



การจัดการองค์ความรู้

เรื่อง

เทคนิคการประเมินโครงการฝึกอบรมด้วย
KirkPatrick

ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 20 จังหวัดสุราษฎร์ธานี
สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์
กรมส่งเสริมสหกรณ์

เทคนิคการประเมินโครงการฝึกอบรมด้วย KirkPatrick

“เสียงบพัฒนานคนไปแล้ว ได้อะไรกลับมาบ้าง”

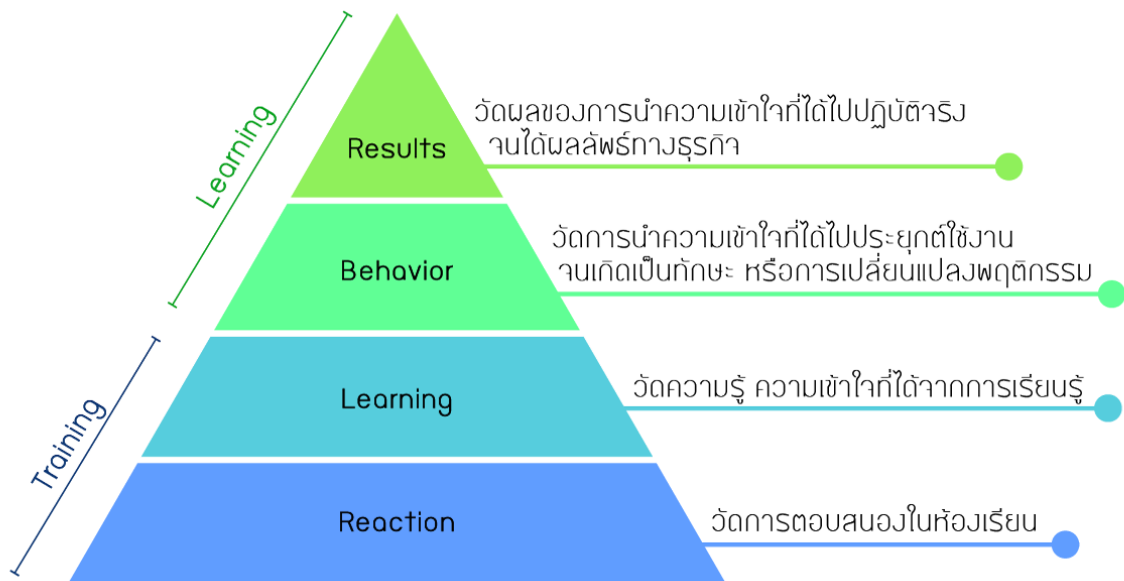
ผู้คนส่วนใหญ่ จะมองภาพของการฝึกอบรมแค่เพียงการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติตามขอบเขตที่กำหนด โดยผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการฝึกอบรมเพียงแค่งำหนดหัวข้อ เชิญวิทยากร จัดสถานที่ และประสานงานในด้านต่างๆ ให้เรียบร้อย การประเมินการฝึกอบรมยังคงเป็นจุดอ่อนที่สุดและส่วนใหญ่ยังอยู่ภายใต้การพัฒนาของการฝึกอบรม มีหลายประเด็นที่นำไปสู่การไม่สนใจต่อการประเมินผลหลังฝึกอบรมหรือการประเมินในระหว่างการฝึกอบรม การประเมินในสิ่งที่แตกต่างกันและคนที่แตกต่างกัน ถูกมองว่าเป็นงานยาก น่าเบื่อ และใช้เวลานาน ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมไม่ชอบ หลายคนมักจะคิดว่าการฝึกอบรมจะได้ผล ถ้าผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม รู้สึกถึงความคาดหวังของการประเมินตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สาเหตุหลักของความล้มเหลวในการประเมิน ได้แก่ การวางแผนไม่เพียงพอ ขาดความเป็นกลาง ข้อผิดพลาดในการประเมินบางประเภท การตีความที่ไม่เหมาะสม และการใช้ผลลัพธ์ที่ไม่เหมาะสม ประเด็นอื่น ๆ ได้แก่ ผู้ประเมินไม่ทราบเกี่ยวกับเทคนิคการประเมิน เครื่องมือรวบรวมข้อมูลที่ไม่เหมาะสม และเน้นรายละเอียดที่ไม่สำคัญ ความจริงกาประเมินผลการฝึกอบรมมีความสำคัญและต้องดำเนินการในเชิงลึกโดยศึกษาและพัฒนาหลักสูตร วางแผนและดำเนินงานอย่างเหมาะสม ซึ่งต้องใช้ความรู้และความเข้าใจในหลักการ ตลอดจนต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ ผ่านการติดตาม ตรวจสอบอย่างเป็นระบบ และให้ข้อมูลที่ชัดเจน โดยที่ผู้ประเมินโครงการฝึกอบรมจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

๑. ต้องการประเมินอะไร
๒. ใครประเมินอะไร
๓. ประเมินใคร
๔. ประเมินที่ไหน
๕. ประเมินอย่างไร
๖. ประเมินเมื่อใด
๗. เหตุใดจึงประเมิน

แนวทางการประเมินผลการฝึกอบรมที่จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์วัตถุประสงค์เพื่อการจัดฝึกอบรมให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและนำไปสู่การพัฒนาต่อในอนาคตได้ ออกแบบโดย Dr.Don Kirkpatrick ในช่วงปี ๑๙๕๐ ซึ่งได้รับการนำมาใช้อย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ระดับคือ



Kirkpatrick Model



๑. การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation)

การประเมินขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ให้รู้ว่าผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมนั้น มีความรู้สึกอย่างไรต่อการฝึกอบรม พอใจหรือไม่ต่อสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม เช่น หลักสูตร เนื้อหาสาระ วิทยากร เอกสาร สถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ ระยะเวลา ฯลฯ และพอใจมากน้อยเพียงใด การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองนั้น ต้องการได้รับข้อมูลที่เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีความหมาย และมีความเป็นจริง เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการฝึกอบรมเป็นอันดับแรก เคริกแพททริก กล่าวว่า มีอยู่บ่อยครั้งที่ผู้บริหารตัดสินใจล้มเลิก โปรแกรมการฝึกอบรมเสีย หรือไม่ก็ตัดสินใจให้ดำเนินการฝึกอบรมต่อไป โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองเป็นพื้นฐาน

วิธีการที่จะช่วยให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปฏิกิริยาตอบสนองเป็นพื้นฐาน ที่มีความหมาย และตรงตามความจริงจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่

๑.๑ กำหนดให้แน่นอนชัดเจนลงไปว่า ต้องการได้รับข้อมูลอะไร เช่น ปฏิกิริยาตอบสนองของเนื้อหาหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม วิทยากร สถานที่ฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม บรรยากาศการฝึกอบรม ฯลฯ

๑.๒ ออกแบบของเครื่องมือ หรือแบบสอบถามที่จะใช้เก็บข้อมูลอย่างเหมาะสม

๑.๓ ข้อคำถามที่ใช้ ควรเป็นชนิดที่เมื่อได้รับข้อมูลหรือได้คำตอบแล้วสามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลขแจกแจงความถี่ และวิเคราะห์ในเชิงปริมาณได้

๑.๔ กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เขียนแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในข้อคำถามต่างๆ

๑.๕ ไม่ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เขียนชื่อตนเองลงในแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกล้าแสดงปฏิกิริยาตอบสนอง ผ่านแบบสอบถามตามความเป็นจริง

ตามแนวคิดของ Kirkpatrick โครงการฝึกอบรมทุกโครงการจำเป็นต้องประเมินการตอบสนองของผู้เข้ารับการอบรมเพื่อใหู้ว่าการฝึกอบรมนั้นมีคุณค่า มากน้อยเพียงใด ผู้รับการฝึกอบรมมีความตั้งใจอย่างไร มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันหรือไม่ มีปฏิกิริยาอย่างไรต่อการฝึกอบรม และได้อะไรไปมากน้อยเพียงใดจากการฝึกอบรม ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในอนาคต แม้ว่าการตอบสนองในเชิงบวก จะไม่ได้เป็นการรับประกันว่าผู้รับการฝึกอบรมจะต้องได้รับการเรียนรู้อะไรเสมอไป แต่คำตอบที่ออกมาในเชิงลบ ค่อนข้างจะสื่อความหมายที่ตรงไปตรงมาว่า โครงการนี้ไม่ได้รับความสนใจหรือไม่เป็นที่พอใจของผู้รับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง ผู้ประเมินจึงควรให้ความสำคัญกับการตอบสนองในเชิงลบมากกว่าการหลงใหลได้ปลื้มไปกับคำตอบที่รื่นหูเหล่านั้น

ตัวอย่างคำถามที่ควรถามผู้รับการฝึกอบรม

- พอใจและมีความสุขกับการฝึกอบรมนี้หรือไม่
- พอใจการบรรยายของวิทยากรหรือไม่
- เนื้อหาเกี่ยวข้องกับการทำงานและตอบสนองความต้องการหรือไม่
- พอใจเครื่องมือที่นำมาใช้ เช่น Power Point , เอกสารประกอบการบรรยาย หรือไม่
- การฝึกอบรมคุ้มค่ากับเวลาที่เสียไปหรือไม่
- ได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด
- อะไรเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดของการฝึกอบรม
- ชอบสถานที่และรูปแบบการนำเสนอหรือไม่
- สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ของตนหรือไม่
- กิจกรรมประกอบการฝึกอบรม น่าสนใจหรือไม่
- อะไรคือสิ่งสำคัญที่สุดสามอย่างที่เรียนรู้ได้จากการฝึกอบรมนี้
- วางแผนที่จะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในการทำงานหรือไม่
- ต้องการได้รับการสนับสนุนอะไรในการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้

เทคนิคการวัดปฏิกิริยาหรือการตอบสนองของผู้รับการฝึกอบรม ทำได้หลายวิธี เช่น

- การประเมิน online ซึ่งผู้ประเมินสามารถให้คะแนนผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์
- การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- การให้แสดงความคิดเห็นแบบบรรยายในแบบฟอร์มที่กำหนด
- ที่สำคัญคือ ต้องกระทำทันทีที่สิ้นสุดการฝึกอบรม

๒. การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation)

การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ เกิดความเข้าใจ และทักษะอะไรบ้าง และมีเจตคติอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้เพราะความรู้ ทักษะ เจตคติ ล้วนเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมในโอกาสต่อไป เคริกแพตทริก ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการประเมินการเรียนรู้เอาไว้ว่า

๒.๑ ต้องวัดทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

๒.๒ วิเคราะห์ทั้งคะแนนรายข้อและคะแนนรวมโดยเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการฝึกอบรม



๒.๓ ถ้าเป็นไปได้ควรใช้กลุ่มควบคุม ซึ่งเป็นกลุ่มของผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม แล้วเปรียบเทียบคะแนนความรู้ ทักษะ และเจตคติของกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง ซึ่งเป็นกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

นอกเหนือจะประเมินการเรียนรู้ซึ่งเป็นแนวทางดั้งเดิมแล้ว ยังเพิ่มการประเมินความคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้ามาอีกเรื่องหนึ่งเพื่อดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความตั้งใจว่าจะทำอะไรที่แตกต่างไปจากเดิม มีความมั่นใจเพียงใดว่าจะสามารถทำสิ่งนั้นได้ และมีแรงจูงใจมากน้อยเพียงใดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปรับปรุงทักษะ ความรู้ และทัศนคติของพวกเขาในลักษณะการพัฒนาตนเองโดยผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุนในสิ่งที่พวกเขาต้องการเพื่อการปรับปรุง

เทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินในลำดับที่สอง

- แยกผู้รับการฝึกอบรมออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มทั่วไป และกลุ่มควบคุม เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกัน
- กลยุทธ์ที่ใช้ในการประเมินควรสอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรม
- ควรกำหนดกระบวนการให้คะแนนที่ชัดเจนเพื่อลดความเป็นไปได้ที่จะมีคะแนนประเมินที่ไม่สมเหตุสมผล

๓. การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม (Behavior Evaluation)

การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ (Behavior Evaluation) การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่

การประเมินผลในขั้นนี้นับว่ายากและใช้เวลามากกว่าการประเมินผลในสองขั้นแรกเพราะจะต้องติดตามประเมินผลในสถานที่ทำงานจริงๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เคริกแพตทริค เสนอแนะว่า

๓.๑ ควรจะได้วัดพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

๓.๒ ระยะเวลาระหว่างการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลังการฝึกอบรมนั้นควรจะให้ห่างกันพอสมควร เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้เกิดขึ้นจริงๆ ทางที่ดีควรประเมินหลายๆ ครั้งเป็นระยะ ๆ ไป เช่น ประเมินทุก ๓ เดือน เป็นต้น

ผู้บริหารจึงควรพัฒนากระบวนการที่สนับสนุน ส่งเสริม และให้รางวัลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงบวกของผู้รับการฝึกอบรม New World Kirkpatrick Model เรียกกระบวนการส่งเสริมและให้การสนับสนุนนี้ว่าตัวขับเคลื่อนที่จำเป็น (required drivers) ตัวอย่างเช่น ถ้าสมาชิกทีมงานผู้ใดใช้ทักษะใหม่อย่างได้ผล ผู้บริหารก็ควรให้ความสำคัญกับทักษะนั้นหรือให้คำยกย่องชื่นชมกับการกระทำของเขา การวัดพฤติกรรมเป็นกระบวนการที่ใช้เวลานานหลายสัปดาห์หรือหลายเดือนเพราะไม่ได้เพียงดูว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือไม่เท่านั้น ยังรวมไปถึงความต่อเนื่องและยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงด้วย

เทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินในลำดับที่สาม

- ใช้การสังเกต สัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์เป็นระยะ
- ควรประเมินแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่นเริ่มด้วยการสังเกต จนกระทั่งเห็นความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน จึงค่อยใช้เครื่องมือตัวอื่น เช่น การทดสอบ
- การเปลี่ยนแปลงที่จะประเมิน คือ เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยยะสำคัญหรือไม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญหรือไม่ และเป็นการเปลี่ยนแปลงที่คงอยู่ต่อเนื่องยาวนานหรือไม่



○ ไม่ควรประเมินภายในระยะสามเดือนหลังการฝึกอบรม เพราะการเปลี่ยนแปลงใดๆ หากมีขึ้นในระยะดังกล่าว อาจเป็นเพียงความต้องการลองของลองวิชา เกิดขึ้นและขาดหายไปได้อย่างง่ายดาย จึงควรให้เวลาอย่างน้อยสามเดือน หรืออาจมากกว่าสำหรับบางคนซึ่งต้องการเวลาในการพัฒนาตนเองมากกว่านั้น

○ การประเมินแบบ ๓๖๐ องศาเป็นอีกเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ได้ การประเมินจากหลายมุมมอง จะช่วยให้ได้ผลการประเมินที่ตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น

○ การประเมินควรทำในสภาพแวดล้อมและด้วยตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับงานของผู้รับการฝึกอบรม

○ การประเมินควรมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลการทำงาน ไม่ใช่ที่ความคิดเห็น

๔. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Results Evaluation)

การประเมินในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง (Out Comes) เป็นการประเมินผลที่ต้องการจะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน เช่น การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การเพิ่มปริมาณการขายและการผลิต อัตราการลาออกลดลง เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นการประเมินผลที่ยากที่สุด เพราะในความเป็นจริงนั้นมีตัวแปรอื่นๆ อีกมากมายนอกเหนือจากการฝึกอบรมที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและตัวแปรเหล่านั้นบางทีก็ยากต่อการควบคุม ฉะนั้นอะไรก็ตามที่เกิดขึ้นแก่หน่วยงานในทางที่ดีจึงสรุปได้ยากกว่าเป็นผลจากโปรแกรมการฝึกอบรม เคริกแพททริก ได้ให้ข้อเสนอแนะในการประเมินผลขั้นนี้ไว้ว่า

๔๑ ควรจัดสภากาการณ์หรือเงื่อนไขต่างๆ ก่อนการฝึกอบรมเอาไว้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับสภากาการณ์ภายหลังการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่สังเกตได้หรือวัดได้

๔๒ พยายามหาทางควบคุมตัวแปรอื่นๆ ซึ่งคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน วิธีหนึ่งพอจะทำได้ คือ การใช้กลุ่มควบคุมหรือกลุ่มทดลอง

ตลอดจนใครเป็นผู้ใช้ผลการประเมิน เพื่อการประเมินบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ผู้ประเมินต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของโครงการ ระยะเวลา ต้นทุน วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ผลที่จะได้จะคุ้มกับการลงทุนอย่างไร

เป็นการวัดและวิเคราะห์ผลกระทบที่การฝึกอบรมมีต่อธุรกิจขององค์กร New World Kirkpatrick Model เรียกผลดังกล่าวว่า ตัวชี้หลัก (leading indicators) เช่น

- พนักงานอยากอยู่กับองค์กร (employee retention) นานขึ้น
- ผลผลิตสูงขึ้น
- ขวัญกำลังใจดีขึ้น
- ความสูญเสียเปล่าลดลง
- ยอดขายเพิ่ม
- คุณภาพงานดีขึ้น
- ความพอใจของลูกค้าสูงขึ้น
- ข้อร้องเรียนของพนักงานลดลง



สรุป

รูปแบบของKirkpatrick เป็นรูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจ ซึ่งมีลักษณะการประเมินที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยเป็นรูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้กับการประเมินผลการฝึกอบรมโดยเฉพาะและจะมุ่งเน้นผลการประเมินในทางลึกมากกว่าทางกว้าง กล่าวคือ มุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมเป็นหลัก อีกทั้งยังเป็นรูปแบบการประเมินที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการในลักษณะใดก็ได้ ทั้งในแบบของการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการทั้งนี้ในการนำไปใช้ผู้ประเมินจะต้อง มีการออกแบบหรือวางแผนการติดตามผลของการฝึกอบรม โดยเน้นกระบวนการติดตามเพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากการฝึกอบรมอย่างแท้จริง

