

## بانک ملی ایران اداره کل آموزش

# دستورالعمل ارزیابی ، اثربخشی و پایش فرایندهای آموزش

نام و سمت تهیه کننده: Name & Auth. Prepared:	نام و سمت تایید کننده: Name & Auth. First Verified:	نام و سمت تصویب کننده: Name & Auth. Approved:

شناسه مدرک/Doc. No	تاریخ تصویب اولیه	Page
WR-TR-EV-04		1/7

شرح تغییرات Description of Changed	بند / Clause						تاریخ آخرین بازنگری Date of Rev.	بازنگری Rev.
	1	2	3	4	5	6		

یادآوری:

- اساس این مدرک بر زبان فارسی بوده و هرگونه تغییرات و ارجاعات به آن بر این اساس خواهد بود و ترجمه آن صرفاً جهت مطالعه می باشد.
- کنترل مدارک در بانک ملی ایران بصورت الکترونیک بوده و هرگونه نسخه کاغذی از مدرک تنها با مهر سبز رنگ "معتبر است" مورد تایید است.
- این مدرک در ۶ بند تدوین می گردد و هر بند که موضوعیت نداشته با واژه "ندارد" برای آن ذکر می گردد.



۱-هدف و دامنه کاربرد:

هدف از طراحی این دستورالعمل تدوین فرآیندی مناسب جهت ارزیابی ، اثربخشی و پایش فرایندهای آموزش می باشد. این دستورالعمل در سطح کارکنان بانک ملی ایران کاربرد دارد.

۲-مراجع:

- مدل اثربخشی کرک پاتریک
- استاندارد ISO10015:1999
- استاندارد ISO 29990:2010

۳-واژگان و تعاریف:

۳-۱- ارزشیابی و اثربخشی دوره‌های آموزشی:

بررسی میزان دستیابی به اهداف تعیین شده برای دوره‌های آموزشی، ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی گفته می‌شود.

نکته: مدل مورد استفاده در سنجش اثربخشی دوره‌ها مدل کرک پاتریک بوده که در حال حاضر در بانک ملی از ۳ سطح اول آن استفاده می‌گردد.  
سطح دوره: (مطابق جدول زیر)

توصیف	سطح
آشنایی با بالاترین سطح دانش، دستیابی به بالاترین سطح مهارت (تسلط) و توانایی تجزیه و تحلیل و حل مسائل مرتبط با موضوع	A
آشنایی با مفاهیم تکمیلی دانش و توانایی بکارگیری مهارت‌ها و اصول عملیاتی و اجرایی موضوع	B
آشنایی با اصول اولیه و مبانی و مفاهیم پایه‌ای و کلی موضوع	C

۴-مسئولیت‌ها:

مسئولیت اجرای این دستورالعمل به عهده معاون نیازسنجی و برنامه ریزی می‌باشد.

۵-شرح روش انجام کار:

دونالد کرک پاتریک (Donald Kirkpatrick) یکی از اندیشمندان حوزه آموزش، الگوی جامعی را در خصوص ارزشیابی اثربخشی در چهار سطح واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج مطرح کرده است که در ادامه در خصوص آنها توضیحات کامل‌تر داده خواهد شد.

۵-۱-مرحله اول : واکنش ( Reaction )

در این مرحله، به وسیله فرم ارزیابی واکنش فراگیران به شماره ( 41F-EV-01 ) نظر فراگیران در خصوص محتوای دوره، مدرس و دیگر شرایط اجرایی آموزش اخذ می‌گردد. این روش برای ارزیابی تمام دوره‌ها می‌تواند کاربرد داشته باشد. بدین صورت که پس از پایان هر دوره آموزشی، شرکت‌کنندگان فرم ارزیابی رضایتمندی



شرکت کنندگان دوره‌های آموزشی را در خصوص دوره آموزشی که گذرانده‌اند، تکمیل می‌نمایند. ملاک ارزشیابی تکمیل ۸۰٪ فرم‌ها می‌باشد.

شاخص‌های مورد ارزیابی هر پرسشنامه از سه بخش، محتوا، مدرس و سازماندهی تشکیل شده است که به موازات آن، فرم ارزیابی واکنش مدرس به شماره (41F-EV-02) نیز تکمیل می‌گردد. در تحلیل ارزیابی یک دوره آموزشی، ضریب اهمیت و درصد وزنی هر بخش به قرار زیر محاسبه می‌شود:

	ضریب وزنی (درجه اهمیت)	شاخص‌های پرسشنامه
تحلیل اثربخشی دوره آموزشی	۶۰٪	شاخص‌های مربوط به مدرس
	۲۰٪	شاخص‌های مربوط به محتوا
	۲۰٪	شاخص‌های مربوط به سازماندهی و اجرا

معیار پذیرش ارزیابی آموزش در این مرحله، حداقل امتیاز میانگین کل ۷۰ می‌باشد. در صورتی که نمره دوره ای در این مرحله کمتر از ۷۰ شود می‌بایست اقدام اصلاحی لازم انجام گیرد. در این رابطه چنانچه امتیاز مدرس پایین بوده و موجب عدم کسب معیار قابل پذیرش شده باشد، اداره آموزش بانک با مدرس مذکور قطع ارتباط همکاری خواهد داشت. چنانچه عامل محتوای دوره باشد، با مدرس دوره برای تغییر محتوا هماهنگی صورت می‌گیرد. چنانچه سازماندهی باعث عدم تحقق حد نصاب لازم شده باشد، اداره آموزش می‌بایست نسبت به رفع نواقص مربوطه اقدام نماید.

معیار پذیرش TOTAL	ضریب وزنی	حداقل معیار قابل پذیرش	مرحله ارزیابی
واکنش $\leq 70$	۲۰٪	۷۰٪	واکنش

تبصره: در صورتی که دوره ای از نظر زمانی کمتر از ۱۶ ساعت برگزار شود، آن دوره ماهیت سمیناری داشته و صرفاً ارزیابی مرحله ۱ آن مورد اندازه گیری قرار می‌گیرد.  
نکته: به منظور پیشگیری از کاهش امتیاز ارزشیابی سطح واکنش، در حین اجرای برنامه های یادگیری، ارزشیابی فلاندرز به شماره فرم (31F-PR-03) توسط یکی از کارشناسان آموزش و یا یکی از فراگیران دارای تجربه بالا صورت می‌گیرد تا در صورت وجود هر گونه تخطی از مقررات آموزشی اقدامات لازم انجام گیرد.

#### ۵-۲- مرحله دوم: یادگیری (Learning)

ارزیابی مرحله یادگیری جهت دوره‌های دانشی و رفتاری ۱۶ ساعت به بالا کاربرد دارد. در این مرحله به وسیله انجام پیش‌آزمون و پس‌آزمون (و احیاناً آزمون‌های تکوینی و کارگاه‌های میان دوره‌ای) و مقایسه نتایج این آزمون‌ها، روند یادگیری فراگیران مورد سنجش قرار می‌گیرد. همچنین در صورت عدم وجود نمره پیش‌آزمون، نمره صفر لحاظ می‌گردد. پیش‌آزمون و پس‌آزمون می‌تواند به صورت شفاهی بر اساس نظر مدرس نیز برگزار گردد.  
معیار پذیرش ارزیابی مرحله یادگیری، بر اساس تحلیل فاصله بین پیش‌آزمون و پس‌آزمون عدد ۴۰ می‌باشد. چنانچه برای دوره ای پیش‌آزمون اخذ نگردد، معیار پذیرش عدد ۶۰ خواهد بود.



مرحله ارزیابی	حداقل معیار قابل پذیرش	ضریب وزنی	معیار پذیرش TOTAL
درجه یادگیری	٪۷۰	٪۲۷	- درجه یادگیری در صورت اخذ پیش آزمون $\leq 40$ - درجه یادگیری در صورت عدم اخذ پیش آزمون $\leq 60$

تبصره: در صورتی که دوره ماهیت دانشی داشته باشد (بالای ۱۶ ساعت) فقط اثربخشی مراحل ۱ و ۲ آن محاسبه خواهد شد. در این صورت ضریب سطح واکنش ٪۴۶ و ضریب سطح یادگیری ٪۵۴ محاسبه می گردد.

### ۳-۵- مرحله سوم: رفتار (Behavior)

این مرحله عموماً برای ارزشیابی دوره‌های مهارتی و دوره‌هایی که تغییر رفتار فراگیران را مد نظر دارد استفاده می‌شود و شاخص‌های تغییر رفتار فراگیران بر اساس اهداف رفتاری تعریف شده در طرح درس مشخص می‌گردد. ارزشیابی مرحله رفتاری جهت دوره‌های رفتاری ۱۶ ساعت به بالا کاربرد دارد. در این مرحله پس از گذشت سه تا شش ماه (بر اساس طرح درس) از اجرای دوره و با اطلاع‌رسانی آموزش، سرپرست مستقیم فراگیر (با ضریب ٪۶۰) و فراگیر (با ضریب ٪۴۰) فرم اثربخشی دوره‌های آموزشی را تکمیل می‌نمایند. پس از تکمیل و با حد نصاب ٪۶۰ پرسشنامه تکمیل شده، سنجش اثربخشی انجام خواهد شد. معیار پذیرش اثربخشی آموزش در این مرحله برای دوره با لحاظ نمودن نمرات واکنش و یادگیری ٪۵۰ می‌باشد.

مرحله ارزیابی	حداقل معیار قابل پذیرش	ضریب وزنی	معیار پذیرش TOTAL
رفتار	٪۵۰	٪۵۳	تغییر رفتار $\leq 50$

تبصره: در صورتی که دوره آموزشی از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده که منجر به تغییر رفتار خاصی در کارکنان گردد حتی چنانچه کمتر از ۱۶ ساعت باشد اثربخشی مرحله ۳ آن نیز اندازه گیری خواهد شد.

### ۴-۵- مرحله چهارم: نتایج (Result)

در این مرحله میزان تأثیر آموزش در شاخص‌های کلیدی عملکرد و نتایج و شاخص‌های اساسی سازمان مورد پایش قرار می‌گیرد. برخی از این شاخص‌ها مانند: نرخ توقفات، نرخ خرابی‌ها، نرخ حوادث، نرخ مصرف انرژی و ... بدیهی است در این حالت ابتدا باید نرخ شاخص مورد نظر در یک بازه زمانی مشخص قبل از برگزاری دوره آموزشی توسط واحد تحلیل سیستم‌ها (یا دیگر واحدهای مرتبط با موضوع) مورد تحلیل، ارزیابی و پایش قرار گیرد و پس از برگزاری دوره آموزشی نیز با همان شرایط قبلی مجدداً ارزیابی و پایش توسط واحد تحلیل‌گر صورت گیرد.

با توجه به پیچیدگی‌های خاص تحلیل نتایج سازمان در سازمان‌های خدماتی، این سطح از ارزیابی اندازه گیری نمی‌شود و به هر میزان بهبود در وضعیت شاخص‌های کلیدی عملکرد و نتایج سازمان مورد پذیرش می‌باشد.



#### نحوه تحلیل اثربخشی دوره‌ها بر اساس سه سطح ارزیابی:

لازم به ذکر است که کارشناس آموزش به صورت سه تا شش ماه (بر اساس طرح درس) جهت اقدام به سنجش اثربخشی دوره‌ها نموده و در صورت عدم دستیابی به معیار پذیرش کل، نتایج را در نرم‌افزار آموزش به متولیان فرآیندهای مربوطه اطلاع‌رسانی می‌نماید و بر اساس نتایج دریافتی از فرآیندها نسبت به تجزیه و تحلیل علل ریشه‌ای و در صورت نیاز تعریف و اجرای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه مؤثر اقدام می‌کند.

بدیهی است که ممکن است انجام برخی اقدامات، نیاز به همکاری دیگر واحدهای سازمان داشته باشد، در این حالت لازم است کارشناس آموزش ضمن دعوت از واحدهای مرتبط در جلسات، موضوع را تا حصول به نتیجه نهایی پیگیری نمایند.

حداقل معیار پذیرش اثربخشی کل دوره کسب نمره ۶۰ بوده، در غیر اینصورت توسط کارشناس آموزش نسبت به تجزیه و تحلیل علل ریشه‌ای و تعریف و اجرای اقدام بهبود داخلی اقدامات لازم صورت می‌گیرد.

تبصره ۱: اگر اثر بخشی کل دوره زیر ۶۰٪ محاسبه گردد دوره نیاز به تجدید خواهد داشت و چنانچه اثربخشی دوره بالای ۶۰٪ محاسبه گردد اثربخشی دوره مورد قبول خواهد بود. چنانچه اثر بخشی هر مرحله پایین‌تر از معیار پذیرش باشد باید فرم اقدام اصلاحی تکمیل گردد.

#### ارزشیابی از دیدگاه مدرس:

مدرس هر دوره آموزشی به عنوان یک نخبه و متخصص، قطعاً ادراک و مشاهده و قضاوت خاصی از سطح فراگیران، میزان مشارکت و وضعیت یادگیری و حتی اجرای دوره آموزشی دارد. که همه این موارد طی فرمی به شماره (41F-EV-02) در پایان دوره آموزشی توسط مدرس تکمیل و ارائه می‌گردد.

حداقل معیار پذیرش این مرحله از ارزیابی کسب نمره ۸۰ می باشد، در صورت عدم کسب معیار پذیرش، کارشناس آموزش می بایست نسبت به تجزیه و تحلیل علل ریشه ای و تعریف و اجرای اقدام بهبود داخلی اقدامات لازم را انجام دهد.

#### \*پایش فرایندهای آموزش:

به منظور حصول اطمینان از تدوین و اجرای صحیح کلیه فرایندهای آموزشی، سالانه با دعوت از متخصصین آموزشی نسبت به آسیب شناسی و یا انجام ممیزی داخلی فرایندها اقدام خواهد شد. پس از انجام فرایند پایش بر اساس گزارش دریافتی، در صورت نیاز به اصلاح فرایندها، اقدامات اصلاحی لازم انجام خواهد گردید.

#### ۶- پیوست ها:

۱- فرم نظرسنجی فراگیران (ارزیابی سطح واکنش) 41F-EV-01

۲- فرم ارزیابی دوره آموزشی از دیدگاه مدرس 41F-EV-02



## دستور العمل ارزیابی ، اثربخشی و پایش فرایندهای آموزش

Doc. No:

Date of Rev.:::

Page: 6/6

### شناسنامه آموزشی فرآیند ارزیابی ، اثربخشی و پایش فرایندهای آموزش:

نام فرآیند: ارزیابی ، اثربخشی و پایش فرایندهای آموزشی							
هدف (اهداف) کلان فرآیند: پایش اثربخشی دوره های آموزشی							
مالک فرآیند: کارشناس برنامه ریزی و اجرا							
ناظر فرآیند: معاون نیازسنجی و برنامه ریزی							
مقصد خروجی ها	خروجی ها	فعالیت های اصلی	مبدأ ورودی ها	ورودی ها			
۱- کمیته راهبری آموزش ۲- رئیس اداره آموزش	گزارش های تحلیلی پایش و اثربخشی دوره های برگزار شده	۱- گردآوری داده های مربوط به ارزیابی دوره های آموزشی ۲- تجزیه و تحلیل داده ها و تفسیر نتایج و صحت گذاری اثربخشی آموزش ۳- تعریف و پیگیری اقدام اصلاحی و پیشگیرانه احتمالی	برنامه ریزی و اجرای آموزش	۱- نتایج ارزیابی فلاندرز ۲- نتایج ارزیابی نظر مدرس ۳- نتایج آزمون های دوره ۴- نتایج ارزیابی واکنش ۵- نتایج ارزیابی رفتار			
پایش و اندازه گیری فرآیند							
ردیف	شاخص	نوع		محدوده قابل قبول	مسئول اندازه گیری	دوره اندازه گیری	روش اندازه گیری
		فرآیندی	محصولی				
۱	درصد دوره های ارزشیابی شده	*		٪۸۰	کارشناس آموزش	سالانه	نسبت دوره های ارزشیابی شده تقسیم بر کل دوره های اجرا شده
۲	درصد دوره های اثربخش	*		٪۸۰		سالانه	تعداد دوره های اثربخش تقسیم بر دوره های سنجش اثربخشی شده
۳	میانگین امتیازات اثربخشی دوره ها	*		٪۵۰ (۳ سطحی) ٪۶۰ (۲ سطحی) ٪۷۰ (۱ سطحی)		سالانه	جمع امتیازات اثربخشی دوره ها تقسیم بر تعداد دوره هایی که اندازه گیری اثربخشی شده
اختیارات							
اختیارات مالک فرآیند: انتخاب روش های تحلیل اثربخشی				اختیارات ناظر فرآیند: تصمیم گیری در مورد کلیه اختیارات مالک فرآیند تخصیص بودجه			

لیست مستندات (مرتبط با فرآیند)		
ردیف	عنوان	توضیحات
۱	دستورالعمل ارزیابی ، اثربخشی و پایش فرایندهای آموزش	محل نگهداری سیستم الکترونیکی
سوابق (مرتبط با فرآیند)		
ردیف	عنوان	توضیحات
۱	فرم ارزیابی دوره از دیدگاه مدرسین	
شناسایی و ردیابی خروجیهای فرآیند		
روش ردیابی فرآیند	سند / سابقه مربوطه	
سیستم کنترل مدارک و مستندات بانک ملی ایران	سند / سابقه مربوطه سیستم جامع نیروی انسانی	