

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่ความกระจ่างชัดในการวิจัย ประกอบด้วยเนื้อหาสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
  - 1.1 ความหมายของการฝึกอบรม
  - 1.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม
  - 1.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
  - 1.4 ประโยชน์ของการฝึกอบรม
  - 1.5 เทคนิคการฝึกอบรม
  - 1.6 กระบวนการฝึกอบรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน โครงการฝึกอบรม
  - 2.1 ความหมายของการประเมิน โครงการฝึกอบรม
  - 2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมิน โครงการฝึกอบรม
  - 2.3 ประโยชน์ของการประเมิน โครงการฝึกอบรม
  - 2.4 ประเภทของการประเมิน โครงการฝึกอบรม
  - 2.5 รูปแบบของการประเมิน โครงการฝึกอบรม
  - 2.6 การประเมิน โครงการฝึกอบรมแบบ CIPP model
3. โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานห้องสมุดเรือนจำ กรมราชทัณฑ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

### ความหมายของการฝึกอบรม

ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้มาก เช่น Sherman (1996, หน้า 231) ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดให้กับพนักงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดีต่อการทำงาน ทั้งการเตรียมความพร้อมในการทำงาน ให้แก่พนักงาน ตามความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล เมื่อแรกเข้าทำงาน และการจัดอบรมประเภทต่าง ๆ เพื่อรักษาระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น อูทัย พักมีทอง (2544, หน้า 10) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง การจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคคล ในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังหมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ให้แก่บุคคล โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิด หรือพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับทัศนคติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่องประกอบกัน ตามความจำเป็นที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์กร รวมถึงการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และพัฒนาขององค์กรนั้น (สมคิด บางโม, 2542, หน้า 14) นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังหมายถึงกิจกรรมที่จัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ การงานที่บุคลากรกระทำอยู่ หรือดีกว่าจ้างให้กระทำ รวมถึงกิจกรรมเพื่อให้บุคคลได้มีโอกาสเลื่อนระดับไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า ในสายงานเดียวกันขององค์กรนั้น ๆ เป้าหมายสำคัญของการฝึกอบรม เพื่อนำเอาพฤติกรรมใหม่เข้ามา หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเก่า ที่มีอยู่เดิม เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ (สมชาติ กิจยรรยง, 2546, หน้า 37) ทั้งนี้ สุพลเพชรานนท์ (2542, หน้า 5) ได้สรุปลักษณะสำคัญ 4 ประการของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ กล่าวคือ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมจะต้องทำให้พฤติกรรมภายหลังการฝึกอบรม ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงไป จากพฤติกรรมก่อนการฝึกอบรม ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม



2. พัฒนาสมรรถภาพในการปฏิบัติงานใน 3 ด้าน คือ

2.1 ด้านความรู้ คือ มีความรู้ ความคิดเกี่ยวกับงาน และวิธีปฏิบัติงาน

2.2 ด้านเจตคติ คือ มีความรู้สึกรักงานที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านทักษะ คือ มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ชำนาญ คล่องแคล่ว และรวดเร็ว

3. เน้นขอบเขตการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน คือ เป็นการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลให้สนองจุดประสงค์ขององค์กร ในขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่เฉพาะด้าน สำหรับการฝึกอบรมแต่ละครั้ง

4. นำไปสู่การปรับปรุงงานให้ดีขึ้น คือ ทำให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ มีความตั้งใจทำงานมากขึ้น ทำงานเต็มความสามารถ กล่าวคือ ถ้าเป็นงานราชการผลสำเร็จ คือ สร้างความเป็นเลิศ และความมีชื่อเสียงมาสู่หน่วยงาน ถ้าเป็นงานธุรกิจผลสำเร็จ คือ ผลผลิตมีปริมาณ และคุณภาพเพิ่มขึ้น มีกำไรสุทธิมากขึ้น

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ การฝึกฝนทักษะ ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การฝึกอบรมต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ กระบวนการ ตั้งแต่บุคลากรเริ่มปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงาน

### **ความสำคัญของการฝึกอบรม**

จากการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคม การเมือง เศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ เช่น ระดับเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรทั่วไปจำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ในเรื่องของทักษะใหม่ ๆ ส่วนผู้ที่อยู่ในระดับตัดสินใจ หรือระดับบริหารต้องทบทวนให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในผลิตภัณฑ์บริการ และวิธีการทำงานของบุคลากร ซึ่งการฝึกอบรมถือเป็นวิธีการหนึ่ง ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว (จงกลณี ชูติมาเทวินทร์, 2544, หน้า 5)

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และฉบับที่ 10 ได้เน้นการพัฒนาคุณภาพคน ให้มีความรู้ ความสามารถที่จะแข่งขันกับโลกภายนอกได้ และการฝึกอบรม ได้ถูกเลือกให้เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอันดับต้น ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร ถึงกับมีคำกล่าว ว่า องค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี ย่อมเป็นหลักประกัน ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรได้ ทั้งนี้ เพราะกระบวนการฝึกอบรม จะช่วยส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคล ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ ด้านความรู้ (knowledge) คือ การศึกษา การสั่งสอนให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจที่สูงขึ้น ด้านทักษะ (skill) คือ ความชำนาญงาน และด้านทัศนคติ (attitude) คือ ท่าที ความรู้สึกนึกคิดที่ถูกที่ควร และสร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลงานของสถาบัน สังคม และประชาชน ขณะเดียวกัน การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล นำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นอีกด้วย (วิจิตร อวระกุล, 2540, หน้า 50) นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลาที่สั้น ลงทุนค่าใช้จ่ายทางการเงิน และเวลา น้อยกว่าการจัดศึกษาในหลักสูตรปกติของสถาบันการศึกษา (อุทัย พักมีทอง, 2544, หน้า 10) ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้องค์กรส่วนใหญ่ เลือกจัดการฝึกอบรมให้กับ บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐในปีหนึ่ง ๆ มีการรับข้าราชการใหม่ เข้าทำงานจำนวนมาก ซึ่งบุคคลเหล่านั้นเรียนจบจากหลายสถาบันการศึกษา วิชาที่เรียน กับงานที่ทำก็ไม่ตรงกัน ความรู้ ความสามารถก็ต่างกัน ทัศนคติ ท่าทีความรู้สึกล่อ การทำงานก็ไม่เหมือนกัน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากร ตั้งแต่แรกเข้ารับราชการ เพื่อให้การทำงานตรงตามแบบแผน นโยบาย และวัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน เป็นแบบอย่างเดียวกัน เพื่อเป็นการส่งเสริมสมรรถภาพของข้าราชการ การฝึกอบรมนอกจากจะพัฒนาข้าราชการ ด้านความรู้ วิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และ พัฒนาความสามารถ จิตสำนึกที่รัก และเสียสละต่อส่วนรวมแล้ว ยังเป็นการบำรุงขวัญ กำลังใจข้าราชการ ให้เกิดความรู้สึกที่ดีอีกด้วย เมื่อมองการฝึกอบรมในฐานะเครื่องมือ พัฒนาข้าราชการตามนโยบายของรัฐ กระบวนการฝึกอบรมจึงถูกนำมาใช้ เพื่อช่วยให้ ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และสร้าง

ความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างข้าราชการในองค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญ ทั้งต่อตัวบุคคลในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร และต่อองค์กร โดยตรง (สมชาติ กิจยรรยง, 2545, หน้า 11) ดังนี้

1. ความสำคัญต่อตัวบุคคลในด้านความรู้ ความสามารถ เป็นการเพิ่มพูน วิทยาการที่เป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร ส่งเสริม ให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีวิต (lifelong education) นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้เท่าทันความก้าวหน้าของ เทคโนโลยี ประสิทธิภาพในการผลิต ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ ในด้านทำที่ความรู้สึกร เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานอยากร่วมงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานมีความมั่นใจ ในการทำงาน สร้างความรักสามัคคี เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเป็นการกระตุ้น ให้พนักงานมีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงยิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อองค์กร เป็นการเตรียมขยายงานขององค์กร และเป็นการลด งบประมาณค่าวัสดุสูญเปล่า ซึ่งในเรื่องนี้ สุพล เพชรานนท์ (2542, หน้า 14-15) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะมีความสำคัญ ดังนี้

2.1 ช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงาน ในหน้าที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นที่เชื่อถือของผู้ใช้บริการขององค์กร

2.2 ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโต การขยายกิจการในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งการผลิต และการให้บริการ จะประสบความสำเร็จได้ดี เมื่อบุคลากรได้รับการฝึกฝน ให้เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับงานที่ขยายใหม่ได้

2.3 ช่วยให้การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในองค์กรสำเร็จได้ด้วยดี เทคโนโลยี เป็นการนำวัสดุ อุปกรณ์ และเทคนิควิธีการมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในองค์กรให้สูงขึ้น ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการทำให้เทคโนโลยีมีประสิทธิภาพ สูงขึ้น การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2.4 ช่วยให้ผู้บุคลากรใหม่เรียนรู้งานได้ดี แม้ว่าบุคลากรใหม่ที่รับเข้ามาทำงาน จะมีคุณสมบัติเหมาะสม ผ่านการคัดเลือกมาแล้วก็ตาม แต่ยังไม่เข้าใจวิธีการปฏิบัติงาน

ในองค์กรชัดเจน การฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน จะช่วยให้บุคลากรใหม่เรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ในองค์กรได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วขึ้น

2.5 ช่วยให้ผู้บุคลากรมีความมั่นใจในหน้าที่ใหม่ เนื่องจากองค์กรที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร จะมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หน้าที่ของบุคลากร โดยการเลื่อนตำแหน่งใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรได้มีความรู้ แนวคิด วิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ มีเจตคติที่ดี และมีความมั่นใจที่จะทำงานในหน้าที่ใหม่

2.6 ช่วยให้ผู้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น การฝึกอบรมเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้บุคลากรมีความมั่นใจว่า องค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งช่วยกระตุ้นให้ผู้บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว การฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งกับทุกองค์กร ในฐานะเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ใช้ต้นทุนค่าใช้จ่าย และเวลาดำ เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น เช่น การจัดการศึกษา เห็นผลเป็นรูปธรรมในระยะเวลาอันรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้แทบทุกด้าน ประการสำคัญ ดำเนินการได้ง่าย องค์กรสามารถดำเนินการได้เอง และยังใช้พัฒนาบุคลากรได้ครอบคลุมทุกระดับ จึงเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนคุ้มค่า ทั้งต่อองค์กร และบุคลากรขององค์กร

### **วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม**

เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาระบบ (systematic development) ที่เกี่ยวกับทัศนคติ ความรู้ ทักษะ และแบบแผนพฤติกรรมของบุคคล (นาถ พันธุมนาวิน, 2549, หน้า 2) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (สมชาติ กิจขรรยง, 246, หน้า 37) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจึงขึ้นอยู่กับองค์กรว่า ต้องการให้รองรับภารกิจใด และอยู่ที่ว่า จะใช้มุมมองด้านความต้องการ หรือความจำเป็นด้านการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาองค์กรเป็นตัวตั้ง ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ใช้มุมมองด้านบุคลากรเป็นตัวตั้ง (ยงยุทธ เกษสาคร, 2544, หน้า 7)

1.1 เพิ่มพูนความรู้ เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการ ในปัจจุบันก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนต้องขวนขวายหาความรู้ ให้ทันเหตุการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1.2 เพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ เพื่อบรรเทาการสูญเสียอันเกิดจากการทำงาน โดยขาดความชำนาญ และประสบการณ์

1.3 ปรับเปลี่ยนเจตคติ พฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลง เจตคติเก่า ๆ ความเชื่อดั้งเดิมที่ล้าสมัย และเลื่อมลวยให้บังเกิดเจตคติใหม่ ๆ ที่มี ประโยชน์ ตามความประสงค์ขององค์กร เพราะเจตคติเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อ ความก้าวหน้าขององค์กร ตลอดจนการพัฒนาวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมให้มีการกระทำ ที่เหมาะสม ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ใช้มุมมองด้านองค์กรเป็นตัวตั้ง (วิบูลย์ บุญยชโรกุล, 2545, หน้า 2)

2.1 เพื่อแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน เช่น

2.1.1 ต้องการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ ให้เข้าสู่ระดับ มาตรฐาน หรือระดับที่พึงประสงค์ หรือให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า อย่างรวดเร็ว

2.1.2 จำเป็นต้องมีการปรับปรุงคุณภาพ และ หรือปริมาณการผลิต ให้เท่าเทียม หรือดีกว่าคู่แข่งทางธุรกิจ หรือรักษาระดับความเป็นผู้นำทางธุรกิจเอาไว้

2.1.3 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงาน หรือกรรมวิธีในการผลิต หรือการนำ เครื่องจักรกล และเทคโนโลยีใหม่มาใช้

2.1.4 เมื่อมีการขยายงาน มีการลงทุนทุกครั้ง ทำให้บุคลากรบางกลุ่ม จำเป็นต้องเรียนรู้งานใหม่ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ฯลฯ

2.1.5 ต้องการให้พนักงานใหม่คุ้นเคยกับระบบ และวิธีการทำงานของ องค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น

2.1.6 องค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ต้องการ หรือพนักงานลาออกจากงานเป็นจำนวนมาก ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ต้องเข้าไปรับผิดชอบงานที่ไม่คุ้นเคย

2.2 เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น

2.2.1 เตรียมการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรปัจจุบันให้สูงขึ้น

2.2.2 เตรียมการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่จะนำเข้ามาใช้ในองค์กร

2.2.3 เตรียมการแข่งขันที่กำลังทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น

2.2.4 ความต้องการสินค้า และองค์กรกำลังเปลี่ยนไปจากเดิม

2.2.5 ใช้โอกาสที่พนักงานว่าง เนื่องจากเศรษฐกิจถดถอย เตรียมพร้อมสำหรับการแข่งขันเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัว

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เข้าใจบทบาท ภารกิจขององค์กร สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อรองรับการสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่การงานในอนาคต สิ่งที่จะต้องตระหนักสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของตัวบุคคล ทั้งด้านความรู้ (cognitive domain) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ด้านความรู้สึกรู้สึก (affective domain) ได้แก่ เจตคติ การปรับตัว และค่านิยม ด้านทักษะ (psycho-motor domain) ได้แก่ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ และความชำนาญในอาชีพนั้น ๆ ภายใต้ความต้องการ และความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

### **ประโยชน์ของการฝึกอบรม**

นาถ พันธมนาวิน (2549, หน้า 3) กล่าวว่า การฝึกอบรมที่ประสบผลสำเร็จจะก่อให้เกิดการปรับปรุง ทั้งคุณภาพ และปริมาณของผลผลิต ประหยัดเวลาการเรียนรู้ สร้างเสริมทัศนคติ ความจงรักภักดี และความร่วมมือในหน่วยงาน ช่วยในการวางแผน ทรัพยากรบุคคล ลดจำนวนความสูญเสีย พัฒนาบุคลิกภาพ ความก้าวหน้าของบุคลากร และช่วยให้องค์กรตอบสนองเงื่อนไขการตลาด และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร อวาทกุล (2540, หน้า 41-44) ที่ได้รวบรวม ประโยชน์อันเกิดจากการฝึกอบรมที่เห็นเด่นชัด และเป็นที่ยอมรับมาเป็นระยะเวลา ยาวนานไว้ ดังนี้

1. สนองความต้องการด้านกำลังคน (meeting manpower needs) เมื่อต้องการคน ที่มีทักษะ (skills) มีฝีมือ ความชำนาญงานเป็นพิเศษเฉพาะงาน จำเป็นต้องคัดเลือกจาก ผู้สมัครงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีฝีมือการทำงาน และหากผู้ที่คัดเลือกเข้ามายังมี ความรู้ ความสามารถไม่ถึงระดับที่พึงพอใจ หรือต้องการเพิ่มทักษะให้สูงขึ้น หน่วยงาน ต้องให้การอบรม

2. เป็นการลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นเข้า (reduce learning time) เมื่อการเรียน การสอน การฝึกปฏิบัติได้ทำอย่างเป็นระบบ ระเบียบ ผู้ฝึกสอนมีความรู้ ความสามารถ ในการถ่ายทอด ผู้เรียนย่อมฝึกฝน และเรียนรู้ได้เร็วกว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือ โดย การลองผิดลองถูก ซึ่งจะทำให้เสียเวลา และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

3. ปรับปรุงความสามารถในการทำงาน (improved performance) การฝึกอบรม จะทำให้คนทำงาน ได้ฝึกฝน พัฒนาความสามารถ และฝีมือการทำงานให้สูงขึ้น

4. ลดความสิ้นเปลือง (reduce wastage) ถ้าพนักงานทำงานไม่เป็น ไม่เรียบร้อย หรือซักซ้าจะทำให้สิ้นเปลืองวัสดุ แรงงาน เสียเวลา เสียโอกาส ซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่ายที่ องค์กรต้องสูญเสีย และในทางตรงกันข้าม หากพนักงานได้รับการฝึกอบรมให้มี ความสามารถในการทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว จะตัดรายจ่ายที่สิ้นเปลืองนี้ออกไปและ กลายเป็นกำไรขององค์กร หน่วยงานจึงต้องจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพให้กับ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายดังกล่าว

5. ลดการขาดงาน (less absenteeism) สาเหตุที่ทำให้คนมีความรู้สึกไม่ยอม ไปด้วยงานเพราะทำงานไม่มีความสุข เนื่องจากไม่ได้รับการสอนงาน หรือแนะนำให้มี ความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง โดยเฉพาะผู้ที่เข้าทำงานใหม่ หากมีโอกาสบุคคลเหล่านี้ ก็จะขาด หรือลางาน

6. ลดอุบัติเหตุ (fewer accidents) อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับคนงานที่ไม่ได้ฝึกอบรม จะสูงเป็น 3-4 เท่า ของคนงานที่ได้รับการฝึกอบรม ดังนั้น กฎหมายที่เกี่ยวกับสุขภาพ

ชีวิต และความปลอดภัย จึงระบุดังความรับผิดชอบของหน่วยงาน หรือโรงงาน  
ที่จะต้องจัดการฝึกอบรมให้คนงาน

7. ลดการลาออกของคนงาน (reduce labour turnover) จากการวิจัย พบว่า คนงาน  
ที่ได้รับการฝึกอบรมจะมีการลาออกน้อยกว่าที่มีได้รับการฝึกอบรมเท่าตัว อีกทั้ง องค์กร  
ที่จัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากร มักจะเป็นองค์กรที่มีการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบ  
ระเบียบ มีนโยบายชัดเจน ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกมั่นคง ก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน  
เพราะการอบรมจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงาน หล่อหลอมทัศนคติที่ถูกต้องให้กับ  
พนักงาน ทำให้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

8. เพื่อประโยชน์ของผู้รับการอบรม (benefits to employee) ฝีมือการทำงานที่  
สูงขึ้นของพนักงานย่อมเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ทำให้เป็นผู้นำทั้งในหน่วยงาน  
และนอกหน่วยงาน พนักงานที่ผ่านการฝึกปรือมาเป็นอย่างดีแล้วย่อมจะได้รับค่าจ้าง  
ที่สูงกว่า มีโอกาสเลือกหน่วยงานได้มากกว่า มีผู้ต้องการมากกว่า รายได้ดีกว่า ครอบครัว  
สบายขึ้น มีความมั่นใจในการทำงาน มีความภาคภูมิใจ และรักงานมากขึ้น

9. การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม จะช่วยทำให้พนักงานทำงานด้วย  
ความมั่นใจ เพิ่มศักยภาพ ประสิทธิภาพการทำงาน และมีความผิดพลาดน้อยลง

10. ความสัมพันธ์กับประชาชน ลูกค้า ผู้รับบริการดีขึ้น การบ่น การต่อว่า ต่อخان  
ร้องทุกข์ของลูกค้า ฯลฯ น้อยลง เป็นผลมาจากการที่พนักงานทำงานดี ผลงานดี ผลผลิตดี  
เป็นการสร้างความนิยมให้แก่หน่วยงาน องค์กรไปในตัว

11. ประหยัดเงินที่จะรั่วไหล เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือ วัสดุ ค่าใช้จ่ายต่อ  
หน่วยลดลง แต่กำไรเพิ่มขึ้น และโอกาสที่จะสูญเสียอย่างอื่นลดลงอย่างมาก

12. ขจัดปัญหาด้านการหาคนงานที่มีฝีมือดีมาทำงาน ในบางช่วงระยะเวลา ซึ่ง  
หาคนยาก และเงินเดือนสูง เพราะการฝึกอบรมจะสร้างคนในองค์กรให้มีความเชี่ยวชาญ  
และทักษะฝีมือสูงขึ้น เป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจที่ดีกว่า

13. การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมงานนิเทศ (supervision) ให้บรรลุผล เพราะเป็น  
การประสานงานกับเจ้าหน้าที่นิเทศ (supervisors) หรือหัวหน้างาน เป็นการแก้ปัญหาที่  
แท้จริงและได้ผลกว่า เป็นการปรับปรุง บริหารระบบ โครงสร้าง และกระบวนการทำงาน

ช่วยให้พนักงานเข้าใจจุดประสงค์ นโยบายการดำเนินงาน กฎ ระเบียบ ของหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างทัศนคติ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร

14. ช่วยในการปรับตัวขององค์กร ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การค้า และเทคโนโลยี ทั้งในปัจจุบัน และที่จะมีมาในอนาคต องค์กรสามารถวางแผน บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากประโยชน์ที่กล่าวมาแล้ว การฝึกอบรมก็ยังมีข้อจำกัด เพราะเป็นเพียงระบบย่อยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ และเกี่ยวข้องกับระบบอื่น ๆ ขององค์กร แม้จะมีบทบาทต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร ในหลายด้าน แต่ต้องทำความเข้าใจว่า ปัญหาแบบใดที่การฝึกอบรมจะสามารถแก้ไขได้ เพราะบางครั้งผู้ที่ได้รับการอบรมมากเกินไป อาจจะไม่พอใจกับงานที่ตนทำอยู่ เนื่องจากบุคคลนั้นไม่สามารถจะใช้สิ่งที่ตนได้รับมาจากการอบรม จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคลากรนั้นออกจากองค์กรไปในที่สุด ส่วนผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมน้อยเกินไปอาจทำให้ขาดความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังที่ ซูชัย สมितिโกร (2544, หน้า 19) ได้กล่าวว่า สิ่งที่ควรตระหนัก และให้ความสำคัญ คือ ทำอย่างไรการฝึกอบรมจึงจะเป็น ตัวการทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า ทันสมัย และ ไม่เป็นการสูญเสียทรัพยากรขององค์กร หรือ เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544, หน้า 18-19) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมที่บรรลุเป้าหมาย จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ ทักษะ ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการนำไปปฏิบัติ ได้จริง การฝึกอบรมหากดำเนินการได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม ย่อมจะก่อให้เกิด ประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากร องค์กร และประเทศชาติ

กล่าวโดยสรุปแล้ว การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งต่อบุคคล และองค์กรที่เห็นผล เชิงประจักษ์ในเวลารวดเร็ว และสามารถตอบสนองการแก้ปัญหาขององค์กรได้ตรงตาม วัตถุประสงค์ อีกทั้ง ใช้ได้กับบุคลากรในทุกระดับ แต่การฝึกอบรมจะบรรลุเป้าหมาย เพียงใด ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเลือกใช้วิธีการจัด ฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม ทั้งในแง่ของกระบวนการ วิธีดำเนินการ บุคคล และประเด็น ปัญหาขององค์กรที่ต้องการแก้ไข ด้วยกระบวนการจัดฝึกอบรม

## เทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิค หรือวิธีการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือ หรือกิจกรรมที่ใช้ติดต่อ สื่อสาร ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างผู้ให้การฝึกอบรม และผู้รับการฝึกอบรม และระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันเอง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2544, หน้า 172) เทคนิคการฝึกอบรมมีหลากหลาย แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ ลักษณะของหลักสูตร และปรัชญาการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงาน ที่มีความต้องการต่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้เทคนิค วิธีการ และรูปแบบการฝึกอบรมที่นำไปใช้ แตกต่างกันไป (จงกลณี ชูติมาเทวินทร์, 2544, หน้า 11-12) เทคนิคการฝึกอบรมแต่ละแบบย่อมเหมาะกับการฝึกอบรมที่ต่างกัน เพื่อให้เกิดผลสูงสุด จากการศึกษาแนวคิดของ ชูชัย สมितिไกร (2544, หน้า 176-193) และเพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544, หน้า 81-99) ที่ได้รวบรวมเทคนิคการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. การบรรยาย (lecture method) เป็นวิธีการฝึกอบรมเก่าแก่ นิยมใช้แพร่หลาย คู่กับเทคนิคอื่น ๆ การบรรยายเป็นการพูดให้ผู้ฟังเข้าใจความหมาย และเรื่องราวต่าง ๆ การบรรยายที่ได้ผลดีนั้น ผู้บรรยายต้องใช้เทคนิค หรืออุปกรณ์ประกอบการบรรยายด้วย ประการสำคัญที่สุด ผู้บรรยายต้องสร้างบรรยากาศที่ดึงดูดใจผู้รับการฝึกอบรมตลอดเวลา
2. การประชุมอภิปราย (conference method) เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการฝึกอบรม ระดับผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ เพราะการประชุมอภิปรายเป็นการประชุม เพื่อหารือการแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดเดียวกัน และก่อให้เกิดการประสานงาน โดยทั่วไปใช้ในการพิจารณา ปัญหาเกี่ยวกับนโยบาย หรือแผนงาน การแก้ปัญหาขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา รวมถึงการชักจูงความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ดำเนินไปแล้ว
3. การแสดงบทบาทสมมติ (role-playing method) ลักษณะจะคล้ายกับการแสดงละคร โดยแจ้งเรื่องให้ผู้แสดงทราบ ผู้แสดงจะแสดงไปตามความคิดเห็น ประสบการณ์ ของตนเองโดยมิได้ปรุงแต่ง หรือมีการกำกับว่า จะต้องทำอย่างไร เป็นการแสดงทำที่ออกมาเป็นแบบปฏิบัติงานจริง ให้ผู้แสดงและผู้ร่วมรับการฝึกอบรมได้เห็นภาพพจน์ และเรียนรู้

4. กรณีตัวอย่าง (case method) พัฒนามาจากวิธีพิพากษาอรรถคดีของศาล และได้นำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การศึกษากรณีตัวอย่างจะช่วยให้มองเห็นความแตกต่างได้เด่นชัด เป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นมากที่สุดอีกวิธีหนึ่ง

5. วิธีการสาธิต (demonstration method) เป็นวิธีการที่ใช้กันมานานเช่นเดียวกับวิธีการบรรยาย เป็นวิธีที่ง่าย และอำนวยความสะดวกทันตาเห็น เพราะเรียนโดยวิธีอธิบายประกอบการแสดงจากของจริง ซึ่งจะทำความเข้าใจ และจดจำได้นาน

6. วิธีระดมความคิดเห็น (brainstorming) เป็นวิธีการที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่ต้องกังวลว่า ความคิดนั้นจะถูกต้องโดยแท้จริงหรือไม่ โดยผู้นำการอภิปรายจะขอให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นแล้วบันทึกไว้ ระดม และสะสมความคิดไว้เป็นจำนวนมาก จากนั้นขอให้สมาชิกช่วยกันอภิปราย เลือกเฟ้นความคิดเห็นที่ดีและเหมาะสม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตามต้องการ หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

7. วิธีการสัมมนา (seminar method) ส่วนใหญ่จะใช้พัฒนานักบริหาร นักวิชาการ หรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาชั้นสูง วิธีสัมมนา คือ จัดให้มีการประชุมกลุ่มที่ไม่ใหญ่นัก และเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรี มอบหมายให้ผู้ร่วมสัมมนาอภิปรายปัญหาที่กำหนด และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นที่พิจารณา โดยที่ทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้ ผู้นำการอภิปราย หรือวิทยากรอาจจัดเตรียมหัวข้ออภิปรายไว้ให้ที่ประชุมเลือกว่าจะพิจารณาในเรื่องใดด้วยก็ได้

8. การประชุมกลุ่มแบบซินดิเคต (syndicate) หรือแบบกลุ่มแก้ปัญหา เป็นวิธีฝึกอบรมแบบกลุ่มย่อยอย่างหนึ่ง แทนที่จะมีการอภิปรายกันอย่างเดียวเช่นการประชุมกลุ่มย่อยทั่วไป ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะมอบงาน หรือปัญหาให้สมาชิกกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มไปพิจารณาร่วมกัน ข้อสำคัญสมาชิกของกลุ่มมักจะมาจากผู้ที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน หรือมีความรู้ในหลายสาขาอาชีพ เหมาะที่จะใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความรู้ และประสบการณ์สูงพอสมควร จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

9. การจัดกลุ่มปฏิบัติงาน (practical work group) การจัดกลุ่มปฏิบัติงานจะแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อยหลายกลุ่ม เพื่อให้ลงมือปฏิบัติงาน หลังจากสมาชิกศึกษาหลักการ และทฤษฎีไปแล้ว แต่ละกลุ่มจะได้รับแบบฝึกหัดปฏิบัติ เพื่อให้ลงมือทำจริง

จากนั้นมีการเสนอผลงาน และรายงานผลที่ได้ รวมทั้งอภิปรายผลที่เกิดขึ้น ในตอนท้าย ผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมจะเป็นผู้ประเมินผล

10. ฟิลลิป 66 (phillip 66) เป็นการสนทนาแบบกลุ่มที่ J. D. Phillip เป็นผู้ริเริ่มขึ้น เป็นเทคนิคที่เชื่อกันว่า จะแก้ปัญหาคารอภิปรายของสมาชิกจำนวนมาก ในเวลาอันจำกัด จึงจัดกลุ่มย่อยขึ้นกลุ่มละ 6 คน โดยใช้เวลาสนทนากลุ่มละ 6 นาที เพียงปัญหาเดียว เมื่อทุกคนแสดงความคิดเห็นครบแล้ว ก็นำมาประมวลเป็นข้อมูลเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ซึ่งใช้เวลาเพียงนาทีเดียว และที่ประชุมใหญ่จะประสานเรื่องราวที่เป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินการต่อไป อย่างไรก็ตามบางครั้งนิยมใช้ ฟิลลิป 66 แทนวิธีการซุบซิบปรึกษา หรือใช้ทั้ง 2 อย่างร่วมกัน เพราะมีวิธีการ และจุดมุ่งหมายลักษณะเดียวกัน วิธีนี้จะได้ผลดีต่อเมื่อต้องการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม และเป็นการสร้างบรรยากาศในที่ประชุมที่ขาดความสัมพันธ์กัน หรือไม่กล้าแสดงออก

11. การประชุมกลุ่มย่อย หรือการซุบซิบปรึกษา (buzz session) จัดเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่สามารถดึงผู้เข้าอบรมทั้งหมด ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยการแบ่งสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ออกเป็นกลุ่มย่อย หลายกลุ่ม ๆ ละ 3-6 คน เพื่ออภิปรายปัญหาในช่วงเวลาจำกัด ซึ่งแต่ละกลุ่มอาจพิจารณากลุ่มละเรื่อง หรือในเรื่องเดียวกันแต่คนละประเด็น เช่น การตั้งคำถาม หรือสิ่งที่ต้องการทราบเพิ่มเติมจากวิทยากร เทคนิคการประชุมแบบนี้อาจใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ ได้ เช่น การบรรยาย การอภิปราย เป็นต้น

12. การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) เป็นการเรียนรู้งานโดยการสังเกตการทำงานของพนักงานที่มีความชำนาญ และลงมือปฏิบัติจริงตามคำแนะนำของพนักงานเหล่านั้น

13. การจำลองสถานการณ์ (simulation) เป็นแบบฝึกหัดจำลองสถานการณ์ในการทำงาน และเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมได้ฝึกฝนทักษะ และประยุกต์ความรู้ภายในระยะเวลาอันจำกัด และภายใต้สภาพการณ์ที่ไม่มีความเสี่ยง

14. การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ (computer-assisted instruction) เป็นการเรียนที่ผู้เรียนต้องมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับคอมพิวเตอร์ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเรียนไว้แล้ว

15. การทัศนศึกษา (field trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปชมการทำงานหรือสถานที่จริง โดยมีการบรรยายสรุปประกอบการชมด้วย

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2548, หน้า 87-89) ได้เสนอแนะวิธีการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม เพื่อให้บรรลุผลตามความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ (knowledge) ของผู้เรียน หรือผู้เข้าอบรมเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ เทคนิคการบรรยาย (lecture) การอภิปรายเป็นคณะ (panel discussion) การบรรยายเป็นคณะ (symposium) การประชุมอภิปราย (conference) การทัศนศึกษา (field trip) โครงการศึกษา (project methods) การสอนโดยใช้ภาพยนตร์ (film) การสอนงาน (coaching) การฝึกอบรมไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน (on-the-job training) แบบเรียนสำเร็จรูป (programmed instruction) การระดมสมอง (brainstorming) และการสัมมนา (seminar)

2. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทักษะของผู้เรียน หรือผู้เข้าอบรมเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ เทคนิคการสาธิต (demonstration) การทำงานในฐานะผู้ช่วย หรือลูกมือชั่วคราว (apprenticeship) การฝึกปฏิบัติ (exercise) โครงการศึกษา (project methods) คณะทำงานชั่วคราว (task force) การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (in-basket) การฝึกอบรมไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน (on-the-job training) วิธีประสบเหตุการณ์ (incident method) เกมบริหาร (management games) การสอนงาน (coaching) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) และการสร้างสถานการณ์จำลอง (simulations)

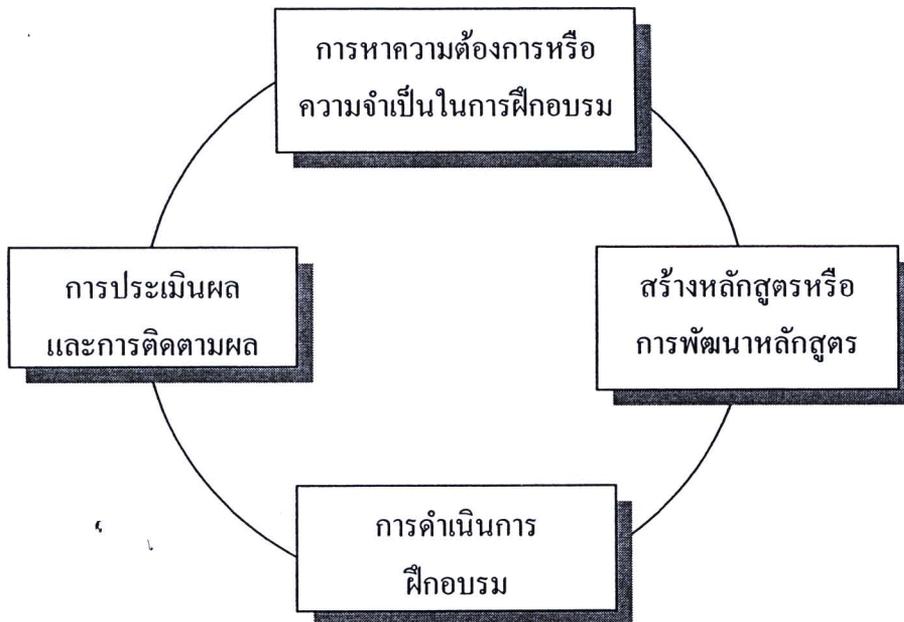
3. เทคนิคที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทัศนคติ (attitude) ของผู้เรียน หรือผู้เข้าอบรมเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมุติ (role-play) กรณีศึกษา (case study) การอภิปรายกลุ่ม (group discussion) การสร้างสถานการณ์จำลอง (simulation) เกมการบริหาร (management games) การฝึกอบรมเพื่อรู้ใจเรา (sensitivity training) การประชุมกลุ่มซินดิเคท (syndicate) การฝึกปฏิบัติ (exercise) วิธีประสบเหตุการณ์ (incident method) และการสังเกตพฤติกรรม (fishbowl)

จากแนวคิดข้างต้น ทำให้เห็นว่า การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ ซึ่ง

เทคนิคการฝึกอบรมแต่ละแบบ จะใช้ได้เหมาะสมกับการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน หากผู้จัดการฝึกอบรมสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม กับวัตถุประสงค์ และเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม ย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดต่อโครงการฝึกอบรม แต่ในทางตรงกันข้าม หากเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่ไม่เหมาะสมก็เป็นการยากที่โครงการฝึกอบรมจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ดังนั้น ในแง่ของผู้จัดการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิค และวิธีการฝึกอบรมแต่ละแบบ เพื่อสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม

### **กระบวนการฝึกอบรม**

กระบวนการฝึกอบรม เป็นลำดับขั้นตอนของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม ที่ต่อเนื่องเกี่ยวพันกัน ตั้งแต่ต้นจนจบการฝึกอบรม ในแต่ละโครงการฝึกอบรมอาจมีลำดับขั้นตอนแต่ละกระบวนการมาก น้อย แตกต่างกัน แต่สิ่งที่เหมือนกันคือกระบวนการฝึกอบรมจะมีกระบวนการ (pattern) เดียวกันจากจุดเริ่มต้น ไปจนจบการศึกษา กระบวนการฝึกอบรมจะทำให้พนักงานฝึกอบรมสามารถออกแบบ โครงการฝึกอบรมได้ (จงกลณี ชูติมาเทวินทร์, 2544, หน้า 19) บุญเลิศ ไพรินทร์ (2548, หน้า 6-13) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการฝึกอบรมมักจะครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ การวิเคราะห์องค์การ การกำหนดหลักสูตร กำหนดจำนวนผู้เข้ารับการอบรม การคัดเลือกวิทยากร การจัดหาวัสดุ การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม การจัดอบรม การประเมินผล การติดตามผล รวมถึงการส่งผลการประเมิน และติดตามไปยังผู้ผ่านการฝึกอบรม และผู้เกี่ยวข้อง กับโครงการฝึกอบรม สมชาติ กิจยรรยง (2545, หน้า 16) ได้แบ่งกระบวนการฝึกอบรมออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพ



ภาพ 2 กระบวนการในการฝึกอบรม

ที่มา. จาก *เทคนิคการเป็นวิทยากร* (หน้า 16), โดย สมชาติ กิจยรรยง, กรุงเทพมหานคร: มัลติฟอร์เมชันเทคโนโลยี.

1. การหาความต้องการ หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นกระบวนการแสวงหา และวิเคราะห์ว่า บุคคลในองค์กร หรือในหน่วยงานนั้นมีปัญหา อุปสรรค หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างไร ขาดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในเรื่องใด อันจะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือกำลังจะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1.1 สอบถามว่าเขายากรู้อะไร อาจจะถามด้วยวาจา หรือด้วยการรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานเสนอรายงานก็ได้

1.2 สัมภาษณ์ คือ สัมภาษณ์ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาอย่างไม่เป็นทางการ โดยการสอบถาม พูดคุย หรือหาจุดอ่อนของแต่ละคน

1.3 สังเกตการณ์ในขณะที่เขาได้ออกไปปฏิบัติงานว่า มีอะไรบ้างที่ควรปรับปรุง

1.4 สืบหาข้อมูล และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ว่า ทำอย่างไรจึงจะให้งานก้าวหน้ากว่านี้ เช่น การเปรียบเทียบผลงานในอดีตกับปัจจุบัน การดูบันทึกเก่า ๆ การวิจัยอย่างเป็นทางการ

1.5 สอดส่อง คือ ดูจากรายงานผลการปฏิบัติงานที่ได้รายงานเข้ามาแล้ว ตรวจสอบอย่างใกล้ชิดว่ามีปัญหาอะไร และอย่างไร

1.6 สอบ คือ ทดสอบการปฏิบัติงานด้วยวิธีต่างๆ จะทำให้ทราบ หรือรู้ว่า ควรจะพัฒนาทักษะด้านใด

1.7 สรุปลือ คือ การจัดให้มีคณะกรรมการสรุป และพิจารณาว่า ควรอบรมเพื่ออะไร ทำไม และอย่างไร หรือฝ่ายบริหารกำหนดความจำเป็นของการอบรม พัฒนาบุคลากรตามนโยบาย

2. การสร้างหลักสูตรอบรม หรือการพัฒนาหลักสูตร เป็นขั้นตอนที่มีความจำเป็นสำหรับหลักสูตรใหม่ที่จะได้ข้อมูลในการพัฒนา และการออกแบบโครงการฝึกอบรม ทั้งตัวหลักสูตร และการบริหารจัดการ ทั้งนี้ เมื่อได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว จึงวางแผนฝึกอบรม และสร้างโครงการฝึกอบรมขึ้นมา ประกอบด้วย การกำหนดขั้นตอนวิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การออกแบบหลักสูตรเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในการวางแผนการอบรม เพราะเป็นการออกแบบรายงานทั้งหมดที่บรรจุไว้ในหลักฐาน ซึ่งระบุว่ารายงานทั้งหมดที่จำเป็นในหลักสูตร มีอะไรบ้าง เช่น มีความรู้อะไร ทักษะอะไร และมีทัศนคติอะไรบ้างที่จำเป็นต้องใส่ในหลักสูตร จากนั้นจึงเขียนวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกัน โดยระบุกิจกรรมการเรียนรู้และเทคนิควิธีการอบรม ซึ่งวิทยากร และฝ่ายจัดจะนำไปใช้ดำเนินการเพื่อให้เกิดผล รวมถึงระบุความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกิจกรรม จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 91-92) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรไว้ ดังนี้

2.1 กำหนดเป้าหมายว่า มีภาระงานอะไรบ้างที่จำเป็นจะต้องอบรม

2.2 กำหนดความรู้ (knowledge- -K) ทักษะ (skills- - S) และทัศนคติ (attitude- -A) ที่จำเป็นในการอบรม

2.3 กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (learning objective) โดยให้สอดคล้องกับ KSA

2.4 กำหนดกลยุทธ์ เทคนิควิธีการที่เหมาะสมกับ KSA และข้อจำกัดต่าง ๆ เช่น

2.4.1 เหมาะสมกับข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร เช่น ข้อจำกัดทางการเงิน หรือข้อจำกัดทางด้านขนาด และลักษณะของห้องอบรม

2.4.2 เหมาะสมกับผู้เข้าอบรม ทั้งระดับการศึกษา อายุ ฯลฯ

2.4.3 เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ โดยช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ให้ดีขึ้น เหมาะสมกับวิทยากร คือ วิทยากรผู้สีกคุ้นเคย และสะดวกใจที่จะใช้

2.4.4 ระบบกิจกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2.4.5 จัดสรรเวลาที่จะใช้ในแต่ละกิจกรรม

2.4.6 ระบุวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม

3. การดำเนินการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่วิทยากรมีบทบาทที่จะช่วยให้โครงการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบจะต้องเตรียมการ และดำเนินการอย่างดี ตามขั้นตอนการฝึกอบรม 3 ขั้นตอน คือ

3.1 การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม

3.2 การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม

3.3 การดำเนินการภายหลังการสิ้นสุดการอบรม

4. การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการฝึกอบรม เพื่อการพิสูจน์ (proving) หรือทดสอบบางสิ่งบางอย่าง ที่แสดงถึงผลของการฝึกอบรม โดยแสดงให้เห็นว่า มีการพัฒนาเกิดขึ้นในกิจกรรมนั้น เพื่อการปรับปรุง (improving) เป็นการวัด โดยเน้นถึงความพยายาม ที่ได้ใช้ผลจากการฝึกอบรมเข้ามาแก้ไขโครงการ กิจกรรม หรือการดำเนินงานนั้น ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม หรือตัวบุคคลนั้น ๆ ได้ปรับปรุง พฤติกรรมการทำงานดีขึ้นหรือไม่ และเพื่อการเรียนรู้ (learning) เป็นการวัดว่า ภายหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง ความรู้ ทักษะเพียงใด อย่างไร หรือไม่ (นาถ พันธุมนาวิน, 2549, หน้า 7) การประเมินผลการฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ คือ

- 4.1 ผู้เข้ารับการอบรมประเมินวิทยากร และผู้ดำเนิน โครงการ
- 4.2 วิทยากรประเมินผู้ดำเนินโครงการ และผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 4.3 ผู้ดำเนินโครงการประเมินผู้ฟัง และผู้เข้ารับการอบรม
- 4.4 ผู้รับผิดชอบโครงการติดตามผลผู้เข้ารับการอบรม

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการจัดฝึกอบรมเป็นกิจกรรม ขั้นตอน การดำเนินการจัดฝึกอบรม ตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการฝึกอบรม ได้แก่ การหาความจำเป็น ในการฝึกอบรม การสร้าง พัฒนาหลักสูตร การดำเนินการฝึกอบรม จนถึงหลังสิ้นสุด โครงการฝึกอบรม ได้แก่ การประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งทุกกิจกรรม ล้วนมีความสำคัญต่อการฝึกอบรม ผู้ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากร พัฒนาองค์กรทั้งในฐานะ วิทยากร ผู้สอน ผู้ถ่ายทอด หรือนักฝึกอบรม จำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการจัดฝึกอบรม อย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถจัดการฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดผลตอบแทนสูงสุด

## แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโครงการฝึกอบรม

### ความหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรม

การประเมิน เป็นกระบวนการติดตาม สังเกต เพื่อปรับปรุง ซ่อมเสริม แก้ไข สิ่งต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น การประเมินสามารถกระทำได้กับภารกิจโดยทั่วไป แต่สำหรับ การประเมินโครงการเป็นที่สนใจของผู้เกี่ยวข้อง มากกว่าการประเมินสิ่งอื่น เพราะ โครงการมักเกี่ยวข้องกับประชาชนมากที่สุด และยังมีโครงการจำนวนมากที่ยังไม่ได้ ประเมินเลย หรือประเมินได้ไม่สมบูรณ์ (พิสนุ พองศรี, 2551, หน้า 29) การประเมิน ที่เป็นระบบจะเป็นแนวทางในการแก้ไข และปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด ดังที่ ชูชัย สมितिไกร (2544, หน้า 206) กล่าวว่า การประเมินทำให้ทราบถึงความคุ้มค่า และประโยชน์ของโครงการฝึกอบรม หนึ่ง ๆ ที่จะใช้พิจารณาว่า สมควรคงอยู่ หรือยุบเลิกไป และเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัย จุดอ่อน จุดแข็งของโครงการ เพื่อปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น ในโอกาสต่อไปด้วย

การประเมินโครงการฝึกอบรม ประกอบด้วยคำ 3 คำ ได้แก่ คำว่า “การประเมิน” “โครงการ” และ “การฝึกอบรม” สำหรับ “การฝึกอบรม” ได้กล่าวไปแล้ว จึงจะกล่าว เฉพาะในส่วนของ คำว่า “โครงการ” และ “การประเมิน” ดังนี้

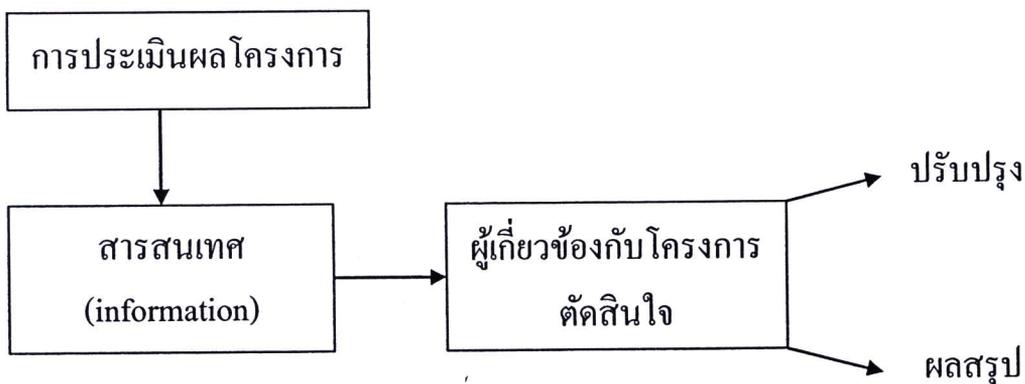
“โครงการ” ตาม พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ราชบัณฑิตย-สถาน (2546, หน้า 270) ให้ความหมายว่า เป็นแผนงาน หรือเค้าโครงการที่ได้กำหนดไว้ โครงการไม่ใช่งานประจำตามปกติที่มีลักษณะเป็น โปรแกรมกำหนดไว้ตลอด แต่จะเป็น ตัวช่วยเสริมงานปกติให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (พิสนุ พงศ์ศรี, 2551, หน้า 34) เมื่อรวมกับคำ ว่า “ฝึกอบรม” เป็น “โครงการฝึกอบรม” จึงหมายถึง การกำหนดขั้นตอน วิธีการรวมถึง แนวทางปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544, หน้า 108) ให้ความหมายของโครงการฝึกอบรมว่า หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนา บุคคลที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับแผนงานขององค์กร หรือหน่วยงาน ทำหน้าที่นำวัตถุประสงค์ของแผนงานไปปฏิบัติให้สำเร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีรายละเอียดเพียงพอสำหรับตอบคำถามลักษณะที่ว่า จะฝึกอบรมใคร โดยวิธีใด ที่ไหน เมื่อไหร่ แลไหน เท่าไร ทำไม และหวังผลอะไร

“การประเมิน” (evaluation) มีความหมายกว้างขวางมาก ตั้งแต่การพิจารณา และ วิจัยคุณค่า หรือประโยชน์ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Weiss, 1972, หน้า 1) ไปจนถึงการใช้ วิธีใดวิธีหนึ่งแบบวิทยาศาสตร์ เพื่อการประเมินผล (Sherman, 1996, หน้า 31) รวบรวม ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เกี่ยวกับ โปรแกรมการศึกษา (Cronbach, 1963, หน้า 638) เป็น กระบวนการตัดสินใจคุณค่าข้อมูลที่ได้จากการวัดอย่างมีระบบ (Green, 1970, หน้า 15) เป็นกระบวนการได้มา ตลอดจนการเตรียมข้อมูล หรือข้อสนเทศที่เป็นประโยชน์ เพื่อ ใช้ในการตัดสินใจ และแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสม (Stufflebeam, 1971, หน้า 14) เป็นกระบวนการศึกษา ค้นหาความจริง เพื่อประกอบการตัดสินใจ เกี่ยวกับการเลือก ข้อมูลที่เหมาะสม ตลอดจนการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประโยชน์ เพื่อ สรุปรายงานให้ผู้มีอำนาจ หรือผู้บริหารตัดสินใจ (Alkin, 1969, หน้า 2) เป็นกระบวนการ พิจารณา วิจัย เพื่อให้ทราบว่า การกระทำกิจกรรม หรืองานต่าง ๆ ที่เราได้ทำไปนั้น เกิดผลอย่างไร โดยการสังเกต เปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนด แล้วจึง สรุปรูป หรือตัดสินใจคุณค่า (วิจิตร อาวะกุล, 2540, หน้า 237) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ

พิชญ์ พงษ์ศรี (2551, หน้า 29) ที่กล่าวว่า การประเมินเป็นการตัดสินคุณค่าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยนำผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์

การประเมินโครงการ เป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการระยะหนึ่งระยะใด หรือทุกระยะ โดยนำสารสนเทศจากการวัด เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อตัดสินใจจัดทำโครงการ ทดลอง หรือนำร่อง ปรับเปลี่ยน ระวัง ปรับปรุง ขยายผล หรือยกเลิกโครงการ (พิชญ์ พงษ์ศรี, 2551, หน้า 68) เป็นกระบวนการหาข้อมูลสำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาโครงการ (อัศวิน แก้วมาลาฤทธิ์, 2544, หน้า 9) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญมี พันธุ์ไทย (2545, หน้า 16) ที่กล่าวว่า การประเมินผลโครงการเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่จะใช้ประกอบในการตัดสินใจปรับปรุงโครงการ และตัดสินผลสัมฤทธิ์ของโครงการว่า ได้ผลตามเป้าหมายหรือไม่ ควรจะดำเนินการต่อไป หรือควรจะยุติโครงการ ทั้งนี้ องค์ประกอบของการประเมินผลโครงการ ได้แก่ สารสนเทศที่ได้จากการวัด และการตัดสินคุณค่าของสารสนเทศโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ การประเมินผลสามารถเขียนเป็นสมการดังนี้

$$\text{การประเมินผลโครงการ} = \text{สารสนเทศจากการวัด} + \text{การตัดสินคุณค่า}$$



ภาพ 3 กระบวนการประเมินผลโครงการ

ที่มา. จาก การประเมินผลโครงการในโรงเรียน (หน้า 16), โดย บุญมี พันธุ์ไทย, 2545, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544, หน้า 228) กล่าวว่า การประเมินโครงการฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับการดำเนินการ โครงการฝึกอบรมทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม ตั้งแต่การพิจารณาปัญหา ความต้องการ ในการฝึกอบรม การวางแผนจัดการฝึกอบรม และผลที่เกิดจากโครงการฝึกอบรม เพื่อควบคุม และปรับปรุงโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ และเพื่อพัฒนาโครงการในอนาคต ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยสรุปลักษณะสำคัญของการประเมินโครงการฝึกอบรมไว้ 3 ประการ คือ

1. เป็นกระบวนการรวบรวม และใช้ข้อมูล สำหรับการเปรียบเทียบทางเลือก การปฏิบัติที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการเลือกใช้การประเมินเพื่อช่วยในการเลือก
2. เป็นการตรวจสอบว่า โครงการได้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งเป็นการหาข้อสรุป เกี่ยวกับผลงานของโครงการ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในอนาคต
3. ต้องมีเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อเป็นเครื่องชี้วัดว่า โครงการที่ดำเนินการ ประสบความสำเร็จมาก หรือน้อยเพียงใด

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินโครงการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการแสวงหาความจริง จากการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการฝึกอบรม ตามกระบวนการประเมินโครงการ โดยการวิเคราะห์โครงการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ รอบด้าน ทั้งก่อน ระหว่างและภายหลังการดำเนินโครงการ เพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับนำไปใช้ในการตัดสินใจ หรือตัดสินใจคุณค่า หรือเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรม ทั้งในปัจจุบัน และที่จะดำเนินไปในอนาคตว่า สมควรจะให้การสนับสนุน ส่งเสริม ควรจะแก้ไขปรับปรุง หรือควรจะทำโครงการอย่างไร ในโอกาสต่อไป

### **วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการฝึกอบรม**

ชูชัย สมितिไกร (2544, หน้า 206) และนาถ พันธุมนาวิน (2549, หน้า 7) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการฝึกอบรม สรุปได้ ดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบว่า โครงการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีการพัฒนา หรือมีข้อบกพร่องจากวัตถุประสงค์ และการบริการด้านวิชาการ อย่างไร การดำเนินการต่อไปควรปรับปรุง โดยยกเลิกบางส่วน หรือยกเลิกทั้งหมด

2. เพื่อค้นหาจุดดี และจัดการสิ่งที่ควรแก้ไขของการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็ นในด้านของวิธีการนำเสนอ บรรยากาศ และสภาพแวดล้อม เนื้อหาหลักสูตร วิทยากร และตารางเวลาของการฝึกอบรม

3. เพื่อตรวจสอบความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม โดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่าย ของโครงการกับประโยชน์ที่ได้รับ หรือพิจารณาคุณค่าของโครงการฝึกอบรม เพื่อ การแก้ไข ปรับปรุง จัดลำดับก่อนหลัง ในการจัดโครงการฝึกอบรมครั้งต่อไป เช่น หลักสูตร การดำเนินการ สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ วิทยากร และเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

4. เพื่อวินิจฉัยผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า คนใด หรือกลุ่มใด ที่ได้รับประโยชน์ มากที่สุด และน้อยที่สุดจากการฝึกอบรม

5. เพื่อรวบรวมข้อมูลที่จะใช้จัดฝึกอบรมในอนาคต ตัวอย่าง เช่น เหตุผลที่ เข้าร่วมการฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรมทราบข่าวเกี่ยวกับการฝึกอบรมได้อย่างไร และจะแนะนำให้ผู้อื่นเข้าร่วมการฝึกอบรมในอนาคตหรือไม่ เป็นต้น

6. เพื่อให้ทราบถึงความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรม และเป็นข้อมูล ให้ผู้บริหารตัดสินใจ ในการอนุมัติโครงการได้ถูกต้อง

7. เพื่อพิจารณาประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการฝึกอบรม และพิจารณาว่า ควรจะดำเนินการต่อไป หรือขยายผลหรือไม่ เพียงไร และอย่างไร

8. เพื่อทราบผลของการฝึกอบรม ตลอดจนผลกระทบ และสภาวะการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจุดประสงค์ข้อนี้สำคัญ ทั้งนี้ การประเมินผลการฝึกอบรมในด้านพฤติกรรม และ ผลลัพธ์ จะทำให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรมค่อนข้างแน่ชัด ปัจจุบัน ได้เน้นการประเมินผลการฝึกอบรมในเรื่องนี้อย่างมาก

กล่าวโดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการฝึกอบรมก็คือ เพื่อ การที่จะตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ ค้นหาคำตอบเรื่องความสำเร็จ ความล้มเหลว ซึ่งก็คือ จุดอ่อน จุดแข็งของโครงการฝึกอบรมนั่นเอง หาวิธีดำเนินการ เพื่อที่จะทำให้ โครงการบรรลุผลสำเร็จ ทั้งในระยะก่อน และระหว่างดำเนินการ รวมถึงหลังจากที่ได้ ดำเนินโครงการฝึกอบรมไปแล้ว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง และการพิจารณาให้ การสนับสนุนอย่างเหมาะสม หรือตัดสินใจคุณค่าของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่า สมควร

ขยายผลต่อไป หรือยุติ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินโครงการฝึกอบรมบังเกิดผลสำเร็จสูงสุดในด้านความคุ้มค่าขององค์กร

### **ประโยชน์ของการประเมินโครงการฝึกอบรม**

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544, หน้า 229) กล่าวถึง ประโยชน์ของการประเมินโครงการฝึกอบรมไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ และมาตรฐานการดำเนินงานมีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าโครงการที่ไม่มีการตรวจสอบ
  2. ทำให้ทราบว่า โครงการบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด ผลการประเมินจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ สามารถนำส่วนที่บกพร่องมาปรับปรุง แก้ไขให้บรรลุตามเป้าหมายได้
  3. ให้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร และผู้จัดฝึกอบรม ในการวางแผนฝึกอบรมคราวต่อ ๆ ไป
  4. ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการประเมินจะทำให้ทราบข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ทุกขั้นตอน ทั้งด้านบุคลากร เวลา งบประมาณ และกิจกรรม
  5. ข้อมูลจากการประเมินทำให้สามารถจัดทำโครงการได้ชัดเจน สมเหตุสมผล และระหว่างปฏิบัติ หากเกิดปัญหา อุปสรรคสามารถปรับปรุง แก้ไขได้ สภาพเช่นนี้ ช่วยสร้างขวัญ กำลังใจ และความกระตือรือร้นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
- กล่าวโดยสรุปแล้ว การประเมินโครงการฝึกอบรมจะทำให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไข การพัฒนา และการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### **ประเภทของการประเมินโครงการฝึกอบรม**

การแบ่งประเภทของประเมินโครงการ จะใช้หลักเกณฑ์แตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน เช่น บุญมี พันธุ์ไทย (2545, หน้า 16-18) ได้แบ่งประเภทของการประเมินโครงการ โดยใช้หลักเกณฑ์ 5 ด้าน ดังนี้

1. แบ่งตามหลักยึดในการประเมินผลโครงการ เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การประเมินตามวัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นการประเมินโดยยึด วัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลัก เพื่อตรวจสอบผลของโครงการว่า ได้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของโครงการหรือไม่

1.2 การประเมินที่มีอิสระจากวัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นการประเมิน ที่เกิดขึ้นทั้งหมดโดยไม่คำนึงว่า วัตถุประสงค์ของโครงการนี้มีอะไรบ้าง

2. แบ่งตามเวลาทำการประเมิน เป็น 3 ประเภท คือ

2.1 การประเมินก่อนที่จะเริ่มดำเนินการตามโครงการ เป็นการประเมิน สภาพแวดล้อม หรือบริบท และปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินโครงการ

2.2 การประเมินในขณะที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่ เป็นการประเมินว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินการอยู่นั้น มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง

2.3 การประเมินหลังจากที่โครงการสิ้นสุดลงแล้ว เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ ของโครงการ ตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของโครงการ

3. แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 การประเมินเพื่อปรับปรุง หรือเรียกว่า การประเมินความก้าวหน้า (formative evaluation) เพื่อต้องการใช้ผลการประเมินมาแก้ไข ปรับปรุงโครงการ เป็นการประเมินในขณะที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่

3.2 การประเมินเพื่อสรุปผล หรือเรียกว่า การประเมินรวมสรุป (summative evaluation) เพื่อต้องการตัดสินใจว่า โครงการนี้ควรจะยกเลิก หรือดำเนินการต่อ ซึ่งเป็นการประเมินหลังจากโครงการสิ้นสุดแล้ว โดยดูว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ของโครงการ หรือไม่

4. แบ่งตามสิ่งที่ถูกประเมิน เป็น 4 ประเภท คือ

4.1 การประเมินสถานะแวดล้อม หรือการประเมินบริบท (context evaluation) เพื่อใช้ผลจากการประเมินกำหนดเป็นจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือ กรณีที่โครงการดำเนินไปแล้ว ก็จะเป็นการประเมินย้อนหลัง เพื่อดูว่าจุดมุ่งหมายของ โครงการสอดคล้องกับนโยบาย และสภาพปัญหาหรือไม่

4.2 การประเมินปัจจัย หรือตัวป้อน (input evaluation) เป็นการประเมินความเหมาะสม ความพร้อม หรือความเพียงพอของปัจจัย เพื่อต้องการใช้ผลการประเมินเป็นตัวกำหนดแนวทาง หรือวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด ที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการ

4.3 การประเมินกระบวนการ (process evaluation) เป็นการประเมินว่ากิจกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่นั้นเป็นอย่างไร เพื่อต้องการใช้ผลจากการประเมินมาแก้ไขปรับปรุงระหว่างการปฏิบัติงานตามโครงการ

4.4 การประเมินผลผลิต (product evaluation) เป็นการประเมินความสำเร็จของโครงการ เพื่อต้องการทราบว่า เมื่อโครงการสิ้นสุดแล้ว ผลจากการดำเนินงานตามโครงการเป็นอย่างไร ได้ผลตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ เทียบกับเกณฑ์แล้ว เป็นอย่างไร

5. แบ่งตามรูปแบบของการประเมิน ซึ่งเป็นกรอบความคิดที่อาศัยคุณลักษณะของระบบประกอบด้วย ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต เป็นหลักในการเสนอรูปแบบแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

5.1 รูปแบบที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก เป็นรูปแบบการประเมินที่มุ่งตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น รูปแบบการประเมินของ Tyler Cronbach และ Scriven

5.2 รูปแบบที่มุ่งเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมิน เช่น รูปแบบการประเมินของ Stake ที่มุ่งตัดสินคุณค่าสิ่งที่จะประเมิน

5.3 รูปแบบที่มุ่งนำผลการประเมินไปช่วยในการตัดสินใจ เป็นการประเมินเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจเลือกสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เช่น รูปแบบการประเมินของ Stufflebeam และคณะ หรือที่เรียกว่า CIPP model

กล่าวโดยสรุปแล้ว การจัดประเภทการประเมิน โครงการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับแนวคิด และมุมมองของนักวิชาการว่า จะใช้หลักเกณฑ์ หรือขั้นตอนใดของโครงการ มาเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง เช่น การประเมินเฉพาะวัตถุประสงค์ของโครงการ การประเมินภาพรวมของโครงการ การใช้ระยะเวลาเป็นเกณฑ์การแบ่ง เช่น การประเมินก่อนดำเนินโครงการฝึกอบรม การประเมินระหว่างดำเนินโครงการฝึกอบรม หรือการประเมินภายหลังการดำเนินโครงการฝึกอบรม เป็นต้น

## รูปแบบของการประเมินโครงการฝึกอบรม

รูปแบบของการประเมินโครงการฝึกอบรม เป็นกรอบความคิดที่นักวิชาการวิจัย ได้วางกฎเกณฑ์ สำหรับนำมาใช้ในการประเมินโครงการฝึกอบรม ซึ่งแต่ละรูปแบบจะมี จุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น เน้นในเรื่องการประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพ หรือคุณค่า ของโครงการ และรูปแบบที่เน้นในเรื่องความสอดคล้อง หรือความคุ้มค่าของโครงการ ซึ่งจุดเน้นที่แตกต่างนี้ จะส่งผลให้เกิดรูปแบบการประเมินโครงการที่แตกต่างกันออกไป สุวิมล ศิริทานนท์ (2543, หน้า 39) กล่าวไว้ว่า การประเมินในปัจจุบัน เกือบทั้งหมดอาศัย แบบจำลองเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยแบ่งแบบจำลองออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. Objective base model กลุ่มที่มุ่งให้ความสนใจเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับ วัตถุประสงค์ นักวิชาการกลุ่มนี้ ได้แก่ Tyler และ Cronbach
2. Judgmental evaluation model กลุ่มที่มุ่งให้ความสนใจกับการตัดสินคุณค่า ของสิ่งที่ถูกประเมิน นักวิชาการในกลุ่มนี้ ได้แก่ Stake, Scriven และ Provus
3. Decision oriented evaluation model กลุ่มมุ่งผลิตสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ นักวิชาการกลุ่มนี้ ได้แก่ Stufflebeam , Alkin และ Hummond

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยได้รวบรวมแบบจำลอง หรือรูปแบบการประเมินที่นิยม ใช้ในการประเมินโครงการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินของ Stake หรือ Stake's model (รัตนะ บัวสนธิ์, 2540, หน้า 101) หรือ Countenance model (บุญมี พันธุ์ไทย, 2545, หน้า 21) เป็นการประเมิน 3 ประเด็นหลัก คือ ปัจจัยเบื้องต้น (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (product) มีรูปแบบการประเมิน 2 เมตริกซ์ ประกอบด้วย เมตริกซ์การบรรยาย และเมตริกซ์ การตัดสินคุณค่า ในเมตริกซ์การบรรยาย ประกอบด้วยสิ่งที่คาดหวัง และสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ของปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการ และผลผลิต การบรรยายสิ่งที่คาดหวังจะกระทำก่อนที่ จะเริ่มโครงการ เมื่อโครงการดำเนินการไปจนถึงสิ้นสุดโครงการ จึงจะบันทึกสิ่งที่เกิดขึ้น จริงของปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการ และผลผลิต
2. รูปแบบการประเมินของ Kirkpatrick (Kirkpatrick's model) เป็นการประเมิน ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการทราบถึงประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรมว่า ให้ผลอะไร บ้างแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประโยชน์ต่อการพัฒนา การปรับปรุง โครงการฝึกอบรม

ในแง่ที่มีการพิจารณาตัดสินใจว่า จะยุติ หรือดำเนินโครงการต่อไป โดยแบ่งแนวทางการประเมินออกเป็น 4 ด้าน (นาถ พันธุมนาวิน, 2549, หน้า 10-1) ดังนี้

2.1 ด้านปฏิกิริยา (reaction) เป็นการประเมินความรู้สึก หรือความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมต่อโครงการฝึกอบรม เช่น ความคิดเห็นต่อวิทยากร เนื้อหาของวิชา หลักสูตร การดำเนินการฝึกอบรม เป็นต้น

2.2 การประเมินการเรียนรู้ (learning) เป็นการศึกษาผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น วัตถุประสงค์ของผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงความรู้ไปอย่างไร รู้อะไรบ้าง เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่

2.3 การประเมินพฤติกรรม (behavior) เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อกลับไปปฏิบัติงาน เช่น ศึกษาว่า พฤติกรรมก่อนและหลังเข้ารับการอบรม มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง มีการพัฒนาการทำงานมากขึ้น หรือลดลง หรือคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

2.4 การประเมินผลลัพธ์ (outcome/results) เป็นการประเมินว่า การฝึกอบรมนั้นมีผลต่อองค์กรอย่างไร อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรม เช่น การลดลงของปัจจัยเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุในโรงงาน การเพิ่มขึ้นของผลผลิตและคุณภาพ เป็นต้น

3. รูปแบบการประเมินของ Parker (Parker's model) เป็นแนวคิดของ Tradway Parker แบ่งการประเมินการฝึกอบรมออกเป็น 4 ด้าน (นาถ พันธุมนาวิน, 2549, หน้า 11-12) ประกอบด้วย

3.1 การปฏิบัติงาน (job performance) เป็นการศึกษาว่า ผู้เข้าร่วมโครงการนั้น ได้นำผลการฝึกอบรมไปปรับปรุงตนเอง ในการปฏิบัติงานหรือไม่ เป็นการประเมินว่า ผลจากการฝึกอบรมโครงการนั้น ๆ ได้ช่วยในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นมาก น้อยเพียงใด นอกจากดูการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน (on-the job behavior) แล้ว อาจทำได้ โดยการวัดเชิงวัตถุวิสัย หรือวัดจากสิ่งที่เห็นจริง เช่น เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึง ผลงาน (work output) คุณภาพของงาน ความเหมาะสมด้านเวลา และการลดต้นทุนที่บ่งชี้ให้เห็นถึงการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

3.2 การปฏิบัติงานกลุ่ม (group performance) เป็นการประเมินผลโครงการฝึกอบรมที่มีต่อกลุ่มที่ผู้เข้าอบรมต้องทำงานด้วย หรือผลของโครงการต่อองค์กรทั้งหมด ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาให้ละเอียดในการประเมิน เพราะมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย ที่นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม การประเมินดังกล่าว จะครอบคลุมมาตรวัดการปฏิบัติงานกลุ่มในด้านผลผลิตภาพ เช่น ผลผลิตทั้งหมด อัตราการผลิต ต้นทุน อัตราการขาดงาน และอื่นๆ การประเมินในระดับนี้อาจต้องใช้วิธีประเมินเชิงวิจัย และต้องเลือกแบบการวิจัยที่เหมาะสม อาจทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลก่อนและหลัง เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลง หรือทำการศึกษาทดลอง โดยใช้หลายกลุ่มและมีกลุ่มควบคุม ทั้งนี้ เพื่อแยกผลของตัวแปรอื่น ๆ ออกให้ได้มากที่สุด

3.3 ความพอใจของผู้เข้าร่วม (participants satisfaction) เป็นการประเมินว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความพอใจกับโครงการในด้านต่าง ๆ มาก หรือน้อยเพียงใด เช่น เนื้อหาโครงการ วิธีการฝึกอบรม และทัศนคติต่อสิ่งที่เรียนรู้ โดยอาจใช้แบบสอบถาม ตอนสิ้นสุดโครงการร่วมกับการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าว

3.4 ความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับเพิ่มขึ้น (participants knowledge gained) การประเมินผลดังกล่าวจะทำให้ทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมได้รับอะไรบ้าง ในด้านข้อเท็จจริงของความรู้ เทคนิค หรือทักษะ ซึ่งอาจจะใช้วิธีการทดสอบความรู้ ก่อน และหลัง แต่ถ้าเป็นเรื่องของทักษะอาจใช้วิธีการฝึกปฏิบัติทักษะ หรือการจำลองเหตุการณ์ (simulation) เพื่อวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติได้จริงมาก หรือน้อยเพียงใด

4. รูปแบบการประเมินของ Bell (Bell System Approach) เป็นไปตามคำแนะนำของ Stephanie Jackson and Mary Jo Kulp การประเมินผลโครงการฝึกอบรมมุ่งไปที่ผลลัพธ์ด้านต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว คือ ผลลัพธ์ทางปฏิกิริยา (reaction outcome) ผลลัพธ์ทางความสามารถ (capability outcome) ผลลัพธ์ทางการประยุกต์ (application outcome) และผลลัพธ์ทางความคุ้มค่า (worth outcome) ดังนี้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540, หน้า 43-44)

4.1 ผลลัพธ์ทางปฏิกิริยา (reaction outcome) เป็นการศึกษาความรู้สึก และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการทั้งหมด หรือบางส่วนในเรื่องของ

วัตถุประสงค์ เนื้อหาของหลักสูตร วิทยาการ หรือกิจกรรม เพื่อดูว่าผู้เข้าอบรมมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อโครงการฝึกอบรม

4.2 ผลลัพธ์ทางความสามารถ (capability outcome) เป็นการศึกษาว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคาดหวังว่า จะรู้ จะคิด จะทำ หรือจะสร้างงานใหม่อะไร หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้ว และสิ่งที่ได้คาดว่าจะคิด จะทำ จะสร้างนั้น ได้บรรลุตามที่คาดหวังไว้หรือไม่

4.3 ผลลัพธ์ทางการประยุกต์ (application outcome) เป็นการศึกษาว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้จากการเรียนรู้ ด้านทฤษฎี และการปฏิบัติไปใช้ หรือปรับใช้ ในการปฏิบัติงานในสภาพจริง พัฒนาการทำงานตามที่ได้ฝึกอบรมไว้หรือไม่ อย่างไร มีอะไรเป็นปัญหา อุปสรรค และหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้าอบรมยังเห็นว่า การเรียนรู้จากการฝึกอบรมยังไม่เพียงพอ หรือไม่ตรงกับสายงานที่ทำอยู่

4.4 ผลลัพธ์ทางด้านคุณค่า (worth outcome) เป็นการศึกษาผลลัพธ์ ที่สำคัญที่สุด เพราะแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของโครงการ เมื่อเปรียบเทียบกับทุน การประเมินดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับ จากบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม ในรูปของตัวเงิน เวลา ความพยายาม และทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร

กล่าวโดยสรุปแล้ว รูปแบบการประเมินโครงการฝึกอบรม เป็นกรอบแนวคิดในการประเมินโครงการฝึกอบรม ซึ่งนักวิชาการวิจัยได้รวบรวม จัดทำหลักเกณฑ์ให้สะดวกต่อการนำไปใช้ประเมินโครงการฝึกอบรม ซึ่งมีหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบก็มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน แม้จะมีข้อดีในแง่ของความสะดวกในการนำไปใช้ แต่ผู้ใช้ก็ต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับ โครงการที่ต้องการจะประเมิน และหากได้ตัดสินใจที่จะใช้รูปแบบใดเป็นกรอบแนวทางในการประเมินโครงการแล้ว ก็ควรจะดำเนินการให้ครบถ้วนตามขั้นตอน และกระบวนการที่กำหนดไว้ ในรูปแบบนั้น ๆ

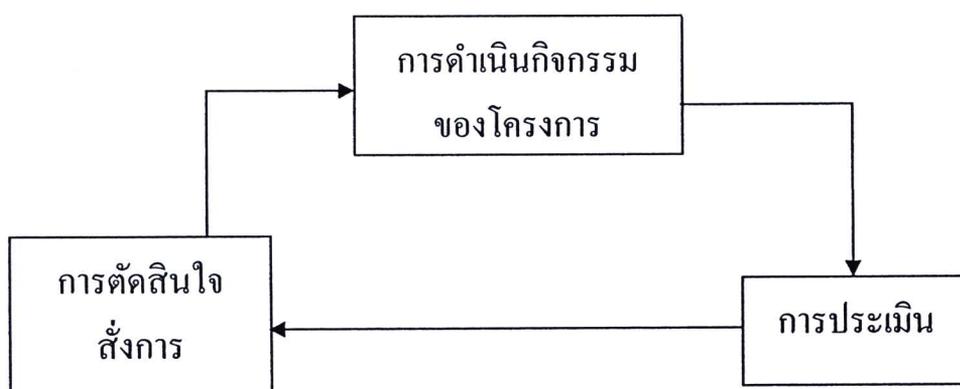
### **การประเมินโครงการฝึกอบรมแบบ CIPP model**

การประเมินโครงการฝึกอบรมแบบ CIPP Model เป็นแบบจำลอง หรือรูปแบบการประเมินโครงการฝึกอบรมตามแนวคิดของ Daniel L. Stufflebeam และคณะ ซึ่งเป็น การประเมินสภาพการณ์ และวัตถุประสงค์ของโครงการ ปัจจัยการดำเนินงาน กระบวน-

การดำเนินงาน และผลลัพธ์ของโครงการ เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุง และบริหารโครงการ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2546, หน้า 63-54) เขาวดี รางชัยกุล (2546, หน้า 56-57) ได้แจกแจงสาระสำคัญของการประเมิน ตามแนวคิดของ Stufflebeam ดังนี้

1. การประเมิน เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นกระบวนการ คือ มีความต่อเนื่องกัน ในการดำเนินงานอย่างครบวงจร และย้อนกลับมาสู่รอบใหม่ของวงจรด้วย
2. กระบวนการประเมิน จะต้องมีการระบุหรือบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ
3. กระบวนการประเมิน จะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ระบุ หรือบ่งชี้ไว้
4. กระบวนการประเมิน จะต้องมีการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้แล้ว มาจัดทำให้เป็นสารสนเทศ
5. สารสนเทศที่ได้มานั้น จะต้องมีความหมายและมีประโยชน์
6. สารสนเทศดังกล่าว จะต้องได้รับการนำไปเสนอ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ในการกำหนดทางเลือกใหม่ หรือแนวทางดำเนินการใด ๆ ต่อไป

รายละเอียดของการประเมินตามนิยามของ Stufflebeam สามารถถ่ายทอดเป็น โมเดลพื้นฐาน ดังนี้



ภาพ 4 โมเดลพื้นฐานของ Stufflebeam

ที่มา. จาก การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ (หน้า 60), โดย เขาวดี รางชัยกุล, 2546, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมบูรณ์ สุริยวงศ์ สมจิตรา เรืองศรี และเพ็ญศรี เศรษฐวงศ์ (2544, หน้า 316) กล่าวว่า CIPP ย่อมาจากอักษรตัวแรกของคำจากการประเมินทางการศึกษา 4 แบบ คือ การประเมินเนื้อหาสาระของโปรแกรม (context evaluation) ประเมินการใช้ทรัพยากร และการวางโปรแกรม (input evaluation) การประเมินกระบวนการของโปรแกรม (process evaluation) และการประเมินผลที่ได้จากการใช้โปรแกรม (product evaluation) การประเมินแต่ละชนิดจะเกี่ยวเนื่องกัน ตามการตัดสินใจต่าง ๆ ที่วางไว้ ที่จะต้องทำ หรือตัดสินใจในการวางแผนโปรแกรม และการนำโปรแกรมไปใช้ พิสนุ พงศ์ศรี (2551, หน้า 84-85) อธิบายรูปแบบการประเมิน ตามลำดับพัฒนาการของการดำเนินโครงการ ตามอักษรย่อ CIPP ดังนี้

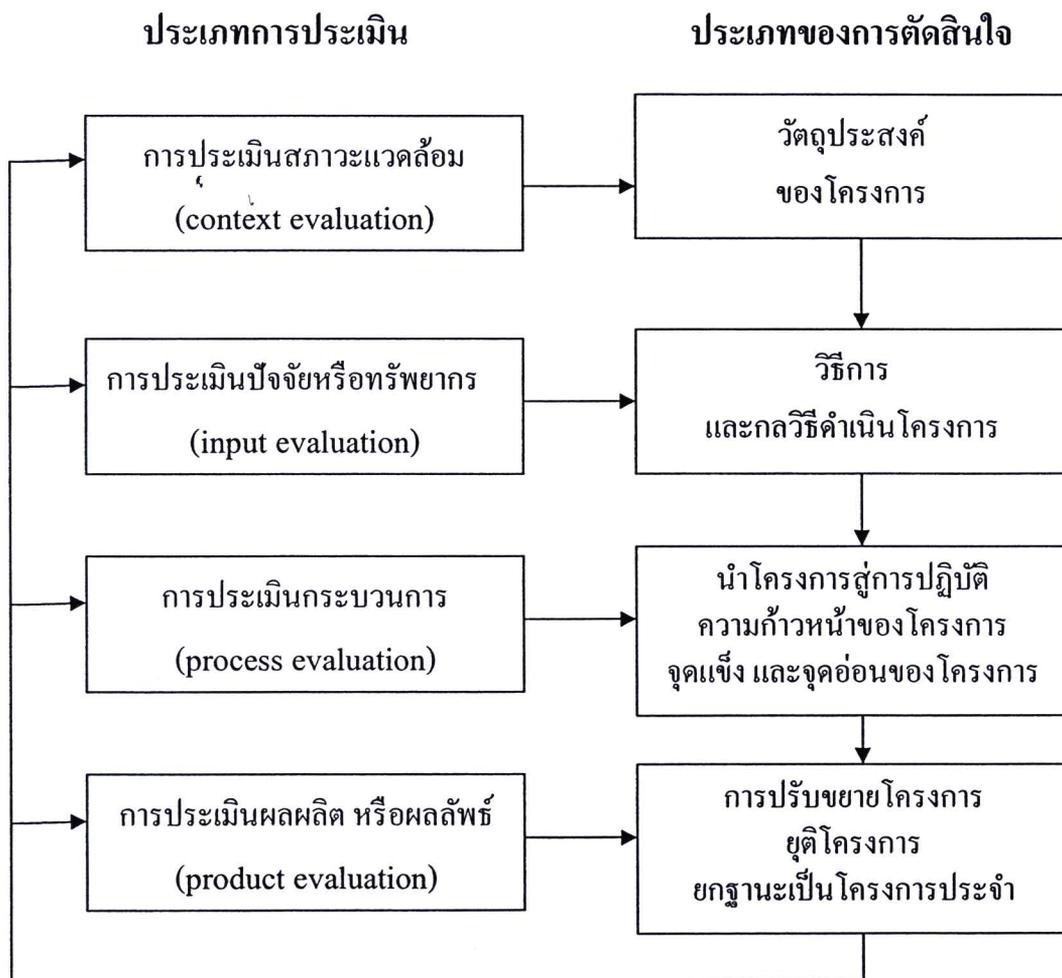
1. การประเมินบริบท หรือสถานะแวดล้อม (context evaluation) เป็นการประเมินความต้องการ และความจำเป็น เพื่อกำหนดการดำเนินงาน โดยประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งวิธีการประเมิน จะใช้การบรรยาย และเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้าที่ได้รับจริง กับสิ่งที่คาดหวัง บริบทของ สังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่คาดหวังกับที่เป็นจริง รวมทั้ง วิเคราะห์สาเหตุของความไม่ สอดคล้องระหว่างความเป็นจริง และสิ่งที่คาดหวังดังกล่าว

2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (input evaluation) เป็นการตรวจสอบความพร้อม ด้านทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนิน โครงการ ทั้งปริมาณ และคุณภาพ ตลอดจนระบบ บริหารจัดการที่วางแผนไว้ เพื่อวิเคราะห์ และกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ที่จะ ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ วิธีการประเมินจะใช้ การบรรยาย และวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ รวมถึงกลยุทธ์ และกระบวนการดำเนินงาน ที่เป็นไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. การประเมินกระบวนการ (process evaluation) เป็นการศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง ตลอดจนปัญหา และอุปสรรคของการดำเนิน โครงการ สาเหตุที่ทำให้ไม่สามารถดำเนิน โครงการตามแผน เพื่อจัดหาสารสนเทศสำหรับปรับปรุงการดำเนิน โครงการได้อย่าง ทันทีทันใด การประเมินขั้นตอนนี้ จึงมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ

4. การประเมินผลผลิต (product evaluation) เป็นการประเมินเพื่อตอบคำถาม ให้ได้ว่า การดำเนิน โครงการประสบผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผลผลิตเป็นไป

ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ คุ่มค่าหรือไม่ จะพิจารณาผลลัพธ์ ผลกระทบของโครงการ ในทุก ๆ ด้าน ซึ่งมักจะใช้เทคนิคการติดตามผล หรือประเมินผลด้วยการติดตามภายหลัง โครงการเสร็จ หรือศึกษาย้อนรอย (follow up study) หรือ (tracer study) ผลการประเมิน จะให้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ เกี่ยวกับอนาคตของโครงการว่า ควรจะคงไว้ ควรจะ ปรับ ขยาย หยุด หรือควรยกฐานะเป็นโครงการประจำ เป็นต้น



ภาพ 5 รูปแบบการประเมินที่ช่วยในการตัดสินใจของ Stufflebeam

ที่มา. จาก วิธีวิทยาการประเมินศาสตร์แห่งคุณค่า (หน้า 168), โดย สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2544, กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จากแบบจำลองการประเมินของ Stufflebeam (CIPP model) ทั้ง 4 ด้าน จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อม (context evaluation) จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ
2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (input evaluation) จะช่วยในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการกำหนดวิธีการ หรือรูปแบบในการดำเนินโครงการ
3. การประเมินกระบวนการ (process evaluation) จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ และการประยุกต์ใช้โครงการ
4. การประเมินผลผลิต (product evaluation) จะช่วยในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการปรับขยายโครงการ การยุติ หรือยกฐานะเป็นโครงการประจำ

แนวคิดของ Stufflebeam เป็นการประเมินอย่างเป็นระบบ ดำเนินการต่อเนื่อง มีการปรับปรุงการตัดสินใจทุกขั้นตอน CIPP model ถือเป็นรูปแบบการประเมินที่ช่วยในการตัดสินใจ สามารถใช้ประเมินทั้งก่อนเริ่มโครงการ ขณะดำเนินโครงการ และภายหลังสิ้นสุดโครงการ การนำรูปแบบการประเมิน CIPP model ไปใช้ในการประเมินโครงการฝึกอบรมใน 4 ระยะ สรุปได้ ดังนี้

ระยะที่ 1 ประเมินสถานะแวดล้อม หรือบริบทของโครงการ (context evaluation) เป็นการประเมินว่า โครงการฝึกอบรมมีความเหมาะสม และสมเหตุสมผลเพียงใด โดยพิจารณาจากสิ่งต่าง ๆ เช่น โครงการฝึกอบรมอยู่ในกรอบนโยบายขององค์กรหรือไม่ วัตถุประสงค์ของโครงการสนองนโยบายหรือไม่ มีความจำเป็นมาก น้อยเพียงใด และมีความเป็นไปได้ของโครงการ วิธีดำเนินการ และผลกระทบของโครงการเป็นอย่างไร

ระยะที่ 2 ประเมินปัจจัยนำเข้าของโครงการ (input evaluation) เป็นการประเมินความพร้อมของโครงการฝึกอบรม เช่น ความพร้อมในด้านกำลังคน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ระบบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการศึกษา วิทยากร เป็นต้น

ระยะที่ 3 ประเมินกระบวนการ (process evaluation) เป็นการประเมินผลระหว่างดำเนินการฝึกอบรม เพื่อตรวจสอบกระบวนการ และกิจกรรมในโครงการฝึกอบรมว่า ดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหา อุปสรรคอย่างไร รวมทั้ง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจเพียงใด เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

ระยะที่ 4 ประเมินผลผลิต (product evaluation) เป็นการประเมินผลภายหลังเสร็จสิ้นโครงการฝึกอบรม เพื่อตรวจสอบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ มีเจตคติ และทักษะตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด รวมทั้งประเมินผลกระทบของโครงการฝึกอบรม เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติหน้าที่แล้วระยะหนึ่ง เพื่อตรวจสอบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ตามวัตถุประสงค์หรือไม่

## โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานห้องสมุดเรือนจำ กรมราชทัณฑ์

### หลักการและเหตุผล

กรมราชทัณฑ์จัดให้มีห้องสมุด หรือที่อ่านหนังสือในเรือนจำ เพื่อเป็นสวัสดิการด้านการอ่าน การเรียนรู้ให้กับผู้ต้องขัง ตามข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขังขององค์การสหประชาชาติ พ.ศ. 2498 ในปี พ.ศ. 2546 ได้จัดโครงการห้องสมุดเฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในโอกาสทรงเจริญพระชนมายุ 48 พรรษา โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานห้องสมุดเรือนจำ ทั้งการก่อสร้าง ปรับปรุงอาคารทำการ จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ และสื่อทรัพยากรสารสนเทศประจำห้องสมุด ส่งผลให้เรือนจำทั่วประเทศมีห้องสมุดเปิดให้บริการอย่างเต็มรูปแบบ ในด้านบุคลากรปฏิบัติงานห้องสมุด เป็นข้อจำกัดของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งไม่มีบุคลากรวิชาชีพบรรณารักษ์ในสายงาน การปฏิบัติงานห้องสมุด จำเป็นต้องใช้บุคลากรวิชาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ เฉพาะด้าน กรมราชทัณฑ์ได้ใช้วิธีเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ ด้วยการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานห้องสมุด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่บรรณารักษ์ห้องสมุดเรือนจำได้อีกหน้าที่หนึ่ง โดยความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จัดโครงการฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่เรือนจำ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 และดำเนินการเรื่อยมา โดยให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการงานห้องสมุด ภายหลังได้ประกาศใช้มาตรฐานห้องสมุดเรือนจำ พ.ศ. 2550 ซึ่งกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของบรรณารักษ์ หรือหัวหน้างานห้องสมุดเรือนจำต้องผ่านการศึกษา หรืออบรมวิชาด้านบรรณารักษศาสตร์ หรือสารสนเทศศาสตร์จากสถาบันการศึกษา หรือสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย-

ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น กรมราชทัณฑ์จึงได้ร่วมกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้ความรู้ เกี่ยวกับการจัดการงานห้องสมุดเรือนจำให้เป็นไปตามที่กำหนดในมาตรฐานห้องสมุดเรือนจำ พ.ศ. 2550 ทั้งในด้าน โครงสร้าง เนื้อหาหลักสูตร และกระบวนการ เพื่อใช้เป็นหลักสูตรพื้นฐานสำหรับจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรราชทัณฑ์ ก่อนที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่บรรณารักษ์ หรือหัวหน้างานห้องสมุด โดยจัดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารงานห้องสมุดเรือนจำ ใช้เวลาดำเนินการ 40 ชั่วโมง (5 วัน 4 คืน) เริ่มมีการนำมาใช้จัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรครั้งแรกในปี พ.ศ. 2551

### วัตถุประสงค์โครงการ

1. เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจ กระบวนการ การบริหารจัดการ และการให้บริการห้องสมุด
2. เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดการงานห้องสมุดเรือนจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรวิชาชีพบรรณารักษ์ ปฏิบัติงานห้องสมุดเรือนจำ
4. เพื่อเตรียมความพร้อม และพัฒนาบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานห้องสมุดเรือนจำ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานห้องสมุดเรือนจำ พ.ศ. 2550

### หลักสูตรการฝึกอบรม

โครงสร้างของหลักสูตร เป็นหลักสูตรระยะสั้น 40 ชั่วโมง หรือ 5 วัน ต่อเนื่อง ประกอบด้วย การบรรยายเนื้อหา 15 ชั่วโมง การฝึกปฏิบัติ 10 ชั่วโมง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และศึกษาดูงาน 10 ชั่วโมง การทดสอบความรู้ และประเมินผล 3 ชั่วโมง การปฐมนิเทศ และพิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม 2 ชั่วโมง

**เนื้อหาของหลักสูตร** หลักสูตร การบริหารงานห้องสมุดเรือนจำ กรมราชทัณฑ์ มีเนื้อหาหลักสูตร และระยะเวลาการฝึกอบรม ดังนี้

1. การบริหารงานห้องสมุดเรือนจำ (5 ชั่วโมง)

1.1 หลักการบริหารงานห้องสมุด (1 ชั่วโมง)

1.2 มาตรฐานห้องสมุดเรือนจำ พ.ศ. 2550 (2 ชั่วโมง)

1.3 หลักการจัดการกลุ่มทรัพยากรสารสนเทศ (collection management)

(1 ชั่วโมง)

1.4 ครุภัณฑ์ และการจัดการพื้นที่ของห้องสมุด (1 ชั่วโมง)

2. การจัดเก็บสื่อการศึกษา และการจัดทำเครื่องมือช่วยค้น (งานเทคนิคห้องสมุด)

(8 ชั่วโมง)

2.1 การจัดหมวดหมู่ระบบทศนิยมดิวอี้ (4 ชั่วโมง)

2.2 การวิเคราะห์ และจัดทำรายการทรัพยากรสารสนเทศ (4 ชั่วโมง)

3. การประยุกต์ใช้โปรแกรม PLS ในการให้บริการห้องสมุด (4 ชั่วโมง)

4. การจัดเตรียมเล่ม และการซ่อมหนังสือเบื้องต้น (5 ชั่วโมง)

5. การจัดบริการ การส่งเสริมการใช้ห้องสมุด (5 ชั่วโมง)

6. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการงานห้องสมุด และการศึกษาดูงาน

ห้องสมุด (12 ชั่วโมง)

7. พิธีเปิด ปิด การทดสอบความรู้และประเมินผลการฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม** ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถ

1. อธิบายหลักการบริหารงานห้องสมุดได้

2. ประยุกต์มาตรฐานห้องสมุดเรือนจำในการบริหารงานห้องสมุดได้

3. ระบุนครุภัณฑ์พื้นฐานในห้องสมุดได้

4. ยกตัวอย่างของการจัดการพื้นที่ห้องสมุดที่เหมาะสมได้

5. อธิบายหลักการสำคัญของการจัดหมวดหมู่ระบบทศนิยมดิวอี้ได้

6. จัดหมวดหมู่หนังสือในระบบทศนิยมดิวอี้ได้

7. อธิบายการวิเคราะห์ และจัดทำรายการทรัพยากรสารสนเทศได้

8. วิเคราะห์และจัดทำรายงานทรัพยากรสารสนเทศได้

9. ประยุกต์ใช้โปรแกรม PLS ในการจัดบริการห้องสมุดได้
10. สร้างระเบียบบริหารงานสารสนเทศด้วยโปรแกรม PLS ได้
11. จัดเตรียมตัวเล่มและซ่อมหนังสือเบื้องต้นได้
12. อธิบายประเภทของบริการ และการส่งเสริมการอ่าน และการใช้บริการห้องสมุดต่าง ๆ ได้
13. จำแนกความแตกต่างของบริการ และการส่งเสริมการอ่าน และการใช้ห้องสมุดเรือนจำได้

#### **วิธีการฝึกอบรม** ประกอบด้วย

1. การบรรยายและสาธิต
2. การฝึกปฏิบัติ
3. การศึกษาเอกสารและหนังสือประกอบต่าง ๆ
4. การเสวนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์
5. การศึกษาดูงานห้องสมุด และแหล่งการเรียนรู้ที่น่าสนใจ

#### **สื่อการสอน** ประกอบด้วย

1. เอกสารการสอน และหนังสือประกอบ
2. อุปกรณ์ประกอบการสาธิต และฝึกปฏิบัติ
3. กิจกรรมประกอบการฝึกอบรม

#### **การประเมินผล**

เกณฑ์การประเมินที่จะได้รับวุฒิบัตรผ่านการฝึกอบรม

1. การวัดความรู้ คะแนนเต็ม 100 คะแนน ต้องผ่านโดยมีคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

เนื้อหาวิชา	คะแนน
1. การบริหารงานห้องสมุดเรือนจำ	25
1.1 หลักการบริหารงานห้องสมุด	8
1.2 มาตรฐานห้องสมุดเรือนจำ พ.ศ. 2550	6
1.3 หลักการจัดการกลุ่มทรัพยากรสารสนเทศ	6
1.4 ครุภัณฑ์และการจัดการพื้นที่ห้องสมุด	5

2. งานเทคนิคห้องสมุด	20
2.1 การจัดหมวดหมู่ระบบทศนิยมดิวอี้	10
2.2 การวิเคราะห์และจัดทำรายการทรัพยากรสารสนเทศ	10
3. การประยุกต์โปรแกรม PLS ในการให้บริการห้องสมุด	20
4. การจัดเตรียมตัวเล่มและการซ่อมหนังสือเบื้องต้น	20
5. การจัดบริการ การส่งเสริมการใช้ห้องสมุด	5
6. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการงานห้องสมุด การศึกษา ดูงานห้องสมุด และแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ	10
รวมคะแนนการประเมิน	100
2. วิธีการประเมิน โดยการใช้แบบทดสอบ แบบประเมิน และการสังเกตการณ์ มีส่วนร่วมในกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	
3. ผู้เข้าอบรม ต้องมีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	

### คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เป็นบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย หรืออยู่ในข่ายที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่บรรณารักษ์ หรือรับผิดชอบงานห้องสมุดเรือนจำ ทั้งที่สังกัดส่วนกลางกรมราชทัณฑ์ และเรือนจำ

### กำหนดการฝึกอบรม

สัปดาห์แรกของเดือนมิถุนายน ระยะเวลาดำเนินการ 5 วัน 4 คืน

#### ตาราง 1

#### ตารางฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารงานห้องสมุดเรือนจำ

วันที่	ระยะเวลา	เนื้อหาการฝึกอบรม
วันที่หนึ่ง	08.30-09.00 น.	กิจกรรมพิธีเปิดการฝึกอบรม
	09.00-12.00 น.	การบริหารงานห้องสมุดเรือนจำ 1. หลักการบริหารงานห้องสมุด

## ตาราง 1 (ต่อ)

วันที่	ระยะเวลา	เนื้อหาการฝึกอบรม
		2. มาตรฐานห้องสมุดเรือนจำ พ.ศ. 2550
	13.00-17.00 น.	การบริหารงานห้องสมุด (ต่อ)
		3. หลักพื้นฐานในการจัดการกลุ่มทรัพยากรสารสนเทศ
		4. คุรุภัณฑ์และการจัดการพื้นที่ห้องสมุด
วันที่สอง	08.30.00-12.00 น.	งานเทคนิคห้องสมุด
		1. การจัดหมวดหมู่ระบบทศนิยมดิวอี้
		2. การวิเคราะห์ และจัดทำรายการทรัพยากรสารสนเทศ
	13.00-17.00 น.	ฝึกปฏิบัติการงานเทคนิคห้องสมุด
	17.00-18.00 น.	ศึกษาดูงานสำนักบรรณสารสนเทศ มสธ.
วันที่สาม	08.30-12.00 น.	การบรรยายและฝึกปฏิบัติ การติดตั้งและการใช้โปรแกรมห้องสมุด อัตโนมติ PLS
	13.00-18.00 น.	การจัดเตรียมตัวเล่ม และการซ่อมหนังสือเบื้องต้น
วันที่สี่	08.30-12.00 น.	การจัดบริการ และการส่งเสริมการใช้ห้องสมุดเรือนจำ
	13.00-18.00 น.	การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (ห้องสมุด และแหล่งการเรียนรู้ที่น่าสนใจ)
วันที่ห้า	08.30-12.00 น.	การนำเสนอประสบการณ์จากการปฏิบัติงานห้องสมุดเรือนจำ
	13.00-16.00 น.	1. สรุปผลการฝึกอบรม 2. พิธีปิดการฝึกอบรม 3. การประเมินผลการฝึกอบรม

ที่มา. จาก เอกสาร โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารงานห้องสมุดเรือนจำ (หน้า 6). โดย สำนักพัฒนาพฤตินิสัย, 2552, นนทบุรี: กรมราชทัณฑ์.

## สถานที่ฝึกอบรม

ศูนย์สัมมนาและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

## กลุ่มเป้าหมาย

เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่ได้รับมอบหมาย หรืออยู่ในข่ายที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่บรรณารักษ์ หรือรับผิดชอบงานห้องสมุดเรือนจำ ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานห้องสมุดเรือนจำ

## งบประมาณ

จากเงินงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2553 ของกรมราชทัณฑ์

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดระบบงาน การบริหารจัดการห้องสมุด และแผนทิศทางการพัฒนาห้องสมุดเรือนจำ
2. เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์มีทักษะในการปฏิบัติงาน และการจัดกิจกรรมสำหรับห้องสมุด
3. เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการฝึกอบรมได้นำความรู้ ประสบการณ์ไปปฏิบัติงาน และพัฒนางานห้องสมุดเรือนจำให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านระบบงาน การบริหารจัดการ และการให้บริการ
4. เป็นการแก้ปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางสายงานบรรณารักษ์ เพื่อแต่งตั้งให้ทำหน้าที่บรรณารักษ์ หรือรับผิดชอบงานห้องสมุดเรือนจำ

## หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กรมราชทัณฑ์ โดยสำนักพัฒนาพฤตินิสัย และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยสำนักบรรณสารสนเทศ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากแนวคิดที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังได้ศึกษา รวบรวมเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นประโยชน์ และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

### งานวิจัยในประเทศ

1. ด้านบริบท (context evaluation) เป็นการประเมินโครงการด้านความเหมาะสม สมเหตุสมผล โดยศึกษาสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อโครงการ เช่น นโยบายของหน่วยงาน จุดมุ่งหมาย หลักการเหตุผลของโครงการ ความจำเป็น และความต้องการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การประเมินความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ และหลักการเหตุผลของโครงการ ชาญเอก มากช่วย (2544) ได้ศึกษา เรื่อง การประเมินหลักสูตรรับใช้ประชาชน ในชนบทของนักเรียนนายร้อยตำรวจ ของกองบัญชาการ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และพระมหาพจน์ สุวโจ (2545) ศึกษา เรื่อง การประเมินหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกธรรมศึกษา: กรณีนักธรรมชั้นตรี ผลการวิจัย พบว่า วัตถุประสงค์ของหลักสูตรมีความเหมาะสม ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลาก ทองย้อย (2547) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรม ชิกซ์ ชิกมาเพื่อเพิ่มผลผลิต กรณีศึกษาบริษัท โศยาเลนซ์ไทยแลนด์ จำกัด ผลการวิจัย พบว่า วัตถุประสงค์ของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับหลักการและเหตุผลของโครงการโดยรวม ในระดับมาก งานวิจัยของ อิศราภรณ์ ทองเพียง (2548) เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมสัตว์แพทย์-ผู้ควบคุมฟาร์มเลี้ยงสัตว์ของประเทศไทย กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์ของโครงการเป็นประโยชน์กับวงการปศุสัตว์ไทย และเนื้อหาของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในระดับมาก ในขณะที่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของผู้เข้าอบรมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของ พนารัตน์ ชูชวน (2550) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินผล โครงการฝึกอบรมความรู้ด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ กระทรวง  
อุตสาหกรรม ผลการวิจัย พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์ของ  
โครงการสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาบุคลากร และวัตถุประสงค์ของโครงการ  
เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ในระดับมาก ส่วนงานวิจัยของ อัจฉรา เมฆเจริญ (2547)  
เรื่อง การประเมิน โครงการฝึกอบรมหลักสูตรกลยุทธ์การตลาด เพื่อการส่งออกสำหรับ  
นักธุรกิจ ผลการวิจัย พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านบริบท หรือ  
สภาวะแวดล้อมโดยรวม ในระดับมาก โดยเห็นว่าหลักการ และแนวคิดของโครงการมี  
ความสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นสำหรับธุรกิจ วัตถุประสงค์ของโครงการเหมาะสมกับ  
สภาพปัจจุบัน และวัตถุประสงค์ของโครงการสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งงานวิจัย  
ของ ธนาธิป ธรรมรักษา (2543) เรื่อง การประเมินผล โครงการอบรมครูผู้สอนวิชา  
อิสลามศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า  
ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการมีความคิดเห็นว่า จุดมุ่งหมาย และหลักการของโครงการ  
สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ในระดับมาก

สำหรับการประเมินด้านความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ หลักการเหตุผล  
ของโครงการกับนโยบายขององค์กร งานวิจัยของ กิตติเดช จันทร์ศรีวงศ์ (2544) เรื่อง  
การประเมินผล โครงการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูง สังกัดกรม-  
สามัญศึกษา พบว่า วัตถุประสงค์ของโครงการ และนโยบายการฝึกอบรมของสถาบัน-  
พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา มีความสอดคล้องกับนโยบายของโครงการ และนโยบาย  
การฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในระดับมาก  
ความสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เข้ารับการอบรม และความสอดคล้องระหว่าง  
แผนการจัดการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติมีความสอดคล้องกัน ในระดับมาก สอดคล้อง  
กับงานวิจัยของ อรณิข รักเสรีธรรม (2547) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินผลหลักสูตร  
การอบรมครูคณิตศาสตร์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของคุรุสภา ผลการวิจัย พบว่า หลักสูตร  
มีความสอดคล้องกับแผนการศึกษาชาติ แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม  
นโยบายของคุรุสภา และความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในระดับมาก งานวิจัย  
ของ ดวงตา พูลศิริ (2548) เรื่อง การประเมิน โครงการฝึกอบรมนายหมู่ลูกเสือ หัวหน้า  
หมู่เนตรนารี และหัวหน้าหน่วยยุวกาชาดประจำปีการศึกษา 2547 ของโรงเรียนกุนนที-

รุทธารามวิทยาคม ผลการวิจัย พบว่า วัตถุประสงค์ของโครงการมีความสอดคล้องกับการจัดกิจกรรมในสถานศึกษา ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายของพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ซึ่งสถานศึกษาตั้งอยู่ อีกทั้งงานวิจัยของ บุญรัตน์ สมคณ (2544) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือสามัญขั้นความรู้ขั้นสูงในจังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2543 ผลการวิจัย พบว่า นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการมีความสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของโครงการ และวัตถุประสงค์ของโครงการสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในระดับมาก และงานวิจัยของ ณธพงศ์ แอน้อย (2549) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรมวิชาชีพช่างไม้ของผู้ต้องขัง เรือนจำกลางพระนครศรีอยุธยา พบว่า ผู้บริหารการฝึกอบรมวิทยากร และผู้ฝึกอบรมมีความคิดเห็นว่า นโยบายของกรมราชทัณฑ์ด้านการฝึกวิชาชีพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ในระดับมาก

นอกจากนี้ งานวิจัยของ นพมาศ ช่วยนุกูล (2547) เรื่อง การค้นหาความจำเป็นเพื่อการจัดทำโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า บุคลากรสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 ทั้งหัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ ต่างมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และงานวิจัยของ พิมพวีดี ไทยทอง (2547) ศึกษา เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐาน ด้านการประกันชีวิตของบริษัท เอไอเอ จำกัด เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การประเมินบริบทของโครงการในภาพรวมมีความเหมาะสม ในระดับมาก และงานวิจัยของ จรุงรักษ์ ยี่งู (2551) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมการบำบัดฟื้นฟูสมรรถภาพเข้มข้นทางสายใหม่ (Fast Model) สถาบันธัญญารักษ์ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่า โครงการมีความเหมาะสมโดยรวม ในระดับดี ( $\bar{X}=3.922$ )

2. ด้านปัจจัยนำเข้า (input evaluation) เป็นการประเมินความเหมาะสม พอเพียงของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ได้แก่ เนื้อหาหลักสูตร บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เทคโนโลยี รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม ดังนี้

การประเมินด้านเนื้อหาหลักสูตร งานวิจัยของ ลาก ทองย้อย (2547) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรม ซิกซ์ ซิกมา เพื่อเพิ่มผลผลิต กรณีศึกษาบริษัท โฮยา-เลนซ์ไทยแลนด์ จำกัด พบว่า พนักงานผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความเห็นในด้านเนื้อหาหลักสูตร โครงการฝึกอบรมในภาพรวมว่ามีความเหมาะสม ในระดับมาก สอดคล้องกับ งานวิจัยของ กนกพร ช่างทิม (2549) เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรม กรณีศึกษา หลักสูตรการเตรียมตัวเป็นผู้สอบบัญชีสหกรณ์ รุ่นที่ 1 ซึ่งพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นว่า เนื้อหาวิชา เทคนิคการอบรม การวัด และการประเมินผลมีความเหมาะสม ในระดับมาก และงานวิจัยของ บงกช พุฒย (2550) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมสำหรับภาคอุตสาหกรรม ที่จัดโดยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนคร-เหนือ ผลการวิจัย พบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับ เนื้อหาวิชาในหลักสูตรว่า มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ใน ระดับมาก

ด้านความเหมาะสมของวิทยากร งานวิจัยของ พิมพวีดี ไทยทอง (2547) เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานด้านการประกันชีวิต ของบริษัท เอ ไอเอ จำกัด เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ผู้ดำเนินการฝึกอบรม ผู้บริหาร และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นว่า วิทยากรฝึกอบรมมีความรู้ตรงตามเนื้อหาหลักสูตรของการฝึกอบรม ในระดับมาก เป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ กิตติเดช จันทร์ศรีวงศ์ (2544) เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูง สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการอบรม และวิทยากรที่เลี้ยงมีความเห็นว่า ปัจจัยที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความพร้อม อยู่ในระดับมาก และความพร้อมของวิทยากรเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบรรยายโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

นอกจากนี้ มีงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินด้านบริบทของ สุริย์พร รัตนโนภาส (2545) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมอาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาช่างก่อสร้าง ตามความร่วมมือระหว่างกรมอาชีวศึกษากับบริษัทปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) งานวิจัยของ ตักดา พระภูมิ (2545) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูง สังกัดกรมอาชีวศึกษา และงานวิจัยของ มยุรา ถิ่นวิมล (2550) ศึกษาเรื่อง การประเมินโครงการสู่ความสำเร็จขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า วัสดุ

อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่ฝึกอบรม การดำเนินฝึกการอบรมโดยรวมมีความเหมาะสม ในระดับมาก ส่วนงานวิจัยของ ธนาธิป ธรรมรักษา (2543) ศึกษา เรื่อง การประเมินผลโครงการอบรมครูสอนวิชาอิสลามศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ปัจจัยการดำเนินงานมีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในระดับมาก แต่งานวิจัยของ มานูส มณีบุษย์ (2544) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กรมทรัพยากรธรณี กลับพบว่า บุคลากรในกรมทรัพยากรธรณีในสถานภาพแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อปัจจัยด้านความเพียงพอ หรือความพร้อมของทรัพยากรต่ำสุด จากปัจจัยที่ใช้ศึกษาทั้งหมด 7 ปัจจัย โดยมีสาเหตุมาจากเอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรมไม่สมบูรณ์ และงานวิจัยของ ประวิทย์ สลับแน่น (2549) เรื่อง การประเมินผลหลักสูตรในโครงการความร่วมมือ ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา กับภาคเอกชน กรณีศึกษา วิทยาลัยสารพัดช่างราชบุรี พบว่า วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนส่วนใหญ่มีความเหมาะสม ในระดับปานกลาง และมาก ยกเว้น เรื่องจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการเรียนการสอน และการให้บริการค้นหาข้อมูลเสนอให้มีการปรับปรุง นอกจากนี้ งานวิจัยของ อัจฉรา เมฆเจริญ (2547) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตรกลยุทธ์การตลาดเพื่อการส่งออกสำหรับนักธุรกิจ ผลการวิจัย พบว่า ด้านปัจจัยเบื้องต้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นด้วย ในระดับมาก ในด้านสถานที่ วิทยากร หัวข้อที่ใช้ในการอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวัสดุอุปกรณ์ แต่ในด้านเนื้อหาหลักสูตร และเอกสารประกอบการฝึกอบรม มีความเห็นด้วย ในระดับปานกลาง โดยเสนอแนะให้ปรับปรุงเอกสาร และเนื้อหาหลักสูตรให้มีคุณภาพมากกว่านี้ และงานวิจัยของ บุญรัตน์ สมคณ (2544) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือสามัญ ชั้นความรู้ขั้นสูงในจังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2543 โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบความเหมาะสมด้านปัจจัยเบื้องต้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ด้านหลักสูตรวิชาที่ฝึกอบรมกับเนื้อหาวิชาที่ฝึกอบรม คุณสมบัติของวิทยากรกับวิชาที่ฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมกับชั่วโมงของวิชาที่ฝึกอบรม สภาพความพร้อมของอุปกรณ์ฝึกอบรมกับวิชาที่ฝึกอบรม และ

งบประมาณที่ได้รับอนุมัติกับที่ใช้จ่ายจริง ส่วนด้านสถานที่ฝึกอบรมกับกิจกรรม การฝึกอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติมีความคิดเห็น ในระดับมาก

3. ด้านกระบวนการ (process evaluation) เป็นการประเมินความเหมาะสมในด้าน กิจกรรมการฝึกอบรม การวัด การประเมินผล ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข้อดี ข้อเสียของ กระบวนการฝึกอบรม ตามสภาพที่เป็นจริง ดังนี้

การวัด ประเมินผลกิจกรรมการฝึกอบรม จากงานวิจัยของ ธนาธิป ธรรมรักษา (2543) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมิน โครงการอบรมครูผู้สอนวิชาอิสลามศึกษา สำนักงาน- การประถมศึกษาอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า กระบวนการดำเนินงาน มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในระดับมาก งานวิจัยของ บุญรัตน์ สมคะณ (2544) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินผล โครงการฝึกอบรม ผู้กำกับลูกเสือสามัญ ชั้นความรู้ชั้นสูงในจังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2543 พบว่า วิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนมากมีความเห็นว่า กิจกรรมการฝึกอบรมมีความเหมาะสม กับความมุ่งหมายของวิชาที่ฝึกอบรม นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอื่น ๆ อาทิ งานวิจัยของ อัจฉรา เมฆเจริญ (2547) ศึกษา เรื่อง การประเมิน โครงการฝึกอบรมหลักสูตรกลยุทธ์ การตลาดเพื่อการส่งออกสำหรับนักธุรกิจ ผลการวิจัย พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมี ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านกระบวนการ ในระดับปานกลาง เนื่องมาจากการประเมินผล ตามโครงการฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ การประเมินรายหัวข้อที่มีในหลักสูตร และการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ แต่ในความเป็นจริงการประเมินผลยังไม่สามารถ ประเมินได้ครอบคลุม เพราะไม่มีการทดสอบความรู้ก่อน นอกจากนี้ งานวิจัยของ อรณิข รักษ์ธีรธรรม (2547) เรื่อง การประเมินหลักสูตรการอบรมครูคณิตศาสตร์ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญของครูสภา พบว่า ด้านกระบวนการ การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด ไว้และมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ความมุ่งหมายของวิชาที่ฝึกอบรม การวัดและ ประเมินผล มีความเหมาะสมกับความมุ่งหมายของวิชาที่ฝึกอบรม งานวิจัยของ พิมพัชรี ไทยทอง (2547) เรื่อง การประเมิน โครงการฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานด้านการประกัน ชีวิตของบริษัท เอ ไอเอ จำกัด เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ด้านกระบวนการ มีผลการประเมินโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบรรยาย ของวิทยากรตรงตามวัตถุประสงค์เนื้อหา และรองลงมา คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ

วัตถุประสงค์ก่อนการฝึกอบรม สำหรับรายการที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการทดสอบความรู้ก่อนฝึกอบรม และงานวิจัยของ กนกพร ช้างทิม (2549) เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรม กรณีศึกษาหลักสูตรการเตรียมตัวเป็นผู้สอบบัญชีสหกรณ์ รุ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้สำเร็จการอบรมมีความเห็นเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลว่า มีความเหมาะสมในระดับมาก มีข้อเสนอแนะว่า การวัดผลไม่ควรก่อให้เกิดความเครียด สร้างความกดดันให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมมากเกินไป

ด้านปัญหา อุปสรรค และจุดเด่นของโครงการ จากผลงานวิจัยของ เพ็ญพรรณ ทังภรณ์ (2544) ศึกษา เรื่อง การประเมินผลหลักสูตรวิชาชีพพระยะสัน สาขาช่างเสื่อสตรี เบื้องต้น ของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร พบปัญหาในการบริหารหลักสูตร คือ ปัญหาด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ด้านธุรการ ด้านการเงิน และพัสดุ ตามลำดับ ส่วนงานวิจัยของ กิตติเดช จันทร์ศรีวงศ์ (2544) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูง สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ด้านกระบวนการ การวางแผนดำเนินโครงการฝึกอบรม การบรรยายของวิทยากร การใช้สถานที่ฝึกอบรม การประเมินผลโครงการฝึกอบรม มีปัญหา ในระดับน้อย นอกจากนี้ งานวิจัยประเมินกระบวนการในภาพรวมของ ดวงตา พูลศิริ (2548) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินโครงการนายหมู่ลูกเสือ หัวหน้าหมู่เนตรนารี และหัวหน้าหน่วยยุวกาชาด ประจำปีการศึกษา 2547 ของโรงเรียนกุนนทีรุทธาราม-วิทยาคม พบว่า ด้านกระบวนการ คณะกรรมการดำเนินงาน และวิทยากรมีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ (1) การจัดกิจกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมทุกคนเป็นไปอย่างมีระเบียบ และมีความสุข (2) มีการประเมินผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้วิธีที่หลากหลาย และเหมาะสมกับกิจกรรมในแต่ละประเภทที่จัดขึ้น (3) คณะกรรมการดำเนินงานมีการประสานงาน และมีความพร้อมในการจัดการอบรม (4) การจัดกิจกรรมเป็นไปตามระบบที่เหมาะสม (5) เอกสารประกอบการฝึกอบรม สอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่ใช้ในการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และ (6) การดำเนินการฝึกอบรมตรงตามตารางการฝึกอบรม

4. ด้านผลผลิต (product evaluation) เป็นการประเมินความพึงพอใจ ผลสำเร็จ หรือผลลัพธ์ที่ได้ว่า เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่ โดยเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนี้

ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ มีงานวิจัยของ ศักดิ์ชาย สระแก้ว (2544) เรื่อง การประเมินหลักสูตรนักศึกษาผู้บัญชาการเรือนจำของกรมราชทัณฑ์ และงานวิจัยของ กนกพร ช่างทิม (2549) เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมกรณีศึกษา หลักสูตรการเตรียมตัวเป็นผู้สอบบัญชีสหกรณ์ รุ่นที่ 1 ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องตรงกันว่า การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ อยู่ในระดับมาก

สำหรับด้านความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม งานวิจัยของมยุรา ถิ่นวิมล (2550) ศึกษาเรื่อง การประเมินโครงการสู่ความสำเร็จขององค์กร พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาก่อนการฝึกอบรมอยู่ในระดับน้อย แต่ภายหลังการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ บงกช พุฒย์ (2550) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมสำหรับภาคอุตสาหกรรมที่จัดโดยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมากกว่า ร้อยละ 80 มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่ถูกต้องใน 8 ประเด็นจาก 12 ประเด็น เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหม้อไอน้ำ ส่วนด้านการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ บุญรัตน์ สมถณ (2544) ได้ศึกษา เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือสามัญ ชั้นความรู้ชั้นสูงในจังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2543 ผลการวิจัย พบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้นำความรู้ตามหลักสูตรวิชาที่ฝึกอบรมไปใช้ ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีพร รัตโนภาส (2545) เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมอาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาช่างก่อสร้างตามความร่วมมือ ระหว่างกรมอาชีวศึกษากับบริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า หลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ในทำนองเดียวกันงานวิจัยของ พิมพวีดี ไทยทอง (2547) เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานด้านการประกันชีวิต ของบริษัท เอไอเอ จำกัด เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่ม 17 โชนอี ผลการวิจัย พบว่า ผู้สำเร็จหลักสูตรการฝึกอบรมสามารถถ่ายทอดความรู้ ในเรื่องงานด้านการประกันชีวิต

แก่ผู้มุ่งหวัง และบุคคลทั่วไปได้อย่างเหมาะสม ในระดับมาก งานวิจัยของ พะเยาว์ กังวล (2547) เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตรวิชาชีพพระยะสัน หลักสูตรการเลี้ยงโคนม ของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ และสามารถนำไปประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนมได้มากที่สุด สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าอบรม และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผลจริงได้มากที่สุด มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน และส่งผลให้มีจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพในระดับมาก นอกจากนี้ งานวิจัยของ อรณิชา รักเสรีธรรม (2547) ศึกษา เรื่อง การประเมินหลักสูตรการอบรมครูคณิตศาสตร์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูสภา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็น เกี่ยวกับคุณลักษณะในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ และความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ ในการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สำเร็จการอบรมว่ามีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ อัจฉรา เมฆเจริญ (2547) เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตรกลยุทธ์การตลาด เพื่อการส่งออกสำหรับนักธุรกิจ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็น โดยรวมว่า สามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการพัฒนางานของตนได้เป็นอย่างดี และงานวิจัยของ กนกพร ช้างทับทิม (2549) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมกรณีศึกษาหลักสูตรการเตรียมตัวเป็นผู้สอบบัญชีสหกรณ์ รุ่นที่ 1 ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ผู้สำเร็จการอบรมได้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ ในระดับมาก

ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน งานวิจัยของ ธนาธิป ธรรมรักษา (2543) ศึกษา เรื่อง การประเมินผลโครงการอบรมครูสอนวิชาอิสลามศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัย พบว่า ครูที่ผ่านการอบรมมีคุณลักษณะเหมาะสมกับการเป็นครูผู้สอนวิชาอิสลามศึกษา ส่วนงานวิจัยของ สุปราณี เรียบร้อยเจริญ (2544) เรื่อง การประเมินผลโครงการพัฒนานักบริหารในภาคราชการ: ศึกษากรณีกระทรวงการคลัง พบว่า ภายหลังจากผ่านการฝึกอบรม นักบริหารระดับกลาง ประชากรเป้าหมายได้มีการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ค่อนข้างมาก และมีวุฒิภาวะในการทำงานมากขึ้น ส่วนงานวิจัยของ ทิพวรรณ สิ้นประเสริฐ (2546) เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการให้บริการอย่างกสิกรไทย และหลักสูตร

การขายอย่างกสิกรไทยของ บจก.ธนาคารกสิกรไทย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่าง  
 ผู้บริหาร และพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมมีความรับผิดชอบในหน้าที่ และงานที่ได้รับ  
 มอบหมาย มีระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา และปฏิบัติงานได้ถูกต้อง สอดคล้องกับระบบงาน  
 ที่วางไว้ในระดับดี นอกจากนี้งานวิจัยของ จิระวดี รัตนตันหยง (2548) ที่ศึกษา เรื่อง  
 การประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “EQ at Work” กรณีศึกษาพนักงานบริการ  
 ลูกค้า สาขาต่าง ๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร ของบริษัท ที.เอ ออริเอ็นท์ จำกัด ผลการวิจัย  
 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อโครงการฝึกอบรมโดยภาพรวม ในระดับ  
 มาก มีค่าเฉลี่ย 3.46 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.47 โดยมีความพึงพอใจต่อหลักสูตร  
 การฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมา คือ ภายหลังการฝึกอบรมมีทักษะการทำงานเพิ่มขึ้น  
 และการฝึกอบรมทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้อย่างรวดเร็ว  
 และถูกต้อง งานวิจัยของ อิศราภรณ์ ทองเพียง (2548) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมิน  
 โครงการฝึกอบรมสัตวแพทย์ ผู้ควบคุมฟาร์มเลี้ยงสัตว์ของประเทศไทย กรมปศุสัตว์  
 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความเห็นเกี่ยวกับผลผลิตโดยรวมของ  
 โครงการว่ามีความเหมาะสม ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความเข้าใจในหลักการ  
 ทำงาน และหน้าที่ของสัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์ม รองลงมา คือ เป็นผู้มีคุณธรรม และ  
 จรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ งานวิจัยของ พิระ อุดมกิจสกุล (2548) ศึกษา เรื่อง  
 การประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารจัดการที่ทำการ รุ่นที่ 1 ประจำปี  
 งบประมาณ 2547 ของบริษัท ไพรินทรีย์ไทย จำกัด พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมได้นำความรู้  
 ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น  
 กับบริษัทในระดับมาก ในด้านการปรับเปลี่ยนเจตคติ จากงานวิจัยของ วลีพร สุภสิทธิ์  
 (2546) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมการพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับต้น  
 ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการเกษตรและสหกรณ์ ผลการวิจัยพบว่า นอกจากผู้ผ่าน  
 การฝึกอบรมจะมีความรู้เพิ่มมากขึ้น ยังมีเจตคติที่ดีต่อการฝึกอบรม ในระดับดีมาก  
 รวมทั้งงานวิจัยของ ลาก ทองย้อย (2547) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรม  
 ชิกซ์ ชิกมา เพื่อเพิ่มผลผลิตกรณีศึกษาบริษัท โฮยาเลนซ์ไทยแลนด์ จำกัด ผลการวิจัย  
 พบว่า พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมมีเจตคติในการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม โดย  
 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของ วาสนา จิรมงคลเลิศ (2550) เรื่อง การประเมินผล

โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ผลการวิจัยด้านผลผลิตพบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าสูงสุดได้แก่ การฝึกอบรมสามารถสร้างผู้นำท้องถิ่นให้มีคุณธรรม มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่วนงานวิจัยของ จรุงรักษ์ ยี่ภู่ (2551) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมการบำบัดฟื้นฟูสมรรถภาพเข้มข้นทางสายใหม่ (Fast Model) สถาบันธัญญารักษ์ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ในระดับดี ( $\bar{X}=1.528$ ) และมีเจตคติต่อโครงการฝึกอบรม ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.520$ ) นอกจากนี้ งานวิจัยของ พนารัตน์ ชูชวน (2550) เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า ด้านผลผลิตในภาพรวมผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นด้วย ในระดับมาก โดยเห็นว่าโครงการควรที่จะดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง เป็นอันดับแรก

สรุปได้ว่า การประเมินในด้านบริบท หรือสภาพแวดล้อมโดยรวมของโครงการ มีความเหมาะสม ในระดับมาก วัตถุประสงค์มีความเหมาะสม สอดคล้องกับหลักการ เหตุผล นโยบายของหน่วยงาน และความต้องการของผู้เข้าอบรม ด้านปัจจัยเบื้องต้น โดยรวม ทั้งด้านเนื้อหาหลักสูตร วิทยากร วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ฝึกอบรม การดำเนินการ ฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผลมีความเหมาะสม ในระดับมาก ส่วนด้านกระบวนการ โดยภาพรวมมีความเหมาะสม ในระดับมากเช่นกัน และด้านผลผลิตผู้ผ่านการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น และภายหลังการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การทำงานมีความผิดพลาดน้อยลง การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นกว่าเดิม ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีวุฒิภาวะในการทำงานมากขึ้น มีการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ มากขึ้น และผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมต่อหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น

### งานวิจัยต่างประเทศ

ผลงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง พอที่จะนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา วิจัย ครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

Hill (1999) ได้ทำการศึกษาในเรื่อง การประเมินตามรูปแบบผู้สนับสนุนผู้ว่าจ้าง การฝึกอบรมในองค์กรการดูแลสุขภาพของอุตสาหกรรม พบว่า ผลลัพธ์ทางการเงินในภาคอุตสาหกรรมเป็นเรื่องสำคัญ และการฝึกอบรมก็เป็นต้นทุนที่ผู้ประกอบการต้องจ่าย ความเสี่ยงของการบริหารหนี้สิน และเทคโนโลยีทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น การจำกัดเงินทศรอง ความสูญเสียกฎเกณฑ์ที่เพิ่มมากขึ้น การแข่งขัน และแรงกดดันจากผู้บริหาร รวมถึงการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การดูแลสุขภาพขององค์กรเกิดขึ้นได้ยาก จึงกลายเป็นจุดเริ่มต้นของการลงนามการฝึกอบรม และการเริ่มต้นพัฒนาจากการศึกษาวิจัยผู้สนับสนุนผู้ว่าจ้างการฝึกอบรม ในองค์กรการดูแลสุขภาพของอุตสาหกรรม เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยคัดเลือกผู้เข้าร่วมการศึกษาจากสมาชิกสภาอเมริกา พบว่า ควรประเมินการฝึกอบรม เกี่ยวกับข้อมูลเรื่องเครื่องมือในการฝึกอบรม เทคนิค นโยบาย ขบวนการ และจากการสำรวจผู้เข้าร่วมโครงการในเรื่องการปรับปรุงวิธีประเมินผลการฝึกอบรม ข้อมูลที่สำรวจได้แสดงให้เห็นว่า การประเมินการฝึกอบรมเริ่มจากปฏิกิริยา และการเรียนรู้ โดยใช้รูปแบบของ Kirkpatrick และจากนโยบายด้านการประเมิน และรายงานการประเมินของผู้บริหาร พบว่า อุปสรรคของการประเมินการฝึกอบรม ได้แก่ การให้คุณค่าของการประเมินในระดับต่ำ การประเมินไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และความบกพร่องในการประเมิน

Bomberger (2003) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การประเมินการฝึกอบรมองค์กรเกี่ยวกับมนุษย์: กรณีศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพ ซึ่งเป็นการตรวจสอบองค์การบริการเกี่ยวกับมนุษย์ว่าจะฝึกอบรมอย่างไรให้พนักงานเป็นผู้เชี่ยวชาญ จะทำอย่างไรในการเลือกประเมินการฝึกอบรมที่จะเป็นบรรทัดฐานการพิสูจน์แนวคิด เกี่ยวกับการประเมินการฝึกอบรมเพื่อใช้ในการประเมินองค์การบริการเกี่ยวกับมนุษย์ และตอบคำถามของวัตถุประสงค์ของการประเมินนี้ พบว่า รูปแบบการประเมินที่ใช้ไม่มีกฎเกณฑ์ หรือรูปแบบที่แน่นอน โดยทั่วไปใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 4 วิธี ได้แก่ การใช้คำถามการวิจัย การสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร และการสังเกต การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรม การประเมินกิจกรรมการฝึกอบรมองค์กรบริการเกี่ยวกับมนุษย์ พบว่า การเลือกประเมินตามรูปแบบของ Kirkpatrick ในระดับที่ 1 ทำให้ทราบถึงความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และให้ความคิดเห็นว่า ทุกองค์กรควรที่จะต้องเลือกการประเมินในระดับนี้

Lemhouer (1988) ได้ประเมินความเหมาะสมของโครงการจัดการศึกษาแบบต่อเนื่อง การฝึกอบรมด้านอาชีพ ประสิทธิภาพของอาจารย์ผู้สอน และความเพียงพอของการฝึกอบรม พบว่า ผู้ว่าจ้างมีทัศนคติเชิงบวกต่อการจัดการศึกษา ด้านวิชาชีพในชุมชนของเขา การศึกษาทั่วไป และปัญหาชุมชน ส่วนความร่วมมือของผู้ว่าจ้างกับสถาบันวิชาชีพ มีทัศนคติค่อนข้างจำกัด ผู้ว่าจ้างมีข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการศึกษา และการฝึกวิชาชีพไม่เพียงพอ ผู้ว่าจ้างได้เสนอแนะให้มีการสอนวิชาชีพในโรงเรียนปกติ เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เข้าสู่โลกของการทำงานในขณะที่เรียน ควบคู่กันไป และควรให้พัฒนาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ว่าจ้างให้ดียิ่งขึ้น

Nuria (1994) ได้ทำการศึกษา ด้านการสอดแทรกความรู้ เนื้อหาความรู้ ทักษะ และความชำนาญให้ผู้ใช้แรงงาน โดยบูรณาการเข้ากับหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อการประกอบอาชีพ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการให้ความรู้แก่ผู้ใช้แรงงานในเชิงวิชาการ โดยศึกษาจากกลุ่มคนว่างงานในประเทศสเปน ที่เข้ารับการฝึกอบรมวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า การเข้ารับการฝึกอบรม โดยเฉพาะในสาขาเนื้อหาที่เป็นที่ต้องการในสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นปัจจัยสำคัญ หรือเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินงาน แต่ยังไม่เพียงพอต่อการทำให้มีงานทำได้ จึงมีการศึกษาวิจัยหลักสูตรการแนะแนว และการฝึกอาชีพขึ้น ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญในการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้คือ มีการแนะแนว หรือการให้คำปรึกษาด้านการประกอบอาชีพ แทรกอยู่ในเนื้อหาเชิงวิชาการ ในระหว่างการฝึกอบรม เอกสารประกอบการสอนมีเนื้อหาละเอียด มีการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบสอบถาม เพื่อแสดงความต้องการในการเข้ารับการอบรม การปรับเปลี่ยนเนื้อหาวิชาให้เข้ากับสถานการณ์ และความต้องการของผู้เรียนแต่ละกลุ่ม การทดลองนี้ ได้จัดทำขึ้นในศูนย์การศึกษาอาชีพ 3 แห่ง ในเขตอุตสาหกรรมของเมืองบาเซโลนา ใช้รูปแบบการประเมินตามแบบจำลองของ CIIP model พบว่า การปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม ช่วยทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และความชำนาญในการทำงานดีขึ้น

Barnharts (1994) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การประเมินเชิงคุณภาพ หลักสูตรแนวใหม่ ของมหาวิทยาลัยอินเทอร์เนชันแนล สเปซ (International Space University-ISU) โดย

ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ ประเมินโครงการศึกษาของมหาวิทยาลัยในช่วงการวางแผนและการดำเนินงานโครงการ ในปี 1993 ใน 4 ประเด็น ได้แก่

1. จุดมุ่งหมายของการศึกษาโครงการ
2. คุณภาพของการสอนและหลักสูตร
3. ผลการเรียนรู้การสอน
4. ความเหมาะสมของแผนงาน ที่ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

ข้อมูลการวิจัยได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกนักศึกษาปัจจุบัน คิษย์เก่า คณาจารย์ ที่ให้การสนับสนุนโครงการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบินและอวกาศ จำนวน 40 คน เทคนิคการวิจัยอื่น ๆ ได้แก่ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การยี่ระยะเวลาการทำงาน รวมไปถึง การศึกษานอกหลักสูตร ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยสนับสนุนระบบเครือข่าย และภาวะผู้นำในระหว่างกลุ่มผู้สนใจโครงการบินอวกาศ แต่มิได้มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจอย่างละเอียดลึกซึ้ง ในระดับเทคนิคการปฏิบัติงานด้านการบิน และอวกาศ ในโครงการที่เคยอบรมในช่วงฤดูร้อน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่า ประสบการณ์ที่ได้ มุ่งเน้นเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรม มากกว่าที่จะเป็นประสบการณ์ทางวิชาการ ตามที่เคยเป็นมา

การศึกษาเอกสารงานวิจัยข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่า การประเมินโครงการฝึกอบรม มีความสำคัญยิ่งต่อทุกองค์กร เพราะการประเมินโครงการจะทำให้การพัฒนาองค์กรมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรนอกจากนี้ การประเมินโครงการ ฝึกอบรมยังช่วยให้หน่วยงานมีข้อมูลสารสนเทศย้อนกลับ เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุง แก้ไขโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ฝึกอบรม ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผน และการตัดสินใจของผู้บริหารอีกด้วย และ ด้วยเล็งเห็นความสำคัญดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การประเมิน โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานห้องสมุดเรือนจำ กรมราชทัณฑ์ โดยใช้รูปแบบ การประเมินตามแนวคิดของ Stufflebeam หรือ CIPP model ทำการประเมินใน 4 ด้าน คือ (1) ด้านบริบท (context evaluation) (2) ด้านปัจจัยนำเข้า (input evaluation) (3) ด้าน กระบวนการ (process evaluation) และ (4) ด้านผลผลิต (product evaluation) สำหรับ ผลการวิจัยนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขโครงการฝึกอบรมต่อไป