

# הדרכה לתוצאות

## הערכת תהליכי למידה והדרכה בשירות המדינה





**נציב שירות המדינה**



ירושלים, י"ח בסיון התשע"ד  
16 ביוני 2014

נצ 2014-381

תיק

שלום רב,

אנו שמחים להעמיד לשימושכם, העוסקים בתחום ההדרכה והלמידה בשירות המדינה, כלי נוסף שיסייע לכם בקידום הייעוד והמטרות האסטרטגיות של משרדכם בפרט ושל שירות המדינה בכלל.

בתום עבודה ארוכה ומאומצת, גובשה עבורכם ערכה שתעניק לכם כלים שונים להערכת האפקטיביות של פעולות ההדרכה והלמידה הנערכות במשרדכם, שמטרתן השקעה במקצועיות ובפיתוח של ההון האנושי בארגון.

הערכה כוללת פירוט של מתודולוגיה סדורה בנושא זה, באמצעותה תוכלו להעריך פעולות הדרכה שונות הנערכות בארגונכם, ועל בסיס הערכה זו תוכלו לבחון האם אכן מימשו פעולות ההדרכה והלמידה את מטרותיהן.

פיתוח ערכה זו היא למעשה פעילות נוספת לפיתוח תחום ההדרכה והלמידה בשירות המדינה, כחלק מהרפורמה במנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, המיושמת בימים אלו.

בתקווה כי נשכיל להבין, לשמוע, ללמוד, ללמד ולעשות.

בברכה,

משה דיין



ירושלים, סיוון תשע"ד, יוני 2014

## פתח דבר

המטרה המרכזית של מערכת ההדרכה והלמידה בארגון, היא לקדם את **המטרות האסטרטגיות של הארגון** באמצעות ההשקעה **במקצועיותם של העובדים** ובשיפור ביצועיהם.

החלטות הממשלה בנושא שיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה ודו"ח הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה ייחסו חשיבות רבה למנגנון הלמידה וההדרכה בשירות המדינה ולתרומתו המשמעותית של מנגנון זה לקידום ולמימוש הרפורמה. בין השאר צוין גם כי "נציבות שירות המדינה תגבש מדיניות מחייבת וכללים הנוגעים למערכת ההכשרה המשרדית, מתוך ראייה כלל-ממשלתית, לצורך **שיפור היעילות והאפקטיביות של מערך ההדרכה**".

תפקידו המרכזי של אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה, הוא לשמש כמנחה המקצועי וקובע המדיניות המרכזי בנושא הלמידה, ההדרכה וההשכלה בשירות המדינה. לאור העובדה שתחום הלמידה וההדרכה הינו פרופסיה מקצועית הכוללת תורה וכלים מקצועיים, נדרש האגף, בצד קביעת המדיניות הכללית, גם לפתח **כלים מקצועיים** לעוסקים בתחום ההדרכה והלמידה, ע"מ שיוכלו לסייע במימוש מטרותיו של שירות המדינה. אחד מהכלים החשובים בתחום זה, הינו פיתוחה של **מתודולוגיה להערכת אפקטיביות** הדרכה ולמידה בשירות המדינה, המלווה והמעריכה את **פעילויות ההדרכה המשרדיות**.

כידוע לכם, תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה בשירות המדינה, כפי שמנחה האגף, אמורה לקדם ולהבנות מערכת למידה משרדית, יעילה ואפקטיבית שיש בה בכדי לקדם ולממש את יעדי המשרד ואת יעדי שירות המדינה. היעילות והאפקטיביות אמורים להתייחס לאופטימיזציה במשאבי ההדרכה, ייעול תהליכי הלמידה, ראייה ארוכת טווח למקצוענותו המתמשכת והמתעדכנת של ההון האנושי בשירות ובניית יכולות משמעותיות של מקצוענות, ניהול ומדיניות.

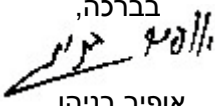
מנגנוני ההדרכה והלמידה השואפים להיות שותפים לקידום המטרות והיעדים של הארגון ולשפר את ביצועים של עובדים, מנהלים ויחידות, נדרשים להיות מסוגלים גם **להראות** את השיפור שהתרחש במקצועיות העובדים באמצעות פעולות ההדרכה והלמידה וכן את החיבור והתרומה שבשיפור זה להשגת ולקידום יעדי הארגון.

לאור זאת, פיתחה נציבות שירות המדינה, בערכה המצורפת, מתודולוגיה גנרית – כלל ארגונית להערכת אפקטיביות של תהליכי הדרכה ולמידה, אשר תוטמע בשירות המדינה.

יש להדגיש בנושא זה, כי הערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה אינה מתמצת רק בהערכה המתקיימת בסיום פעולת ההדרכה או במהלכה של זו, אלא שיש לבחון ולהבנות את תפיסת הערכת אפקטיביות ההדרכה ברמה המשרדית כבר בשלבים הראשונים של איתור צרכי ההדרכה בארגון, ולאורך כל שלבי הפעילות ההדרכתית.

המסמך שרצ"ב גובש על-ידי אגף בכיר הדרכה, השכלה רווחה בשיתוף עם ג'וינט ישראל וחברת לוטם ובליווי צוות חשיבה מקרב הממונים על ההדרכה אשר כלל את הממונים: אורלי בלכר – ממשד הבריאות, גלית בן אהרון – מהלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, ניקול פרץ – ממכון עוזמ"ת, , עופר לוי – מהנהלת בתי המשפט.

אבקש להודות לכל מי שסייע בגיבוש המתודולוגיה, ומאמין אני כי בעזרת המתודולוגיה שפותחה והטמעתה במשרדים במסגרת תכניות העבודה השנתיות, יוכלו יחידות ההדרכה להציג להנהלת משרדם, בסוף כל שנת עבודה, את האפקטיביות של פעולות ההדרכה שנערכו במשרדם, ואת תרומתם של אלו למימוש ולקידום היעדים והמטרות הן של המשרד והן של שירות המדינה.

בברכה,  
  
אופיר בניהו  
מנהל אגף בכיר הדרכה, השכלה רווחה

## תוכן עניינים

6	.....	רקע
6	.....	מטרות
7	.....	עקרונות מנחים
8	.....	חלק א' - תפיסה מארגנת
14	.....	חלק ב' - כלים לתכנון ויישום
51	.....	חלק ג' - הטמעת תהליכי הערכת למידה והדרכה
58	.....	חלק ד' - סקירה תיאורטית

### רקע

המטרה המרכזית של מערכת ההדרכה והלמידה בארגון, היא לקדם את **המטרות האסטרטגיות של הארגון** באמצעות ההשקעה **במקצועיותם של העובדים** ובשיפור ביצועיהם. לאור זאת, תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה בשירות המדינה, אמורה לקדם ולהבנות מערכת למידה משרדית, יעילה ואפקטיבית שיש בה בכדי לקדם ולממש את יעדי המשרד ואת יעדי שירות המדינה.

בערכה זו יינתנו לך כלים שונים להערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה בארגון כולל פירוט של מתודולוגיה סדורה בנושא זה, כשהכוונה היא שבשלב ראשון תוכלי/ להתנסות בכלים השונים להערכת למידה והדרכה בפעולות ההדרכה אותן את/ה מקיים/ת בארגון, ולאחר מכן תוכלי/ לתכנן באופן אופרטיבי, מפורט ואפקטיבי בכל שנת עבודה, אלו מופעי הדרכה ולמידה יוערכו ובאילו רמות. זאת, תוך הסקת מסקנות ולמידה מתהליך ההערכה אשר בוצע בשנה הקודמת ויישום הלקחים מהערכה זו בשנה שלאחריה.

משרדים המבקשים לקבל סיוע בלמידת והטמעת המתודולוגיה ו/או ביישום הכלים, מוזמנים לפנות לאגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה.

הערכה שלפניכם נועדה לשרת אתכם בתהליך זה והיא בנויה באופן הבא:



זה המקום לציין, כי תחום הערכת תהליכי הדרכה ולמידה הינו תחום רחב המכיל בחובו תכנים רבים ומודלים מגוונים. בערכה זו בחרנו להתמקד במודלים מוכרים וספציפיים על מנת לפשט ולהקל את תהליך ההערכה ובכך להבטיח את יישום התהליך בשטח.

### מטרות

לסייע למנהלי ההדרכה ברתימת פעילויות ההדרכה לליבת הפעילות האסטרטגית של משרדי ממשלה.  
זאת על ידי:

מתודולוגיה	כלים יישומיים
הבנייה של מתודולוגיה שיטתית, אחידה וסדורה להערכת תכניות למידה והדרכה	מתן כלים מסייעים ויישומיים לתכנון, יישום ובקרה, כך שיאפשרו שיפור ולמידה מתמדת

## עקרונות מנחים

הדרכה צריכה להיות שותפה לליבת הפעילות הארגונית ולהיות מסוגלת להראות את השיפור שהתרחש במקצועיותם של העובדים וכן את החיבור והתרומה שבשיפור זה להשגת יעדי הארגון.

**מחוברות**

מובילי הלמידה בארגון חייבים להיות מקצוענים בתחומם, זאת באמצעות מתן פתרונות למידה מקצועיים, רלוונטיים ואפקטיביים.

**מקצוענות**

אנו מאמינים כי יש להגדיר ולתכנן את רמות הערכה המתוכננות לשנת העבודה באופן ישים ופרקטי וכבר מהשלבים הראשונים של איתור הצרכים ובניית תכנית העבודה השנתית.

**תכנון**

לא די בהערכת הדרכה ברמת הפעילות הבודדת אלא יש גם לבנות תמונת על מערכתית, הבוחנת מספר מופעי למידה והדרכה ותוך בחינת שאלות חוצות מופעי הדרכה ולמידה.

**תכלול**

ערכה זו מוכוונת ליישום הערכת הלמידה בארגון, ככזו היא ממוקדת בכלים פרקטיים ליישום, למעקב ובקרה.

**יישום**

שיתוף המנהלים בתהליכי הערכת הלמידה הינם קריטיים בתהליך, כיון שיחד איתם ניתן להגדיר את מטרות ההדרכה ואת תוצריה בהיבט של שיפור ביצועי העובדים וקידום מטרות הארגון והיחידה. ואל מול מטרות אלו יש לבחון האם ההדרכה אכן השיגה את מטרותיה.

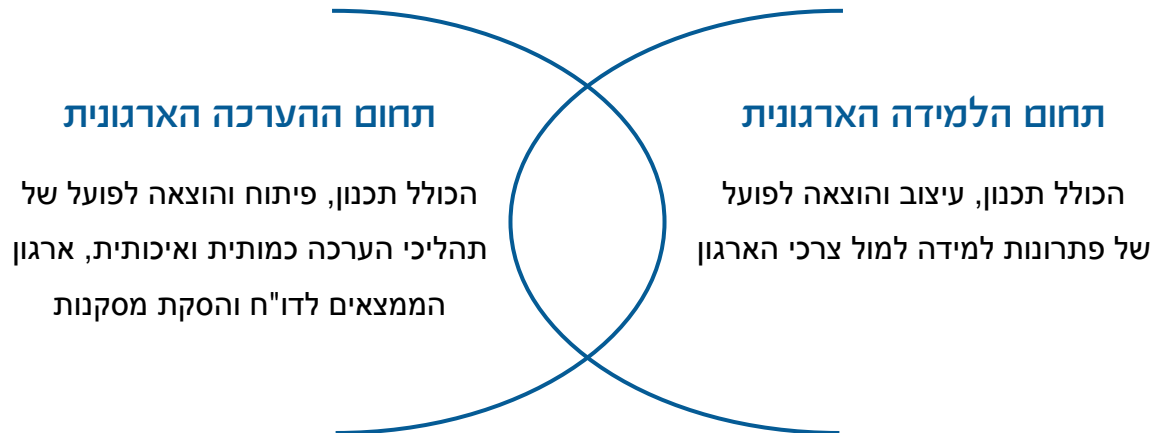
**שיתוף**

# חלק א

## תפיסה מארגנת

מנהל ההדרכה הינו אחד הגורמים המשמעותיים ביותר ביכולת של המשרד להשיג את המטרות ואת יעדיו האסטרטגיים. ככזה נדרש מנהל ההדרכה להיות מחובר לפעילויות הליבה של המשרד ולתמוך בהם באמצעות פעילויות למידה והדרכה רלוונטיות וממוקדות התומכות בשיפור ביצועי הארגון, כפי שנדרש בתוכנית העבודה האסטרטגית של הארגון.

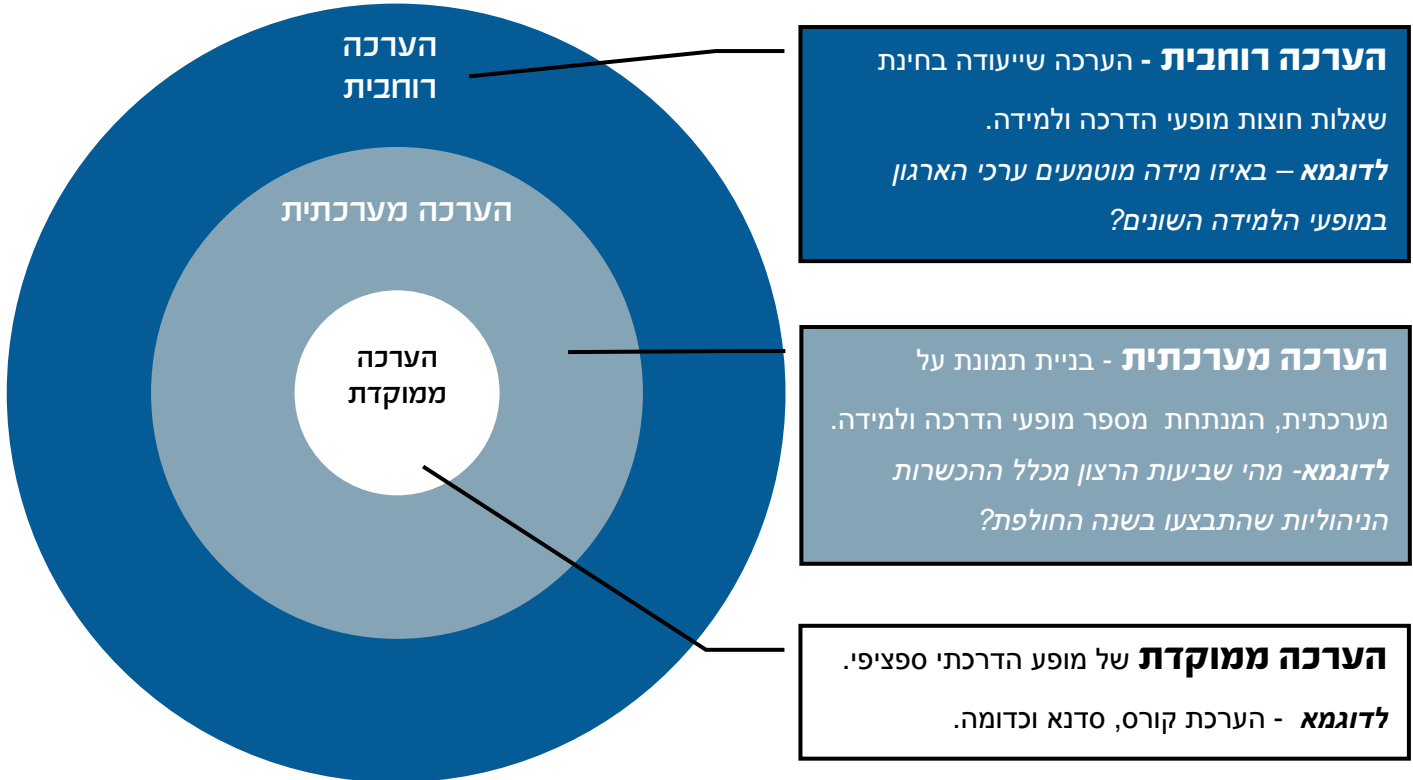
הערכת הדרכה היא תחום המשלב בין:



תחום הערכת ההדרכה הוא חלק אינהרנטי מעיסוקו של מנהל ההדרכה השואף להיות מחובר לליבת הפעילות האסטרטגית של המשרד. חלק מתהליכי הערכה ניתנים לביצוע עצמאי ובחלק אחר נדרש סיוע של גורמים נוספים בארגון. הערכת הדרכה מאפשרת למנהל ההדרכה לנהל שיח מקצועי רלוונטי עם גורמים אחרים בארגון.

## רמות הערכה של תהליכי למידה

ישנם מספר סוגי הערכה המחולקים על פי רמות:



### בכל תהליך הערכה, נוכל להעריך 2 היבטים מובחנים:

**הערכת התוצאות** הערכת תוצרי תהליך הלמידה, במונחים של תרומה לתפקוד העובד או הארגון ורווחים ארגוניים נוספים.

**הערכת התהליך** הערכת תהליך תכנון או ביצוע של מופע הלמידה.

בערכה זו נעשה שימוש במודל הקלאסי של Kirkpatrick (1959). המודל של קירקפטריק הוא המודל המקובל בעולם הלמידה הארגונית להערכת תהליכי למידה והדרכה, זהו מודל הבסיס להערכת תהליכי למידה והדרכה, המחלק את שלבי המדידה לארבע רמות השונות במורכבותן ובמה שהן מודדות. בשנת 1996, הוסיף חוקר בשם פיליפס נדבך נוסף למודל – בחינת החזר על ההשקעה בהדרכה (Return-On-Investment) ROI יחדיו מגדיר המודל 5 רמות מדידה להערכת אפקטיביות הדרכה (יש הרואים בהוספה של פיליפס הרחבה של רמה 4 של קירקפטריק):



- רמה 1 **תגובה (REACTION)** - בחינת שביעות רצון המשתתפים, תרומה נתפסת, למידה נתפסת.
- רמה 2 **למידה (LEARNING)** - בחינת הלמידה שהתרחשה במהלך ההדרכה, ביצועים וידע שנוספו למשתתפים.
- רמה 3 **יישום, התנהגות (BEHAVIOR)** - בחינה כיצד ההדרכה מיושמת בסביבת העבודה היומיומית.
- רמה 4 **תוצאות ארגוניות (RESULTS)** - בחינת התועלות הממשיות של ההדרכה והקשר שלהן לקידום מטרת הארגון.
- רמה 5 **החזר השקעה (ROI) (Return On Investment)** - השוואת עלויות ההדרכה לתוצאות הארגוניות שנתקבלו לאחריה תוך בחינה עד כמה החזירה ההשקעה בהדרכה את עצמה, עד כמה היה כדאי להדריך.
- בהתאם לעקרונות המנחים אותנו בערכה זו בחרנו לשלב בין הרמה הרביעית המדברת על תוצאות לרמה החמישית המדברת על ROI ולהגדיר רמה זו כרמה אחת - רמה 4 - הבוחנת את תוצאות ההדרכה וכדאיותה.

[הרחבה על המודל בפרק הסקירה התיאורטית.](#) 

## במונחים של הערכת תהליך והערכת תוצאות, ניתן להתבונן במודל גם באופן הבא:

**הערכת תהליך** על ידי מדידה של רמה 1 ורמה 2

**הערכת תוצאה** על ידי מדידה של רמה 3 ורמה 4

הערכת אפקטיביות של תהליכי למידה והדרכה אינה נשארת רק ברמת הערכת הפעילות עצמה אלא דורשת היא ממנהל ההדרכה לתת תשומת לב לנושא אפקטיביות ההדרכה והלמידה בכל שלב ושלב בבנייה וביישום תכנית ההדרכה. חשיבה מסוג זה מסתייעת הן במתודולוגיה המוצעת להלן והן בחיבור מהותי לליבת הפעילות המשרדית ולהיותה חלק משמעותי מפעילותו האסטרטגית של המשרד.

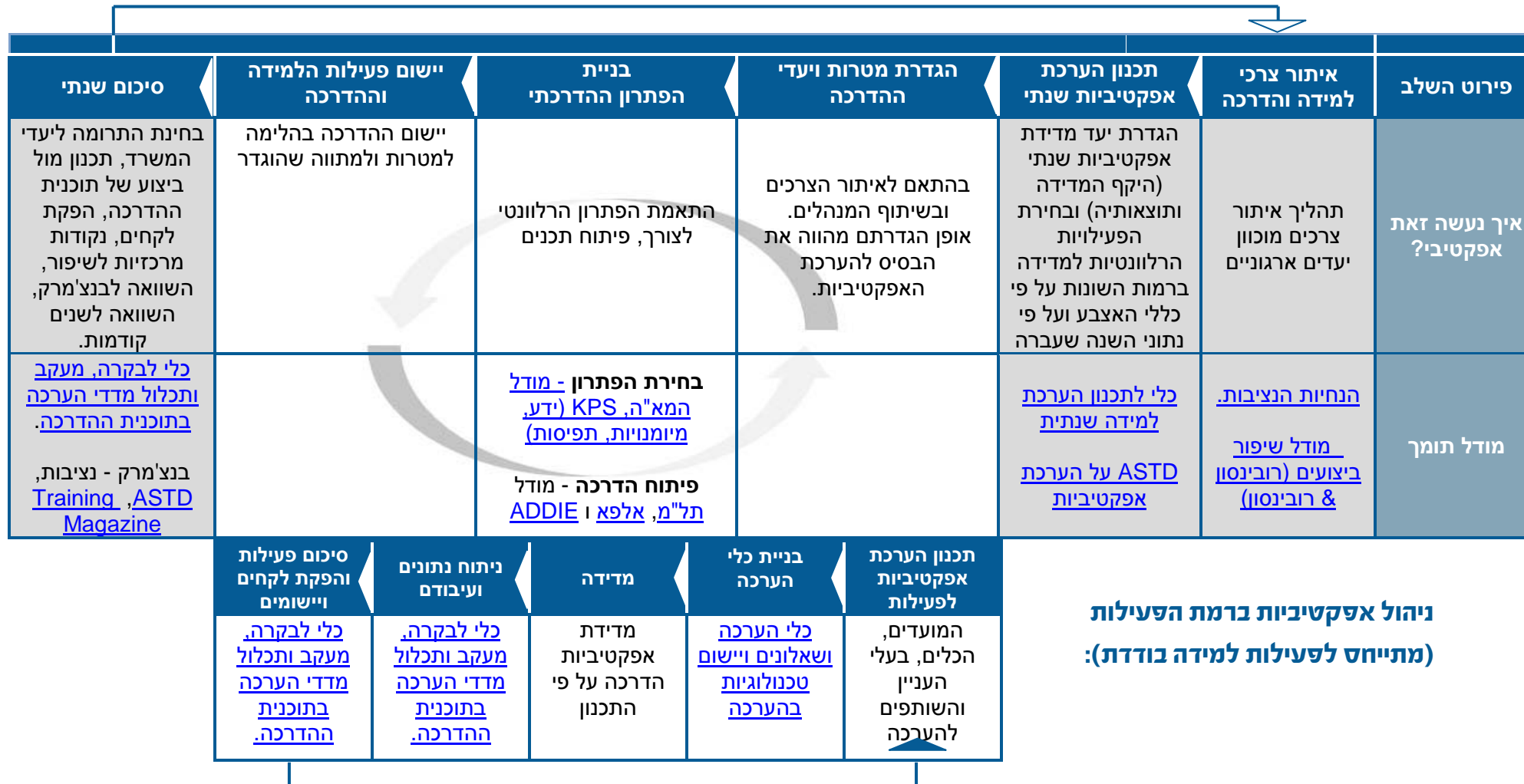
## תכלול וניהול פעילויות הערכה בארגון

המושג אפקטיביות הדרכה לרוב מיוחס לשלב ההערכה והמדידה המתבצע עם סיום פעילות ההדרכה, בין אם זה לאחר מפגש אחד, לאחר כמה מפגשים או בסיום תוכנית למידה שלמה. אנו נתייחס לאפקטיביות הדרכה כמושג שלם ומקיף יותר, המהווה חלק אינטגרלי ורלוונטי בכל שלב ושלב בתהליך השלם של ניהול ההדרכה בארגון ובתוכו נתייחס באופן מפורט לשלב הערכת תהליכי הדרכה ולמידה.

כמו בתהליכים אחרים בארגון גם תהליכי הערכה דורשים משאבים, זמן ארגון וניהול שיטתי. כחלק מן השיטתיות בניהול, מומלץ לתכנן ולנהל את תהליכי הערכת הלמידה באופן התואם את מטרות הארגון.

חשוב לציין כי יש לחבר את משתתפי תהליך הלמידה למטרותיו ויעדיו **מתחילת הדרך ולמשך כל תהליך הלמידה**. מחויבותם של המשתתפים להצלחה הינה אבן דרך משמעותית לבחינת האפקטיביות, להשגת המטרות שהוגדרו וליישומן בפועל.

ניהול אפקטיביות ברמה השנתית (מתייחס לכלל פעילויות הלמידה):



ניהול אפקטיביות ברמת הפעילות (מתייחס לפעילות למידה בודדת):

## חלק ב

# כלים לתכנון ויישום

כפי שראינו בפרק הקודם הערכת למידה והדרכה מצריכה תכנון וניהול הן ברמה השנתית והן ברמת הפעילות. על מנת שנוכל לנהל תהליכי למידה והדרכה באופן אפקטיבי ולהעריך אותם אנו נדרשים לתכנן וליישם את **מדיניות הערכת הלמידה וההדרכה בארגון:**

**קביעת רמות המדידה** לפעילויות השונות וסדרי עדיפויות לתהליכי הערכה, בהתאם ליעדים

**קביעת שגרות ומנגנונים** ארגוניים תומכים ומעקב ובקרה על ההערכה ותוצאותיה

**הסתכלות רחב** להגדיר נושאים ושאלות רחביים או חוצי ארגון לבדיקה, כחלק מתכנית העבודה השנתית

לצורך תהליכים אלו נבנו מספר כלים תומכים שיסייעו בידך הן לתכנון השנתי של הערכת הלמידה וההדרכה כחלק מתוכנית הלמידה שלך והן ליישום בפועל של תכנית ההערכה:

**כלי לתכנון** הערכת למידה שנתית

**כלי לבקרה, מעקב ותכלול** מדדי הערכה בתוכנית ההדרכה

**כלי הערכה ושאלונים**, כולל יישום טכנולוגיות בהערכה

## כלי לתכנון הערכת למידה שנתית

כלי תכנוני זה נועד לסייע לך להגדיר בתחילת השנה אלו פעילויות למידה תרצה להעריך וכיצד, ובנוסף להגדיר לעצמך יעדים אישיים להערכת הלמידה וההדרכה משנה לשנה, תוך השוואה לשנים קודמות. הכלי יסייע לך לתכנן ולהשתפר בתהליך הערכת הלמידה בארגון והוא מכיל עקרונות מחייבים כי אם כללי אצבע שנועדו לתת כיוון. באמצעות כלי זה תוכל לתכנן ולהגדיר בתחילת שנת העבודה וכחלק מתוכנית ההדרכה את היעדים שלך להערכת אפקטיביות תוך חשיבה משותפת ובהתאם להנחיות נציבות שירות המדינה:

הגדר יעד לציון אפקטיביות לשנת העבודה הבאה	הגדר יעד מדידה לשנת העבודה הבאה** (אחוזים / פעילויות)	ממוצע ציון אפקטיביות בשנת העבודה (ציון את סקלת המדידה)	בחר את הפעילויות הרלוונטיות למדידה	הגדר יעד מדידה* לשנת העבודה* (אחוזים / פעילויות)	המלצה לסוגי הפעילויות למדידה	המלצה להיקף הפעילויות למדידה (עפ"י פיליפס)	רמה נמדדת
					כלל פעילויות ההדרכה	כלל פעילויות ההדרכה	רמה 1 - תגובה
					פעילויות הקשורות לרכישת ידע, מיומנויות טכנולוגיות, קורסי הכשרה ולטובת קבלת הסמכות ותעודות	50%	רמה 2 - למידה
					פעילויות הקשורות לרכישת מיומנויות ושילוב מיומנויות, הכשרות אשר ניתן לראות את הלמידה רק בשטח ו/או לאחר זמן וקורסי ליבה חדשים.	33%	רמה 3 - יישום
					פעילויות עם עלות גבוהה, פעילויות מורכבות, פעילויות במיקוד ארגוני.	20% לרמה 4 10% לרמה 5	רמה 4 - תוצאות וכדאיות***

\* יעד מדידה לשנת העבודה – מתייחס להיקף המדידה ולא לתוצאותיה. לדוגמא – רמה 1 – יעד מדידה של כ 80% מפעילויות ההדרכה השנה. רק מהשנה השנייה והילך ליישום ערכה זו תגדיר יעד המתייחס לתוצאות המדידה.

\*\* יעד המדידה לשנת העבודה הבאה - יקבע בשנת העבודה הבאה לאור ביצועי שנת העבודה הנוכחית. עמודה זו מופיעה כעת אך תשמש אותך בשנה הבאה, כחלק מהתכנון הרב שנתי. \*\*\* אנו בחרנו לשלב בין הרמה הרביעית של קירקפטריק המדברת על תוצאות לרמה החמישית של פיליפס המדברת על ROI ולהגדיר רמה זו כרמה הבוחנת את תוצאות ההדרכה וכדאיותה.

## דגשים:

- אנו ממליצים כי את **היעדים האישיים** תקבע בהתאם לניסיוןך משנים קודמות, תוך **הגדרת יעדים באופן המשפר ומקדם את הלמידה בארגון**.
- גם **פעילויות למידה והדרכה המבוצעות מחוץ לארגון** (הן הדרכה קבוצתית והן הדרכה פרטנית) ניתנות להערכה וליישום אפקטיבי. אנו מציעים לתת את הדעת על הנקודות הבאות כאשר פעילות למידה והדרכה מתבצעת מחוץ לארגון:
  - א. **בפעילות הדרכה קבוצתית** – תכנן עם הגורם החיצוני את תוכנית ההערכה הפרטנית לפעילות זו, וודא את יישום תוכנית הערכה והפק לקחים תוך כדי ולהמשך.
  - ב. **בפעילות פרטנית** – דאג להחזרת הידע לארגון על ידי הבנייה של תהליך מוגדר מראש מול המשתתף והמנהל הרלוונטי (הנגשת התכנים לעוד עובדים, בניית מפגשי למידה המועברים על ידי המשתתף, סיוע בתהליך פיתוח התכנים להדרכה בארגון ועוד), הערך את הלמידה בהתאם לרמות לעיל.
  - ג. **בפעילויות בעלות גבוהה**, בחן את הרלוונטיות של הפעילות ליעדים הארגוניים ולהגדרת התפקיד והערך את רמת היישום מול המנהל והמשתתף. (רלוונטי גם ללימודים אקדמיים).
  - ד. הדגש המרכזי בהערכת פעילויות המבוצעות מחוץ לארגון הוא כי יש לתת את הדעת לפעילויות אלו במיוחד כשהן **קרובות לליבת העיסוק של הארגון**.

## כלי לבקרה, מעקב ותכלול מדדי הערכה בתוכנית ההדרכה

כלי תכנוני זה נועד לסייע לך לתכנן ולנהל לאורך השנה את נושא הערכת הלמידה על כל פעילות למידה באופן פרטני, תוך מעקב אחר הלקחים העולים מהערכות השונות וקביעת נושאים לטיפול בראייה הן פרטנית והן מערכתית. ניתן ליישם כלי זה כתוספת לתוכנית ההדרכה השנתית ולנהל את הנתונים לאורך השנה:

משימות לביצוע	מה נדרש לשפר?	רמה 4 תוצאות וכדאיות	רמה 3 יישום	רמה 2 למידה	רמה 1 תגובה	
- פיתוח תהליך רתימת מנהלים הנגשת חומרי הדרכה ללומדים בדחיפה	- מעורבות וליווי מנהל ישיר בתהליך הובלת היעד האישי - זמינות חומרי ההדרכה ללומדים	"שמיים" (ראה הגדרות באקסל המצורף)	4.5 (בסולם 1-5)	80 (בסולם 0-100)	4.2 (בסולם 1-5)	פעילות 1
						פעילות 2
						פעילות 3
						סיכום

### דגשים:

- כיון שקיימת תלות בין רמות המדידה אנו ממליצים שלא להעריך פעילות ברמה גבוהה לפני שהוערכה ברמות הערכה הנמוכות יותר.
- בהגדרת רמת מדידה 4 יש להגדיר מדדים פרטניים טרום הפעילות עם המנהלים השותפים לפעילות, כפי שיפורט בהמשך בכלי היישום למדידת תוצאות וכדאיות.

## כלי הערכה ושאלונים ויישום טכנולוגיות בהערכה

### רמה 1 - מדידת תגובה

#### מטרת המדידה:

בחינת שביעות רצון המשתתפים מפעילות הדרכה, התרומה והלמידה הנתפסת של הפעילות בעיני הלומד.

#### עיתוי:

באופן מידי לאחר פעילות ההדרכה ו/או במהלכה (במקרה של תהליך בעל מספר מופעים).

#### מתי נשתמש במדידה זו?

- ✓ כאשר המטרה העיקרית היא שיפור שביעות רצון, עמדות ותחושות העובד בארגון
- ✓ כאשר מטרת ההדרכה מוגדרת כהעשרה
- ✓ כאשר רוצים לשפר הדרכות ופעילויות "תוך כדי" ולא רק לאחר מעשה
- ✓ כאשר ההדרכה עולה מעט ואין "עילה" להשקיע הרבה כסף במדידתה
- ✓ כאשר יש צורך לשתף מנהלים בבניית התכנים ובבקרה עליהם

#### אפשרויות המדידה:

- שאלוני שביעות רצון (מענה מהיר וזמין, מספר גדול של משיבים, שמירה על דיסקרטיות, נתונים כמותניים)
- שיחות חתך (תשובות איכותניות, אפשרות לברר לעומק, דורש מפגש פרונטלי, דורש זמן העברה וניתוח)
- שיחות סיכום שבועיות
- שאלוני מרצה
- ישיבות סגל ושאלוני שביעות רצון סגל

## מדידה בשלב זה צריכה להתייחס למספר מרכיבים:

### תכני ההדרכה:

הבנת התכנים, יכולת יישום

### מרכיבי ההדרכה:

חלוקה וניצול זמן, כלי עזר בהדרכה, מנהלות ושירותים, תכנון ההדרכה, תרומת ההדרכה לתפקיד, שביעות רצון כללית מהקורס

### מרצים:

מקצועיות המרצה, ארגון החומר, העברה בהירה, יחס המרצה, אופן שילוב הלומד, אופן ארגון החומר, שיטת ההדרכה/ הנחיה, התאמה החומר לאוכלוסייה, מקצועיות המנחה

## שאלוני שביעות רצון:

שאלונים כתובים, היכולים להכיל שאלות פתוחות או סגורות ויכולים להיות ממולאים ע"י אדם אחד, או ע"י מספר אנשים בו זמנית.

### יתרונות:

- ✓ מתאים להעברה קבוצתית למספר רב של אנשים בו זמנית ובכך מאפשר חסכון בזמן ומוזיל את העלויות.
- ✓ קל ומהיר לניתוח הממצאים.
- ✓ בדרך כלל התשובות שמתקבלות בשאלונים הן כמותיות, ולכן ניתן לכמת אותן ולסכמן בקלות יחסית, עובדה התורמת לחסכון זמן, ולהפחתת עלויות.
- ✓ מספק כמות רבה של נתונים שכן עשוי להכיל מספר רב של נושאים ושאלות.
- ✓ המשתתף ממלא את השאלון באופן אישי (סיטואציה פחות מלחיצה ומחייבת).
- ✓ מאפשר שמירת אנונימיות, ישנן פחות הטיות מראיין ומרואיין.
- ✓ מהימנות השאלון גבוהה ממהימנות הראיין - כפועל יוצא מאחידות השאלונים ואפשרות הפירוש האובייקטיבית (פחות הטיות).

### חסרונות:

- זמן הכנה ארוך, שכן מצריך דיוק רב בניסוח, חשיבה ותכנון ארוך טווח, ולעיתים אף מחקר מקדים.
- התוצאות הן פעמים רבות כמותיות, כך שנוצר קושי לפרשן, ולתרגם את המספר לערך איכותי. כלומר, המעבר מנתונים כמותיים לנתונים איכותיים אינו טריוויאלי.
- קיימות הטיות תגובה של ממלא השאלון, כגון: רציה חברתית, אפקט ההילה, וכו'.
- מושפע ומוטה מנושאים חסרים, שלא נכללו בשאלון, ומשאלות, המנוסחות באופן מוטה מראש (חסרון זה ניתן לצמצום באמצעות מודעות לסוג הטיות זה, ומעקב אחריהן, ע"י מחקר מקדים (PILOT) בטרם העברת השאלון, בו ייבחנו נושאים שונים, כגון: הטיה מיצוי הנושא, ניסוח בהיר של השאלות וכו').
- בד"כ ההיענות למילוי השאלון נמוכה, לכן השאלון מצומצם ומכיל את עיקרי הדברים.
- השפעה של כושר קריאה וכתובה של הממלא, יכולות להיווצר הטיות בפרשנות, הבנת השאלות.
- ביצוע השאלון ע"י קבוצת אנשים במקביל עלול לעודד "עבודת צוות", כך שהתצפיות אינן עוד בלתי תלויות זו בזו, עובדה הגורמת לפגיעה בתוקף הפנימי והחיצוני של הנתונים.

### עקרונות בכתיבת שאלונים

- יש לבחון מראש מה מטרת השאלון ומהם המדדים הנבדקים.
- ניתוח ופרשנות הנתונים צריך להיעשות ע"י מדדים ידועים וקבועים ע"מ לשמור על אחידות הניתוח.
- יש לבנות שאלות המותאמות למדדים הנבדקים.
- רצוי לבחון את השאלון במדגם קטן לפני העברתו בפועל.
- סקאלת המדידה צריכה להיות אחידה ונוחה, ע"מ לא ליצור הטיה.
- בפתח השאלון וכן לפני כל חלק, יש לכתוב הסברים ברורים למילוי השאלות.
- ניסוח השאלות צריך להיות ברור וללא הטיות, רצוי להשתמש בשאלות עם תשובות לבחירה ע"מ להקל על הממלא.
- יש להתאים את השאלון לאוכלוסיית היעד.
- בהקדמה לשאלון – מומלץ לפתוח עם מטרות השאלון, לתת הוראות למילוי ולהדגים מילוי במקרה של שאלות ייחודיות.

**הצעה לשאלון:**

**הקדמה מוצעת:**

משתתף יקר,

לפניך שאלון משוב שנועד לקבל את חוות דעתך והערכתך לגבי תהליך ההדרכה והלמידה / קורס / יום עיון בו השתתפת.

נודה לך אם תמלא את השאלון בתשומת לב מרבית, לתשומת ליבך, השאלון הינו **אנונימי** ומנוסח בלשון זכר לצרכי נוחות בלבד.

שאלון זה יאפשר לנו למידה ושיפור של הקורס/הדרכה/יום עיון בעתיד.

תודה על שיתוף הפעולה,

מחלקת הדרכה...

**סקאלה מוצעת:**

לא רלוונטי	1	2	3	4	5
לא רלוונטי / לא יודע להעריך	במידה מועטה מאוד	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד

**תכני ההדרכה:**

לא רלוונטי	במידה מועטה מאוד	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	באיזו מידה...	מימד (לשימוש פנימי)	סוג הלמידה
ל"ר	1	2	3	4	5	במהלך הקורס, הבנתי את הנושא הנלמד	הבנה	<b>ידע מקצועי</b>
ל"ר	1	2	3	4	5	הנושא הנלמד רלוונטי לעבודתי	רלוונטיות	
ל"ר	1	2	3	4	5	הידע והכלים שרכשתי יסייעו לי במילוי תפקידך במשרד	יישום	
ל"ר	1	2	3	4	5	אני מרגיש שאוכל ליישם את הנושא הנלמד בעבודתי		
ל"ר	1	2	3	4	5	אני מרגיש כי אוכל ליישם בעבודתי ידע ו"טיפים" מההדרכה שעברתי		
ל"ר	1	2	3	4	5	במהלך הקורס, הבנתי את הנושא הנלמד	הבנה	<b>מיומנויות טכנולוגיות (מערכות ממוחשבות)</b>
ל"ר	1	2	3	4	5	המערכת הנלמדת רלוונטית לעבודתי	רלוונטיות	
ל"ר	1	2	3	4	5	הידע שרכשתי בתפעול המערכת יסייעו לי במילוי תפקידי		
ל"ר	1	2	3	4	5	אני מרגיש שאוכל ליישם את	יישום	

הערכת תהליכי למידה והדרכה בשירות המדינה

סוג הלמידה	מימד (לשימוש פנימי)	באיזו מידה...	במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד	רלוונטי לא
		הנושא הנלמד בעבודתי						
		אני מרגיש כי אוכל ליישם בעבודתי ידע מההדרכה שעברתי	5	4	3	2	1	ל"ר
		אני מרגיש כי קיבלתי בהדרכה טיפים שימושיים ליישום בעבודתי	5	4	3	2	1	ל"ר
		ההדרכה הכינה אותי להפעלת המערכת, בהתאם לפעולות והתהליכים הנדרשים	5	4	3	2	1	ל"ר
מיומנויות / בינאישיות / מיומנויות ניהול	הבנה	במהלך הקורס, הבנתי את הנושא הנלמד	5	4	3	2	1	ל"ר
	רלוונטיות	הנושאים שנלמדו בקורס רלוונטיים לעבודתי	5	4	3	2	1	ל"ר
		הכלים שרכשתי יסייעו לי במילוי תפקידך במשרד	5	4	3	2	1	ל"ר
	יישום	אני מרגיש שאוכל ליישם את הנושאים שנלמדו בעבודתי	5	4	3	2	1	ל"ר
		אני מרגיש כי אוכל ליישם בעבודתי "טיפים" ועקרונות מההדרכה שעברתי	5	4	3	2	1	ל"ר
		אני מרגיש כי נלמדו מודלים שאוכל ליישם בעבודתי	5	4	3	2	1	ל"ר
ימי עיון וכנסים	הבנה	במהלך יום העיון / כנס, הבנתי את הנושא הנלמד	5	4	3	2	1	ל"ר
	רלוונטיות	הנושאים שהועברו ביום העיון / כנס רלוונטיים לעבודתי	5	4	3	2	1	ל"ר
		הידע והכלים שרכשתי יסייעו לי במילוי תפקידך במשרד	5	4	3	2	1	ל"ר
	יישום	אני מרגיש שאוכל ליישם את הנושאים שהועברו בעבודתי	5	4	3	2	1	ל"ר
		אני מרגיש כי אוכל ליישם בעבודתי ידע ו"טיפים" מיום העיון / כנס	5	4	3	2	1	ל"ר

**במידה ורוצים לשאול על כל אחד מהתכנים, מומלץ להכניס לטבלת הכוללת פירוט**

**הנושאים והשאלות הרצויות:**

אני מרגיש שאוכל ליישם את הנושא הנלמד בעבודתי						הנושא הנלמד רלוונטי לעבודתי					במהלך הפעילות, הבנתי את הנושא הנלמד					נושאי הלימוד		
ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	(להשלים)
ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	(להשלים)
ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	(להשלים)
ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	(להשלים)
ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	(להשלים)
ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	(להשלים)

**מבנה ההדרכה:**

סוג הלמידה	באיזו מידה...					במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד	לא רלוונטי
ידע מקצועי	הרצף הלוגי של נושאי ההדרכה תרם להבנת החומר הנלמד	5	4	3	2	1	ל"ר				
	התרגול תרם ליישום החומר הנלמד	5	4	3	2	1	ל"ר				
	חלוקת הזמן בין החלקים התיאורטיים לבין החלקים המעשיים (תרגולים / התנסויות) הייתה טובה	5	4	3	2	1	ל"ר				
	זמן ההדרכה נוצל ביעילות	5	4	3	2	1	ל"ר				
מיומנויות טכנולוגיות (מערכות ממוחשבות)	הרצף הלוגי של נושאי ההדרכה תרם להבנת החומר הנלמד	5	4	3	2	1	ל"ר				
	התרגול תרם ליישום החומר הנלמד	5	4	3	2	1	ל"ר				
	חלוקת הזמן בין החלקים התיאורטיים לבין החלקים המעשיים (תרגולים / התנסויות) הייתה טובה	5	4	3	2	1	ל"ר				
	חלוקת הזמן בין לימוד פרונטאלי של המערכת לבין תרגול מעשי הייתה טובה / ניתן זמן מספק לתרגול אישי	5	4	3	2	1	ל"ר				
זמן ההדרכה נוצל ביעילות	5	4	3	2	1	ל"ר					
מיומנויות בינאישיות / מיומנויות ניהול	הרצף הלוגי של נושאי ההדרכה תרם להבנת החומר הנלמד	5	4	3	2	1	ל"ר				
	התרגול תרם ליישום החומר הנלמד	5	4	3	2	1	ל"ר				
	חלוקת הזמן בין החלקים התיאורטיים לבין החלקים המעשיים (תרגולים / התנסויות) הייתה טובה	5	4	3	2	1	ל"ר				
	ניתן זמן מספק להתנסויות ותרגול החומר	5	4	3	2	1	ל"ר				
	זמן ההדרכה נוצל ביעילות	5	4	3	2	1	ל"ר				
ימי עיון וכנסים	הרצף הלוגי של נושאי הכנס / יום עיון היה טוב והגיוי	5	4	3	2	1	ל"ר				
	חלוקת הזמן בין לימוד פרונטאלי של לבין תרגול והתנסויות הייתה טובה	5	4	3	2	1	ל"ר				
	זמן ההפסקות במהלך היום היה סביר										
	זמן הכנס / יום העיון נוצל ביעילות	5	4	3	2	1	ל"ר				

הערכת תהליכי למידה והדרכה בשירות המדינה

אמצעי הדרכה ועזרים:

סוג הלמידה	באיזו מידה...	במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד	רלוונטי לא
ידע מקצועי	המצגות היו מובנות ותרמו להדרכה	5	4	3	2	1	ל"ר
	החומר הכתוב שחולק במהלך הקורס היה משביע רצון	5	4	3	2	1	ל"ר
	הלומדות/הסרטונים סייעו להבנת הנלמד	5	4	3	2	1	ל"ר
	תנאי הלמידה היו משביעי רצון (חדרי הלימוד, כיבוד, סביבה, תאורה, וכד')	5	4	3	2	1	ל"ר
מיומנויות טכנולוגיות (מערכות ממוחשבות)	המצגות היו מובנות, מפורטות ותרמו להדרכה	5	4	3	2	1	ל"ר
	החומר הכתוב שחולק במהלך הקורס היה משביע רצון	5	4	3	2	1	ל"ר
	הלומדות/הסרטונים סייעו להבנת הנלמד	5	4	3	2	1	ל"ר
	סביבת התרגול של המערכת הייתה תקינה במהלך ההדרכה	5	4	3	2	1	ל"ר
	חומרי ההדרכה שחולקו מאפשרים למידה עצמאית	5	4	3	2	1	ל"ר
	חומרי ההדרכה שחולקו יאפשרו לי יישום בעבודתי	5	4	3	2	1	ל"ר
	תנאי הלמידה היו משביעי רצון (חדרי הלימוד, כיבוד, סביבה, תאורה, וכד')	5	4	3	2	1	ל"ר
מיומנויות בינאישיות / מיומנויות ניהול	המצגות היו מובנות ותרמו להדרכה	5	4	3	2	1	ל"ר
	החומר הכתוב שחולק במהלך הקורס היה משביע רצון	5	4	3	2	1	ל"ר
	הלומדות/הסרטונים סייעו להבנת הנלמד	5	4	3	2	1	ל"ר
	תנאי הלמידה היו משביעי רצון (חדרי הלימוד, כיבוד, סביבה, תאורה, וכד')	5	4	3	2	1	ל"ר
ימי עיון וכנסים	המצגות והחומר הכתוב שחולק ביום העיון / כנס היו מובנים ותרמו להדרכה	5	4	3	2	1	ל"ר
	תנאי הלמידה היו משביעי רצון (חדרי הלימוד, כיבוד, סביבה, תאורה, וכד')	5	4	3	2	1	ל"ר

המרצה / המדריך:

סוג הלמידה	באיזו מידה...	במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה מאוד	לא רלוונטי
ידע מקצועי	המרצה היה בקיא בחומר הנלמד	5	4	3	2	1
	המרצה היה סבלני לשאלות הלומדים	5	4	3	2	1
	הסברי המרצה תרמו להבנת החומר הנלמד	5	4	3	2	1
	המרצה העביר את החומר באופן מעניין וברור	5	4	3	2	1
	המרצה נתן מענה לשאלות ודילמות שהועלו על ידי המשתתפים	5	4	3	2	1
	המרצה התייחס באופן הולם למשתתפים	5	4	3	2	1
מיומנויות טכנולוגיות (מערכות ממוחשבות)	המרצה היה בקיא בחומר הנלמד	5	4	3	2	1
	קצה הלימוד והעברת החומר של המרצה הותאמה ללומדים	5	4	3	2	1
	המרצה היה סבלני לשאלות הלומדים	5	4	3	2	1
	הסברי המרצה תרמו להבנת החומר הנלמד	5	4	3	2	1
	המרצה העביר את החומר באופן מעניין וברור	5	4	3	2	1
	המרצה נתן מענה לשאלות ודילמות שהועלו על ידי המשתתפים	5	4	3	2	1
מיומנויות בינאישיות / מיומנויות ניהול	המרצה התייחס באופן הולם למשתתפים	5	4	3	2	1
	המרצה היה בקיא בחומר הנלמד	5	4	3	2	1
	המרצה היה סבלני לשאלות הלומדים	5	4	3	2	1
	המרצה יצר בכיתה אווירה פתוחה ומכבדת	5	4	3	2	1
	הסברי המרצה תרמו להבנת החומר הנלמד	5	4	3	2	1
	המרצה העביר את החומר באופן מעניין וברור	5	4	3	2	1
	המרצה נתן מענה לשאלות ודילמות שהועלו על ידי המשתתפים	5	4	3	2	1
	המרצה התאים את הדוגמאות והלמידה לקהל היעד	5	4	3	2	1
	המרצה השתמש בדוגמאות ושאלות שעלו המלומדים לשם המחשה	5	4	3	2	1
המרצה התייחס באופן הולם למשתתפים	5	4	3	2	1	
ימי עיון וכנסים	המרצים בכנס / יום העיון היו מקצוענים בתחומם	5	4	3	2	1
	המרצים בכנס / יום העיון היו סבלניים לשאלות	5	4	3	2	1
	המרצים בכנס / יום העיון העבירו את החומר באופן מעניין וברור	5	4	3	2	1
	המרצים נתנו מענה לשאלות ודילמות שהועלו על ידי המשתתפים	5	4	3	2	1
	המרצים התייחסו באופן הולם למשתתפים	5	4	3	2	1
	המרצים בכנס / יום העיון כיבדו ועמדו בזמנים המוגדרים להרצאתם	5	4	3	2	1

**במידה ורוצים לשאול על מספר מרצים, ניתן להכניס לטבלה כדוגמת הטבלה הבאה ולהציג את השאלות במקביל:**

שם המרצה						בקיאות המרצה בנושא הנלמד						העברה מעניינת וברורה						מענה המרצה לשאלות					
ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5
ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5
ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5
ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5	ל"ר	1	2	3	4	5

**שאלות כלליות:**

לא רלוונטי	במידה מועטה מאוד	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	באיזו מידה...
ל"ר	1	2	3	4	5	באופן כללי, אני שבע רצון מההדרכה / קורס / מפגש / כנס / יום עיון
ל"ר	1	2	3	4	5	ההדרכה / קורס / מפגש / כנס / יום עיון ענתה על ציפיותי
ל"ר	1	2	3	4	5	רמת המשמעת והתייחסות התלמידים ללימוד הייתה טובה
ל"ר	1	2	3	4	5	מתכונת ההדרכה / קורס / מפגש / כנס / יום עיון התאימה לי (תאריכים, ימי הלימוד, דעות לימוד, מס' שעות)

**שאלות פתוחות:**

- ציין משהו אחד (לפחות) שהיה טוב בהדרכה / קורס / מפגש / כנס / יום עיון ורצוי להמשיך אותו גם בהדרכות הבאות:
- אילו היה הדבר בידך, מה היית משנה בהדרכה/ קורס / מפגש / כנס / יום עיון? (בתכנים, באופן חלוקת הזמן בין החלק התיאורטי והמעשי, באמצעי ההדרכה וכד').
- האם היית ממליץ לעמיתך להשתתף בהדרכה/ קורס / מפגש / כנס / יום עיון זאת? פרט:
- רכז הקורס – ציין נקודות לשיפור ולשימור:
- האם ישנם נושאים חשובים נוספים לביצוע תפקידך, שהיית מעוניין ללמוד בהכשרה? פרט:
- הערות / הארות / המלצות:
- האם ישנן הדרכות נוספות אשר יכולות לסייע לך בביצוע העבודה השוטפת?

### טיפים כללים לבניית שאלון:

- מומלץ שמילוי השאלון יתבצע צמוד ככל הניתן למועד ההדרכה ועל כן - השאלון צריך להיות קצר, ברור וממוקד - מומלץ לבחור עד 10 שאלות סגורות ו-2 שאלות פתוחות (לכל היותר).
- במידה וישנם מספר מפגשים בקורס – מומלץ להעביר בסוף כל מפגש / פרק שאלון קצר ככל הניתן ובסוף הקורס להעביר שאלון ארוך יותר ומעמיק (או לבצע משוב בע"פ).



### טכנולוגיה ואופן העברה וניתוח:

- ניתן לבנות את השאלון בנמל"ה, LMS, מג'יק וכדומה.
- מומלץ להשתמש בטכנולוגיה להעברת השאלונים בשלב הפצת השאלונים, עיבוד הממצאים ותיעוד התוצאות.
- אופן ההעברה – מומלץ שההעברה תהיה ממוחשבת – מאפשר הפצה בזמן קצר ולכל המשתתפים במקביל.
  - שליחת תזכורות - מומלץ לשלוח תזכורות למילוי עד מספר ימים לאחר מועד ההדרכה (על מנת לוודא כי המילוי מתבצע סמוך למועד ההדרכה).
  - העברה ידנית (מילוי בדף) - לעיתים העברה פשוטה יותר (חלוקת דף בסוף הקורס) ומאפשר לחייב את המשיבים לענות מיד בסיום ההדרכה. מאידך דורש זמן בהקלדת הנתונים ועיבודם.
  - במידה והעברה אינה ממוחשבת, אלא ידנית – יש להקליד את התוצאות לאחת המערכות או לאקסל.
- את הניתוחים הכמותניים ניתן לעשות באחת המערכות, בגיליון אקסל, SPSS וכדומה.
- בניתוח התוצאות יש להתייחס למספר המשיבים, ממוצעים וסטיות תקן או לחילופין שכיחויות, שאלות שקיבלו ציונים נמוכים במיוחד, ריכוז הערות מילוליות והדגשת הערות חוזרות.
- תיעוד הנתונים - מומלץ לתעד את הסיכום (נתונים כמותיים והמלצות) במערכות הרלוונטיות לצורך מעקב ובקרה

## משוב בע"פ (שיחות חתך, שיחות סיכום קורס, שיחות סגל):

שיחות פנים מול פנים עם המשתתפים או הסגל לצורך קבלת משוב.  
יכול להתבצע באופן אינדיבידואלי/קבוצתי; מובנה/חצי מובנה/בלתי מובנה.

### יתרונות:

- ✓ מהווה מקור לנתונים "עשירים" ומגוונים.
- ✓ אמפטי – מאחר שהראיון כרוך בניהול שיחה עם המראיין, סוג הקשר שנוצר בו הוא אישי יחסית לסוג הקשר שנוצר בשאלונים. הדבר בולט במיוחד בראיון אינדיבידואלי, דבר המאפשר פתיחות ומסירת אינפורמציה חשובה ומעמיקה יותר.
- ✓ מאפשר בניית דו"ח מפורט.
- ✓ שיעור ההיענות של המראיינים גבוה, וכך גם הנכונות לתת מידע אמין – המראיינים נוטים להיות קואופרטיבים יותר כפועל יוצא מאופי הראיון שמתרחש פנים אל פנים וכך יוצר תחושת קרבה.
- ✓ אינו מותנה ביכולת קריאה וכתובה.
- ✓ המראיין שומר על סדר הצגת השאלות, וכך יכול לכוון את הראיון.
- ✓ קיימת אפשרות להפעלת גמישות, ולשימת דגש על דברים שאינם ברורים, בו במקום.

### חסרונות:

- יקר – בעיקר משלוש סיבות: הראיון עצמו דורש נוכחות של המראיין וגוזל זמן ארוך ממנו, הוא אינו ניתן להעברה בזמנית למספר גדול של אנשים ופרשנות התוצאות היא קשה ומורכבת.
- קושי בקידוד ובפירוש התוצאות – מאחר שאופי התשובות המתקבלות מראיון הן תשובות פתוחות הרי שקשה להשוות בין תשובות ממראיינים שונים. כמו כן, התשובות הן איכותיות ולכן נדרשת פרשנות של המראיין את דברי המראיין. פרשנות זו היא מטבעה סובייקטיבית ומראיינים שונים יתנו פרשנויות שונות, שלאוו דווקא יענו על מה שהתכוון אליו המראיין.
- רמת אובייקטיביות נמוכה יחסית, לכן המהימנות והתקפות של ראיון היא נמוכה - כאמור, הדבר נובע מפרשנויות אפשריות שונות לדברי המראיינים ומכך שהראיונות שונים אחד מן השני ולכן אין בסיס דומה להשוואה.
- קיימות הטיית בתגובות המראיין, כגון: תגובות פליאה, עניין, כעס, נטייה לשיפוטיות וכו', תגובות העשויות לגרום להטיית תשובות המראיין. לדוג' מראיין שמפגין שיפוטיות או הסתייגות מדברי המראיין עשוי לגרום למראיין להיסגר ולהתגונן ולעוות את דעתו האישית.

- הטיות של דווח עצמי של המרואיין - כגון: מתן תשובה שגויה, על פני העדפה לומר "לא יודע" (עלול לנבוע ממניעים של רציה חברתית והטיות רושם); מתן תשובות שגויות מאחר שהראיון אינו אנונימי, ולכן קיים חשש ממתן אינפורמציה "רגישה" בעיני המרואיין.

### עקרונות בניהול משוב בע"פ:

- יש לבחון מראש מה מטרת המשוב ובמה רוצים להתמקד.
- יש להכין את השאלות מראש.
- ניסוח השאלות צריך להיות פתוח וללא הטיות או רמיזה לתשובה רצויה.
- מומלץ לעדכן את המשתתפים מבעוד מועד כי תתקיים שיחה, על מנת שיוכלו לחשוב מה רוצים להעלות.
- ניהול השיח תוך הפגנת כבוד ופתיחות לנאמר (בין המשתתפים ומול המראיין).
- יש לאפשר לכל המשתתפים להביע את דעתם.
- להימנע מהתגוננות או תוקפנות, גם אם נאמרים דברים ביקורתיים.
- במידה ועולה נושא הדורש טיפול – יש לחזור למשתתף עם תשובה.
- לאחר סיום המפגש, יש לנתח את הנאמר ולהבין מה חזר על עצמו, מה דורש טיפול מידי ומה הפקת לקחים להבא.

### הצעה למשוב בע"פ:

#### פתיחת השיחה:

- יחידת ההדרכה משקיעה מאמצים שהלמידה בקורס תהיה אפקטיבית, מעניינת וחוויתית עבורכם. כעת, משסיימתם את הקורס, אנו מעוניינים לשמוע את חוות דעתכם לגבי הקורס, כדי שנוכל ללמוד כיצד לשפר את הלמידה בקורסים הבאים.
- ניתן לחזור ולסכם את הנושאים שנלמדו בקורס, בטרם העלאת השאלות.

#### שאלות אפשריות לסבב:

1. מה היה טוב לדעתכם בפעילות ההדרכה / קורס (תכנים ונושאים, מבנה הקורס, אמצעי הדרכה, ארגון, מרצים וכד').
2. צינו נושא ספציפי שהועבר בצורה טובה ולמדתם ממנו.
3. מה ניתן לשפר או לשנות בפעילות ההדרכה הזו להבא.



### טכנולוגיה ואופן העברה וניתוח:

- העברת השיחה מתבצעת באופן פרונטלי ולא דרך מערכת.
- ניתן לבנות את השאלון בנמל"ה, LMS, מג'יק וכדומה על מנת לתעד את הנאמר (יחד עם זאת, זה לא הכרחי בכלי טכנולוגי).
- סיכום הנתונים יתבצע באופן כמותני ואיכותני- ריכוז נקודות מרכזיות, לצד סכימת מספר הפעמים שכל נושא עלה כחיובי / טעון שיפור.
- תיעוד הנתונים – מומלץ לתעד את הסיכום (נתונים כמותיים, ממצאים והמלצות) במערכות הרלוונטיות לצורך מעקב ובקרה.

## רמה 2 - למידה

### מטרת המדידה:

בחינת הלמידה שהתרחשה במהלך ההדרכה, ביצועים וידע שנוספו למשתתפים (מה למדו המשתתפים בהדרכה; מה הם יודעים שלא ידעו לפני ההדרכה).

### עיתוי:

לאחר ההדרכה או הקורס, לעיתים מיד בסיום הקורס / ההדרכה ולעיתים פרק זמן לאחר מכן.

### מתי נשתמש במדידה זו?

- כאשר מטרת ההדרכה היא רכישת ידע/ השלמת פערי ידע.
- כאשר ידע קוגניטיבי הוא תנאי הכרחי לבצע תפקיד/ משימה מסוימת.
- כאשר נדרשת 'רמת סף' לביצוע מטלה/ תפקיד (מבחן הסמכה).
- כאשר יש אינטרס לארגון להעמיד את הידע במרכז.
- כאשר חשובה סביבת "בית ספר".
- כאשר ניתן לבחון באופן דידיקטי ידע שנרכש: עולם תוכן ברור, וודאות בנכונות תשובות, בהירות הקריטריונים לבדיקה.
- כאשר קיימות דרישות חוק לבדיקת ידע, למשל בנושא בטיחות.

### אפשרויות המדידה:

- מבחן תיאורטי- בכתב או בע"פ.
- מבחן מעשי- סימולציה בסביבת למידה או בסביבת העבודה.
- מטלות אישיות – פרויקט, עבודת בית.
- יומן למידה אישי.

### מה אנחנו בודקים:

- מהן המיומנויות/ ידע / גישות שנרכשו.
- אילו חלקים הם למדו.
- מהם הקריטריונים הברורים לבדיקה.
- רמת הידע (כמה טוב למדו).

## בניית מבחני ידע:

### מבחנים בעולם הלמידה הארגונית הינם מבחני הישגים:

- הערכות ידע/ביצוע לאחר העסקה.
- תהליכי הערכת ידע או ביצוע של משהו שנלמד.
- דגימה שיטתית של חלקים רלוונטיים מהידעות של הנבחן, כך שתתאפשר הערכה של רמת הישגיו ביחס ליעד/קריטריון.
- מבחנים בעולמות הלמידה מספקים הזדמנות נוספת ללמידה וככאלה יש להבנות אותם כך שיספקו חוויית למידה ולא כישלון.

### תפקידם הינו -

- כלי תומך החלטה – קבלת הסמכה, שיבוץ, קידום.
- אמצעי לאיתור צרכים...הצבעה על פערי ידע.
- אמצעי בקרה/ מוטיבציה - אמצעי לעודד למידה והתעמקות.
- תפקיד תהליכי: סוציאליזציה, הטמעת תפיסות ומדיניות.
- מתן תוקף להחלטות קודמות/אחרות.

### סוגי מבחנים הם:

<p><b>הערכה מעצבת</b></p> <p>נועדה לעזור בשיפור איכות תהליך לימודי (לקוח סמוי, שאלות תוך כדי לומדה)</p>	<p><b>הערכה מסכמת</b></p> <p>הערכה של תוצר מוגמר, שנועדה לקבוע את איכותו. משמשת לסלקציה והסמכה. (מבחן הסכמה, מבחן ידע)</p>
<p><b>מעשי</b></p> <p>מבחן המשלב יכולות ביצועיות הקשורות לקריטריון (תרגיל בקורס)</p>	<p><b>עיוני</b></p> <p>מבחן ידע כתוב / דבור</p>

### עקרונות בבניית מבחני ידע:

- על המבחן להיות: תקף (האם המבחן בודק את מה שבאמת התכוונו לבדוק), מהימן – (האם המבחן מדויק, אמין, עקבי).
- על המבחן לכלול שאלות מדרגות קושי שונות.
- יש להקפיד על שאלות:
  - שמתאימות לנושאים המשמעותיים בעבודתו של הנבחן.
  - שמקיפות את כל החומר.
  - שלא יספקו יתרון יחסי למישהו מהנבחנים (ע"י דוגמאות).
  - שמנוסחות היטב וברור, מנוסחות לא בגוון שלילי (מה לא לעשות).
- על המבחן להבחין בין רמות העובדים בכך שיכיל שאלות ברמות שונות של ידע, הבנה ויישום.
- על המבחן להכיל מגוון סוגי שאלות.
- על ההוראות להיות מנוסחות באופן ברור ומדויק.

### יתרונות:

- ✓ מבחנים מניעים ללמידה.
- ✓ מבחנים הם הוכחה אובייקטיבית של למידה, פחות נתונים להטיות.
- ✓ שיטה זו מחזקת את ההבנה של הנבחן ונותנת תוקף לידיעות של הלומד.
- ✓ שיטה זו יכולה להציע בסיס להשוואת ידיעות לאורך זמן.
- ✓ ניתן לערוך מבחני ידיעה לפני הלמידה, בזמן הלמידה ולאחריה.

### חסרונות:

- שיטה זו דורשת מיומנויות מקצועיות לבניית מבחנים, ולכן לעיתים יידרש בעל מקצוע.
- בשיטה זו לעיתים מתעוררת חרדת מבחנים אצל הלומד שעלולה לגרום לקשיים במילוי המבחן למרות יכולותיו.
- לעיתים יוצרי המבחנים מתבלבלים בין נושא הלמידה העיקרי לתחומי הלמידה המשניים. לכן, רצוי שמומחה תוכן נוסף יהיה מעורב בבניית המבחן.

## סוגי שאלות:

- **שאלות נכון/ לא נכון** – שאלה זו מורכבת ממשפט שיש להעריכו כאמיתי או כוזב.
- **שאלות השלמה** – שאלה זו מורכבת ממשפט שיש להשלימו ע"י תשובה נכונה אחת.
- **שאלות סדר** – בשאלה זו מציגים לנבחן פעולות או תהליכים, אשר נדרשים להיעשות בסדר מסוים, בערבוביה. הנבחן נדרש לערוך אותן בסדר הנכון.
- **שאלות התאמה** – שאלות המורכבות משני טורים שלכל אחד מהם מכנה משותף פנימי ובין שניהם יש קשר לוגי. הנבחן צריך להתאים בין הרשום בשני הטורים עפ"י הנחיה ספציפית.
- **שאלות רשימה** – שאלות אלו דומות בעקרון לשאלות "השלמה", אלא שהן מוצגות לנבחן מבלי שינתן לו חלק מהתשובה.
- **שאלות זיהוי** – שאלות הבוחנות את הכרתו וזכירתו של הנבחן בשמות חלקים, שלטים, כלים, סמנים מיוחדים, וכו'.
- **שאלות רב בררתיות (אמריקאיות)** – שאלות אלו מורכבות משני חלקים: משפט נושא (בסיס השאלה, הדבר שאותו רוצים לדעת, לחשוף) וממשפטי תשובה שכל אחד מהם מהווה מענה הגיוני לנושא הנשאל.

## כללים לכתיבת שאלות רב בררתיות (אמריקאיות):

- **עדיף להימנע משאלות "טריקיות" או מכשילות:** למשל, שאלות בהן ההבחנה בין אפשרויות התשובה היא מאוד דקה, שתי תשובות נכונות באותה מידה, אפשרויות תשובה מנוסחות בצורה עמומה.
- **השאלות צריכות להיות בלתי תלויות זו בזו:** חשוב להימנע ממצב שבו עובד שענה נכון על שאלה אחת, יכול למצוא רמז בתשובה הזאת לאיך לענות נכון על השאלה הבאה. בנוסף חשוב להימנע ממצבים בהם עובד שענה לא נכון בשאלה אחת אינו יכול לענות על שאלה הבאה.
- **כדאי לשנות באופן אקראי את מיקום התשובה הנכונה בשאלות השונות.**
- **חשוב להימנע מטעויות בלשון, טעויות דפוס וקיצורי מילים:** אלא אם כן מדובר בקיצורים ספציפיים אותם העובד צריך לדעת, ולמד עליהם בהדרכה.
- **רצוי להמעיט בשימוש באפשרויות תשובה כמו "כל הנ"ל" או "אף אחד מהנ"ל".**
- **ניסוח ברור ותמציתי של השאלה:** על השאלה להיות מנוסחת באופן כזה שהעובד יוכל לענות עליה עוד בטרם קרא את אפשרויות התשובה. יש לנסח את השאלה באופן ברור ובהיר ביותר שיבטיח כי העובד יבין על מה הוא נשאל, והמתומצת ביותר כדי לחסוך זמן ולמנוע בלבול.
- **יש להימנע מניסוח שאלות בלשון שלילה:** ניסוח של השאלה בלשון חיובית עדיף תמיד על ניסוח בלשון שלילה (ביטויים הכוללים את המילים: לא, אינו, איננו וכדומה), שכן ניסוח שכולל מילות שלילה עלול לבלבל את העובד. במידה ומנסחים בלשון שלילה יש להדגיש בקו תחתי את מילת השלילה.
- **על השאלה להיות מבחינה:** על השאלה להבחין בין מי שקרא את החומר בזמן ההדרכה לבין מי שלא. לכן יש להימנע משאלות שניתן להשיב עליהן נכון בצורה אינטואיטיבית - שקל לנחש מה התשובה

הנכונה מאופן ניסוח השאלה. יש להימנע משימוש במילים שעשויות לרמוז על התשובה הנכונה (כמו "תמיד", "אף פעם", אפשרויות שגויות "טיפשיות", או מילה מהשאלה שחוזרת בתוך התשובה הנכונה).

- **על התשובה הנכונה להיות נכונה ומדויקת:** בניסוח התשובה הנכונה יש להקפיד שתהיה מדויקת וממצה, כלומר כזו שכוללת את כל המידע הדרוש כדי להשיב נכון על השאלה. יש להבטיח כי רק תשובה אחת נכונה, וכי היא זו המוסכמת גם על מומחים אחרים בתחום ותואמת את המידע המצוי.
- **בניית אפשרויות התשובה השגויות – המסיחים:** חיבור המסיחים צריך להתבסס על שגיאות נפוצות. מצד אחד עליהם להיות באופן חד משמעי לא נכונים לשאלה ומצד שני עליהם להראות "מושכים" למי שלא יודע את החומר, כלומר הם צריכים להישמע כתשובות סבירות והגיוניות לשאלה שנשאלה. יש להימנע מחיבור מסיחים שברור לכל אדם ללא ידע בתחום כי הם שגויים.
- **התאמת אפשרויות התשובה לשאלה:** כל אפשרויות התשובות צריכות להתאים כתשובה לשאלה מבחינת התוכן וצורתן הדקדוקית. אפשרויות התשובה צריכות להיות דומות זו לזו מבחינה התוכן והמבנה הלשוני, כך שחשוב להקפיד על אורך מסיחים דומה ואסור שהתשובה הנכונה תהייה חריגה בצורתה או בתוכנה מאחרות.



### טכנולוגיה ואופן העברה וניתוח:

- ניתן לבנות את השאלון בנמל"ה, LMS, מג'יק וכדומה.
- שימוש בטכנולוגיה להעברת המבחנים מאפשר הפצה פשוטה ומהירה לכל הנבחנים, מתן משוב מדי ללומד ובעת הצורך כניסה ישירה למבחן חוזר, עיבוד תוצאות מהיר, תיעוד התוצאות ברמת הלומד וברמת הקורס.
- יש להחליט האם קיים ציון עובר ומהו. כמו כן, האם נדרש מבחן חוזר במקרה כישלון.
- **אופן ההעברה –**
  - מומלץ שההעברה תהיה ממוחשבת – מאפשר הפצה בזמן קצר, לכל המשתתפים במקביל, מתן משוב אוטומטי ללומד על טעויות.
  - יש להגדיר היכן מתבצע המבחן ולדאוג לכל העזרים הנדרשים (כיתת מחשב וכדומה).
  - יש להגדיר מתי מתבצע המבחן ו/או עד מתי הוא פתוח למילוי.
  - מומלץ שהמערכת תיתן ללומד משוב על טעויות.
  - העברה ידנית (מילוי בדף) – דורש זמן יקר בבדיקה ידנית של המבחן, אינו מאפשר מתן משוב מדי ללומד.
  - במידה והעברה אינה ממוחשבת, אלא ידנית – יש להקליד את התוצאות לאחת המערכות או לאקסל.

● **ניתוח נתונים – ברמה האישית (כל לומד) וברמת הקורס.**

- את הניתוחים הכמותיים ניתן לעשות באחת המערכות, בגיליון אקסל, SPSS וכדומה.
- בניתוח התוצאות יש לשים דגש על שאלות בהן מספר רב של נבחנים טעה, ממוצע המבחן והשוואה לקורסים קודמים, מספר נכשלים וכדומה.

● **תיעוד הנתונים –**

- ברמה האישית – יש להזין לכל לומד ציון במערכת.
- ברמת הקורס - מומלץ לתעד את הסיכום (ציון ממוצע של המבחנים, מספר נכשלים והמלצות) במערכות הרלוונטיות לצורך מעקב ובקרה.

### דמה 3 - יישום, התנהגות

#### מטרת המדידה:

בחינה כיצד ההדרכה מיושמת בסביבת העבודה היומיומית. האם מה שנלמד משמש את המשתתפים בעבודתם.

#### עיתוי:

מתבצע בדרך כלל מספר חודשים לאחר הקורס / ההדרכה וחזרת המשתתף לפעילות סדירה בעבודתו. בקורס ארוך טווח – ניתן למדוד את היישום גם במהלך הקורס. במקרים מסוימים ניתן למדוד את היישום מספר פעמים לאורך זמן.

#### מתי נשתמש במדידה זו?

- כאשר הדגש הוא ביישום הידע ולא בעצם רכישת הידע עצמו.
- כאשר ההדרכה ניתנת למדידה רק בשטח (עולם התוכן לא ניתן לייצוג במדידה תיאורטית).
- כאשר נדרשת אינטגרציה בין מגוון מיומנויות.

#### אפשרויות המדידה:

- ראיונות / שאלונים / קבוצות מיקוד עם המשתתפים.
- ראיונות / שאלונים עם המנהלים.
- תצפיות שטח.
- מבחני כשירות.
- ניתוח נתונים.

#### מה אנחנו מודדים?

- האם העובד מיישם את החומר שלמד.
- כיצד מיישם את החומר שלמד: איכות הביצוע.
- פערי ביצוע ביחס לתפקיד מוגדר:
  - מה העובד עושה ואינו צריך לעשות?
  - מה עליו לדעת לעשות ואינו עושה, האם השתנו מרכיבי התפקיד?

## שאלונים למשתתף / למנהל

ראו יתרונות וחסרונות ברמה 1.

### הצעה לשאלון יישום למנהל:

#### הקדמה מוצעת:

בעקבות השתתפות עובדיך בקורס \_\_\_\_\_, מצ"ב שאלון הערכה מתמשכת. שאלון זה יאפשר לנו ללמוד על יישום והטמעה של המיומנויות והכלים שנרכשו בקורס \_\_\_\_\_, מנקודת מבטם של הממונים, וזאת לאחר מספר חודשים ממועד סיום הקורס. תשובותייך הכנות יסייעו לנו בלמידה ובתכנון קורסים דומים בעתיד וכן בתכנון פעילויות המשך לבוגרי הקורס. אנא ציין עבור כל אחד מהתחומים הבאים, אשר נלמדו בקורס, באיזו מידה חל שיפור בתפקודו של העובד:

באיזו מידה...	במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד	לא רלוונטי
(להשלים)	5	4	3	2	1	ל"ר
(להשלים)	5	4	3	2	1	ל"ר
(להשלים)	5	4	3	2	1	ל"ר
(להשלים)	5	4	3	2	1	ל"ר
(להשלים)	5	4	3	2	1	ל"ר

סוג הלמידה	באיזו מידה...	במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד	לא רלוונטי
ידע מקצועי	אתה חש כי העובד רכש בקורס כלים ומיומנויות חדשים אשר מסייעים לו בתפקידו	5	4	3	2	1	ל"ר
	העובד מיישם את מה שלמד בקורס בעבודתו היומיומית	5	4	3	2	1	ל"ר
	קיימות פעולות חדשות שהעובד התחיל לבצע לאחר הקורס	5	4	3	2	1	ל"ר
	העובד מתפקד באופן עצמאי יותר ופחות נזקק לעזרה (בתחומים הרלוונטיים לקורס)	5	4	3	2	1	ל"ר
	רמת הטעויות של העובד (בתחומים הרלוונטיים לקורס) פחתה	5	4	3	2	1	ל"ר
	אתה רואה חשיבות בהשתתפותו של העובד בקורס זה	5	4	3	2	1	ל"ר
	במידה יש פרויקט סיום – העובד הצליח ליישם	5	4	3	2	1	ל"ר

הערכת תהליכי למידה והדרכה בשירות המדינה

סוג הלמידה	באיזו מידה...	במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה כינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד	רלוונטי לא
	את הפרויקט בעבודתו						
מיומנויות טכנולוגיות (מערכות ממוחשבות)	אתה חש כי העובד רכש בקורס כלים ומיומנויות חדשים אשר מסייעים לו בתפקידו	5	4	3	2	1	ל"ר
	העובד מיישם את מה שלמד בקורס בעבודתו היומיומית	5	4	3	2	1	ל"ר
	העובד החל לתפעל את המערכת בעבודתו השוטפת / העובד החל להשתמש במערכת בעבודתו השוטפת						
	קיימות פעולות חדשות שהעובד התחיל לבצע לאחר הקורס	5	4	3	2	1	ל"ר
	העובד מתפקד באופן עצמאי יותר ופחות נזקק לעזרה בשימוש במערכת	5	4	3	2	1	ל"ר
	רמת הטעויות של העובד במערכת הרלוונטית פחתה	5	4	3	2	1	ל"ר
	זמן העבודה הנדרש מהעובד לביצוע פעולות במערכת התקצר	5	4	3	2	1	ל"ר
	אתה רואה חשיבות בהשתתפותו של העובד בקורס זה						
	במידה ויש פרויקט סיום – העובד הצליח ליישם את הפרויקט בעבודתו	5	4	3	2	1	ל"ר
	מיומנויות בינאישיות / מיומנויות ניהול	אתה חש כי העובד רכש בקורס כלים ומיומנויות חדשים אשר מסייעים לו בתפקידו	5	4	3	2	1
העובד מיישם את מה שלמד בקורס בעבודתו היומיומית		5	4	3	2	1	ל"ר
קיימות פעולות חדשות שהעובד התחיל לבצע לאחר הקורס		5	4	3	2	1	ל"ר
העובד מתפקד באופן עצמאי יותר ופחות נזקק לעזרה (בתחומים הרלוונטיים לקורס)		5	4	3	2	1	ל"ר
העובד מקבל פידבק על שינויים בהתנהלותו		5	4	3	2	1	ל"ר
אתה רואה חשיבות בהשתתפותו של העובד בקורס זה		5	4	3	2	1	ל"ר
במידה ויש פרויקט סיום – העובד הצליח ליישם את הפרויקט בעבודתו		5	4	3	2	1	ל"ר
כנס / יום עיון		אתה חש כי העובד רכש בכנס / יום עיון כלים ומיומנויות חדשים אשר מסייעים לו בתפקידו	5	4	3	2	1
	העובד הביא ידע חדש ליחידה						
	העובד מיישם את מה שלמד בכנס / עיון עיון	5	4	3	2	1	ל"ר

הערכת תהליכי למידה והדרכה בשירות המדינה

סוג הלמידה	באיזו מידה...	במידה רבה מאוד	במידה רבה	בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד	לא רלוונטי
	בעבודתו היומיומית						
	קיימות פעולות חדשות שהעובד התחיל לבצע לאחר הכנס / יום עיון	5	4	3	2	1	ל"ר
	העובד מתפקד באופן עצמאי יותר ופחות נזקק לעזרה (בתחומים הרלוונטיים לכנס / יום עיון)	5	4	3	2	1	ל"ר
	רמת הטעויות של העובד (בתחומים שהועברו בכנס / יום עיון) פחתה	5	4	3	2	1	ל"ר
	אתה רואה חשיבות בהשתתפותו של העובד בכנס / יום עיון זה	5	4	3	2	1	ל"ר

- באיזה מיומנויות ויכולות אתה רואה שיפור אצל העובד בעקבות השתתפותו בקורס / הדרכה / כנס / יום עיון:
- באיזה מיומנויות ויכולות אינך רואה שיפור אצל העובד , גם לאחר השתתפותו בקורס / הדרכה / כנס / יום עיון:
- הערות והתייחסויות נוספות:

**הצעה לשאלון יישום למשתתף:**

**הקדמה מוצעת:**

בעקבות השתתפותך בקורס \_\_\_\_\_, מצ"ב שאלון הערכה מתמשכת.

שאלון זה יאפשר לנו ללמוד על יישום והטמעה של המיומנויות והכלים שנרכשו בקורס \_\_\_\_\_, מנקודת מבטם של המשתתפים, וזאת לאחר מספר חודשים ממועד סיום הקורס.

תשובותייך הכנות יסייעו לנו בלמידה ובתכנון קורסים דומים בעתיד וכן בתכנון פעילויות המשך לבוגרי הקורס.

אנא ציין עבור כל אחד מהתחומים הבאים, אשר נלמדו בקורס, באיזו מידה חל שיפור בתפקודך מאז הקורס:

באיזו מידה...	במידה רבה מאוד	במידה רבה	בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד	לא רלוונטי
(להשלים)	5	4	3	2	1	ל"ר
(להשלים)	5	4	3	2	1	ל"ר
(להשלים)	5	4	3	2	1	ל"ר
(להשלים)	5	4	3	2	1	ל"ר
(להשלים)	5	4	3	2	1	ל"ר

**אפשרות נוספת:**

באיזו מידה אתה מצליח ליישם נושא זה בתפקידך / השתתפותך בקורס תרמה לתפקודך בנושא הנלמד?			עד כמה ידע זה רלוונטי לעבודתך					הנושאים שנלמדו בקורס
עדיין לא	לאחר חודש - חודשיים	מיד בתום הקורס	1	2	3	4	5	
								(להשלים)
								(להשלים)
								(להשלים)
								(להשלים)
								(להשלים)

לא רלוונטי	במידה מועטה מאוד	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	באיזו מידה...
ל"ר	1	2	3	4	5	אתה חש כי הקורס / הדרכה / כנס / יום עיון הקנה לך כלים ומיומנויות חדשים אשר מסייעים לך בתפקידך
ל"ר	1	2	3	4	5	אתה רואה חשיבות בהשתתפותך בקורס / הדרכה / כנס / יום עיון זה
ל"ר	1	2	3	4	5	במידה ויש פרויקט סיום – הצלחת ליישם את הפרויקט בעבודתך
ל"ר	1	2	3	4	5	היה שיפור בידע, במיומנויות ובתפיסות שלך לאחר הקורס/ הדרכה / כנס / יום עיון?
ל"ר	1	2	3	4	5	קיימות פעולות שאני מבצע שלא ביצעתי בטרם הקורס/ הדרכה / כנס / יום עיון
ל"ר	1	2	3	4	5	אני פועל באופן עצמאי יותר (מקבל פחות עזרה מקצועית מעובדים ומנהלים אחרים) (בתחומים הרלוונטיים לקורס/ הדרכה / כנס / יום עיון)
ל"ר	1	2	3	4	5	כמות הטעויות שלי (בתחום הקורס) פחתה
ל"ר	1	2	3	4	5	אני מביא ידע חדש שלמדתי בקורס / הדרכה / כנס / יום עיון
ל"ר	1	2	3	4	5	אני מקבל פידבק מהסובבים אותי על שינוי בתפקודי

- היכן אתה רואה שיפור בתפקודך, בעקבות הקורס/ הדרכה / כנס / יום עיון (יכולות, מיומנויות, איכות עבודה, קצב וכדומה)?
- באיזה תחומים ציפית לראות שינוי בתפקודך, בעקבות הקורס / הדרכה / כנס / יום עיון ואיך רואה? (יכולות, מיומנויות, איכות עבודה, קצב וכדומה)?
- האם לדעתך המנהל שלך / הכפופים שלך / העמיתים שלך רואים שינוי בתפקודך בעקבות הקורס/ הדרכה / כנס / יום עיון? אם כן, במה?
- מה יכול לסייע לך בחיזוק יישום התכנים שנלמדו בקורס/ הדרכה / כנס / יום עיון?
- האם יש לדעתך תכנים שכדאי להוסיף לקורס/ הדרכה / כנס / יום עיון?
- האם יש לדעתך תכנים שניתן להוריד מהקורס/ הדרכה / כנס / יום עיון?
- הערות והתייחסויות נוספות:



### טכנולוגיה ואופן העברה וניתוח:

- ניתן לבנות את השאלון בנמל"ה, LMS, מג'יק וכדומה.
- שימוש בטכנולוגיה מאפשר הפצה פשוטה יותר של השאלונים, איסוף המענים באופן פשוט יותר (לא דורש לוגיסטיקה של איסוף), עיבוד אוטומטי של ממצאים ותיעוד התוצאות.
- **אופן ההעברה –**
  - מומלץ שההעברה תהיה ממוחשבת – מאפשר הפצה בזמן קצר ולכל המשתתפים במקביל ואיסוף פשוט.
  - שליחת תזכורות - מומלץ לשלוח תזכורות למילוי עד מספר ימים לאחר מועד ההפצה הראשוני (על מנת לוודא כי כל התשובות מתייחסות לאותו פרק זמן).
  - העברה ידנית (מילוי בדף) – מאפשרת תחושת שמירה על דיסקרטיות גבוהה יותר, אך פחות נוחה למעקב אחר מילוי, איסוף הנתונים ועיבודם.
  - במידה והעברה אינה ממוחשבת, אלא ידנית – יש להקליד את התוצאות לאחת המערכות או לאקסל.
- **ניתוח הנתונים -** את הניתוחים הכמותניים ניתן לעשות באחת המערכות, בגיליון אקסל, SPSS וכדומה.
- בניתוח התוצאות יש להתייחס למספר המשיבים, ממוצעים וסטיות תקן או לחילופין שכיחויות, שאלות שקיבלו ציונים נמוכים במיוחד, ריכוז הערות מילוליות והדגשת הערות חוזרות.
- **תיעוד הנתונים –** מומלץ לתעד את הסיכום (נתונים כמותיים והמלצות) במערכות הרלוונטיות לצורך מעקב ובקרה

## ראיונות אישיים עם משתתפים / מנהלים

ראו יתרונות וחסרונות ברמה 1.

### הצעה לראיון:

- באיזה ידע, כלים ומיומנויות אשר נלמדו בקורס אתה עושה שימוש בתפקידך?
- במבט לאחור, מה מבין מה שנלמד בקורס הכי משמעותי עבורך?
- היכן אתה רואה שיפור בתפקודך, בעקבות הקורס (יכולות, מיומנויות, איכות עבודה, קצב וכדומה)?
- באיזה תחומים ציפית לראות שינוי בתפקודך, בעקבות הקורס ואיך רואה? (יכולות, מיומנויות, איכות עבודה, קצב וכדומה)?
- האם לדעתך הסביבה שלך (מנהל / כפיפים / עמיתים) רואים שינוי בתפקודך בעקבות הקורס? אם כן, במה?
- כמה "התאמה" נדרשה ממך על מנת ליישם את מה שנלמד בקורס בעבודתך היומיומית?
- מה יכול לסייע לך בחיזוק יישום התכנים שנלמדו בקורס?
- האם יש לדעתך תכנים שכדאי להוסיף לקורס?
- האם יש לדעתך תכנים שניתן להוריד מהקורס?
- הערות והתייחסויות נוספות:
- ניתן גם להשתמש בשיטות של "חקר מוקיר" – תיאור סיפור הצלחה בו בא לידי ביטוי שימוש באחד התכנים שנלמדו בקורס.



### טכנולוגיה ואופן העברה וניתוח:

- השיחה מתבצעת באופן פרונטלי ולא דרך מערכת.
- ניתן לבנות את השאלון בנמל"ה, LMS, מג'יק וכדומה על מנת לתעד את הנאמר (יחד עם זאת, זה לא הכרחי בכלי זה).
- **סיכום הנתונים** יתבצע באופן כמותני ואיכותני- ריכוז נקודות מרכזיות, לצד סכימת מספר הפעמים שכל נושא עלה כחיובי / טעון שיפור.
- **תיעוד הנתונים** – מומלץ לתעד את הסיכום (נתונים כמותיים, ממצאים והמלצות) במערכות הרלוונטיות לצורך מעקב ובקרה.

## קבוצת מיקוד

קבוצת מיקוד ממקמת אנשים בתוך קבוצת יחוס טבעית, לשם הבנת אינטרקציה בין אנשים בנושא נבחר. קבוצת המיקוד צריכה להיעשות באווירה מקבלת ונינוחה ע"מ שכל המשתתפים יוכלו להתבטא בחופשיות.

### יתרונות:

- ✓ שיטה זו מאפשרת חקירה מעמיקה יותר.
- ✓ שיטה זו פשוטה ומובנת למקבלי ההחלטות, תוצאותיה מחוזקות ע"י המשתתפים.
- ✓ שיטה זו מאפשרת לבחון מספר רב של משתתפים ולהגדיל את המדגם.
- ✓ לשיטה זו תוצאות מהירות ועלות נמוכה.

### חסרונות:

- למנחה בשיטה זו פחות שליטה בקבוצה מאשר אינטראקציה אישית, כך שהוא עלול לאבד אינפורמציה.
- ניתוח התוצאות קשה יותר, כיוון שחייב להיות מותאם להקשר החברתי משם הוא נלקח.
- מכיוון שכל קבוצה היא ייחודית, לעיתים יש לערוך מספר קבוצות מיקוד בכדי לקבל אומדן מציאותי.
- תיאום, ארגון והנחיית הקבוצה מורכב בשל זמן המפגש וכמות האנשים.

### דגשים לניהול קבוצת מיקוד:

- יש לבחון מראש מה מטרת המשוב ובמה רוצים להתמקד.
- יש להכין את השאלות מראש.
- ניסוח השאלות צריך להיות פתוח וללא הטיות או רמיזה לתשובה רצויה.
- מומלץ לעדכן את המשתתפים מבעוד מועד כי תתקיים שיחה, על מנת שיוכלו לחשוב מה רוצים להעלות.
- ניהול השיח תוך הפגנת כבוד ופתיחות לנאמר (בין המשתתפים ומול המראיין).
- יש לאפשר לכל המשתתפים להביע את דעתם.
- להימנע מהתגוננות או תוקפנות, גם אם נאמרים דברים ביקורתיים.
- במידה ועולה נושא הדורש טיפול – יש לחזור למשתתף עם תשובה.
- לאחר סיום המפגש, יש לנתח את הנאמר ולהבין מה חזר על עצמו, מה דורש טיפול מידי ומה הפקת לקחים להבא.

### הצעה לשאלות בקבוצת מיקוד:

- מה מבין מה שנלמד בקורס היה הכי משמעותי עבורכם?
- מה מבין מה שקרה בקורס (תכנים, כלים, אופן העברה) אפשר לכם יישום בפועל?
- האם לדעתך הסביבה שלך (מנהל / כפיפים/ עמיתים) רואים שינוי בתפקודך בעקבות הקורס? אם כן, במה?
- כמה "התאמה" נדרשה מכם על מנת ליישם את מה שנלמד בקורס בעבודתך היומיומית?
- מה יכול לסייע בחיזוק יישום התכנים שנלמדו בקורס?
- האם יש לדעתכם תכנים שכדאי להוסיף לקורס?
- האם יש לדעתכם תכנים שניתן להוריד מהקורס?
- הערות והתייחסויות נוספות:



### טכנולוגיה ואופן העברה וניתוח:

- השיחה מתבצעת באופן פרונטלי ולא דרך מערכת.
- **סיכום הנתונים** יתבצע באופן כמותני ואיכותני- ריכוז נקודות מרכזיות, לצד סכימת מספר הפעמים שכל נושא עלה כחיובי / טעון שיפור.
- **תיעוד הנתונים** – מומלץ לתעד את הסיכום (נתונים כמותיים והמלצות) במערכות הרלוונטיות לצורך מעקב ובקרה

### תצפית התנהגותית

שיטת מחקר אנתרופולוגית לפיה, החוקר צופה במתרחש. הצפייה יכולה לנוע החל מצפייה "פסיבית" – בה המעריך מתבונן במתרחש ללא כל התערבות (השארת הסיטואציה נקייה יחסית) לבין צפייה "אקטיבית" בה המעריך לוקח חלק למשל ע"י שאלת שאלות. יכולה להיות מתוכננת מראש או פתוחה. שיטה זו טובה בעיקר בסיטואציות בהן בוחנים למידת מיומנויות וישומן כגון: מיומנות פרזנטציה, עבודה על מכונה וכו'.

### יתרונות:

- ✓ איסוף הנתונים נעשה על ההתנהגויות עצמן, עובדה זו מגבירה את אובייקטיביות הנתונים, אין הטיה הנובעת ממתן הדיווח ע"י הנבדק. כפועל יוצא מכך, תקפות הנתונים עולה.
- ✓ הנתונים משקפים את ה"כאן ועכשיו", אין הסתכלות על הדברים בראייה לאחור, עובדה המונעת את ההטיות הנובעות מהסתכלות אחורה (מפרספקטיבה שיפוטית, ערכית, הטיית הראייה לאחור וכדומה).
- ✓ אדפטיבי – המעריך עשוי להתמקד בנושאים הרלוונטיים לגביו ולהסיט את תשומת ליבו בין הנושאים וההתרחשויות ובין מקורות התצפית השונים.
- ✓ ניתן לערוך את התצפית בעבודה עצמה, או ע"י סימולציות.
- ✓ מאפשרת הזדמנות להציג את הנלמד ע"י המתלמד עד כה, בפעולה זו ניתן להדגיש הנלמד ולחזק את הכישורים שנרכשו ליישום בעבודה.
- ✓ בשיטה זו ניתן לחשוף נקודות בהן ניתן לשפר ביצועים בעבודה, כמו כן ניתן לבחון את גורם סביבת העבודה.

### חסרונות:

- שיטה זו יקרה, איטית ומורכבת (דורש הכנות לתצפית אובייקטיבית מצד הצופה וגם מצד הלומד, התהליך צורך זמן רב משני הצדדים וזמן ניתוח נתונים).
- מושפע מהיכולות, מהתפיסות, מהפרשנויות של המעריך ופוגע באובייקטיביות ובתקפות הנתונים.
- קיים קושי להיכנס לסיטואציה - יש צורך באישור כדי להתקבל ולהיות נוכח במקום וגם כאשר כבר המעריך נכנס, עדיין הסיטואציה מושפעת מנוכחותו ולכן אינה "נקיה".
- קושי בתרגום ובקידוד האינפורמציה - למתרחש עשויות להיות פרשנויות רבות והמעבר מהנתונים שהתקבלו לפרשנות הוא אינו אחד לאחד. יש צורך בעבודת ניתוח מעמיקה לאחר התצפית.

### עקרונות לתצפית:

- יש לבחון מראש מה מטרת התצפית ומהם המדדים הנצפים.
- ניתוח ופרשנות הנתונים צריך להיעשות ע"י מדדים ידועים וקבועים ע"מ לשמור על מהימנות ותקפות התצפית.
- במהלך התצפית הקטן ככול שניתן את השפעת הצופה/מעריך על ההתנהגות.
- יש להיזהר מהטיות ופרשנויות אישיות של המעריך/צופה.



### טכנולוגיה ואופן העברה וניתוח:

- התצפית מתבצעת באופן פרונטלי ולא דרך מערכת.
- **סיכום הנתונים** יתבצע באופן איכותני על ידי הצופה – מה עולה מהתצפית, איזה התנהגויות יושמו ואיזה פחות, חסמים ליישום הלמידה כפי שבאים לידי ביטוי בסביבת העבודה וכדומה.
- **ניתוח הנתונים** - במידה ומתבצעות מספר תצפיות, ניתן לנתח כמותית – הדגשת התנהגויות החוזרות על עצמן במספר תצפיות, התנהגויות ייחודיות הבאות לידי ביטוי רק בסביבה מסוימת ולא באחרת וכדומה.
- **תיעוד הנתונים** – מומלץ לתעד את הסיכום (ממצאים והמלצות) במערכות הרלוונטיות לצורך מעקב ובקרה.

### ניתוח נתונים, מסמכים וחומרים קיימים

חיפוש נתונים בחומר קיים בארגון, ניתוח מסמכים וחומרים קיימים, בממדים רלוונטיים, כגון: כמות, איכות, עלות, זמן ביצוע וכו'. לדוגמא: דו"חות כספיים, מאזנים, תחלופת עובדים, כמות פסולים ועוד.

#### יתרונות:

- ✓ לוקח בחשבון רק את זמן המעריך, ואינו תלוי בקביעות ובתיאומים עם אנשים נוספים, לכן זול ונוח יותר.
- ✓ אובייקטיבי יותר, בין השאר כתוצאה מאחידות הנתונים, מנתונים כמותיים ולכן פחות נתון להטיית שונות.
- ✓ בשיטה זו ניתן לאבחן האם פערי הביצועים הם עקב העדר כישורים או גורמי סביבת העבודה.
- ✓ ניתן עם נתונים אלו לאבחן אילו כישורים מוטמעים בעבודה ואילו לא, כמו כן ניתן לנתח רווח לעומת הפסד.

#### חסרונות:

- הנתונים לא תמיד קיימים או סודיים או בלתי נגישים, וכשקיימים, איסוף הנתונים מצריך זמן רב.
- הנתונים קיימים מראש, לכן קיים קושי לשלוט בחיפוש ובסוג הנתונים אותם אנו רוצים להפיק – כתוצאה מכך, עלול להיווצר מחסור בידע, שכן לא כל האינפורמציה לה זקוקים, אכן קיימת וזמינה לו.
- המעבר מנתונים כמותיים, המאפיינים חלק מהמסמכים, לנתונים איכותיים אינו טריוויאלי, הנתונים לא תמיד מצביעים על מגמה באופן אוטומטי ולעיתים נדרש ניתוח מקצועי.
- למרות אובייקטיביות הנתונים מידע ארגוני לא תמיד מוביל להחלטות אובייקטיביות.

### אופן הניתוח:

- יש להגדיר מהם המדדים הרלוונטיים אשר מצביעים על יישום הלמידה (למשל כמות טעויות, זמן לביצוע עבודה, מספר עובדים כשירים וכדומה).
- יש לבחון היכן ניתן למצוא מדדים אלו, למי יש נגישות, זמן להפיק נתונים וכדומה.
- ניתן לנתח את התוצאות בשני אופנים:
  - הגדרת **מדד רצוי** ובחינה האם הושג (למשל משך זמן לטיפול במשהו ע"י משתתף הקורס לאחר הקורס הוא X).
  - **מדד שיפור** – כיצד הנתון השתנה בעקבות הקורס (Pre/Post).



### טכנולוגיה ואופן העבודה וניתוח:

- **איסוף הנתונים** (מדדים קשים) מתבצע בד"כ באמצעות המערכות הטכנולוגיות הקיימות בארגון (מערכות שכר, דיווח שעות, CRM, מערכות פיננסיות, ועוד).
- **מומלץ להיעזר**, במידת האפשר, במערכות אלו לעיבוד הנתונים והפקת הניתוחים והדוחות הרצויים.
- **ניתוח הנתונים הינו כמותי בעיקרו**, אך דורש פרשנות איכותנית לתוצאות ולמגמות (כולל חשיבה על גורמים מתערבים).
- **במידה ומדובר על ניתוח מסמכים וחומרים כתובים** – הניתוח הינו איכותני וכולל בעיקרו הפקת תובנות מתוך הכתוב.
- **תיעוד הנתונים** - מומלץ לתעד את הנתונים והסיכום (ממצאים והמלצות) במערכות הרלוונטיות (נמל"ה, LMS, מג'יק וכדומה) לצורך מעקב ובקרה.

## רמה 4 - תוצאות וכדאיות

לערכה זו מצורף כלי אקסלי מתוכנת למדידת רמה זו.

זהו כלי ניהולי אשר מטרתו לסייע לכם להעריך את מידת הכדאיות של ההדרכות אותן אתם מבצעים כחלק מתכנית העבודה השנתית. בחינת כדאיות ההדרכות נעשית באמצעות שני פרמטרים מרכזיים:

- **פרמטר "התנהגותי"** - רמת ההשפעה של ההדרכה על תוצאות והתנהגות המשתתפים, והמידה שבה השפעה זו תורמת למימוש המטרות והיעדים של המשרד ו/או האגף שפעילות ההדרכה נועדה לתמוך בהם.

- **פרמטר כלכלי** - רמת ההשפעה של ההדרכה על משתנים כלכליים כגון חסכון בעלויות, צמצום תקלות ועוד. על מנת להעריך במידה טובה ביותר את רמת הכדאיות הכלכלית של ההדרכה, נעשה שיקול של רמת ההשפעה של ההדרכה ועלותה הכספית בפועל.

בשלב הסופי תקבלו את "תרשים הכדאיות" המציג את רמת הכדאיות של הפעילות המוערכת ומטרתו לסייע בידכם בתהליך קבלת החלטות הנוגעות לפעילות.

### אופן השימוש בכלי:

- יש לשמור את קובץ המקור באופן הבא: **"הערכת למידה רמת תוצאות וכדאיות\_מסטר"**.
- לכל פעילות הנמדדת ברמה זו יש לפתוח את קובץ המקור ("מסטר") ולשמור אותו בשם (save as) באופן הבא: **"שם ההדרכה\_הערכת למידה רמת תוצאות וכדאיות\_תאריך"**.
- כך למעשה תמיד יהיה לכם את קובץ המקור ("מסטר") ואת קבצי המדידה לכל פעילות למידה שמדדתם ברמה זו.

## חלק ג

# הטמעת תהליכי הערכת למידה והדרכה

על מנת ליישם בפועל את המתודולוגיה להערכת אפקטיביות של הדרכה המוצגת בערכה זו, נדרשת פעילות הטמעה יסודית ומובנית. קריאה, למידה ואימוץ של הערכה או של חלקים ממנה, אינם יכולים לבדם להביא להסתכלות אינטגרטיבית על אפקטיביות תהליכי הלמידה בארגונכם. לשם כך נדרש תהליך הטמעה מובנה שיבסס את שיגרת תהליכי הערכת הלמידה בארגון.

תהליך הטמעה טוב הוא תהליך המייצר שגרות של תהליכים ומנגנונים להערכת הלמידה בארגון, כך שהתהליך הופך להיות חלק בסיסי ובלתי נפרד משגרות הניהול ותהליכי העבודה של יחידת ההדרכה. הטמעת תהליכי ההערכה בעבודת יחידת ההדרכה, תסייע להכוונת פעילותה בהלימה למטרות ויעדי הארגון. חלק זה בערכה נועד לתאר בפניך, הממונה על ההדרכה, את תהליך ההטמעה המומלץ של המתודולוגיה להערכת אפקטיביות הדרכה ביחידתך ובארגונך.

### מטרות תהליך ההטמעה

- הטמעת תפיסה תוצאתית בניהול הדרכה, המייצרת חיבור אפקטיבי בין פעילויות הדרכה למימוש מטרות הארגון
- ייסוד תשתית ארגונית התומכת בהערכת אפקטיביות למידה והדרכה
- הבנייה והטמעה של תהליכים וכלים יעילים ומקצועיים
- יצירת נראות ארגונית לתהליך ותקשור התהליך

### מפתחות הצלחה

- **למידה** – חשוב ללמוד את הערכה ופרטיה באופן עצמאי וכן להכשיר בעלי תפקידים משמעותיים בארגון במתודולוגיה המלאה וזאת תוך היכרות הן עם התפיסה המארגנת והן עם הבסיס התיאורטי העומד ביסודה.
- **שיתוף** - תנאי הכרחי ליישום של התהליך הוא יצירת סינרגיה ושיתוף פעולה של כל הגורמים הרלבנטיים השותפים לתהליכי הלמידה בארגון, בדגש על הממשק הקריטי בין ממוני ההדרכה ומנהלים רלוונטיים בארגון. ליצירת שיתוף זה יש צורך בניהול וסנכרון של כל האלמנטים ושילובם בתכנית אינטגרטיבית, כמו גם הטמעה של כלים ותהליכי עבודה המותאמים לארגון.
- **ניהול, עקביות ובקרה** – תהליך הערכת אפקטיביות למידה והדרכה משתרע על פני כל השנה ובמספר רב של פעילויות ולכן מצריך הדבר ניהול עקבי של תכנית העבודה ויישומה באופן מלא.

## ערוצי הטמעה

הטמעה מיטבית נעשית במספר ערוצי פעולה. הערוצים המרכזיים מפורטים להלן, וחשוב להתייחס אליהם בתהליך ההטמעה על שלביו השונים.

איור 1: ערוצים מרכזיים בתהליך ההטמעה של הערכת אפקטיביות הדרכה

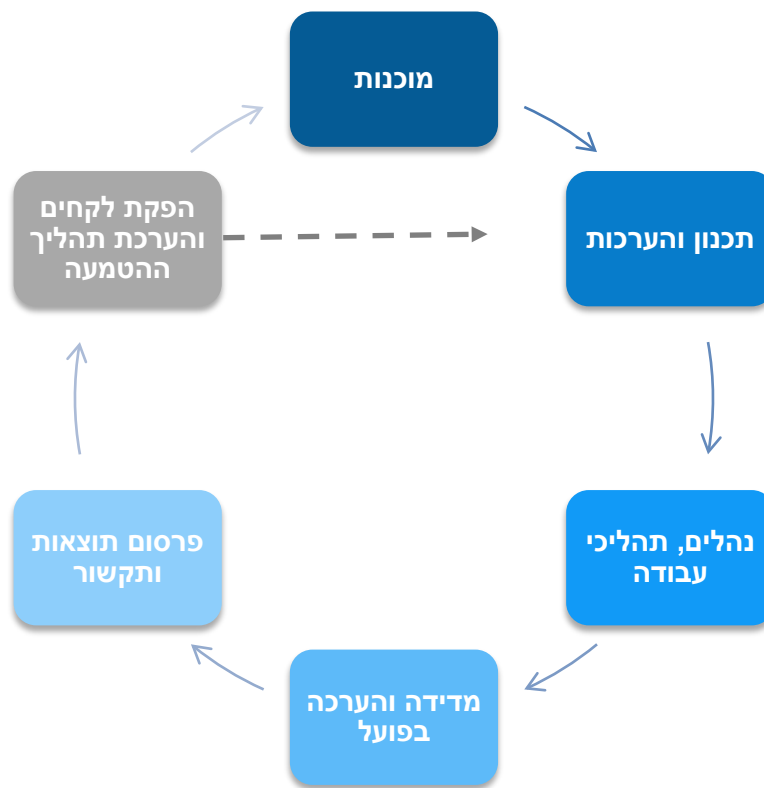


## תהליך העבודה

להלן מוצג תהליך סדור ומובנה להטמעה של המתודולוגיה להערכת אפקטיביות הדרכה, תוך התייחסות לערוצי ההטמעה השונים.

התהליך מציג את החלקים הרלוונטיים להערכת הדרכה ואינו מציג את החלקים האחרים בשגרת עבודתו של מנהל ההדרכה, מתוך הנחה כי הם קיימים ומבוססים (לדוגמא תהליך לאיתור צרכי הדרכה).

איור 2: תהליך העבודה להטמעת המתודולוגיה להערכת אפקטיביות הדרכה



**פירוט שלבי תהליך ההטמעה:**

בטבלה זו קיים פירוט השלבים השונים המומלצים בתהליך ההטמעה. כמובן שכל ארגון יערך להטמעה תוך התאמה למאפיינים הארגוניים הייחודיים לו. בהמשך תמצאו כלי לתכנון, מעקב ובקרה המבוסס על השלבים שלהלן.

פירוט	שלב
<ul style="list-style-type: none"> <li>למידת התיאוריה, המתודולוגיה והכלים</li> <li>הכשרת בעלי תפקידים ביחידה</li> <li>מינוי מוביל לנושא הערכת הדרכה ביחידת ההדרכה</li> </ul>	<b>מוכנות</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>הגדרת יעדי מדידה שנתיים וקביעת רמות המדידה לפעילויות השונות - ה"<b>כלי לתכנון הערכת למידה שנתית</b>"</li> <li>יישום ה"<b>כלי לבקרה, מעקב ותכלול מדדי הערכה בתוכנית ההדרכה</b>"</li> <li>בתוכנית ההדרכה השנתית, בהתאם לתכנון השנתי</li> <li>בניית כלים/שאלונים גנריים לפעילויות חוזרות (רמה 1, 3) – "<b>כלי הערכה ושאלונים ויישום טכנולוגיות בהערכה</b>"</li> </ul>	<b>תכנון והערכות</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>הגדרת נהלים ותהליכי עבודה תומכים להערכת למידה בארגון (פנים יחידתי וחוג יחידתי)</li> <li>הצגת תהליכי עבודה והכשרה לבעלי תפקידים רלוונטיים ולמנהלים בארגון</li> <li>ביסוס שגרות ניהוליות</li> </ul>	<b>נהלים ותהליכי עבודה</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>יישום תוכנית המדידה בפועל בשיתוף מנהלים</li> <li>מעקב על קיום הנהלים ותהליכי העבודה</li> <li>איסוף, הפקת לקחים ויישומם (תוך כדי)</li> </ul>	<b>מדידה והערכה בפועל</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>פרסום ממצאי הערכה רלוונטיים למנהלים, מדריכים בארגון, ספקים חיצוניים</li> <li>תקשור הצלחות מבוססות ממצאי הערכה</li> </ul>	<b>פרסום תוצאות ותקשור</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>בחינת העמידה בתכנון – תוכנית המדידה</li> <li>סיכום ממצאי ההערכה שנתיים – הן ברמה הפרטנית של פעילות (הערכה ממוקדת) והן <b>ברמת הערכה מערכתית והערכה רוחבית</b></li> <li>ריכוז הלקחים והמשימות לביצוע</li> <li>מפגש עם מנהלים בכירים בארגון להצגת הלקחים והמשימות לביצוע במטרה ליצור מחוברות ארגונית</li> </ul>	<b>הפקת לקחים והערכת תהליך ההטמעה</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>קביעת יעדים חדשים לאור ממצאי השנה החולפת ב"<b>כלי לתכנון הערכת למידה שנתית</b>"</li> <li>יישום הלקחים בתוכנית העבודה ובפעילויות הלמידה השונות</li> </ul>	<b>תכנון והערכות</b>

הערכת תהליכי למידה והדרכה בשירות המדינה

כלי לתכנון, מעקב ובקרה על תהליך העבודה:

שלב	פירוט	אחריות	משתתפים	לוחות זמנים	משאבים	בוצע
מוכנות	למידת התיאוריה, המתודולוגיה והכלים					
	הכשרת בעלי תפקידים ביחידה					
תכנון והערכות	מינוי מוביל לנושא הערכת הדרכה ביחידת ההדרכה					
	הגדרת יעדי מדידה שנתיים וקביעת רמות המדידה לפעילויות השונות - ה"כלי לתכנון הערכת למידה שנתית"					
	יישום ה"כלי לבקרה, מעקב ותכלול מדדי הערכה בתוכנית ההדרכה" בתוכנית ההדרכה השנתית, בהתאם לתכנון השנתי בניית כלים/שאלונים גנריים לפעילויות חוזרות (רמה 1, 3) - "כלי הערכה ושאלונים ויישום טכנולוגיות בהערכה"					
נהלים ותהליכי עבודה	הגדרת נהלים ותהליכי עבודה תומכים להערכת למידה בארגון (פנים יחידתי וחוץ יחידתי)					
	הצגת תהליכי עבודה והכשרה לבעלי תפקידים רלוונטיים ולמנהלים בארגון					
מדידה והערכה בפועל	ביסוס שגרות ניהוליות					
	יישום תוכנית המדידה בפועל בשיתוף מנהלים					
פרסום תוצאות ותקשור	מעקב על קיום הנהלים ותהליכי העבודה					
	איסוף, הפקת לקחים ויישומם (תוך כדי) פרסום ממצאי הערכה רלוונטיים למנהלים, מדריכים בארגון, ספקים חיצוניים					
הפקת לקחים והערכת תהליך ההסתמנה	תקשור הצלחות מבוססות ממצאי הערכה					
	בחינת העמידה בתכנון - תוכנית המדידה					
	סיכום ממצאי ההערכה שנתיים - הן ברמה הפרטנית של פעילות (הערכה ממוקדת) והן ברמת הערכה מערכתית והערכה רוחבית ריכוז הלקחים והמשימות לביצוע					
תכנון והערכות	מפגש עם מנהלים בכירים בארגון להצגת הלקחים והמשימות לביצוע במטרה ליצור מחוברות ארגונית					
	קביעת יעדים חדשים לאור ממצאי השנה החולפת ב"כלי לתכנון הערכת למידה שנתית"					
	יישום הלקחים בתוכנית העבודה ובפעילויות הלמידה השונות					

הערכת תהליכי למידה והדרכה בשירות המדינה

דוגמא חלקית לתהליך הטמעה בארגון:

שלב	פירוט	אחריות	משתתפים	לוחות זמנים	משאבים	בוצע
מוכנות	למידת התיאוריה, המתודולוגיה והכלים	הממונה על ההדרכה	יחידת ההדרכה	חודש 1	8 ש"ע – פגישות למידה שבועיות לצוות	✓
	הכשרת בעלי תפקידים ביחידה	הממונה על ההדרכה	סגן ורכזת	חודש 2	6 ש"ע	✓
	מינוי מוביל לנושא הערכת הדרכה ביחידת ההדרכה	הממונה על ההדרכה	ממונה אפקטיביות הדרכה. יחידת ההדרכה לעדכון.	חודש 2	פגישה אישית. פגישת צוות.	✓
תכנון והערכות	הגדרת יעדי מדידה שנתיים וקביעת רמות המדידה לפעילויות השונות - ה"כלי לתכנון הערכת למידה שנתית"	ממונה אפקטיביות הדרכה	הממונה על ההדרכה – קביעת יעדים. יחידת ההדרכה – תיאום יעדים.	חודש 2	4 ש"ע – ניתוח נתונים קיימים ופגישות אישיות. פגישת צוות.	
	יישום ה"כלי לבקרה, מעקב ותכלול מדדי הערכה בתוכנית ההדרכה" בתוכנית ההדרכה השנתית, בהתאם לתכנון השנתי	ממונה אפקטיביות הדרכה		חודש 2	2 ש"ע	
	בניית כלים/שאלונים גנריים לפעילויות חוזרות (רמה 1, 3) – "כלי הערכה ושאלונים ויישום טכנולוגיות בהערכה"	ממונה אפקטיביות הדרכה	יחידת ההדרכה	חודש 3	10 ש"ע	

# חלק ז

## סקירה תיאורטית

הערכת תהליכי למידה והדרכה - מודלים מקובלים בתחום

תהליך הערכת אפקטיביות הדרכה ולמידה נועד לקבוע האם המשאבים המוקצים לשיפור ביצועים בארגון יוצרים את **הערך המוסף** הנדרש מהם, באמצעות בדיקת האפקטיביות המושגת מתהליכי הלמידה בארגון.

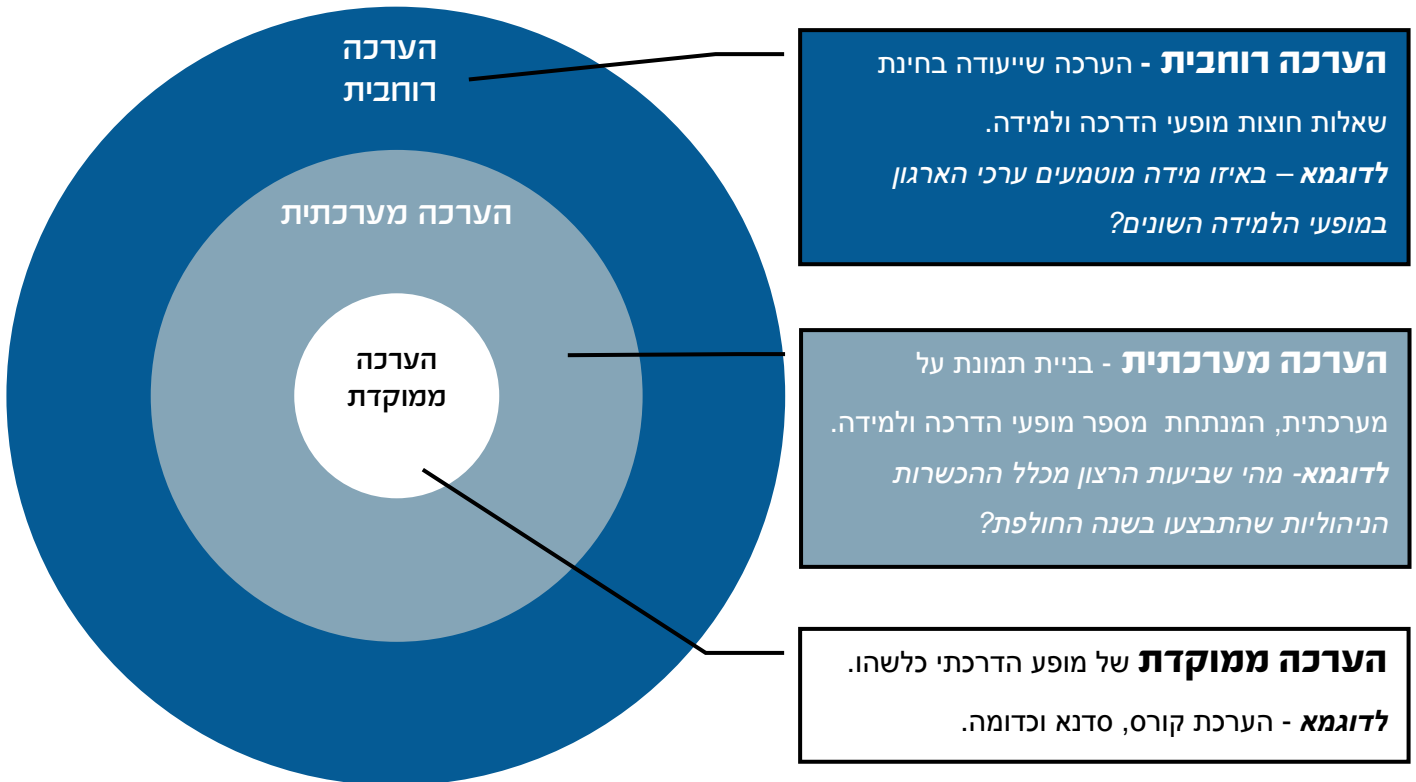
זהו תהליך שיטתי של איסוף נתונים כמותיים ואיכותיים ועיבודם, לצורך הפקת לקחים, קבלת החלטות ויישומן בפתרונות הדרכה ולמידה טובים יותר לטובת השגת יעדי הארגון. זוהי איננה מטרה בפני עצמה אלא **לשם שיפור הביצועים הארגוני**.

## רמות הערכה של תהליכי למידה

ישנם מספר נקודות מבט להערכה של תהליכי למידה. נקודות המבט מותנות במושא ההערכה. א. ניתן להעריך תהליכי למידה ב 3 רזולוציות שונות:



ב. עוד נקודת מבט להערכת תהליכי למידה:



### בכל תהליך הערכה, נוכל להעריך 2 היבטים מובחנים:

**הערכת התוצאות** הערכת תוצרי תהליך הלמידה, במונחים של תרומה לתפקוד או רווחים ארגוניים אחרים.

**הערכת התהליך** הערכת תהליך תכנון או ביצוע מופע הלמידה.

## מודל להערכת תהליכי למידה והדרכה על פי קירקפטריק (1959) ופילפס (1996)

מודל מקובל בעולם הלמידה הארגונית להערכת תהליכי למידה והדרכה הינו המודל של Kirkpatrick (1959) זהו מודל הבסיס להערכת תהליכי למידה והדרכה, המחלק את שלבי המדידה לארבע רמות השונות במורכבותן. בשנת 1996, הוסיף חוקר בשם פילפס נדבך נוסף למודל – בחינת ההחזר על ההשקעה בהדרכה ROI יחדיו מגדיר המודל 5 רמות מדידה להערכת אפקטיביות הדרכה:

- רמה 1 תגובה (REACTION)** - בחינת שביעות רצון המשתתפים, תרומה נתפסת, למידה נתפסת. מדידה ע"י כלים כגון שאלוני שביעות רצון; שיחות חתך; שיחות סיכום שבועיות; שאלוני מרצה; ישיבות סגל; שאלוני שביעות רצון סגל.
- רמה 2 למידה (LEARNING)** – בחינת הלמידה שהתרחשה במהלך ההדרכה, ביצועים וידע שנוספו למשתתפים. מדידה ע"י כלים כגון מבחנים תיאורטיים; מבחנים מעשיים; תצפיות; מטלות אישיות; יומן למידה אישי.
- רמה 3 יישום, התנהגות (BEHAVIOR)** - בחינה כיצד ההדרכה מיושמת בסביבת העבודה היומיומית. מדידה ע"י כלים כגון שאלוני שטח; קבוצות מיקוד; תצפיות שטח; מבחני כשירות.
- רמה 4 תוצאות ארגוניות (RESULTS)** – בחינת התועלות הממשיות של ההדרכה והקשר שלהן למטרות הארגון. כגון שיפור איכות, הורדת עלויות, שיפור תהליכים וכד'. מדידה ע"י כלים כגון תהליך ניסוי (ק.ניסוי וק. ביקורת); בקרת תקלות; סקר מחויבות ארגונית.
- רמה 5 החזר השקעה (ROI (return on investment)** – בחינה עד כמה החזירה ההשקעה בהדרכה את עצמה, עד כמה היה כדאי להדריך (כדאיות השיטה). מדידה זו מורכבת יותר ודורשת בידוד משתנים מתערבים. ניתן למדידה ע"י השוואה בין קבוצות שהשתתפו ושלא השתתפו בהדרכה, השוואה בין ביצועים של לפני ואחרי, וכל זאת תוך בחינת מדדים שונים ותוצאותיהם בשטח, בהתאם למדדי ההדרכה וממדדי הביצוע בתפקיד (בחינת שיפור ביצועים באחוזים, זמני תגובה, איכות התגובה, תפיסות המשתתפים וכד'.

**הטבלה הבאה מתארת פירוט של רמות המדידה השונות משמעותן ומתי כדאי להשתמש בכל אחת:**

מהי נשתמש ברמה זו ?	משמעות	הרמה
<ul style="list-style-type: none"> <li>כאשר המטרה העיקרית היא שיפור שביעות רצון, עמדות ותחושות העובד בארגון.</li> <li>כאשר מטרות ההדרכה מוגדרת כהעשרה.</li> <li>כאשר רוצים לשפר הדרכות ופעילויות "תוך כדי" ולא רק לאחר מעשה.</li> <li>כאשר ההדרכה עולה מעט ואין "עילה" להשקיע הרבה כסף במדידתה.</li> <li>כאשר יש צורך לשתף מנהלים בבניית התכנים ובבקרה עליהם.</li> </ul>	<p>כיצד הגיבו המשתתפים להדרכה; כיצד מעריכים המשתתפים את ההתנסות או הלמידה שאותה עברו; מהי שביעות רצונם ממנה ?</p>	<p><b>רמה ראשונה- תגובת המשתתפים – שביעות רצון</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>כאשר מטרת ההדרכה היא רכישת ידע/ השלמת פערי ידע.</li> <li>כאשר ידע קוגניטיבי הוא תנאי הכרחי לבצע תפקיד/ משימה מסוימת.</li> <li>כאשר נדרשת 'רמת סף' לביצוע מטלה/ תפקיד (מבחן הסמכה).</li> <li>כאשר יש אינטרס לארגון להעמיד את הידע במרכז.</li> <li>כאשר חשובה סביבת "בית ספר".</li> <li>כאשר ניתן לבחון באופן דידיקטי ידע שנרכש: עולם תוכן ברור, וודאות בנכונות תשובות, בהירות הקריטריונים לבדיקה.</li> <li>כאשר קיימות דרישות חוק לבדיקת ידע, למשל בנושא בטיחות.</li> </ul>	<p>מה למדו המשתתפים בהדרכה; מה הם יודעים (בכל רמות הידיעה) שלא ידעו לפני ההדרכה ?</p>	<p><b>רמה שנייה- למידה</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>כאשר הדגש הוא ביישום הידע ולא בעצם רכישת הידע עצמו.</li> <li>כאשר ההדרכה ניתנת למדידה רק בשטח (עולם התוכן לא ניתן לייצוג במדידה תיאורטית).</li> <li>כאשר נדרשת אינטגרציה בין מגוון מיומנויות.</li> </ul>	<p>האם מה שנלמד משמש את המשתתפים בעבודתם ?</p>	<p><b>רמה שלישית- יישום</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>כאשר קיימים בארגון מדדים הקושרים באופן טוב בין הפעילות לביטויי שיפור בארגון.</li> <li>כאשר "תוחלת החיים" הצפויה של הפעילות היא ארוכה.</li> <li>כאשר עלות הפעילות גבוהה מאוד.</li> <li>כאשר נראות הפעילות בארגון גבוהה.</li> <li>כאשר התכנית מיועדת למספר משתתפים גדול.</li> <li>כאשר להנהלת החברה עניין במעורבות בפעילות.</li> </ul>	<p>האם יישום הידע השיג תוצאות חשובות לארגון?</p>	<p><b>רמה רביעית- השגת מטרות הארגון</b></p>
	<p>האם הרווחנו במונחים כספיים את אשר השקענו בהדרכה ?</p>	<p><b>רמה חמישית- החזר על ההשקעה</b></p>

\*בתפיסה המארגנת שהצגנו בחרנו להתייחס לרמה 4 ו 5 כרמה אחת הנמדדת הן בהיבט התוצאתי והן בהיבט הכדאיות.

בתשובה לשאלה מהי התדירות המומלצת לשימוש בכל אחת מהרמות, מציע פילפס (1996) במאמרו להשתמש ברמת המדידה הראשונה בכלל פעילויות ההדרכה; להשתמש ברמה השנייה במחצית מפעילויות ההדרכה; להשתמש ברמה השלישית בשליש מפעילויות ההדרכה; להשתמש ברמה הרביעית ב- 20 % מפעילויות ההדרכה; להשתמש ברמה החמישית בעשירית מפעילויות ההדרכה. המלצתו מתבססת על פי הקריטריונים הבאים:

1. רמת ההעמקה השונה של כל אחת מרמות המדידה
2. הקושי להוציא לפועל חלק מן הרמות
3. חישובי עלות- תועלת (עלות ההערכה לעומת התועלת שנפיק ממנה)

### הערכת אפקטיביות הדרכה ע"פ ברינקרהוף (2005)

מודל נוסף, שונה ופחות שגור, לבחינת אפקטיביות הדרכה הינו המודל/ שיטה של Brinkerhoff (2005), The success case method. המודל מציע לבחון את אפקטיביות הדרכות דרך הצלחות וכשלונות של ביצועי העובדים בעקבות הלמידה. זאת ע"י סקר עובדים לאחר הלמידה ובחינה האם ובמה השתמשו מתוך התכנים שלמדו (מה מיישמים ביומיום?) לאחריה מיפוי לעומק של מספר סיפורי הצלחה ואי הצלחה נבחרים, והשוואת הגורמים שתורמו להצלחה/אי הצלחה. ע"פ המאמר מתוך הסיפורים יש להמציא עדויות חותכות להצלחות / אי הצלחות, ועדויות אילו הינן המעריך ומספק המידע המשמעותי ביותר לתהליכי למידה והצגת אפקטיביות.

שני המודלים הללו מספקים מענה בעיקר לבחינת אפקטיביות ההדרכה והלמידה ברמת הלומד הבודד וברמת מופע הדרכה.

## מושגים בסיסיים חשובים בהערכת תהליכי למידה והדרכה - נקודת מבט למדידה

- א. **הערכה פנימית (internal)** - ההערכה תיעשה מנקודת מבטו של הלומד והמדריך. הערכה זו עוסקת באיכות ההדרכה, הצרכים, היכולות והציפיות של החניך. הערכה זו נערכת בפחות או יותר באופן מיידי וקצר טווח.
- ב. **הערכה חיצונית (external)** - ההערכה תיעשה מנקודת מבטו של השטח (מנהל יחידה, מנהל מקצועי). עוסקת בניסיון לקבוע את האפקטיביות של תוכנית ההדרכה באמצעות תוצאות. למשל - מספר בוגרי ההכשרה שהתקדמו בארגון, ביצועי הלומדים בתפקידם. ההערכה החיצונית נועדה כדי להציג מסקנות לגבי הערך של תוכנית ההדרכה ולאפשר להמליץ על המשך הפעלתה או שיפורה.
- ג. **הערכה מעצבת (formative)** - הערכה שמבוצעת תוך כדי התכנון, הפיתוח וההטמעה של תהליך ההדרכה. המידע שנוצר מתוכה משמש לשם שיפור ההדרכה בזמן התרחשותה.
- ד. **הערכה מסכמת (summative)** - הערכה שנערכת לאחר ההדרכה, לשם למידה רפלקטיבית ליישום על תהליך ההדרכה הבא.

### הערכה סובייקטיבית או אובייקטיבית?

בהערכת תהליכי למידה והדרכה, נוכל לקבל מידע מהמשתתפים עצמם, מהמנהלים הישירים והעקיפים שלהם, מעמיתים שלהם ואף מלקוחות של הארגון. בנוסף, נוכל להשתמש במדדים אובייקטיביים אשר אינם נשענים על דעה או תפיסה. יאיר מעיין (1999) מציע 2 ממדים לפיהם נמדוד תוצאות הדרכה:

**למידה סובייקטיבית** - נמדוד עמדות ומיומנויות שנלמדו. המדידה נעשית על ידי איסוף עמדות הלומדים עצמם במהלך או לאחר הלמידה. מדידה באמצעות שאלונים, ראיונות וקבוצות מיקוד

**למידה אובייקטיבית** - נמדוד תוצאות "קשות" של ההדרכה, עובדות בשטח ע"פ תוצאות מבחנים תאורטיים ומעשיים, תצפיות, תועלות כלכליות – שיפור במדדים. זוהי מדידה חיצונית ללומד.

**כלים למדידה סובייקטיבית ואובייקטיבית לפי רמות מדידה**

שאלות הנשאלות בכל שלב: Johnsen & Wiley-Jones, - 1999, מעיין, 1994	מדידה סובייקטיבית	מדידה אובייקטיבית	רמות מדידה
<p>1. מה אנו מעונינים לדעת ?</p> <p>2. מה אנו לא יודעים ?</p> <p>3. האם המשתתפים יכולים לענות על כך ?</p> <p>4. האם המשתתפים ירצו לענות על כך ?</p> <p><b>תחומי עניין לברור בשלב זה:</b></p> <p><b>מרכיבי ההדרכה:</b></p> <p>ניצול זמן, הבנת החומר, ישימות החומר, הערכת איכות ההדרכה, כלי עזר בהדרכה, מנהלות ושירותים, תכנון ההדרכה, תרומת ההדרכה לתפקיד, שביעות רצון כללית מהקורס</p> <p><b>מדריך:</b></p> <p>יחס מנחה ההדרכה, אופן שילוב הלומד, אופן ארגון החומר, שיטת ההדרכה/ הנחיה, התאמה החומר לאוכלוסייה, מקצועיות המנחה</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>שאלון שביעות רצון במישורים שונים</li> <li>ראיונות עם כלל המשתמשים (או מדגם)</li> <li>קבוצות מיקוד</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תצפיות</li> <li>התנהגויות</li> </ul>	<p><b>רמה ראשונה- תגובת המשתתפים</b></p>
<p>1. מהן המיומנויות/ ידע / גישות שנרכשו ?</p> <p>2. אילו חלקים הם למדו ?</p> <p>3. מהם הקריטריונים הברורים לבדיקה ?</p> <p>4. רמת הידע (כמה טוב למדו ?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>שאלון/ ראיון להערכת הבנה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מבחן תיאורטי- בכתב או בע"פ</li> <li>מבחן מעשי- סימולציה בסביבת למידה או בסביבת העבודה</li> </ul>	<p><b>רמה שנייה- למידה</b></p>
<p>1. האם העובד מיישם את החומר שלמד</p> <p>2. כיצד מיישם את החומר שלמד: איכות הביצוע</p> <p>3. פערי ביצוע ביחס לתפקיד מוגדר:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מה העובד עושה ואינו צריך לעשות</li> <li>מה עליו לדעת לעשות ואינו עושה, האם השתנו מרכיבי התפקיד</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>שאלון מרכיבי תפקיד</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תצפית</li> </ul>	<p><b>רמה שלישית- יישום</b></p>
<p>לכל ארגון מדדים החשובים לו ומיציגים באופן ישיר או עקיף את העמידה במטרותיו:</p> <p><b>מדדים אובייקטיביים:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מדדי כ"א (קליטה, ותק וכו')</li> <li>מדדי ביצוע (איכות, מהירות וכו')</li> <li>מדדי תוצאה (זמינות, אמינות, מכירה וכו')</li> <li>מדדי מוביליות ארגונית (גיל, ותק, קצב קידום, ניווד עובדים ופוטנציאל לניוד)</li> <li>מדדי איכות המשאב האנושי (השכלה, ניסיון, עתודה ניהולית)</li> </ul> <p><b>מדדים סובייקטיביים:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מוטיבציה, הנעה (יוזמה, יצירתיות)</li> <li>שיתוף פעולה ולכידות (עבודת צוות וכו')</li> <li>מחויבות ארגונית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>שאלון למנהלים</li> <li>ראיון עם מנהלים</li> <li>שאלון הערכה עצמית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>בחינת הקשר בין היישום למטרות הארגון</li> <li>בחינת איכות ביצוע</li> </ul>	<p><b>רמה רביעית- השגת מטרות / תוצאות הארגון</b></p>

<p><b>שאלות הנשאלות בכל שלב:</b>                      (עפ"י יאיר מעיין, 1999 - Johnsen &amp; Wiley-Jones, 1994)</p>	<p><b>מדידה סובייקטיבית</b></p>	<p><b>מדידה אובייקטיבית</b></p>	<p><b>רמות מדידה</b></p>
<p>שלב זה קשה לניתוח בכל ארגון, הקושי נובע משתי בעיות עיקריות:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ היכולת לבודד את מרכיב ההדרכה</li> <li>✓ היכולת לכמת את העלות: כ"א, מערכות וכו'.</li> </ul> <p>לבידוד מרכיב ההדרכה כמה היבטים:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. בידוד ההדרכה מהיכולת האישית, כמה ההדרכה תרמה לפרט</li> <li>2. בידוד מרכיבים שהודרכו ממרכיבי תפקיד שלא הודרכו</li> <li>3. בידוד ההדרכה מתהליכים טבעיים המתרחשים במקום העבודה ומשפיעים על הביצוע.</li> </ol> <p>דרכים לבידוד מרכיבי ההדרכה:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• השוואה בין קבוצות שהשתתפו בהכשרה לאלו שלא</li> <li>• השוואה הביצוע לפני ההכשרה ולאחריה באותה קבוצה</li> <li>• בחינת אלטרנטיבות שונות לביצוע אותה משימה</li> <li>• בדיקת מדדים שונים עליהם הושם דגש בהכשרה, האם חל שינוי בשטח (כמו נורמות עבודה, משמעת, היעדרויות, מוטיבציה, זמן תגובה וכו')</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• כדאיות בעיני משתמשים או מנהלי הארגון</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• עלות/ תועלת כלכלית</li> </ul>	<p><b>רמה חמישית- החזר על ההשקעה</b></p>

## ניצוד נבנה תהליך להערכת תהליכי למידה והדרכה?

הנחת יסוד עיקרית להבניית תהליך הערכה נכון הינה כי זהו **תהליך** (ולא אירוע בודד) **בלתי נפרד** מתהליכי ניהול ההדרכה והוא שזור בתהליכי בניית פתרונות הדרכה בארגון. התהליך מתחיל מלמעלה למטה מיעדיו העסקיים של הארגון וצרכי הלמידה שהם מציבים לתוכניות למידה ספציפיות. בחינת האפקטיביות מודדת הן את תהליך בחירת ובניית הפתרון ההדרכתי והן את תוצריו היישומיים מבחינת ביצוע העובדים בשטח והשפעת הלמידה על תוצאות ארגוניות.

התהליך המלא מורכב מ- 8 שלבים:

- 1** איתור צרכי הלמידה וההדרכה
- 2** הגדרת מטרות ההדרכה ויעדיה מתוך איתור הצרכים. אופן הגדרתם מהווה את הבסיס להערכת האפקטיביות
- 3** בניית הפתרון ההדרכתי – בניית ההדרכה
- 4** תכנון הערכת האפקטיביות - המועדים, הכלים, בעלי העניין השותפים להערכה
- 5** בניית הכלים הנדרשים להערכת האפקטיביות - שימוש בכלים קיימים מול כלים חדשים שיבנו באופן ממוקד לצורך
- 6** **מדידה** – חשוב לציין כי יש לחבר את משתפתי תהליך הלמידה למטרותיו ויעדיו מתחילת הדרך ולכל אורכה של הלמידה. מחויבותם של המשתתפים להצלחה הינה אבן דרך לבחינת האפקטיביות והעמידה במטרות שהוגדרו ויישומן בפועל
- 7** ניתוח נתונים ועיבודם, עריכת חתכים המאפשרים למידה מכמה זוויות ראייה
- 8** הפקת לקחים ויישומם בפעילות ההדרכה הבאות

## כלי מדידה להערכת אפקטיביות

קיימים כלי הערכה רבים בהם ניתן לעשות שימוש בתהליכי הערכה

### סוגי כלים:

1. שאלונים
2. מבחני ידע
3. ראיונות אישיים
4. קבוצת מיקוד
5. תצפית התנהגותית
6. מדידת תשואה על ההשקעה ROI
7. ניתוח נתונים, בממדים הרלוונטיים, כגון: כמות, איכות, עלות, זמן ביצוע וכו'. לדוגמא: נתוני שירות, סקרי לקוחות, כמות תקלות, זמני תגובה, תחלופת עובדים, כמות פסולים ועוד.

### קריטריונים לבחירת הכלי:

1. בר ביצוע
2. מדויק
3. מהימן
4. עלות
5. זמן ההשקעה במדידה (כולל המדריכים, מנהלים וכו')

להלן פירוט עבור כל סוג כלי יתרוניתיו וחסרונותיו:

## 1. שאלונים

שאלונים כתובים, היכולים להכיל שאלות פתוחות או סגורות ויכולים להיות ממולאים ע"י אדם אחד, או ע"י מספר אנשים בו זמנית.

### עקרונות בכתיבת שאלונים

- יש לבחון מראש מה מטרת השאלון ומהם המדדים הנבדקים.
- ניתוח ופרשנות הנתונים צריך להיעשות ע"י מדדים ידועים וקבועים ע"מ לשמור על אחידות הניתוח.
- יש לבנות שאלות המותאמות למדדים הנבדקים
- רצוי לבחון את השאלון במדגם קטן לפני העברתו בפועל
- סקאלת המדידה צריכה להיות אחידה ונוחה, ע"מ לא ליצור הטיה
- בפתח השאלון וכן לפני כל חלק, יש לכתוב הסברים ברורים למילוי השאלות
- ניסוח השאלות צריך להיות ברור וללא הטיית, רצוי להשתמש בשאלות עם תשובות לבחירה ע"מ להקל על הממלא.
- יש להתאים את השאלון לאוכלוסיית היעד

### יתרונות:

- ✓ מתאים להעברה קבוצתית למספר רב של אנשים בו זמנית ובכך מאפשר חסכון בזמן ומוזיל את העלויות.
- ✓ קל ומהיר לניתוח הממצאים.
- ✓ בדרך הכלל התשובות שמתקבלות בשאלונים הן כמותיות, ולכן ניתן לכמת אותן ולסכמן בקלות יחסית, עובדה התורמת לחסכון זמן, ולהפחתת עלויות.
- ✓ מספק כמות רבה של נתונים שכן עשוי להכיל מספר רב של נושאים ושאלות.
- ✓ המשתתף ממלא את השאלון באופן אישי (סיטואציה פחות מלחיצה ומחייבת).
- ✓ מאפשר שמירת אנונימיות, ישנן פחות הטיית מראיין ומרואיין.
- ✓ מהימנות השאלון גבוהה ממהימנות הראיון - כפועל יוצא מאחידות השאלונים ואפשרות הפירוש האובייקטיבית (פחות הטיית).

## חסרונות:

- זמן הכנה ארוך, שכן מצריך דיוק רב בניסוח, חשיבה ותכנון ארוך טווח, ולעיתים אף מחקר מקדים.
- התוצאות הן פעמים רבות כמותיות, כך שנוצר קושי לפרשן, ולתרגם את המספר לערך איכותי. כלומר, המעבר מנתונים כמותיים לנתונים איכותיים אינו טריוויאלי.
- קיימות הטיות תגובה של ממלא השאלון, כגון: רציה חברתית, אפקט ההילה, וכו'.
- מושפע ומוטה מנושאים חסרים, שלא נכללו בשאלון, ומשאלות, המנוסחות באופן מוטה מראש (חסרון זה ניתן לצמצום באמצעות מודעות לסוג הטיות זה, ומעקב אחריהן, ע"י מחקר מקדים (PILOT) בטרם העברת השאלון, בו ייבחנו נושאים שונים, כגון: הטיה מיצוי הנושא, ניסוח בהיר של השאלות וכו').
- בד"כ ההיענות למילוי השאלון נמוכה, לכן השאלון מצומצם ומכיל את עיקרי הדברים.
- השפעה של כושר קריאה וכתובה של הממלא, יכולות להיווצר הטיות בפרשנות, הבנת השאלות.
- ביצוע השאלון ע"י קבוצת אנשים במקביל עלול לעודד "עבודת צוות", כך שהתצפיות אינן עוד בלתי תלויות זו בזו, עובדה הגורמת לפגיעה בתוקף הפנימי והחיצוני של הנתונים.

## 2. מבחני ידע

על מנת שהמבחן המתגבש יענה על מטרותיו (מיפוי רמות הידע בקרב העובדים) יש לערכו באופן:

- על המבחן להיות תקף ומהימן.
- על המבחן לכלול שאלות מדרגות קושי שונות.
- יש להקפיד על שאלות:
  - שמתאימות לנושאים המשמעותיים בעבודתו של הנבחן.
  - שמקיפות את כל החומר.
  - שלא יספקו יתרון יחסי למישהו מהנבחים (ע"י דוגמאות).
  - שמנוסחות היטב וברור, מנוסחות לא בגוון שלילי (מה לא לעשות).
- על המבחן להבחין בין רמות העובדים בכך שיכיל שאלות ברמות שונות של ידע, הבנה ויישום.
- על המבחן להכיל מגוון סוגי שאלות:
  - **שאלות נכון/ לא נכון** – שאלה זו מורכבת ממשפט שיש להעריכו כאמיתי או כוזב
  - **שאלות השלמה** – שאלה זו מורכבת ממשפט שיש להשלימו ע"י תשובה נכונה אחת.

**שאלות סדר** – בשאלה זו מציגים לנבחן פעולות או תהליכים, אשר נדרשים להיעשות בסדר מסוים, בערבוביה. הנבחן נדרש לערוך אותן בסדר הנכון.

**שאלות התאמה** – שאלות המורכבות משני טורים שלכל אחד מהם מכנה משותף פנימי ובין שניהם יש קשר לוגי. הנבחן צריך להתאים בין הרשום בשני הטורים עפ"י הנחיה ספציפית.

**שאלות רשימה** – שאלות אלו דומות בעקרון לשאלות "השלמה", אלא שהן מוצגות לנבחן מבלי שינתן לו חלק מהתשובה.

**שאלות זיהוי** – שאלות הבוחנות את הכרתו וזכירתו של הנבחן בשמות חלקים, שלטים, כלים, סמנים מיוחדים, וכו'.

**שאלות אמריקאיות** – שאלות אלו מורכבות משני חלקים: משפט נושא (בסיס השאלה, הדבר שאותו רוצים לדעת, לחשוף) וממשפטי תשובה שכל אחד מהם מהווה מענה הגיוני לנושא הנשאל.

#### יתרונות:

- ✓ מבחנים מניעים ללמידה.
- ✓ מבחנים הם הוכחה אובייקטיבית של למידה, פחות נתונים להטיות.
- ✓ שיטה זו מחזקת את ההבנה של הנבחן ונותנת תוקף לידיעות של הלומד
- ✓ שיטה זו יכולה להציע בסיס להשוואת ידיעות לאורך זמן.
- ✓ ניתן לערוך מבחני ידיעה לפני הלמידה, בזמן הלמידה ולאחריה.

#### חסרונות:

- שיטה זו דורשת מיומנויות מקצועיות לבניית מבחנים, ולכן לעיתים יידרש בעל מקצוע.
- בשיטה זו לעיתים מתעוררת חרדת מבחנים אצל הלומד שעלולה לגרום לקשיים במילוי המבחן למרות יכולותיו.
- לעיתים יוצרי המבחנים מתבלבלים בין נושא הלמידה העיקרי לתחומי הלמידה המשניים. לכן, רצוי שמומחה תוכן נוסף יהיה מעורב בבניית המבחן.
- מבחן חייב להיות ספציפי לתחום הנלמד ואינו יכול להיות גנרי.

### 3. ראיונות אישיים

יכול להתבצע באופן אינדיבידואלי/קבוצתי; מובנה/חצי מובנה/בלתי מובנה.

#### יתרונות:

- ✓ מהווה מקור לנתונים "עשירים" ומגוונים.
- ✓ אמפטי – מאחר שהראיון כרוך בניהול שיחה עם המראיין, סוג הקשר שנוצר בו הוא אישי יחסית לסוג הקשר שנוצר בשאלונים. הדבר בולט במיוחד בראיון אינדיבידואלי, דבר המאפשר פתיחות ומסירת אינפורמציה חשובה ומעמיקה יותר.
- ✓ מאפשר בניית דו"ח מפורט
- ✓ שיעור ההיענות של המרואיינים גבוה, וכך גם הנכונות לתת מידע אמין – המרואיינים נוטים להיות קואופרטיבים יותר כפועל יוצא מאופי הראיון שמתרחש פנים אל פנים וכך יוצר תחושת קרבה.
- ✓ אינו מותנה ביכולת קריאה וכתיבה
- ✓ המראיין שומר על סדר הצגת השאלות, וכך יכול לכוון את הראיון.
- ✓ קיימת אפשרות להפעלת גמישות, ולשימת דגש על דברים שאינם ברורים, בו במקום.

#### חסרונות:

- יקר – בעיקר משלוש סיבות: הראיון עצמו דורש נוכחות של המראיין וגוזל זמן ארוך ממנו, הוא אינו ניתן להעברה בזמנית למספר גדול של אנשים ופרשנות התוצאות היא קשה ומורכבת.
- קושי בקידוד ובפירוש התוצאות – מאחר שאופי התשובות המתקבלות מראיון הן תשובות פתוחות הרי שקשה להשוות בין תשובות ממרואיינים שונים. כמו כן, התשובות הן איכותיות ולכן נדרשת פרשנות של המראיין את דברי המראיין. פרשנות זו היא מטבעה סובייקטיבית ומרואיינים שונים יתנו פרשנויות שונות, שלאוו דווקא יענו על מה שהתכוון אליו המראיין.
- רמת אובייקטיביות נמוכה יחסית, לכן המהימנות והתקפות של ראיון היא נמוכה - כאמור, הדבר נובע מפרשנויות אפשריות שונות לדברי המרואיינים ומכך שהראיונות שונים אחד מן השני ולכן אין בסיס דומה להשוואה.
- קיימות הטיות בתגובות המראיין, כגון: תגובות פליאה, עניין, כעס, נטייה לשיפוטיות וכו', תגובות העשויות לגרום להטיית תשובות המראיין. לדוג' מראיין שמפגין שיפוטיות או הסתייגות מדברי המראיין עשוי לגרום למראיין להיסגר ולהתגונן ולעוות את דעתו האישית.

- הטיית של דווח עצמי של המרואיין - כגון: מתן תשובה שגויה, על פני העדפה לומר "לא יודע" (עלול לנבוע ממניעים של רציה חברתית והטיית רושם); מתן תשובות שגויות מאחר שהראיין אינו אנונימי, ולכן קיים חשש ממתן אינפורמציה "רגישה" בעיני המרואיין.

#### 4. קבוצת מיקוד

קבוצת מיקוד ממקמת אנשים בתוך קבוצת יחוס טבעית, לשם הבנת אינטרקציה בין אנשים בנושא נבחר.

קבוצת המיקוד צריכה להיעשות באווירה מקבלת ונינוחה ע"מ שכל המשתתפים יוכלו להתבטא בחופשיות.

#### יתרונות:

- ✓ שיטה זו מאפשרת חקירה מעמיקה יותר
- ✓ שיטה זו פשוטה ומובנת למקבלי ההחלטות, תוצאותיה מחוזקות ע"י המשתתפים
- ✓ שיטה זו מאפשרת לבחון מספר רב של משתתפים ולהגדיל את המדגם.
- ✓ לשיטה זו תוצאות מהירות ועלות נמוכה

#### חסרונות:

- למנחה בשיטה זו פחות שליטה בקבוצה מאשר אינטרקציה אישית, הוא עלול לאבד אינפורמציה.
- ניתוח התוצאות קשה יותר, כיוון שחייב להיות מותאם להקשר החברתי משם הוא נלקח.
- מכיוון שכל קבוצה היא ייחודית, לעיתים יש לערוך מספר קבוצות מיקוד בכדי לקבל אומדן מציאותי.
- תיאום, ארגון והנחיית הקבוצה מורכב בשל זמן המפגש וכמות האנשים.

## 5. תצפית התנהגותית

שיטת מחקר אנתרופולוגית לפיה, החוקר צופה במתרחש. הצפייה יכולה לנוע החל מצפייה "פסיבית" – בה המעריך מתבונן במתרחש ללא כל התערבות (השארת הסיטואציה נקייה יחסית) לבין צפייה "אקטיבית" בה המעריך לוקח חלק למשל ע"י שאילת שאלות. יכולה להיות מתוכננת מראש או פתוחה. שיטה זו טובה בעיקר בסיטואציות בהן בוחנים למידת מיומנויות וישומן כגון: מיומנות פרזנטציה, עבודה על מכונה וכו'.

### עקרונות לתצפית:

- ✓ יש לבחון מראש מה מטרת התצפית ומהם המדדים הנצפים.
- ✓ ניתוח ופרשנות הנתונים צריך להיעשות ע"י מדדים ידועים וקבועים ע"מ לשמור על מהימנות ותקפות התצפית.
- ✓ במהלך התצפית הקטן ככול שניתן את השפעת הצופה, מעריך על ההתנהגות.
- ✓ יש להיזהר מהטיות ופרשנויות אישיות של המעריך, צופה.

### יתרונות:

- ✓ איסוף הנתונים נעשה על ההתנהגויות עצמן, עובדה זו מגבירה את אובייקטיביות הנתונים, אין הטיה הנובעת ממתן הדיווח ע"י הנבדק. כפועל יוצא מכך, תקפות הנתונים עולה.
- ✓ הנתונים משקפים את ה"כאן ועכשיו", אין הסתכלות על הדברים בראייה לאחור, עובדה המונעת את ההטיות הנובעות מהסתכלות אחורה (מפרספקטיבה שיפוטית, ערכית, הטיית הראיה לאחור וכדומה).
- ✓ אדפטיבי – המעריך עשוי להתמקד בנושאים הרלוונטיים לגביו ולהסיט את תשומת ליבו בין הנושאים וההתרחשויות ובין מקורות התצפית השונים.
- ✓ ניתן לערוך את התצפית בעבודה עצמה, או ע"י סימולציות.
- ✓ מאפשרת הזדמנות להציג את הנלמד ע"י המתלמד עד כה, בפעולה זו ניתן להדגיש הנלמד ולחזק את הכישורים שנרכשו ליישום בעבודה.
- ✓ בשיטה זו ניתן לחשוף נקודות בהן ניתן לשפר ביצועים בעבודה, כמו כן ניתן לבחון את גורם סביבת העבודה.

### חסרונות:

- שיטה זו יקרה, איטית ומורכבת (דורש הכנות לתצפית אובייקטיבית מצד הצופה וגם מצד הלומד, התהליך צורך זמן רב משני הצדדים וזמן ניתוח נתונים).
- מושפע מהיכולות, מהתפיסות, מהפרשנויות של המעריך ופוגע באובייקטיביות ובתקפות הנתונים.
- קיים קושי להיכנס לסיטואציה - יש צורך באישור כדי להתקבל ולהיות נוכח במקום וגם כאשר כבר המעריך נכנס, עדיין הסיטואציה מושפעת מנוכחותו ולכן אינה "נקיה".
- קושי בתרגום ובקידוד האינפורמציה - למתרחש עשויות להיות פרשנויות רבות והמעבר מהנתונים שהתקבלו לפרשנות הוא אינו אחד לאחד. יש צורך בעבודת ניתוח מעמיקה לאחר התצפית.

## 6. מדידת תשואה על ההשקעה (ROI)

עלות ההשקעה בהדרכה לעומת התועלת מן ההדרכה.

כיצד ?

1. מתן ערך כספי לתוצאות הפעילות
2. הפחתת עלויות ישירות ועקיפות של הפעילות
3. חישוב יחס עלות – תועלת = תועלת מהפעילות  
עלויות הפעילות
4. רווח נטו מהפעילות (תועלת הפעילות חלקי עלויות הפעילות), חלקי עלויות התכנית  
והכפלה במאה  $ROI =$   
כשה – ROI גבוה מ- 25% ניתן לומר שהפעילות אפקטיבית.

### יתרונות:

- ✓ עוזרת להדגים כיצד כספי ההכשרה הנם השקעה עסקית נכונה
- ✓ מצדיקה את המשך התוכנית ומחזקת את יעדי הארגון/ האגף.
- ✓ אם המאזן חיובי ישנה סיבה טובה להרחבת הפעילות ולתמיכת ההנהלה.
- ✓ אובייקטיבית ומעשית לקביעת ערך ההדרכה.

### חסרונות:

- דרך המדידה לעיתים מורכבת וקשה למדידה מדויקת.
- שיטה זו אינה מתאימה להערכת הכשרות שאין להן השפעה ישירה על התוצאה הנמדדת, כמו כישורים רכים.
- שיטה זו לעיתים מורכבת ודורשת אדם מקצועי לנושא.
- המדידה נעשית לאורך זמן, כך שלעיתים האנשים המשתתפים במדידה עוזבים את הארגון.

## 7. ניתוח נתונים

חיפוש נתונים בחומר קיים בארגון, ניתוח נתונים קיימים, בממדים הרלוונטיים, כגון: כמות, איכות, עלות, זמן ביצוע וכו'. לדוגמא: דו"חות כספיים, מאזנים, תחלופת עובדים, כמות פסולים ועוד.

### יתרונות:

- ✓ לוקח בחשבון רק את זמן המעריך, ואינו תלוי בקביעות ובתיאומים עם אנשים נוספים, לכן זול ונוח יותר.
- ✓ אובייקטיבי יותר, בין השאר כתוצאה מאחידות הנתונים, מנתונים כמותיים ולכן פחות נתון להטיות שונות.
- ✓ בשיטה זו ניתן לאבחן האם פערי הביצועים הם עקב העדר כישורים או גורמי סביבת העבודה.
- ✓ ניתן עם נתונים אלו לאבחן אילו כישורים מוטמעים בעבודה ואילו לא, כמו כן ניתן לנתח רווח לעומת הפסד.

### חסרונות:

- הנתונים לא תמיד קיימים או סודיים או בלתי נגישים, וכשקיימים, איסוף הנתונים מצריך זמן רב.
- הנתונים קיימים מראש, לכן קיים קושי לשלוט בחיפוש ובסוג הנתונים אותם אנו רוצים להפיק – כתוצאה מכך, עלול להיווצר מחסור בידע, שכן לא כל האינפורמציה לה זקוקים, אכן קיימת וזמינה לו.
- המעבר מנתונים כמותיים, המאפיינים חלק מהמסמכים, לנתונים איכותיים אינו טריוויאלי, הנתונים לא תמיד מצביעים על מגמה באופן אוטומטי ולעיתים נדרש ניתוח מקצועי.
- למרות אובייקטיביות הנתונים מידע ארגוני לא תמיד מוביל להחלטות אובייקטיביות.