

---

---

**การพัฒนาและประเมินโครงการฝึกอบรม :**  
**บทเรียนจากประสบการณ์จริง**  
**Training Project Development and Evaluation :**  
**Lessons Learned Form Ture Experienses**

---

---

ศ.ดร.สุวิมล ว่องวาณิช\*

### เนื้อหา

ในรอบหลายสิบปีที่ผ่านมา ประเทศไทยมีการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมเป็นอันมาก จากการที่ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศมีอาชีพเป็นเกษตรกรเริ่มหันมาทำงานในโรงงาน อุตสาหกรรมกันมากขึ้น และมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ สิ่งที่ต้องให้ความสนใจตามมาก็คือ ปัญหาด้านอาชีวอนามัย หรือการดูแลสุขภาพ และความปลอดภัยของผู้ใช้แรงงานในโรงงาน อุตสาหกรรม ในปัจจุบันผู้ใช้แรงงานไทยยังขาดความรู้ด้านนี้กันมาก ส่วนใหญ่ไม่รู้จักป้องกันตนเองให้ปลอดภัยจากอันตรายที่อาจเกิดจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงงาน อันตรายจากสาร มีพิษในโรงงาน แม้อาจจะไม่แสดงผลให้ปรากฏในทันที แต่จะค่อยๆ ทำอันตรายทีละนิด โดยไม่รู้ตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องในด้านการสาธารณสุขของประเทศจึงให้ความสนใจเรื่องนี้มาก โดยเฉพาะ การให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ผู้ใช้แรงงานเหล่านั้น

ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมใน โครงการฝึกอบรมด้านสุขภาพและความปลอดภัย ให้กับผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมหลายโครงการ ในฐานะผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนา โครงการและผู้ประเมินโครงการ บทความนี้จะกล่าวถึงประสบการณ์ที่ได้จากการพัฒนาโครงการ และประเมินโครงการฝึกอบรม โดยเน้นขั้นตอนและวิธีการพัฒนาโครงการ

---

\* ศาสตราจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
หมายเหตุ 1. ผู้เขียนขอระลึกถึงพระคุณ ผศ. มาลินี พงษ์พานิช (ถึงแก่กรรม) ผู้ให้โอกาสได้  
เข้าร่วมโครงการ จะทำให้มีประสบการณ์ในการจัดทำบทความนี้  
2. บทความนี้นำเสนอครั้งแรกในวารสาร “ข่าวสารวิจัยการศึกษา. (2533) ปีที่ 14(2) :  
14-21. ได้รับอนุญาตจากผู้เขียนให้ตีพิมพ์เผยแพร่ใหม่โดยการปรับปรุงเล็กน้อย

## การพัฒนาโครงการ

### 1. การวิเคราะห์ความต้องการ (Needs assessment)

ดูเหมือนว่าโครงการฝึกอบรมนี้เกิดขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะปัญหาสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ใช้แรงงานเป็นที่ตระหนักกันดีในกลุ่มคนทั่วไป ความต้องการได้รับการฝึกอบรมอาจจะกล่าวได้ว่าเป็น “Perceived needs” คือเป็นความต้องการที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถรู้สึกได้ถึงความต้องการที่จำเป็นต้องพัฒนาโครงการเพื่อแก้ไขปัญหา โดยไม่จำเป็นต้องไปเสาะแสวงหาหรือเก็บข้อมูล (Hard data) มาสนับสนุนเพื่อชี้ถึงความจำเป็นต้องดำเนินโครงการขึ้น

### 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project objectives)

โครงการฝึกอบรมที่จะกล่าวถึงเป็นโครงการซึ่งผู้เขียนเข้าไปมีส่วนร่วม 3 โครงการ โดยโครงการแรกได้แก่ “โครงการฝึกอบรมแรงงานหญิงให้เป็นผู้นำด้านสุขภาพและความปลอดภัย” ได้รับทุนสนับสนุนจากประเทศญี่ปุ่น โครงการที่สอง ได้แก่ “โครงการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพ อนามัยแก่ผู้ใช้แรงงาน” ได้รับทุนสนับสนุนจาก International Labour Organization (ILO) โครงการที่สาม ได้แก่ “โครงการอบรมให้ความรู้แก่ผู้แรงงานและวิจัยสำรวจสารเคมีมีพิษในโรงงาน” ได้รับทุนสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาแรงงานเสรีเอเชียอเมริกัน (Asian – American Free Labour Institute) หรือเรียกย่อๆ ว่า AAFLI เป้าหมายของทั้ง 3 โครงการ มีความคล้ายคลึงกันคือ ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ใช้แรงงานในโรงงาน เพื่อให้มีความรู้ด้านการป้องกันอันตรายจากการทำงานในโรงงาน และรู้จักดูแลสุขภาพของตนเองอย่างไรก็ตาม แต่ละโครงการจะมีเป้าหมายปลีกย่อยแตกต่างกันออกไปบ้าง เช่น โครงการที่หนึ่งจะให้การอบรมเฉพาะผู้ใช้แรงงานหญิง และเน้นให้ผู้เข้าอบรมเหล่านี้ มีความสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปเผยแพร่ต่อยังเพื่อนร่วมงาน ส่วนโครงการที่สองเน้นให้ ผู้เข้าอบรมได้ด้วยตนเอง สามารถเป็นผู้ติดต่อ ประสานกับแหล่งทุน จัดโครงการฝึกอบรมได้ เน้นให้ผู้ใช้แรงงานรู้จักตนเอง ส่วนโครงการที่สามเน้นที่การให้ความรู้กับผู้ใช้แรงงานให้สามารถทำการสำรวจสารเคมีมีพิษในโรงงานได้เป้าหมายทั้งสามโครงการ ได้รับการกำหนดขึ้นโดยการกำหนดขึ้นโดยเจ้าของแหล่งทุน แล้วผู้บริหาร โครงการนำมาพัฒนาต่อไป จะเห็นว่าทั้งสามโครงการมีเป้าหมายให้ผู้ใช้แรงงานรู้จักช่วยเหลือตนเอง เพราะการจัดอบรมให้ความรู้กับผู้ใช้แรงงานทั้งประเทศซึ่งมีเป็นจำนวนมาก ไม่อาจจะทำได้ โครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นจึงเน้นให้ผู้เข้าอบรมเผยแพร่ความรู้ต่อกันไปและให้ตระหนักในอันตรายที่เกิดขึ้น รู้จักการป้องกันดูแลรักษาสุขภาพก่อนที่จะสายเกินไป

### 3. การกำหนดกลุ่มผู้ทำงาน (Project team)

โครงการฝึกอบรมประกอบด้วยบุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องสองกลุ่ม กลุ่มหนึ่งคือ ผู้ให้บริการ (Service providers) กลุ่มที่สองคือ ผู้รับบริการ (Service receivers) ในกลุ่มของผู้ให้บริการหรือผู้ให้การอบรมนี้ ประกอบด้วยผู้ให้ทุนสนับสนุนการจัดโครงการ ซึ่งอาจไม่ยุ่งเกี่ยวในการจัดดำเนินโครงการ และกลุ่มผู้จัดดำเนินโครงการ ซึ่งมีหน้าที่บริหารให้โครงการบรรลุผล นอกจากนี้ยังมีกลุ่มผู้ประสานงานในโครงการ ได้แก่องค์กรที่ขอให้มีการจัดโครงการฝึกอบรมขึ้น ส่วนกลุ่มผู้รับบริการ ได้แก่ ผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ผู้ให้การอบรมนอกจากนี้ เป้าหมายจะให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้แล้ว ยังต้องการจะทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการอีกด้วย

การพัฒนาโครงการไม่ว่าจะเป็นโครงการใดก็ตาม สิ่งที่มีความสำคัญคือคณะผู้ทำงาน โดยปกติผู้ประเมินมักเข้าไปเกี่ยวข้องในโครงการหลังจากที่มีโครงการเรียบร้อยแล้ว แต่สำหรับทั้งสามโครงการที่กล่าวถึงข้างต้นนี้ ปรากฏว่าผู้จัดโครงการ (Project manager) ได้สังเกตเห็นความสำคัญของการประเมิน และเนื่องจากเป็นโครงการที่ได้รับทุนสนับสนุนจากต่างประเทศ ซึ่งเจ้าของแหล่งทุนต้องการทราบสัมฤทธิ์ผลของโครงการ ผู้จัดการโครงการซึ่งเป็นแพทย์ที่มีความชำนาญด้านอาชีวอนามัย เป็นผู้จัดหาทุนในการจัดโครงการและเป็นวิทยากรหลักการฝึกอบรมด้วย ได้ขอให้ผู้ประเมินเข้าไปช่วยในการออกแบบโครงการในขั้นตอนนี้ จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสาร (Communication) ระหว่างนักประเมินและผู้บริหารโครงการมีความสำคัญมาก ทั้งสองฝ่ายต้องมีความเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมายของโครงการ การพัฒนาโครงการในส่วนนี้ต้องอาศัยการผสมผสานความคิดและประสบการณ์ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง สำหรับโครงการนี้โดยธรรมชาติแล้วมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับอาชีวอนามัย เป็นเรื่องของสุขภาพ และความปลอดภัยของผู้ใช้แรงงานในโรงงาน ซึ่งนักประเมินอาจจะไม่มีความรู้ในเนื้อหาที่ให้การอบรม อย่างไรก็ตาม จากลักษณะโครงการจะเห็นว่า ส่วนหนึ่งเป็นการให้ความรู้ และมีกิจกรรมการเรียนการสอนเกิดขึ้นจึงจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ในด้านนี้ช่วยพัฒนากิจกรรมการฝึกอบรมให้มีความสนใจ และมีประสิทธิภาพ โครงการนี้จึงได้รับการพัฒนาขึ้นจากความคิดของกลุ่มผู้ทำงานที่มีความชำนาญในสาขาวิชาด้านสุขภาพและความปลอดภัยในโรงงาน นักการศึกษา และนักประเมิน (ซึ่งต้องเผชิญบุคคลในสองสาขาที่กล่าวถึงเป็นบุคคลเดียวกัน) บุคคลกลุ่มหลังควรเป็นผู้มีความชำนาญด้านวิธีการจัดกิจกรรมและการประเมินผลโครงการ

#### 4. การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Program design)

เจ้าของโครงการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยคร่าวๆ จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวผู้จัดการโครงการต้องนำมาพิจารณา และระบุให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อเป็นฐานสำหรับการกำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมต่อไป ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาโครงการ จะช่วยกันวางแผนในเรื่องต่อไปนี้

- 4.1 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายและขนาดของกลุ่มผู้รับการอบรม
- 4.2 การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้รับการอบรม
- 4.3 ยุทธวิธีการได้ผู้เข้าอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนด
- 4.4 การพัฒนาหลักสูตรการอบรม
- 4.5 การเตรียมความพร้อมด้านวิทยากรและสถานที่ฝึกอบรม
- 4.6 การประเมินผลการฝึกอบรม

การวางแผนในเรื่องนี้ ต้องคำนึงถึงขนาดของเงินทุนที่ได้รับและทรัพยากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดฝึกอบรม โดยเฉพาะกำลังความสามารถของบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดอบรม นั่นคือ จำนวนผู้เข้าอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรมมากหรือน้อย ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ ขนาดของงบประมาณที่ได้รับ การที่ผู้ประเมินได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ถือเป็นข้อได้เปรียบ เพราะทำให้การวางแผนการประเมินโครงการมีความเป็นไปได้มีทิศทาง และเหมาะสมกว่าโครงการที่นักประเมินไม่ได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้

4.1 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายและขนาดของผู้เข้าอบรม กลุ่มเป้าหมายของทั้ง 3 โครงการ ที่กล่าวถึงข้างต้นคือ ผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมในแต่ละโครงการจะมีเป้าหมายที่แน่ชัดว่า การจัดอบรมครั้งนี้เน้นการทำงานในโรงงานประเภทใด เช่น โครงการที่สามจะรับเฉพาะผู้ใช้แรงงานจากโรงงานสารเคมีมีพิษเท่านั้น โรงงานประเภทอื่นจะไม่รับ เป็นต้น ขนาดของผู้เข้าอบรม มีโครงการละประมาณ 20 – 30 คน (ตามกำลังทรัพยากรที่ได้รับ)

4.2 การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้รับการอบรม โครงการทั้ง 3 โครงการนี้ ก่อนข้างเข้มงวดกับการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าอบรม โครงการไม่ต้องการเห็นผู้เข้าอบรม ที่ไม่มีความตั้งใจจริงในการเข้าอบรม ดังนั้นการคัดเลือกจึงให้ความสำคัญกับความตั้งใจที่เข้าอบรม ของผู้เข้าอบรมเป็นอันมาก นอกจากนี้ผู้เข้าอบรมต้องมีประสบการณ์ในการทำงานมาพอสมควรมีอายุอย่างน้อย 25 ปี และมีความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ คุณวุฒิทางการศึกษาต้องจบ การศึกษาภาคบังคับเป็นอย่างน้อย และมีบุคลิกภาพที่ค่อนข้างเป็นผู้นำ กล่าวแสดงออก เนื่องจากเป้าหมายสำคัญของโครงการต้องการให้บุคคลเหล่านี้นำความรู้ไปเผยแพร่ต่อไป

4.3 ยุทธวิธีการได้ผู้เข้าอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยธรรมชาติของโครงการแตกต่างไปจากโครงการฝึกอบรมอื่นๆ กล่าวคือ ระดับการศึกษาของผู้เข้าอบรมไม่ค่อยสูงนัก ความจำเป็นที่ต้องการกำหนดความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ เนื่องจากโครงการต้องการผู้เข้าอบรมที่สามารถนำความรู้ไปถ่ายทอดต่อไป (ถ้าเป็นไปได้) ดังกล่าวแล้วข้างต้น ดังนั้น เพียงแต่ความสนใจ ความตั้งใจจริงที่จะเข้าอบรมเท่านั้นไม่เพียงพอ แต่จะต้องพิจารณาความสามารถด้านอื่นประกอบด้วย ได้แก่ ลักษณะความเป็นผู้นำที่ต้องมีพอควร การได้บุคคลเหล่านี้มาฝึกอบรมมิใช่ทำได้ง่าย เนื่องจากมีปัญหาด้านเศรษฐกิจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย การลานามมาฝึกอบรมทำให้ผู้เข้าอบรมบางคนต้องสูญเสียรายได้และวันลาเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างรายวัน เป็นที่น่าสังเกตว่าโครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นจะมีองค์กรแรงงานเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้จัดอบรมและผู้เข้าอบรม ผู้จัดกับตัวแทนองค์กรต้องสื่อสารให้เข้าใจตรงกันถึงลักษณะของผู้เข้าอบรมที่ต้องการ ในกรณีนี้ผู้จัดโครงการจะไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้าอบรมเลย จึงต้องมอบหมายให้ตัวแทนเหล่านั้นเป็นผู้คัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น และที่สำคัญโครงการมักต้องเตรียมงบประมาณส่วนหนึ่งเป็นเบี้ยเลี้ยงหรือค่าเดินทางให้กับผู้เข้าอบรมด้วยเพราะบุคคลเหล่านั้นสูญเสียรายได้ในการเข้ารับการอบรม

4.4 การพัฒนาหลักสูตรการอบรม หลักสูตรการฝึกอบรมต้องประกอบด้วยเนื้อหาซึ่งผู้ชำนาญด้านสุขภาพและความปลอดภัยในโรงงานเป็นผู้กำหนดโดยคำนึงถึงระยะเวลาการฝึกอบรม เนื้อหาที่ให้ต้องไม่ยากเกินกว่าความเข้าใจ และต้องเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่ นอกจากนี้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต้องเร้าความสนใจของผู้เข้าอบรมเตรียมเอกสารที่ใช้ประกอบในการอบรมให้เหมาะสมกับระดับความสามารถของผู้เข้าอบรม ในขั้นตอนนี้ต้องกำหนดวิธีการวัดผลความรู้ของผู้เข้าอบรมด้วย

4.5 การเตรียมความพร้อมด้านวิทยากรและสถานที่ฝึกอบรม วิทยากรสำหรับโครงการฝึกอบรมนี้มีความสำคัญมาก ต้องเข้าใจธรรมชาติของโรงงานอุตสาหกรรมและผู้เข้าอบรมมีความสามารถในการถ่ายทอด มีประสบการณ์ด้านอาชีพอนามัย เป็นที่น่าสังเกตว่าวิทยากรด้านนี้ยังมีไม่มากนัก ค่อนข้างหายากในเมืองไทย โครงการที่จัดส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณ 3-5 วัน มีทั้งโครงการที่จัดในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

4.6 การประเมินผลการฝึกอบรม ในการพัฒนาโครงการ โดยเฉพาะโครงการที่ได้รับเงินทุนสนับสนุนจากต่างประเทศต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมการประเมินผลการฝึกอบรม อาจกล่าวว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องการจะละเว้นมิได้ วิธีการประเมินผลจะให้ความสำคัญกับการติดตามผลระยะยาวด้วย และพยายามดึงบุคคลที่เข้าอบรมให้มีปฏิสัมพันธ์อันต่อเนื่องกับผู้จัด ในการพัฒนา

## การประเมินโครงการ

### 1. การออกแบบการประเมิน (Evaluation design)

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน เป้าหมายของการประเมินโครงการนี้มีทั้งส่วนที่เป็นการประเมินความก้าวหน้าและการประเมินผลสรุป โดยในแบบแผนการประเมินที่กำหนดขึ้นนี้ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ซึ่งแยกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ส่วนที่แสดงถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้โครงการบรรลุผล (Facilitating objectives) ข้อมูลส่วนนี้ช่วยในการประเมินความก้าวหน้าของโครงการ และส่วนที่แสดงถึงผลที่ได้รับ (Performance objectives) ซึ่งถือเป็นการประเมินผลสรุป

1.2 การกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมิน ขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผนการประเมิน คือ การกำหนดตัวบ่งชี้ (Indicators) ความสำเร็จของโครงการ จากวัตถุประสงค์ที่แยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ต้องดำเนินงานเพื่อให้โครงการบรรลุผล และส่วนที่แสดงผลผลิตสุดท้ายที่พึงประสงค์ ผู้ประเมินต้องกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ทั้งสองส่วน ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งสองแบบได้แก่

#### **Facilitating objectives**

- เพื่อประเมินว่าคุณุ่มผู้เข้าอบรมมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวบ่งชี้ ได้แก่ อายุ บุคลิกภาพ ความสามารถด้านภาษาของผู้เข้าอบรม ความตั้งใจจะเข้าอบรมของผู้เข้าอบรม ฯลฯ
- เพื่อประเมินว่าหลักสูตรการฝึกอบรมมีความเหมาะสมไว้หรือไม่ ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความครอบคลุมของเนื้อหา ความเหมาะสมของเอกสารประกอบการสอน (ข้อมูลเหล่านี้อาจสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้าอบรม)

#### **Performance objectives**

- เพื่อประเมินว่าโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ (สมมุติว่าโครงการฝึกอบรมต้องให้ผู้เข้าอบรมต้องการให้ผู้เข้าใช้แรงงานมีความรู้ความสามารถนำไปถ่ายทอดได้) ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความรู้ของผู้เข้าอบรมความสามารถในการถ่ายทอด ฯลฯ โครงการฝึกอบรมที่กล่าวข้างต้นมีตัวบ่งชี้หลายตัว เช่น ระดับความตั้งใจของผู้เข้าอบรมความต้องการของผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับเนื้อหาที่จะได้รับ ความรู้ด้านสุขภาพ และการรักษาความปลอดภัยของผู้เข้าอบรม ทักษะติดต่อโครงการฝึกอบรม บุคลิกภาพของผู้เข้าอบรม ฯลฯ

1.3 การกำหนดวิธีการประเมิน ในส่วนนี้ผู้ประเมินต้องวางแผนในเรื่องต่อไปนี้

1.3.1 เครื่องมือที่ใช้ เช่น แบบวัดความตั้งใจ / ความสามารถในการเข้าอบรม แบบทดสอบแบบสังเกตพฤติกรรมการเรียนการสอนของวิทยากรและผู้เข้าอบรม แบบวัดภาคปฏิบัติ (การนำเสนอผลงานของผู้เข้าอบรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการวัดบุคลิกภาพในการแสดงออก และความสามารถในการถ่ายทอดความรู้) ผลงานของผู้เข้าอบรม เช่น การเขียนโครงการ การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาพของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งได้จากการสังเกต ฯลฯ เป็นที่น่าสังเกตว่าการนำเทคนิคการทำสังคมมิติมาใช้ใน โครงการฝึกอบรมนี้พบว่า ได้ผลเป็นที่น่าพอใจทำให้ได้ข้อมูลเสริมเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้เข้าอบรมที่มีความสามารถหรือลักษณะเด่น อันเป็นเป้าหมายหนึ่งของการฝึกอบรมที่ต้องการให้ความรู้กับผู้เข้าเรียนที่มีความสามารถเป็นผู้นำได้ นอกจากนี้ยังสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อบรม ในการพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มมากขึ้น

1.3.2 แหล่งผู้ให้ข้อมูล เช่น ผู้สังเกต (นักประเมิน) ผู้เข้าอบรม ฯลฯ ทั้งข้อ 1.3.1 และ 1.3.2 จะขึ้นอยู่กับตัวบ่งชี้ที่กำหนด

1.3.3 เกณฑ์การตัดสิน เช่น ผู้เข้าอบรมทุกคนต้องมีอายุอย่างน้อย 25 ปีและมีความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ ผู้เข้าอบรมร้อยละ 80 ต้องสามารถเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพโรงงานได้อย่างสมบูรณ์ เป็นต้น

การกำหนดวิธีการประเมินต้องสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ซึ่งเป็นผลมาจากวัตถุประสงค์ที่วางไว้แต่ละข้อ ในขั้นตอนของการออกแบบการประเมินนี้เพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินการ ผู้ประเมินมักสร้างตารางซึ่งเรียกว่า แผนการประเมิน (Evaluation plan) ซึ่งในแผนการประเมินนี้จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ย่อยแต่ละข้อ ตัวบ่งชี้ วิธีการประเมิน เกณฑ์การตัดสินดังรายละเอียดที่กล่าวข้างต้น

2. การดำเนินการประเมินผล

2.1 การสร้างเครื่องมือ ในขั้นตอนนี้ต้องมีการเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินในโครงการฝึกอบรมที่ยกตัวอย่างนี้ผู้ประเมินจะรับผิดชอบในการเตรียมเครื่องมือทุกประเภทที่ใช้ ยกเว้นเครื่องมือเป็นแบบทดสอบ ผู้ประเมินต้องขอให้วิทยากรเป็นผู้สร้าง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะไม่ได้สร้างแบบทดสอบเอง แต่ผู้ประเมินต้องทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้เฉพาะ การพิจารณาความครอบคลุมของเนื้อหาที่ทดสอบซึ่งต้องสอดคล้องและมีสัดส่วนพอเหมาะ กับเนื้อหาที่สอน การตรวจสอบก็เป็นเรื่องสำคัญ หากสามารถใช้ข้อสอบปรนัยได้ก็จะเป็นการดี ในโครงการนี้ใช้ข้อสอบปรนัย เนื่องจากเนื้อหาที่สอนเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจ ซึ่งค่อนข้างเน้นความจำเป็นส่วนใหญ่ การวัดให้มีระดับขั้นการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และ ประเมินผลได้นั้นไม่ใช่เป้าหมายหลักของการทดสอบในเนื้อหาครั้งนี้

2.2 การเก็บข้อมูล เนื่องจากโครงการนี้มีเป้าหมายของการประเมิน 2 แบบ คือ ประเมินความก้าวหน้า และการประเมินผลสรุป ดังนั้นการเก็บข้อมูลจึงเกิดขึ้นตลอดช่วงเวลาที่โครงการดำเนินอยู่ จากประสบการณ์พบว่า การวางแผนเก็บข้อมูลที่มีมากเกินไปมีผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรมบ้าง คือทำให้ต้องจัดเวลาส่วนหนึ่ง เพื่อเก็บข้อมูลประเมินผล แทนที่จะใช้เวลาส่วนนั้นในการให้เนื้อหา นอกจากนี้การเก็บข้อมูลที่นานเกินไปทำให้ผู้เข้าอบรมเบื่อ เพราะต้องตอบคำถามที่อาจยาวเกินไป ปัญหานี้พบว่าสามารถแก้ไขได้โดยการนำผลประเมินมารายงานให้ผู้เข้าอบรมทราบทุกครั้งและพยายามนำเสนอข้อมูลให้เสมือนเป็นกิจกรรมหนึ่งของการฝึกอบรม

2.3 การวิเคราะห์ สรุป และแปลผลข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม ต้องรีบนำมาวิเคราะห์แล้วสรุป แปลผลเพื่อใช้ในการปรับปรุงโครงการ โดยเฉพาะข้อมูลเพื่อวัดตัวบ่งชี้เมื่อตัวบ่งชี้เกิดจากวัตถุประสงค์ที่เป็นแบบ (Facilitation objectives)

3. การนำเสนอผลการประเมินไปใช้ในการเขียนรายงานผลการประเมินนั้น อาจจะไม่มียุทธศาสตร์ตายตัวแน่นอนเหมือนการเขียนรายงานการวิจัย เพราะจุดเน้นของการเขียนอยู่ที่การตอบคำถามประเมินให้ตรงเป้า มีความกระชับ ตอบคำถามการประเมินทุกข้ออย่างสั้นๆ แต่ได้ใจความที่เป็นเช่นนี้เพราะบุคคลที่อ่านรายงานการวิจัยมักเป็นผู้บริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เวลาของบุคคลเหล่านี้มีไม่มากพอที่จะอ่านรายงานยาวๆ

สิ่งที่นักประเมินต้องระวังให้มากที่สุดในการเขียนรายงาน คืออคติที่อาจเกิดขึ้นเป็นที่ทราบกันดีว่า การประเมินมักมีเรื่องของการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะการประเมินให้ข่าวสาร (Information) ที่ผู้บริหารเอาไปใช้ในการตัดสินใจ การมีข้อมูลหลายๆ ทำให้เกิดกำลังอำนาจ (Power) ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการต่อรองได้ ผู้ประเมินต้องสำนึกในจรรยาบรรณของนักประเมินอยู่เสมอว่าจะต้องไม่บิดเบือนผลการประเมินหรือแปลความไปในทางที่ผิดไปจากข้อมูลที่ได้ โดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่เป็นอัตวิสัย (Subjective judgement) ดังนั้น วิธีการประเมินที่ใช้จะต้องออกแบบอย่างรัดกุม ผ่านกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ตัวโครงการประเมินเองสามารถปกป้องตนเองได้จากข้อครหาหรือข้อโต้แย้งทั้งหลายที่อาจเกิดขึ้นได้

ประเด็นหนึ่งที่จะมีความคิดแยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ บทบาทหน้าที่ของนักประเมิน มีขอบเขตอยู่แค่ไหน นักประเมินสามารถตัดสินใจได้หรือไม่เกี่ยวกับโครงการที่ประเมินว่า ควรยุติหรือคงไว้ หรือขยายพัฒนาต่อไป หรือจะมีบทบาทเพียงแค่นำเสนอข้อมูลในส่วนอนาคตที่เป็นจุดติดขัดของโครงการ แล้วปล่อยให้ผู้บริหารตัดสินใจเอาเองในเรื่องนี้คงต้องขึ้นอยู่กับดุลพินิจของนักประเมินแต่ละท่านเองว่า ควรจะทำหน้าที่ถึงขั้นตอนใด แต่โดยทั่วไปแล้วสิ่งที่

นักประเมินต้องทำเน่ๆ คือ แสวงหา เก็บและวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำเสนอให้อยู่ในรูปของข่าวสารที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ปราศจากอคติใดๆ การได้รับความไว้วางใจถึงขั้นให้เป็นผู้ตัดสินใจได้ด้วยนั้น ในบางโครงการอาจทำให้ แต่บางโครงการอาจทำไม่ได้ เพราะเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงอีกประการหนึ่งคือ การรายงานผลการประเมินซึ่งจะต้องให้ตรงเวลาทันใช้ ผลการประเมินที่ล่าช้ามากๆ จะไม่ค่อยเกิดประโยชน์หรือเกิดประโยชน์น้อย ผู้ประเมินจึงต้องเป็นบุคคลที่ต้องทำงานให้ตรงต่อเวลา

4. การนำเสนอผลการประเมินไปใช้ ปัจจุบันนี้ผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการประเมินให้ความสำคัญและให้ความสำคัญกับการนำผลการประเมินไปใช้เป็นอย่างมาก (Utilization of evaluation) เพราะการประเมินจะไม่มีประโยชน์ถ้าไม่มีการนำผลไปใช้ประโยชน์ สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจในเรื่องการนำผลการประเมินไปใช้ คือ การใช้ผลการประเมินหลายระดับบางครั้งผลที่ได้รับอาจไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจโดยตรง กล่าวคือ ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพที่เป็นอยู่เดิม สำหรับนักประเมินบางคนอาจจะมองว่าเป็นความไม่ประสบความสำเร็จของการประเมินครั้งนั้นอย่างไรก็ตาม ผู้ที่ได้ศึกษาในเรื่องการนำผลการประเมินไปใช้ได้แสดงแนวความคิดให้เห็นว่า จริงๆ แล้วผลการประเมินอาจถูกนำไปใช้แล้ว โดยสอดแทรกเข้าไปในความคิดของผู้บริหาร เป็นการใช้แบบที่เรียกว่าเป็น Conceptual use คือ ไม่ได้มีการกล่าวอ้างเป็นลายลักษณ์อักษรว่าได้นำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ส่วนการใช้อีกระดับหนึ่งอาจใช้ในลักษณะเป็นเครื่องมือของการตัดสินใจ โดยแสดงเป็นเอกสารอ้างอิง การใช้แบบนี้เรียกว่าเป็นแบบ Instrumental use การใช้ระดับสุดท้ายที่จะกล่าวถึงคือ การใช้แบบชวนเชื่อ Persuasive use โดยพยายามนำผลการประเมินเป็นหลักฐานเชิญชวนให้ผู้อ่านเชื่อคล้อยตามความคิดของตน เพื่อหวังผลประโยชน์ส่วนตน

ผู้ประเมินต้องเข้าใจธรรมชาติของระดับการใช้เหล่านี้ ซึ่งจะเห็นว่าเป็นโอกาสที่เป็นไปได้ที่ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการเมือง ดังนั้น ผู้ประเมินต้องไม่ทำตัวให้ตกเป็นเครื่องมือของบุคคลหนึ่งบุคคลใดในการแสวงหาผลประโยชน์ สิ่งที่ต้องคำนึงต่อไปคือ ทำอย่างไรให้ผลการประเมินถูกนำไปใช้จริง จากโครงการฝึกอบรมที่กล่าวข้างต้น ผู้ประเมินอาศัยการติดต่อประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมตลอดเวลา โดยตรวจสอบข้อมูลที่ใช้ผลการประเมินต้องการทราบ ทั้งนี้ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากคือการติดต่อสื่อสารและความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของข้อมูลที่ใช้ต้องการ ประการสำคัญคือความเชื่อถือได้ของผลการประเมิน ซึ่งได้กล่าวแล้วข้างต้นว่า ต้องผ่านกระบวนการที่ออกแบบ

และดำเนินการอย่างดี ประการสุดท้าย ความพยายามให้ผู้ที่จะใช้ผลการประเมินได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมิน โดยให้รับทราบสิ่งที่ผู้ประเมินปฏิบัติเป้าหมายของกิจกรรมที่ดำเนินการ ประโยชน์ของข่าวสารที่จะได้รับ

การพัฒนาโครงการควรกระทำควบคู่กับการประเมินโครงการ โดยทั้งสองโครงการ มีจุดสำคัญที่เหมือนกัน คือการออกแบบโครงการให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ โครงการจะประสบผลสำเร็จดีหรือไม่ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการทำงานของคณะทำงาน ซึ่งต้องทำงานประสานสัมพันธ์กันตลอดโครงการ สิ่งที่ต้องให้ความสนใจในการพัฒนาโครงการ อยู่ที่การกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสมกับเป้าหมายของโครงการ ส่วนในการประเมินโครงการนั้นความสำคัญอยู่ที่การกำหนดตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดเพื่อตรวจสอบว่าโครงการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ประเด็นสุดท้ายที่ต้องให้ความสำคัญคือ ทำอย่างไรที่จะให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ให้มากที่สุด ซึ่งรายละเอียดในเรื่องนี้ได้กล่าวถึงข้างต้นแล้ว