

## ทฤษฎีการประเมินผลการเรียนรู้และการฝึกอบรมของ Kirkpatrick

Donald K. Kirkpatrick เป็นศาสตราจารย์เกียรติคุณของมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน สหรัฐอเมริกา เขาเผยแพร่ความคิดของเขาครั้งแรกในปี 1959 ในวารสาร US Training and Development และนำมารวบรวมตีพิมพ์เป็นหนังสือเรื่อง “การประเมินผลการฝึกอบรม” ในปี 1975 โดยสำนักพิมพ์ ASTD โมเดลการประเมินผลการฝึกอบรม 4 ระดับของเขาได้กลายเป็นมาตรฐานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลก

เขาแบ่งการประเมินผลการฝึกอบรมเป็น 4 ระดับคือ

1. การประเมินปฏิกิริยาหรือความพึงพอใจของผู้เรียน (Reaction) สำหรับวัดความรู้สึกของผู้เรียนต่อโปรแกรมการฝึกอบรม
2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning) วัดระดับการเพิ่มขึ้นของความรู้ความสามารถ
3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) วัดการปรับปรุงทางพฤติกรรมและการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
4. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) วัดผลกระทบทางธุรกิจที่ได้จากโปรแกรมการฝึกอบรม

ระดับ	ชนิดของการประเมิน	รายละเอียด	ตัวอย่างของวิธีการประเมิน	แนวทางปฏิบัติ
1	การประเมินปฏิกิริยาหรือความพึงพอใจของผู้เรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ วัดความรู้สึกของผู้เรียนต่อโปรแกรมการฝึกอบรม เช่น</li> <li>▪ ผู้เรียนชอบหรือสนุกกับการฝึกอบรมหรือไม่</li> <li>▪ เนื้อหาของโปรแกรมเกี่ยวข้องกับงานที่ทำหรือไม่</li> <li>▪ คุ่มค่ากับเวลาที่เสียไปหรือไม่</li> <li>▪ ผู้เรียนมีความรู้สึกอย่างไรต่อสถานที่เรียน เวลา รูปแบบการฝึกอบรมหรือไม่</li> <li>▪ ระดับของการมีส่วนร่วม</li> <li>▪ ระดับของความยากง่าย</li> <li>▪ ความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ใช้ 'happy sheets'</li> <li>▪ แบบฟอร์มการสะท้อนความรู้สึกต่อการฝึกอบรม</li> <li>▪ ปฏิบัติการต่อคำพูดที่สามารถวิเคราะห์ได้</li> <li>▪ แบบสอบถามหลังการฝึกอบรม</li> <li>▪ การประเมิน online</li> <li>▪ รายงานการฝึกอบรมที่ผู้เรียนเสนอต่อหัวหน้างาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทำเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม</li> <li>▪ เป็นวิธีการที่ประเมินง่ายมาก</li> <li>▪ การได้ข้อมูลป้อนกลับมีค่าใช้จ่ายต่ำ</li> <li>▪ ความสำคัญอยู่ที่จะต้องทราบว่าผู้เรียนไม่ผิดหวังหรือชื่นเคือง</li> <li>▪ ความสำคัญที่ผู้เรียนต้องมีความประทับใจในแง่บวก</li> </ul>

ระดับ	ชนิดของการประเมิน	รายละเอียด	ตัวอย่างของวิธีการประเมิน	แนวทางปฏิบัติ
2	การประเมินการเรียนรู้คือการวัดการเพิ่มขึ้นของความรู้หรือความสามารถทางสติปัญญาหลังการฝึกอบรมเมื่อเทียบกับก่อนการฝึกอบรม	<p>ผู้เรียนได้เรียนสิ่งที่หลักสูตรต้องการให้เป็นหรือไม่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ตามที่ผู้เรียนต้องการหรือไม่</li> <li>▪ มีการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนไปในทิศทางที่โปรแกรมต้องการหรือไม่</li> <li>▪ ผู้เรียนได้เรียนรู้ในสิ่งที่เป้าหมายของโปรแกรมหรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ปกติจะใช้การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม</li> <li>▪ สัมภาษณ์หรือสังเกตการณ์ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม</li> <li>▪ วิธีการประเมินต้องเกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับเป้าหมายของการเรียนรู้</li> <li>▪ การวัดและวิเคราะห์สามารถทำเป็นกลุ่มได้</li> <li>▪ การวัดและการให้คะแนนควรจะชัดเจนและเชื่อถือได้</li> <li>▪ สามารถใช้เอกสารในรูปกระดาษ อิเล็กทรอนิกส์ หรือ การสัมภาษณ์ในการประเมินได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ค่อนข้างง่ายแต่ใช้การลงทุนและความคิดค่อนข้างมากกว่าการประเมินระดับที่ 1</li> <li>▪ มีความชัดเจนและเกี่ยวข้องกับงานสูงในการฝึกอบรมบ้างประเภท เช่นการฝึกอบรมในเชิงเทคนิคและเชิงปริมาณ</li> <li>▪ มีความยากมากขึ้นสำหรับการวัดทัศนคติซึ่งขึ้นชื่อว่าเป็นการประเมินที่ยากมาก</li> <li>▪ ต้นทุนจะสูงขึ้นเรื่อยๆหากการวางแผนหรือออกแบบการประเมินไม่ดี</li> </ul>

ระดับ	ชนิดของการประเมิน	รายละเอียด	ตัวอย่างของวิธีการประเมิน	แนวทางปฏิบัติ
3	การประเมินพฤติกรรมเป็นการวัดว่าผู้เรียนได้มีการประยุกต์ใช้ในสิ่งที่เรียนในการเปลี่ยนพฤติกรรมมากน้อยเพียงใด การประเมินอาจทำได้ทันทีหรืออาจต้องรอหลายเดือนขึ้นอยู่กับสถานการณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้เรียนได้ทำให้สิ่งที่เรียนเกิดผลหรือไม่ เมื่อกลับเข้าไปปฏิบัติงาน</li> <li>▪ ทักษะหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้ถูกนำไปใช้หรือไม่</li> <li>▪ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานอย่างสังเกตเห็นหรือวัดได้หรือไม่</li> <li>▪ การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างยั่งยืนหรือไม่</li> <li>▪ ผู้เรียนสามารถถ่ายทอดสิ่งที่เรียนรู้ให้คนอื่นได้หรือไม่</li> <li>▪ ผู้เรียนรับรู้การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ความรู้และทักษะของตนเองหรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สังเกตการณ์และสัมภาษณ์ตลอดช่วงเวลาที่ต้องการในการประเมินการเปลี่ยนแปลง ความเกี่ยวข้องของการเปลี่ยนแปลง</li> <li>▪ การประเมินเฉพาะจุดใดจุดหนึ่งในช่วงเวลาจะได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเนื่องจากคนมักมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันในเวลาต่างกัน</li> <li>▪ การประเมินต้องต้องทำแบบค่อยเป็นค่อยไปและต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่เหมาะสม</li> <li>▪ การประเมินจำเป็นต้องออกแบบเพื่อลดการตัดสินใจแบบอัตวิสัยของผู้สังเกตการณ์หรือผู้สัมภาษณ์ ที่อาจส่งผลต่อความน่าเชื่อถือหรือความสอดคล้องของการวัด</li> <li>▪ ความคิดเห็นของผู้เรียนก็ค่อนข้างเป็นอัตวิสัยและไม่ค่อยน่าเชื่อถือ ดังนั้นจึงต้องกำหนดการวัดในทางที่แน่นอน</li> <li>▪ การประเมินแบบ 360 องศาเป็นวิธีการที่เป็นประโยชน์และไม่จำเป็นต้องทำก่อนการฝึกอบรมเนื่องจากผู้ตอบสามารถตัดสินใจจากสิ่งที่เปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมได้</li> <li>▪ การประเมินผลควรออกแบบโดยให้สัมพันธ์กับดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)</li> <li>▪ ค่อนข้างยากที่จะใช้การประเมินแบบ online</li> <li>▪ การประเมินตัวเองก็อาจทำได้โดยต้องอาศัยการออกแบบตัววัดและเกณฑ์อย่างระมัดระวัง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวัดเชิงปริมาณและการตีความการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากกว่าการประเมินระดับ 1 หรือ 2</li> <li>• ระบบการประเมินอย่างรวดเร็วและง่าย ๆ ไม่น่าจะเพียงพอ</li> <li>• ความร่วมมือและทักษะของผู้สังเกตการณ์เป็นปัจจัยสำคัญซึ่งโดยปกติก็คือผู้จัดการและเป็นสิ่งที่ควบคุมยาก</li> <li>• การจัดการและการวิเคราะห์สำหรับการประเมินแบบค่อยเป็นค่อยไปและต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่ยากมากหากปราศจากการออกแบบการประเมินอย่างที่ตั้งแต่นั้น</li> <li>• การประเมินผลในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินการและการประยุกต์ใช้ เป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดสำหรับการประเมิน ไม่มีประโยชน์อะไรถ้าหากการประเมินผลออกมาดีเลิศในการประเมินระดับที่ 1 แต่ล้มเหลวในการสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเมื่อกลับเข้าไปปฏิบัติงาน การประเมินผลในระดับนี้จึงมีความสำคัญมาก</li> <li>• ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะประสบความสำเร็จหากได้รับการสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วมจากผู้จัดการ ดังนั้นเราจึงควรให้พวกเขามีส่วนร่วมตั้งแต่นั้นและควรบอกเกี่ยวกับประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับโดยเฉพาะที่สามารถไปยังระดับ 4 ได้</li> </ul>

ระดับ	ชนิดของการประเมิน	รายละเอียด	ตัวอย่างของวิธีการประเมิน	แนวทางปฏิบัติ
4	การประเมินผลลัพธ์คือการประเมินผลกระทบต่อธุรกิจจากการปรับปรุงผลงานของผู้เรียน	ตัววัด โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นดัชนีชี้วัดหลักของธุรกิจ เช่น ปริมาณ มูลค่า ระยะเวลา ผลตอบแทนการลงทุน อัตราการลาออก ระดับการยอมรับด้านคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ตัววัดหลายตัวอาจจะเป็นสิ่งที่ปฏิบัติอยู่แล้วในองค์กร เช่น Dashboard รายงานผลผลิต คุณภาพ อัตราการลาออก</li> <li>▪ ความท้าทายคือการระบุว่าตัววัดตัวใดที่เป็นผลมาจากผู้เรียน ดังนั้นมันเป็นสิ่งที่สำคัญและตกลงเกี่ยวกับความรับผิดชอบและสิ่งที่ผู้เรียนต้องเกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจว่าเราจะวัดอะไร</li> <li>▪ กระบวนการประเมินผลจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับ training input</li> <li>▪ ความล้มเหลวในการเชื่อมโยงกับชนิดของ training input จะทำให้ส่งผลต่อการประเมินผลการฝึกอบรม</li> <li>▪ การประเมินเชื่อมโยงการประเมินผลประจำปีควรเชื่อมโยงผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ได้จากการฝึกอบรมด้วย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สำหรับปัจเจกบุคคลการประเมินผลลัพธ์ไม่ใช่สิ่งที่ยาก แต่หากเป็นการประเมินในระดับรวมทั้งองค์กรค่อนข้างเป็นสิ่งท้าทาย เนื่องจากขึ้นอยู่กับผู้จัดการ ความถี่และขนาดของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง, การเปลี่ยนแปลงบทบาทและความรับผิดชอบ ความซับซ้อนของกระบวนการ</li> <li>▪ นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกอาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานทำให้ไม่ทราบผลกระทบที่แท้จริงของผลงานว่ามาจากปัจจัยใด</li> </ul>