

การประเมินผลการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการซึ่งเป็นวัฏจักร คือ เริ่มด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรม การวางโครงการฝึกอบรม กำหนดประเภทบุคคลที่เข้ารับการอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมและการติดตามผล ในขั้นสุดท้าย การประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องจัดทำขึ้นเพื่อจะได้ทราบว่าสิ่งที่ได้ทำไปนั้นได้รับผลตอบแทนคุ้มกับที่ลงทุนไปเพียงไร กล่าวคือ การใช้แรงกาย สมองเวลา ทุนทรัพย์ - ความตั้งใจ ความมานะพยายาม และอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น นอกจากจะคำนึงถึงการลงทุนในทุก ๆ ทางดังกล่าวแล้ว ความสำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ ผลสำเร็จของผู้เข้ารับการอบรมในการนำเอาผลการฝึกอบรมไปใช้ในหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติอยู่ได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะวัดได้จากการประเมินผล ผลจากการประเมินนี้ทำให้สามารถคาดคะเนได้ว่าผลสำเร็จในการฝึกอบรมนั้นมีมากน้อยเพียงไร ฉะนั้น การประเมินผลอาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดใน การฝึกอบรม แต่ส่วนมากมักถูกละเลยทอดทิ้งไม่ได้จัดทำกันอย่างจริงจังเท่าที่ควร และ การจัดทำประเมินไม่คอยได้รับความร่วมมือจากผู้เข้าอบรมเท่าใดนัก เนื่องจากผู้เข้าอบรมเห็นว่าไม่จำเป็นหรือเพราะว่าผู้เข้าอบรมเกรงว่า การแสดงความคิดเห็นลงในแบบประเมินนี้อาจเกี่ยวพันไปถึงการพิจารณาขีดความสามารถของตนเอง จึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการประเมินผลเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องไปถึงความยุ่งยากของผู้ดำเนินการฝึกอบรมที่จะต้องเป็นภาระในการวางหลักการ การประเมินผลว่าจะประเมินอย่างไร คำตอบที่ได้รับจากการประเมินผลของผู้เข้ารับการอบรมจะเชื่อถือได้หรือถูกต้องเพียงไร และแสดงออกจากใจจริงหรือไม่ ตลอดจนกระทั่งจะประเมินผลอย่างไรจึงจะให้มีความถูกต้องกว่าที่เคยจัดทำมาแล้ว ซึ่งทั้งนี้โครงการอบรมจะวางไว้อย่าง

เลิศลอยจะดีหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับบุคคลที่เข้ารับการอบรมเอง และถึงแม้จะมีหน่วยงานฝึกอบรมที่ทันสมัย อุปกรณ์พร้อม มีผู้ดำเนินการฝึกอบรมที่สามารถ มีเอกสารครบถ้วน มีบริการความสะดวกสบายทุกอย่าง แต่จะมุ่งหมายว่าผลของการประเมินจะออกมาดีเสมอไปไม่ได้ ถ้าขาดความร่วมมือจากตัวผู้เข้าอบรม ดังนั้น ผู้เข้าอบรมจึงเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะสร้างความสมบูรณ์ให้กับการประเมินผล

ในบทนี้ ผู้เขียนจะไต่ถวิลถึงหลักการประเมินผลโดยทั่ว ๆ ไปของโครงการอบรมและสัมมนาทุกโครงการที่กองฝึกอบรมได้ดำเนินการผ่านมา โดยจะนำหลักการประเมินผลการอบรมตามหลักการบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งมีผู้เขียนไว้ในหนังสือและเอกสารต่าง ๆ มาประกอบ และผู้เขียนจะเน้นถึงวัตถุประสงค์ ขั้นตอน วิธีการ และแบบของการประเมินผล เพื่อให้ถูกต้องสมบูรณ์ตามหลักวิชาการบริหารงานฝึกอบรม และเพื่อให้เกิดความเหมาะสม โดยจะแก้ไขข้อบกพร่องจากการประเมินผลที่แล้ว ๆ มา ทั้งนี้จะได้เป็นแนวทางนำไปใช้ปฏิบัติต่อไป

โดยทั่ว ๆ ไป ขั้นตอนของการประเมินผลการฝึกอบรมมีอยู่ ๔ แบบ ดังนี้

๑. ประเมินผลผู้รับการอบรม ทั้งก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรม
๒. ประเมินผลโครงการฝึกอบรม และหลักสูตร
๓. ประเมินผลหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม หรือผู้ทำหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรม
๔. ประเมินผลที่เกิดกับกลุ่มจากผู้ปฏิบัติงานระหว่างกลุ่ม และผลที่เกิดกับองค์การเป็นส่วนรวม รวมตลอดไปถึงการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมที่ผ่านไปในระยะเวลา ๓ - ๖ เดือน<sup>๓๗</sup>

---

<sup>๓๗</sup> สรศักดิ์ สร้อยสนธิ, กระบวนการประเมินผลการฝึกอบรมของวิทยาลัยการปกครอง, วิทยาลัยการปกครอง: (เอกสารโรเนียว จำนวน ๔ หน้า) หน้า ๒.

การประเมินผลในข้อที่ ๔ ซึ่งเป็นการประเมินผลที่จะเกิดองค์การซึ่งเป็นผล  
โดยส่วนรวม และการติดตามผลหลังการฝึกอบรมนั้นทำได้ยาก สำหรับหน่วยงานที่ขาด  
กำลังคน เพราะการติดตามผลต้องไปสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ด้วยตนเอง ถ้าหากมี  
อัตรากำลังน้อยจึงทำให้เป็นการยากต่อการดำเนินการติดตามผล และไม่อาจแบ่งอัตรากำลัง  
ไปทำการติดตามผลตามหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการอบรมสังกัดก็อยู่ เพราะหน่วยงาน  
ของกรมทางหลวงมีทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคดังกล่าวแล้วในบทที่ ๑ ฉะนั้น จึงเป็น  
เหตุให้เราไม่ทราบไปความผลของการฝึกอบรมจะมีประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่ ด้วยเหตุนี้  
จึงเป็นส่วนที่ทำให้การฝึกอบรมไม่ประสบผลสำเร็จสมบูรณ์แบบเท่าที่ควร แต่กรมทาง  
หลวงได้พยายามจัดการประเมินผลโดยให้มีการติดตามผลขึ้น ซึ่งก็จัดทำได้แต่เพียงส่ง  
แบบสอบถามออกไป และได้ผลกลับมาบ้างเพียงเล็กน้อย เพราะหลักการติดตามผลที่ถูก  
วิธีแล้วจะต้องส่งคนออกไปสัมภาษณ์ (interview) และเก็บข้อมูลต่าง ๆ จึงจะได้ผล  
สมบูรณ์ สามารถทราบถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ การประเมินผลในข้อที่ ๔ นี้ เป็นข้อที่  
สำคัญที่สุดซึ่งถ้าทำได้แล้วจะมุ่งหมายสำคัญที่ว่า เมื่ออบรมแล้วจะมีผลสำเร็จเกิดขึ้นก็  
คือเมื่อนำส่วนที่ได้รับการอบรมแล้วไปใช้ในงานเพื่อส่วนรวมหรือเพื่อองค์การ ให้มี  
ประสิทธิภาพและมีมาตรฐานในการทำงานสูงขึ้น ตลอดจนเพิ่มพูนขีดความสามารถของผู้  
รับการอบรมเอง และรวมไปถึงผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น ถ้าการประเมินผลใน  
ข้อที่ ๔ ไม่อาจจัดทำได้จะเป็นผลเชื่อมโยงไปถึงการประเมินผลใน ๓ ข้อแรก ทำให้  
ลดความสำคัญลงไปด้วย เพราะเนื่องจากการประเมินผลใน ๓ ข้อแรกนั้น เป็นการ  
ประเมินผลในช่วงเวลาจำกัด และไม่ได้ทราบจากประสบการณ์ที่แท้จริง ผู้ที่เข้ารับการ  
อบรมนำผลไปใช้ในงานของตน

ก่อนที่จะกล่าวถึงการประเมินผลของการฝึกอบรมของกรมทางหลวง จะได้อธิบาย  
ถึงการประเมินผลตามหลักการที่มีผู้ใดคนควาและบันทึกไว้ตามลำดับต่อไปนี้

ก่อนอื่น เราควรจะทราบถึงแนวความคิดในการประเมินผลและการติดตามผล "การประเมินผลของการฝึกอบรม เป็นสิ่งจำเป็นประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงาน ฝึกอบรม ทั้งนี้กำหนดไว้เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม..."<sup>๓๘</sup> "การประเมินผลนั้นเป็นการศึกษาผลของการฝึกอบรมหรือการหาค่าผลประโยชน์ หรือตีราคาการฝึกอบรมที่ได้กระทำไปว่า ผลของการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการ ฝึกอบรมนั้น ๆ สอดคล้องกันเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างความรู- สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม วิชาการ และผู้ฝึกอบรมกับแนวที่ผู้ฝึ กอบรมต้องการให้เขาเกิดความรู้สึกตอสิ่งนั้น ๆ หรือพฤติกรรมที่ต้องการ และเปรียบเทียบระหว่างผลส่วนรวมหรือผลสำเร็จที่ผู้เข้ารับการอบรมได้สร้างขึ้นกับสิ่งที่เราต้องการ ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน...."<sup>๓๙</sup>

"ส่วนการติดตามผลนั้น เป็นการศึกษาว่าการฝึกอบรมจะมีผลบังเกิดขึ้นโดย สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงได้สักแค่ไหน เพียงใด ซึ่งเป็นการนำความรู้ที่ได้จาก การฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงให้โดยผลจริง ๆ....."<sup>๔๐</sup> ในการประเมินผล นั้น กรมทางหลวงได้จัดทำอยู่เสมอหลังจากการอบรมหรือสัมมนาสิ้นสุดลงแต่ละโครงการ แต่การติดตามผลมิได้จัดทำกันอย่างจริงจัง จัดทำบ้างในบางโครงการเท่านั้น สาเหตุ เพราะขาดอัตรากำลังและบุคลากรผู้ติดตามสถิติค้างกล่าวแล้วข้างตน

---

<sup>๓๘</sup> ทัศนีย์ มุลิกไชย เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๕.

<sup>๓๙</sup> อาชวัน วายวานนท์ "การประเมินผล", วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ ๒๕๐๔ (พระนคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๐), หน้า ๑๘๗.

<sup>๔๐</sup> ทัศนีย์ มุลิกไชย เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

เมื่อได้ทราบแนวความคิดของการประเมินผลและการติดตามผลโดยสังเขปแล้ว จุดที่ควรทราบต่อไปคือ แนวทางในการดำเนินการประเมินผลการฝึกอบรม และเพื่อให้เป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญ วัตถุประสงค์ และการวางแผนการประเมินผลใหญ่ดำเนินการฝึกอบรมโดยทราบและปฏิบัติตามแนวทางที่ถูกต้อง โดยกล่าวจำแนกออกเป็นรายละเอียดในแต่ละข้อคือ

๑. ความสำคัญของการประเมินผล

ผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของการประเมินผลเสียก่อนในขั้นแรก ความสำคัญของการประเมินผลจะกล่าวได้ดังนี้

๑.๑ "การประเมินผลของการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการฝึกอบรม แต่ในทางปฏิบัติไม่ค่อยได้กระทำกันอย่างจริงจัง บางคนมีความเห็นว่าไม่จำเป็นต้องประเมินผลแต่อย่างใด แต่ในข้อเท็จจริงแล้วในการอบรมแต่ละครั้งสิ่งที่ทุกคนยอมรับมีอยู่ประการหนึ่งคือ การประเมินผลของการฝึกอบรมเป็นวิธีการยาก บางคนว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะนำมาใช้...."<sup>๑</sup>

๑.๒ เมื่อมีการฝึกอบรมครั้งใดก็ตาม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม มักจะได้รับการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อเป็นรากฐานในการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร เพื่อจะวินิจฉัยปรับปรุงการฝึกอบรมในครั้งต่อไป เพื่อปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นกว่าเดิม แต่ปัญหาของการประเมินผลมีอะไรบ้างเพื่อจะทำโครงการฝึกอบรมโครงการต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ดังนั้น "การประเมินผลจึงเป็นการวินิจฉัยคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เพราะในการดำเนินงานใด ๆ หากได้ลงทุนไปแล้วทั้งค่าเวลา เงิน และความพยายาม ควรจะได้รับผลตอบแทนอะไรบ้าง และคุ้มค่ากับที่เสียไปหรือไม่...."<sup>๒</sup> ดังนั้น จากแนวความคิดอันนี้จึงทำให้นักบริหารต้องทำการประเมินผล.

<sup>๑</sup> George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management, (N.J. Prentice - Hall; Inc., 1960), p. 575.

<sup>๒</sup> ฝ่ายวิจัยและพัฒนา กองฝึกอบรม กรมการปกครอง, แนวทางการดำเนินการฝึกอบรมโครงการต่าง ๆ ในหน้าที่ของกองฝึกอบรม กรมการปกครอง, (กรมการปกครอง: เอกสารโรเนียวจำนวน ๕ หน้า), หน้า ๑

การฝึกอบรมขึ้น "การประเมินผลการฝึกอบรมเปรียบเหมือนกับการประเมินราคา คือ เมื่อเวลาเราไปซื้อของ เมื่อตกลงราคาแล้ว เราซื้อของมาเป็นเรื่องธรรมดาของคนทั่วไป แต่ถ้าเป็นผู้ที่ศึกษาทางด้านเศรษฐศาสตร์ ในเรื่องราคาแล้วจะต้องตั้งคำถามต่อไปให้ กับตัวเองว่า ของนั้นมีค่าสมกับราคาหรือไม่ และใครรับผลประโยชน์จากของนั้นอย่างไร ซึ่งเท่ากับเป็นการประเมินผล....."<sup>๕๓</sup>

๑.๓ โดยปกติหน่วยงานที่มีหน้าที่ทำการฝึกอบรมย่อมจะต้องคิดถึงผลลัพธ์เสมอ ซึ่งเป็นในรูปที่จะต้องประหยัดเงิน หรืออาจจะเป็นในรูปการเสนอบริการต่อราชการโดยผลตอบแทนที่จะได้รับคืนจากการฝึกอบรมย่อมเป็นผลที่ได้รับทางอ้อม และต้องกินเวลานาน หากจะเป็นผลที่ได้รับโดยตรงและรวดเร็วก็เป็นเพียงสิ่งที่คาดไว้เท่านั้น

## ๒. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

เมื่อทราบถึงความสำคัญของการประเมินผลตามที่ได้อธิบายแล้ว จะสามารถกำหนด วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโดยแยกกล่าวเป็นข้อ ๆ ดังนี้

๒.๑ เพื่อให้ทราบว่า การฝึกอบรมมีผลกระทบต่อทักษะ ความรู้ ความนึกคิด ตลอดจนกระทั่งทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพียงในขอบเขตอันจำเป็นเฉพาะอย่าง และการประเมินมีใช้คิดเกี่ยวกับตัวบุคคลเพียงอย่างเดียวนั้น หากแต่จะต้องวัดผลของการอบรมควรวาดโดยผลประการใดในรูปของทักษะ ความรู้ทางวิชาการต่าง ๆ และด้านทัศนคติด้วย

๒.๒ เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ทำไปนั้น ได้รับความสำเร็จหรือไม่ ควรทราบถึงวิธีการว่าควรทำอย่างไร เพื่อปรับปรุงการฝึกอบรมให้ดีขึ้น และต้องคนหาว่ามีจุดใดบ้างที่จะปรับปรุงแก้ไข และแก้ไขอย่างไร

๒.๓ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อใช้ในการปรับปรุงงานฝึกอบรม

---

<sup>๕๓</sup> James N. Mosel, Human Organization and Effective Training, (The George Washington University, 1964), p. 135.

### ๓. การวางแผนการประเมินผล

โครงการที่ขึ้นควรจะได้เริ่มมาจากการวางแผนงานที่รอบคอบ ซึ่งต้องประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ฉะนั้น การประเมินผลจึงต้องมีการวางแผนให้ถูกต้องตามหลักวิชาการและทัศนคติของกลุ่มชน และองค์การเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ใน การวางแผนการประเมินผล พอดีจะแยกออกได้หลักใหญ่ ๆ ดังนี้

๓.๑ หลักใหญ่ของการวางแผน การประเมินผล เพื่อแสดงให้ทราบถึงผลสำเร็จที่ได้รับจากการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิด และตรงต่อความจริงอย่างที่สุด เพื่อเป็นการประมวลรายการต่าง ๆ ที่จะ เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงจุดดีหรือจุดอ่อนของการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงงานฝึกอบรมให้ดีขึ้น

๓.๒ การประเมินผลต้องเริ่มทำเป็นโครงการขึ้นในตอนแรก พร้อม ๆ กับการเริ่มโครงการฝึกอบรม และต้องทำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เข้าใจความสำคัญของการประเมินผล เพราะเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ นี้จะเป็นแหล่งที่จะได้ข้อมูลความจริงต่าง ๆ และทำให้การประเมินผลใกล้เคียงความจริงที่สุดอีกด้วย

๓.๓ ในการวางแผนการประเมินผลต้องระมัดระวัง ๒ วิธีคือ ประเมินผลโดยเปรียบเทียบข้อมูลค่าของหน่วยการทำงานต่อหน่วยเวลาซึ่งเป็นสิ่งที่วัดได้ กับอีกทางหนึ่งคือ ไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ เพราะเป็นการวัดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยา เช่น ทัศนคติ นโยบาย ซึ่งประการหลังนี้ทำการประเมินได้ยากกว่าประการแรก

๓.๔ การประเมินผลจะได้รับผลสำเร็จอย่างแท้จริง ประการแรกจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้แน่นอนว่าต้องการทราบอะไร โดยต้องวางแผนงานรวบรวมข้อมูลไว้ล่วงหน้า ซึ่งอาจหาข้อมูลที่ต้องการได้จากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการอบรมหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรมเอง โดยทำการประเมินเป็นแบบกรอกแบบสอบถาม สัมภาษณ์ ทำการสำรวจ และการเข้าสังเกตโดยตรง หรือใช้วิธีเปรียบเทียบระหว่างผู้เข้าอบรมแล้วกับผู้ที่ยังไม่เข้าอบรมก็ได้ หรือจะใช้ประเมินผลก่อนการอบรม และประเมินผลหลังการอบรมผ่านไป แล้วนำผลทั้งสองแบบมาเปรียบเทียบกัน

๓.๕ ในการวางแผนการประเมินผลแต่ละครั้ง ผู้ทำการประเมินผลจะต้องติด  
 คอสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผน และเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโครงการในเรื่องแผนงาน  
 และโครงการฝึกอบรมชนิดต่าง ๆ ว่ามีอย่างไร เพื่อประโยชน์ในการเตรียมออกแบบการ  
 ประเมินผลว่าจะใช้แบบใด และทำการติดตามผลในระยะยาวต่อไป เพื่อความสอดคล้อง  
 ระหว่างวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมงานโครงการต่าง ๆ

๔. ชนิดหรือแบบของการประเมินผล

ในการประเมินผลฝึกอบรมต้องทำการประเมินผลหลายด้านด้วยกันคือ

๔.๑ ประเมินผลเกี่ยวกับปฏิกิริยา ในขั้นแรกต้องประเมินผลเกี่ยวกับปฏิกิริยา  
 ของผู้เข้าอบรม เพื่อให้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกต่อการฝึกอบรมอย่างไร  
 ชอบหรือไม่ชอบสิ่งที่ทำการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของเขาหรือไม่ จัดทำโดยออกแบบ  
 สอบถามหรือจะเป็นการวิจารณ์ปากเปล่าก็ได้ ซึ่งไม่อาจจะกำหนดว่าแบบฟอร์มใดจะดีที่สุด  
 สำหรับการประเมินผล แต่มีข้อเสนอแนะไว้ว่าควรมีการตัดสินใจวินิจฉัยว่า แบบที่จะเหมาะ  
 กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในการจัดประเมินผล ควรจัดทำแบบประเมินผลให้เป็นคำถามสั้น ๆ  
 เขาใจง่ายให้ผู้เข้าอบรมได้แสดงปฏิกิริยาของเขาโดยการกาเครื่องหมาย ซึ่งจะเป็นการที่  
 กว้างที่จะปล่อยให้เขาเขียนวิจารณ์เอง และไม่จำเป็นที่ผู้เข้าอบรมต้องเขียนข้อลงในแบบ  
 ประเมินผล ถ้ามีการฝึกอบรมหลายครั้งในหลักสูตรเดียวกัน ควรจัดให้มีการประเมินผลใน  
 แต่ละครั้ง เพื่อจะนำผลของการประเมินไปปรับปรุงจัดการอบรมในครั้งต่อไป

๔.๒ ประเมินผลด้านวิทยากร ในการฝึกอบรมทุกครั้งควรมีการประเมินผล  
 ด้านวิทยากรเสมอ เพื่อให้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ด้านวิชาการ หรือ  
 วิทยากรใหม่ ๆ อย่างไร ได้รับแนวความคิดแนวปรัชญา หรือเทคนิคอย่างไร เพิ่มขึ้น  
 หรือเปลี่ยนไปประการใด ผู้ให้การบรรยายเป็นอย่างไร มีเอกสารนำมาเสนอและประกอบ  
 การบรรยายได้ดีเพียงใด และผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจ และรับเอาสิ่งที่สอนได้หรือไม่  
 การประเมินผลด้านวิทยากร ควรใช้การทดสอบ ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม ทั้งนี้  
 เพื่อจะใคร่ถึงความเข้าใจและผลที่ผู้เข้าอบรมรับไว้ได้เป็นอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องคำนึง  
 ถึงว่า การทดสอบจะครอบคลุมสิ่งที่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป ตามหลักสูตรที่จะทำการฝึกอบรมได้  
 หรือไม่



การวางแผนทดสอบเหมาะสมกับความต้องการของเราว่าจะต้องการทราบอะไร การทดสอบควรทดสอบผู้เข้าอบรมแต่ละคนดีกว่าจะทำเป็นกลุ่ม คำตอบของแบบทดสอบ ต้องเป็นข้อความสั้น ๆ กระชับรัด เช่น ตอบใช่ หรือไม่ใช่ เห็นควย ไม่เห็นควย หรือใช้กาเครื่องหมายถูก หรือผิด แล้วจัดทำสรุปประเมินผล แล้วจึงนำมาเปรียบเทียบ กลุ่มที่ได้อบรมแล้วกับกลุ่มที่ยังไม่ได้อบรม เพื่อให้ได้เป็นการยืนยันให้ทราบถึงความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในค่านี้นี้ว่า ต้องการอะไรเพิ่มขึ้น หรือลดลงในโครงการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นอีกในคราวต่อไป

๔.๓ การประเมินผลคานพฤติกรรม ในเรื่องนี่สิ่งที่จะต้องทำคือ ประเมินผล คานพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อจะทราบว่า การฝึกอบรมได้เปลี่ยนพฤติกรรม ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมใดหรือไม่ เช่น ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงในการทำงานหรือไม่ นำความรู้เทคนิคต่าง ๆ จากการอบรมไปใช้ได้อย่างไร หรือหลังจากการ อบรมแล้วเขาทำอะไรใหม่ ๆ บาง สิ่งไม่เคยกระทำมาก่อนการฝึกอบรม ข้อมูลที่จะได้ ในการประเมินผลนี้ควรทราบจากผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า ตั้งแต่ผู้เข้า รับการอบรมมาจนการฝึกอบรมมาแล้วมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ทั้งนี้ให้ผู้บังคับบัญชา ของผู้เข้ารับการอบรมกรอกแบบสัมภาษณ์ทั้งก่อนและหลังการอบรม หรือใช้ถามจากเพื่อน ร่วมงานมาประกอบควย หรือถ้าทำงานเกี่ยวกับสาธารณชน ก็จะสุ่มถามจากผู้มาติดต่อ ก้ได้ และต้องประเมินผลจากผู้เข้ารับการอบรมควย แล้วนำผลทั้งหมดมาเปรียบเทียบ การประเมินผลควรทำทั้งแบบสอบถามและสัมภาษณ์ จะทำให้การประเมินทาง คานพฤติกรรมมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### ๕. วิธีการในขั้นสุดท้ายของการประเมินผล

ในขั้นสุดท้ายนี้ให้นำผลจากการประเมินที่ได้มาหาข้อสรุป เพื่อพิจารณาว่าการ อบรมนี้ได้ผลเพียงใดหรือไม่ โดยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาพิจารณาและนำข้อมูลทั้งหมดทุก คานมาประมวลเขาควยกัน

## วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมมีหลักตรงตามแบบหรือชนิดของการประเมินผล ดังกล่าวแล้วข้างต้น พอจะกำหนดวิธีการเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และถูกต้องตามหลักวิชาการ ควรใช้วิธีต่าง ๆ ควบคู่กันไปตามความจำเป็นและเหมาะสม ซึ่งได้แก่

แบบสอบถาม (Questionnaire)

สอบข้อเขียน (Written Test)

สอบปากเปล่า (Oral Test)

สัมภาษณ์ (Interview)

การเข้าสังเกตโดยตรง (Observation)<sup>๔๔</sup>

การเลือกวิธีการประเมินผลและนำไปใช้ให้เหมาะกับชนิดหรือแบบของการประเมินในข้อที่ ๔ มีดังนี้

๑. ในการประเมินผลด้านปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม ควรใช้เฉพาะแบบสอบถามก็เป็นการเพียงพอ
๒. การประเมินผลด้านวิชาการ ควรใช้วิธีการประเมินผลทุก ๆ วิธี โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องจัดให้มีการทดสอบข้อเขียน ซึ่งจะจัดทำแยกเป็นรายวิชาหรือทำคละรวมไปก็ได้ แต่ทั้งนี้ควรจะใช้วิธีเขียนเครื่องหมายถูกหรือผิด หรือเติมคำในช่องว่างแล้วแต่ความเหมาะสม และถ้ามีเวลาพอให้ใช้แบบสอบปากเปล่า
๓. การประเมินผลด้านพฤติกรรม ควรใช้วิธีให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกแบบสอบถาม นอกจากนี้ควรใช้วิธีสัมภาษณ์และการเข้าสังเกตโดยตรงจากผู้จัดประเมินผลโดยต้องจัดทำทั้งก่อนและหลัง การฝึกอบรมในการประเมินด้านพฤติกรรมนี้ ควรมีการติดตามผลระยะยาว เพื่อดูว่าหลังการฝึกอบรม

---

<sup>๔๔</sup> ปลายวิจัยและพัฒนา กองฝึกอบรม กรมการปกครอง เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕-๖.

ผ่านไปแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรม มีปรัชญา หรือมีเทคนิคในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ หรือไม่ และมีการเปลี่ยนแปลงไปประการใดบ้าง ฉะนั้นจึงควรจะใช้วิธีการประเมินผลหลายอย่างปนกันไป โดยอาจสอบถามไปยังผู้บังคับบัญชา สอบถามเพื่อนร่วมงาน หรือสอบถามผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นผู้มาติดต่องานก็ได้ การประเมินผลในด้านพฤติกรรมเป็นเรื่องที่ต้องเพ่งเล็ง และเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพราะเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการฝึกอบรมชนิดต่าง ๆ อันจะเป็นแนวทางที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบขอบเขตและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของตน เพื่อจะได้ปรับปรุงใหม่สมรรถภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ส่วนผู้บังคับบัญชาก็จะอาศัยแบบประเมินผลนี้เป็นเครื่องชี้ขอบเขตต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนขอบเขตต่าง ๆ ของโครงการฝึกอบรมแล้วทำการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เขาอบรมสามารถนำผลจากการอบรมไปใช้ปฏิบัติงานได้และให้บังเกิดผลดียิ่งขึ้นอันเป็นจุดมุ่งหมายของการดำเนินการฝึกอบรม

### การรายงานการประเมินผล

หลังจากที่ได้มีการประเมินผลโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ แต่ละโครงการแล้ว จะต้องนำผลสรุปของการประเมินนำเสนอในรูปของรายงานดังนี้

๑. ในการฝึกอบรมหลังจากมีการประเมินผลแล้ว จะต้องมีกรายงานการประเมินต่อผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเสนอว่าโครงการฝึกอบรมได้รับผลสำเร็จเป็นประการใด และเสนอพร้อมทั้งเสนอแนะข้อแก้ไขปรับปรุงต่าง ๆ เพื่อให้โครงการฝึกอบรมในครั้งต่อไปยังเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น
๒. การรายงานประเมินผลนั้นจะต้องรายงานต่อผู้อำนวยการโครงการ คือ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากองฝึกอบรม ตลอดจนถึงอธิบดีหรือรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ แล้วแต่กรณี การรายงานผลด้านปฏิบัติการและด้านวิชาการนั้นควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดส่งให้

ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของตนเข้ารับการฝึกอบรมใดทราบว่ามีทัศนคติต่อการฝึกอบรมอย่างไร มีความสนใจจะรับความรู้ทางวิชาการหรือไม่ มีความรู้มากขึ้นเพียงใด ตลอดจนลักษณะนิสัยและความประพฤติในระหว่างการฝึกอบรมอย่างไร

๓. ระยะเวลาของการรายงานผล การประเมินผลที่เกี่ยวกับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรมในค่านิยมสวัสดิการ บริการต่าง ๆ ที่ได้รับเจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรม สถานที่และอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ควรจะรายงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ภายในวันสิ้นสุดของแต่ละสัปดาห์ ในการประเมินผลค่านิยมวิชาการและเกี่ยวกับตัววิทยากร ควรจะได้อายงานผลให้ทราบทันทีเมื่อเสร็จสิ้นการอบรมแล้ว การรายงานผลทางค่านิยมปฏิกิริยาและค่านิยมวิชาการควรหาทางที่จะรายงานผลได้โดยฉับพลัน ส่วนการรายงานผลค่านิยมพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้เข้ารับการอบรมภายหลังการฝึกอบรมได้เสร็จสิ้นแล้วนั้น เนื่องจากเป็นลักษณะการประเมินผลระยะยาว จึงควรมีเวลาในการติดตามประเมินผลนานพอสมควร เป็นการติดตามผลซึ่งโดยปกติแล้วไม่ควรเกิน ๖ เดือน
๔. การรายงานประจำงวด ควรจะมีการรายงานประเมินผลการฝึกอบรมตามโครงการต่าง ๆ แบ่งเป็นงวด ๆ ซึ่งอาจจะเป็น ๓ เดือน หรือ ๖ เดือน และมีการรายงานผลประจำปี การทำรายงานผลนี้ควรจัดทำรายงานผลในลักษณะแผนภาพ แผนภูมิ หรือตารางสถิติ และแผนพลิกต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และสามารถรายงานต่อผู้บังคับบัญชาชั้นสูง หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้สะดวกยิ่งขึ้น เมื่อหน่วยงานขยายงานและมีงบประมาณพอเพียง ควรจัดทำห้องประชุมที่ใช้แสดงแผนงานและผลงาน ซึ่งจะมีความสำคัญต่อการรายงานผลการประเมินผลของการฝึกอบรมตามโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เรื่องที่ถูกกล่าวมาแล้วทั้งหมดข้างต้น เป็นหลักของการจัดทำประเมินผลในโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ โดยจัดทำตามหลักวิชาการ ส่วนในการจัดทำประเมินผลของกองฝึกอบรมทางหลวงนั้น ได้ดำเนินการตามขั้นตอน โดยยึดแนวทางดำเนินการตามหลักวิชาการ แบ่งออกเป็นชั้น ๆ กล่าวคือ

การวางแผนการประเมินผลของงานฝึกอบรม กรมทางหลวง

เมื่อโครงการฝึกอบรมได้เริ่มต้นดำเนินการขึ้นนั้น การวางแผนโครงการอบรมได้นำเสนอขออนุมัติในหลักการต่าง ๆ ในด้านแผนดำเนินงานหลักสูตรกำหนดการอบรม และกำหนดตัวบุคคลผู้เข้ารับการอบรม การประเมินผลก็เป็นส่วนหนึ่งซึ่งอยู่ในแผนดำเนินงานสำหรับการประเมินผลส่วนใหญ่แล้ว กรมทางหลวงใช้แต่วิธีการทดลองในแบบสอบถาม โดยจัดการประเมินผลใหญ่เข้ารับการอบรมตอบแบบสอบถามในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม ซึ่งการประเมินผลในตอนเริ่มแรกมีแต่การประเมินผลหลังการอบรม โดยจัดทำในวันสุดท้ายของการอบรม และกองฝึกอบรมได้ดำเนินการเช่นนี้มาเรื่อย นับแต่ปี ๒๕๑๒ มาจนถึงปี ๒๕๑๖ ซึ่งการประเมินผลเฉพาะวันสุดท้ายของโครงการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวนั้น ไม่สามารถจะวัดผลได้ว่าหลังการอบรมแล้วมีผลดีหรือมีความแตกต่างอย่างไร ระหว่างก่อนการอบรม และหลังการอบรม หรือการอบรมที่ผ่านไปนั้นได้ประสบผลสำเร็จสมดังวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ดังนั้น ในปี ๒๕๑๓ จึงได้เริ่มปรับปรุงโดยจัดให้มีการประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมในวันแรกที่เข้ารับการอบรม โดยให้ผู้เข้าอบรมตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีเขียนเครื่องหมายลงในวงเล็บให้ตรงกับใจความที่ต้องการ หรือเติมข้อความสั้น ๆ ในช่องว่าง หลังจากนั้นมีการสรุปรายงานการประเมินผลจัดทำเป็นรายงานประกอบข้อมูลสถิติเป็นตัว เลขคละไปกับการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมของกรมทางหลวงส่วนใหญ่ จัดทำขึ้นเพื่อจุดมุ่งหมายที่จะทราบขอบเขตรองของการทำงานในโครงการต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงงานฝึกอบรมซึ่งจะจัดขึ้นในครั้งต่อไป อย่างไรก็ตาม จุดมุ่งหมายอื่น ๆ เช่นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำผลจากการฝึกอบรมไปใช้ได้กับการปฏิบัติงานหรือไม่ ยังไม่สามารถจะทำได้สมบูรณ์นัก เนื่องจากการติดตามผลหลังการฝึกอบรมมิได้ทำทุกโครงการที่จัดการฝึกอบรมขึ้น มีการติดตามผลเพียงบางโครงการเท่านั้น วิธีการที่ใช้ก็มีเพียงการส่งแบบสอบถาม ซึ่งอาจจะไม่ได้คำตอบที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง

### วิธีการและชนิดของการประเมินผล

วิธีการและชนิดของการประเมินผล ผู้เขียนได้กล่าวมาแล้วในหลักวิชาการประเมินผลในหน้า ๔๔ - ๔๖ และกรมทางหลวงได้นำหลักการนั้นมาประมวลใช้ ซึ่งวิธีการและชนิดของการประเมินผลที่กรมทางหลวงนำมาใช้นั้น กล่าวได้โดยลำดับดังนี้

๑. วิธีการประเมินผล ส่วนใหญ่กรมทางหลวงมุ่งทางด้านปฏิบัติการ โดยดูว่าการประเมินผลนั้นแสดงผลอย่างไรต่อโครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้น ทั้งในด้านหลักสูตรทางด้านวิชาการ ด้านการบริหารของกองฝึกอบรม กรมทางหลวง ซึ่งเป็นการประเมินผลโดยทั่วไป สำหรับการประเมินผลเกี่ยวกับวิทยากรผู้บรรยายนั้น ได้เริ่มจัดทำขึ้นเมื่อปี ๒๕๑๗ และมีการประเมินผลน้อยมาก จัดทำเพียงบางโครงการ ซึ่งการประเมินผลของกรมทางหลวงผิดกับการประเมินผลของวิทยาลัยการปกครอง ซึ่งวิทยาลัยการปกครองได้จัดให้มีแบบประเมินผลวิทยากร โดยเฉพาะ

สาเหตุที่กรมทางหลวงเพิ่งจะเริ่มจัดทำผลการประเมินผลวิทยากร เพราะวิทยากรของกรมทางหลวงส่วนมากยังไม่ใจกว้างพอที่จะยอมรับการประเมินผลตัวเอง เป็นข้อบกพร่องอันหนึ่งซึ่งทางกองฝึกอบรมจะค้นหาทางแก้ไขต่อไป แบบสอบถามการประเมินผลที่กองฝึกอบรมออกไปบางครั้งไม่ถามถึงตัวผู้บรรยาย เพียงแต่ถามถึงความสนใจของผู้เข้าอบรม

ในแต่ละวิชา แต่ผู้เข้าอบรมกลับแสดงปฏิกิริยาและกรอกแบบสัมภาษณ์กลับมามี  
 ผู้บรรยายวิชานี้บรรยายไม่ดี ไม่เตรียมตัวมาให้พร้อม ซึ่งทำให้ผู้บรรยายกล่าวว่า "ทำ  
 คัดแล้วยังไม่ได้คัต" ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วการมาบรรยายก็เป็นงานนอกเหนือหน้าที่ ทำให้  
 เป็นการยากลำบากและเป็นปัญหาในเรื่องการประเมินทางด้านปฏิกิริยา แต่ทั้งนี้กองฝึก  
 อบรมจะค้นหาทางแก้ไขโดยจะพยายามจัดทำประเมินผลวิทยากร และจะเสนอเป็นเรื่อง  
 ลับไปยังตัววิทยากรเอง และผู้บังคับบัญชาของวิทยากรผู้นั้นต่อไป ทั้งนี้เพื่อเป็นผลคือ  
 การฝึกอบรมที่จะโดยผู้บรรยายที่พร้อมและสมบูรณ์

๒. สำหรับการประเมินทางด้านวิทยากร มีการจัดทำผลการประเมินผลในบาง  
 โครงการเท่านั้น เฉพาะโครงการที่สำคัญ ๆ มีผลต่อการปฏิบัติงานในภายหน้า โดยจัด  
 การประเมินผลแบบทดสอบเป็นรายวิชาในแต่ละวิชาไป และทำสรุปการประเมินออกมา  
 ในรูปคะแนน โครงการที่มีการประเมินด้านวิทยากรนี้ได้แก่ โครงการอบรมครูการโ  
 ประจำเขตฯ และแขวงการทาง โครงการอบรมหลักสูตรงานเก็บเอกสาร โครงการ  
 อบรมหลักสูตรนายช่างโ ช่างโ งานบำรุงทาง การจัดทำประเมินผลด้านวิทยากร  
 ของกองฝึกอบรม มีการทดสอบเฉพาะหลังการฝึกอบรมเท่านั้น วิธีการจึงไม่สมบูรณ์  
 เพราะตามหลักวิชาการฝึกอบรมว่าด้วยการประเมินผลจะต้องมีทั้งการทดสอบทั้งก่อนและ  
 หลังการอบรม นอกจากนี้ยังเกิดผลเสียดังมีตัวอย่าง กล่าวคือ ในโครงการอบรม  
 Computer Program เมื่อวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๗<sup>๕๕</sup> ในแผนดำเนินการได้มีการ  
 กำหนดหลักสูตร คือ ให้ความรู้เกี่ยวกับ Computer การลงการ์ด (punching card)  
 หลักสูตรการอบรม แต่ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถจะเข้าใจ และรับความรู้ได้ ทำ  
 ให้เกิดปัญหาคือ อบรมไปแล้วไม่ได้ผล ดังนั้น กองฝึกอบรมได้พยายามหาทางแก้ไข

<sup>๕๕</sup> กองวิเคราะห์และวิจัย กรมทางหลวง, บันทึกขอความร่วมมือจัดอบรม Computer Program: (เอกสารพิมพ์โรเนียว ๒ หน้า, ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๗), หน้า ๑.

โดยจะจัดให้มีการทดสอบก่อนเข้ารับการอบรมในครั้งต่อไปซึ่งอาจจัดใหม่ขึ้น และการสอบนั้นจัดให้เป็นการสอบทางด้าน aptitude test และทำสรุปผลการทดสอบ ต่อจากนั้นจึงคัดเลือกผู้ที่สอบผ่านเข้ารับการอบรม สาเหตุที่มีการทดสอบแบบ aptitude test เพราะว่าการประเมินโดยการทดสอบชี้ความสามารถ จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่สนใจแบบประเมินผลที่กองฝึกอบรมจัดทำขึ้น จึงจัดประเมินผลโดยประเมินเกี่ยวกับปฏิบัติการโดยทั่วไปของผู้เข้ารับการอบรมต่อการใช้ Computer

๓. การประเมินผลด้านพฤติกรรม เป็นการประเมินผลในระยะยาว เพื่อจะทราบว่าภายหลังจากการฝึกอบรมแล้วมีผลทำให้ผู้เข้าอบรมได้เปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานไปจากเมื่อก่อนเข้าอบรมหรือไม่ สามารถนำเอาความรู้จากหลักสูตรการอบรมไปใช้ได้หรือไม่ ในการประเมินผลด้านนี้ คือ การติดตามผล ซึ่งจะจัดทำหลังจากการอบรมผ่านไปแล้ว และการประเมินผลด้านพฤติกรรมนี้ ต้องทำหลาย ๆ วิธีประกอบกัน ให้มีทั้งการกรอกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ด้วย และจัดการประเมินผลทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้เข้าอบรม แต่วิธีการซึ่งกองฝึกอบรมดำเนินการอยู่ ใช้วิธีการประเมินผลโดยส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) เท่านั้น และการประเมินผลด้านพฤติกรรมนี้ กรมทางหลวงได้เริ่มจัดทำอย่างจริงจังในปี ๒๕๑๖ - ๒๕๑๗ แต่เดิมไม่เคยมีการประเมินผลด้านพฤติกรรมเลย การเริ่มจัดทำประเมินผลด้านพฤติกรรมในปี ๒๕๑๖ - ๒๕๑๗ ได้จัดทำเฉพาะบางโครงการมิได้กำหนดทุกโครงการ ซึ่งตามหลักวิชาการอบรมเท่าที่ทราบต้องจัดทำทุกโครงการ เพื่อจะประเมินว่าโครงการอบรมที่ผ่านไปแล้วนั้น วิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรการอบรม นำไปปรับปรุงหรือใช้กับการปฏิบัติงานได้หรือไม่ และใช้ได้ดีเพียงใด

".....ในทางการแพทย์ได้กล่าวถึงการผ่าตัดที่ได้ผลสำเร็จแต่คนไขตาย ซึ่งแสดงว่าเทคนิควัตถุประสงค์เป็นสิ่งควร เน้นและเป็นสิ่งที่จะต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญ แต่มีไขจะเล็งผลเลิศเฉพาะเทคนิคและวัตถุประสงค์เท่านั้น เพราะในบางครั้งการดำเนินงานแม้จะมีการยอมรับในเทคนิคการดำเนินงานนั้นไม่ก็ทำให้คนไขหายหรือคือคนไข ซึ่งเปรียบ



ได้กับการฝึกอบรม คำเป็นการเพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ทุกประการ แต่ชั้นปลายการประเมินผลออกมาปรากฏว่าผู้เข้ารับการอบรมมีใคนำกลับไปใช้งาน หรือใช้กับพฤติกรรมการทำงานไม่ได้....."๔๖ ซึ่งสาเหตุนี้เกิดขึ้นหลังจากที่ได้ทำการติดตามผลแต่เดิม ส่วนใหญ่แล้วมักจะสันนิษฐานว่าสิ่งใดที่อบรมหรือสอนไปแล้ว ผู้เข้าอบรมจะนำสิ่งนั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ การฝึกอบรมของกรมทางหลวงมีการอบรมบางโครงการ เมื่อประเมินผลในด้านพฤติกรรมแล้ว ปรากฏว่าผู้เข้าอบรมไม่ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานเลย คงทำงานเหมือนเดิม เช่น โครงการอบรมหลักสูตรการเก็บเอกสารของกรมทางหลวง จากการไปสัมภาษณ์และขอตรวจดูผลการทำงานตามกองต่าง ๆ ที่ส่งข้าราชการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในงานเก็บเอกสารในจำนวน ๑๕ กอง ที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรการเก็บเอกสาร ผลจากการสัมภาษณ์มีเพียง ๕ กองที่นำหลักการเก็บเอกสารไปใช้จัดงานของกองได้ นอกนั้นก็อีก ๑๐ กองไม่อาจจะนำไปใช้ได้ โดยอ้างเหตุผลต่าง ๆ กัน เช่น ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจสนับสนุน ขาดอุปกรณ์ที่จะเก็บเอกสาร คือ ไม่อาจจะหาตู้เก็บเอกสารที่จะจัดระบบเอกสารได้ ดังที่ผ่านการอบรมมา เป็นต้น

๔. การประเมินผลในขั้นสุดท้าย ในการประเมินผลขั้นสุดท้ายนี้ กรมทางหลวงยังไม่ได้จัดรวบรวมทำการประเมินผล โครงการทั้งหมดในขั้นสุดท้ายเลย ในข้อนี้จึงยังเป็นข้อบกพร่องอยู่ ซึ่งสาเหตุเนื่องมาจากขาดอัตรากำลัง และขาดผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดทำ การประเมินผลออกมาในรูปของสถิติ

#### การรายงานประเมินผลของกรมทางหลวง

ในการจัดรายงานประเมินผลของกรมทางหลวง ได้ดำเนินการเป็นขั้น ๆ ดังต่อไปนี้

๑. กองฝึกอบรมได้จัดทำสรุปการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการอบรมแต่ละครั้ง คือ นำแบบประเมินผลที่กองฝึกอบรมออกเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ให้ผู้เข้ารับ

<sup>๔๖</sup>James N. Mosel, op. cit., p. 124.

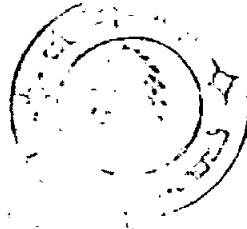
การอบรมตอบแล้วจึงนำมาประมวลทำเป็นสรุปประเมินผล โดยหน่วยฝึกอบรมได้นำเสนอต่อหัวหน้ากองฝึกอบรมเป็นผู้ลงนามหนังสือ เอกสารการประเมินผลนั้น และนำเสนอต่ออธิบดีและทุก ๆ หน่วยงานของกรมทางหลวง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้รับทราบการประเมินผลของแต่ละโครงการอบรม

๒. การประเมินผลที่กรมทางหลวงได้ทำในแต่ละโครงการ ส่วนใหญ่นั้นไม่ได้แยกเป็นวิธีการและชนิดของการประเมิน ~~.....~~ ว่าเป็นด้านปฏิบัติการ วิทยาการ หรือพฤติกรรม เพราะได้จัดทำรวม ๆ กันไป (ดูตัวอย่างแบบประเมินผลของแต่ละโครงการในภาคผนวก จ. หน้า ๑๑๗-๑๑๘) ประกอบ) สำหรับการประเมินผลด้านวิทยาการ ได้จัดทำขึ้นเฉพาะบางโครงการที่สำคัญได้แก่ การประเมินผลในโครงการอบรมผู้ฝึกอบรม (Instructor Course) ซึ่งจัดทำกรประเมินผลแยกเป็นแต่ละชนิดไป เช่น การประเมินผลด้านวิทยาการ ซึ่งการประเมินผลวิทยาการจัดทำเป็นรายวิชา และการประเมินผลทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับพฤติกรรม และในบางโครงการได้แก่ โครงการอบรมหลักสูตรนายช่างโท ช่างโท งานบำรุงทาง ได้มีการประเมินผลวิทยาการ โดยจัดการทดสอบและรายงานการประเมินผลออกมาเป็นคะแนน แจ้งให้ผู้เข้าอบรมโดยผ่านหัวหน้ากองแต่ละกอง และกองฝึกอบรมได้จัดพิมพ์เป็นบันทึกรายงานคะแนนผลการทดสอบเก็บไว้

๓. ระยะของการรายงานประเมินผล ได้จัดทำทันทีเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ และจัดทำสรุปผลส่งออกภายใน ๒ - ๓ สัปดาห์ หลังจากโครงการผ่านไป

๔. การรายงานประจำงวด ในการรายงานประเมินผลประจำงวดตามหลักวิชาแล้วต้องจัดทำ แต่กองฝึกอบรมยังไม่มีกรจัดทำเลย ซึ่งยังเป็นข้อบกพร่องประการหนึ่งที่จะต้องแก้ไขและจัดทำขึ้น

เรื่องทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นการกล่าวถึงการประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งกองฝึกอบรม กรมทางหลวงได้พยายามนำหลักวิชาดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการจัดทำประเมินผลและติดตามผล ซึ่งการดำเนินงานด้านประเมินผลนี้ ยังมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่กองฝึกอบรม กรมทางหลวงจะต้องหาทางแก้ไขและปรับปรุง เพราะหลักวิชานั้นเมื่อนำมาปฏิบัติงานจริง ๆ แล้ว มักจะเกิดอุปสรรคต่าง ๆ จำเนียรการไม่ได้ตามทฤษฎีที่วางไว้ ทำให้ขัดข้องการพัฒนางานในเกิดความก้าวหน้าในอนาคต



- ๒๐ -

สรุป ในบทที่ ๓ นี้ ได้กล่าวถึงกำรประเมินผลการฝึกอบรม โดยกล่าวถึง แนวความคิด รายละเอียดขั้นตอนของการจัดทำประเมินผล เริ่มตั้งแต่ความสำคัญของการประเมินผล วัตถุประสงค์ การวางแผน ชนิด หรือแบบของการประเมินผล วิธีการ และการรายงานการประเมินผล ซึ่งกองฝึกอบรม กรมทางหลวง ได้พยายามทำตามหลักวิชา แต่ไม่สมบูรณ์แบบ เพราะในทางปฏิบัติกับหลักวิชายังมีอุปสรรคบางอย่างที่เกิดขึ้น ชัดขวางต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะได้อีกกล่าวถึงปัญหาของการประเมินผลอีกครั้งหนึ่งในบทที่ ๔ ว่าด้วยการวิเคราะห์งานฝึกอบรมของกรมทางหลวงในค่านปัญหาและ -  
อุปสรรค

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย