

# การประเมินโครงการฝึกอบรม : แนวคิด รูปแบบ และกระบวนการประเมิน

## Training Project Evaluation: Concepts, Models, and Evaluation Process

พิชิต ฤทธิจรรณู

Pichit Ritcharoon

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

### บทคัดย่อ

การประเมินโครงการฝึกอบรมเป็นกระบวนการตัดสินคุณภาพของโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม สามารถประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินได้หลายรูปแบบ หากต้องการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจตามช่วงระยะเวลาของการบริหารจัดการโครงการ อาจประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินซึ่งมี การประเมินบริบทก่อนจัดทำโครงการ การประเมินปัจจัยเพื่อการวางแผนดำเนินโครงการ การประเมินกระบวนการเพื่อปรับปรุงกิจกรรมและวิธีดำเนินโครงการ และการประเมินผลผลิตเพื่อตัดสินคุณค่าและอนาคตของโครงการว่า จะดำเนินงานต่อไปหรือยุติโครงการ แต่ถ้าวัดทราบ ประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรม อาจประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินของKirkpatrick ซึ่งได้เสนอให้มี การประเมินปฏิกิริยา การประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมการทำงาน และการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น กระบวนการประเมินโครงการฝึกอบรมเริ่มต้นจากการวิเคราะห์โครงการ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน การศึกษาแนวคิดของรูปแบบการประเมิน การออกแบบการประเมิน การพัฒนาเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลการประเมิน

**คำสำคัญ:** การฝึกอบรม โครงการฝึกอบรม และการประเมินโครงการฝึกอบรม

### Abstract

Training project evaluation is the process that provides information for making a decision on the efficiency and effectiveness of the training project. Several evaluation models can be applied to the process. With the aim to get information for making a decision at different time frame, the CIPP Model can be used. The model consists of *context evaluation* which is done before the beginning the training project, *input evaluation* which is used for planning the project, *process evaluation* which is used for improving activities and project procedures, and *product evaluation* which is used for making value judgment, and determining the future of the project whether to continue or terminate it. To verify the effectiveness of the training project, Kirkpatrick Model can be applied. This model consists of *reaction evaluation*, *learning evaluation*, *behavior evaluation* and *results evaluation*. Project evaluation process begins with project analyzing, determining the purpose of evaluation, studying the concept of the evaluation model, designing evaluation activities, developing data collection instruments, data collecting, data analyzing and reporting the evaluation results.

**Keywords:** Training, Training project, Training project evaluation

## ความนำ

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร เพราะเป็นคนขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละองค์การจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งหวังให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นและมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ในองค์การที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะกำหนดโครงสร้างให้มีสำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือสำนัก/กองหรือฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีหน้าที่สำคัญเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนา และบำรุงรักษาบุคลากร ในการพัฒนาบุคลากรอาจใช้วิธีการต่างๆตามความเหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติและขนาดขององค์การ โดยทั่วไปมักจัดทำหลักสูตรพัฒนาหรือจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ (knowledge) ด้านทักษะความสามารถ (skill) ด้านเจตคติ (attitude) หรือคุณลักษณะด้านอื่นๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โครงการฝึกอบรมบุคลากรจึงเป็นชุดกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อการพัฒนาหรือเสริมสร้างสมรรถนะให้แก่บุคลากรอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน และในการฝึกอบรมตามโครงการจะต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานทั้งงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ ระยะเวลา และผู้เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมทั้งมีการบริหารจัดการ โครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ จึงจำเป็นต้องมีการประเมินโครงการฝึกอบรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และเจตคติต่อการทำงานดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร มีความคุ้มค่าต่อการใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมหรือไม่ เพียงใด รวมทั้งมีปัญหและอุปสรรคในการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรมหรือไม่ อย่างไร เพื่อจะได้ใช้สารสนเทศจากการประเมินสำหรับการตัดสินใจยุติโครงการ หรือปรับปรุง พัฒนา ขยายโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของKirkpatrick (1998,p.16)ที่เห็นว่า การประเมินโครงการฝึกอบรมจะทำให้มีเหตุผลในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมอย่างน้อย 3 ประการคือ(1) โครงการฝึกอบรมนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การ หรือเกิดประโยชน์ต่อองค์การในลักษณะใดบ้าง (2) ควรยุติโครงการฝึกอบรมชั่วคราวก่อนหรือควรดำเนินการต่อไป และ (3) ช่วยให้ได้สารสนเทศว่า ควรปรับปรุงหรือพัฒนาโครงการฝึกอบรมในอนาคตในส่วนใดบ้างและปรับปรุงอย่างไร

## ความหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรม

เพื่อความเข้าใจแนวคิดในการประเมิน โครงการฝึกอบรม จะอธิบายความหมายของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โครงการ การฝึกอบรม โครงการฝึกอบรม และการประเมินโครงการ ดังนี้

คำว่า “โครงการ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546,น.270) ได้ให้ความหมายว่า “เป็นแผนหรือเค้าโครงการที่กำหนดไว้” *โครงการ (project)* เป็นกลุ่มของงานหรือกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน แต่ละกิจกรรมมีเป้าหมายเดียวกัน มีลักษณะที่แน่ชัด มีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน และมักจะเป็นงานพิเศษที่แตกต่างไปจากงานประจำ โครงการประกอบด้วยงาน (task) หรือกิจกรรม (activity) (สมบัติ สุวรรณพิทักษ์, 2555, น. 2) โครงการจึงเป็นการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่มีวัตถุประสงค์เด่นชัด มีกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ มีเวลา

เริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน โครงการประกอบด้วยงาน และกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีเป้าหมายเดียวกัน (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2557, น.6)

ส่วนการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยดำเนินงานในรูปแบบโครงการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการฝึกอบรม การดำเนินงานตามแผนและประเมินผลโครงการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่างๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน โดยคาดหวังว่าบุคลากรจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยกระดับการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานสูงขึ้น โครงการฝึกอบรมจึงเป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรกำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและเจตคติต่อปฏิบัติงาน โดยมีการบริหารจัดการโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ มีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของโครงการ

การประเมิน หมายถึง การประมาณค่าหรือราคาเท่าที่ควรจะเป็นจริง การประเมินผลหมายถึง การพิจารณาและวัดค่าของกิจการใด ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, น.664) Ebel and Frisbie (1986, p.13) ให้นิยามการประเมินว่าเป็นการตัดสินเกี่ยวกับคุณภาพหรือคุณค่าของสิ่งที่ต้องการประเมิน เมื่อพิจารณาถึงการประเมิน โครงการ Stufflebeam and Shinkfield (1990, p. 159) ให้ความหมายว่าการประเมิน โครงการเป็นกระบวนการของการแสวงหา การพรรณนา การได้มาซึ่งข้อมูล ตลอดจนการเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจและแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินโครงการ พิชิต ฤทธิจรูญ (2557, น.4) สรุปว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบเพื่อการตรวจสอบหรือชี้บ่งถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ปรับปรุงและพัฒนาโครงการ

จากความหมายของโครงการ การฝึกอบรม โครงการฝึกอบรม และการประเมินโครงการ สรุปได้ว่าการประเมินโครงการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและตัดสินคุณภาพของโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับเหตุผลความจำเป็นและความพร้อมที่จัดโครงการฝึกอบรม ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรม และผลที่เกิดขึ้นจากการจัดดำเนินโครงการฝึกอบรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมหรือไม่ อย่างไร โครงการช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ เพียงใด ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการโครงการฝึกอบรมว่า ควรจะยุติ หรือปรับปรุงและพัฒนาโครงการฝึกอบรมในระยะต่อไป

## ความสำคัญของการประเมินโครงการฝึกอบรม

การประเมินโครงการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการโดยสรุปดังนี้

1. ช่วยให้ได้สารสนเทศต่างๆเกี่ยวกับสภาพความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปใช้ในการตัดสินใจกำหนดโครงการฝึกอบรมให้เหมาะสม ตอบสนองความต้องการของบุคลากรและองค์กร มีการวางแผนการฝึกอบรมและการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้ได้สารสนเทศที่สะท้อนถึงสภาพการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรมว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการหรือไม่ อย่างไร ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการโครงการ และการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ช่วยให้ได้สารสนเทศเพื่อตัดสินใจความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่เกิดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานหรือเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร คำนึงค่ากับการลงทุนหรือไม่ โดยจะนำมาใช้ในการตัดสินใจและวินิจฉัยว่าจะดำเนินโครงการฝึกอบรมในช่วงต่อไปอย่างไร จะยุติหรือปรับขยายการดำเนินโครงการฝึกอบรมต่อไปอีก
4. ช่วยเสริมแรง สร้างพลังใจให้กับผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม เมื่อทราบผลสำเร็จ จุดเด่น หรือจุดที่ควรปรับปรุงพัฒนาโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมก็จะมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาการบริหารจัดการโครงการให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้นซึ่งจะเกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากรหรือองค์กร

## รูปแบบของการประเมินโครงการฝึกอบรม

รูปแบบการประเมินเป็นกรอบแนวคิด วิธีการหรือแนวทางที่เป็นแบบแผนในการประเมินอย่างเป็นระบบ ซึ่งแสดงให้เห็นสิ่งที่ควรประเมิน ขั้นตอน หรือกระบวนการในการประเมินสิ่งที่มุ่งประเมิน (object) เช่น นโยบาย แผนงาน โครงการหรือหลักสูตรว่า ควรพิจารณาประเมินเรื่องอะไรบ้าง (what) ขณะเดียวกันบางรูปแบบอาจเสนอแนะว่า การประเมินแต่ละรายการควรพิจารณาตรวจสอบอย่างไร ซึ่งเป็นลักษณะของการเสนอแนะวิธีการแนวทางในการประเมิน (how) รูปแบบการประเมินจึงเปรียบเสมือน“ไฟส่องทางหรือตัวช่วยชี้”ให้นักประเมินได้แนวคิด และแนวทางในการประเมินโครงการที่ครอบคลุม ชัดเจน ซึ่งช่วยให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2557, น.69)

รูปแบบของการประเมินโครงการมีหลากหลายรูปแบบ นักประเมินจะต้องเลือกใช้ในการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะของโครงการฝึกอบรม บทความนี้จะนำเสนอเพียง 2 รูปแบบเพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้สำหรับการประเมินโครงการฝึกอบรมดังนี้

1. รูปแบบการประเมินซิปปี้(CIPP Model)Stufflebeam (1971) ได้เสนอรูปแบบการประเมินที่มีระบบแบบแผนอย่างชัดเจนและสามารถนำไปใช้ในการประเมินโครงการต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง คำว่าCIPP ย่อมาจาก Context (บริบทหรือสถานะแวดล้อม) Input (ปัจจัยหรือทรัพยากร) Process (กระบวนการ) และProduct (ผลผลิต) วิธีการประเมินตามรูปแบบนี้ จะเกี่ยวข้องกับลักษณะของการตัดสินใจ จำเป็นต้องอาศัยสารสนเทศที่ได้จากการประเมินเพื่อการตัดสินใจ 4 ลักษณะ คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน (planning decisions) การตัดสินใจ

เกี่ยวกับ โครงสร้าง (structuring decisions) การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน (implementing decisions) และการตัดสินใจเกี่ยวกับการทบทวนการดำเนินโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ (recycling decisions) มโนทัศน์เบื้องต้นของรูปแบบซิปป์ก็คือ ประเภทของการตัดสินใจที่แตกต่างกันจำเป็นต้องใช้สารสนเทศในการตัดสินใจที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งStufflebeamได้จำแนกการตัดสินใจและการประเมินเพื่อการบริหารจัดการโครงการไว้ 4 ประเภท ดังนี้ (Fitzpatrick, Sanders and Worthen, 2004,p.89)

2.การประเมินบริบทหรือสถานะแวดล้อม (context evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจในการวางแผนกำหนดเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังของโครงการ หรือวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการการประเมินบริบทเป็นการประเมินเกี่ยวกับนโยบาย ปรัชญา เป้าหมาย แรงกดดันทางเศรษฐกิจและสังคม ความต้องการของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแรงกดดันทางการเมือง ซึ่งสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553, น. 169) อธิบายว่า การประเมินบริบทของโครงการเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อกำหนดโครงการ เป็นการประเมินสภาพเศรษฐกิจสังคม การเมือง ตลอดจนปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ อันนำไปสู่ทิศทางและวัตถุประสงค์ของโครงการ

3. การประเมินปัจจัยหรือทรัพยากร (input evaluation)เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการและกลวิธีดำเนินโครงการ เป็นการตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยหรือทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ เป็นต้น เป็นการประเมินเพื่อกำหนดว่ามีปัจจัยพร้อมที่จะดำเนินโครงการหรือไม่ แผนหรือโครงการที่เสนอเหมาะสมหรือไม่ สารสนเทศที่ได้ใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างเพื่อเลือกแผนการจัดโครงการ หรือแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553, น.169) อธิบายว่า การประเมินปัจจัยหรือทรัพยากรเป็นการตรวจสอบความพร้อมด้านทรัพยากรทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนระบบการบริหารจัดการเพื่อวิเคราะห์และกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

4.การประเมินกระบวนการ (process evaluation)เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จ เป็นการประเมินขณะดำเนินงาน หรือประเมินความก้าวหน้าเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารหรือการดำเนินโครงการ รวมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรค จุดเด่น จุดด้อยของโครงการ ซึ่งเขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2542, น.97-98 ) อธิบายว่า การประเมินกระบวนการเป็นการตรวจสอบความพยายามของโครงการว่าได้ดำเนินการไปอย่างครบถ้วนและตรงตามแผนที่วางไว้ทุกขั้นตอนหรือไม่ จึงเป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงการดำเนินโครงการ ได้อย่างทันท่วงที สารสนเทศที่ได้จะนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้การควบคุม หรือปรับปรุงแก้ไขวิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมทันท่วงทีในขณะที่กำลังดำเนินโครงการอยู่

5.การประเมินผลผลิต (product evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินผลหลังจากการดำเนินโครงการสิ้นสุดลง เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ของโครงการซึ่งในทัศนะของสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553, น. 170) เห็นว่า เป็นการประเมินที่มุ่งตอบคำถามว่า โครงการประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผลผลิตของโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผลการดำเนินงานคุ้มค่าเพียงใด ประกอบด้วยการ

ประเมินผลผลิต (output evaluation) โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิตเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ตลอดจนการนำเอาความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน อีกส่วนหนึ่งคือการประเมินผลกระทบ (impact evaluation) สารสนเทศที่ได้จะนำมาใช้ในการตัดสินใจคุณค่าผลผลิตของโครงการ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อที่จะตัดสินใจว่าควรจะทำโครงการต่อไป หรือยุติ ล้มเลิก หรือยกฐานะเป็นงานประจำ

มโนทัศน์สำคัญของรูปแบบการประเมินชิปปี้ คือ *จะต้องเป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจตามช่วงระยะเวลาของการบริหารจัดการโครงการ* กล่าวคือ การประเมินบริบทเพื่อการตัดสินใจก่อนจัดทำโครงการ การประเมินปัจจัยเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนดำเนิน โครงการ การประเมินกระบวนการเพื่อตัดสินใจปรับปรุงกิจกรรมและวิธีดำเนิน โครงการ และเมื่อโครงการสิ้นสุดลงจึงประเมินผลผลิตของโครงการเพื่อตัดสินใจคุณค่าและอนาคตของโครงการว่า จะดำเนินงานต่อไปหรือยุติโครงการ ดังนั้นในการประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินชิปปี้ ผู้บริหารหรือผู้ประเมินจึงควรทำการประเมินและใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการหรือสิ่งที่มีประเมินเป็นระยะ ๆ ตามช่วงระยะเวลาของการบริหารจัดการโครงการ มิใช่ไปประเมินรวบยอดเมื่อโครงการสิ้นสุดลงแล้ว

## การประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินชิปปี้เพื่อการประเมินโครงการฝึกอบรม

การประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินชิปปี้เพื่อการประเมินโครงการฝึกอบรม นักประเมินจะต้องดำเนินการประเมินโครงการอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบเพื่อนำสารสนเทศที่ได้จากการประเมินเสนอต่อผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยดำเนินการดังนี้

1. *ประเมินก่อนดำเนินโครงการฝึกอบรม* นักประเมินหรือผู้ปฏิบัติงานควรประเมินบริบทและปัจจัย เพื่อตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม ตรวจสอบความเหมาะสม ความสมเหตุสมผลของการวางแผนดำเนินโครงการฝึกอบรม ความเป็นไปได้ของโครงการที่จะนำไปปฏิบัติ คุณภาพของโครงการ รวมทั้งตรวจสอบโอกาสที่โครงการฝึกอบรมนั้นจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

2. *การประเมินระหว่างดำเนินโครงการฝึกอบรม* ประเมินขณะที่กำลังดำเนินโครงการ โดยนักประเมินหรือผู้รับผิดชอบโครงการควรตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง มีสาเหตุมาจากอะไร มีวิธีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร แล้วใช้สารสนเทศที่ได้จากการประเมินสำหรับตัดสินใจดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ทันท่วงที

3. *การประเมินหลังดำเนินโครงการฝึกอบรม* เป็นการประเมินที่มุ่งตอบคำถามว่า โครงการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด เป็นการตรวจสอบการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมว่าผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ เจตคติต่อการปฏิบัติงานหรือคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของโครงการดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร ผลการดำเนินงานคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ เกิดผลกระทบอะไรบ้าง สารสนเทศที่ได้จากการประเมินจะนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการว่า ควรดำเนินโครงการฝึกอบรมนั้นต่อไป หรือปรับปรุงขยาย หรือล้มเลิกโครงการ

รูปแบบการประเมินของKirkpatrick (1998) ได้นำเสนอแนวคิดและรูปแบบการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ในปี ค.ศ.1959 เขาได้เขียนบทความชุดหนึ่งเรียกว่า “เทคนิคการประเมินผลโครงการฝึกอบรม” จำนวน 4

เรื่อง ลงตีพิมพ์ในวารสาร Training and Development, the journal of the American Society for Training and Development (ASTD) บทความดังกล่าวได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโครงการฝึกอบรม 4 ระดับ ซึ่งตามทัศนะของKirkpatrick เห็นว่า การฝึกอบรมที่เน้นในลักษณะของหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมนั้นจะช่วยให้ผู้ผ่านการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น มีการปรับปรุงทักษะการทำงานดีขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงเจตคติต่อการทำงาน ทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานในปัจจุบันหรือพัฒนางานในอนาคต การฝึกอบรมจึงเป็นการช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมปกติที่เกิดขึ้นในทุกองค์กร เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นมาเพื่อการพัฒนาบุคลากร มุ่งหวังให้ผู้ผ่านการอบรมได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือแนวทางการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงควรจัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้รู้ว่าการจัดโครงการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเพียงใด

Kirkpatrick (1998, p.19) ได้เสนอแนวคิดและวิธีการประเมินประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม โดยกำหนดประเด็นการประเมินออกเป็น 4 ระดับ คือ (1) การประเมินปฏิกิริยา (reaction evaluation) เป็นการตรวจสอบความรู้สึกหรือความพอใจของผู้เข้ารับการอบรมต่อโครงการฝึกอบรม (2) การประเมินผลการเรียนรู้ (learning evaluation) เป็นการตรวจสอบผลการเรียนรู้ที่ได้จากโครงการฝึกอบรมโดยควรตรวจสอบให้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และเจตคติ (attitude) (3) การประเมินพฤติกรรม (behavior evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าผู้ผ่านการอบรมได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเป็นไปตามความคาดหวังของโครงการหรือไม่ และ (4) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร (results evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าผลจากการอบรมได้เกิดผลดีต่อองค์กรหรือเกิดผลกระทบต่อองค์กรในลักษณะใดบ้าง คุณภาพขององค์กรดีขึ้นหรือไม่ รายละเอียดของแนวทางการดำเนินการประเมินในแต่ละระดับมีดังนี้

### 1. การประเมินปฏิกิริยา

มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม เช่น ความพึงพอใจต่อหลักสูตร เนื้อหาสาระ กิจกรรม และวิธีการฝึกอบรม รวมทั้งความรู้ ความสามารถและเทคนิควิธีการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมของวิทยากรว่า ตรงตามความต้องการหรือทำให้ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจหรือไม่ เพียงใด

การประเมินปฏิกิริยา ต้องการได้รับข้อมูลที่เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้าอบรมที่มีความหมายและความเป็นจริงเพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการฝึกอบรมในระดับแรกผู้บริหารต้องอาศัยข้อมูลจากผลการประเมินปฏิกิริยาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ วิธีการที่จะช่วยให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปฏิกิริยาตอบสนองที่มีความหมายและตรงตามความเป็นจริงจากผู้เข้าอบรม มีดังนี้ (Kirkpatrick, 1998, pp.26-38)

1.1 กำหนดประเด็นการประเมินให้แน่นอนชัดเจนว่านักประเมินต้องการได้รับข้อมูลอะไร เช่น ปฏิกิริยาตอบสนองต่อเนื้อหาสาระการฝึกอบรม วิธีการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมของวิทยากร สถานที่การฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม เป็นต้น

1.2 กำหนดรูปแบบของเครื่องมือหรือข้อคำถามในแบบสอบถามที่จะใช้เก็บรวบรวมข้อมูลให้ตรงและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการวัดประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง ข้อคำถามที่ใช้ต้องช่วยให้ได้ข้อมูลหรือคำตอบที่สามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลข แจกแจงความถี่และวิเคราะห์ในเชิงปริมาณได้ ไม่ควรใช้คำถามประเภทปลายเปิด

1.3 กระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมเขียนแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในข้อความต่าง ๆ

1.4 พยายามให้ผู้เข้าอบรมตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนและส่งกลับคืนทันทีเพื่อให้ได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบทุกคน

1.5 การแจกแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เข้าอบรมตอบ นักประเมินต้องใช้เวลาแก่ผู้เข้าอบรมอย่างเพียงพอที่จะให้ตอบคำถามครบทุกข้อ และควรแจกแบบสอบถามก่อนที่ผู้เข้าอบรมจะออกไปจากห้องฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดโครงการ ไม่ควรให้ผู้เข้าอบรมนำแบบสอบถามติดตัวออกไปและส่งคืนกลับมาในภายหลัง

1.6 พยายามให้ผู้เข้าอบรมแสดงปฏิกิริยาผ่านแบบสอบถามด้วยความซื่อสัตย์หรือตามความเป็นจริง โดยไม่ควรให้ผู้เข้าอบรมเขียนชื่อของตนเองลงไปในแบบสอบถาม

1.7 ควรสื่อสารผลการประเมินปฏิกิริยาโดยมีรายละเอียดที่เหมาะสมให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้รับทราบและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม

## 2. การประเมินผลการเรียนรู้

จากผลการประเมินปฏิกิริยาในระดับแรก ถ้ามีข้อมูลสะท้อนว่า ผู้เข้าอบรมมีปฏิกิริยาต่อการฝึกอบรมในทางบวก หรือมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม อาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมตามโครงการนั้นประสบความสำเร็จในขั้นต้นเท่านั้น ไม่อาจกล่าวได้ว่าผู้เข้าอบรมมีความรู้ และเกิดทักษะปฏิบัติจากการฝึกอบรมหรือไม่ เพียงใด Kirkpatrick เชื่อว่าในการฝึกอบรมสามารถที่จะสอนหรือพัฒนานักศึกษาให้มีความรู้เกิดทักษะและเปลี่ยนแปลงเจตคติได้ จึงต้องมีการประเมินในระดับที่สองคือ การประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อต้องการทราบว่า ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้เกิดทักษะอะไรบ้างและมีเจตคติต่อการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ เพียงใด เพราะถ้าผู้เข้าอบรมมีการเรียนรู้น้อยหรือไม่มีการเรียนรู้อะไรก็จะพบว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะและเจตคติจึงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้าอบรมในโอกาสต่อไป Kirkpatrick ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการประเมินผลการเรียนรู้ไว้ดังนี้ (Kirkpatrick, 1998, pp.40-47)

2.1 การประเมินผลการฝึกอบรมขององค์กรขนาดใหญ่ หากเป็นไปได้ควรออกแบบการประเมินโดยกำหนดให้มีกลุ่มทดลองซึ่งเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรม และกลุ่มควบคุมซึ่งไม่ได้เข้าอบรม แล้วเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ (คะแนนความรู้ ทักษะและ/หรือเจตคติ) ระหว่างสองกลุ่มว่า แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

2.2 ในทางปฏิบัติที่สามารถทำได้จริงและสะดวกต่อการประเมิน ควรวัดผลการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะและ/หรือเจตคติของผู้เข้าอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม แล้ววิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนระหว่างก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.3 การใช้แบบทดสอบวัดความรู้ อาจใช้แบบทดสอบมาตรฐานที่ตรงกับความรู้ที่กำลังอบรมในโครงการฝึกอบรม หรือแบบทดสอบที่สร้างขึ้นเอง ซึ่งอาจเป็นข้อสอบแบบถูก-ผิด แบบเลือกตอบ แบบเติมคำตอบ/ตอบสั้น หรือแบบอัตนัย แบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบผสมกัน ส่วนการวัดเจตคติให้ใช้แบบวัดเจตคติ ซึ่งอาจสร้างขึ้นตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert's scale) หรือวิธีของออสกู๊ด (Osgood's scale)

2.4 ควรเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าอบรมทุกคน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์



2.5 ผลการประเมินผลการเรียนรู้จะสะท้อนถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของวิธีการ กิจกรรม สื่อ เอกสารการฝึกอบรมและวิทยากรการฝึกอบรม จึงควรนำผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาสาระ วิธีการ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมให้เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

### 3. การประเมินพฤติกรรม

จากการประเมินผลการเรียนรู้ระดับที่สองดังกล่าวข้างต้น ถ้ามีสารสนเทศสะท้อนว่า ผู้เข้าอบรมใน โครงการนั้น มีความรู้ มีทักษะ และเจตคติที่ดีในเรื่องที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว องค์กรหรือผู้ที่จัดการฝึกอบรม ก็คาดหวังว่า เมื่อผู้เข้าอบรมกลับไปทำงานแล้วน่าจะมีพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น กล่าวคือ ได้นำความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับปรุง และพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งมีเจตคติต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม แต่สภาพจริงอาจเป็นได้ว่า ผู้เข้ารับการอบรมยังมีพฤติกรรมการทำงานเหมือนเดิม ซึ่งเป็นการ บ่งชี้ว่า การฝึกอบรมตามโครงการนั้น ๆ ไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป็นการดำเนิน โครงการ ฝึกอบรมที่ไม่คุ้มค่าหรือเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดของKirkpatrickจึงต้องมีการประเมิน ระดับที่สามคือ การประเมินพฤติกรรมการทำงานหลังการฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบว่า เมื่อ ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์ หรือไม่ อย่างไร การประเมินผลในระดับนี้ค่อนข้างยากและใช้เวลามากกว่าการประเมินผลในสองระดับแรก เพราะ อาจต้องออกไปติดตามประเมินผลในสถานที่ทำงานจริง ๆ ของผู้เข้าอบรมซึ่งทำงานอยู่ในที่ต่าง ๆ กัน ในทางปฏิบัติ อาจใช้การติดตามประเมินผลโดยใช้แบบสอบถามไปยังหน่วยงานของผู้เข้าอบรม เพื่อสอบถามจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และ/หรือผู้เข้าอบรม ข้อมูลที่ได้จะน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้ให้ข้อมูลว่า ให้ ข้อมูลตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่ ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือมากขึ้นในบางกรณีจึงออกแบบวิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มขึ้นโดยการออกไปติดตามเยี่ยมชมการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานจริง Kirkpatrick ได้ให้ ข้อเสนอแนะสำหรับการประเมินพฤติกรรมการทำงานไว้ดังนี้ (Kirkpatrick, 1998, pp.48-57)

3.1 การประเมินพฤติกรรมการทำงานหลังการฝึกอบรมขององค์กรขนาดใหญ่ ถ้าเป็นไปได้ควร ออกแบบการประเมินผลโดยใช้กลุ่มควบคุมซึ่งเป็นกลุ่มผู้ที่ไม่ได้เข้าอบรม แล้วเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน กับกลุ่มผู้ที่เข้าอบรมว่าแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

3.2 ระยะเวลาระหว่างการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลังการฝึกอบรม ควรเว้นระยะเวลาให้ห่างกัน พอสมควร เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เข้าอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ได้เกิดขึ้นจริง ๆ เช่น กำหนดระยะเวลาภายหลังการฝึกอบรมแล้ว 1 เดือน 3 เดือน ครึ่งปี หรือ 1 ปี เป็นต้น

3.3 ควรจะประเมินพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้าอบรมทั้งก่อนและหลังการอบรม เพื่อเปรียบเทียบ ให้เห็นพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

3.4 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจ หรือสัมภาษณ์จากบุคคลหลายคน หรือหลายกลุ่มที่มีโอกาส เกี่ยวข้อง ใกล้ชิดกับผู้เข้าอบรม และสามารถที่จะให้ข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือมากที่สุด เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงาน หรือจากผู้เข้าอบรม เป็นต้น

3.5 เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าอบรมทั้งหมด หรือจากกลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนของผู้เข้า อบรมได้

3.6 ควรมีการประเมินพฤติกรรมการทำงานหลาย ๆ ครั้งเป็นระยะ ๆ เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานผู้เข้าอบรม เพราะผู้เข้าอบรมจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไม่พร้อมกัน บางคนหรือบางกลุ่มมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานทันทีหลังการอบรม ในขณะที่บางกลุ่มต้องรอเวลาถึง 6 เดือน หรือ 1 ปี จึงจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน หรืออาจจะไม่เปลี่ยนแปลงเลยก็ได้ ดังนั้นจึงควรมีการประเมินพฤติกรรมเป็นระยะ ๆ เช่น ประเมินทุก ๆ 3 เดือน เป็นต้น

3.7 การประเมินพฤติกรรมการทำงานแต่ละครั้ง จำเป็นต้องลงทุน เสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินงาน จึงต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินว่าช่วยให้ได้คำตอบหรือทำให้ทราบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานหรือผลที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรหรือไม่ และจะต้องนำผลการประเมินมาใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนาโครงการฝึกอบรมให้คุ้มค่าต่อไป

#### 4. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

เป้าหมายสูงสุดของการฝึกอบรมคือ มุ่งหวังให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีผลผลิตที่มีคุณภาพหรือการให้บริการที่ดีขึ้น ลูกค้าหรือผู้รับบริการยอมรับในผลผลิตหรือมีความพึงพอใจต่อการรับบริการมากขึ้น หากทำได้เช่นนี้จะแสดงถึงประสิทธิผลการฝึกอบรมที่ประสบผลสำเร็จอย่างสูง ในทัศนะของของKirkpatrickเห็นว่า วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมโดยภาพรวมทั้งหมดนั้นมุ่งให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อองค์กร เช่น วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมอาจกำหนดไว้ว่า เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ สร้างความปลอดภัยต่อผู้รับบริการ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร หรือการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง เป็นต้น โดยคาดหวังว่า วัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้จะช่วยทำให้องค์กรเกิดคุณภาพการทำงาน หรือมีการให้บริการที่ดีขึ้น ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ หรือมีความปลอดภัย และได้ผลประโยชน์หรือมีผลกำไรเพิ่มขึ้น การประเมินผลการฝึกอบรมในสามระดับ ดังที่กล่าวมาแล้วจะช่วยให้คำตอบเป็นลำดับมาว่า เมื่อผู้เข้าอบรมมีปฏิกิริยาหรือมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมเพียงใด เกิดการเรียนรู้โดยมีความรู้ ทักษะและเจตคติต่อการทำงานดีขึ้นหรือไม่ เพียงใด เมื่อกลับไปทำงานแล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร และเพื่อให้ได้คำตอบขั้นสูงสุดที่เป็น “คำตอบสุดท้าย” ของการฝึกอบรมว่า จะเกิดผลลัพธ์ต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร Kirkpatrickจึงเสนอให้มีการประเมิน *ระดับที่สี่คือ การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร* มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบว่า ในที่สุดแล้วการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรอย่างไรบ้าง ซึ่งนับเป็นการประเมินผลที่มีความสำคัญมากและยากที่สุดเพราะในความเป็นจริงนั้นอาจมีตัวแปรอื่นๆ อีกมากมายนอกเหนือการฝึกอบรมที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตัวแปรเหล่านั้นบางทีก็ยากต่อการควบคุม ดังนั้นผลลัพธ์ต่างๆ ที่เกิดต่อองค์กรในทางที่ดีจึงสรุปได้ค่อนข้างยากกว่า เป็นผลจากโครงการฝึกอบรมโดยตรง

ถ้าสามารถออกแบบการฝึกอบรมที่ควบคุมตัวแปรแทรกซ้อน ได้เป็นอย่างดี และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือว่า พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงไปหรือผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กรนั้นเป็นผลมาจากการจัดโครงการฝึกอบรมโดยตรง ก็แสดงว่าโครงการฝึกอบรมนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร ในการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร Kirkpatrick ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ (Kirkpatrick, 1998, pp.61-64)

4.1 พยายามหาทางควบคุมตัวแปรอื่น ๆ ที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การ วิธีการหนึ่งที่สามารถทำได้คือ การใช้กลุ่มควบคุมที่เป็นผู้ไม่ได้เข้าอบรมสำหรับเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การกับกลุ่มผู้เข้าอบรม หรืออาจจัดสภาวะการณ์หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ก่อนการฝึกอบรมเอาไว้แล้ว นำไปเปรียบเทียบกับสภาวะการณ์ภายหลังการฝึกอบรมโดยใช้ข้อมูลที่สังเกตได้หรือสอบถามได้

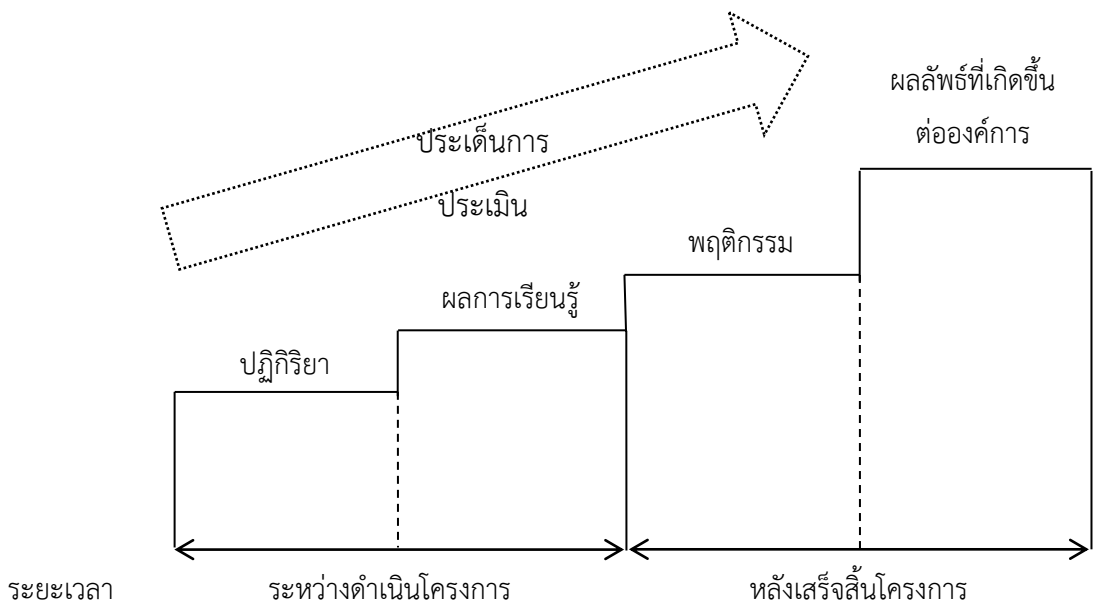
4.2 ควรเว้นระยะเวลาระหว่างการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลังการฝึกอบรมให้ห่างกันพอสมควร เพื่อให้แน่ใจว่ามีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การจริง

4.3 ควรประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การทั้งก่อนและหลังการจัดโครงการฝึกอบรม เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

4.4 ควรมีการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การเป็นระยะ ๆ ตามช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งทางบวกและทางลบ

4.5 ควรพิจารณาค่าใช้จ่ายโดยเทียบกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการฝึกอบรมว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด เพื่อจะนำผลการประเมินมาใช้สำหรับการตัดสินใจในการดำเนินโครงการฝึกอบรมต่อไป

จากแนวคิดและวิธีการประเมินตามรูปแบบการประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรมของKirkpatrickดังกล่าวข้างต้นนั้น จะต้องประเมินใน 4 ระดับ ตามช่วงระยะเวลาของการดำเนินโครงการฝึกอบรม กล่าวคือ ในระหว่างดำเนินโครงการฝึกอบรมจะมีการประเมินปฏิกิริยา และประเมินผลการเรียนรู้ หลังเสร็จสิ้นโครงการฝึกอบรมจึงประเมินพฤติกรรมการทำงานและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การ สรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นการประเมินกับระยะเวลาของการดำเนินโครงการฝึกอบรมตามรูปแบบการประเมินของKirkpatrick

ที่มา: พิชิต ฤทธิงกูญ. (2557). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : เฮาส์ ออฟ เคอร์ มีสท์.น.98.

## การประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินของ Kirkpatrick เพื่อการประเมินโครงการฝึกอบรม

การประเมินตามแนวคิดของ Kirkpatrick เป็นรูปแบบการประเมินประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม ดังนั้น โครงการฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาบุคลากรสามารถที่จะประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินนี้ได้เพื่อตรวจสอบว่า โครงการฝึกอบรมเหล่านั้นมีประสิทธิผลที่ช่วยให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ โดยทั่วไปโครงการฝึกอบรมจะกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการไว้ว่า ในการจัดฝึกอบรมนั้นต้องการให้เกิดผลต่อผู้เข้าอบรมในเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งระดับของวัตถุประสงค์ของโครงการมักจะกำหนดไว้เป็นระดับความรู้ความเข้าใจ ทักษะหรือเจตคติ แต่ตามแนวคิดของรูปแบบการประเมินของKirkpatrickกำหนดให้ประเมินผลการฝึกอบรมใน 4 ระดับ คือ การประเมินปฏิกิริยา การประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมการทำงาน และการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การ การประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินของKirkpatrickมีแนวทางดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อตัดสินใจออกแบบ หรือกำหนด วัตถุประสงค์ของการประเมินให้ครอบคลุมชัดเจน นักประเมินอาจประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินของKirkpatrick เป็น 2 ระดับ คือ เพื่อประเมินปฏิกิริยาต่อโครงการและเพื่อประเมินผลการเรียนรู้ หรืออาจกำหนดเป็น 3 ระดับ เพิ่มขึ้นอีก คือ การประเมินพฤติกรรมการทำงานหลังการฝึกอบรม และหากสามารถทำได้อาจกำหนดการประเมินในระดับ 4 คือ การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การ

2. กำหนดประเด็นการประเมินในแต่ละระดับให้ชัดเจน โดยการศึกษาระดับโครงการฝึกอบรมและสอบถามข้อมูลจากผู้บริหารโครงการหรือผู้ต้องการใช้ผลการประเมินว่า ต้องการได้สารสนเทศการประเมินเรื่องอะไรบ้าง ระดับใดบ้าง เช่น ในการประเมินปฏิกิริยา ควรกำหนดประเด็นการประเมินให้ชัดเจนว่า ต้องการประเมินอะไรบ้าง ประเด็นการประเมินอาจประกอบด้วย ความพึงพอใจต่อเนื้อหา วิธีการ หรือกิจกรรมการฝึกอบรม ความสามารถของวิทยากร เป็นต้น การประเมินผลการเรียนรู้ อาจประเมินด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ สำหรับการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ประเด็นการประเมินอาจประกอบด้วย การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความมุ่งมั่นพยายามในการทำงาน หรือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนประเด็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การ อาจประกอบด้วย ผลผลิตที่ได้ คุณภาพการให้บริการ การได้รับการยอมรับสรรเสริญจากผู้รับบริการ ผลกำไร หรือความก้าวหน้าขององค์การ

3. วางแผนการประเมินให้ครอบคลุมทุกระดับที่มุ่งประเมิน ซึ่งตามรูปแบบการประเมินของ Kirkpatrick จะมีการประเมิน 2 ช่วงระยะเวลาคือ การประเมินระหว่างการฝึกอบรม และการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการฝึกอบรม การประเมินระหว่างการฝึกอบรมจะประเมินทันที เมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลงแล้วมีการประเมินปฏิกิริยา และประเมินผลการเรียนรู้ สำหรับการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการฝึกอบรม เป็นลักษณะของการติดตามประเมินผล เมื่อผู้เข้าอบรมกลับไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานแล้ว ซึ่งควรเว้นระยะเวลาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ปฏิบัติงาน โดยแน่ใจว่า ได้มีการนำความรู้ไปใช้ หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมแล้ว จึงควรประเมินพฤติกรรมการทำงานและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การ ซึ่งอาจจะต้องมีการประเมินเป็นระยะๆ หลายช่วงเวลา

4. ออกแบบการประเมินให้มีความเหมาะสม โดยเฉพาะการออกแบบการวัดตัวแปรที่มุ่งประเมินว่าจะวัดความรู้ ทักษะหรือเจตคติ นักประเมินต้องวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของโครงการให้ทราบแน่ชัดว่า ต้องการให้เกิดผล

ที่คาดหวังอะไร ไม่จำเป็นต้องวัดและประเมินทั้ง 3 ด้าน อาจวัดเพียงด้านใดด้านหนึ่งก็ได้ สำหรับเครื่องมือวัดประเมินต้องตัดสินใจเลือกใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้าอบรมด้วยว่า ควรจะใช้แบบทดสอบหรือแบบประเมินตนเอง หรือการประเมินจากชิ้นงาน กรณีการออกแบบกลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลต้องพิจารณาให้รอบคอบว่า นอกจากผู้เข้าอบรมแล้ว บุคคลใดที่จะสามารถให้ข้อมูลที่ตรงตามที่ผู้ประเมินต้องการ เช่น การประเมินพฤติกรรมการทำงานหลังการฝึกอบรม การเลือกผู้ให้ข้อมูลเฉพาะผู้เข้าอบรมอาจจะไม่เหมาะสม เพียงพอหรือมีความน่าเชื่อถือที่จะตอบคำถามว่า หลังจากฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้าอบรมมีพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไรบ้าง ควรใช้กลุ่มของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ให้ข้อมูลด้วยจึงจะทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือมากขึ้น

## กระบวนการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

การประเมินผลโครงการฝึกอบรม มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

**ขั้นที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์โครงการฝึกอบรม** หลักการสำคัญในการประเมินคือ ก่อนการประเมินสิ่งใดนักประเมินต้องทำความรู้จักสิ่งนั้นให้ดีเสียก่อน นั่นคือก่อนการประเมินโครงการฝึกอบรมใดๆ นักประเมินจะต้องศึกษาวิเคราะห์โครงการฝึกอบรมนั้นให้เข้าใจอย่างชัดเจน โดยการศึกษาสาระสำคัญของโครงการฝึกอบรมที่จะประเมินว่า มีหลักการและเหตุผลของโครงการฝึกอบรมอย่างไร มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอะไร มีวิธีการและการจัดกิจกรรมอย่างไร มีการวัดประเมินผล และตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการหรือไม่อย่างไร ซึ่งจะช่วยให้นักประเมินระบุนรายละเอียด และบรรยายโครงการที่มุ่งประเมินได้อย่างชัดเจน ทำให้ได้ข้อมูลเพื่อการออกแบบและวางแผนการประเมินโครงการฝึกอบรมได้อย่างรอบคอบ

**ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน** วัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นประเด็นการประเมินที่ทำให้นักประเมินรู้ว่า จะประเมินโครงการนั้นเพื่อมุ่งตอบคำถามเรื่องอะไร จึงต้องวิเคราะห์ความต้องการผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่เหมาะสมวัตถุประสงค์ของการประเมินกำหนดได้หลายแนวทาง อาจกำหนดจากวัตถุประสงค์ของโครงการ(goal-based evaluation) เช่น วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมกำหนดว่า “เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู...” วัตถุประสงค์ของการประเมิน อาจกำหนดเป็น “เพื่อประเมินทักษะการจัดการเรียนรู้ของครู...” ถ้าพิจารณาจากรูปแบบการประเมิน หากนักประเมินเลือกใช้รูปแบบการประเมินของKirkpatrickที่กำหนดประเด็นการประเมิน 4 ประเด็น อาจกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมินได้ 4 ประการ คือ (1) เพื่อประเมินปฏิริยา/ความพึงพอใจต่อโครงการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรม (2) เพื่อประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม (3) เพื่อประเมินพฤติกรรมการทำงานหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรม และ(4) เพื่อประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร กล่าวโดยสรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการฝึกอบรมมีลักษณะดังนี้

2.1 เป็นประเด็นในการตรวจสอบหรือประเมินโครงการฝึกอบรมว่า มุ่งศึกษาตรวจสอบหรือประเมินอะไรบ้าง

2.2 เป็นลักษณะหนึ่งของวัตถุประสงค์ของการวิจัย (the research goal) ที่มุ่งค้นหาคำตอบเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมที่มุ่งประเมิน

2.3 เป็นวัตถุประสงค์เพื่อการตรวจสอบหรือค้นหาคำตอบในสิ่งที่นักประเมินอยากรู้ ต้องทราบเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมที่มุ่งประเมิน

2.4 คำสำคัญในการเขียน มักขึ้นต้นด้วย คำว่า “เพื่อศึกษา... เพื่อประเมิน... เพื่อตรวจสอบ... เพื่อวิเคราะห์... หรือเพื่อเปรียบเทียบ...”

**ขั้นที่ 3 ศึกษาแนวคิดของรูปแบบการประเมิน** การศึกษาในขั้นตอนนี้ จะทำให้นักประเมินมีฐานความคิดและมองเห็นแนวทางการประเมินโครงการได้ชัดเจนมากขึ้น สามารถออกแบบและวางแผนการประเมินได้ครอบคลุม และเป็นประโยชน์ต่อการใช้ผลการประเมินได้มากขึ้น โดยเฉพาะรูปแบบการประเมินจะเป็นกรอบแนวความคิดในการประเมินที่บ่งบอกให้ทราบว่า ในการประเมิน โครงการนั้น ควรพิจารณาประเมินอะไรบ้าง (what) ในบางรูปแบบการประเมินอาจเสนอแนะถึงวิธีการประเมิน ตรวจสอบด้วยว่าควรทำอะไร (how) ดังตัวอย่าง รูปแบบการประเมินชิปป์ของStufflebeam ได้เสนอแนะให้ประเมิน โครงการใน 4 ประเด็น คือ การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อมของโครงการ การประเมินปัจจัยหรือทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ การประเมินกระบวนการดำเนิน โครงการ และ การประเมินผลผลิตของโครงการ การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับรูปแบบการประเมินต่าง ๆ จะช่วยให้นักประเมินสามารถออกแบบและวางแผนการประเมินได้อย่างสมเหตุสมผล มีความเชื่อมั่นในการดำเนินการประเมินโครงการให้บรรลุผลสำเร็จได้

**ขั้นที่ 4 การออกแบบการประเมิน** การออกแบบการประเมิน โครงการเป็นการวางแผนการประเมินเพื่อกำหนดรูปแบบ ขอบเขตและแนวทางการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมิน ซึ่งจะเน้นประโยชน์ต่อการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนาโครงการต่อไปการออกแบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพที่จะให้ได้คำตอบตรงตามวัตถุประสงค์ของการประเมินหรือได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1)การออกแบบการวัดตัวแปร (measurement design) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดว่า ในการประเมิน โครงการครั้งนี้ มุ่งศึกษาประเด็นการประเมินตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ใดบ้าง และจะใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลชนิดใดบ้าง (2)การออกแบบการสุ่มตัวอย่าง (sampling design) หรือ การเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดว่า จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหรือกลุ่มตัวอย่างใดหรือใครจะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง และตรงประเด็น (3)การออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูล (analysis design) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดว่า ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้นั้นจะวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร หรือวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติชนิดใด

**ขั้นที่ 5 พัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล** เมื่อนักประเมินออกแบบหรือกำหนดเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลไว้แล้วต้องตรวจสอบว่า เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลที่กำหนดไว้นั้นมีหรือยัง หากเครื่องมือที่มีอยู่ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ นักประเมินจะต้องสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลขึ้นมาใหม่ เครื่องมือที่นำมาใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องวัดได้ตรง สอดคล้อง และครอบคลุมประเด็นการประเมินหรือตัวแปรที่ศึกษา โดยจะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด เช่น ความเป็นปรนัย (objectivity) ความยาก (difficulty) ความตรง (validity) ความเที่ยง (reliability) เป็นต้น

**ขั้นที่ 6 เก็บรวบรวมข้อมูล**เป็นการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละชนิดซึ่งจะต้องมีการวางแผน ประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กำหนดช่วงระยะเวลา วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ชัดเจน เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลมีความถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วนมากที่สุด

**ขั้นที่ 7 วิเคราะห์ข้อมูล**เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อสรุปคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล โดยทั่วไปการวิเคราะห์ข้อมูลมี 2 ลักษณะคือ**ถ้าเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ** การวิเคราะห์จะใช้สถิติเป็นเครื่องมือช่วย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วย t-test, F-test เป็นต้น**ถ้าเป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะหรือเชิงคุณภาพ** ได้แก่ ข้อมูลที่ไม่ได้วัดออกมาเป็นตัวเลขแต่อาจจะอยู่ในรูปการบรรยายสถานการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็นหรือคุณลักษณะของสิ่งต่าง ๆ การวิเคราะห์ข้อมูลประเภทนี้ส่วนมากใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

**ขั้นที่ 8 รายงานผลการประเมิน**เป้าหมายสำคัญของการประเมินโครงการก็เพื่อนำข้อมูลผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายหรือการบริหารจัดการโครงการ การรายงานผลการประเมินจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักประเมินจะต้องจัดทำรายงานผลการประเมินเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม สิ่งที่นักประเมินต้องพิจารณาในการนำเสนอผลการประเมินโครงการฝึกอบรม มีดังนี้

8.1 ผู้ใช้ผลการประเมินเป็นใครและต้องการสารสนเทศจากการประเมินไปใช้ทำอะไร เมื่อไร

8.2รูปแบบการนำเสนอผลการประเมินในลักษณะใด จึงจะเหมาะสมมากที่สุด เช่น จัดทำเป็นรายงานเชิงการบริหาร หรือบทสรุปสำหรับผู้บริหาร ใช้วิธีการบรรยายสรุปเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ เป็นต้น

8.3การเสนอผลการประเมิน ควรยึดหลักสำคัญคือ มีความถูกต้อง ความชัดเจน ความสมบูรณ์ ครบถ้วน ความมีเหตุผลและความเป็นปัจจุบันทันต่อการนำผลการประเมินไปใช้

## บทสรุป

มโนทัศน์สำคัญของการประเมินโครงการฝึกอบรมก็เพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมทั้งก่อนการจัดทำโครงการ การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรในการดำเนินโครงการ การบริหารจัดการและการดำเนินโครงการในช่วงระยะการฝึกอบรม และเมื่อสิ้นสุดโครงการฝึกอบรม การประเมินจะช่วยได้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการฝึกอบรมว่าจะดำเนินการต่อไป ขยายผล ปรับปรุงพัฒนา หรือยุติโครงการ การประเมินโครงการฝึกอบรมจึงสามารถดำเนินการได้ทั้งก่อนการฝึกอบรม ระหว่างดำเนินโครงการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดโครงการฝึกอบรม โดยสามารถประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทาง วิธีการประเมินหากใช้รูปแบบการประเมินชิปปี้ ก็จะได้แนวทางและวิธีการประเมินบริบท การประเมินปัจจัย การประเมินกระบวนการและการประเมินผลผลิต หากนักประเมินต้องการประเมินประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรมควรใช้รูปแบบการประเมินของKirkpatrickซึ่งจะได้แนวทางและวิธีการประเมินปฏิบัติการ การประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมการทำงาน และการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร เพื่อให้ได้ผล

การประเมินที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ นักประเมินจึงต้องดำเนินการประเมินอย่างเป็นระบบตามกระบวนการประเมินที่ดีและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมให้คุ้มค่า

## บรรณานุกรม

- พิชิต ฤทธิจรุญ. (2557). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: เฮาส์ ออฟ เคอร์ มีสท์.  
----- . แนวคิดและกระบวนการประเมินโครงการ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.*, 7(1), 1-2.
- พิสนุ ฟองศรี. (2553). *การประเมินโครงการฝึกอบรม*. กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธาคารพิมพ์.
- เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2542). *การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. (2555). “การพัฒนานโยบาย แผนงาน และโครงการ.” ใน *ประมวลสารชุดวิชาการประเมินนโยบาย แผนงาน และโครงการ*. (หน่วยที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2553). *วิธีวิทยาการประเมิน: ศาสตร์แห่งคุณค่า*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์.
- Ebel, R.L. And Frisbie, D.A. (1986). *Essentials of educational measurement*. (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice–Hall.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J.R. and Worthen, B. R. (2004). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Longman.
- Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating training programs: the four level*. (2<sup>nd</sup> ed.) San Francisco: Berrett-Koehler.
- Stufflebeam, D. L., et al. (1971). *Educational evaluation and decision-making*. Itasca: Peacock.
- Stufflebeam, D. L. and Shinkfield, A. J. (1990). *Systematic evaluation*. Boston: Kluwer–Nijhoff.