

บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้แบ่งวรรณคดีที่เกี่ยวข้องออกเป็น 2 ตอนคือ ตอนที่ 1 ประวัติของการฝึกอบรมในประเทศไทย และตอนที่ 2 การประเมินโครงการฝึกอบรม

ตอนที่ 1 ประวัติของการฝึกอบรมในประเทศไทย

การฝึกอบรมคือ กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และ ทักษะต่าง ๆ (8: 2)

กรีซ เกตุแก้ว ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้อย่างละเอียดว่า การฝึกอบรมคือ กิจกรรมทุกอย่างที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานให้โดยลดีตามความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่การงานที่ตนจะต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ ตลอดจนมีโอกาสเตรียมตัวสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต (9: 3)

อาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมมีมาตั้งแต่คนมนุษย์ เริ่มรู้จักใช้ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการดำรงชีพ รู้จักประดิษฐ์อาวุธ เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย ความจำเป็นในการจัดหาและปรับปรุงสิ่งอันจำเป็นต่อการดำรงชีพของมนุษย์ เป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นและท้าทายความพยายามของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้จงได้ เมื่อมนุษย์มีความต้องการและรู้จักประดิษฐ์สิ่งของ เครื่องใช้ต่าง ๆ ขึ้นแล้ว ความจำเป็นที่จะต้องถ่ายทอดความรู้ความชำนาญให้แก่ญาติพี่น้อง พวกพ้องของตนก็เกิดขึ้น เพราะการถ่ายทอดวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งที่จะช่วยลดเวลาในการค้นคว้า เรายื่นควยตนเอง และช่วยให้การปฏิบัติงานโดยลดีขึ้น ในบรรดาวิธีการถ่ายทอดประสบการณ์และความชำนาญแก่นั้น "การฝึกอบรม" เป็นวิธี

ที่ประสบผลสำเร็จอย่างน่านิมยยกย่องวิธีหนึ่ง

การนำเอาเทคนิคและวิทยาการทางการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
 นี้จึงจะได้รับความนิมยอย่างแพร่หลายราวหลัง ค.ศ. 1750 เป็นความจริงที่ว่า
 เมื่อความก้าวหน้าทางวิทยาการยังมีมากเพียงใด ความต้องการในด้านพัฒนาฝีมือ
 และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลก็ยังมีมากขึ้น ซึ่งนิมยทำกันในลักษณะของ
 การฝึกหัดงานที่เรียกช่างฝีมือ การพัฒนาฝีมือโดยวิธีฝังสอนใหญ่เขารับการฝึกอบรม
 มีฝีมือในการปฏิบัติงานไม่มีการจ่ายค่าจ้างตอบแทนให้ ต่อมาเมื่อความเจริญในค่าน
 อุตสาหกรรมและโรงงานขยายตัว ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน
 ของคนงานก็เพิ่มขึ้น เป็นผลให้เกิดสมาคมช่างฝีมือ จนกระทั่งได้เปลี่ยนแปลงสมาคม
 เป็นกลุ่มส่งเสริมช่างฝีมือ ความจำเป็นในเรื่องการฝึกอบรมได้ทวีความสำคัญมากขึ้น
 ในช่วงเวลาระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 ทหารและคนงานที่มีฝีมือต้องเสียชีวิตใน
 สงครามเป็นจำนวนมาก ความจำเป็นและความต้องการในการผลิตผู้ปฏิบัติงานที่มี
 ทักษะและความสามารถจึงเพิ่มขึ้นรวดเร็ว ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ในการที่จะ
 พัฒนาฝีมือของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยมีผู้คิดค้นวิธีการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือของผู้ปฏิบัติ
 งานขึ้น ซึ่งต่อมา ชาลส์ อาร์ เอลเลน (Charles R. Allen) และไมเคิล เจ
 เคน (Michael J. Kane) ได้ปรับปรุงวิธีการดังกล่าวให้ดีขึ้น เรียกว่า วิธีการ
 4 ขั้นตอน (Four Step Method) ซึ่งได้รับความนิมยอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะ
 ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 วิธีสอนงาน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้คือ

1. เตรียมผู้ที่จะรับการฝึกให้พร้อม (Prepare the Worker)
2. แสดงวิธีการทำงานใหญ่ (Present the Operation)
3. ใหลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Let the Worker Perform)
4. ติดตามและตรวจสอบผลงาน (Follow up, Check Provide for
 Practice)

หลักการสอนงาน 4 ขั้นตอนดังกล่าวนี้ ได้รับความนิมยอย่างชานใหญ่ในระหว่าง
 สงครามโลกครั้งที่ 2 หลังจากนั้นได้มีผู้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมเพิ่มมากยิ่งขึ้น

(4: 41-42)

ประเทศไทยได้จัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจและเจ้าหน้าที่ขององค์การธุรกิจ เอกชนขึ้น เช่นเดียวกับที่มีการปฏิบัติอยู่ในนานาประเทศทั้งหลาย ซึ่งการฝึกอบรมข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และเจ้าหน้าที่ขององค์การธุรกิจ เอกชนในประเทศไทย มีประวัติและความเป็นมาโดยสังเขปเป็น 2 ระยะดังต่อไปนี้คือ

ระยะที่ 1 ระยะก่อนการจัดตั้งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ระยะก่อนวันที่ 15 มิถุนายน 2498 ได้มีการจัดฝึกอบรมในหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. กรมสหกรณ์ กระทรวง เกษตรธิการ ได้เปิดการอบรมผู้ที่จบปริญญาตรี และผู้จบชั้นมัธยมปีที่ 8 การฝึกอบรมทั้ง 2 ประเภท ใช้ระยะเวลาการอบรม 6 เดือน สำหรับการฝึกอบรมนี้ กรมสหกรณ์ได้เริ่มอบรมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2481 แต่การฝึกอบรมนี้ดำเนินการมาได้ 4 รุ่นก็ต้องเลิก เพราะได้มีการจัดตั้งคณะสหกรณ์ชั้นในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ความจำเป็นในการอบรมดังกล่าวจึงหมดไป
2. กรมมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย ได้จัดตั้งโรงเรียนข้าราชการฝ่ายปกครองขึ้นที่วังสวนสุนันทา เมื่อปี 2482 โดยได้มีการฝึกอบรมข้าราชการชั้นตรี เพื่อสอบคัดเลือกเป็นชั้นโท การฝึกอบรมข้าราชการชั้นโทเพื่อสอบขึ้นเป็นชั้นเอก การฝึกอบรมงานในหน้าที่พนักงานสอบสวนแก่ปลัดอำเภอจัตวา การฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดระบบอาชีพ การประชุมอบรมนายกเทศมนตรีที่ราชอาณาจักร และการประชุมอบรมผู้ตรวจการเทศบาลและปลัดเทศบาล เป็นต้น
3. คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้เคยจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการเกี่ยวกับวิชาการในหน้าที่ เช่น วิชาการบัญชี การคลัง และการงบประมาณ เป็นต้น
4. กรมไปรษณีย์โทรเลข กระทรวงคมนาคม ได้จัดตั้งโรงเรียนกรมไปรษณีย์โทรเลขของตนเองขึ้น สำหรับทำการฝึกอบรมบุคคลภายนอกตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ เมื่อเรียนจบหลักสูตรแล้วก็บรรจุเข้าเป็นข้าราชการชั้นจัตวาในกรมไปรษณีย์โทรเลข

5. กรมรถไฟ กระทรวงคมนาคม ได้จัดตั้งโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟขึ้น เพื่ออบรมบุคคลภายนอกตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ เมื่อเรียนจบแล้วก็บรรจุเข้าเป็นข้าราชการในกรมรถไฟ

6. กรมวิทยาศาสตร์ ก็เคยรับบุคคลภายนอกเข้ามารับการฝึกอบรมในสาขาวิทยาศาสตร์ โดยจัดตั้งเป็นโรงเรียนขึ้นสำหรับทำการฝึกอบรม และเมื่อเรียนจบแล้วก็บรรจุเข้าเป็นข้าราชการในกรมวิทยาศาสตร์

7. กรมชลประทาน ก็เคยจัดตั้งโรงเรียนช่างชลประทานขึ้น เพื่อรับบุคคลภายนอกเข้ารับการฝึกอบรม เมื่อเรียนจบแล้วก็บรรจุให้เป็นข้าราชการในกรมชลประทาน

8. กรมราชทัณฑ์ กระทรวงมหาดไทย ก็ได้จัดตั้งโรงเรียนข้าราชการฝ่ายราชทัณฑ์ขึ้น สำหรับการฝึกอบรมข้าราชการของกรมราชทัณฑ์ ในกรณีนี้ได้คัดเลือกข้าราชการในกรมราชทัณฑ์ให้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด 2 ปี เมื่อเรียนจบแล้ว ก็จะได้รับบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยพัสดี

9. กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง ได้จัดตั้งโรงเรียนศุลกากรขึ้นเพื่อรับสมัครบุคคลภายนอกเข้ารับการฝึกอบรม เมื่อเรียนจบแล้วก็บรรจุให้เป็นข้าราชการในกรมศุลกากร

การฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ส่วนมากมีวัตถุประสงค์มุ่งไปในการฝึกอบรมวิชา เฉพาะแห่ง เฉพาะอย่าง หรือเป็นการฝึกอบรมเพื่อสอบเลื่อนขั้น จะเห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ไปรับการฝึกอบรมในตำแหน่งการปฏิบัติงานเลย

ระยะที่ 2 ในระยะที่มีการจัดตั้งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ เนื่องจากในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะ เป็น เอกชนหรือราชการ ผู้บริหารงานจำเป็นจะต้องมีความรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในเรื่องต่อไปนี้

1. หน้าที่ของผู้บริหาร อันได้แก่ หน้าที่การวางนโยบาย การวางแผนงาน และวิธีดำเนินงาน การจัดสายการบังคับบัญชา การสื่อข้อความ การจัดรูปงาน การวิพากษ์สั่งการ การประสานงาน และการควบคุมงาน เป็นต้น

2. การจัดการงาน คือ หน้าที่ของหัวหน้างานในการควบคุมผลงาน การแบ่งเวลาในการทำงาน การปรับปรุงงาน การจัดตั้งสำนักงาน การจัดคนให้เหมาะกับงาน การสอนงาน และการงบประมาณ เป็นต้น

3. การส่งเสริมและสร้างไว้ซึ่งความเป็นหมู่คณะในการทำงานร่วมกัน อันได้แก่ การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ การส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงานด้วยคำขวัญ การจูงใจและการเปลี่ยนทัศนคติของบุคคล เพื่อให้มีกำลังใจและความร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่

การฝึกอบรมสมัยก่อนยังไม่มี การฝึกอบรมการบริหารงาน เพราะวิชา การบริหารงานนับว่าเป็นของใหม่ต่อประเทศไทย และเพิ่งจะมีการริเริ่ม เมื่อคณะ Public Administration จากชิคาโก สหรัฐอเมริกา ได้จัดส่งผู้เชี่ยวชาญมายัง ประเทศไทย เพื่อศึกษาถึงปัญหาต่าง ๆ ในวงการบริหารของประเทศไทย เมื่อปีพ.ศ. 2494 ได้ทำการศึกษาอยู่ประมาณปีเศษ จึงได้ทำรายงานเสนอต่อรัฐบาลไทยในขณะ นั้น โดยผ่านองค์การบริหารวิเทศกิจแห่งสหรัฐอเมริกาประจำประเทศไทย ในรายงานฉบับนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องในการบริหารงานไว้หลายประการ เช่น ไม่ได้ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานไว้ให้แน่นอน มีการจัดแบ่งส่วนราชการ ที่ไม่ดี การเก็บหนังสือราชการไม่ดี ใช้อคนไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ควรจะมีการ ฝึกอบรมข้าราชการก่อนที่จะให้ปฏิบัติงาน จะต้องมี การวางแผนงาน และการกำหนด สายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม รวมทั้งการจัดให้มีการบำรุงขวัญที่ดีด้วย

นอกจากนี้คณะสำรวจเศรษฐกิจของธนาคารระหว่างประเทศ เพื่อการบูรณะ และวิวัฒนาการ (ธนาคารโลก) ซึ่งได้เข้ามาทำการสำรวจเศรษฐกิจของประเทศไทย ในระหว่างเดือนกรกฎาคม 2500 ถึง มิถุนายน 2501 ตามคำขอของรัฐบาลหลังจาก คณะ Public Administration Service ได้มาสำรวจแล้ว ก็ได้ค้นพบข้อบกพร่อง ในการบริหารราชการของไทย และได้จัดทำรายงานเสนอต่อรัฐบาลไทยว่า ประเทศไทยยังมีข้อบกพร่องหลายประการ และที่สำคัญคือ การขาดบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรม มาเป็นอย่างดีทั้งในงานธุรกิจ เอกชนและในส่วนราชการ คณะผู้สำรวจได้ชี้ให้เห็นถึง ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่

จากผลของการสำรวจข้อบกพร่องต่าง ๆ ในด้านการบริหารงานที่คณะ Public Administration Service ได้จัดทำขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2494 นี้เอง ที่ทำให้องค์การบริหารวิเทศกิจแห่งสหรัฐอเมริกาประจำประเทศไทย ได้ยื่นมือเข้าช่วยเหลือในการจัดตั้งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2498 ซึ่งในการจัดตั้งคณะรัฐประศาสนศาสตร์นี้ มีโครงการฝึกอบรมวิชาการบริหารราชการแผ่นดิน แก่ข้าราชการให้เกิดประโยชน์แก่ราชการแผ่นดินรวมอยู่ด้วย

สำหรับงานด้านการศึกษาฝึกอบรมนี้ นายโรแลนด์ แอล โรบินสัน (Mr. Roland L. Robinson) ซึ่งเคยได้รับความสำเร็จในการจัดดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการในประเทศฟิลิปปินส์มาแล้ว ได้จัดทำโครงการฝึกอบรมข้าราชการและพนักงานขึ้นเสนอต่อมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้มีมติอนุมัติให้ดำเนินการได้เมื่อ 23 พฤศจิกายน 2499 ทั้งยังได้เสนอเรื่องไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ขณะนั้นมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ขึ้นอยู่กับกระทรวงศึกษาธิการ) เพื่อขอแนะนำเรื่อง เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา

โครงการฝึกอบรมข้าราชการและพนักงานที่นายโรแลนด์ แอล โรบินสัน ได้จัดทำเสนอนั้นมีสาระสำคัญคือ

1. จัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาการฝึกอบรมข้าราชการระดับชาติ ซึ่งประกอบด้วย นายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงต่าง ๆ และผู้ทรงคุณวุฒิบางท่าน เป็นกรรมการ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการเสนอนโยบายและโครงการฝึกอบรมข้าราชการของรัฐบาล
2. จัดให้มีผู้อำนวยการฝึกอบรม เพื่อรับผิดชอบในการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบายและโครงการของคณะกรรมการที่ปรึกษาการฝึกอบรมข้าราชการ โดยให้คณะกรรมการที่ปรึกษาการฝึกอบรมข้าราชการ เป็นผู้แต่งตั้ง
3. คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมจากส่วนราชการหรือองค์การแห่งละคน มาเข้ารับการศึกษาอบรมในหลักวิชาการควบคุมงาน การจัดองค์การ ตลอดจนเทคนิคการฝึกอบรม วิธีการจัดองค์การในการฝึกอบรม การกำหนดวางโครงการ และวิธีหยั่ง

ทราบความต้องการในการฝึกอบรมฯ เพื่อให้กลับไปเป็นผู้อำนวยการฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการหรือพนักงานอื่น ๆ ในหน่วยงานที่ตนสังกัดอีกทอดหนึ่ง

4. ให้คณะกรรมการที่ปรึกษาการฝึกอบรมข้าราชการ พิจารณาและจัดเตรียมขยายโครงการฝึกอบรมข้าราชการให้กว้างขวางออกไป

โครงการฝึกอบรมดังกล่าวนี้ คณะรัฐมนตรีได้ลงมติรับหลักการและอนุมัติให้แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาการฝึกอบรมข้าราชการขึ้น เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2499

(10: 209-215)

สำหรับงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. เริ่มจะขยายกว้างขึ้นหลังจากที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติในวันที่ 11 มิถุนายน 2517 ให้จัดตั้งศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการขึ้นในสำนักงาน ก.พ. เพื่อทำหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะ เพื่อกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานฝึกอบรม รวมทั้งประสานงานด้านการจัดฝึกอบรม ฯลฯ มติคณะรัฐมนตรีฉบับนี้ทำให้ ก.พ. มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในด้านการศึกษาวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะในการกำหนดนโยบายการฝึกอบรม การประสานงานเพื่อส่งเสริมเชื่อมโยงให้การฝึกอบรมในวงราชการ เป็นไปตามเป้าหมาย นอกเหนือไปจากงานดำเนินการฝึกอบรมซึ่งได้ทำอยู่เดิม

นอกจากมติกรม. ดังกล่าวแล้ว พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 มาตรา 12(3) ก็ได้กำหนดให้ ก.พ. มีหน้าที่ในการประสานงานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการ และในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 (2520-2524) ในส่วนที่วาควย การพัฒนากำลังคนในวงราชการและรัฐวิสาหกิจ ก็ได้กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. เป็นแกนกลางในการประสานงานฝึกอบรมกับส่วนราชการและสถาบันการศึกษา ในการฝึกอบรมด้านวิชาการ วิชาชีพ และธุรการทั่วไป รวมทั้งจัดดำเนินการฝึกอบรมในด้านการบริหารงาน และฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ควย จึงเห็นได้ว่างานฝึกอบรมข้าราชการได้เป็นที่ยอมรับว่า มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่

งานฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนยังได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน

010486

จากหน่วยงานระหว่างประเทศหลายแห่ง เช่น ในปี พ.ศ. 2520 United Nations Development Project (UNDP) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการในการปรับปรุง และพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือน ซึ่งรวมถึงการพัฒนาข้าราชการด้วย โดยได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางเทคนิค เชี่ยวชาญ การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์การฝึกอบรม รวมทั้งจัดสรรทุนให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้มีโอกาสศึกษาดูงานตามคณบดีอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เริ่มเป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น เมื่อสำนักงาน ก.พ. ได้รับเงินยืมจากธนาคารโลก เมื่อ 28 มิถุนายน 2522 เพื่อจัดสนนพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยมีวงเงินยืมประมาณ 80 ล้านบาท เงินจำนวนนี้จะใช้เป็นค่าก่อสร้างอาคารของสถาบันฯ ค่าวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม รวมทั้งการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยการจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมมาฝึกอบรมและให้คำแนะนำ นอกจากนี้ยังมีการจัดสรรทุนการศึกษา ฝึกอบรม และดูงานในคานตาง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในคานหน้าทีความรับนิคชอบ ความก้าวหน้าทางวิชาการ และอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ จนกระทั่งได้รับการยกฐานะจากงานฝึกอบรมกองวิชาการ มาเป็นสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีฐานะเป็นกองในสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2523

นโยบายของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนคือ

1. สนับสนุนให้สวนราชการตาง ๆ ใคค้ำเนินการฝึกอบรมเองใ้มากที่สุด โดยจะสนับสนุนในคานวิทยากร ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ คู่มือ และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
2. ถาสวนราชการยังไม่พร้อมที่จะฝึกอบรมเอง สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจะให้ความช่วยเหลือทั้งทาววิชาการ และการจัดค้ำเนินงานฝึกอบรมให้
3. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจะค้ำเนินการฝึกอบรมเอง เฉพาะทีเป็นส่วนกลาง ทีจะเป็นประโยชน์ทอหน่วยราชการ เป็นส่วนรวม เช่น การพัฒนา

บริหารระดับต่าง ๆ การอบรมบุคลากร การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เป็นต้น โดยมีหลักการว่า ถ้าส่วนราชการใดสามารถดำเนินการได้เองก็จะสนับสนุนให้ส่วนราชการนั้นเป็นผู้ดำเนินการต่อไป

4. ส่งเสริมให้มีการร่วมมือช่วยเหลือและประสานงานด้านการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ รวมทั้งติดตามประเมินผลการฝึกอบรม ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานฝึกอบรมที่วางไว้ (11: 1-3.)

ตอนที่ 2 การประเมินโครงการฝึกอบรม

ในเรื่องของการประเมินโครงการฝึกอบรมนี้ ผู้วิจัยได้แยกเสนอเป็น 4 หัวข้อสำคัญคือ

1. ความหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรม
 2. วัตถุประสงค์ในการประเมินโครงการฝึกอบรม
 3. จุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรม
 4. กระบวนการประเมินโครงการฝึกอบรม
- ซึ่งรายละเอียดทั้ง 4 หัวข้อมีดังนี้

1. ความหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรม

เบคฮาร์คและแฮริส (12: 86) ให้ความหมายของการประเมินไว้ว่า การประเมิน (Evaluation) คือ การวางแผนล่วงหน้าอย่างมีระบบ (Planned) การรวบรวมข้อมูล (Information-Gathering) และการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้อาการรับผิดชอบที่การพัฒนาองค์การจำเป็นต้องวัด เช่น ความพึงพอใจของผลหรือความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเราจะรู้ได้อย่างไรว่าการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่มีค่าสำหรับองค์การ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (13: 3) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง การตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อีกนัยหนึ่ง การประเมินเป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับตัดสินคุณค่าของโปรแกรมการศึกษา ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ จุดมุ่งหมายของโครงการหรือโปรแกรมหรือทางเลือกต่าง ๆ ที่ออกแบบ เพื่อนำไปปฏิบัติใหม่บรรลุ

จุดมุ่งหมาย จุดเน้นของการประเมินคือ การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้สารสนเทศ เพื่อตัดสินใจคุณค่าของสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยเฉพาะ ผลการประเมินมีความ เฉพาะสูงมากที่แตกต่างกับผลการวิจัยที่มีความ เป็นสากลสูง

สมพร แสงชัย (14: 3) กล่าวว่า การประเมินนั้น เป็นการตรวจสอบดูว่า โครงการที่ดำเนินไปนั้นมีความก้าวหน้าไปแค่ไหน มีปัญหาในทางปฏิบัติอย่างไร บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไรบ้าง เป็นต้น หรืออาจกล่าวได้ว่า การประเมินคือ

- 1) การ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ตั้งไว้
- 2) การควบคุมและเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
- 3) การศึกษาปัญหาในทางปฏิบัติ เพื่อแก้ไขแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- 4) การศึกษาแผนงานที่ใดดำเนินไปแล้ว เพื่อให้ทราบว่า ตอบสนอง ความต้องการ หรือแก้ปัญหาที่มีอยู่อย่างไร
- 5) การศึกษาผลกระทบทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่ตั้งไว้และไม่ตั้งไว้ ซึ่งอาจจะเป็นเหตุผลของการวางโครงการต่อไปอีกหรือ เป็นข้อมูลสำหรับช่วยในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ฉะนั้นการประเมินจึง เป็นการศึกษาคำหรือตรวจสอบโครงการในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ หรือภายหลังจากที่โครงการได้สำเร็จเสร็จสิ้นไปแล้ว

ส่วนความหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรมโดยสรุปนั้น อาชวัน วายวานนท์ (15: 191) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินโครงการฝึกอบรมคือ การหาคุณค่า ประโยชน์ หรือคิราคาคโครงการฝึกอบรมที่ได้ทำไปนั้นเอง หรือคือการเปรียบเทียบระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่าสอดคล้องรับรองกันเป็นที่พอใจหรือไม่ และอาจกล่าวได้ว่า การประเมินโครงการฝึกอบรมก็คือ การประเมินปฏิริยาต่อการอบรม การเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และผลงานของผู้เข้ารับการอบรมนั่นเอง

2. วัตถุประสงค์ในการประเมินโครงการฝึกอบรม

โดยปกติเราทำการประเมินโครงการฝึกอบรมเพื่อที่โครงการจะทราบว่า

- 2.1 ผู้เข้ารับการอบรมประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด
- 2.2 การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งหน่วยงานและผู้บริหารโครงการฝึกอบรมต้องการจะให้เปลี่ยนแปลงหรือไม่
- 2.3 การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการฝึกอบรมได้ผลดีกว่าการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีอื่นหรือไม่
- 2.4 ค่าเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จะอยู่ที่ไหนหรือเพียงชั่วคราว
- 2.5 ภายหลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผลงานในหน่วยงานของตนหรือไม่
- 2.6 การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีคือ เพิ่มผลผลิตในหน่วยงานหรือไม่
- 2.7 การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานจะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรหรือเป็นการเปลี่ยนชั่วคราว (4: 76)

หรือในอีกลักษณะหนึ่งวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการฝึกอบรมก็เพื่อ

- 1) ความสำเร็จของโครงการได้สัมฤทธิ์ผลตามต้องการ เพียงใด
- 2) ตามีข้อบกพร่องอะไร เกิดขึ้นก็จะค้นหาว่า ปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมให้ดีขึ้น ตั้งแต่การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การกำหนดวิชาที่จะฝึกอบรม การกำหนดเวลาสำหรับแต่ละวิชา และสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม
- 3) เพื่อช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องที่ว่า ควรจะมีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมเช่นนั้นต่อไปหรือไม่ บอຍเพียงใด ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการจัดฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นอย่างไร (15: 193)

3. จุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรม

โดยหลักการแล้ว จุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรมจะ



ต้องพัฒนามาจากความต้องการหรือความสนใจของบุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ (Evaluation Audiences) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การประเมินโครงการฝึกอบรมเป็นการประเมินเพื่อบุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรม บุคคลหรือองค์กรเหล่านี้ต้องการผลประเมินเพื่อตัดสินใจบางอย่างโดยอย่างน้อยเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ โดยทั่วไปสามารถแบ่งบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

3.1 บุคคลหรือองค์กรปฐมภูมิ (Primary Evaluation Audiences)
ได้แก่บุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมโดยตรง เช่น

3.1.1 คณะกรรมการบริหาร เมื่อแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว ยอมสนใจอยากจะทำทราบว่า โครงการฝึกอบรมนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลตัดสินใจต่อไปว่า ควรจะมีการจัดโครงการฝึกอบรมทำนองนี้ในเรื่องนี้อีกหรือไม่ ถ้ามี จะจัดเหมือนเดิมหรือควรปรับปรุงแก้ไขส่วนใดบ้าง และการประเมินโครงการฝึกอบรมตามความต้องการของคณะกรรมการบริหารที่ควบคุมนโยบาย เป็นผลการประเมินแบบรวมสรุป

3.1.2 คณะกรรมการเฉพาะกิจ เป็นคณะกรรมการดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมตามรูปแบบที่คณะกรรมการเฉพาะกิจเห็นสมควร คณะกรรมการเฉพาะกิจชุดนี้สนใจการประเมินโครงการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขโครงการใดขั้นที่ทันใด ตลอดจนสนใจผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรมโดยส่วนรวมด้วย กล่าวคือ ต้องการทราบจุดเด่นและจุดค้อยของจุดมุ่งหมายของโครงการฝึกอบรม กระบวนการ ตลอดจนผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรม โดยสรุปคณะกรรมการชุดนี้ต้องการทราบผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้ง

ผลการประเมินความก้าวหน้าและผลการประเมินแบบรวมสรุปลง

- 3.1.3 คณะวิทยากร ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม ยอมต้องการทราบถึงจุดเด่น จุดค้อยของกระบวนการฝึกอบรม โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ส่วนความสนใจรองลงมาก็อาจต้องการทราบผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรมด้วย
- 3.1.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ยอมต้องการทราบว่า หลังจากโครงการฝึกอบรมสิ้นสุดลงแล้ว โดยส่วนรวมและส่วนบุคคลใคร่ได้รับความรู้ความเข้าใจตามจุดมุ่งหมายของโครงการฝึกอบรมเพียงใด ตลอดจนใคร่ทราบข้อคิดเห็นและแนวคิดของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมด้วยกัน เกี่ยวกับการฝึกอบรมครั้งนี้ด้วย
- 3.1.5 บุคคลหรือองค์การใดให้ความอุปถัมภ์ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ซึ่งนับว่ามีความสำคัญมากที่สุดที่ประเมินจะต้องคำนึงถึง และให้ความสนใจในความต้องการข้อมูลจากโครงการฝึกอบรมของบุคคลหรือองค์การเหล่านี้ โดยทั่วไปบุคคลหรือองค์การที่ให้ความอุปถัมภ์โครงการฝึกอบรมมักต้องการทราบว่า การดำเนินโครงการฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ เพียงใด ผลที่ใคร่รับคุณค่าเงินทองที่ลงทุนไปหรือไม่ ถ้าตอบเหล่านี้จะใคร่จากการประเมินแบบรวมสรุป ผลการประเมินโครงการฝึกอบรมแบบรวมสรุปจะช่วยให้บุคคลหรือองค์การตัดสินใจไคว่า ในโอกาสต่อไปควรสนับสนุนโครงการฝึกอบรมท่านองนี้อีกหรือไม่

3.2 บุคคลหรือองค์การทุติยภูมิ (Secondary Evaluation Audiences) เป็นบุคคลหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ในทางอ้อม โดยทั่วไปใดแก

- 3.2.1 เฝ้าจับปัญหาของกรรมการหรือวิทยากร ผู้บริหารเหล่านี้ อาจสนใจผลการประเมินโครงการฝึกอบรมในแง่ เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการพิจารณาความดี ความชอบประจำปี แก่คณะกรรมการหรือวิทยากร ดังนั้น ผู้บริหาร เหล่านี้จึงสนใจผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรม เป็น สำคัญ
- 3.2.2 กลุ่มบุคคลหรือองค์กรอื่น ซึ่งอาจสนใจโครงการฝึกอบรม ทำนองนี้ อาจต้องการข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ฝึกอบรม เพื่อช่วยตัดสินใจว่าควรสนับสนุนโครงการฝึกอบรมทำนองนี้หรือไม่เพียงใด
- 3.2.3 คณาจารย์หรือผู้สนใจทั่วไป ซึ่งสนใจผลการประเมินในแง่ที่ ว่า การฝึกอบรมครั้งนี้ให้ผลดีแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพียง ใด คุณค่ากับเวลาที่เสียไปหรือไม่ ชาวสารเหล่านี้จะช่วย ให้คณาจารย์หรือผู้สนใจทั่วไปตัดสินใจได้ว่า ควรสมัคร เข้า รับการฝึกอบรมในคราวต่อไปหรือไม่
- 3.2.4 นักประเมินอาชีพ กลุ่มบุคคลเหล่านี้จะสนใจในการประเมิน โครงการฝึกอบรมในแง่ของวิชาการที่ว่าด้วยเทคนิคการ ประเมินโครงการฝึกอบรม กล่าวคือ สนใจถึงแผน แบบ การประเมิน ซึ่งพิจารณาควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ฝึกอบรม ตลอดจนเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูล เทคนิค การวิเคราะห์ข้อมูล และวิธีพิจารณาผลงานการประเมิน (13: 60-62)

จากจุดมุ่งหมายของการประเมินดังกล่าวมาแล้ว ทำให้สามารถแบ่งการ ประเมินออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

- 1) การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) เป็นการ ประเมิน เพื่อปรับปรุงทุกอย่างให้ดีขึ้นในขณะที่โครงการฝึกอบรมนั้นกำลังดำเนินอยู่

2) การประเมินรวมสรุป (Summative Evaluation) เป็นการประเมินหลังจากสิ้นสุดโครงการฝึกอบรม เพื่อตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงการฝึกอบรม เมื่อต้องการนำไปปฏิบัติในครั้งต่อมา หรือการตัดสินใจลดเลิกโครงการฝึกอบรมนั้น (13: 58)

4. กระบวนการประเมินโครงการฝึกอบรม

นักประเมินคือผู้รับผิดชอบในการประเมินโครงการฝึกอบรม แบ่งนักประเมินออกเป็น 3 ประเภทคือ

1) นักประเมินภายในโครงการ (Internal Evaluators) ซึ่งเป็นผู้รู้โครงการฝึกอบรมเป็นอย่างดี มีส่วนในการวางแผนการฝึกอบรมมาโดยตลอด นักประเมินประเภทนี้จะช่วยในการประเมินความก้าวหน้าของโครงการฝึกอบรมนี้ได้เป็นอย่างดี แต่ในการประเมินรวมสรุป ความผูกพันในโครงการของนักประเมินภายในอาจทำให้เกิดอคติทั้งโดยความตั้งใจและไม่ตั้งใจได้ ผลการประเมินแบบรวมสรุปโดยนักประเมินภายในเป็นที่เชื่อถือได้น้อยตามที่เสนอของบุคคลหรือองค์การภายนอก ซึ่งนักประเมินต้องหาทางป้องกันอย่างเต็มที่

2) นักประเมินภายนอกโครงการ (External Evaluators) ซึ่งเป็นผู้รู้ทางเทคนิคการประเมิน แต่อาจมีความรู้ในโครงการฝึกอบรมไปจากนักในแง่ที่นักประเมินภายนอกทำการประเมินด้วยความเป็นกลางสูง ผลการประเมินความก้าวหน้าอาจไม่ครอบคลุมเท่าที่นักประเมินภายในโครงการ แต่ผลการประเมินรวมสรุปโดยนักประเมินภายนอกมักได้รับการยอมรับสูงจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพราะถือว่านักประเมินภายนอกมิได้มีความผูกพันกับโครงการฝึกอบรมเช่นที่นักประเมินภายในโครงการ

3) ผสมกันทั้งนักประเมินภายในโครงการและนักประเมินภายนอกโครงการ ซึ่งนับว่าเป็นทีมประเมินโครงการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่สุด ที่จะทำหน้าที่ประเมินโครงการฝึกอบรม ทั้งชนิดประเมินความก้าวหน้าและประเมินรวมสรุปด้วย (13: 64-65)

เพื่อให้การประเมินโครงการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นักประเมินควรได้พิจารณาและดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการประเมิน ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการประเมินโครงการฝึกอบรมมีดังนี้คือ

1. ทำการศึกษาและวิเคราะห์โครงการฝึกอบรมที่กำลังจะถูกประเมิน ขั้นแรกนี้ยังมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับนักประเมินภายนอกโครงการ กล่าวคือ การใคร่จึกโครงการที่จะประเมินมากเท่าใด ก็เพิ่มโอกาสที่จะทำให้การประเมินนั้น ตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น นักประเมินควรศึกษาโครงการฝึกอบรมในเรื่องราวต่าง ๆ ต่อไปนี้

1.1 หลักการและเหตุผล ตลอดจนปรัชญาของโครงการฝึกอบรมคืออะไร

1.2 ธรรมชาติของโครงการฝึกอบรม เป็นโครงการทดลองหรือโครงการประจำที่ทำสืบต่อกันมา

1.3 เป้าหมายของโครงการฝึกอบรมคืออะไร

1.4 จุดมุ่งหมายของโครงการฝึกอบรมคืออะไร

1.5 สภาพตลาด/บุคลากรมีมากน้อยเพียงใด

1.6 เนื้อเรื่อง หลักสูตรในโครงการฝึกอบรมมีอะไรบ้าง

1.7 จะฝึกอบรมกันอย่างไร มีกิจกรรมและขั้นตอนอย่างไรบ้าง

1.8 วัสดุอุปกรณ์มีอะไรบ้าง

1.9 มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการตัดสินคุณค่าของโครงการฝึกอบรมไว้หรือไม่ ถ้ามีเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้คืออะไร

2. ตั้งจุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรม โดยมีลำดับขั้นในการตั้งจุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรมดังนี้

2.1 ระบุบุคคล/องค์การที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมทั้งบุคคล/องค์การชั้นปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดยเน้นความสำคัญของบุคคล/องค์การปฐมภูมิ เป็นหลัก

2.2 ระบุเรื่องราวหรือข่าวสารที่บุคคล/องค์กร เหล่านั้นต้องการจากการประเมิน เพื่อประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมในแง่ต่าง ๆ

2.3 สรุปเป็นจุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ

3. ออกแบบการประเมินโครงการฝึกอบรม

4. สร้างเครื่องมือหรือแสวงหาวิธีการมาตรฐานจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมในทุกด้าน ตามที่ใ้ควางแผนไว้ตั้งแต่ต้น เครื่องมือส่วนมากได้แก่ แบบสอบถามแบบรายการสำรวจ แบบถาม คู่มือการสังเกต และคู่มือการสัมภาษณ์ ในการจัดเก็บข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เช่น อัตรากำลังเข้าฝึกอบรม นักประเมินก็เพียงแต่คัดลอกข้อมูลเหล่านั้นเท่านั้น

5. ทำการวิเคราะห์ผลของวิธีการที่นำมาใช้ ส่วนมากก็เป็น การกำหนดหาค่ามัธยิม เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การอยละ การทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างมัธยิม เลขคณิต ทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมด้วยสถิติค่าที (t-statistic) และเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาเรื่อง (Content Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการ เปรียบเทียบส่วนประกอบกับ เกณฑ์การประเมินว่าแตกต่างกันหรือไม่เพียงใดนั่นเอง

6. วางแผนการเขียนรายงานการประเมินโครงการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีนำเสนอผู้บริหาร จะนำเสนอโดยวิธีรายงานปากเปล่า หรือส่ง เอกสารให้อ่าน หรือมีการจัดประชุมเพื่อพิจารณาผลการประเมิน รวมถึงทั้งผู้บริหาร โครงการฝึกอบรม และผู้ที่เกี่ยวข้อง การเขียนรายงานควรให้เหมาะสมกับผู้ที่จะได้ผลการประเมินในการตัดสินใจ เช่น ถ้าเขียนรายงานการประเมินสำหรับให้นักประเมินอาชีพอ่านก็ควรเขียนรายงานการประเมินเชิงเทคนิค แต่สำหรับผู้บริหารควรเป็นรายงานสั้น ๆ กระชับรัดชวนอ่าน มีกราฟ และตารางสถิติเฉพาะที่สำคัญ ๆ อันเกี่ยวพันโดยตรงกับเรื่องที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจเท่านั้น (13: 65-76)

แหล่งที่มาของข้อมูล

ตามปกติแล้ว การฝึกอบรมแต่ละครั้งมักจะมีการประเมินโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ เสมอ ซึ่งต่างกันอยู่แต่ว่า แหล่งที่มาของข้อมูลหรือข้อเท็จจริงนั้นได้มาจากไหน หรือจะจำแนกที่มาและระดับของข้อมูลใดดังนี้

1. แบบสอบถาม อาศัยความเชื่อโดยปราศจากการพิสูจน์ เพราะไม่มีข้อมูลมาพิสูจน์ ในพิธีเปิดการอบรมมักจะมีคำกล่าวรายงานต่อประธานพิธี เป็นทำนองว่า "การฝึกอบรมครั้งนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่างตั้งอกตั้งใจรับการฝึกอบรม และการฝึกอบรมได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ..."

2. แบบเก็บตก เก็บตกจากข่าวชมเชยหรือคติเตือนทางสื่อมวลชน บัตรสนทนาศนเทศ จดหมายร้องเรียนหรือชมเชย หรือคำกล่าวของผู้เกี่ยวข้องบางคน ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงยังไม่พอ เพียงที่จะพิสูจน์ ยังไม่เป็นที่น่าเชื่อถือและระบบดีพอ

3. การสำรวจ เป็นการทำงานอย่างมีระบบ มีการสังเกตโดยตรง ให้กรอกแบบสอบถาม ทดสอบ หรือใช้เครื่องมือวัดผลต่าง ๆ แล้วนำผลมาวิเคราะห์และประเมินอีกที

4. การวิจัย มีการวางแผน ตั้งข้อสมมติฐาน รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผลและสรุปผล ตามเทคนิคของการวิจัย จะช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ รวมทั้งอะไร เป็นเหตุและอะไร เป็นผลได้ที่ดีที่สุด (6: 156)

เทคนิคในการรวบรวมข้อมูล

ในการประเมินนั้น นักประเมินจะต้องไปค้นหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นมาใช้วิเคราะห์ลงความเห็น เพื่อที่จะให้ข้อมูลมานั้น มีเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันอยู่ 3 วิธีคือ

1. วิธีการสังเกต (Observation Method) วิธีนี้คือการเฝ้ามองสังเกต และพิจารณาอย่างมีระบบการ เพื่อที่จะใคร่ถึงความ เป็นไป ความสัมพันธ์ หรือความมีเหตุมีผลของพฤติกรรมหรือสิ่งต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะว่า ยังมีความสำเร็จหรือพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีกมากมายที่เราไม่สามารถจะวัดผลได้ด้วยวิธีการอื่น

การสังเกตจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้สังเกต ดังนั้นผู้สังเกตจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์อย่างมาก สำหรับหลักการใหญ่คือ

- 1.1 ต้องรู้ว่าจะสังเกตในเรื่องอะไร อย่างไร
- 1.2 ต้องสังเกตทุกลักษณะของเรื่องนั้น ๆ
- 1.3 ต้องมีความเที่ยงตรง

2. วิธีการสอบถาม (Questioning Method) วิธีการนี้เป็นการหาข้อเท็จจริงจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นได้ทั้งในแง่ความรู้ ความรู้สึก ความคิดเห็น โดยปกติที่ทำอยู่มี 2 แบบคือ

- 2.1 การสัมภาษณ์
- 2.2 ไซแบบสอบถาม

ความสำเร็จของวิธีการนี้ขึ้นอยู่กับเทคนิคและวิธีการตลอดจนประสบการณ์ของผู้ใช้

3. วิธีการวัดผล (Measurement Method) การวัดผลแบ่งออกเป็น การวัดผลทางจิตวิทยา เช่น การวัดพฤติกรรมต่าง ๆ และการวัดผลทางกายภาพ เช่น การวัดน้ำหนัก ส่วนสูง ขนาด เวลา ระยะทาง ฯลฯ การวัดผลทางกายภาพนั้นเรามีเครื่องมืออันทันสมัยอยู่แล้ว ส่วนการวัดผลทางจิตวิทยานั้นได้พัฒนาก้าวหน้ามาเป็นลำดับจนได้มาตรฐาน เช่น ข้อสอบแบบมาตรฐาน (Standardized Tests)

การวัดผลทางจิตวิทยานั้นยากกว่าการวัดผลทางกายภาพมาก เครื่องมือวัดผลทางจิตวิทยาควรจะผ่านการสร้างมาอย่างถูกหลักวิชา โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละแขนง มีการทดลองเครื่องมือ วิเคราะห์ และวิจัยผลเพื่อให้ได้มาตรฐาน ตลอดจนควบคุมระบบการใช้ เครื่องมือวัดผลและการแปลผล วิธีการวัดผลทางจิตวิทยาที่ใช้กันอยู่ พอจะแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

3.1 วิธีการทดสอบ (Testing Techniques) ได้แก่ การทดสอบความสัมฤทธิ์ผลในการฝึกอบรม ทดสอบเขาวงกตปัญญา ความถนัดเฉพาะ เป็นต้น

3.2 วิธีให้แสดงตนออกมา (Projective Techniques)
ใช้วัดทางบุคลิกภาพ

3.3 การสำรวจตนเอง (Self-Inventory Techniques)

ใช้วัดทางด้านบุคลิกภาพ ความสนใจ ทักษะ ค่านิยม ฯลฯ

3.4 สังคมมิติ (Sociometric Techniques) ใช้วัดสถาน

ภาพทางสังคมของบุคคลในหมู่คณะว่า ใครเป็นที่นิยมชมชอบหรือเชื่อถือมากที่สุด ปานกลาง หรือต่ำมาก

3.5 แบบเกณฑ์มาตราส่วน (Scale Techniques) มีตัวแปรเป็น

จำนวนมากที่เราไม่อาจจะวัดได้โดยตรง ผู้ตอบต้องใช้วิธีประมาณค่า (Rating Scales) จับคู่เปรียบเทียบ (The Paired Comparison scales) จัดอันดับ (Rank-Order scales) ผู้ตอบต้องพิจารณาสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปตามเกณฑ์มาตราส่วนที่กำหนดให้ เช่น ใหญ่ของพิจารณาหน้าฝ่ายตามเกณฑ์มาตราส่วนที่กำหนดไว้ ระหว่างประชาธิปไตยกับเผด็จการ (16: 199-201)

ความสามารถในการประเมินโครงการฝึกอบรม

เป้าหมายใหญ่ของการประเมินโครงการฝึกอบรมคือ การชี้ให้เห็นว่า โครงการฝึกอบรมบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ การประเมินจึงไม่ควรจัดทำเฉพาะตอนหลังจากการฝึกอบรมแล้วเท่านั้น แต่ควรจะทำตั้งแต่เริ่มดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ เมื่อเสร็จโครงการ และติดตามผลการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ โดแนลด์ แอล เคิร์ค แพทริก (Donald L. Kirk Patrick) (17: 88) ได้จัดชั้นความสามารถในการประเมินไว้ดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction)
2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning)
3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior)
4. การประเมินผลที่เกิดแก่องค์กร เป็นส่วนรวม (Results)

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction)

การประเมินนี้ก็คือที่จะต้องการรู้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม เช่น เห็นว่าหลักสูตรหรือเนื้อหาสาระ



วิชาถูกต้องตรงกับที่ต้องการและสนใจหรือไม่ ชอบวิธีการสอนแบบไหน สักส่วนของการบรรยายและอภิปราย เป็นอย่างไร ดังนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ประเมินจะเป็นผู้กำหนดว่า ต้องการถามอะไร โดยจัดคำถามเพื่อวัดในสิ่งนั้น และในตอนท้ายควรมีคำถามที่เป็นแบบปลายเปิด (Open-Ended) ที่ผู้ตอบจะได้เขียนแสดงความคิดเห็นโดยตรงกับที่ต้องการ

2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning)

การฝึกอบรมเป็นการสื่อความหมาย นั่นคือการศึกษาที่ผู้สอนต้องการให้ผู้เข้ารับการศึกษาได้เรียนรู้ในสิ่งที่ผู้สอนรู้ สิ่งที่ผู้สอนต้องการให้ผู้เข้ารับการศึกษาได้รู้ก็คือ เนื้อหาวิชาที่มีอยู่ในหลักสูตรการฝึกอบรมนั่นเอง การเรียนรู้ไม่แน่ว่ามีความสัมพันธ์กับการที่ผู้เข้ารับการศึกษาเห็นว่าโครงการฝึกอบรมคือการที่ผู้เข้ารับการศึกษาเห็นว่าการฝึกอบรมมีประโยชน์ มิใช่จะหมายถึงว่าเขาได้เรียนรู้เสมอไป เช่น ผู้สอนอาจสอนเก่งทั้งการพูดและการใช้เครื่องมือในการสอน แต่อาจวิเคราะห์ถึงเนื้อหาแล้ว ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการศึกษาอาจจะไม่ได้เรียนรู้เลยก็ได้

การเรียนรู้เป็นความรู้ที่ผู้เข้ารับการศึกษาได้รับ เช่น หลักเกณฑ์ความจริงหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เพราะฉะนั้นการเรียนรู้จึงไม่ใช่เป็นสิ่งประกันได้ว่า พฤติกรรมในการทำงานจะเป็นเช่นเดียวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้ไป ข้อเท็จจริงที่เห็นได้ชัดคือ ในการฝึกอบรมหลักกันแบบสัมพันธ์ในการทำงาน เราอาจจะประทับใจผู้ที่เรียนเก่ง ตอบปัญหาของผู้สอนได้คล่องแคล่วว่องไว ซึ่งเราคิดว่าเมื่อจบหลักสูตรนี้ไปแล้ว เขาคงจะทำงานได้ดี แต่เป็นไปได้ว่าเขาอาจจะประสบผลล้มเหลวในการทำงาน เพราะว่าพฤติกรรมของเขามีได้เป็นไปอย่างที่เขาเรียนรู้ การประเมินการเรียนรู้สามารถแยกเทคนิคและวิธีการในการประเมินความรู้ที่ผู้ประสงค์ที่ต้องการได้ดังนี้

2.1 วัดความรู้-ความคิด (Cognitive) ซึ่งเป็นการวัดความสามารถทางสมอง เช่น ความจำ ความเข้าใจ ความสามารถในการนำไปใช้ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เทคนิคและวิธีการที่ใช้ก็จะเป็นแบบสอบข้อเขียนทั้งก่อนและหลังการสอนและการทำรายงาน

2.2 ทัศนคติและอารมณ์ (Affective) เช่น ค่านิยม ความสนใจ ทัศนคติ สมานใจ เราสามารถใช้ได้หลายวิธีการ เช่น ใช้แบบสอบถาม ประเมินตนเอง การอภิปรายหลังการแสดงบทบาทสมมติ การวัดทางพฤติกรรม เช่น การเข้าห้องสมุด การเข้าห้องฝึกอบรม

2.3 วัดคานการปฏิบัติ (Psychomotor) เช่น ทักษะในการพูด การเขียน การปฏิบัติ หรือการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ก็อาจใช้การทดสอบการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Job Performance Test) เช่น หลังการฝึกอบรมแบบแผนะงานจริงใหญ่เข้ารับการฝึกอบรมมาปฏิบัติงานใหญ่ เป็นต้น

3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior)

การเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ นั้น ได้กล่าวมาแล้วว่า ไม่ใช่เป็นสิ่งที่พฤติกรรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจจะเรียนรู้ในหลักเกณฑ์ เทคนิคต่าง ๆ แต่เมื่อกลับไปปฏิบัติงานก็ไม่สามารถนำหลักเกณฑ์และเทคนิคที่ได้เรียนรู้มาไปประยุกต์ใช้ให้ได้ ดังนั้นสิ่งที่น่าสนใจก็คือ เรื่องการสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดพฤติกรรมตามที่เรียนรู้ การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในนั้น โรเบิร์ต แคทซ์ (Robert Katz) เห็นว่ามีข้อเงื่อนไขอยู่ 5 ประการคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องพยายามปรับปรุงตนเอง ต้องรู้จักตนเองของตนเอง ต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่ช่วยในการเปลี่ยนแปลง ต้องมีผู้ที่สนใจและมีความชำนาญงาน เป็นผู้ช่วยเหลือ และต้องมีโอกาสที่จะทำตามความคิดที่เกิดขึ้นใหม่

การประเมินพฤติกรรมนี้ มีความยุ่งยากมากกว่าการประเมินปฏิกริยาและการเรียนรู้ ดังนั้น เทคนิคและวิธีการที่ใช้จึงมีความยุ่งยากยิ่งตามไปด้วย สำหรับเทคนิคและวิธีการนี้มีผู้เสนอแนวคิดในการวัดผลพฤติกรรมการปฏิบัติงานดังนี้

3.1 ไขแนวความคิดการประเมินแบบก่อนและหลังการฝึกอบรม คือการวัดผลก่อนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการถ่ายทอดความรู้จากวิทยากร แล้วเก็บผลของการวัด เพื่อเปรียบเทียบกับการวัดผลก่อนสุดท้ายภายหลัง เสร็จสิ้นการฝึกอบรม ก็จะทราบความแตกต่างพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใดหรือไม่ ซึ่งในกรณีนี้เราอาจใช้เทคนิคในการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาประเมินผลได้ในลักษณะของการสังเกต การสอบถาม และ

การทดสอบต่าง ๆ

3.2 การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินว่าหลังจากได้เข้ารับการอบรมแล้ว มีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น ในการพิมพ์ดีด อาจตั้งมาตรฐานในการพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่า จะต้องพิมพ์สัมผัสให้ได้ นาทีละ 45 คำ เมื่อนำเสมียนมารับการฝึกอบรมแล้วนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีการกำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลงานนี้เหมาะสำหรับงานที่สามารถวัดผลเป็นขั้นได้ เช่น ในเรื่องการผลิต งานเสมียน การจัดระเบียบงานสารบรรณ และงานค้นหาเอกสารต่าง ๆ เป็นต้น

3.3 ความเห็นในการปฏิบัติงานมาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ผู้อยู่ใต้งานผู้บังคับบัญชา กลุ่มบุคคลอื่นที่คุ้นเคยกับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.4 การประเมินการปฏิบัติงานควรทำเมื่อพ้น 3 เดือนไปแล้ว

3.5 ควรใช้การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Control Group) กับกลุ่มที่ผ่านการฝึกอบรมว่า การปฏิบัติงานของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันหรือไม่เพียงใด

4. การประเมินผลที่เกิดแก่องค์กรเป็นส่วนรวม (Results)

การประเมินผลนี้เป็นการมองการฝึกอบรมในด้านของกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งส่งมาถึงวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยทั่ว ๆ ไปวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในเรื่องผลการปฏิบัติงานมักเป็นไปในรูปของการลดต้นทุนการผลิต การลดการขาดออกจากงาน การเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ทำงานและอื่น ๆ ดังนั้นการประเมินผลที่เกิดแก่องค์กรเป็นส่วนรวมจึงทำได้ยาก จำเป็นที่จะต้องพิจารณาจากการประเมินทั้ง 3 ขั้นตอนดังที่กล่าวมาแล้ว

ความยากง่ายของการประเมินแบบนี้ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วขึ้นอยู่กับชนิดของโครงการฝึกอบรม ถ้าเป็นโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัย การประเมินก็อาจจะทำได้ง่ายโดยการเปรียบเทียบจำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น แต่ถ้าเป็นการประเมิน

ผลมโนทัศน์ในการบริหาร การประเมินก็ทำได้ยากยิ่งขึ้น ต้องอาศัยข้อมูลจาก การประเมินปฏิบัติการ การเรียนรู้ และพฤติกรรม และข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ เช่น รายงานการตรวจงานกรม กระทรวง การสอบถามจากผู้บังคับบัญชาขององค์การ นั้น ๆ พิจารณาคำนวณประมาณ เป็นต้น (16: 194-198)

คุณลักษณะของการประเมินโครงการฝึกอบรมที่ดี

ผลที่ได้จากการประเมินโครงการฝึกอบรมจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงใคนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการประเมินโครงการฝึกอบรมเป็นสำคัญ กล่าวคือ ขึ้นอยู่กับคุณภาพของนักประเมิน คุณภาพของเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และความเหมาะสมของการวิเคราะห์และรายงานผล และที่สำคัญยิ่งก็คือ แผนแบบการประเมินเป็นที่ยอมรับของนักประเมินอาชีพเพียงใด จากองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้พอสรุปได้ว่า การประเมินโครงการฝึกอบรมที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความเที่ยงสูง (Reliability) การประเมินโครงการที่ดีต้องมีความคงเส้นคงวาสูง โดยปกติการวัดทางนามธรรมมักจะไม่มีความคลาดเคลื่อนปะปนอยู่เสมอ ถ้าการวัดมีความคลาดเคลื่อนสูง แสดงว่าการวัดนั้นมีความเที่ยงต่ำ ทำให้ผลการประเมินมีความเที่ยงต่ำตามไปด้วย ดังนั้นนักประเมินจำเป็นต้องพยายามควบคุมการวัดในทุกขั้นตอนของการประเมินโครงการฝึกอบรม ให้มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ซึ่งจะยังผลให้การวัดมีความเที่ยงสูงที่สุด และผลที่ตามมาก็คือ ผลการประเมินมีความคงเส้นคงวาหรือมีความเที่ยงสูงสุดตามไปด้วย

2. มีความตรงสูง (Validity) กล่าวคือ ในการประเมินนั้นต้องประเมินคุณลักษณะที่มุ่งประเมินโครงการจริง ๆ ผลการประเมินจะมีความแม่นยำสูงก็ต่อเมื่อเครื่องมือที่ใช้วัด เช่น แบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า ฯลฯ ต้องมีความตรงสูงหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผลการประเมินที่มีความตรงสูงขึ้นอยู่กับความเป็นมาตรฐานของเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสำคัญ

3. ความเป็นปรนัยหรือวัตถุวิสัย (Objectivity) กล่าวคือ เป็นการประเมินปราศจากอคติลำเอียง และพยายามขจัดทุกวิถีทาง โดยเฉพาะนัก

ประเมินภายในควรมีครั้งวง เรื่องความผูกพันในโครงการฝึกอบรม อาจทำให้การประเมินเอนเอียงไปในทางบวกเกินความเป็นจริงไปได้

4. ครอบคลุมเรื่องราวที่ของประเมินอย่างครบถ้วน อีกทั้งให้ข้อมูลครบถ้วนเพียงพอในผลการประเมิน เพื่อทำข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมได้ในทุกแง่มุม

5. มีความสะดวกและประหยัดต้นทุน อีกทั้งมีความเป็นไปได้สูง นักประเมินจะต้องพิจารณาว่า ถ้าจะประเมินเต็มรูป เก็บข้อมูลทุกด้านตามทฤษฎี อันอาจจำเป็นต้องใช้บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์เพิ่มขึ้นอีกมาก ผลที่ได้จะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ ถ้าไม่คุ้มเราก็ควรปรับทฤษฎีให้เข้ากับปัญหาในภาคปฏิบัติในอัตราส่วนที่เหมาะสม แต่อย่างไรก็ดี ควรยึดถือทฤษฎีการประเมินโครงการเป็นหลักสำคัญ

6. ต้องให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับ (Credibility) ทั้งในหมู่นักประเมินอาชีพ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม และบุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ในกรณีนี้การให้นักประเมินอาชีพเป็นที่นิยมมีนักประเมินภายนอกโครงการรวมด้วยจะช่วยทำให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

7. ต้องให้ผลการประเมินแก่ผู้บริหารให้ชวยตัดสินใจได้ทันเวลาที่ (Timeliness) กล่าวคือ ผลการประเมินต้องได้ก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมที่ประเมินนั้น เช่น จะมีการพิจารณาตั้งงบประมาณเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมในปีงบประมาณหน้า ผลการประเมินโครงการฝึกอบรมควรเสร็จเรียบร้อย รายงานให้ผู้บริหารรับทราบก่อนที่จะมีการพิจารณางบประมาณในเรื่องนี้ เป็นต้น

8. ในการประเมินโครงการฝึกอบรม ควรจะรวบรวมข้อมูลครบถ้วนที่สุดเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น มิให้นำเอากิจกรรมการประเมินและการอุปสรรคในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม เช่น ให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบแบบประเมินวิทยากรในทุกชั่วโมงหรือทุกคาบ เป็นต้น ยิ่งเป็นการฝึกอบรมระยะเวลาสั้น ๆ เช่น หนึ่งถึงสามวันด้วยแล้ว ยิ่งหลีกเลี่ยงวิธีการดังกล่าวให้มากที่สุด นักประเมินที่

สามารถพิจารณาวิธีประเมินทดแทนได้อย่างเหมาะสม เช่น การคุยกับผู้เข้ารับการศึกษาอบรมในระหว่างพักคัมมุนาชา กาแฟ เป็นต้น

9. การประเมินโครงการฝึกอบรม ควรทำให้ผสมผสานกับกิจกรรมการฝึกอบรมให้มากที่สุด

10. ควรมีการวางแผนการประเมินก่อนมีหรือเริ่มโครงการ ตลอดจนกำหนดตารางการประเมิน (Evaluation Schedule) ให้เด่นชัดเป็นขั้นเป็นตอนตั้งแต่ก่อนมีหรือเริ่มโครงการ จนกระทั่งแผนการติดตามผลการฝึกอบรมหลังจากการฝึกอบรมได้สิ้นสุดลงไปแล้ว อีกทั้งควรเตรียมเครื่องมือเก็บข้อมูลที่มีความเป็นมาตรฐานสูง และบุคคลที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนขอขงการประเมินด้วย (13: 76-79)