



معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

### پیوست شماره (۳)

#### «دستورالعمل سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی دستگاه های اجرایی»

در اجرای بند "د" ماده ۴ نظام آموزش کارمندان دستگاه های اجرایی (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ - ۱۳۹۰/۱/۳۰)، دستورالعمل سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی دستگاه های اجرایی به شرح زیر ابلاغ می شود:

ارزشیابی آموزشی و سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی آخرین مرحله از چرخه آموزش کارکنان است که نقش کلیدی در کنترل کیفیت چرخه آموزش، با فراهم کردن بازخورها درخصوص اثربخشی محتوی و روش های آموزش، میزان تحقق اهداف تعیین شده و اینکه آیا نیازهای شناسایی شده سطوح سازمانی، شغلی و فردی محقق شده اند، ایفا می نماید. بر اساس بند "د" ماده ۴ نظام آموزش کارمندان دولت، ارزشیابی برنامه های آموزشی از جمله سنجش اثربخشی برنامه ها بر عهده دستگاه های اجرایی نهاده شده است. این دستورالعمل به منظور همسان سازی و یکپارچگی در سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی طراحی و تدوین شده است.

#### ماده ۱- تعاریف واصطلاحات

**اثربخشی آموزشی:** فواید و منافع ملموس و ناملموس حاصل از یک برنامه آموزشی برای فراگیران و دستگاه اجرایی.

**سنجش اثربخشی آموزشی:** فرایند اندازه گیری نتایج آموزشی (فواید و منافع ملموس و ناملموس) یک برنامه آموزشی در ۴ سطح ارزشیابی از طریق ملاک ها و استانداردهای از پیش تعیین شده توسط دستگاه اجرایی.

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵

تهران. خیابان شهید بهشتی، پش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

**برنامه آموزشی:** به یک دوره آموزشی مصوب در چهارچوب نظام آموزش کارمندان دولت اطلاق می شود که برای عده ای خاص یا عموم کارمندان و یا مدیران یک دستگاه اجرایی در یک زمان بندی مشخص با اهداف تعیین شده، طراحی و اجرا می شود.

## ماده ۲- اهداف و انتظارات

- ۱/۲:** فراهم نمودن بازخورهای لازم و بهنگام در مورد یک برنامه آموزشی برای مدیران و دست اندرکاران آموزش دستگاه های اجرایی برای قضاوت درباره برنامه آموزش و برنامه ریزی برای بهبود آن.
- ۲/۲:** تهیه آمار و اطلاعات کمی و کیفی در مورد برنامه های آموزشی کارمندان و مدیران برای ارائه به مدیران ارشد دستگاه ها و مراجع نظارتی.
- ۳/۲:** تصمیم گیری در مورد تداوم یا عدم تداوم یک برنامه آموزشی از طریق نتایج حاصله از فرایند سنجش اثربخشی آموزشی.

## ماده ۳. مدل ۴ سطحی سنجش اثربخشی آموزشی

به منظور سنجش اثربخشی آموزشی برنامه های آموزشی در دستگاه های اجرایی از مدل ۴ سطحی به شرح زیر استفاده شده است:

### ۱/۳- ارزشیابی واکنش فراگیران

اولین سطح، ارزشیابی عکس العمل ها یا واکنش فراگیران و همچنین میزان مشارکت و درگیری آنها در برنامه است و منظور از آن واکنشی است که شرکت کنندگان در یک برنامه آموزشی در مورد آن برنامه از خود نشان می دهند و بیانگر میزان رضایتی است که فراگیران از برنامه آموزشی دارند. ارزشیابی واکنش ها یا عکس العمل ها دارای این ارزش است که می تواند بازخور فوری برای عملکرد مدرس دوره و نیز پیشنهادهایی برای بهبود دوره و برنامه آموزشی فراهم نماید.



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

### ۲/۳- ارزشیابی یادگیری

ارزشیابی یادگیری در یک برنامه آموزشی یعنی تعیین حداقل یکی از موارد زیر:

- چه دانشی فرا گرفته شده است؟

- چه مهارتی ایجاد شده است؟

- چه نگرشی تغییر یافته است؟

در سطح دوم یعنی سطح یادگیری، در واقع این پرسش مطرح است که آیا فراگیران واقعاً آنچه را که دوره درصدد دستیابی به آن بوده یاد گرفته‌اند یا خیر؟ این نوع ارزشیابی از آن نظر اهمیت دارد که تسلط فراگیران را بر دانش و مهارت‌های ارائه شده در دوره نشان می‌دهد و در همین حال بازخورهای لازم را به مدرسان و طراحان در مورد اینکه کدام اهداف تحقق یافته‌اند و یا تحقق نیافته‌اند و باید در دوره‌های آموزشی بعدی مجدداً دنبال شوند، فراهم می‌نماید.

### ۳/۳- ارزشیابی تغییر رفتار

سومین سطح سنجش اثربخشی آموزشی عبارتست از: تعیین این واقعیت که آیا دانش و مهارت‌های آموخته شده در طی دوره‌های آموزشی در دستگاه اجرایی به کار گرفته شده‌اند و تغییر محسوس و معنی‌داری در رفتار افراد شرکت کننده در دوره‌ها به وجود آمده است؟ این نوع ارزشیابی مدتی پس از اتمام دوره معمولاً ۶ ماه تا یکسال بعد، انجام می‌شود. منظور از ارزشیابی سطح سوم، سنجش میزان تغییرات حاصله در رفتار شغلی به عنوان نتیجه یادگیری دانش و مهارت‌های جدید در دوره‌های آموزشی است. هنگامی که یادگیری به وقوع پیوست، مرحله بعدی عبارت از به کارگیری این مهارت‌ها در راستای عملکرد شغلی است. تغییر رفتار یا انتقال یادگیری به عوامل متعدد بستگی دارد که اکثر آنها تحت کنترل مدرسان دوره‌ها نیست. ۵ الزام برای تغییر رفتار شغلی موفقیت آمیز شناسایی شده است. این عوامل عبارتند از:

۱- علاقه و تمایل به تغییر؛

۲- مهارت برای تغییر؛

۳- جو کاری مناسب و مطلوب؛

تهران. خیابان شهید بهشتی، پش خیابان میرعاد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴

3

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



۴- پشتیبانی و حمایت برای به کارگیری مهارت‌های جدید؛

۵- پاداش برای تغییر رفتار؛

### ۴/۳- ارزشیابی نتایج

سطح چهارم سنجش اثربخشی برنامه آموزشی به نتایج و فواید برنامه آموزشی برای دستگاه اجرایی اختصاص دارد. پرسش اساسی در این سطح این است که دستگاه اجرایی چه نفعی از برنامه آموزشی اجرا شده برده است؟ اثرات سازمانی دوره چه بوده است؟ این نوع ارزشیابی مستلزم گذشت حداقل ۱ تا ۲ سال از زمان برگزاری دوره است.

### ماده ۴. فرایند سنجش اثربخشی آموزشی برنامه ها

۱/۴- دستگاه های اجرایی موظفند بر اساس برنامه های آموزشی مصوب سالیانه، مطابق شاخص های زیر

برنامه سنجش اثربخشی آموزشی دستگاه را تهیه و اجرا کنند:

۱. ساعت یا مدت زمان برنامه آموزشی؛
۲. ارتباط بین برنامه آموزش با استراتژی ها و اهداف سازمانی؛
۳. کاربردی و تخصصی بودن برنامه آموزشی بر اساس نیاز شغلی؛
۴. بالا بودن هزینه برنامه آموزشی؛
۵. بالا بودن تعداد شرکت کنندگان در برنامه آموزشی؛
۶. اهمیت زیاد برنامه برای مدیران ارشد دستگاه اجرایی؛

۲/۴- نحوه انتخاب حداقل تعداد برنامه های آموزشی برای سنجش در سطوح مختلف اثربخشی آموزشی

براساس معیارهای فوق به شرح زیر است:

- (۱) واکنش فراگیران در تمامی برنامه های آموزشی که توسط دستگاه های اجرایی برگزار می شود، باید مورد سنجش قرار گیرد.
- (۲) یادگیری فراگیران در تمامی برنامه های آموزشی که توسط دستگاه های اجرایی و مراکز و مؤسسات مورد تایید برگزار می شود، باید مورد سنجش قرار گیرد.





۳) تغییر رفتار فراگیران پس از اجرای برنامه آموزشی که برای آنها اهداف رفتاری و کاربردی تعریف شده است در محیط کار کارمندان و مدیران باید مورد سنجش قرار گیرد. در هر صورت تعداد برنامه های ارزشیابی شده در این سطح نباید کمتر از ۲۵ درصد کل برنامه های آموزشی مصوب سالیانه باشد.

۴) از بین برنامه های آموزشی که ارزشیابی سطح سوم بر روی آنها انجام شده است باید حداقل ۳۰ درصد آنها با توجه به معیارهای بند ۱-۴، توسط کمیته راهبری آموزش دستگاه برای سطح ۴ سنجش اثربخشی انتخاب شده و مورد سنجش قرار گیرند.

۳/۴- دستگاه های اجرایی موظفند بر اساس روش ها و ابزارهای زیر، سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی را در سطوح ۴ گانه انجام دهند:

#### الف) سنجش واکنش فراگیران

شاخص های سنجش: واکنش فراگیران باید نسبت به ارتباط برنامه آموزشی با نیاز شغلی/ سازمانی- کیفیت محتوی آموزش- مدرس- محیط یادگیری - زمانبندی اجرایی و نظایر آن متناسب با نوع و محتوی دوره مورد ارزیابی قرار گیرد.

ابزار سنجش: برای سنجش واکنش فراگیران از "پرسشنامه سنجش واکنش فراگیران" که در بردارنده شاخص های فوق است، استفاده می شود. دستگاه های اجرایی می توانند علاوه بر شاخص های تعریف شده، شاخص های اختصاصی دیگری را در صورت نیاز برای برنامه های آموزشی مختلف تعیین کنند.  
زمان سنجش: پس از اتمام برنامه های آموزشی قبل از ترک محیط یادگیری باید پرسشنامه های سنجش واکنش فراگیران توسط شرکت کنندگان در برنامه تکمیل شود.

#### ب) سنجش یادگیری فراگیران

شاخص های سنجش: میزان یادگیری فراگیران در ۳ بخش دانش/ مهارت/ نگرش بر اساس سرفصل و محتوی برنامه آموزشی سنجیده می شود. دانش/ مهارت/ نگرش باید بر اساس هدف های آموزشی/ رفتاری دوره مورد سنجش قرار گیرند.



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست .....

**ابزار سنجش:** برای سنجش یادگیری فراگیران در برنامه های آموزشی از "آزمون" (آزمون استاندارد/ آزمون مدرس ساخته/ آزمون عملی بر حسب نیاز) باید استفاده شود. دستگاه های اجرایی موظفند برای برنامه های آموزشی، آزمون را در قبل و پس از اجرای آموزش (پیش آزمون - پس آزمون) به منظور تعیین تفاوت بین یادگیری فراگیران برگزار کنند.

**زمان سنجش:** قبل از شروع برنامه، پیش آزمون برگزار شود و حداکثر یک هفته پس از اتمام برنامه باید پس آزمون اجرا شود.

### ج) سنجش تغییر رفتار فراگیران

**شاخص های سنجش:** رفتار فردی/ سازمانی یا شغلی که باید فراگیران پس از اتمام برنامه های آموزشی در محیط سازمانی خود نشان دهند. این رفتارها باید بر اساس اهداف رفتاری دوره تعیین و مورد سنجش قرار گیرند

**ابزار سنجش:** برای سنجش رفتار فراگیران در محیط کار و دستگاه اجرایی از "پرسشنامه سنجش رفتار فراگیران" استفاده می شود. این پرسشنامه توسط مدیر بلافاصله فراگیر و خود فراگیر تکمیل می شود.  
**زمان سنجش:** ۳ الی ۶ ماه پس از پایان برنامه آموزشی باید رفتار فراگیران در محیط سازمان مورد سنجش قرار گیرد.

### د) سنجش نتایج سازمانی

**شاخص های سنجش:** برخی از شاخص هایی که در ارزیابی نتایج سازمانی برنامه های آموزشی باید مورد سنجش قرار گیرند عبارتند از: افزایش کیفیت ارائه خدمات/ افزایش بهره وری سازمانی/ حل مسائل و مشکلات عملکردی/ کاهش هزینه ها/ صرفه جویی/ زمان تکمیل طرح ها و پروژه ها/ افزایش رضایت کارمندان.

دستگاه های اجرایی موظفند بر اساس اهداف و ماهیت برنامه های آموزشی خود شاخص های مربوط به نتایج سازمانی را شناسایی و تعریف کنند.



ابزار سنجش: برای سنجش نتایج سازمانی برنامه های آموزشی از نسبت هزینه- فایده و محاسبه بازگشت

در سرمایه گذاری آموزش (ROI) استفاده می شود. فرمول تجزیه و تحلیل هزینه- فایده به شرح زیر است:

نسبت هزینه به فایده: هزینه های برنامه آموزش ÷ فواید برنامه آموزش

بازگشت سرمایه گذاری در آموزش ROI: هزینه آموزش - منافع آموزش / منافع آموزش

زمان سنجش: ۶ ماه تا یک سال پس از پایان برنامه آموزشی، باید نتایج سازمانی آنها در محیط

سازمان مورد سنجش قرار گیرد.

۴/۴- دستگاه های اجرایی موظفند در هر سطح از سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی از تحلیل های

آماري توصيفي و استنباطي مانند میانگین، انحراف معیار، خطای استاندارد و غیره استفاده کنند.

۵/۴- دستگاه های اجرایی موظفند پس از انجام اثربخشی برنامه های آموزشی، گزارش مربوط به آن را

تهیه و پس از تأیید کمیته راهبری آموزش به معاونت ارائه کنند. گزارش سنجش اثربخشی باید شامل: نتایج

ارزشیابی در سطوح ۴گانه برای برنامه های آموزشی ارزشیابی شده به انضمام تحلیل های آماری مربوطه باشد.

۶/۴- معاونت، سالانه گزارش های ارسال شده را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می دهد و دستگاه های

اجرایی را از نظر میزان اثربخشی آموزش ها رتبه بندی می نماید و گزارش نهایی را تهیه و به نحو مقتضی اطلاع رسانی

می کند.