



การประเมินผล

การฝึกอบรบ

อาจารย์ ดร.มนรีรา บุณยวิณีจ



การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม (Training Evaluation)

การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการพัฒนาบุคลากรในยุคปัจจุบันนี้ เนื่องจากกระบวนการพัฒนาบุคลากร ถือเป็นกระบวนการหนึ่งของระบบการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นกลไกภายในส่วนกลางขององค์การ การประเมินเพียงโครงการฝึกอบรมจึงไม่เพียงพออีกต่อไป นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีประเมินกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้สามารถพิสูจน์ได้ว่า ผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากรหรือโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และส่งผลต่อองค์การ

แนวคิดเก่า



การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อตัดสินว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แนวคิดใหม่



การประเมินกระบวนการพัฒนาบุคลากรเพื่อตัดสินว่าโครงการและกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทำให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน



เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม

หมายถึง การตัดสินคุณค่าของโครงการหรือกิจกรรมการฝึกอบรม หรือกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเทียบกับเกณฑ์การตัดสินที่กำหนด

ในการประเมินอาจเป็นการประเมินปัจจัยนำเข้าของโครงการ กระบวนการหรืออาจเป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากโครงการ

จึงมีผู้ใช้คำ 2 คำ คือ **การประเมินการฝึกอบรม** และ **การประเมินผลการฝึกอบรม**



เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ



ปัญหาสำคัญของการประเมินผลการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรม บางครั้งผลที่ได้รับอาจไม่เป็นดังที่ตั้งใจไว้ และไม่บ่อยนักที่จะประสบผลสำเร็จร้อยละร้อยเปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้เนื่องมาจากหลายสาเหตุ เช่น การออกแบบโครงการฝึกอบรมมีข้อบกพร่อง การจัดสภาพการฝึกอบรมไม่มีประสิทธิภาพพอที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้พัฒนาทักษะ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ สาเหตุต่างๆ เหล่านี้และอีกมากมาย จึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเมื่อต้องประเมินผลการฝึกอบรม แต่การประเมินผลมักเป็นขั้นตอนการฝึกอบรมที่มักถูกมองข้าม หรือมีคนให้ความสำคัญน้อยที่สุด เรามักจะได้ยินคำกล่าวต่อไปนี้อยู่เสมอๆ



"ประเมินผลการฝึกอบรมก็เป็นสิ่งที่ดีนะ แต่เกรงว่าเราจะไม่มีเวลามากพอ"
"เราคงไม่ต้องประเมินผล เพราะเห็นอยู่แล้วว่าได้ผล ทุกคนชอบ"
"ผมไม่ทราบว่าประเมินยังไงดี"
"ถ้าจะประเมินผล คงต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายอีกมาก"



ประโยคต่างๆ ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงทัศนคติของผู้พูดที่มีต่อการประเมินผลได้เป็นอย่างดี หลายคนเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการประเมินผล แต่ก็ทำได้ไม่เต็มที่เพราะขาดปัจจัยหลายๆ ด้าน เช่น ผู้รู้เรื่องการประเมินผล งบประมาณ และเวลา บางคนบางกลุ่มก็ทำพอเป็นพิธีให้ครบกระบวนการ แต่ไม่เคยนำผลที่ได้ไปปรับปรุงโครงการฝึกอบรมแม้สักครั้งเดียว ทั้งที่จริงแล้วสิ่งที่ได้จากการประเมินผลโครงการฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้จัดการจัดการฝึกอบรมได้อย่างมากมาย



เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการประเมินผลการฝึกอบรม

- 1 ทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของโครงการ สามารถระบุได้ว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพราะเหตุใด การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ และมีการถ่ายโอนความรู้และทักษะไปสู่การปฏิบัติงานหรือไม่
- 2 ทำให้ทราบคุณภาพของเนื้อหา หลักสูตร และการบริหารจัดการโครงการ (กำหนดการ สถานที่ วิทยากร สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม เป็นต้น) ว่าส่งผลต่อการเรียนรู้หรือไม่ มาก-น้อยเพียงใด
- 3 ทำให้สามารถระบุได้ว่าผู้เข้าฝึกอบรมคนใดหรือกลุ่มใดได้ประโยชน์จากโครงการมากที่สุด หรือน้อยที่สุด เพราะเหตุใด
- 4 หากเป็นโครงการที่จัดให้บุคคลทั่วไป จะทำให้สามารถระบุได้ว่าโครงการเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ จะมีการแนะนำให้บุคคลอื่นๆ เข้าร่วมโครงการอีกหรือไม่
- 5 ทำให้สามารถระบุผลตอบแทนการลงทุน และค่าใช้จ่ายของโครงการ
- 6 ทำให้สามารถเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลที่ได้รับระหว่างโครงการฝึกอบรม กับโครงการประเภทอื่น ๆ (เช่น โครงการออกแบบระบบการทำงานใหม่ หรือปรับปรุงระบบการคัดเลือกบุคลากร)



เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ



ประโยชน์ของการประเมินผลการฝึกอบรม

จะเห็นได้ว่าการประเมินผลมีประโยชน์โดยตรงต่อคุณภาพของโครงการและความอยู่รอดของโครงการในอนาคต ก่อนที่จะตัดสินใจหรือลงมือประเมินผลลองพิจารณาคำถาม 8 ข้อต่อไปนี้



- จำเป็นต้องประเมินผลโครงการหรือไม่?
- วัตถุประสงค์ของการประเมินผลมีอะไรบ้าง?
- จะต้องวัดผลเรื่องใดบ้าง?
- จะประเมินผลอย่างละเอียดลึกซึ้งมากน้อยเพียงใด?
- ใครมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการประเมินผล?
- จะได้ข้อมูลด้วยวิธีใด?
- จะวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร?
- จะรายงานผลอย่างไร?



หากท่านตอบคำถามข้อแรกว่า **จำเป็นต้องประเมินผล** ข้อมูลต่อจากนี้จะช่วยท่านได้ในการดำเนินการประเมินผลโครงการฝึกอบรมของท่าน



การประเมินผลการฝึกอบรม

ประโยชน์ของการประเมินผลการฝึกอบรม

ในการประเมินผลการฝึกอบรม ผู้ประเมินต้องกำหนดสิ่งหรือเรื่องที่จะประเมินให้ชัดเจน ซึ่งในวงการฝึกอบรมนิยมใช้กรอบการประเมินของนักประเมินที่สำคัญ 2 คน คือ



D.L. Kirkpatrick



Stufflebeam



เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบการประเมินของ Kirkpatrick

Kirkpatrick แบ่งสิ่งที่จะประเมินออกเป็น 4 ระดับ (Four Level Framework) ได้แก่

- ระดับที่ 1 **ปฏิกิริยา** หรือ **Reactions** มุ่งประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม
- ระดับที่ 2 **การเรียนรู้** หรือ **Learning** มุ่งประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรม
- ระดับที่ 3 **พฤติกรรม** หรือ **Behavior** มุ่งประเมินพฤติกรรมในงานที่เป็นผลมาจากโครงการฝึกอบรม
- ระดับที่ 4 **ผลต่อองค์การ** หรือ **Results** มุ่งประเมินการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เกิดจากผู้เข้าฝึกอบรม

จะเห็นว่าระดับที่ 1 และ 2 เป็นการประเมินเมื่อโครงการสิ้นสุด แต่ระดับที่ 3 และ 4 จะประเมินเมื่อผู้เข้าฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว



การประเมินผลการฝึกอบรบ

ประเภทของการประเมินผลการฝึกอบรบ

นอกจากนักฝึกอบรบจะต้องกำหนดว่าจะประเมินอะไรบ้าง โดยสามารถยึดกรอบการประเมินตามที่มีผู้กำหนดไว้ให้แล้ว นักฝึกอบรบยังต้องกำหนดด้วยว่าจะดำเนินการประเมินเป็นระยะ ๆ หรือประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ **ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ระยะ** คือ

1 การประเมินผลความก้าวหน้า (Formative Evaluation)

เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงทุกอย่างให้ดีขึ้นในขณะที่กำลังดำเนินโครงการ จึงจัดเป็นการประเมินตลอดเวลาของโครงการ

2 การประเมินผลรวมสรุป (Summative Evaluation)

เป็นการประเมินหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดูความเหมาะสมและคุณภาพของโครงการ ช่วยระบุว่าต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการที่จะจัดครั้งต่อไปหรือไม่ หรือช่วยตัดสินใจว่าสมควรล้มเลิกโครงการหรือไม่



การประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการประเมินผล

ไม่ว่านักฝึกอบรมจะตัดสินใจเลือกใช้กรอบการประเมินใดก็ตาม เมื่อต้อง**ดำเนินการประเมินผลการฝึกอบรม** จะมีขั้นตอนหลักที่สำคัญดังนี้

1 ศึกษาความเป็นมาของโครงการที่จะประเมิน เพื่อให้การประเมินผลสอดคล้องกับโครงการมากที่สุด ผู้ประเมินควรศึกษารายละเอียดของโครงการดังต่อไปนี้

- หลักการและเหตุผล
- ลักษณะของโครงการ เป็นการฝึกอบรม สัมมนา หรือประชุมปฏิบัติการ
- เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
- หลักสูตร
- วิธีการอบรม กิจกรรม สื่อเพื่อการฝึกอบรม
- สถานที่ และระยะเวลา
- วิทยากร
- ผู้เข้ารับการอบรม และผู้รับผิดชอบโครงการ
- ตารางกิจกรรม
- งบประมาณ
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ



การประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการประเมินผล

- 2 ตั้งจุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการ ทั้งที่เป็นจุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ ตัวอย่างเช่น นักฝึกอบรมคนหนึ่งได้กำหนดจุดมุ่งหมายดังนี้

จุดมุ่งหมายทั่วไป

- เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับผู้รับผิดชอบโครงการในการปรับปรุงการดำเนินโครงการฝึกอบรมครั้งต่อไป
- เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับผู้บริหารโครงการฝึกอบรมในการตัดสินใจ วางแผนในการดำเนินโครงการฝึกอบรมครั้งต่อไป
- เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมได้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

จุดมุ่งหมายเฉพาะ (ตามกรอบการประเมินแบบ CIPP)

- เพื่อประเมินความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการจัดโครงการอันได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์
- เพื่อประเมินความเหมาะสมของปัจจัยเบื้องต้น ในการจัดโครงการอันได้แก่ งบประมาณ บุคลากรในการจัดโครงการ และการประชาสัมพันธ์
- เพื่อประเมินความเหมาะสมในการดำเนินงานของโครงการว่าตามขั้นตอนที่วางไว้หรือไม่ รูปแบบและวิธีดำเนินการมีความเหมาะสมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการเป็นไปด้วยดีหรือไม่ เพียงใด
- เพื่อประเมินประสิทธิภาพของโครงการว่าผู้เข้ารับการประชุมได้รับความรู้ หรือสามารถปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือไม่ เพียงใดตามที่วิทยากรกำหนด



การประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการประเมินผล

3 กำหนดกรอบที่ใช้ในการประเมิน

- เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในกรณีที่มีการประเมินมีลักษณะเป็นทั้งการประเมินผลความก้าวหน้า (Formative Evaluation) และการประเมินผลรวมสรุป (Summative Evaluation) หรืออาจประเมินเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง ผู้ประเมินจำเป็นต้องกำหนดกรอบที่จะใช้ในการประเมินให้เหมาะสม เช่น ในการประเมินโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้ประเมินได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ต้องประเมินความก้าวหน้าและประเมินผลรวมสรุป จึงเลือกใช้กรอบการประเมินโครงการแบบชิปปี้ (CIPP ของ Stufflebcam) หรืออาจเลือกใช้กรอบการประเมินแบบ RLBR ของ Kirkpatrick

4 ระบุคำถามที่มุ่งแสวงหาคำตอบ

- นักฝึกอบรมต้องกำหนดคำถามที่ต้องการหาคำตอบ ตัวอย่างเช่น
- การกำหนดหลักการ เหตุผล และวัตถุประสงค์ ว่าจะมีความเหมาะสม หรือไม่ เพียงใด
- วิทยากร ผู้เข้าร่วมประชุม ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม มีเพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ ตลอดจนได้มีการประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมดีหรือไม่ สื่อเพื่อการฝึกอบรม สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อาหารและเครื่องดื่ม หลักสูตรที่กำหนดมีความเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด
- กระบวนการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การวัดผล และประเมินผลของโครงการฝึกอบรมมีความเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด
- ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการที่เป็นผลผลิตของโครงการอบรมมีความสามารถตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมหรือไม่ เพียงใดและผู้เข้าร่วมประชุมมีความคิดเห็นต่อโครงการฝึกอบรมอย่างไร



การประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการประเมินผล

5

กำหนดข้อมูลที่ต้องการ

สำหรับการประเมินผลโครงการจากจุดมุ่งหมายเฉพาะและจุดมุ่งหมายทั่วไป รวมทั้งคำถามประเมินผลจะเป็นตัวกำหนดให้ทราบว่าผู้ประเมินต้องการข้อมูลอะไรบ้างเพื่อใช้ประกอบการประเมิน ตัวอย่างเช่น

- ข้อมูลที่ต้องการในการประเมิน ความเหมาะสมของสภาวะแวดล้อม ได้แก่ หลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์
- ข้อมูลที่ต้องการในการประเมินความเหมาะสมของปัจจัยที่จะทำให้โครงการฝึกอบรมบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ความรู้ความสามารถของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงาน วิทยากร ตลอดจนความเหมาะสมของสถานที่และงบประมาณที่ใช้ในการจัดทำโครงการฝึกอบรม เนื้อหาของหลักสูตร และการเตรียมการในด้านต่าง ๆ
- การประเมินกระบวนการดำเนินการต้องการข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ประสานงานผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม วิทยากร ผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม และการดำเนินงานตามที่ปฏิบัติจริง
- การประเมินผลผลิต ต้องการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุม วิทยากร และผู้เกี่ยวข้องต่อประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม



การประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการประเมินผล

6

กำหนดข้อมูลที่ต้องการ

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเพียงพอในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม นักฝึกอบรมต้องกำหนดว่าจะรวบรวมข้อมูลจากแหล่งใดบ้าง เช่น

- ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม
- ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรม
- คณะวิทยากร
- ผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม
- กิจกรรมของโครงการฝึกอบรม



การประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการประเมินผล

7

กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

นักฝึกอบรมต้องพิจารณาว่าจำเป็นต้องใช้เครื่องมืออะไรกับแหล่งข้อมูลใดจึงจะได้ข้อมูลตามที่ต้องการ เช่น

- แบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อสอบถามผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม
- แบบสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรม และวิทยากร
- แบบสังเกตโครงการฝึกอบรม สำหรับผู้ประเมินโครงการฝึกอบรม อาจแบ่งเป็นแบบสังเกตการบรรยายของวิทยากร แบบสังเกตความสนใจของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม และการดำเนินงานของโครงการ

8

กำหนดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล นักฝึกอบรมควรดำเนินตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

- ศึกษาตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการฝึกอบรมตามลักษณะและธรรมชาติของโครงการฝึกอบรม เช่น การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา หรือการประชุมปฏิบัติการ
- สร้างเครื่องมือ ซึ่งได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และ/หรือแบบสังเกต โดยใช้คำถามตรงตามเนื้อหา และครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมินเสนอเครื่องมือต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตรวจสอบ
- ปรับปรุงแก้ไข (ถ้าจำเป็น)



การประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการประเมินผล

9

กำหนดรายละเอียดในการเก็บข้อมูล

การกำหนดรายละเอียดนี้ หมายถึง การกำหนดเรื่องและช่วงเวลาที่จะเก็บข้อมูล เช่น

- สอบถามความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับกระบวนการและประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม โดยสอบถามหลังจากการฝึกอบรมสิ้นสุดลง
- สังเกตกิจกรรมการฝึกอบรมในขณะที่การฝึกอบรมกำลังดำเนินการอยู่
- สัมภาษณ์ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรม และผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนโครงการ การดำเนินโครงการฝึกอบรม และประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม
- สัมภาษณ์วิทยากรเกี่ยวกับการดำเนินโครงการฝึกอบรม และประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม

10

กำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการฝึกอบรม เช่น

คำถามข้อที่ 1

: เพื่อประเมินความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ

: วิเคราะห์เนื้อเรื่องจากการสัมภาษณ์ และจากตัวโครงการฝึกอบรม

คำถามข้อที่ 2

: เพื่อประเมินความเหมาะสมของปัจจัยเบื้องต้นที่ใช้ในการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ

: วิเคราะห์เนื้อเรื่องจากการสัมภาษณ์จากตัวโครงการเอกสาร และการสังเกต

: คำนวณหาค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนสำรวจความคิดเห็น



การประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการประเมินผล

11

กำหนดเกณฑ์ในการตัดสิน

ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์ทางสถิติ (ตารางที่ 1 ในข้อ 12) เช่น ค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมของการจัดห้องบรรยายเท่ากับ 3.25 นั้น ตัวเลขนี้ยังไม่สามารถสรุปได้ว่าการจัดห้องบรรยายดีจริงหรือไม่ ผู้ประเมินต้องกำหนดระดับคะแนนเพื่อเป็นเครื่องชี้ว่าผู้จัดยอมรับความสำเร็จในระดับใด เช่น

- ตัวอย่างที่ 1 ผู้ประเมินกำหนดเกณฑ์สำหรับพิจารณาว่าผลการประชุมในข้อใดบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ซึ่งไม่ควรต่ำกว่า 3.5 จาก 5 แต้ม ดังนั้น ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลของคำถามข้อที่ 1 (การจัดห้องบรรยาย) ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมเห็นว่าไม่เหมาะสม



การประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการประเมินผล

12

กำหนดข้อมูลที่น่าเสนอในรายงานผลการประเมิน

ในรายงานผลจะประกอบด้วยส่วนที่เป็นข้อมูลทางสถิติ การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ข้อมูลทางสถิติ

1

ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ให้นำเสนอในรูปของตารางและคำอธิบายใต้ตาราง เช่น ตารางที่ 1 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิตและค่าเยี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้ที่เข้าร่วมฝึกอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรมด้านต่าง



การประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการประเมินผล

12

กำหนดข้อมูลที่น่าเสนอในรายงานผลการประเมิน

ในรายงานผลจะประกอบด้วยส่วนที่เป็นข้อมูลทางสถิติ การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ข้อมูลทางสถิติ

2

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

หากการสัมภาษณ์นั้นผู้ประเมินได้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ก็ให้อธิบายลักษณะของแบบสัมภาษณ์ แล้วรายงานผลตามนั้น ตัวอย่างเช่น

- ในเรื่องของการกำหนดหลักการและเหตุผล ตลอดจนวัตถุประสงค์วิทยากรเห็นว่าเหมาะสมทุกข้อ
- ในเรื่องของการกำหนดหลักการและเหตุผล ตลอดจนวัตถุประสงค์ ผู้รับพิชชอบโครงการเห็นว่าเหมาะสมเกือบทุกข้อ ยกเว้น วัตถุประสงค์ของโครงการ ข้อที่ว่า ให้นักศึกษาได้นำความรู้ทางด้านวิชาการและเทคนิคต่าง ๆ ไปใช้ในการศึกษาด้วยตนเอง ผู้รับพิชชอบโครงการเห็นว่าต้องมีการติดตามผลหลังโครงการสิ้นสุด



การประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการประเมินผล

12

กำหนดข้อมูลที่น่าเสนอในรายงานผลการประเมิน

ในรายงานผลจะประกอบด้วยส่วนที่เป็นข้อมูลทางสถิติ การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ข้อมูลทางสถิติ

3

ข้อมูลจากการสังเกต

การศึกษาเอกสารและโครงการฝึกอบรมโดยคณะผู้ประเมิน ผู้ประเมินควรอธิบายลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการสังเกต แล้วจึงรายงานผลที่ได้ เช่น

- ตัวอย่างที่ 1 ข้อมูลจากการสังเกตผู้เข้าฝึกอบรมขณะดำเนินการฝึกอบรม คณะผู้ประเมินได้สร้างแบบสังเกตพฤติกรรมรวม 20 พฤติกรรม โดยแบ่งระดับการแสดงพฤติกรรมออกเป็น 4 ระดับ คือ บ่อยที่สุด บ่อย นานๆ ครั้ง และไม่เคยแสดงออกมาเลย คณะผู้ประเมินสามารถวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ฐานนิยม (Mode) ของการตอบของคณะผู้ประเมินเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และสรุปพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

พฤติกรรมที่ผู้เข้าฝึกอบรมแสดงออกบ่อยที่สุด คือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มย่อย



การประเมินผลการฝึกอบรม



กระบวนการประเมินผล

การอภิปราย

การอภิปรายผลควรอภิปรายตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เช่น ผู้ประเมินตั้งจุดมุ่งหมายตามกรอบการประเมินผลแบบ CIPP การอภิปรายผลก็จะมี 4 ด้าน คือ สภาวะแวดล้อมของโครงการ ปัจจัยเบื้องต้น การดำเนินโครงการ และผลผลิตของโครงการ

ตัวอย่าง การอภิปรายผลด้านประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม

สรุปได้ว่าโครงการนี้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ของโครงการทั้งในด้านผลงานของนักศึกษา ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุม วิทยากร ผู้ประเมิน ผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้ประสานงานโครงการทุก ๆ ฝ่ายเห็นว่าโครงการนี้มีความสำคัญ มีความจำเป็นต่อนักศึกษา และควรจะมีการจัดโครงการลักษณะนี้อีก การที่มีปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสิ่งอำนวยความสะดวก งบประมาณ เวลา และความพร้อมในด้านต่าง ๆ ผลที่ได้รับนั้นถือได้ว่าโครงการนี้มีความเหมาะสมทางด้านประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะ

การเสนอแนะของผู้ประเมินควรเสนอแนะให้สอดคล้องกับประเด็นที่อภิปราย เช่น ถ้าการอภิปรายแบ่งเป็น 4 ด้าน ก็เสนอแนะเป็น 4 ด้าน เช่น ด้านผลผลิตของโครงการฝึกอบรม ควรจะมีการติดตามผลผู้เข้าฝึกอบรมหลังโครงการสิ้นสุดลง เพื่อดูว่าผู้เข้าฝึกอบรมได้นำความรู้และเทคนิคต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่



การประเมินผลการฝึกอบรม



กระบวนการประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ดังที่กล่าวไว้ในเบื้องต้นว่า แนวคิดใหม่ของการประเมินผลการฝึกอบรมคือ ต้องประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อบ่งชี้ว่าเป็นผลมาจากโครงการฝึกอบรม ถ้าพิสูจน์ได้ดังกล่าว จะช่วยทำให้องค์การเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารระดับสูงจะให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อระบุว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องมาจากการเข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

1 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pre-test and Post-test)

ผู้ประเมินต้องกำหนดหน่วยของการวัดก่อนและหลังการฝึกอบรม เช่น วัดจำนวนชิ้นงานที่ทำได้ก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม หรือ วัดจำนวนสินค้าที่ชำรุดเสียหายก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม หากพบว่าจำนวนชิ้นงานที่ผลิตเพิ่มขึ้น หรือสินค้าที่ชำรุดเสียหายลดลงหลังจากรับการฝึกอบรม ก็สามารถสรุปได้ว่าเป็นผลมาจากการฝึกอบรม



การประเมินผลการฝึกอบรม



กระบวนการประเมินผล

2 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าฝึกอบรมกับผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม (Pre-test/Post-test with Comparison Group)

เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้เข้าฝึกอบรมว่าก่อนและหลังฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือไม่เทียบกับผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม หากพบว่าผู้เข้าฝึกอบรมมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม ก็สามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรมมีผลต่อการปฏิบัติงาน

3 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (The 360 Degree Performance Review)

เป็นการประเมินผลโดยให้ผู้ปฏิบัติงานที่ผ่านการฝึกอบรมประเมินตนเองในมิติต่าง ๆ รวมทั้งให้หัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งลูกค้าประเมินด้วย เนื่องจากวิธีนี้สามารถใช้ประเมินผลอื่นๆ ที่นอกเหนือจากผลของการฝึกอบรม ผู้ที่จะใช้วิธีนี้จึงต้องกำหนดประเด็นของการประเมินให้ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถระบุได้ว่าผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลเนื่องมาจากการฝึกอบรม เช่น พฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไป ผลงาน (ทั้งคุณภาพและปริมาณ)

4 การประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานงาน (Work Standards)

เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่สามารถระบุได้ว่าเป็นผลมาจากการฝึกอบรม ไม่ใช่ผลมาจากสิ่งอื่น



การประเมินผลการฝึกอบรม



การประเมินผลระหว่างการอบรม-หลังการอบรมต่างกันอย่างไร

การประเมินผลระหว่างการอบรม (Formative Evaluation)

จะเกี่ยวข้องกับการค้นพบข้อมูล ความมาก-น้อย ความพอเพียง และระดับของการดำเนินการอบรมในแต่ละกิจกรรมว่าเป็นไปได้เพียงใด เมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ของการอบรม กิจกรรมแต่ละกิจกรรมบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การอบรมหรือไม่ ส่วน **การประเมินผลหลังการอบรม (Summative Evaluation)** จะดูว่าวัตถุประสงค์ของการอบรมที่ตั้งไว้ั้นถูกต้องหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แม้การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์แล้วก็ตาม จะต้องดูต่อไปว่าการฝึกอบรมนั้นสามารถขจัดปัญหาการด้อยประสิทธิภาพในการทำงานได้จริงหรือไม่ สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้จริงหรือไม่

ความแตกต่างกันของการประเมินผลก่อนการอบรมและการประเมินหลังการอบรมก็คือ **การประเมินผลระหว่างการอบรมจะเกี่ยวข้องกับการวัดความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการอบรม และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการอบรม** ซึ่งสามารถกระทำได้หลายช่วงในระหว่างการอบรม เช่น การประเมินผลภายหลังการบรรยาย หรือการนำเสนอในแต่ละหัวข้อเมื่อการอบรมเสร็จสิ้น หรือการประเมินในแต่ละวันที่วิทยากรจัดให้เป็นช่วงเวลาของการทบทวนกิจกรรม (Reflection Time) หรือแม้แต่การสังเกตจากปฏิกิริยาตอบกลับ หรือการแสดงถึงความพอใจ ไม่พอใจของผู้เข้าอบรมที่แสดงออกในช่วงของการอบรมก็ได้ ส่วนการประเมินผลหลังอบรมจะเกี่ยวข้องกับการวัดความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ของการอบรมกับการขจัดข้อด้อยในการปฏิบัติงาน



เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

การประเมินทั้งสองอย่างจะมุ่งไปสู่ความเชื่อมโยงที่แตกต่างกันในความสัมพันธ์ของกิจกรรมการอบรม
วัตถุประสงค์การอบรม และการปฏิบัติงานในส่วนที่ยังด้อยมาตรฐาน ในความเป็นจริงมีความเป็นไปได้แน่นอนว่า กิจกรรมการ
ฝึกอบรมส่วนใหญ่ก็จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการอบรมทั้งสิ้น อาจจะมีเพียงบางกรณีเท่านั้นที่การตั้งวัตถุประสงค์
ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง หรือไม่ตรงกับปัญหาสำคัญที่เป็นข้อด้อยในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้
นั่นคือ การจัดอบรมในลักษณะนี้ล้มเหลวนั่นเอง



เอกสารอ้างอิง

วิจิตร อวະกุล. (2540). การฝึกอบรม. พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมคิด บางโม (2551) .เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

Kohlberg, L. (1976). Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach. In T. Lickona (Ed.), Moral Development and Behavior: Theory and Research and Social Issues (pp. 31-53). New York, NY: Holt, Rienhart, and Winston.

Bruner, J. S. (1966). Toward a Theory of Instruction. Cambridge: Harvard University Press.

Bloom, B.S. (1956) Taxonomy of Educational Objectives, Handbook: The Cognitive Domain. David McKay, New York.

