

## การติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม

### หลักการและเหตุผล

ความหมายของการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ก็คือการวินิจฉัยและค้นหาคุณค่าที่ได้รับจากการฝึกอบรม ว่า การฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และโครงการหรือไม่อย่างไร อีกทั้งเปรียบเทียบผลที่ได้กับการปฏิบัติงานว่า ผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การประเมินผลโครงการฝึกอบรม ก็คือ การประเมินผลปฏิกิริยาต่อการฝึกอบรม การเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน และผลงานของผู้เข้ารับการอบรมนั่นเอง

การติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลังจากเสร็จสิ้นโครงการอบรมแล้ว เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่มุ่งรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อรวบรวมข้อมูลนำเสนอให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบเพื่อให้สามารถนำผลประเมินมาใช้ในการวางแผน ในปีต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน หรือปรับเปลี่ยนเป้าหมายของโครงการ / กิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปี และในปีต่อไปได้ด้วย ตลอดจนเกิดผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนในปีต่อไป

ซึ่งความหมายของการประเมินผลโครงการฝึกอบรมอาจสรุปได้ว่า ถึงแม้ว่าการประเมินผล การฝึกอบรมเน้นถึงการวัดประสิทธิผล ซึ่งหมายถึงการศึกษาว่าการฝึกอบรมได้ผลบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพียงใด แต่ก็ควรจะครอบคลุมถึงการตรวจสอบการประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงความคุ้มค่าของการบริหารงานฝึกอบรมโดยรวมด้วยเช่นกัน

### วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ในการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรมนั้นก็เพื่อที่ต้องการจะทราบ ว่า

1. ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความคิด อันได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และความสามารถ ในการประเมิน วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพียงใด
2. ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความรู้สึก เช่น ความสนใจ ทศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ในทิศทางใด ระดับใด
3. ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางการประพฤติปฏิบัติ ตลอดจน ผลการปฏิบัติงานภายหลัง การฝึกอบรมอย่างไร และเพียงใด
4. การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นเป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมต้องการให้เปลี่ยนแปลงหรือไม่ และได้ผลดีกว่า การเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการอื่นหรือไม่
5. การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น

วัตถุประสงค์ในการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น มุ่งเน้นเฉพาะประเด็นของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผล ที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเท่านั้น หากทว่า วัตถุประสงค์ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมควรจะครอบคลุมกว้างขวางกว่า ๕ ข้อดังกล่าวข้างต้น โดยขยายขอบข่ายไปถึงความมุ่งหมายในการประเมินกระบวนการฝึกอบรมทั้งระบบด้วย กล่าวคือ

๑. เพื่อทราบสัมฤทธิ์ผลของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่าได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เช่น เกิดการเรียนรู้ (Learning) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน (Behavior) หรือไม่เพื่อทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ความเหมาะสม รวมถึงปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ของโครงการฝึกอบรม ทั้งในแง่ของกระบวนการฝึกอบรม (เช่น เนื้อหาวิชา วิทยากร ระยะเวลา เป็นต้น) และการจัดฝึกอบรม (เช่น สถานที่ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ) เพื่อแก้ไขและปรับปรุงโครงการฝึกอบรมในครั้งต่อ ๆ ไปให้ดียิ่งขึ้น

๒. เพื่อทราบคุณค่าหรือความเป็นประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม เช่น ประโยชน์ของ หัวข้อวิชาต่างๆในหลักสูตรการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

๓. เพื่อทราบผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการฝึกอบรม ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหลังจากการผ่านการฝึกอบรมแล้ว

๔. เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น พิจารณาว่าควรจะดำเนินการจัดฝึกอบรม หลักสูตรนั้น ๆ ต่อไปหรือไม่ ช่วยประกอบการตัดสินใจในการแต่งตั้งหรือพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

#### **แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม**

การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม ควรพิจารณาจากผลการฝึกอบรม (Outputs) ซึ่งได้แก่ ปฏิบัติการ การเรียนรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์หรือผลกระทบ

#### **ประเด็นที่ควรพิจารณาตรวจสอบในการประเมินผลการฝึกอบรม**

ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs) - เป็นส่วนสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมทั้งระบบ โดยอาจแบ่งการประเมินผลในช่วงนี้ออกได้เป็น 4 ระดับ หรือประเภท คือ

1. **ขั้นปฏิบัติการ (Reaction) ของผู้เข้าอบรม** - หมายถึง ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติที่ผู้เข้าอบรมมีต่อสิ่งต่อไปนี้

- ความเหมาะสมของหลักสูตรและหัวข้อวิชา
- การดำเนินการฝึกอบรมของวิทยากร
- ประโยชน์ของการฝึกอบรมต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม

ความเหมาะสมในการบริหารโครงการฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

- สัมพันธภาพในกลุ่มผู้เข้าอบรม
- ความคุ้มค่าในการเข้ารับการอบรม

2. **ขั้นการเรียนรู้ (Learning) ของผู้เข้าอบรม** - ว่าเกิดการเรียนรู้จริงหรือไม่ โดยอาจแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ

- ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่
- ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นจากความรู้สึกของตนเองเพียงใด

3. **ขั้นพฤติกรรม (Behavior) ของผู้เข้าอบรม** - เมื่อกลับไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงานแล้ว ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หรือไม่ โดยอาจแยกประเด็นพิจารณา คือ

- ผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่คาดหวังไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่
- พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางไหน ระดับใด ชั่วคราวหรือถาวร ดีขึ้นหรือเลวลง

4. **ขั้นผลลัพธ์ (Outcomes หรือ Results)** - อาจแยกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ

4.1 **ผลที่องค์กรได้รับ** มีประเด็นที่ควรพิจารณา คือ

- ผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

- ผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การลดค่าใช้จ่าย ลดการสูญเสียหรือของเสียจากการผลิตหรือการดำเนินงาน ลดอุบัติเหตุ และลดความเสี่ยงต่าง ๆ
- ขวัญและกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน ของผู้ผ่านการอบรม
- การลดความขัดแย้ง บัตรสนเท่ห์ หรือข้อร้องเรียน ซึ่งมีผลมาจากการบริหารงานหรือการดำเนินงานของผู้ผ่านการอบรม
- ความพึงพอใจ หรือความนิยม ของผู้รับบริการ หรือหน่วยงานที่ประสานงานหรือดำเนินงานเกี่ยวเนื่องด้วยกับผู้ผ่านการอบรม

#### 4.2 ผลที่ผู้เข้าอบรมเองได้รับ อาจพิจารณาได้จาก

- มีทักษะด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ผู้ผ่านการอบรม มีความก้าวหน้าในสายงานเพียงใด
- มีทักษะด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งจะเป็นผู้บริหารสำหรับตำแหน่งที่ครองอยู่ และตำแหน่งใหม่เพียงใด (ในกรณีโครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร)

#### วิธีการในการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม ควรจะพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ครอบคลุมกระบวนการฝึกอบรมทั้งระบบ มิใช่จะสนใจเฉพาะเพียงผลที่ได้จากกระบวนการฝึกอบรมหรือ Outputs (เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม) เท่านั้น ดังนั้น วิธีการที่ใช้ในการประเมิน จึงน่าจะมีหลากหลาย ซึ่งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 5 จังหวัดนครราชสีมา ได้มีกระบวนการวิธีการติดตามและประเมินผลการอบรมในส่วนที่ได้นำไปปฏิบัติ ดังตารางต่อไปนี้

สิ่งที่ประเมิน	วิธีการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
- กระบวนการฝึกอบรม (Process) ด้านวิทยากร	1. การสอบถาม  2. การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ  3. การสังเกตการณ์ระหว่างการฝึกอบรม	- ผู้เข้าอบรม  - ผู้เข้าอบรม  - ห้องฝึกอบรมขณะกำลังดำเนินการฝึกอบรม	1. แบบประเมินโครงการ 2. แบบประเมินรายวิชา
ด้านผู้เข้าอบรม	1. การรวบรวมและแจงนับความถี่ข้อมูลการเข้ารับการอบรม  2. การสังเกตการณ์การเข้าอบรมและการมีส่วนร่วมในการอบรม	- แบบฟอร์มลงทะเบียนเข้าอบรม  - ห้องฝึกอบรมขณะดำเนินการฝึกอบรม	ตารางเก็บสถิติการเข้ารับการอบรม

สิ่งที่ประเมิน	วิธีการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
ด้านเอกสาร ประกอบการอบรม	- การสอบถาม	- ผู้เข้าอบรม	1. แบบประเมินโครงการ 2. แบบประเมินรายวิชา
ด้านการดำเนินงานของ เจ้าหน้าที่	1. การสอบถาม 2. การสังเกตการณ์	- ผู้เข้าอบรม - ห้องฝึกอบรมขณะ ดำเนินการฝึกอบรม	- แบบประเมินโครงการ
ด้านสภาพแวดล้อมและ สิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ	1. การสอบถาม 2. การสังเกตการณ์	- ผู้เข้าอบรม - บริเวณห้องฝึกอบรม และกิจกรรมต่าง ๆ ของการฝึกอบรม	- แบบประเมินโครงการ
- ผลจากการฝึกอบรม (Outputs) ด้านปฏิกริยา	1. การสอบถาม  2. การสัมภาษณ์ (อย่างไม่เป็นทางการ) 3. การสังเกตการณ์ ระหว่างการฝึกอบรม	- ผู้เข้าอบรม  - ผู้เข้าอบรม  - ห้องฝึกอบรมขณะกำลัง ดำเนินการฝึกอบรม	1. แบบประเมินโครงการ 2. แบบประเมินรายวิชา
ด้านการเรียนรู้	1. การวัดผลก่อน-หลัง  2. การวัดผลหลังการ ฝึกอบรม	- ผู้เข้าอบรม  - ผู้เข้าอบรม	1. แบบทดสอบก่อน- การฝึกอบรม หลังการ อบรม 2. แบบสอบวัดทัศนคติ ก่อน-หลังการอบรม 3. ข้อทดสอบฝึกปฏิบัติ เพื่อวัดทักษะก่อน 1. ข้อสอบข้อเขียน หลังการอบรม 2. การมอบหมายชิ้น งาน (Assignment) ให้ปฏิบัติเป็นราย บุคคลหรือเป็นกลุ่ม 3. ข้อสอบฝึกปฏิบัติ เพื่อวัดทักษะ

สิ่งที่ประเมิน	วิธีการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
ด้านพฤติกรรมในการทำงาน(หลังผ่านการอบรมไป3-6เดือน)	1. การสัมภาษณ์  2. การสอบถาม	1. ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม 2. เพื่อนร่วมงานใกล้ชิด 3. ผู้ใต้บังคับบัญชา 4. ลูกค้า/ผู้รับบริการ/ผู้ปฏิบัติงานต่อเนื่อง 1. ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม 2. ผู้เข้าอบรม	- แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการอบรม  - แบบสอบถามเพื่อติดตามผลการอบรม - แบบสอบวัดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
ด้านผลลัพธ์ (ทั้งผลลัพธ์ต่อตัวผู้เข้าอบรมเองและผลลัพธ์ต่อหน่วยงาน)	1. การสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลงานและความก้าวหน้าของผู้เข้าอบรม ตลอดจนผลลัพธ์ที่มีต่อหน่วยงานและองค์กร  2. การสอบถามเช่นเดียวกับการสัมภาษณ์ ตัวผู้เข้าอบรมเอง  3. การติดตามผลโดยใช้แผนปฏิบัติการของผู้เข้าอบรม (Action Plan)	1. ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ลูกค้า/ผู้รับบริการ/ผู้ปฏิบัติงานต่อเนื่อง 4. ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรมเอง - ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม  - ผู้เข้าอบรม .	แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการอบรม  - แบบสอบถามเพื่อติดตามผลการอบรม  - แผนปฏิบัติการของผู้เข้าอบรม

### ขั้นตอนและวิธีดำเนินการในการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม ควรจะมีขั้นตอนการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรมโดยทั่วไป แต่ละโครงการ ดังนี้.

#### ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน

ข้อมูลที่จะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมินมาจาก วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมร่วมกับ สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการทราบ แล้วสรุปเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมิน ดังตัวอย่างข้างล่างนี้

#### ขั้นที่ ๒ ขั้ววางแผนการประเมิน

ในขั้นนี้เป็นการนำวัตถุประสงค์ของการประเมินผล มากำหนดเป็นแผนการประเมิน ๖ ขั้นตอน ได้แก่

- ๑) กำหนดประเภท หรือ ระดับการประเมินที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมิน
- ๒) กำหนดคำถามเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการทราบ
- ๓) กำหนดแหล่งที่มา ของข้อมูล

๔) กำหนดช่วงเวลาจัดเก็บข้อมูล

๕) กำหนดเทคนิคหรือวิธีการและเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล และ

๖) กำหนดวิธีการ วิเคราะห์ข้อมูล โดยอาจกำหนดเป็นตาราง

ขั้นที่ ๓ จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

๓.๑ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินปฏิบัติการ

เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในระดับการประเมินปฏิบัติการของผู้เข้าอบรม ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งโดยปกติ เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการ ประเมินผลจำเป็นต้องพัฒนาขึ้นมาเอง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เข้าอบรม แบบสอบถามโดยทั่วไป ในการประเมินผลระดับนี้ อาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ชนิด คือ

๑) แบบประเมินโครงการ เป็นแบบสอบถามซึ่งเหมาะสมกับการใช้เป็นข้อคำถามแบบปรนัย กล่าวคือ แต่ละข้อคำถาม จะมีคำตอบหลายคำตอบให้เลือก โดยเมื่อได้รับข้อมูลหรือคำตอบแล้วสามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลข แจกแจงความถี่ แล้ววิเคราะห์เชิง ปริมาณได้ ไม่นิยมใช้คำถามปลายเปิด(Open-ended) หรือควรจะใช้สั้นที่สุด(อาจไม่เกิน ๒-๓ ข้อ) แต่ควรพยายามกระตุ้น ให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมข้อคำถามประเด็นต่างๆที่มีอยู่แล้ว ส่วนเนื้อหาหรือประเด็น ที่สอบถาม ควรกำหนดให้ครอบคลุมทุกด้านของโครงการฝึกอบรม ทั้งที่อยู่ ในปัจจัยนำเข้า ของกระบวนการฝึกอบรม(Inputs) และกระบวนการฝึกอบรม (Process) อาทิเช่น

- เนื้อหาหลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ และวิธีการฝึกอบรม

- ความเหมาะสมของรายละเอียดโครงการและกำหนดการฝึกอบรม

- วิทยากร (หากในโครงการเดียวกันนี้มีการใช้แบบประเมินรายวิชาเพื่อสอบถาม

เกี่ยวกับวิทยากรอยู่แล้ว ในแบบประเมิน โครงการอาจจะเพียงแต่สอบถามเกี่ยวกับภาพรวมของวิทยากรเท่านั้น)

- เอกสารประกอบการอบรม

- การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่

- สถานที่ สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

๒) แบบประเมินรายวิชา มักจะนิยมใช้เป็นคำถามแบบปรนัยล้วนๆ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการตอบ เนื่องจาก เป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บ รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อวิชาแต่ละวิชาทุกวิชา ผู้เข้าอบรมจึงจะต้องตอบแบบสอบถาม นี้ในระยะเวลา สั้นๆแต่บ่อยครั้ง โดยข้อคำถาม มักจะเน้นถึงประเด็นเกี่ยวกับ :

- วิทยากรในแต่ละหัวข้อวิชาในด้านต่างๆ อย่างละเอียด เช่น

- ความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา

- ความสามารถในการถ่ายทอด

- การสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม

- การตอบข้อซักถาม

- การใช้สื่อทัศนูปกรณ์

- ข้อดี หรือข้อควรปรับปรุงของวิทยากร ฯลฯ
- ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ผู้เข้าอบรมคิดว่าตนเองมีเกี่ยวกับเนื้อหาวิชานั้นๆ ทั้งก่อน และหลังการฝึกอบรม
- ระยะเวลาฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา
- เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในหัวข้อวิชานั้น
- ประโยชน์ของหัวข้อวิชานั้นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### ๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้

เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในระดับของการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม ซึ่งได้แก่ ข้อทดสอบก่อน-หลังการอบรมนั้น เป็นเครื่องมือที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการประเมิน มักจะต้องพัฒนาขึ้นมาเอง หรือมิฉะนั้นก็จะต้องเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมเพื่อจัดทำ แบบทดสอบโดยขอความร่วมมือจากวิทยากรในแต่ละวิชาช่วยออกข้อทดสอบให้ ในหัวข้อวิชาที่วิทยากรรายดังกล่าวรับผิดชอบ

ส่วนข้อสอบข้อเขียน แบบฝึกปฏิบัติเพื่อวัดทักษะ โครงการหรือโครงการงาน(Assignment) ต่างๆที่วิทยากรมอบหมายให้ผู้เข้าอบรม ฝึกปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องอาศัย วิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้พัฒนาเครื่องมือดังกล่าวขึ้นมาให้ หรืออาจใช้เครื่องมือ ที่ได้รับการพัฒนาไว้แล้ว และมีความเหมาะสมกับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการใช้สอบวัดก็ได้

โดยทั่วไป แบบทดสอบก่อน-หลังการอบรมนั้นมักจะมีลักษณะเป็นข้อทดสอบปรนัย ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวนมาก แต่ละข้อจะมีคำตอบหลายข้อให้เลือกตอบ หรืออาจมีลักษณะเป็นการให้เติมคำตอบที่ถูกต้องลงในช่องว่างก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อความสะดวก ในการนำข้อมูลหรือคำตอบที่ได้มาแปลงเป็นตัวเลข เช่นเดียวกับแบบสอบถามทั่วไป

อย่างไรก็ตาม บางครั้ง แบบทดสอบก่อน-หลังการอบรมอาจมีลักษณะเช่นเดียวกับข้อสอบข้อเขียน และแบบฝึกปฏิบัติเพื่อ วัดทักษะทั่วไปก็ได้ แต่จะแตกต่างกันเฉพาะที่จะนำมาใช้วัดผลการเรียนรู้ทั้งก่อนและหลังการอบรมเท่านั้นเอง

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน

เครื่องมือที่สำคัญซึ่งใช้ในระดับของการประเมินพฤติกรรมในการทำงานมีเพียง ๓ ชนิด คือ แบบสอบถามแบบ สัมภาษณ์ เพื่อติดตามผลการฝึกอบรม และแบบสอบวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทัศนคติหรือที่เรียกว่า แบบสอบวัดทัศนคติ แบบสอบถาม เพื่อใช้ติดตามผลการฝึกอบรมนั้นอาจมีความหลากหลายกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการติดตามผล แต่โดยทั่วไปข้อคำถามจะเน้นถึงการเปรียบเทียบพฤติกรรมด้านต่างๆ ที่ผู้ผ่านการอบรม แสดงให้เห็นได้ระหว่าง ก่อนการอบรม และหลังการอบรมเป็นสำคัญ

ส่วนแบบสอบวัดทัศนคติที่ใช้ติดตามผลการอบรมนั้น จำเป็นต้องขอให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาขึ้น หรือใช้แบบสอบวัดที่มีอยู่แล้ว

### ๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลลัพท์

เครื่องมือที่ใช้ในระดับการประเมินผลลัพธ์โดยรวมของโครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกับเครื่องมือในการประเมิน พฤติกรรมในการทำงาน เช่น แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการอบรม แต่ข้อคำถามจะเน้นที่ ผลงานและความ ก้าวหน้าของผู้ผ่านการอบรม ตลอดจนผลรวมที่ได้เกิดกับหน่วยงานและองค์กรโดยรวม นอกเหนือไปจากการสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของพฤติกรรมของผู้ผ่าน การอบรมที่อาจมีการได้เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนั้น นักวิชาการด้านการพัฒนาบุคคลได้พัฒนาการติดตาม ผลการอบรมโดยใช้แผนปฏิบัติการของผู้เข้าอบรม (Participant Action Plan Approach หรือ PAPA) ซึ่งดูน่าจะทำให้การประเมินผลลัพธ์ของการ ฝึกอบรมเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนในทางปฏิบัติเพิ่มขึ้น โดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามผล ไม่จำเป็นต้องพัฒนา เครื่องมือใดๆ เพียงแต่ใช้แนวทางของ PAPA นี้เท่านั้น อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะใครจะเป็นผู้พัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลการอบรม หรือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ระดับใดก็ตาม เครื่องมือเหล่านั้นควรจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีของเครื่องมือในการประเมินผล ซึ่งได้แก่

๑. ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง ความสามารถในการวัดสิ่งที่เราต้องการจะวัดหรือประเมิน ไม่คลาดเคลื่อน เป็นการ วัดสิ่งอื่น
๒. ความเชื่อมั่น (Reliability) หมายถึง ความเชื่อถือได้ว่าเมื่อนำเครื่องมือชิ้นนั้นไปวัดแล้วนำไปวัดอีกครั้งก็ตาม ก็จะได้ผลลัพธ์คงที่ไม่เปลี่ยนแปลง
๓. ความเป็นกลางปราศจากอคติ (Objectivity) หมายถึง การที่จะไม่ลำเอียงหรือมีแนวโน้มที่จะคล้อย ตามไปทางใดทางหนึ่ง
๔. ความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ (Practicability) หมายถึง ความสะดวกและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ ทั้งในด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และความคล่องตัว จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
๕. ความง่าย (Simplicity) หมายถึง การง่ายต่อความเข้าใจ ง่ายในการนำไปใช้งาน และง่ายในการดำเนินการเกี่ยวข้อง

#### ขั้นที่ ๔ ขั้นปฏิบัติตามแผน

เมื่อได้จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแล้ว จึงเป็นการลงมือปฏิบัติตามแผน คือ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การสอบถามด้วยแบบสอบถาม หรือ การสัมภาษณ์ ตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้

#### ขั้นที่ ๕ ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปรายงานการประเมินผล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้แล้ว เป็นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยนำเอาหลักสถิติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์มาใช้ ก่อนที่จะนำผลการวิเคราะห์ไปเขียนสรุปเป็นรายงานผลการประเมินโครงการฝึกอบรมต่อไป ส่วนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล จะขึ้นอยู่กับ เทคนิควิธีการประเมินผลและเครื่องมือที่ใช้ ดังที่ได้ทำการวางแผนการประเมินผลเอาไว้ตั้งแต่ต้น เท่าที่สังเกตดูจากการดำเนินงานที่ผ่านมา และจากตำราที่เกี่ยวข้อง อาจจำแนกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะของเครื่องมือและเทคนิควิธีการประเมินได้ ๔ วิธี คือ

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม



๑.๑ เมื่อรวบรวมข้อมูลได้จากแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบให้เลือกคำตอบหลายๆ คำตอบ และมีลักษณะ ของคำตอบแบบที่สามารถเรียงเป็นคะแนนตามลำดับความสำคัญได้ ดังที่ใช้กันในแบบประเมินโครงการหรือแบบประเมินรายวิชานั้น ผู้รับผิดชอบควรจะต้องนำข้อมูลที่ได้ออกไปเทียบค่าคะแนน แจนนับความถี่(Tally) และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย หรือที่เรียกว่า ค่ามัธยฐานเลขคณิต(Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) เพื่อจะนำผล การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปเขียนเป็นรายงานสรุปต่อไป

๑.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบให้เลือกคำตอบโดยไม่จัดเรียงตามลำดับคะแนนความสำคัญ การวิเคราะห์ข้อมูลอาจทำได้ในลักษณะการเปรียบเทียบอัตราส่วนเป็นร้อยละ และอาจนำเสนอข้อมูลในรูปของตารางไขว้ (Cross Tabulations) ต่อไป

๑.๓ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบเลือกคำตอบในลักษณะของการเปรียบเทียบก่อน-หลังการอบรม -สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ในลักษณะการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนการอบรม และ ค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการอบรม และผลต่างของคะแนนก่อน-หลังการอบรม เพื่อจะสรุปรายงานโดยใช้ผลต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อน-หลังการอบรมเป็นสำคัญ

๑.๔ การวิเคราะห์ข้อมูลในกรณีแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด (Opened-ended Questions) อาจทำได้ด้วยการ จัดหมวดหมู่และแยกประเภทข้อมูล และอาจดำเนินการแจกแจงความถี่ (Tally)ข้อมูล แล้วอาจคำนวณหาค่าร้อยละ เพื่อนำเสนอ เป็นรายงานต่อไป

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบทดสอบก่อน-หลังการอบรม เป็นการวิเคราะห์ว่าความแตกต่างระหว่างผลการทดสอบ ก่อนการอบรม กับ หลังการอบรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่า คะแนนก่อน-หลังการอบรม มีความแตกต่างกันจริง และได้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นจริง

๓. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามหรือสัมภาษณ์เพื่อประเมินพฤติกรรมในการทำงาน - ถึงแม้ว่าจะเป็นการใช้แบบ สอบถาม หรือแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีข้อคำถามให้เลือกหลายข้อแบบที่สามารถเรียงตามลำดับคะแนนได้เช่นเดียวกับข้อ ๑.๑ ก็ตาม แต่เนื่อง จากข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลซึ่งมักจะเป็นข้อมูลเชิงทัศนคติ หรือความคิดเห็น ซึ่งแตกต่างจากข้อมูลทั่วไป เมื่อแจนนับ ความถี่ของข้อมูล ที่รวบรวมได้แล้ว จึงต้องทำการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมก่อน-หลังการอบรมของ ผู้เข้าอบรมว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ โดยการใช้ค่า ไค-สแควร์ (chi-square) ช่วยในการวิเคราะห์

๔. การวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของการประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรม -หากทำสำรวจหาข้อมูลด้วยการสอบถาม หรือสัมภาษณ์ ซึ่งมีข้อคำถามลักษณะเดียวกับแบบต่างๆดังที่ได้ กล่าวมาแล้วข้างต้น ก็ สามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูล ในลักษณะเช่นเดียวกัน แต่ถ้าเป็นกรณีที่ทำการประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมด้วยวิธีการวิจัยเชิงทดลองโดยใช้กลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจะขึ้นอยู่กับว่าเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่าง ๑) กลุ่มสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (เป็นคนละกลุ่มกัน ) หรือระหว่าง ๒) กลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน เช่นเป็นกลุ่มเดียวกัน แต่วัดผลก่อนและหลังการอบรม

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการฝึกอบรมแล้ว ผู้ประเมินจะต้องจัดทำรายงานการประเมินผล การอบรม เพื่อเสนอต่อ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบต่อไป ส่วนรายงานการประเมินผลโครงการฝึกอบรม นั้น ควรประกอบด้วย

๑. ชื่อโครงการฝึกอบรมที่ประเมิน
๒. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล
๓. วิธีการประเมินผล
  - ๓.๑ ขอบเขตในการประเมินผล
  - ๓.๒ วิธีการเก็บข้อมูล
  - ๓.๓ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถิติที่เกี่ยวข้อง
๔. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
  - ๔.๑ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ โดยอาจอยู่ในรูปของตารางพร้อมการอธิบายความ
๕. สรุปและข้อเสนอแนะ
  - ๕.๑ สรุปผลการประเมินโดยส่วนรวมทั้งหมด
  - ๕.๒ ข้อดี และข้อควรปรับปรุง
  - ๕.๓ ข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน และ/หรือผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม
๖. ภาคผนวก
  - ๖.๑ รายละเอียดโครงการฝึกอบรม
  - ๖.๒ รายชื่อผู้เข้าอบรม/ตำแหน่ง/หน่วยงานที่สังกัด (รวมทั้งสถิติการเข้าอบรม)
  - ๖.๓ รายชื่อวิทยากร
  - ๖.๔ แบบประเมิน หรือเครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
  - ๖.๕ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการฝึกอบรม หรือ ที่ปรึกษาโครงการฝึกอบรม และ
  - ๖.๖ เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

**ประเด็นอื่นๆ ในการประเมินผลการฝึกอบรมที่ควรนำมาวิเคราะห์ในการประเมินให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด**

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ยังมีประเด็นและข้อสังเกตที่ผู้รับผิดชอบ การประเมินผลควรจะต้องตระหนัก ดังนี้

๑. การประเมินความเหมาะสมของสิ่งต่างๆ ที่อยู่ในปัจจัยนำเข้า(Inputs) และกระบวนการฝึกอบรม (Process) มักจะ ไม่ใคร่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการด้านการฝึกอบรม เนื่องจากไม่ใช่สิ่งที่สะท้อนถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ฝึกอบรม โดยตรง แต่ทว่าในทางปฏิบัติ การประเมินประเด็นต่างๆ เหล่านี้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการค้นหาข้อบกพร่องของการ ฝึกอบรม เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขโครงการ ฝึกอบรมได้ทั้งระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้โครงการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ ได้ในที่สุด

๒. เนื่องจากหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดโครงการฝึกอบรม มักจะมีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่ง หรือมากกว่าหนึ่งคน เป็นผู้รับผิดชอบจัดทำและบริหารโครงการโดยเฉพาะ แต่สำหรับการประเมินผลโครงการฝึกอบรมนั้น เพื่อลดปัญหา หรือแนวโน้ม ที่ผู้ดำเนินการประเมินผลอาจมีความผูกพันหรือมีอคติต่องานของตนเอง หรือเพื่อให้ผู้ประเมินมีความเป็นกลางมากขึ้น ในหลาย หน่วยงานจึงมักจะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ซึ่งมิได้เป็นผู้จัดโครงการโดยตรงเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผล ตั้งแต่การวางแผนการประเมิน รวบรวม ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากการสอบถาม และสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ โครงการและผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถสรุปและรายงานเกี่ยวกับการจัด และการบริหารโครงการ ฝึกอบรมได้อย่างถูกต้อง ตรงไปตรงมามากที่สุด

๓. ในการประเมินปัจจัยต่างๆในกระบวนการฝึกอบรม (Process) เราอาจรวบรวมข้อมูลได้ทั้งจากการ สังเกตการณ์การ ฝึกอบรม ตลอดจน การสอบถามและสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม แต่ทว่าเมื่อต้องการรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เข้าอบรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการฝึกอบรมเอง ควรใช้การสังเกตการณ์การ ฝึกอบรมเพื่อคุณภาพดีธรรมของผู้เข้าอบรม เช่น การมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก เอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่นระยะเวลาการเข้าอบรม มากกว่าการสอบถาม หรือสัมภาษณ์จากตัวผู้เข้า อบรม โดยตรง

#### **การประเมินผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs) มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ**

๑. การประเมินผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs) ซึ่งอาจแบ่งเป็น ๔ ประเภท สองประเภทแรก คือ การประเมินปฏิบัติการ และการประเมินการเรียนรู้ นั้น อาจจัดได้เป็นการประเมินผลโครงการฝึกอบรม เนื่องจากช่วงเวลา ของการ ดำเนินการประเมินอยู่ในช่วงเดียวกับการฝึกอบรม ส่วนอีก ๒ ประเภท คือ การประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และการประเมินผลลัพธ์ จัดเป็น การติดตามผลการฝึกอบรม เนื่องจาก จะต้องดำเนินการ ในช่วงเวลาหลังจากการฝึกอบรม ไปแล้วช่วงระยะเวลาหนึ่ง จึงจะ สามารถประเมินได้

๒. สำหรับการประเมินปฏิกริยานั้น ผู้ประเมินผลการฝึกอบรมควรจะตระหนักไว้เสมอว่า การประเมิน ปฏิกริยา เป็นการวัด ความรู้สึกนึกคิด หรือความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม ซึ่งอาจจะไม่มีความสัมพันธ์กับการ เรียนรู้จาก การฝึกอบรมแต่อย่างใดเลย ก็ได้ นั่นคือ การที่ผู้เข้าอบรมชอบหรือพอใจการฝึกอบรมที่เข้ามา มิได้ หมายความว่า การฝึกอบรมนั้นได้ผล หรือผู้เข้าอบรมเกิดการ เรียนรู้เพิ่มขึ้น แต่อย่างไร

๓. สำหรับวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม โดยใช้วิธีการ ๓ วิธี คือ ๑) การวัดผลก่อน- หลังการอบรม ๒) การวัดผลหลังการอบรม และ ๓) การวัดผลความแตกต่าง ระหว่าง กลุ่มทดลองและกลุ่ม ควบคุมนั้นทั้ง ๓ วิธีสามารถใช้ได้กับการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ทั้งนี้ โดยการเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสม ส่วน ๔) วิธีการใช้มาตรฐานในการปฏิบัติงาน นั้นน่าจะเหมาะสม เฉพาะสำหรับ การวัดผลการเรียนรู้ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถจะเปรียบเทียบ ผลงานที่วัด ได้กับมาตรฐานที่จัดตั้ง ไว้ได้อย่างชัดเจน ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพเท่านั้น

๔. การประเมินผลการฝึกอบรมในระดับของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานเป็นเรื่องที่ทำได้ ยากลำบาก มากกว่าการ ประเมินปฏิกริยาหรือประเมินผลการเรียนรู้ ทั้งนี้ เนื่องจากการที่ผู้เข้าอบรมจะ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานหรือไม่นั้น นักวิชาการ ด้านการฝึกอบรมให้ความคิดเห็นว่า อาจขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ เช่น

๑. ความต้องการในการปรับปรุงตนเอง
๒. การยอมรับในข้อบกพร่องของตนเอง
๓. บรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
๔. การได้รับความช่วยเหลือจากผู้ที่มีความชำนาญเรื่องพฤติกรรม
๕. การได้รับโอกาสในการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ของตนเอง

ส่วนแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอาจมาจากบุคคลดังต่อไปนี้

- ๑) ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้าอบรมเอง และผู้บังคับบัญชาคนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- ๒) ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม
- ๓) ผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้เข้าอบรมซึ่งมีตำแหน่งในระดับเดียวกัน
- ๔) ผู้รับบริการหรือลูกค้า หรือผู้ที่ปฏิบัติงานต่อเนื่องกัน
- ๕) ผู้เข้ารับการอบรมเอง

๕. ในการจัดฝึกอบรมแบบมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเน้นวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Approach) โดยเฉพาะนั้น การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมถือเป็นหัวใจของการประเมินผล เนื่องจากการฝึกอบรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทัศนคติ และค่านิยมต่างๆ มากกว่าด้านการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่มุ่งหวังของการ ฝึกอบรม ก็คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมโดยตรง การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินผล การเปลี่ยนแปลงด้าน พฤติกรรมเป็นเรื่อง ที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญทางด้านสถิติวิเคราะห์และการออกแบบการวิจัย เพื่อให้สามารถ ประเมินผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมอย่างได้ผล

๖. การประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบของโครงการฝึกอบรม หมายถึง สิ่งที่เป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดโครงการ ฝึกอบรม ในระยะยาว ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งเดียวกันหรือไม่ใช่สิ่งเดียวกันกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมก็ได้ ดังตัวอย่างเช่น การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร การลดความผิดพลาดหรือการตำหนิ การเพิ่มปริมาณ หรือคุณภาพ ของผลผลิตและ บริการ การปรับปรุงขวัญของบุคลากร และการลดอุบัติเหตุ เป็นต้น

ถึงแม้ว่าการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลลัพธ์จะสามารถทำได้ทั้งโดยการใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ก็ตาม แต่ผลการวิจัยระบุว่า การใช้แบบสอบถามจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีลักษณะกระจัดกระจาย และมีคุณภาพด้อยกว่าการสัมภาษณ์มาก จึงนิยมใช้การสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อ ประเมินผลลัพธ์จากการจัดฝึกอบรมมากกว่าซึ่งหากนำมาใช้อย่างเหมาะสม น่าจะช่วยให้การติดตามผลเพื่อประเมินผลลัพธ์ของโครงการฝึกอบรม มีความเป็นไปได้มากขึ้น สะดวกขึ้น และมีผลการประเมินชัดเจนเพิ่มขึ้น

\*\*\*\*\*

