solutions
- > Training Solutions/E-Learning
- > Major Projects
- > Technology Solutions
- > Organization Development Solutions
- > Change Initiatives



ROI Calculation - Example

$$ROI = \frac{\text{Net Program/Project Benefits}}{\text{Program/Project Costs}}$$

Costs of program/project \$230,000

Benefits of program/project (1st year) \$430,000

$$ROI = \frac{\$430,000 - \$230,000}{\$230,000} = 0.87 \times 100 = 87\%$$

EVALUATION FRAMEWORK

Level	Measurement Focus
1. Reaction, Satisfaction & Planned Action	Measures participant satisfaction with the program/project and captures planned action.
2. Learning	Measures changes in knowledge, skills, and attitudes.
3. Application	Measures implementation and changes in behavior in the performance setting.
4. Business Impact	Measures changes in business impact variables.
5. Return on Investment	Compares benefits to the costs.

Copyright © 1999. All rights reserved. The Jack Phillips Center for Research. A division of Franklin Covey

Realities – Organisations

- **Standard reference point is Kirkpatrick (1-4)**
- **The Typical Corporate Profile ...**
 - **Level 1 : Reaction** **Generally extensive**
 - **Level 2 : Learning** **Sporadic, specific programmes**
 - **Level 3 : Application** **Rare, one or two programmes**
 - **Level 4 : Impact** **Almost none, some pilots**
- **Variations**
 - **A couple of organisations had very little focus on L1**
 - **One organisation was primarily focused on L2 assessment**

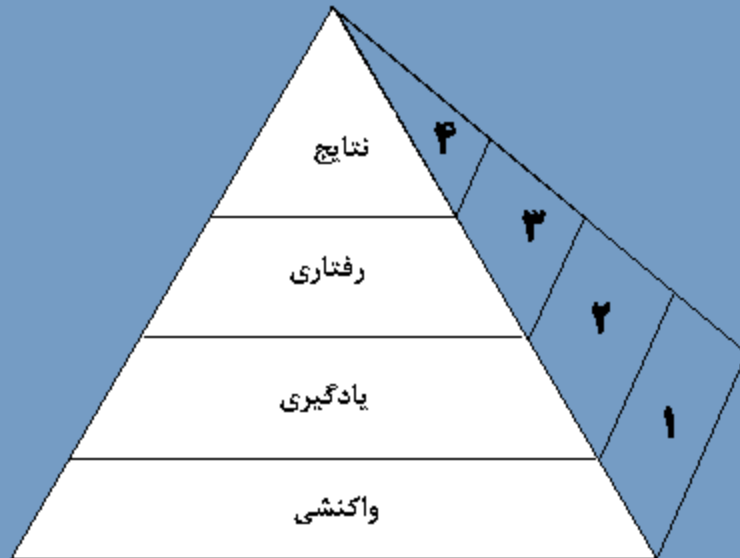
Realities - Methodologies

- **Kirkpatrick**
 - The standard training industry communication model
 - Missing pieces, implication of false causality, start with L1
 - But is it too ingrained to change?
- **ROI**
 - ROI is not another level, it's a way of presenting business information
 - The ROI equation is simple, it's the data that isn't
 - Typically retrospective and defensive
 - Very difficult to get to attributable impact data in most cases
 - Estimation by learners is just that, an estimate

Happy Sheets?

- **KP L1 (Reaction) is not a measure of value**
 - Feedback on the learning process only
 - Some use for learners = opportunity for constructive feedback
 - And L&D management = opportunity to tune learning process
 - Should be a background process
- **Not a primary focus for valuable resources unless**
 - Specifically needed e.g. pilots, high cost, high sensitivity
 - Sample in scale
- **Recommendation**
 - Capture Activity information and focus on the other levels!

مدل کرک پاتریک



مدل چهار سطحی کرک پاتریک
Kirkpatrick model

● **Reaction**

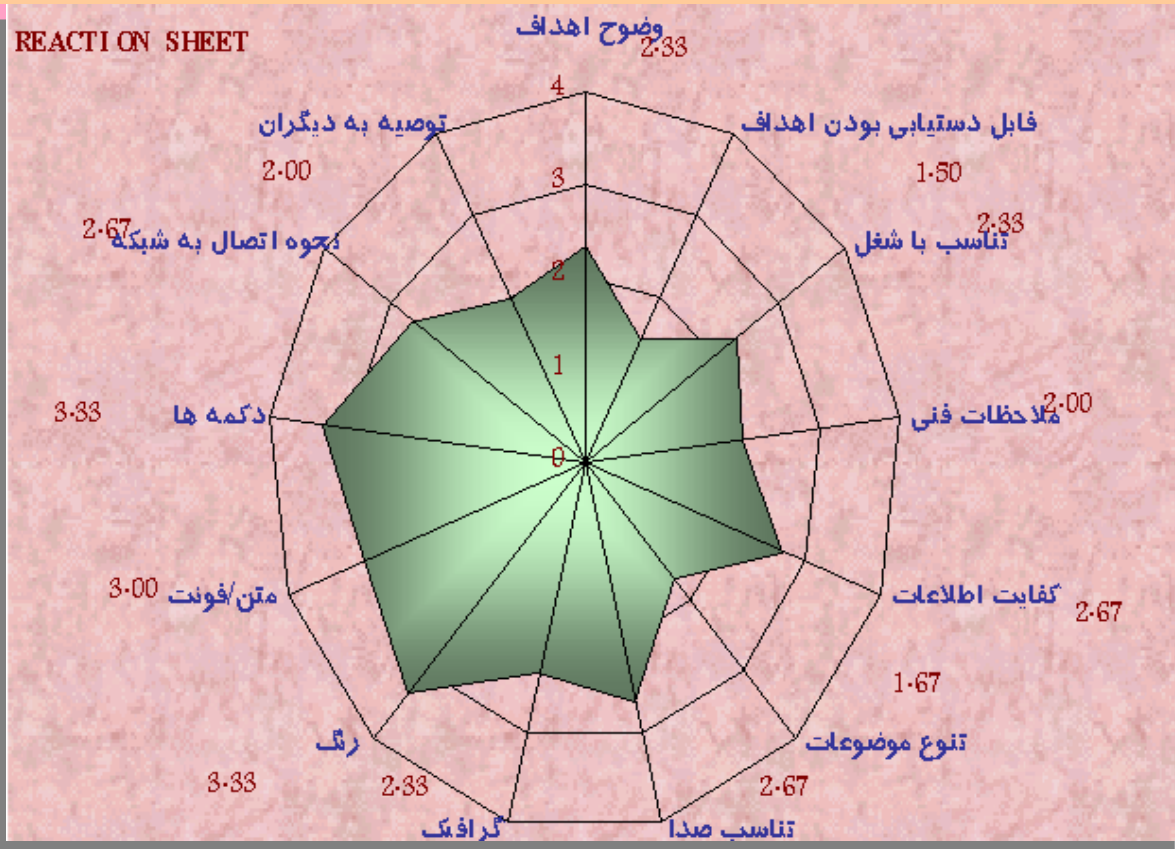
● **Learning**

● **Behavior**

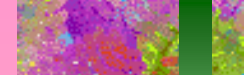
● **Result**

Reaction

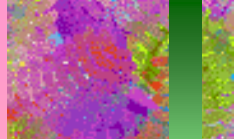
منظور همان واکنشی است که شرکت کنندگان در یک برنامه آموزشی در مورد آن برنامه از خود نشان می‌دهند. که بیانگر میزان **رضایتی** است که فراگیران از برنامه آموزشی دارند. و این واکنش را می‌توان از طریق پرسشنامه، مصاحبه و یا روشهای معمول دیگر بدست آورد .



فرم



X		عنوان دوره:		پیشگیری سطح اول							REACTION
Y		تاریخ برگزاری دوره:		ارزیابی میزان اثربخشی دوره های آموزشی							REACTION
Z		نام موسسه:		REACTION							REACTION
۱۲-۱	۱۲-۲	متغیر ۱	متغیر ۲	متغیر ۳	متغیر ۴	متغیر ۵	متغیر ۶	متغیر ۷	متغیر ۸	متغیر ۹	متغیر ۱۰
COREL		سوال ۱	سوال ۲	سوال ۳	سوال ۴	سوال ۵	سوال ۶	سوال ۷	سوال ۸	سوال ۹	سوال ۱۰
پاسخگوی ۱		۵	۳	۴	۲	۱	۵	۲	۱	۱	۱
پاسخگوی ۲		۲	۱	۴	۲	۴	۳	۲	۱	۲	۲
پاسخگوی ۳											
پاسخگوی ۴											
پاسخگوی ۵											
پاسخگوی ۶											
پاسخگوی ۷											
پاسخگوی ۸											
پاسخگوی ۹											
پاسخگوی ۱۰											

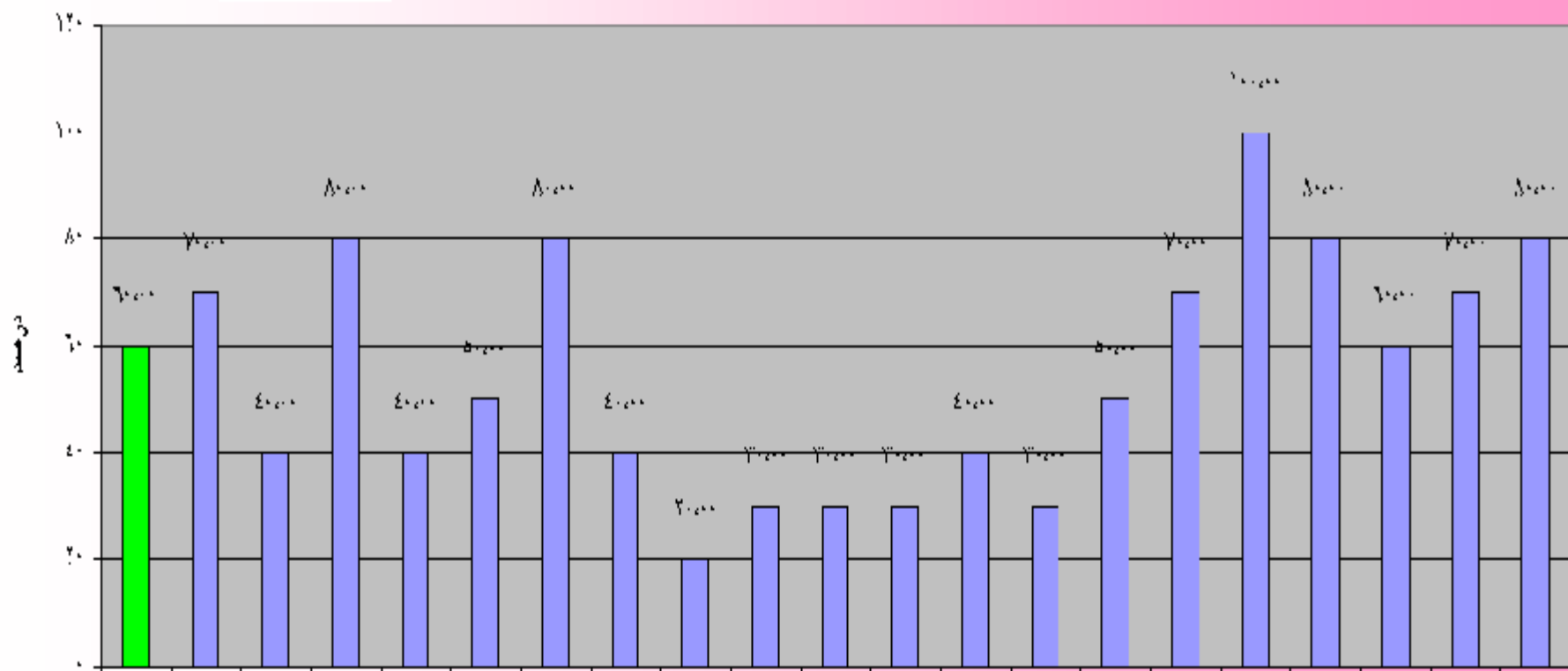


عنوان دوره: ۸

تاریخ برگزاری دوره: ۷

عنوان موسسه: ۷

ارزیابی سطح اول REACTION SHEET



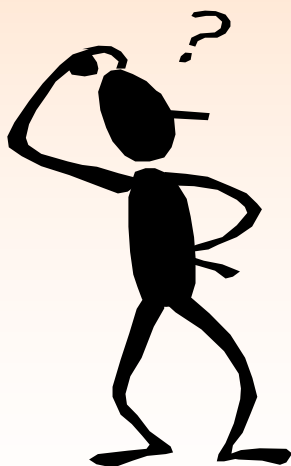
متغیر ۲۰ متغیر ۱۹ متغیر ۱۸ متغیر ۱۷ متغیر ۱۶ متغیر ۱۵ متغیر ۱۴ متغیر ۱۳ متغیر ۱۲ متغیر ۱۱ متغیر ۱۰ متغیر ۹ متغیر ۸ متغیر ۷ متغیر ۶ متغیر ۵ متغیر ۴ متغیر ۳ متغیر ۲ متغیر ۱ امتیاز

متوسط

آیا می دانید:

شاخص های اثربخشی آموزشی دراستانداردهای بین المللی

یست؟ □



Richard Johnson(1997)

معتقد است شاخصه‌های اثر بخشی آموزشی عبارت است از:

الف: افزایش میزان سود

ب: بهبود تولید

ج: کاهش دوباره کاری

د: کاهش ضایعات

ه: کاهش خرابی دست □ آنها

و: کاهش هزینه های □ هداری و تعمیرات



ز: افزایش درصد زمان فعالیت

ك: کاهش هزینه های عملیات

ل: کاهش مشکلات عملکرد □ رساندن

م: افزایش فروش

ن: افزایش سهم بازار

س: کاهش زمان فرایند

ع: کاهش الزام اجبار کاری

ف: کاهش خدمات شفاهی

ص: کاهش نارضایتی مشتری

غ: کاهش نرخ برگشت کالا □

ر: کاهش تغییرات □ رساندن

ش: کاهش غیبت

ت: کاهش مشکلات انضباطی

و: بهبود عملکرد کارکنان

ه : بهداشتی و تسهیلات افزایش امکانات

dr khorasani

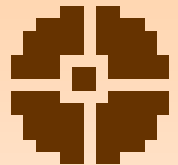


نتایج تحقیقات

با توجه به نتایج تحقیقات وبین □ مارک یزد □ داخلی و خارجی

این ال □ و از برترین

ال □ و هست به صرفه ترین و مقرون و کاربردی.



(POT) شاخصهای متدلوژی

۱- کمیت کار

۳- افزایش مهارت های افراد

۵- افزایش احساس مسئولیت

افزایش خلاقیت

۹- رشد انضباط شخصی

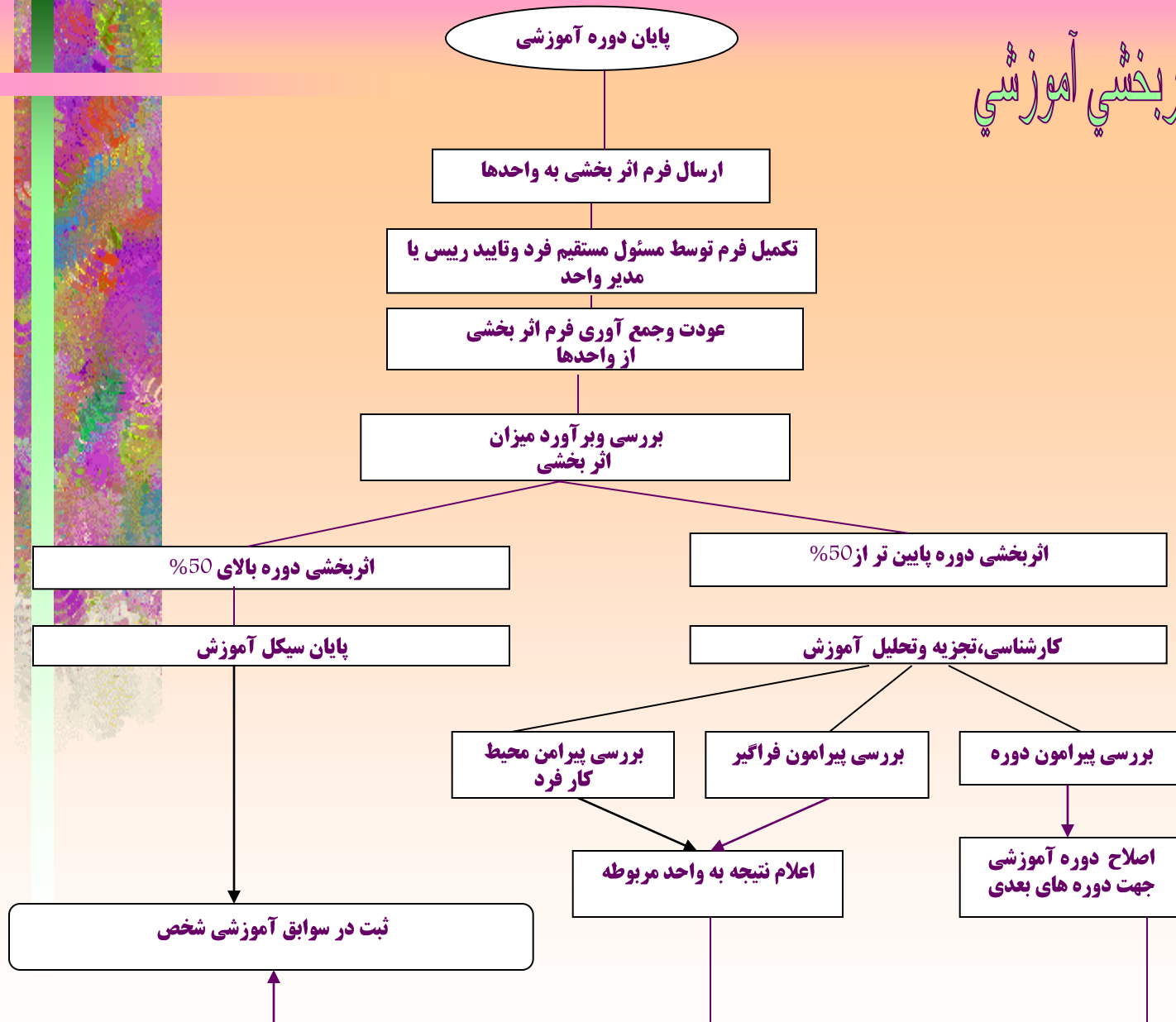
۲ - کیفیت کار

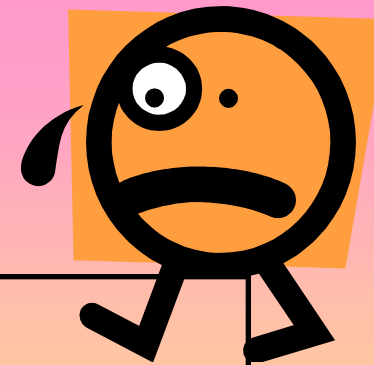
۴- افزایش دانش شغلی

۶- افزایش مشارکت گروهی ۷-

۸- تحقق اهداف شرکت

۱۰- رشد انگیزش شغلی





Eevaluation Level	Evaluation Instrument (s)
Level 1	Questionnaire, Survey , interview
Level 2	Questionnaire, Survey , interview , observations,Written / performance tests
Level 3	Questionnaire, Survey , interview, observations
Level 4	Performance records

References

1. **Richard S. Johnson, Quality Training Practices, Quality press, 1993, pp40,41**
2. **poverty research.news.carlynj.henrich.winter, 1999.III.no.i.internet.**
3. **http://www.ed.gov/tech/1999/conf.sum.html.**
4. **business week/january8.2001.p94**
5. **business week/january1.2000.p86**
6. **Judith A.Hale, Achiving a leadership Role for Training, QR press, 1999.**
7. **Sharon Bartram&Gibson, Training Needs Analysis, Gower Press.1998.**