

Évaluation détaillée des quatre niveaux de formation de Kirkpatrick

Cette grille illustre le détail de la structure de Kirkpatrick, et en particulier l'interprétation moderne du modèle d'évaluation de l'apprentissage de Kirkpatrick, son utilisation, ses implications et des exemples d'outils et de méthodes. Ce diagramme est du même format que celui ci-dessus mais avec plus de détails et d'explications :

TYPE D'ÉVALUATION	DESCRIPTION ET CARACTERISTIQUES DE L'ÉVALUATION	EXEMPLES D'OUTILS ET DE METHODES D'ÉVALUATION	PERTINENCE ET PRATIQUE
REACTION NIVEAU 1	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'évaluation des réactions est ce que les délégués ont ressenti, et leurs réactions personnelles à l'expérience de formation ou d'apprentissage, par exemple : ■ les apprenants ont-ils aimé et apprécié la formation ? ■ considéraient-ils la formation comme pertinente ? ■ était-ce une bonne utilisation de leur temps ? ■ ont-ils aimé le lieu, le style, le calendrier, les domestiques, etc. ? ■ niveau de participation ■ facilité et confort d'expérience ■ niveau d'effort requis pour tirer le meilleur parti de l'apprentissage ■ praticabilité perçue et potentielle d'application de l'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> ■ typiquement «draps heureux» ■ des formulaires de rétroaction basés sur une réaction personnelle subjective à l'expérience de formation ■ réaction verbale qui peut être notée et analysée ■ post-formation surveys or questionnaires enquêtes ou questionnaires post-formation ■ évaluation ou notation en ligne par les délégués ■ rapports verbaux ou écrits ultérieurs remis par les délégués aux gestionnaires de retour à leur poste 	<ul style="list-style-type: none"> ■ peut être fait immédiatement après la fin de la formation ■ très facile d'obtenir des commentaires sur la réaction ■ le feedback n'est pas coûteux à recueillir ou à analyser pour les groupes ■ important de savoir que les gens n'étaient pas contrariés ou déçus ■ important que les gens donnent une impression positive lorsqu'ils racontent leur expérience à d'autres qui pourraient décider de vivre la même expérience

**APPRENTIS
SAGE
NIVEAU 2**

- l'évaluation de l'apprentissage est la mesure de l'augmentation des connaissances ou des capacités intellectuelles d'avant et après l'expérience d'apprentissage :
- les apprenants ont-ils appris ce qui devait être enseigné ?
- l'apprenant a-t-il expérimenté ce qui lui était destiné ?
- quelle est l'ampleur de l'avancement ou du changement des apprenants après la formation, dans la direction ou le domaine qui était prévu?

- généralement des évaluations ou des tests avant et après la formation
- l'entretien ou l'observation peut être utilisé avant et après, bien que cela prenne du temps et puisse être incohérent
- les méthodes d'évaluation doivent être étroitement liées aux objectifs de l'apprentissage
- la mesure et l'analyse sont possibles et faciles à l'échelle du groupe
- des notations et des mesures fiables et claires doivent être établies afin de limiter le risque d'évaluation incohérente
- des évaluations sur papier, électroniques, en ligne ou des entretiens sont possibles

- évaluation relativement simple à mettre en place, mais plus d'investissement et de réflexion que l'évaluation des réactions
- très pertinent et clair pour certaines formations telles que les compétences ou techniques quantifiables
- moins facile pour un apprentissage plus complexe tel que le développement d'attitudes, qui est réputé difficile à évaluer
- les coûts augmentent si les systèmes sont mal conçus, ce qui augmente le travail requis pour mesurer et analyser

TYPE D'ÉVALUATION	DESCRIPTION ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉVALUATION	EXEMPLES D'OUTILS ET DE MÉTHODES D'ÉVALUATION	PERTINENCE ET PRATIQUE
<p>NIVEAU 3 ATTITUDE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'évaluation du comportement est la mesure dans laquelle les apprenants ont appliqué l'apprentissage et changé leur comportement, et cela peut être immédiatement et plusieurs mois après la formation, selon la situation : ■ les apprenants ont-ils mis leur apprentissage en pratique lors de leur retour au travail ? ■ y a-t-il eu un changement perceptible et mesurable dans l'activité et les performances des apprenants lors de leur retour dans leurs fonctions ? ■ le changement de comportement et le nouveau niveau de connaissances ont-ils été maintenus ? ■ l'apprenant pourrait-il transférer son apprentissage à une autre personne ? ■ l'apprenant se rend compte du changement de son comportement, connaissances et compétences ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'observation et l'entretien au fil du temps sont nécessaires pour évaluer le changement, la pertinence du changement et la durabilité du changement ■ les évaluations instantanées arbitraires ne sont pas fiables parce que les gens changent de différentes manières à différents moments ■ les évaluations doivent être subtiles et continues, puis transférées vers un outil d'analyse approprié ■ les évaluations doivent être conçues pour réduire le jugement subjectif de l'observateur ou de l'intervieweur, qui est un facteur variable qui peut affecter la fiabilité et la cohérence des mesures ■ l'opinion de l'apprenant, qui est un indicateur pertinent, est également subjective et peu fiable, et doit donc être mesurée de manière cohérente et définie ■ le feedback à 360 degrés est une méthode utile et n'a pas besoin d'être utilisée avant la formation, car les répondants peuvent juger du changement après la formation, et cela peut être analysé pour des groupes de répondants et d'apprenants ■ les évaluations peuvent être conçues autour de scénarios de performance pertinents et d'indicateurs ou critères de performance clés spécifiques ■ les évaluations en ligne et électroniques sont plus difficiles à intégrer - les évaluations ont tendance à être plus efficaces lorsqu'elles sont intégrées dans les protocoles de gestion et de coaching existants ■ l'auto-évaluation peut être utile, en utilisant des critères et des mesures soigneusement conçus 	<ul style="list-style-type: none"> ■ la mesure du changement de comportement est moins facile à quantifier et à interpréter que l'évaluation de la réaction et de l'apprentissage ■ systèmes simples de réponse rapide peu susceptibles d'être adéquats ■ la coopération et la compétence des observateurs, généralement des supérieurs hiérarchiques, sont des facteurs importants et difficiles à contrôler ■ la gestion et l'analyse des évaluations subtiles en cours sont difficiles et pratiquement impossibles sans un système bien conçu dès le départ ■ l'évaluation de la mise en œuvre et de l'application est une évaluation extrêmement importante - il n'y a pas grand intérêt à une bonne réaction et à une bonne augmentation des capacités si rien ne change dans le travail, donc l'évaluation dans ce domaine est vitale, bien que difficile ■ l'évaluation du changement de comportement est possible avec un bon soutien et une bonne implication des responsables hiérarchiques ou des apprenants, il est donc utile de les impliquer dès le départ et d'identifier les avantages pour eux, qui sont liés à l'évaluation de niveau 4 ci-dessous

TYPE D'ÉVALUATION	DESCRIPTION ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉVALUATION	EXEMPLES D'OUTILS ET DE MÉTHODES D'ÉVALUATION	PERTINENCE ET PRATIQUE
<p>NIVEAU 4</p> <p>RÉSULTATS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'évaluation des résultats est l'effet sur l'entreprise ou l'environnement résultant de l'amélioration des performances de l'apprenant - c'est le test d'acide ■ les mesures sont généralement des indicateurs de performance clés de l'entreprise ou de l'organisation, tels que : <ul style="list-style-type: none"> ■ volumes, valeurs, pourcentages, délais, retour sur investissement et autres aspects quantifiables de la performance organisationnelle, par exemple; nombre de plaintes, roulement du personnel, attrition, échecs, gaspillage, non-conformité, notes de qualité, respect des normes et accréditations, croissance, rétention, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ il est possible que bon nombre de ces mesures soient déjà en place via des systèmes de gestion et des rapports normaux ■ le défi consiste à identifier lesquels et comment se rapportent à la contribution et à l'influence de l'apprenant ■ il est donc important d'identifier et de convenir de la responsabilité et de la pertinence avec l'apprenant au début de la formation, afin qu'il comprenne ce qui doit être mesuré ■ ce processus se superpose aux bonnes pratiques de gestion normales - il suffit simplement de le relier à l'apport de formation ■ l'incapacité à établir un lien avec le type d'entrée et le calendrier de la formation réduira considérablement la facilité d'attribution des résultats à la formation ■ pour les seniors en particulier, les évaluations annuelles et l'accord continu des objectifs commerciaux clés font partie intégrante de la mesure des résultats commerciaux issus de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ individuellement, l'évaluation des résultats n'est pas particulièrement difficile; dans toute une organisation, cela devient beaucoup plus difficile, notamment en raison de la dépendance à l'égard de la gestion hiérarchique et de la fréquence et de l'échelle des structures, des responsabilités et des rôles changeants, ce qui complique le processus d'attribution d'une responsabilité claire ■ également, les facteurs externes affectent considérablement les performances organisationnelles et commerciales, qui obscurcissent la véritable cause des bons ou des mauvais résultats

Depuis que Kirkpatrick a établi son modèle d'origine, d'autres théoriciens (par exemple Jack Phillips), et en fait Kirkpatrick lui-même, ont fait référence à un cinquième niveau possible, à savoir le ROI (Return On Investment). À mon avis, le retour sur investissement peut facilement être inclus dans les résultats de quatrième niveau de Kirkpatrick. L'inclusion et la pertinence d'un cinquième niveau ne sont donc sans doute pertinentes que si l'évaluation du retour sur investissement pourrait autrement être ignorée ou oubliée en se référant simplement au niveau « Résultats ».

L'évaluation de l'apprentissage est un domaine largement étudié. Cela est compréhensible car le sujet est fondamental pour l'existence et la performance de l'éducation dans le monde, notamment les universités, qui contiennent bien sûr la plupart des chercheurs et des écrivains.

Bien que le modèle de Kirkpatrick ne soit pas le seul de son type, pour la plupart des applications industrielles et commerciales, il suffit; en effet, la plupart des organisations seraient absolument ravies si leur évaluation de la formation et de l'apprentissage, et donc leur développement continu des personnes, étaient planifiées et gérées selon le modèle de Kirkpatrick.

L'utilisation de ce matériel est gratuite à condition que le droit d'auteur (voir ci-dessous) soit reconnu et qu'une référence ou un lien soit fait vers le site www.businessballs.com. Ce matériel ne peut être vendu ou publié sous aucune forme. Avis de non-responsabilité : la dépendance à l'égard des informations, du matériel, des conseils ou d'autres ressources liées ou recommandées, reçues d'Alan Chapman, est à vos risques et périls, et Alan Chapman n'assume aucune responsabilité pour les erreurs, omissions ou dommages en résultant. Les utilisateurs de ce site Web sont encouragés à confirmer les informations reçues avec d'autres sources et à demander des conseils qualifiés locaux s'ils se lancent dans des actions pouvant entraîner des responsabilités personnelles ou organisationnelles. La gestion des personnes et des relations est une activité délicate ; le matériel et les conseils gratuits disponibles via ce site Web ne fournissent pas toutes les garanties et contrôles nécessaires. Veuillez conserver cet avis sur toutes les copies.

© Modèle d'évaluation de l'apprentissage de Donald Kirkpatrick, 1959 ; revue et documents contextuels Alan Chapman 1995-2007