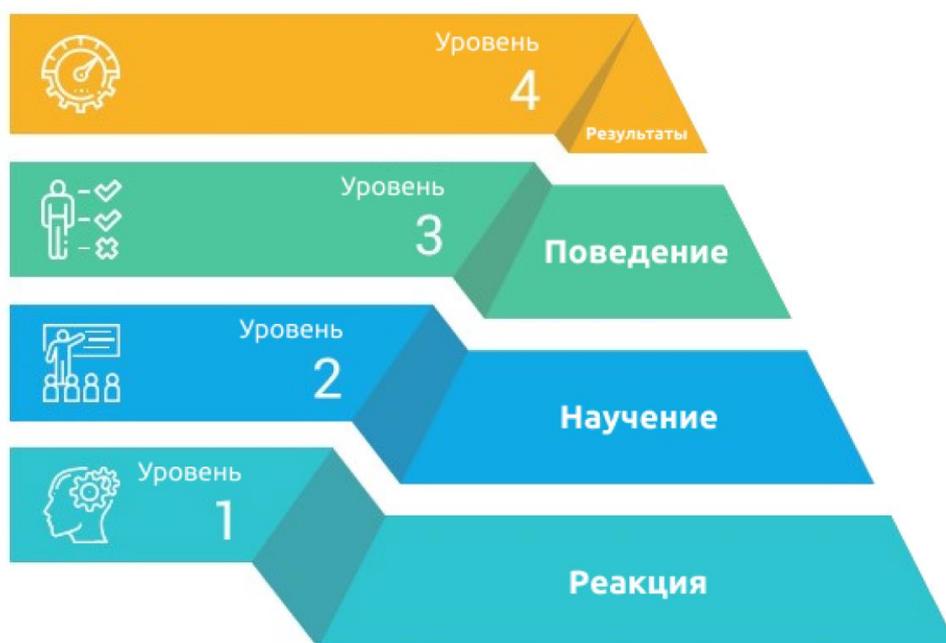


## Модель Киркпатрика для оценки эффективности обучения

Автор методики – американец Дональд Киркпатрик - сформулировал её в 1959 году. Методика вызвала и одобрение, и критику, но я предлагаю ее учитывать при оценке обучающих программ.



На эту модель обычно опираются в бизнесе, поэтому речь в публикациях идет чаще о сотрудниках, а не о привычных нам благополучателях.

Материалы по тематике являются переводными и в них часто присутствует путаница – этапы обучения, уровни, ступени либо же этапы оценки. Я рекомендую смотреть на пирамиду как на уровни результатов, на каждом уровне проводится оценка, поэтому получаем уровни оценки результатов:

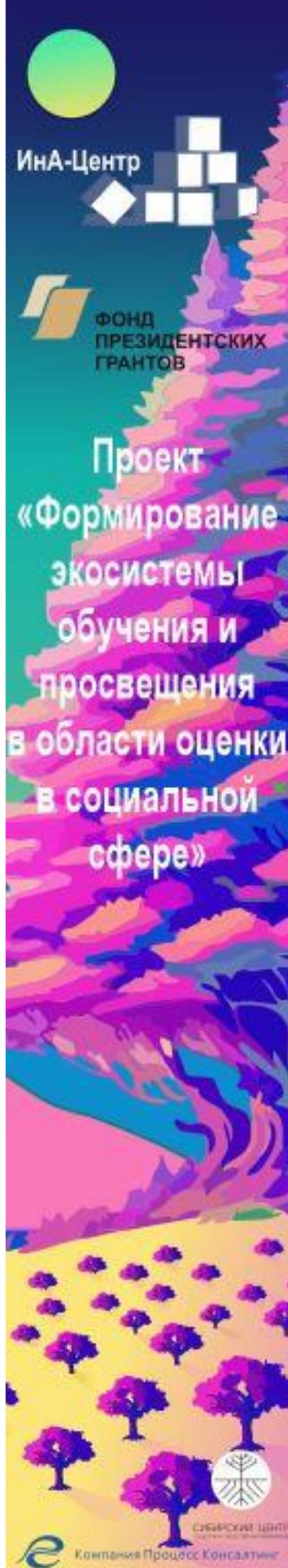
- ✓ **эмоциональная реакция** (Reaction) и ее оценка,
- ✓ **научение новому** (Learning) и его оценка,
- ✓ **поведение на рабочем месте** (Behavior) и его оценка,
- ✓ **результаты для компании** (Results) и их оценка.

Модель Киркпатрика — не линейная структура. Это пирамида, где каждый следующий уровень сложнее предшествующего. Допускается пройти не все уровни, но пропускать какой-либо не рекомендуется.

### Реакция

Первый уровень оценки - **оценка эмоциональной реакции учащихся на тренинг**: насколько им интересно, удовлетворены ли они объёмом поступающей информации, её качеством и процессом подачи. Также учитывается их мнение о ведущем тренинга.

Положительная реакция, конечно, не гарантирует 100%-ное применение полученных знаний на рабочем месте, а вот **резко негативная реакция однозначно обозначит отторжение программы и невозможность научения новому**.



## Научение

На этой стадии происходит **оценка качества усвоения полученной информации и происходящих с учащимися изменений**. Анализ позволяет определить не только то, как они усвоили новое и как в результате обучения изменился объём их знаний и умений, но и какие новые установки сформировались в их сознании, насколько они существенны. Напомню, что *установки – это еще не изменения в поведении*.

Для оценки используются следующие инструменты:

- **тесты** — могут представлять собой или линейные опросники, или распределённые по уровням сложности, или объединяющие несколько направлений;
- **лист проверки умений** — заполняется контролирующим лицом, проставляющим оценки от 1 до 3, которые отражают степень овладения сотрудником теми или иными умениями (1 — не может использовать, 2 — грамотно использует, 3 — экспертно использует);
- **разработка персонального плана действий** — предлагается составить самому работнику;
- **обучение других** — сотрудники пытаются передать полученные знания своим коллегам.

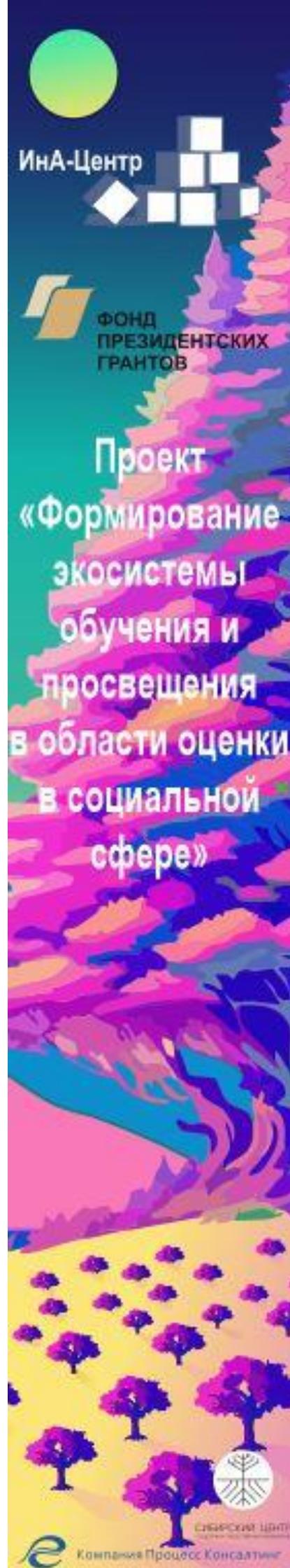
## Поведение

Этот уровень подразумевает **оценку изменений в поведении** сотрудника на рабочем месте после прохождения тренинга, а именно:

- факты использования полученной информации на рабочем месте;
- качество изменений по мнению руководства, коллег, подчинённых и самих сотрудников;
- актуальность применения новых данных.

Но полная удовлетворённость обучением, яркие эмоции от его прохождения и адекватное восприятие информации не означают того, что полученные знания будут применены в работе. *Если научение не привело к каким-либо изменениям, значит перед тренингом до студентов не была донесена следующая информация:*

- чему их будут обучать, что их ожидает;
- с какой целью они отправляются на обучение (а цель, собственно, одна — повысить их личные показатели и эффективность компании!);
- изменения в поведении будут поощряться.



## Результаты

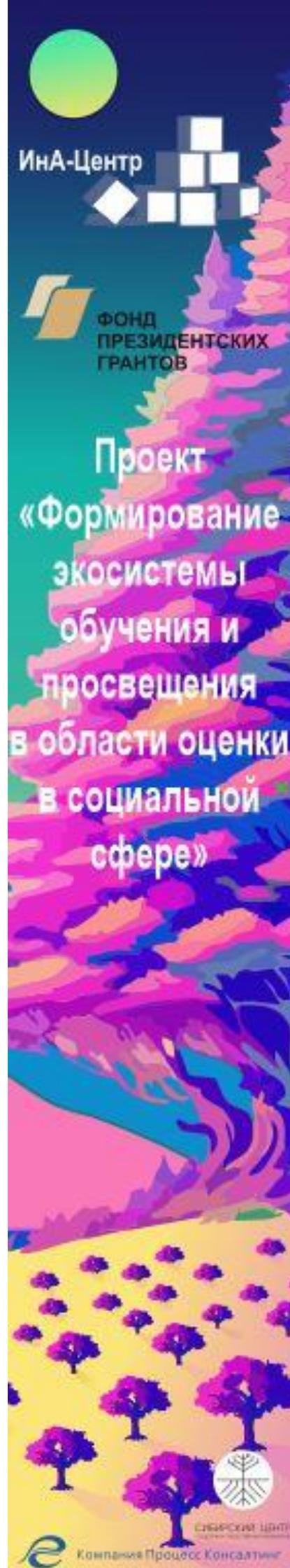
Последним уровнем оценки эффективности обучения по Киркпатрику является **анализ изменений в жизнедеятельности компании, вызванных обучением**. Это то, ради чего все и затевалось. Для *непроизводственных тренингов здесь социальные результаты, суть не меняется*.

**Выводы, которые делают специалисты, использующие метод:**

1. Существует прямая взаимосвязь между 1-м и 2-м уровнями: **чем ярче эмоции и сильнее положительный заряд, полученные в процессе тренинга, тем легче усваивается материал программы**. Доказано, что банальная зубрёжка и следование указаниям никогда не будут иметь того же мотивирующего момента, какой дают вовлечённость и заинтересованность студента обучением.
2. Также коррелируют между собой 3-й и 4-й этапы метода Киркпатрика. **Если руководитель после тренинга отмечает существенные изменения в поведении сотрудника на рабочем месте и его регулярные попытки применить на практике новые знания и умения, то в ближайшем будущем проявится положительный эффект** для общего развития организации.
3. А вот совокупность 1-го и 2-го этапов абсолютно никак не связана с совокупностью 3-го и 4-го. Объясняем: студент может быть трижды счастлив своему участию в тренинге и прекрасно усвоит материал, но просто не станет применять его в рабочей деятельности. Или наоборот, он будет считать минуты до окончания программы и не усвоит и половины предложенной информации, но ту часть знаний, которая осядет у него на подкорке, он органично включит в свой рабочий процесс.

Последний пункт говорит нам о **риске провала всего анализа оценки обучения, если с самого начала не обеспечить связь тренингов с эффективностью организации**. Для этого проводится подготовка: каждому сотруднику перед обучением озвучиваются результаты, которые от него ожидают после его прохождения.

Таким образом, работник понимает, что он не просто ходит на занятия «ради галочки», но запасается нужными знаниями и умениями с целью их дальнейшего применения на рабочем месте. Это будет проверяться руководством и учитываться при оценке эффективности дальнейшей работы сотрудника. Процесс прозрачен, все моменты озвучены, работник получает удовольствие и новые знания, применяет их в работе, эффективность компании возрастает — все довольны!



## А что дальше?

Модель Киркпатрика пользовалась значительной популярностью в 1970–1980-е. А в 1990-е американский бизнес-консультант Джек Филлипс ее дополнил пятым уровнем — уровнем **оценки финансовых результатов**. Для этого существует специальная метрика — коэффициент ROI (return of investments, или «возврат на инвестиции»). Иными словами, Филлипс предложил задуматься не только о качестве, но ещё и о деньгах: высчитывать разницу между затратами на программу и полученной благодаря обучению прибылью компании. То есть смотреть, **оправданы ли расходы**. Этот подход получил название **«модель ROI Филлипса»**. В нашем «некоммерческом» случае можно провести аналогию и вспомнить про SROI – социальный возврат на инвестиции. Но об этом расскажу в другой раз.

Модель Филлипса



С уважением,  
Ирина Решта

При подготовке публикации использованы материалы журнала Start Exam  
<https://www.startexam.ru/>

Страница проекта: [Формирование экосистемы обучения и просвещения в области оценки в социальной сфере. | \(scisc.ru\)](https://scisc.ru)

