



แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การฝึกอบรม เป็นรูปแบบหนึ่งของการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่สถาบันอุดมศึกษาคำต่าง ๆ จัดดำเนินการกันมากในขณะนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจแนวคิดและความสำคัญของการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ผู้วิจัยจะได้นำเสนอความหมาย ความสำคัญ กระบวนการ และประโยชน์ของการฝึกอบรม ก่อนที่จะกล่าวถึงแนวความคิด ทฤษฎี การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม อันเป็นกระบวนการหนึ่งของการฝึกอบรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม และการดำเนินการจัดโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" ของสถาบันทรัพยากรมนุษย์ ต่อไป

ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การ เป็นวิธีซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้มีผู้ให้คำนิยามหรือความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ฟลิปโป (Flippo 1970: 268) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงาน เฉพาะอย่าง

เมเยอร์ และ ฮาร์บิสัน (Myers and Harbison 1964: 1) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ฝีมือในการทำงาน และความสามารถของบุคคลทั้งมวลในสังคมใดสังคมหนึ่ง

มาร์ทิส และ แจคสัน (Mathis and Jackson 1979: 213) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง เป็นกระบวนการของการเรียนรู้ที่บุคคลต้องการทักษะ แนวความคิด และความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ทำงานได้ผลสำเร็จบรรลุถึงเป้าหมาย

คิงส์เบอรี (Kingsbury 1957: 58) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์การที่จะ เปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้านทักษะ ทักษะคิดในการ

ทำงาน การพัฒนาความรู้ ความคิด รวมไปถึงการช่วยลดความกังวลใจ ความขง้อใจ และ ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานให้หมดไปด้วย

สแตนตัน (Stanton 1960: 2) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือ ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติของมนุษย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้น

ทง ทองเต็ม (2523: 3) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า คือ กระบวนการที่ จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในอันที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ใหม่ ๆ มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ต้องการ

สมพงศ์ เกษมสืบ (2526: 179) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรมหมายถึง กรรมวิธี ต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2525: 164) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และให้เกิดผลสำเร็จต่อ เป้าหมายขององค์การ

สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข (2524: 1) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมและการ พัฒนาบุคคลว่า เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่พนักงานใน องค์การ จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติอย่างค่อนข้างจะถาวร อันจะอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้มีความ เจริญก้าวหน้าในการทำงาน

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2527: 180) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรม เป็น ขบวนการอย่างหนึ่งที่จัดขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยจัดทำ เป็น ช่วง ๆ หรือระยะเวลาตามความเหมาะสมของแต่ละเรื่อง ซึ่งอาจจะใช้เวลา 3 วัน 1 สัปดาห์ 2 สัปดาห์ หรือมากกว่านั้น การฝึกอบรมอาจจะจัด เป็นรายบุคคล หรือ เป็นกลุ่มก็ได้ ผู้จัดการฝึกอบรมอาจจะ เป็นหน่วยราชการ เอกชน หรือบริษัทห้างร้านก็ได้

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ในการที่จะพัฒนาบุคคลในองค์การให้มี

ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของคุณ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ดีขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในทางที่ต้องการ ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน ยับจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดความสำเร็จแก่องค์กรได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม

ในการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ นั้น ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร นับ เป็นสิ่งที่จำเป็นในขั้นที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นอย่างครบถ้วน แต่ความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วมาก องค์กรจำเป็นต้องมีการนำ เทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การจะนำเอาความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ใน การปฏิบัติงานนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะรับความ เจริญก้าวหน้าของ เทคโนโลยีและความรู้ใหม่ เพื่อให้ องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ด้วย การฝึกอบรม เป็นวิธีการที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้ เพื่อการพัฒนาบุคลากรของคุณให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัย อีกทั้งเป็นการเพิ่มพูนทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานอีกด้วย

มีผู้กล่าวถึงความจำเป็นของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลไว้แตกต่างกัน ธงชัย สันติวงษ์ (2525: 164-165) มองความสำคัญของการฝึกอบรมจากงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ งานบางอย่างอาจมีขอบ เขตขยายกว้างขึ้น จำเป็นต้องใช้คนทำงานที่มีความรู้ ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม ในทางตรงกันข้าม งานบางอย่างอาจเปลี่ยนลักษณะงานแคบลง ทำให้ต้องใช้บุคคลที่มีความชำนาญแคบลง มีความรู้ เฉพาะ เรื่องมากขึ้น หรือยิ่งไปกว่านั้นงานหลาย ๆ ชนิด อาจหมดสิ้นไปและถูกทดแทนด้วยงานใหม่ เช่น การใช้เครื่องจักรสมรรถนะสูง บัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้อง เตรียมคนให้สนองความต้องการ เปลี่ยนแปลงของงานในลักษณะต่าง ๆ โดยอาศัยการฝึกอบรม เป็น เครื่องช่วยที่สำคัญ

สำหรับ สุปราณี ศรีฉัตรวิมล (2524: 3-4) นอกจากจะมองความสำคัญของการฝึกอบรมตามลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ยังมองไปถึงปัจจัยอีก 2 ประการ คือ ตัวองค์กร และพนักงาน ความอยู่รอดขององค์กรภายใต้สภาพของการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน การเจริญเติบโตขององค์กรในการเพิ่มและขยายงานออกไป การพัฒนาพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ให้เรียนรู้วิธีการทำงาน การพัฒนาพนักงานเก่าที่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน และการเตรียมพนักงานไว้สำหรับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายหน้าที่งาน ซึ่งต้องใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เข้ามา เป็น เครื่องมือทั้งสิ้น

กระบวนการในการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรและการลงทุนที่สูง ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตลอดถึงเวลาที่ใช้ดำเนินการ นอกจากนี้การจัดการฝึกอบรมยังต้องเกี่ยวข้องกับนโยบายและการประสานงานต่าง ๆ จึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญระมัดระวังในการดำเนินการอย่างมาก กระบวนการหรือขั้นตอนที่นำมาใช้ในการดำเนินการจึงมีความสำคัญมาก

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 183-184) ได้สรุปลำดับขั้นของการจัดการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Analyzed Training Needs)
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน (Examine Each Needs)
3. วางโครงการในการฝึกอบรม (Design Training Program)
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (Propose Program to Top Management)
5. จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ (Issue Regulations on Training)
6. การประเมินผล (Evaluation)
7. การติดตามผล (Follow-up)

สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข (2524: 14-15) ได้สรุปลำดับขั้นตอนของงานฝึกอบรมอย่าง
เป็นระบบไว้ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. เลือกและเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความจำเป็น
ในการฝึกอบรม
3. เลือกและจัดโปรแกรมการฝึกอบรม ตลอดจน เนื้อหาหลักสูตรให้สอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
4. เลือกและใช้ เทคนิคการฝึกอบรม
5. สร้างอุปกรณ์การฝึกอบรมและผลิต เอกสาร
6. เลือกวิทยากร
7. เลือกผู้เข้ารับการอบรม
8. ค่าเป็นการฝึกอบรม
9. สร้าง เกณฑ์วัดผล
10. สร้างอุปกรณ์การประเมินผล
11. ประเมินผลการฝึกอบรม
12. ติดตามผลการฝึกอบรมจากผู้ผ่านการฝึกอบรมและไปปฏิบัติงานจริง

หากพิจารณาขั้นตอนหรือกระบวนการในการฝึกอบรมทั้ง 7 ขั้นตอน ของ สมพงษ์
เกษมสิน และ 12 ขั้นตอน ของ สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข ดังกล่าวข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้
เป็น 5 กระบวนการ ตามที่ ทนง ทองเต็ม (2523: 16) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. กระบวนการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม (Needs Assessment
Process)
 2. กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Objective Setting
Process)
 3. กระบวนการกำหนดโครงการฝึกอบรม (Program Design Process)
 4. กระบวนการลงมือปฏิบัติการฝึกอบรม (Implementation Process)
 5. กระบวนการประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation Process)
- กระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 1 กระบวนการในการฝึกอบรม



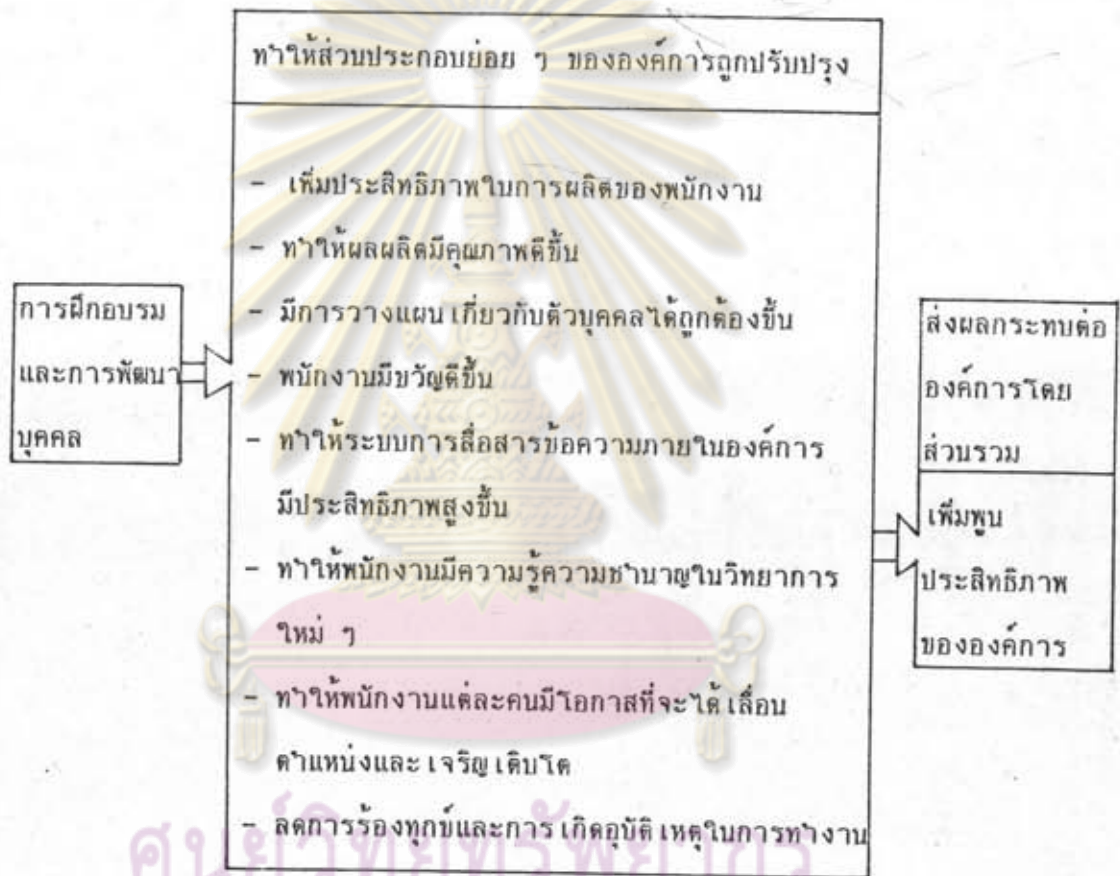
จะเห็นว่า กระบวนการในการฝึกอบรมนั้นอาจแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย ๆ ได้หลายลำดับขั้น อย่างไรก็ตาม อาจสรุปกระบวนการในการฝึกอบรมได้เป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนการวางแผนและเตรียมการ การดำเนินการและลงมือปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินและติดตามผลการดำเนินการ

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ และยิ่งประโยชน์อย่างมากทั้งต่อองค์การและตัวบุคลากร การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผลจากการปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดความสำเร็จแก่องค์การ เป็นส่วนรวม ได้มีผู้กล่าวถึงประโยชน์หรือผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

สุปราณี ศรีจักราภิมุข (2524: 5) กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมว่า นอกจากจะเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรแล้ว ยังมีประโยชน์ที่เห็นได้ชัดแจ้งหลายประการ ทั้งเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานแต่ละบุคคลแล้ว ยังส่งผลให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การในที่สุดด้วย โดยสามารถสรุป เป็นแผนภูมิได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 2 ประโยชน์ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมพงษ์ เกษมสิข (2525: 201) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ คล้ายคลึงกับ สุปราณี ศรีจักราภิมุข ว่า การฝึกอบรมช่วยทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงการแสวงหาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ยิ่งกว่านี้ ยังได้ชี้ให้เห็นประโยชน์จากการฝึกอบรมเพิ่มเติมอีก 2 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เพราะผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานได้ดี ทนเวลาในการเรียนงานควบคู่ไปขณะปฏิบัติงาน
2. การฝึกอบรมเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ที่จะไม่ต้องเสียเวลามาที่แจ่งสั่งสอนงานที่สั่ง และยังช่วยลดการปฏิบัติงานล่วงเวลาให้น้อยลง ในกรณีที่การปฏิบัติงานล่วง เวลาเกิดจากความล่าช้าและไม่ เข้าใจในงาน

อาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการในการพัฒนาบุคคลในองค์การ ที่ถูกจัดขึ้นอย่างมีระบบ มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการอย่างชัดเจน และผลของการฝึกอบรมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งองค์กร แก่ตัวบุคคล และแก่สังคมโดยรวมอย่างกว้างขวาง

การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นกระบวนการหนึ่งหรือขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบถึงผลของการจัดการฝึกอบรมว่า บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายของการฝึกอบรมหรือไม่ เพียงใด

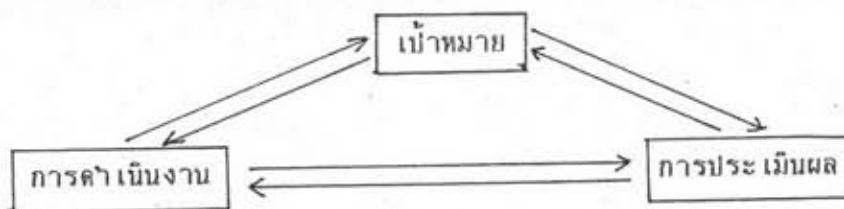
วิลาส สิงห์วีสัย (2520: 155 อ้างถึงใน ลักษณ์พา พาณิชสุภผล 2530: 11) กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญในการประกอบกิจกรรม 3 ประการ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย
2. การดำเนินงานไปสู่ เป้าหมายนั้น

3. การประเมินผลการดำเนินงานว่าได้ผลตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ เพียงใด

การประเมินผลการฝึกอบรมก็ เป็น เช่นเดียวกับการประกอบกิจกรรมอื่น ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการกำหนดวัตถุประสงค์และการดำเนินงานฝึกอบรม เป็นอย่างมาก ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 3 ประการ นั้น ปรีชา ศรีสรารักษ์ (2528: 119) ได้แสดงให้เห็น ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ของ เป้าหมาย การดำเนินงาน และการประเมินผล



ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรม

ได้มีผู้ให้ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรมไว้แตกต่างกันไปหลายท่าน ดังนี้

ปาน สวัสดิ์สาลี (2531: 8) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่ใช้คุณศัพท์ และ/หรือ ค่านิยม ในการพิจารณาคุณค่า ความเหมาะสม ความคุ้มค่า หรือสัมฤทธิ์ผลของโครงการฝึกอบรม หลังจากการ เปรียบ เทียบผลที่วัดได้โดยวิธีการใด ๆ ก็ตาม กับ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ขจรศักดิ์ หาญรงค์ (2521: 29) ได้อธิบายความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรมว่า เป็นการศึกษาข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง เพื่อประเมินค่าโปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดขึ้น เพื่อพัฒนาบุคคลกลุ่มหนึ่งนั้นได้บรรลุผลสมความมุ่งหมายหรือไม่

ครอฟอร์ด (Crawford 1954: 142 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2525: 199) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรมว่า หมายถึง การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

คณีย์ บุณนาค (2520: 179) กล่าวถึง การประเมินผลการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการ เปรียบ เทียบระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ

เคริกแพทริก (Kirkpatrick อ้างถึงใน ทง ทองเต็ม 2530: 41) มีความเห็นว่า การประเมินผลการฝึกอบรม คือ การวัดสัมฤทธิ์ผลของโครงการฝึกอบรม

จากความหมายและคำจำกัดความของการประเมินผลการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการวัดผลการฝึกอบรมว่า ผู้ผ่านการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความคิด ความรู้สึก และการกระทำในลักษณะใด และเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็น เรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการฝึกอบรม ทั้งนี้ ปาน สวัสดิ์สาลี (2531: 9) กล่าวว่า เนื่องจากผลที่ได้จากการประเมินที่เป็นระบบจะสามารถใช้ เป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด

ทง ทองเต็ม (2530: 3-4) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม โดยมุ่งเน้นที่ตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านความคิด ความรู้สึก การประพฤติปฏิบัติ อันเป็นการเปลี่ยนแปลงตามที่ได้รับผิดชอบการฝึกอบรมต้องการ ซึ่งดีกว่าการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีอื่น และพิจารณาจากสภาพความถาวรของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น

สำหรับ คณีย์ บุณนาค (2520: 180) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม โดยพิจารณาในประเด็นที่กว้างขึ้น คือ นอกจากจะเพื่อทราบถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ยังมองถึงสัมฤทธิ์ผลของโครงการ ตลอดจนข้อบกพร่องในการดำเนินการ และความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูงต่อการฝึกอบรมอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมตามที่ พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ (2522: 61) กล่าว

ไว้ 2 ประการ คือ เพื่อทราบความมีประสิทธิภาพของการฝึกอบรม และ เพื่อทราบข้อบกพร่องของการจัดโครงการฝึกอบรม

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม

ทง ทงเดิม (2530: 4-7) ได้อธิบายถึงวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมว่าแบ่งออกได้เป็น 4 วิธี คือ

1. การวัดผลหลังการฝึกอบรม (Posttraining Measurement) เป็นวิธีที่ขาดความแน่นอนและความเชื่อถือในการสรุปผลการฝึกอบรม เพราะไม่มีการวัดผลก่อนการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า จึงไม่มีมาตรฐานที่จะใช้เปรียบเทียบ เมื่อจัดฝึกอบรมเสร็จ ก็ทำการสรุปผลการฝึกอบรมเป็นรายงานเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อทราบถึงผลการฝึกอบรมตามที่ประเมินได้

2. การวัดก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม (Pretraining and Post-training Measurement) เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมมากวิธีหนึ่ง เพราะทำได้ไม่ยาก โดยการวัดผลก่อนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการถ่ายทอดความรู้จากวิทยากร แล้วเก็บผลการทดสอบไว้ เพื่อที่จะ เปรียบเทียบกับการวัดผล เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม จะทำให้ทราบว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นมีนัยสำคัญหรือไม่ วิธีนี้ใช้ได้ทั้งการทดสอบความรู้และการทดสอบการปฏิบัติงาน

3. การวัดผลความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม (Experimental Group and Control Group Measurement) เป็นการวัดผลโดยใช้วิธีการทางวิจัยเข้าช่วย โดยมีการออกแบบการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อที่จะ เปรียบเทียบผลแตกต่างของกลุ่มทดลอง (Experimental Group) กับกลุ่มควบคุม (Control Group)

กลุ่มทดลอง หมายถึง กลุ่มพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม

กลุ่มควบคุม หมายถึง กลุ่มพนักงานที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

4. การใช้มาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standard of Performance) วิธีการวัดผลแบบนี้จะมีการจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมก็นำผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมไป เปรียบ เทียบกับมาตรฐานที่จัดตั้งไว้

ประเภทของการประเมินผลการฝึกอบรม

มีผู้แยกประเภทของการประเมินผลการฝึกอบรมแตกต่างกันไป บริษัท ศรีสรภรณ์ (2528: 121) จำแนกประเภทของการประเมินผลจากขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินงานโครงการ โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินผลปัจจัย เป็นการประเมินผลโดยดูจากปัจจัยของโครงการ เช่น คน วัสดุ เงิน เพื่อเปรียบเทียบกับโครงการอื่น ๆ
2. การประเมินผลการปฏิบัติ เป็นการประเมินผลโดยดูจากผลสำเร็จของโครงการ
3. ความสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติโดยวัดตามเป้าหมายของโครงการ เพื่อดูว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
4. การประเมินผลประสิทธิภาพ เป็นการประเมินคุณค่าส่วนระหว่างผลสำเร็จ ปัจจัยนำเข้า เพื่อดูประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามโครงการ
5. การประเมินผลกระบวนการ เป็นการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานของโครงการ และคุณสมบัติของโครงการ เพื่อแยกแยะสาเหตุของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ สำหรับปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

นอกจากการแยกประเภทของการประเมินผลตามขั้นตอนของการดำเนินงานแล้ว ยังมีการแบ่งประเภทของการประเมินผลโดยพิจารณาจากตัวผู้เข้ารับการอบรม เป็น เกณฑ์สุปราณี ศรีฉัตรภิญญา (2524: 106) แบ่งประเภทของการประเมินผลการฝึกอบรมออกเป็น 4 อย่าง คือ

1. การประเมินผลเพื่อวัดปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อโปรแกรมการฝึกอบรม (Reaction)
2. การประเมินผลเพื่อวัดสิ่งที่ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ (Learning)

3. การประเมินผล เพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการของผู้เข้ารับการอบรม (Behavior)

4. การประเมินผล เพื่อวัดผลของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรมที่ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อองค์การโดยรวม (Result)

การแบ่งเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นนี้ สอดคล้องกับที่ ทง ทองเต็ม (2523: 45-71) ได้กล่าวไว้ และได้อธิบายเพิ่มเติมถึงรายละเอียดของการประเมินผลการฝึกอบรมทั้ง 4 ขั้นตอน ดังนี้

การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม

คำว่า ปฏิกิริยา (Reaction) ในที่นี้ หมายถึง การพิจารณาว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในโครงการฝึกอบรมเพียงใด จากคำจำกัดความข้างต้นจึงทำให้พิจารณาได้ว่า การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการวัดความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม สิ่งที่จะต้องเน้นในเรื่องนี้ก็คือ ขอให้ทำความเข้าใจว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความพึงพอใจในการฝึกอบรม อาจจะเป็นผู้ที่มิได้เกิดการเรียนรู้เลยก็เป็นได้ หรือการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกชอบโครงการฝึกอบรมที่เข้ามาเข้า ก็ไม่ใช่ เครื่องหมายแสดงว่าการฝึกอบรมได้ผล หรือทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นแต่ประการใด การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนของการประเมินผลการฝึกอบรมที่ทำได้ง่ายที่สุด จึงเป็นที่นิยมของผู้บริหารโครงการฝึกอบรมทั่วไป

แนวทางในการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. กำหนดว่าต้องการจะทราบความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมทางด้านใดบ้าง
2. จัดบันทึกรายการต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมตามความต้องการในข้อ 1
3. ร่างคำถาม เพื่อให้เก็บรวบรวมข้อมูลตามต้องการ แบบสอบถามควรมีคำถามเปิดด้วย เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นได้โดยเสรี

4. จัดพิมพ์แบบสอบถามในลักษณะที่ผู้ตอบไม่จำเป็นต้องลงชื่อในแบบสอบถาม ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้รับข้อมูลที่ เป็นจริงจากผู้ เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด

พิจารณาโดยส่วนรวมแล้วจะ เห็นได้ว่า การประเมินปฏิกิริยาของผู้ เข้ารับการ ฝึกอบรมนั้น เป็นประโยชน์ในการที่จะได้ข้อมูลมาปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็น เรื่องความ เหมาะสมในการจัดหลักสูตร ระยะเวลา การเตรียมตัวของ ผู้สอน การใช้ เครื่องช่วยสอน ในการบริหารงานฝึกอบรม และอื่น ๆ ผลของการประเมิน ปฏิกิริยาของผู้ เข้ารับการฝึกอบรมยังสามารถใช้ เป็น เครื่องประกอบในการพิจารณาว่าควร จะ จัดส่งพนักงาน เข้ารับการฝึกอบรมภายนอกองค์การอีกด้วยหรือไม่

ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมซึ่งได้วางแผนในการประเมินปฏิกิริยาของผู้ เข้ารับการ ฝึกอบรม ย่อมมีโอกาสในการที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารโครงการฝึกอบรมในขั้นแรก เสมอ ทั้งนี้ เพราะ เขาทราบว่าต้อง เตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้ เข้ารับการ ฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เช่นเดียวกับความ เพียรพยายามที่จะ เลือกสรรผู้นำบรรยาย ผู้นำสัมมนา ที่มีความสามารถ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ เข้ารับการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม ผู้บริหาร โครงการฝึกอบรมจะต้องตระหนักในความจริงที่ว่า ถึงแม้จากการประเมินปฏิกิริยาของผู้ เข้ารับ การฝึกอบรมจะออกมาน่าพอใจ เพียงใดก็ตาม เขายังคงภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ฝึกอบรมมิได้ เป็นอันขาด ทั้งนี้ เพราะการประเมินดังกล่าว เป็น เพียงขั้น เริ่มต้นของการประเมิน ผลการฝึกอบรมเท่านั้น ผลของการประเมินปฏิกิริยาของผู้ เข้ารับการฝึกอบรมมิใช่ เครื่องประกั้น หรือยั้งยั้งถึงการ เปลี่ยนแปลงในเรื่องของการ เรียนรู้ หรือการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการ ทำงาน หรือช่วยให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มขึ้นแต่ประการใด งานของผู้บริหารโครงการ ฝึกอบรมจึงมิใช่สิ้นสุด เพียงเท่านี้ แต่จะต้องกระทำในเรื่องของการประเมินผลการฝึกอบรมใน ขั้นที่สูงขึ้นไปอีก

การประเมินผลการเรียนรู้

ความหมายของการเรียนรู้ในที่นี้ หมายถึง หลักเกณฑ์ ความรู้ ทฤษฎี ข้อความจริง และความชำนาญ ซึ่งผู้ เข้ารับการอบรมได้รับจากการฝึกอบรม

แนวทางในการประเมินผลการเรียนรู้

1. จะต้องทำการวัดผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์เชิงปริมาณถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม
2. ควรมีการวัดผล ก่อน-หลัง การฝึกอบรม เพื่อเปรียบเทียบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นเพียงใด
3. การวัดผลการเรียนรู้ควรมุ่งถือวัตถุประสงค์ประสงค์ของหลักสูตร เป็นสำคัญ
4. ควรมีการเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม
5. การวิเคราะห์ผลการเรียนรู้จักต้องกระทำในลักษณะระบบ โดยอาศัยวิธีการทางสถิติวิเคราะห์ ทั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงสหสัมพันธ์ หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากแนวทางในการประเมินผลการเรียนรู้ข้างต้น จะเห็นว่ามิใช่เป็นเรื่องที่จะกระทำได้ง่าย ๆ ผู้ประเมินต้องมีความรู้ในเรื่องของเทคนิคในการวัดผลโดยอาศัยหลักสถิติเป็นอย่างดี จึงจะสามารถวิเคราะห์และทดสอบให้เห็นได้ชัดเจนว่าเกิดการเรียนรู้จริง และการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากเดิม มีนัยสำคัญแห่งความเชื่อมั่นเพียงใด

วิธีประเมินผลการเรียนรู้

1. การวัดผลในชั้นเรียน

วิธีนี้เหมาะสำหรับการวัดผลการเรียนรู้สำหรับโครงการฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์ในการให้ความรู้ ความชำนาญ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น โครงการฝึกอบรมหลักการสอนงาน (Job Instruction) เทคนิคการสัมภาษณ์ (Interview Technique) การพูดอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Speaking) การเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Writing) วิธีการดังกล่าวนี้ผู้ฝึกอบรมจะฝึกปฏิบัติโดยผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้บรรยายหรือแสดงหน้าชั้น และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ เป็นผู้ประเมิน หลังจากนั้นวิทยากรผู้บรรยายจะสรุปผลอีกครั้งหนึ่ง

2. การทดสอบข้อเขียน

ในกรณีที่โครงการฝึกอบรมนั้น ๆ มีการสอนทางด้านทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ มากกว่าในแง่ของการปฏิบัติ ความยากลำบากในการประเมินผลการเรียนรู้จะยากขึ้นกว่าในวิธีแรก วิธีการที่เหมาะสมสำหรับกรณีนี้ก็คือน การทดสอบข้อเขียน โดยปกติแล้ว มักจะมีข้อสอบมาตรฐานสำหรับการทดสอบความรู้ หรือในกรณีที่ไม่มีข้อสอบมาตรฐานไว้ล่วงหน้า ผู้อำนวยการโครงการฝึกอบรม ควรจะรับผิดชอบร่วมกับผู้บรรยายในการออกข้อสอบ เพื่อทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ลำดับขั้นในการทดสอบข้อเขียน

1. อธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงวัตถุประสงค์ในการทดสอบ
2. แจกข้อทดสอบให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และให้ทำในช่วงเวลาที่กำหนด
3. เก็บรวบรวมข้อทดสอบ เพื่อประมวลผลและวิเคราะห์
4. วิทยากรให้ความรู้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. ทำการทดสอบหลังจากการฝึกอบรมโดยใช้ข้อสอบชุดเดิม
6. เก็บรวบรวมแนวทดสอบภายหลังจากการฝึกอบรม แล้วนำไปประมวลผล

วิเคราะห์ เปรียบเทียบกับผลการทดสอบก่อนได้รับการฝึกอบรมตามข้อ 3

การประเมินพฤติกรรม

การประเมินพฤติกรรม เป็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่ง โรเบิร์ต แคทซ์ (Robert Katz 1956 อ้างถึงใน ทง ทองเต็ม 2523: 62) ได้เขียนบทความลงใน Harvard Business Review ฉบับ July-August ปี 1956 เรื่อง "Human Relations Skills Can be Sharpened" ถึงเงื่อนไขในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลดังนี้

1. ต้องมีความต้องการในการปรับปรุงตนเอง
2. ต้องยอมรับในข้อบกพร่องของตนเอง
3. ต้องมีบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

4. ต้องได้รับความช่วยเหลือจากผู้ที่มีความสนใจและความชำนาญเรื่องพฤติกรรม
5. ต้องได้รับโอกาสในการทดลองแนวความคิดใหม่ ๆ ของตนเอง

แนวทางในการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

1. จะต้องใช้วิธีการที่เป็นระบบในการ เปรียบ เทียบผลก่อน-หลังของพฤติกรรมใน
การทำงาน
2. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานจะต้องกระทำโดยบุคคล
ต่อไปนี้

- ก) ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมเอง
- ข) ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ เข้ารับการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ
ที่เกี่ยวข้อง
- ค) ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ เข้ารับการฝึกอบรม
- ง) ผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้ เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งมีตำแหน่งในระดับ เดียวกัน
- จ) ลูกจ้างซึ่งติดต่อสัมพันธ์กับผู้ เข้ารับการฝึกอบรม
- ฉ) บุคคลอื่นที่ทำงาน เกี่ยวข้องกับผู้ เข้ารับการฝึกอบรม

3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ เพื่อ เปรียบ เทียบผลก่อนหลังโดยใช้วิธีการทางสถิติ

4. ควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมหลังจากที่ผู้ เข้ารับการอบรมได้กลับไปปฏิบัติงาน
แล้ว 3-6 เดือน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสในการใช้ความรู้หรือแนวความคิด
ใหม่ ๆ ที่ได้รับจากฝึกอบรมนำไปใช้ในการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมใหม่ ๆ จะปรากฏ
ขึ้นให้เห็น ถ้าเขาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานอัน เนื่องมาจากการฝึกอบรม

5. ทำการวิเคราะห์ เปรียบ เทียบผลการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มทดลอง ที่
ได้รับการฝึกอบรม กับกลุ่มควบคุมซึ่งไม่ได้รับการฝึกอบรม

การประเมินผลลัพธ์

วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้น เราสามารถที่จะกำหนดในลักษณะของผลลัพธ์
ที่ต้องการจะเกิดขึ้น เช่น การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน การลด
ข้อเรียกร้อง การเพิ่มปริมาณและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงขวัญของพนักงาน การ

ประเมินผลลัพธ์ของโครงการฝึกอบรมนั้น นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะแสดงให้เห็นว่าโครงการฝึกอบรมนั้นคุ้มค่าใช้จ่ายหรือไม่ และช่วยให้เกิดผลประโยชน์อะไรแก่องค์กรบ้าง อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าการประเมินผลลัพธ์อื่นเนื่องมาจากการฝึกอบรมนี้ ทำได้ยากเมื่อเปรียบเทียบกับ การประเมินผลแบบอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้ว แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า ไม่สามารถจะกระทำได้ ในฐานะนักฝึกอบรม เราจะต้องคิดค้นแสวงหามาตรการในอันที่จะวิเคราะห์และวัดผลของฝึกอบรม เพื่อพิสูจน์ให้ฝ่ายบริหาร เห็นถึงผลลัพธ์และประโยชน์ที่องค์กรได้รับการฝึกอบรมให้ได้

ปัจจัยที่ควรพิจารณาในการประเมินผลการฝึกอบรม

การที่จะให้การประเมินผลการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและได้ผล เป็นที่น่าเชื่อถือได้นั้น มีวาร์ (Moers 1982: 5 อ้างถึงใน ปาน สวัสดิ์สาตี 2531: 15-20) กล่าวว่า จะต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญในแต่ละส่วนของระบบการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Inputs)
2. กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process)
3. ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs)

ซึ่งแต่ละส่วนจะมีปัจจัยสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาหรือตรวจสอบในการประเมินผล ดังรายละเอียดที่ ปาน สวัสดิ์สาตี (2531: 15) แสดงไว้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4 สิ่งสำคัญที่ต้องตรวจสอบสำหรับการประเมินผลในระบบการฝึกอบรม



1. ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Inputs)

มีสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาหรือตรวจสอบ คือ

1.1 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

1.1.1 มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นมาก่อนหรือไม่

1.1.2 ข้อมูลที่ได้ครอบคลุมและเชื่อถือได้หรือไม่

1.1.3 ความจำเป็นดังกล่าวสามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรมหรือไม่

1.2 วัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม

1.2.1 วัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่

1.2.2 วัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม เขียนในลักษณะที่สามารถจะประเมินผลได้หรือไม่

1.3 โครงการและกำหนดการฝึกอบรม

- 1.3.1 หัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรฯ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่
- 1.3.2 วัตถุประสงค์ย่อยรายวิชาของทุกหัวข้อวิชา สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่
- 1.3.3 การจัดลำดับของหัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรเหมาะสมหรือไม่
- 1.3.4 วัตถุประสงค์ย่อยรายวิชา เขียนในลักษณะที่สามารถจะประเมินผลได้หรือไม่
- 1.3.5 ระยะเวลาของแต่ละหัวข้อวิชา เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ย่อยรายวิชา และ เนื้อหาของหัวข้อวิชานั้น ๆ หรือไม่
- 1.3.6 เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมที่ใช้สำหรับแต่ละหัวข้อวิชา เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ย่อยรายวิชา และระยะเวลาของหัวข้อวิชานั้น ๆ หรือไม่

1.4 เอกสารการฝึกอบรม

- 1.4.1 เอกสารการฝึกอบรมที่แจกให้ก่อนการฝึกอบรม เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่

1.5 การคัดเลือกวิทยากร

- 1.5.1 มีความรู้และประสบการณ์ในหัวข้อวิชาที่จะบรรยายหรือไม่
- 1.5.2 มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ในหัวข้อวิชาที่จะบรรยายได้ดีเพียงไร
- 1.5.3 มีความพร้อมในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ในหัวข้อวิชาที่จะบรรยายเพียงไร

1.6 การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม

- 1.6.1 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมที่กำหนดไว้ในโครงการ เหมาะสมหรือไม่
- 1.6.2 มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมอย่างไร
- 1.6.3 ใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมทุกครั้งหรือไม่
- 1.6.4 จำนวนผู้เข้ารับการอบรม เหมาะสมหรือไม่

2. กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process)

มีสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาหรือตรวจสอบ คือ

2.1 วิทยาการ

- 2.1.1 มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของวิชาให้ผู้เข้าอบรมทราบหรือไม่
- 2.1.2 มีความรอบรู้ในเนื้อหาวิชานั้นหรือไม่
- 2.1.3 มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ฟัง เข้าใจเพียงไร
- 2.1.4 การตอบคำถามชัดเจนและตรงประเด็นหรือไม่
- 2.1.5 มีการควบคุมชั้นเรียนหรือไม่
- 2.1.6 การจัดลำดับความสัมพันธ์ของเนื้อหาวิชาเหมาะสมหรือไม่
- 2.1.7 มีอากัปกิริยาที่น่ารำคาญ และเบี่ยงเบนความสนใจของผู้เข้าอบรมหรือไม่
- 2.1.8 เทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการถ่ายทอดเหมาะสมหรือไม่

2.2 ผู้เข้ารับการอบรม/สัมมนา

- 2.2.1 สนใจและเอาใจใส่ต่อการฝึกอบรมหรือไม่
- 2.2.2 มาเข้ารับการอบรมตามกำหนดเวลาตลอดทั้งหลักสูตรหรือไม่
- 2.2.3 มีการซักถาม แสดงความคิดเห็น และให้ความร่วมมือต่าง ๆ ในระหว่างการฝึกอบรม/สัมมนาหรือไม่

2.3 เอกสารประกอบการบรรยาย

- 2.3.1 แต่ละวิชา มีเอกสารประกอบการบรรยายหรือไม่
- 2.3.2 เนื้อหาสาระของเอกสารประกอบการบรรยายสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์หลักของหัวข้อวิชานั้น ๆ หรือไม่

2.4 สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

- 2.4.1 การจัดสถานที่ฝึกอบรม รวมถึงโต๊ะ เก้าอี้ เหมาะสมหรือไม่
- 2.4.2 ทัศนภูมิและการถ่ายเทอากาศเหมาะสมหรือไม่
- 2.4.3 แสงสว่างเพียงพอหรือไม่
- 2.4.4 เสียงดังชัดเจนหรือไม่
- 2.4.5 อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมมีเพียงพอหรือไม่

- 2.4.6 มีสิ่งรบกวนต่าง ๆ ในระหว่างการจัดฝึกอบรมหรือไม่ เช่น
เสียงโทรศัพท์ เสียงรบกวนจากภายนอก การเข้า-ออกจากห้อง
ฝึกอบรมบ่อยครั้ง ฯลฯ

3. ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs)

ผลที่ได้จากการฝึกอบรม อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

3.1 การเรียนรู้ (Learning)

- 3.1.1 ผู้เข้ารับการอบรม เกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการจะให้เรียนรู้
ตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่

3.2 ปฏิกริยา (Reaction)

- 3.2.1 ผู้เข้ารับการอบรม เห็นว่าทุกหัวข้อวิชาในหลักสูตร เหมาะสมและ
เพียงพอหรือไม่
- 3.2.2 ผู้เข้ารับการอบรม เห็นว่า การจัดดำเนินการฝึกอบรมครั้งนี้
เหมาะสมหรือเพียงพอหรือไม่
- 3.2.3 ผู้เข้ารับการอบรม เห็นว่า โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรมนี้ เป็น
ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของเขาหรือไม่
- 3.2.4 ผู้เข้ารับการอบรม มีทัศนคติต่อการฝึกอบรมอย่างไร
- 3.2.5 ผู้เข้ารับการอบรม เห็นว่า เป็นการคุ้มค่าหรือไม่ในการเข้าอบรม
ครั้งนี้

3.3 พฤติกรรม (Behavior)

- 3.3.1 ผู้เข้ารับการอบรม เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ในทางที่
ดีขึ้นหรือไม่
- 3.3.2 ผู้เข้ารับการอบรม ได้นำเอาความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการอบรม
ครั้งนี้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่

3.4 ผลลัพธ์ (Outcome หรือ Result)

- 3.4.1 การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมมีผลต่อหน่วยงานอย่างไร
(มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มขึ้นกว่าเดิมหรือไม่)

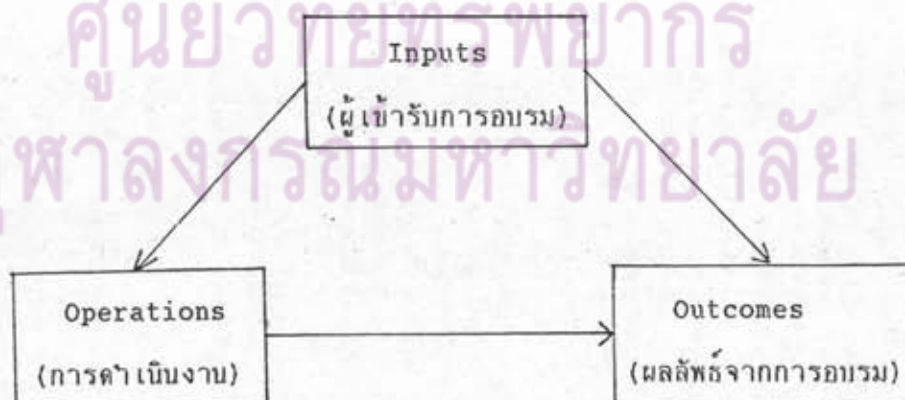
3.4.2 ผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมได้รับการยอมรับจากบุคคล
ระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเพียงใด (เช่น ผู้บังคับบัญชา
เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา)

3.4.3 ผู้ผ่านการอบรมมีความก้าวหน้าในสายงานฝึกอบรมเพียงไร

จากการพิจารณาหรือตรวจสอบปัจจัยในแต่ละส่วนดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้สามารถ
เห็นภาพรวมทั้งหมดของการฝึกอบรมในโครงการ/หลักสูตรนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในสิ่งที่
ต้องการทราบต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อบกพร่องหรือข้อควรปรับปรุงสำหรับโครงการ/
หลักสูตรฝึกอบรมนี้ และสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตร
ฝึกอบรมนั้น ๆ ในรุ่นต่อไป

ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับที่ วิลลาศ สิงห์วิสัย (2520: 156-159) กล่าว
ไว้ถึงสิ่งที่ควรพิจารณาในการประเมินผลการฝึกอบรมว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ
ผู้เข้ารับการอบรม (Inputs) การดำเนินงาน (Operations) และผลลัพธ์จากการอบรม
(Outcomes) โดยที่องค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้มีความเกี่ยวพันกันอย่างมาก ดังที่ได้แสดงใน
แผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 5 ความเกี่ยวพันระหว่างผู้เข้ารับการอบรม การดำเนินงาน และ
ผลลัพธ์จากการอบรม



ผลลัพธ์จากการอบรม (Outcomes)

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการเรียนรู้ในด้านความคิด ความรู้สึก และการกระทำ และ เขาได้เรียนรู้ในสิ่งที่เขาควร เรียน และการเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เราอยากจะทราบว่

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประสบความสำเร็จในการ เปลี่ยนแปลงไปมากน้อย เพียงใด
2. การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น เป็นการ เปลี่ยนแปลงซึ่งหน่วยงานและผู้บริหารงานฝึกอบรมต้องการจะให้ เปลี่ยนแปลงหรือไม่
3. การ เปลี่ยนแปลงโดยวิธีการฝึกอบรมได้ผลดีว่าการ เปลี่ยนแปลงโดยวิธีอื่นหรือไม่
4. การ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จะอยู่ได้นาน หรือ เพียงชั่วคราว
5. ภายหลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมช่วยให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลงานในหน่วยงานของตนหรือไม่
6. การ เปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน เป็นการ เปลี่ยนแปลงในทางที่ดี คือ เพิ่มผลผลิตในหน่วยงานหรือไม่
7. การ เปลี่ยนแปลงในหน่วยงานจะ เป็นการ เปลี่ยนแปลงถาวรหรือ เป็นการ เปลี่ยนแปลงชั่วคราว

คุณภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Inputs)

แม้ว่าผู้บริหารงานฝึกอบรมจะวาง เป้าหมายและมี เทคนิคการฝึกอบรมดี เพียงใดก็ตาม ถ้าหากผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีลักษณะที่ไม่เหมาะสมแล้ว ก็ยากที่จะได้ผลลัพธ์ที่ดีออกมาได้ เช่น เดียวกับการป้อนคั่วแก้ว เข้า ถึงแม้จะมีวิธีการดี เพียงใด ผลลัพธ์ที่ออกมาจะไม่ เป็นทอง นอกจากทอง เกี

ดังนั้น ผู้บริหารงานฝึกอบรมควรจะได้มีวิธีการ เลือก พันธุ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็น อย่างดี โดยพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ เชาวนปัญญา ความถนัด เฉพาะ ประสบการณ์

ตลอดจนบุคลิกลักษณะ ความสนใจ ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังจะต้องพิจารณาถึงความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงานหรือองค์การที่ส่งมารับการฝึกอบรมด้วยว่ามีนโยบายและแผนงานที่แน่นอนสำหรับที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำตามและใช้ความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ตามที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือไม่ มิใช่ว่าองค์การส่งเจ้าหน้าที่ไปรับการฝึกอบรมทางบริหารงานบุคคลหรือการประชาสัมพันธ์ แต่เมื่อเสร็จการอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไม่ได้ทำงานดังกล่าว

การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม อาจใช้วิธีสัมภาษณ์ สอบถาม หรือทดสอบ ได้

การดำเนินงาน (Operations)

เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารงานฝึกอบรมที่จะวางแผน และดำเนินงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประสบการณ์ เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การใช้เทคนิคการฝึกอบรมวิธีต่าง ๆ เช่น กรณีตัวอย่างและการใช้ห้องทดลองพฤติกรรม เป็นต้น น่าจะได้มีการประเมินผลว่า วิธีใด เหมาะกับผู้เข้ารับการอบรมประเภทใด และวิธีใดจะได้ผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Outcomes) อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การประเมินผลการดำเนินงานฝึกอบรม อาจต้องใช้การวิจัย เข้าช่วย มิฉะนั้นจะไม่ทราบว่าอะไร เป็นเหตุอะไร เป็นผลต่อกัน และมากน้อยแค่ไหน

การติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนหนึ่งของการประเมินผลการฝึกอบรม ปาน สวัสดิ์สาส์น (2531: 60) กล่าวว่า ในการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น อาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินผลการฝึกอบรม เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ (End-of-Course Evaluation)
2. การประเมินผลการฝึกอบรมหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วระยะหนึ่ง ซึ่งก็คือ การติดตามผลการฝึกอบรม (Follow-up Study) นี้เอง

ความหมายของการติดตามผลการฝึกอบรม

กู๊ด (Good 1973: 565) ได้ให้ความหมายของการติดตามผล (Follow-up) ว่าหมายถึงการประเมินความก้าวหน้าของบุคคลในขณะปฏิบัติงาน โดยอาศัยเครื่องมือและกระบวนการ

เบอร์ดี และคณะ (Berdie and Others 1953: 150) กล่าวว่า การติดตามผล คือ การรวบรวมเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้สำเร็จการศึกษาไปแล้ว

เอริกสัน (Erickson 1947: 9) ได้ให้ความหมายของการติดตามผลว่า หมายถึง เป็นการบริการที่จะให้ข่าวสารจากผู้เรียนเก่าเพื่อการเตรียมผู้เรียนรุ่นใหม่ต่อไป

วิรัชพร สรรคานนท์ (ม.บ.ป.: 7 อ้างถึงใน ลักษณ์ พาณิชศุภผล 2530: 25) ให้ความหมายของการติดตามผลการฝึกอบรมว่า หมายถึง การตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ ว่า การปฏิบัติงานนั้น ๆ ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เป็นการติดตามดูว่า ปริมาณและคุณภาพของงานแต่ละขั้นตอนเป็นอย่างไร อุปสรรคในการทำงาน กำลังเจ้าหน้าที่ เวลา สถานที่ การงาน การจัดการ มีเพียงพอแก่การปฏิบัติงานหรือไม่

จากแนวคิดเกี่ยวกับการติดตามผลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การติดตามผลการฝึกอบรม หมายถึง การติดตามเพื่อศึกษาจากผู้ผ่านการอบรมว่า ได้มีความรู้และวิธีการต่าง ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เพียงใด รวมทั้งศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน การติดตามผลการฝึกอบรมจะทำให้ทราบถึง การบรรลุ วัตถุประสงค์ ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้มีความสมบูรณ์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดกระบวนการหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อชี้ให้เห็นถึงคุณภาพของพฤติกรรมในการทำงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมและการนำไปใช้ปฏิบัติในการทำงาน การติดตามผลการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งต่อบุคคลหลายฝ่ายด้วยกัน ทั้งผู้ผ่านการฝึกอบรม วิทยากร ผู้สร้างหลักสูตร รวมทั้งผู้บริหารงานฝึกอบรม

มีผู้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดตามผลการฝึกอบรมแตกต่างกันไป ขณะที่ พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ (2522: 68) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดตามผลการฝึกอบรมในประเด็นของผลการฝึกอบรมกับการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน 2 ประการ คือ

1. เพื่อคอยชี้แนวทางและสนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับอบรมแล้ว ได้สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง ๆ
2. เพื่อตรวจสอบทบทวนว่าความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานจริง ๆ เป็นอย่างไร หรืออีกนัยหนึ่ง เพื่อว่าการฝึกอบรมจะมีผลนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ ได้แค่ไหน เพียงไร

สำหรับ ลักขณา พานิชสกุลผล (2530: 26) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่แตกต่างกันไป โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของการติดตามผลการฝึกอบรมในแง่ของการปรับปรุงโครงการ ตั้งแต่วัตถุประสงค์ ขอบเขต เนื้อหาวิชา หลักสูตร ตลอดจนภาพรวมทั้งโครงการ แต่มิได้ระบุถึงในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวไว้ดังนี้

1. ช่วยทำให้การฝึกอบรม เป็นระบบที่สมบูรณ์มากขึ้น
2. เพื่อปรับปรุงวัตถุประสงค์การฝึกอบรมนั้น
3. เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือขยายขอบเขต หรือนำหนักมากขึ้นในเนื้อหาวิชาที่ใช้ในการฝึกอบรม
4. เพื่อปรับปรุงโครงการฝึกอบรมและแก้ไขข้อบกพร่องของหลักสูตร

การติดตามผลมิได้มีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน แต่เป็นการติดตามไปดูแลช่วยให้เขาสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ไปใหม่ จากการฝึกอบรมไปใช้ให้เป็นประโยชน์ และว่าเขาได้รับความรู้ความเข้าใจไปจากการ ฝึกอบรมนั้น ๆ แค่นั้น เพียงใด การที่คนเราจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้นั้น มักจะไม่ค่อยทราบว่า จะทำอย่างไร การติดตามผลจึงเป็นการติดตามไปเพื่อเป็นการส่งเสริม ให้กำลังใจ ชี้แนะ แนวทาง และกำจัดข้อข้องใจหรือ เคลือบแคลงสงสัยต่าง ๆ ให้เขา เพราะเขาจะได้ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทำที่ ตลอดจนมีนิสัยในการทำงานใหม่ได้สะดวกขึ้น การติดตามผล เป็น การระร่วมกันของทั้งหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาผู้ผ่านการฝึกอบรม และตัวผู้ผ่านการ ฝึกอบรม

อาจกล่าวได้ว่า การติดตามผลการฝึกอบรมจะเป็น เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การ ฝึกอบรมมีความ เป็นระบบ นอกจากนี้จะเป็นการประเมินถึงคุณภาพของผู้ผ่านการฝึกอบรมแล้ว มัง เป็นตัวประเมินคุณภาพความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ ผู้บริหารโครงการสามารถปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิธีการในการติดตามผลการฝึกอบรม

วิธีการในการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น มีแนวทางปฏิบัติหลายขั้นตอน ตลอดจนมี เทคนิควิธีการต่าง ๆ ประกอบกันหลายวิธี

สำหรับขั้นตอนของการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น ปาน สวัสดิ์สาลี (2531: 61-64) ได้อธิบายไว้ว่าประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 : กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการติดตามผล (Focus)
- ขั้นที่ 2 : วางแผนติดตามผล (Plan)
- ขั้นที่ 3 : ดำเนินการตามแผน (Implement)
- ขั้นที่ 4 : วิเคราะห์ข้อมูล (Analyze)
- ขั้นที่ 5 : รายงานผล (Report)

ฉบับ เทียนฟู (2528: 79-81) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการติดตามผลโครงการฝึกอบรมไว้คล้ายคลึงกับ ปาน สวัสดิ์สาลี แต่ได้เพิ่มเติมขั้นตอนบางขั้นตอน พร้อมกับอธิบายรายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการติดตามผล

1. ศึกษาจากวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอบรม
2. ศึกษาผลของการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมจากข้อมูล
 - 2.1 ในทัศนะ/ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป หรือ
 - 2.2 ในทัศนะ/ความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ
 - 2.3 ในทัศนะ/ความคิดเห็นของตัวผู้ผ่านการอบรมเอง
3. ศึกษาว่าการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมนั้น เป็นผล เนื่องมาจากการฝึกอบรม
 มากน้อยเพียงใด
4. ศึกษาว่ามี เนื้อหาวิชาหรือทักษะอะไรบางอย่างที่จะต้องจัด เสริมให้หรือ เพิ่ม เต็มให้กับ
 ผู้ผ่านการอบรม หรือ เสริมและ เพิ่ม เต็มในหลักสูตรรุ่นต่อไป

ขั้นที่ 2 การกำหนด Frame หรือ เป้าหมายที่จะทำการติดตามผล

1. จะทำการติดตามผลจากผู้ผ่านการอบรม หรือ
2. จะทำการติดตามผลจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ เพื่อนร่วมงาน
 ผู้ผ่านการอบรม

ทั้งนี้ Frame หรือ เป้าหมายจะใช้ผู้ผ่านการอบรมทั้งหมด หรือจะใช้วิธีการสำรวจ
 ด้วยตัวอย่าง ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในด้าน

- 2.1 จำนวนบุคลากร/พนักงานที่จะทำการติดตามผล
- 2.2 ความจำเป็นที่จะต้องการใช้ผลการติดตาม
- 2.3 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 2.4 ระยะเวลาที่จะดำเนินงาน

ขั้นที่ 3 การกำหนดร่างหรือแนวทางการติดตามผล

1. ศึกษาหลักสูตรที่จะติดตามจาก
 - 1.1 แพ้มีโครงการ
 - 1.2 แพ้มีวิชาการ
 - 1.3 รายงานการประเมินผล (ถ้ามี)
 - 1.4 รายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงาน/ตำแหน่งของผู้ผ่านการอบรมที่จะติดตามผล
 - 1.5 ผู้จัดหลักสูตรหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

ฯลฯ

2. จากการศึกษาในข้อแรก นำมากำหนดร่างหรือแนวทางในการติดตามผล อาจจะเป็นอยู่ในรูปแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ หรือแบบสังเกตการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการติดตามผลที่กำหนดไว้

3. นำร่างหรือแนวทางการติดตามผลที่จัดทำเสร็จแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) หรือให้ผู้เชี่ยวชาญดูความเหมาะสมของภาษาและเนื้อหาที่จะติดตามว่าควรปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะนำไปใช้จริงมากน้อยเพียงใด เพื่อให้ได้แบบสอบถาม หรืออื่น ๆ ที่สมบูรณ์ที่สุด

ขั้นที่ 4 วิธีการดำเนินการติดตามผล

1. กำหนดวิธีการติดตามผลตามที่โครงการกำหนด

1.1 การสัมภาษณ์ หรือ

1.2 การสังเกต หรือ

1.3 การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์

ฯลฯ

2. กำหนดระยะเวลาในการติดตามผล (หลักสูตรนั้นควรเสร็จสิ้นมาแล้วไม่น้อยกว่า 3-6 เดือน แต่ทั้งนี้อาจจะยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของหลักสูตร)

3. ทำการติดตามผลตามวิธีที่กำหนด

4. จดหมาย เตือนหรือสัมภาษณ์ เพิ่ม เต็มในกรณีที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วน

อย่างไรก็ตาม การติดตามผลการฝึกอบรมประกอบไปด้วยขั้นตอนและเทคนิควิธี ยุ่งยากและซับซ้อน จึงจำเป็นต้องอาศัยการดำเนินการที่เป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายที่ ชัดเจน มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีบุคลากรและงบประมาณอย่างเพียงพอ ตลอดจนมีการ ดำเนินงานที่ต่อเนื่อง จริงจัง จึงจะทำให้การติดตามผลการฝึกอบรมมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสามารถยึด เป็นแนวทางในการปรับปรุงโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล
2. กำหนดตารางนำเสนอที่ต้องการ
3. วิเคราะห์ข้อมูลตามที่กำหนด ซึ่งอาจทำในรูปอัตราค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าความแตกต่างทางสถิติ ฯลฯ

ขั้นที่ 6 สรุปผลและจัดทำรายงาน

การสรุปผลและจัดทำรายงานว่าจะเสนอใคร เช่น ผู้บริหาร หรือผู้จัดทำหลักสูตร เพราะต้องคำนึงว่าในการจัดทำผลสรุปและรายงานนั้นมีลักษณะ เฉพาะที่ไม่เหมือนกัน

ส่วนเทคนิคหรือวิธีการในการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น อาจใช้วิธีการต่าง ๆ ประกอบกันหลายวิธี อาชวัน วายวานนท์ และ วินิต ทรงประทุม (2520: 31) ได้กล่าวถึง วิธีการในการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ในการติดตามผลการฝึกอบรมไว้หลายวิธีดังนี้

1. สังเกตพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน วิธีนี้ทำได้ยาก เนื่องจาก ต้องใช้เวลามาก และบางครั้งพฤติกรรมที่เฝ้าสังเกตนั้นอาจไม่ใช่ตัวแทนที่แท้จริงของพฤติกรรม ในการทำงานของบุคคลนั้นก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการสังเกตก็ยังคงเป็นประโยชน์มาก เพราะ เราสามารถดูได้จากสภาพจริงในขณะทำงาน แต่เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงและถูกต้อง การ สังเกตควรพยายามกระทำโดยมิให้ผู้ถูกสังเกตแสดงบทบาท เหมือน เล่นละคร และควรหาโอกาส

สังเกตพฤติกรรมในการทำงานที่เกี่ยวกับความรู้ หรือทักษะที่เขาได้รับจากการฝึกอบรมมานั้น เช่น อบรมในเรื่องการเป็นผู้นำการประชุม ก็ต้องสังเกตในเวลาที่มีประชุม เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์ผู้รับการฝึกอบรมถึงผลการฝึกอบรมที่มีต่อการทำงาน หรืออุปสรรคในการนำความรู้ไปใช้ แต่วิธีนี้อาจทำให้ได้ข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริงในบางเรื่องได้ เช่น ถ้าผู้ให้ข้อมูลมีความเกรงกลัวผู้บังคับบัญชา หรือกลัวว่า เมื่อให้ข้อมูลไปแล้วจะถูกกลั่นแกล้งเสียหาย เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทยที่ยังมีความเกรงใจและรักษาหน้ากันไว้อย่างมาก การวิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงไปตรงมามักจะถูกหลีกเลี่ยงอยู่เสมอ

3. ศึกษาจากรายงานผลของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้รับการฝึกอบรม วิธีนี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ดี สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการติดตามผลการฝึกอบรมได้ดี เพราะว่าผู้บังคับบัญชาย่อมทราบถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในบังคับบัญชา ซึ่งสำเร็จการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร และก็เป็นหน้าที่โดยตรงอยู่แล้วที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินและรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ผู้ทำการประเมินอาจใช้วิธีนี้เพื่อรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามในเรื่องที่ต้องการทราบไปยังกลุ่มเป้าหมาย คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการอบรม ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้รับการฝึกอบรม หรือ เพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งตัวผู้รับการฝึกอบรมเองด้วย วิธีนี้ผู้ตอบแบบสอบถามอาจตอบได้ดีกว่าวิธีสัมภาษณ์ เพราะมีเวลาไตร่ตรอง คิด และลำดับความรู้และพฤติกรรมได้เหมาะสมและถูกต้องตรงกับความจริงมาก แต่อย่างไรก็ตาม ต้องระวังในการตั้งคำถามให้ตรงประเด็น ให้คำอธิบายด้วย และไม่ทำให้ผู้ตอบต้องเสียหน้าด้วย วิธีการนี้ควรใช้วิธีการอื่น ๆ ประกอบการเก็บข้อมูลเพื่อการประเมินด้วย เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการติดตามประเมินผล

นอกจาก 4 วิธีดังกล่าวข้างต้นแล้ว พงษ์พันธ์ สัตยารัฐ (2522: 70) ได้กล่าวถึงวิธีการติดตามผลการฝึกอบรมเพิ่มเติมไว้อีก 2 วิธี คือ

1. การสำรวจทัศนคติ (Attitude Survey) ของผู้เข้ารับการอบรม
2. การพิจารณาว่าปัญหาเดิมซึ่งทำให้เกิดความจำเป็นในการที่ต้องจัดการฝึกอบรม (Training Needs) ได้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ เพียงใด

กิจกรรมการติดตามผลการฝึกอบรมนี้ โดยส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้มีการติดตามกัน เพราะต้องใช้เวลา กาลังคน และงบประมาณมาก ทั้งเป็นการยุ่งยากที่จะสรุปให้ชัดเจนลงไปว่า พฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่ เปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมนั้น มีสาเหตุสืบเนื่องมาจากการฝึกอบรมนั้นโดยตรง ในการปฏิบัติงานจริงยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกที่มีส่วนอย่างมากต่อการแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม หรืออาจเป็นเพราะผู้รับการฝึกอบรมไม่มีโอกาสที่จะนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ก็ได้ แต่อย่างไรก็ดีการติดตามผลการฝึกอบรมก็ยังคงมีความจำเป็นและสำคัญที่จะทำให้ทราบข้อมูลต่าง ๆ และนำมาปรับปรุงการดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เข้ารับการอบรมและราชการโดยส่วนรวม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลและการติดตามผลโครงการฝึกอบรม

จากการศึกษาผลงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลและการติดตามผลเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม ปรากฏว่า มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ค่อนข้างน้อย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและที่มีลักษณะใกล้เคียง โดยแบ่งประเด็นเป็น 2 ประเด็น คือ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งจะกล่าวถึงการติดตามผลการฝึกอบรมอันเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานฝึกอบรม

การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

งานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมที่พบ เป็นการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมโครงการต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานจัดดำเนินการ โดยมุ่งศึกษาวิจัยถึงการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โอกาสในการกลับไปปฏิบัติงานในเรื่องที่ได้รับการอบรม ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เมื่อกลับไปปฏิบัติงาน ความ

เหมาะสมของโครงการฝึกอบรมในด้านเนื้อหาสาระ ระยะเวลา วิทยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนข้อ เสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงโครงการฝึกอบรม ดังนี้

* ปราโมทย์ อิทธิกุล (2511: 91-100) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ฝ่ายอำนวยการ โรงเรียนการประชาสัมพันธ์ กรมประชาสัมพันธ์" พบว่า จากการติดตามผลการฝึกอบรมดังกล่าว ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่เป็นข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีอายุระหว่าง 26-40 ปี มีตำแหน่งในระดับหัวหน้าแผนก ผู้ผ่านการอบรมประมาณร้อยละ 40 เท่านั้น ที่มีโอกาสกลับไปปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์ โดยไม่ผู้จะได้มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่เดิม ผู้ผ่านการอบรม เกือบครึ่งหนึ่งได้มีโอกาสนำวิชาการที่ได้รับจากการอบรมไปประยุกต์ใช้

วิรัชพร สรัคคานนท์ (ม.ป.ป.: 2) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรม ของสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์" ผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ได้นำความรู้ แนวความคิด และหลักการที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานส่วนใหญ่ เป็นเรื่อง เกี่ยวพันนโยบายของหน่วยงาน งบประมาณ และผู้บังคับบัญชา ผู้ผ่านการฝึกอบรมร้อยละ 43 ต้องการให้จัดอบรมเพิ่มเติมในลักษณะของหลักสูตรที่ใช้เวลาสั้น ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งเป็นเทคนิคใหม่ ๆ หรือในลักษณะ refresher course เพื่อ เป็นการ เพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการฝึกอบรม และเพื่อประโยชน์ในการประสานงานฝึกอบรมในกลุ่มผู้ผ่านการฝึกอบรมต่อไป

ต่อมา ฝรั่งค์ ป้อมบุปผา (2518: 22-61) ได้ทำวิจัยเรื่อง "การติดตามผลการอบรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ สำหรับบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียน ซึ่งจัดโดยสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ระหว่างปีการอบรม 2513-2518" ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับการอบรมมีความเห็นว่า ระยะเวลาที่จัดอบรมมีความเหมาะสมมาก วิทยากรมีความน่าเชื่อถือในด้านคุณวุฒิ และความรู้ความชำนาญในงานห้องสมุด สำหรับด้านหลักสูตรทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติมีนัยสำคัญมาก ส่วนการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้นั้น พบว่าผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่คิด เป็นร้อยละ 35.12 ได้นำความรู้จากการอบรมไปปฏิบัติงานในหน้าที่ครูและบรรณารักษ์

นอกจากนี้ยังมีทั้งกลับไปปฏิบัติงาน เป็นครูประจำชั้น พร้อมกับทำหน้าที่บรรณาธิการบางเวลา กลับไปทำงานในห้องสมุดเต็มเวลา และกลับไปปฏิบัติหน้าที่ เป็นครูประจำชั้น เพียงอย่างเดียว ในอัตราเท่า ๆ กัน

จรี อุกุรัตน์ (2521: 211-221) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง "ประเมินผลการอบรม บรรณาธิการห้องสมุดเฉพาะ ของสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ. 2512-2519" พบว่า ในระยะ เริ่มแรกผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้สึกสับสนในการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน แต่มีความเข้าใจลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่กว้างขึ้นจากเดิมในระดับที่ค่อนข้างมาก ตลอดจนสามารถนำความรู้ความชำนาญที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันได้ในระดับปานกลาง รวมทั้งได้เสนอแนะให้มีการจัดการสัมมนาในระดับผู้บังคับบัญชา เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้วย

ในปีเดียวกัน ลาวัณย์ มฤคทัต (2521: 48-58) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุ ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการควบคุมพัสดุ" ผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก และมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักการที่ได้รับจากการฝึกอบรมในระดับค่อนข้างน้อย สำหรับปัญหาที่พบในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ โครงสร้างการจัดการหน่วยงานและการควบคุมพัสดุในหน่วยงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ควรให้มีการฝึกอบรมการควบคุมพัสดุแก่ผู้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ด้วย เพื่อเป็นการช่วยส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ด้านหลักวิชาและระเบียบปฏิบัติ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมาก ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างมาก

เพ็ญโฉม สนธยานนท์ (2527: 42-61) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง "การติดตามผลการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับกลาง หลักสูตรการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์การของโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง" ผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ทางการบริหาร

เพิ่มขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น ยืนยันได้จากความเห็นของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ของผู้ผ่านการฝึกอบรม

สุทธิ พิกุลศิริ (2528: 23-37) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การติดตามผลผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรโสตทัศนูปกรณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนการประชาสัมพันธ์ กรมประชาสัมพันธ์" ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ยังมีปัญหาในเรื่องการผลิตสื่อ และการใช้โสตทัศนูปกรณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์ อันเนื่องมาจากขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณและบุคลากร
2. ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การให้ข่าวและบทความแก่หนังสือพิมพ์ มีความสำคัญมากต่อการใช้โสตทัศนูปกรณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์ แต่ยังมีปัญหาที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากหนังสือพิมพ์ เท่าที่ควร
3. ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ต้องการให้ เพิ่มชั่วโมงการสอนของ เนื้อหาแต่ละวิชา โดยเพิ่มภาคปฏิบัติให้มากกว่าภาคทฤษฎี
4. ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความประสงค์ที่จะขยาย เวลาของการฝึกอบรม จากเดิมเพียง 8 สัปดาห์ เพิ่ม เป็น 12 สัปดาห์

ในปีเดียวกันนี้ ยิ้มจิต ต้นสกุล (2528: 98-109) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การประเมินผลการอบรมครูบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนในเขตจังหวัดภาคใต้" ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็น เกี่ยวกับความ เหมาะสมของหลักสูตรด้าน เนื้อหา การใช้สื่อและอุปกรณ์ของวิทยากร เอกสารประกอบการอบรม ว่ามีความ เหมาะสมในระดับมาก ส่วนการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานห้องสมุดนั้น ผู้เข้ารับการอบรมได้นำไปใช้ในงานบริหารมากที่สุด สำหรับหมวดวิชาที่ใช้มากที่สุด คือ หมวดการจัดหาและการคัดเลือกวัสดุห้องสมุด ส่วนความ เหมาะสมด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก

ต่อมา ลักขณา พานิชสกุล (2529: 141-144) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การติดตามผลการดำเนินการฝึกอบรมโดยวิธีการสอนทางไกล หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ สำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ในส่วนภูมิภาค" ผลการวิจัยพบว่า

1. เนื้อหาวิชาในหลักสูตรมีความเพียงพอ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
2. สื่อการเรียนการสอน ทุกรายวิชาในหลักสูตรมีเนื้อหาวิชาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ของวิชา มีรูปแบบการเสนอเนื้อหาวิชาที่น่าสนใจ มีความต่อเนื่องในการนำเสนอเนื้อหา มีเนื้อหาวิชาสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่สามารถศึกษาด้วยตนเอง และเข้าใจเนื้อหาได้ เป็นส่วนใหญ่ แต่ควรปรับปรุงเรื่องการจัดเรียงเล่ม ขนาดของเล่ม และรูปประกอบเนื้อหาในบางวิชา
3. การดำเนินการ ทุกขั้นตอนมีความเหมาะสม รวดเร็วทันใจ
4. ปัญหาและอุปสรรคในการศึกษาด้วยตนเอง คือ การได้รับเอกสารล่าช้า บางครั้งได้รับเอกสารไม่ครบหรือชำรุด และไม่ค่อยมีเวลาในการศึกษาด้วยตนเอง
- 5.ทัศนคติในการปฏิบัติราชการของผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่มีทัศนคติอยู่ในระดับดี
6. พฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ประเมินว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมาก

สุดท้าย สุภารัตน์ สุมะกุล (2532: 113) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การติดตามผลผู้ผ่านการอบรมโครงการฝึกอบรมยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะเอง เพื่อเป็นข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ ของสำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์" ผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการอบรมโดยส่วนรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของหัวข้อวิชาที่อบรม และการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับปานกลาง สำหรับหัวข้อวิชาที่ผู้ผ่านการอบรมมีความคิดเห็นว่ามีประโยชน์ต่องานในระดับมากที่สุด ได้แก่ วิชามนุษยสัมพันธ์และการบริการ ในขณะที่วิชาสังคมไทย : ปัญหาประชากรกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต และวิชารัฐกับการพัฒนาชนบท มีประโยชน์ต่องานในระดับน้อย ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นสาเหตุส่วนใหญ่ที่นำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้น้อยหรือไม่ได้ใช้เลยนั้น เป็นเพราะความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมไม่ตรงกับงานที่ตนเองปฏิบัติ และความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมเป็นวิชาการมากเกินไป ไม่

สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ แต่โดยทั่วไป ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า เป็นการคุ้มค่าที่หน่วยงานส่ง เข้ามารับการอบรม

การบริหารงานฝึกอบรม

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรม จะเกี่ยวข้องกับการติดตามผลการฝึกอบรม อันเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานฝึกอบรม ผลงานวิจัยเท่าที่พบจะศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งเฉพาะแห่ง และในรูปของการ เปรียบ เทียบระหว่างหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัท เอกชน ผู้วิจัยจะมองการติดตามผลในหน่วยงานที่ศึกษาถึงการดำเนินการ และผลของการติดตามผลการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดการวิจัยดังนี้

พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ (2522: 95-140) ได้ศึกษาถึง "การบริหารงานฝึกอบรม : เปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และ บริษัท เซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด" ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ในด้านการติดตามผลนั้น ยังไม่มีระบบการติดตามผลที่เป็นรูปแบบที่แน่นอน การดำเนินการจะเป็นภาระของแต่ละโครงการที่เป็นเจ้าของโครงการอบรมที่จะดำเนินการติดตามผล ในลักษณะของการไปสัมภาษณ์ถึงผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับจากการอบรม จากศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ในอันที่จะนำความรู้ ความเข้าใจต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน พฤติกรรม ทัศนคติ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่จะออกไปพบปะกับผู้ผ่านการอบรม เป็นครั้งคราว อย่างไรก็ตาม การดำเนินการติดตามผลขึ้นกับกำลังคนและ เวลาของเจ้าหน้าที่ เป็นสำคัญ

2. การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย ในด้านการติดตามผลนั้น ธนาคารจะไม่ทำทุกโครงการ จะเลือกเฉพาะโครงการที่สามารถติดตามผลการฝึกอบรมได้ ซึ่งใช้วิธีการสอบ pre-test และ post-test นอกจากนี้จะมีการเชิญผู้ผ่านการฝึกอบรม

แล้ว กลับมาอีกหลังจากการฝึกอบรมผ่านไปแล้วพอสมควร (4-12 เดือน) เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้พูดถึงสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาการทำงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการนำความรู้ความ เข้าใจและทัศนคติที่ได้รับมาไปปฏิบัติในการทำงาน

3. การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรมบริษัท เซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด นั้น การติดตามผลการฝึกอบรมเดิมทำในรูปการประเมินผลการทำงาน (performance appraisal) คือ พิจารณาผลการทำงานจริง ๆ ของแต่ละคน ค่อมามีการใช้แบบสอบถามเพื่อจะได้ทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมได้นำเอาหลักการต่าง ๆ ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในชีวิต และการทำงานหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ตลอดจนการ เสนอแนะหลักสูตรที่ผู้เข้ารับการอบรม เห็นว่าจำเป็นและควร เพิ่ม เติม

* ในปีเดียวกัน วันชัย สุทิน (2522: 134-138) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์ เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม" ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์กับงานในหน้าที่ได้ดี เมื่อ เปรียบ เทียบกับหน่วยงานหรือสถาบันฝึกอบรมอื่น ๆ แล้ว ส่วนใหญ่ของผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความ เห็นว่า การฝึกอบรมของศูนย์ เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทยดีกว่าที่อื่น ๆ ในด้านหลักสูตรที่ได้ เนื้อหาสาระ ค่าบริการที่ประหยัดกว่าที่อื่น และมี เอกสารประกอบการฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ในการนำไป เป็นแนวทางปฏิบัติงานได้ สำหรับการ เปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีการ เปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานโดยได้รับตำแหน่งสูงขึ้น

ต่อมา ภัฏชลิ มังศรีสรรค์ (2524: 120-123) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย" ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมนั้น ทั้ง 3 บริษัทที่ศึกษาใช้วิธีการสังเกต การสอบถาม และการวัดผล อย่างไรก็ตาม บริษัทต่าง ๆ ยังไม่ เห็นความสำคัญของการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมอย่างแท้จริง และเนื่องจากบุคลากรมีจำกัด จึงไม่มีการติดตามผลที่สมบูรณ์ครบถ้วน

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้เป็น 2 ประเด็น คือ ประเด็นของการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม และประเด็นของการบริหารงานฝึกอบรม

การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม สิ่งที่ได้รับจากการติดตามผลโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ นั้น เป็นผลของการศึกษาเฉพาะหน่วยงาน แต่โดยส่วนใหญ่สรุปได้ว่า จากการติดตามผลการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะประสบความสำเร็จ ที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับไปประยุกต์ใช้กับงานในหน้าที่ได้ แม้ว่าจะมีปัญหาและอุปสรรคภายในหน่วยงานต่าง ๆ บ้างก็ตาม ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมประสบ เมื่อกลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงาน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายและการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน ปัญหาด้านงบประมาณและบุคลากรไม่เพียงพอ และการขาดความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารงานฝึกอบรม พบว่าการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารงานฝึกอบรม แต่หน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ให้ความสำคัญหรือยังไม่ได้ดำเนินการในด้านนี้อย่างจริงจัง ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาด้านบุคลากรและงบประมาณไม่เพียงพอ

สถาบันทรัพยากรมนุษย์กับการจัดโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน"

โครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" เป็นโครงการฝึกอบรมโครงการหนึ่ง ซึ่งสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดดำเนินการอยู่ในขณะนี้ โดยจัดอบรมมาแล้วทั้งสิ้นถึงขณะที่ทำการวิจัย จำนวน 8 รุ่น ใช้ เวลาอบรมรุ่นละ 15 ชั่วโมง สำหรับ วัน เวลา สถานที่ และจำนวนผู้เข้ารับการอบรมแต่ละรุ่น มีดังนี้คือ

รุ่นที่ 1 อบรมระหว่างวันที่ 3-7 มีนาคม 2529 เวลา 9.00-12.00 น. ณ ห้อง 301 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีผู้เข้ารับการอบรม 55 คน

- รุ่นที่ 2 อบรมระหว่างวันที่ 24-28 มีนาคม 2529 เวลา 9.00-12.00 น. ๗
ห้อง 301 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
มีผู้เข้ารับการอบรม 44 คน
- รุ่นที่ 3 อบรมระหว่างวันที่ 9-13 มิถุนายน 2529 เวลา 9.00-12.00 น. ๗
ห้อง 501 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
มีผู้เข้ารับการอบรม 48 คน
- รุ่นที่ 4 อบรมระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2530 เวลา 9.00-16.00 น. และ
วันที่ 26 มีนาคม 2530 เวลา 9.00-12.00 น. ๗ ห้องประชุมชั้น 7
ตึกอเนกประสงค์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีผู้เข้ารับการอบรม 42 คน
- รุ่นที่ 5 อบรมระหว่างวันที่ 3-4 มิถุนายน 2530 เวลา 9.00-16.00 น. และ
5 มิถุนายน 2530 เวลา 9.00-12.00 น. ๗ ห้องประชุมชั้น 7 ตึก
อเนกประสงค์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีผู้เข้ารับการอบรม 34 คน
- รุ่นที่ 6 อบรมระหว่างวันที่ 1-2 กรกฎาคม 2530 เวลา 9.00-16.00 น. และ
3 กรกฎาคม 2530 เวลา 9.00-12.00 น. ๗ ห้องประชุมชั้น 7 ตึก
อเนกประสงค์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีผู้เข้ารับการอบรม 43 คน
- รุ่นที่ 7 อบรมระหว่างวันที่ 7-9 กันยายน 2531 เวลา 9.00-16.00 น. ๗
ห้องประชุมชั้น 7 ตึกอเนกประสงค์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีผู้เข้ารับ
การอบรม 45 คน
- รุ่นที่ 8 อบรมระหว่างวันที่ 14-16 กันยายน 2531 เวลา 9.00-16.00 น. ๗
ห้องประชุมชั้น 7 ตึกอเนกประสงค์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีผู้เข้ารับ
การอบรม 44 คน

ศูนย์วิทยพัชการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลักการและเหตุผล

งานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน เป็นงานที่มีความจำ เป็นและมีความสำคัญ
เป็นอย่างยิ่ง เพราะ เป็นปัจจัยที่จะทำให้สามารถไขประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลได้อย่างเต็มที่
แต่งานฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เป็นงานที่มีลักษณะ เฉพาะที่ต้องมีผู้ที่มีความรู้ความสามารถ

เรื่องนี้โดยตรงเข้ามารับผิดชอบดูแล องค์การจึงควรอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงานของ
คนที่มี ความ เข้าใจในงาน เฉพาะดังกล่าว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีความรู้ความ เข้าใจแนวความคิดของการฝึกอบรม
และการพัฒนาบุคคลโดยทั่วไป
2. เพื่อให้สามารถวางแผนงานฝึกอบรมของหน่วยงานได้
3. เพื่อให้สามารถหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และออกแบบหลักสูตรการ
ฝึกอบรม รวมทั้งออกแบบใบประเมินผลการฝึกอบรมในระดับต้นได้
4. เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ดำเนินการฝึกอบรมในหน่วยงานได้

เป้าหมาย

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมซึ่งเป็น เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมในหน่วยงาน และ
ผู้สนใจทั่วไป จากภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม
ไปใช้ในการจัดทำโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน อันจะก่อให้เกิดผล
สำเร็จในการบริหารงานของแต่ละหน่วยงานในที่สุด

หลักสูตรการอบรม

ประกอบด้วย เนื้อหาดังต่อไปนี้

- บทนำ : แนวความคิด ความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ในการฝึกอบรม 3 ชั่วโมง
- การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม 2 ชั่วโมง
- การจัดแผนงานฝึกอบรม 1 ชั่วโมง
- วัตถุประสงค์การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง
- การเขียนโปรแกรมการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง

- การบริหารงานฝึกอบรม	3 ชั่วโมง
- การประเมินผลการฝึกอบรม	3 ชั่วโมง
รวมทั้งสิ้น	15 ชั่วโมง

ทั้งนี้จะมีการมอบวุฒิบัตรแก่ผู้ผ่านการฝึกอบรมในแต่ละรุ่นด้วย

วิธีการอบรม ประกอบด้วย

- การบรรยาย
- กรณีศึกษา
- แบบฝึกหัด

โดย เน้นให้สามารถนำไปใช้ในงานได้จริง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

มุ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมในหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล เพื่อให้สามารถนำไปวางแผนฝึกอบรมตามความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน อันจะก่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารงานในหน่วยงานของตน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย