

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นบทสรุปการวิจัย จะกล่าวเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำเสนอแนวทางการฝึกอบรม เตรียมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ประชากรของการวิจัย จำนวน 287 คน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ

- 1.1 ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 72 คน
- 1.2 ผู้บริหารการฝึกอบรมสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จำนวน 14 คน
- 1.3 วิทยากรสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จำนวน 192 คน
- 1.4 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จำนวน 9 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ก. การสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวิจัยขึ้นเอง โดยกำหนดการสร้างเป็น 2 ส่วน คือ

- 1. เครื่องมือวิจัยเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม สร้างโดยศึกษาจาก เอกสารหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ศึกษางานในหน้าที่ของ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ของข้าราชการของกลุ่ม โรงเรียนประถมศึกษา และศึกษานโยบายการฝึกอบรม ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสารนโยบายการฝึกอบรมของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งสัมภาษณ์รอง เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทำหน้าที่ด้านบริหารเพิ่มเติมเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรม ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา ตลอดจนคำแนะนำ จากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

2. เครื่องมือวิจัยเกี่ยวกับ การจัดฝึกอบรม การประเมินผล และการติดตามผลสร้างโดย ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

ข. ลักษณะของเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวิจัยใน 3 ลักษณะ คือ

1. แบบวิเคราะห์ เพื่อใช้วิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2. แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์โครงสร้างชนิดเลือกตอบ ใช้สัมภาษณ์ประชากร 3 กลุ่ม คือ

2.1 รองเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทำหน้าที่ด้านบริหาร มีคำถามรวมทั้งสิ้น 10 ข้อ โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

2.2 ผู้บริหารการฝึกอบรมสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา มีคำถามรวมทั้งสิ้น 5 ข้อ โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับ การเลือกวิทยากร การสร้างเกณฑ์ประเมินผลโครงการฝึกอบรม การสร้างเกณฑ์การติดตามผลการฝึกอบรม

2.3 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา มีคำถามรวมทั้งสิ้น 8 ข้อ โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับ การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรม การจัดเวลาและตารางในการฝึกอบรม การสร้างเกณฑ์การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

3. แบบสอบถาม ใช้สอบถามประชากร 2 กลุ่ม คือ

3.1 ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และวิทยากรสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เกี่ยวกับภารกิจที่จำเป็นต้องฝึกอบรม ทั้งของครูใหญ่ และอาจารย์ใหญ่ แบ่งเป็น 5 อันดับ คือ จำเป็นน้อยที่สุด จำเป็นน้อย จำเป็นปานกลาง จำเป็นมาก และจำเป็นมากที่สุด มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 36 รายการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เกี่ยวกับกิจกรรมที่ควรฝึกปฏิบัติ ทั้งของครูใหญ่ และอาจารย์ใหญ่ แบ่งเป็น 5 อันดับ คือ จำเป็นน้อยที่สุด จำเป็นน้อย จำเป็นปานกลาง จำเป็นมาก และจำเป็นมากที่สุด มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 13 รายการ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และระยะเวลาในการฝึกอบรม มีคำถามรวมทั้งสิ้น 4 ข้อ

3.2 วิทยาการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา แบบสอบถามชุดนี้เป็นชนิดเลือกตอบแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถาม เกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม มีคำถามรวมทั้งสิ้น 7 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถาม เกี่ยวกับการประเมินผล มีคำถามรวมทั้งสิ้น 2 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถาม เกี่ยวกับการติดตามผล มีคำถามรวมทั้งสิ้น 4 ข้อ

รวมจำนวนคำถามทั้งหมด 13 ข้อ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลใน 3 ลักษณะ คือ

3.1 รวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อคัด เลือกและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

3.2 รวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ จัดกระทำเป็น 2 ส่วน คือ ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองส่วนหนึ่ง และผู้วิจัยส่งผู้ช่วยผู้วิจัย เดินทางไปสัมภาษณ์อีกส่วนหนึ่ง รวมแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ประชากร 24 คน จากจำนวนเดิม 24 คน คิดเป็นร้อยละ 100

3.3 รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จัดกระทำเป็น 2 ส่วน คือ ส่งและรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ โดยมีหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจาก นายพะยอม แก้วกำเนิด รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการไปด้วย อีกส่วนหนึ่งผู้วิจัยเดินทาง

ไปส่งและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยทำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจาก นายสนั่น อินทรประเสริฐ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา รวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนจำนวน 225 ฉบับ จากจำนวนที่ส่งไป 263 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.55

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- 4.1 ข้อมูลจากเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรม ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา
- 4.2 ข้อมูลการสร้างหลักสูตร ข้อมูลการจัดฝึกอบรม ข้อมูลการประเมินผล และการติดตามผล ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์ โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

#### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลจาก เอกสารหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

1. วัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม สรุปได้ 3 ด้าน คือ

ด้านความรู้ : เพื่อให้ผู้บริหารได้รับความรู้ ความเข้าใจ และแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ด้านทักษะ : เพื่อให้ผู้บริหารมีทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

ด้านทัศนคติ : เพื่อให้ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

2. วัตถุประสงค์ของวิชา ส่วนมากกล่าวไว้ในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ได้แก่ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้งรู้จักวิธีศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองได้ มีบางหัวข้อวิชาเท่านั้นที่ไม่ได้กล่าวไว้

3. การดำเนินการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตร เช่น วิทยากรผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม การจัดเวลาและตารางในการฝึกอบรม รวมทั้งการประเมินผล และการติดตามผล ไม่มีกล่าวระบุไว้ในเอกสารหลักสูตร

4. หัวข้อวิชาการฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน กฎหมาย ระเบียบ ที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรทราบ การนิเทศการศึกษา การติดตามผลและประเมินผลงาน

5. หัวข้อวิชาการฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน กฎหมาย ระเบียบที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรทราบ วัฒนธรรม การประชาสัมพันธ์ เทคนิคการพูดของนักบริหาร เทคนิคในการประชุม การนิเทศการศึกษา การติดตามผลและประเมินผลงาน นโยบายการประถมศึกษา

6. หัวข้อย่อยของแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม อาจสรุป เป็นภารกิจด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

6.1 หัวข้อวิชาการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้ กำหนดแผนงานและสายการบริหารวิชาการ กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรด้านวิชาการ บริหารหลักสูตร ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเกี่ยวกับระบบการเรียนการสอน บริหารงานห้องสมุด

6.2 หัวข้อวิชาการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้ วางแผนเกี่ยวกับบุคลากร จัดบุคลากรเข้าประจำตำแหน่ง พัฒนาบุคลากร ปกครอง, ดูแลบังคับบัญชาบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจ สร้างมนุษยสัมพันธ์ ติดต่อประสานงาน สื่อความหมายวินิจฉัยสั่งการ สร้างทีมงาน

6.3 หัวข้อวิชาการบริหารกิจการนักเรียน ประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้ จัดกิจกรรมนักเรียนให้ดำเนินไปตามหลักการ กฎหมาย และอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร จัดให้มีและส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน

6.4 หัวข้อวิชาการบริหารอาคารสถานที่ ประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้ วางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ ควบคุมการก่อสร้าง ดูแล บำรุงรักษา และปรับปรุงอาคารสถานที่

6.5 หัวข้อวิชาการบริหารงานธุรการ ประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้

บริหารงานธุรการ บริหารงานการเงินและบัญชี บริหารงานพัสดุ จัดทำสถิติและรายงาน

6.6 หัวข้อวิชาการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้ กำหนดบทบาทของโรงเรียนต่อชุมชน สนองตอบต่อความต้องการของชุมชนต่อโรงเรียน ติดต่อประสานงานกับกรรมการศึกษา สมาคมครู-ผู้ปกครอง สํารวจข้อมูลพื้นฐานด้านต่าง ๆ ของชุมชน ให้บริการและส่งเสริมการศึกษานอกโรงเรียน ฝึกทักษะการประกอบอาชีพของนักเรียนระดับประถมศึกษา

6.7 หัวข้อวิชา กฎหมาย ระเบียบ ที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรทราบ ประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ส่งเสริมทัศนคติที่ดีและป้องกันการกระทำผิดวินัย

6.8 หัวข้อวิชาวัฒนธรรม ประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้ ปฏิบัติตามและส่งเสริมค่านิยมของไทย ปฏิบัติตามและส่งเสริมคุณธรรมของผู้บริหาร บำรุงรักษาและปลูกฝังวัฒนธรรม วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

6.9 หัวข้อวิชาการประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้ จัดให้มีและดำเนินการประชาสัมพันธ์ กำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการประชาสัมพันธ์

6.10 หัวข้อวิชาเทคนิคการพูดของนักบริหาร ประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้ ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคการพูด พูดในที่ชุมชนในโอกาสต่าง ๆ

6.11 หัวข้อวิชาเทคนิคการประชุม ประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้ ศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคการประชุม จัดประชุมในโอกาสต่าง ๆ

6.12 หัวข้อวิชาการนิเทศการศึกษาประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้ ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎี การนิเทศการศึกษา นิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

6.13 หัวข้อวิชาการติดตามผลและการประเมินผลงาน ประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้ ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี การติดตามผลและการประเมินผล ประเมินผลการเรียน ประเมินผลการสอน

6.14 หัวข้อวิชานโยบายการประถมศึกษา ประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้ จัดการศึกษาตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ปฏิบัติตามแผนงานและโครงการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

7. วิทยาการผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม มีกล่าวไว้ในเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรม 4 หัวข้อวิชา ได้แก่ การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารอาคารสถานที่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และนโยบายการประถมศึกษา อาจจัดวิทยาการที่กล่าวไว้ในหัวข้อวิชาดังกล่าวเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

7.1 กลุ่มผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา อาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา

7.2 กลุ่มผู้บริหารการฝึกอบรมและวิทยาการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ศึกษาธิการเขต อธิการวิทยาลัยครูศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา

7.3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค เจ้าหน้าที่สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท โยธาจังหวัด

8. วิธีการฝึกอบรม มีกล่าวไว้ในเอกสารหลักสูตรบางหัวข้อวิชา ประกอบด้วย วิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ การบรรยาย การนำอภิปราย การศึกษาจากกรณี การซักถาม การบรรยายสรุป การอภิปราย เกมบริหาร การแบ่งกลุ่มศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ และการประชุมแบบซินติเคต

9. สื่อประกอบการฝึกอบรม มีกล่าวไว้ในเอกสารหลักสูตรบางหัวข้อวิชา ประกอบด้วย สื่อประกอบการฝึกอบรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ แผ่นใส เอกสารประกอบแบบแปลนอาคาร ของจริง ของตัวอย่าง หนังสืออ่านเพิ่มเติม แบบฟอร์ม

10. การประเมินผล มีกล่าวไว้ในเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรมบางหัวข้อวิชา ประกอบด้วย วิธีการประเมินต่าง ๆ ดังนี้ วิธีการสังเกต วิธีการสอบถาม วิธีการวิจารณ์ วิธีการทดสอบ วิธีการสำรวจตนเอง วิธีการรายงานผล วิธีการสัมภาษณ์ วิธีการตรวจสอบ วิธีการตรวจรายงาน

11. การติดตามผล จากการวิเคราะห์ทุกหัวข้อวิชาในเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรม ไม่ได้กล่าวถึงการติดตามผลไว้

ตอนที่ 2 ข้อมูลการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

1. ปัญหาในการบริหารงานสำหรับบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา

จากการสัมภาษณ์รอง เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติฝ่ายบริหาร พบว่า การบริหารงานด้านต่าง ๆ ในหน้าที่ การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ความรู้ทั่วไปประกอบการบริหาร และการใช้วิชาพฤติกรรมศาสตร์ในการบริหารโรงเรียน เป็นปัญหาในระดับมากทุกรายการ โดยที่การบริหารงานด้านต่าง ๆ ในหน้าที่ มีความสำคัญเป็นหลัก รายการอื่น ๆ มีความสำคัญเป็นรอง

2. ภารกิจที่จำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ทุกภารกิจมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ภารกิจที่มีค่าร้อยละสูงสุดทั้งของครูใหญ่และอาจารย์ใหญ่ ได้แก่ ภารกิจในการกำหนดนโยบาย วางแผน และจัดโครงการด้านวิชาการ รองลงมาได้แก่ ภารกิจที่มีค่าร้อยละระหว่าง 80-90 มีจำนวน 20 ภารกิจ สำหรับครูใหญ่ และจำนวน 25 ภารกิจ สำหรับอาจารย์ใหญ่ ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มภารกิจด้านความรู้ทั่วไปประกอบการบริหารภารกิจด้านวิชาการ และภารกิจด้านบุคลากรตามลำดับ ภารกิจที่มีค่าร้อยละระหว่าง 70-80 มีจำนวน 12 ภารกิจ สำหรับครูใหญ่ ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มภารกิจด้านบุคลากรและอาคารสถานที่ และจำนวน 7 ภารกิจ สำหรับอาจารย์ใหญ่ ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มภารกิจด้านอาคารสถานที่ นอกนั้นเป็นภารกิจที่มีค่าร้อยละระหว่าง 60-70 จำนวน 3 ภารกิจ ทั้งของครูใหญ่และอาจารย์ใหญ่ ได้แก่ ภารกิจในการวิเคราะห์ วิจัย ภารกิจในการจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร และภารกิจในการให้บริการและส่งเสริมการศึกษานอกโรงเรียน

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่ามีค่าร้อยละ 1.39 ทั้ง 3 ภารกิจ ได้แก่ พัฒนาค่านิยม ให้ความร่วมมือกับทางวัด และส่งเสริมการสร้างบุคลิกภาพการเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม

3. กิจกรรมที่ควรฝึกอบรมในภาคปฏิบัติ สำหรับบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ทุกกิจกรรมมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 กิจกรรมที่ควรฝึกอบรมในภาคปฏิบัติที่มีค่าร้อยละสูงสุดทั้งของครูใหญ่และอาจารย์ใหญ่ ได้แก่ การวางแผน รองลงมาได้แก่ กิจกรรมที่มีค่าร้อยละระหว่าง 80-90 มีจำนวน 8 กิจกรรมทั้งของครูใหญ่และอาจารย์ใหญ่ และกิจกรรมที่มีค่าร้อยละระหว่าง 70-80 มีจำนวน 3 กิจกรรมสำหรับครูใหญ่



และจำนวน 4 กิจกรรมสำหรับอาจารย์ใหญ่ ส่วนกิจกรรมที่มีค่าร้อยละต่ำสุด ทั้งของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ได้แก่ กิจกรรมการวิเคราะห์ วิจัย

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่ามีค่าร้อยละ 1.39 ทั้ง 2 กิจกรรม ได้แก่ การพัฒนาค่านิยม และ Q.C. CIRCLE

4. วัตถุประสงค์การฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ จากการสัมภาษณ์รองเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติฝ่ายบริหาร พบว่าวัตถุประสงค์ที่ควรจะมีในการฝึกอบรมเพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ เพื่อให้ความรู้ด้านวิชาการ เพื่อให้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน และเพื่อการเปลี่ยนแปลงในด้านการปฏิบัติงานขององค์กร จากการสอบถามผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และวิทยากรสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา พบว่า ทุกวัตถุประสงค์การฝึกอบรมมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 วัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 79.17) ได้แก่ เพื่อให้สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม และปรับใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ รองลงมาได้แก่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และสามารถใช้หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เป็นพื้นฐานทางบริหารการศึกษาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม (ร้อยละ 75.00) นอกจากนี้ได้แก่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานได้ถูกต้อง (ร้อยละ 73.61) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และสามารถบริหารงานด้านต่าง ๆ ในหน้าที่ ได้อย่างถูกต้อง (ร้อยละ 69.44) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ของทางราชการได้ถูกต้อง (ร้อยละ 68.06) สุดท้ายได้แก่ เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 54.17)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่ามีค่าร้อยละ 1.39 ทั้ง 2 วัตถุประสงค์ ได้แก่ เมื่อรู้และเข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ ของตนเอง และเพื่อสามารถนำความรู้ ไปแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษา

5. เวลาที่ควรใช้ในการฝึกอบรมบุคคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ พบว่า  
ทุกรายการมีค่าร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 40.28)  
ได้แก่ 7 วันทำการ รองลงมาได้แก่ 5 วันทำการ (ร้อยละ 29.17)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่าค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 9.72)  
ได้แก่ 30 วันทำการ รองลงมาได้แก่ 15 วันทำการ (ร้อยละ 8.33) นอกจากนี้ได้แก่  
10 วันทำการ 20 วันทำการ 90 วันทำการ 23 วันทำการ 45 วันทำการ และ 60  
วันทำการ

6. เวลาที่ควรใช้ฝึกอบรมบุคคลากรที่จะ เข้าสู่ตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่ พบว่าทุก  
รายการมีค่าร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 49.61) ได้แก่  
7 วันทำการ รองลงมาได้แก่ 5 วันทำการ (ร้อยละ 19.44)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่าค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 9.72)  
ได้แก่ 30 วันทำการ รองลงมาได้แก่ 15 วันทำการ (ร้อยละ 6.94) นอกจากนี้  
ได้แก่ 10 วันทำการ 23 วันทำการ 120 วันทำการ 9 วันทำการ 20 วันทำการ  
21 วันทำการ และ 90 วันทำการ

7. อัตราส่วนการฝึกอบรมของแต่ละหัวข้อวิชา จากการสัมภาษณ์รองเลขาธิการ  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติฝ่ายบริหาร พบว่าอัตราส่วนการฝึกอบรมของแต่ละหัว  
ข้อวิชาที่ใช้ ได้แก่ อัตราส่วนภาควิชาการต่อภาคปฏิบัติการ เท่ากับ 40 : 60 จากการสอบ  
ถามประชากร พบว่า รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 62.50) มีจำนวน 1 รายการ  
ได้แก่ อัตราส่วนภาควิชาการต่อภาคปฏิบัติการ เท่ากับ 40 : 60 รองลงมา ได้แก่  
อัตราส่วน 30 : 70 (ร้อยละ 30.56) และอัตราส่วน 20 : 80 (ร้อยละ 5.56)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่ามีจำนวน 1 รายการ (ร้อยละ  
1.39) ได้แก่อัตราส่วน 50 : 50

### ตอนที่ 3 ข้อมูลการจัดฝึกอบรม

1. คุณสมบัติของวิทยากรผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการฝึกอบรม พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 100) มีจำนวน 2 รายการ ได้แก่ มีความรู้ลักษณะงานในหน้าที่ของ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา และมีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนของปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา รองลงมาได้แก่ รายการที่มีค่าร้อยละระหว่าง 90-99 มีจำนวน 5 รายการ รายการที่มีค่าร้อยละระหว่าง 80-90 มีจำนวน 6 รายการ รายการที่มีค่าร้อยละระหว่าง 60-80 มีจำนวน 6 รายการ รายการที่มีค่าร้อยละระหว่าง 50-60 มีจำนวน 2 รายการ ได้แก่ เคยเป็นผู้บริหารด้านการประถมศึกษา (ร้อยละ 57.14) ใช้น้ำเสียงหนัก-เบา และใช้ลีลาประกอบการพูด (ร้อยละ 50.00) และรายการที่มีค่าร้อยละ 50 ลงมา มีจำนวน 2 รายการ ได้แก่ ได้รับความรู้ทางบริหารการศึกษา (ร้อยละ 35.71) เคยเป็นผู้ฝึกอบรมผู้บริหารด้านการประถมศึกษา (ร้อยละ 21.43) ตามลำดับ

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่ามีค่าร้อยละ 7.14 ทั้ง 6 รายการ ได้แก่ มีคุณธรรม มีประสบการณ์ทางด้านบริหารการศึกษา มีความสนใจการบริหารงานประถมศึกษา มีทัศนคติที่ดีสอดคล้องกับนโยบายและเป็นเลิศทางวิชาการ มีความรู้ด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ สำหรับผู้ใหญ่ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับงานการประเมินผลและการติดตามผล

2. การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมประเภทสิ่งพิมพ์ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พบว่า รายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 88.89) ได้แก่ ตัวอย่าง และเอกสารประกอบ รองลงมาได้แก่ หนังสือ และหนังสือพิมพ์ (ร้อยละ 66.67) ตำรา และวารสาร (ร้อยละ 55.56) บทความ และแบบฟอร์ม (ร้อยละ 44.44) และที่น้อยที่สุด ได้แก่ นิตยสาร และบทเรียน (ร้อยละ 22.22) รายการที่ไม่มีผู้ใดเลือก ได้แก่ อนุสาร

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า ไม่มี

3. การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมประเภทวัสดุโสตทัศน จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 88.89) ได้แก่ ภาพสไลด์ รองลงมาได้แก่ แถบบันทึกเสียง แถบบันทึกภาพ และกระดานป้ายนิเทศ (ร้อยละ 66.67) นอกจากนี้ได้แก่ แผนภาพ ภาพถ่าย และฟิล์มภาพยนตร์ (ร้อยละ 55.56) ส่วนรายการที่มีค่าร้อยละ 50 ลงมา มีจำนวน 6 รายการ รายการที่ไม่มีผู้ใดเลือก ได้แก่ กระดานดำ และกระดานผ้า

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า ไม่มี

4. การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมประเภทเครื่องมือโสตทัศน จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 100) ได้แก่ เครื่องฉายสไลด์ และเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ รองลงมาได้แก่ จอฉายภาพ และระบบขยายเสียง (ร้อยละ 88.89) นอกจากนี้ได้แก่ เครื่องฉายภาพยนตร์ และเครื่องแถบบันทึกเสียง (ร้อยละ 66.67) ส่วนรายการที่มีค่าร้อยละ 50 ลงมา มีจำนวน 3 รายการ ได้แก่ เครื่องรับโทรทัศน์ โทรทัศน์วงจรปิด และเครื่องฉายภาพทึบ

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า ไม่มี

5. เกณฑ์การจัดเวลาในการฝึกอบรม จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 88.89) ได้แก่ การจัดเวลาให้มากสำหรับการใช้เทคนิคแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลางในการฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ การจัดเวลาให้มากสำหรับวัตถุประสงค์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และเพิ่มพูนทักษะ (ร้อยละ 77.78) และจัดเวลาให้มากสำหรับภารกิจที่มีความสำคัญระดับสูง (ร้อยละ 44.44)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า ไม่มี

6. เกณฑ์การจัดตารางในการฝึกอบรม จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 77.78) ได้แก่ ควรจัดวิชาที่มีความสัมพันธ์กันไว้ใกล้เคียงกัน ควรจัดภาคทฤษฎีก่อนภาคปฏิบัติ

และให้อยู่ติดต่อกัน และควรจัดเวลาพักระหว่างช่วงเวลา 5-10 นาที รองลงมาได้แก่  
 ควรจัดฝึกอบรมวิชาพื้นฐานก่อน และควรจัดฝึกอบรมไม่เกิน หนึ่งชั่วโมง ในหนึ่งช่วงเวลา  
 (ร้อยละ 44.44)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า ไม่มี

7. การเลือกวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้ข้อมูล พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูง  
 กว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 71.90) ได้แก่ การบรรยาย รอง  
 ลงมาได้แก่ รายการที่มีค่าร้อยละระหว่าง 60-70 มีจำนวน 2 รายการ ได้แก่ การศึกษา  
 จากกรณี (ร้อยละ 67.32) และการระดมพลังสมอง (ร้อยละ 60.78) รายการที่มีค่า  
 ร้อยละระหว่าง 50-60 มีจำนวน 5 รายการ และรายการที่มีค่าร้อยละ 50 ลงมา มีจำนวน  
 7 รายการ ได้แก่ การสัมมนา (ร้อยละ 43.79) การอภิปราย (ร้อยละ 37.91) การ  
 สาธิตและการใช้บทเรียนสำเร็จรูป (ร้อยละ 37.25) การอภิปรายแบบสนทนา (ร้อยละ  
 32.69) การประชุมอภิปราย (ร้อยละ 24.84) การอภิปรายแบบพหุฉาวิไลสนา (ร้อยละ  
 20.92) ตามลำดับ

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า ค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 2.61)  
 ได้แก่ การศึกษาดูงาน รองลงมาได้แก่ การใช้กระบวนการกลุ่ม (ร้อยละ 1.96) และ  
 การจัดประสบการณ์ที่มีเป้าหมาย (ร้อยละ 0.65)

8. การเลือกวิธีการฝึกอบรมเพื่อฝึกทักษะในการปฏิบัติงาน พบว่าส่วนมากมีค่า  
 ร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 73.86) ได้แก่ การศึกษา  
 จากกรณี รองลงมาได้แก่เกมบริหาร (ร้อยละ 71.90) รายการที่มีค่าร้อยละระหว่าง  
 60-70 มีจำนวน 3 รายการ รายการที่มีค่าร้อยละระหว่าง 50-60 มีจำนวน 2 รายการ  
 และรายการที่มีค่าร้อยละ 50 ลงมา มีจำนวน 5 รายการ ได้แก่ การศึกษาจากเหตุการณ์ที่  
 ประสบ (ร้อยละ 49.67) การทดลองปฏิบัติการในห้องปฏิบัติการ (ร้อยละ 47.71) การ  
 สาธิต (ร้อยละ 41.83) การทำแบบฝึกหัด (ร้อยละ 41.18) และละครสั้น (ร้อยละ  
 22.22)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่ามีค่าร้อยละ 0.65 ทั้ง 2 รายการ  
 ได้แก่การวิเคราะห์งาน และการจัดกิจกรรมสร้างเสริมทักษะและประสบการณ์

9. การเลือกวิธีการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละ ต่ำกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 67.97) ได้แก่ การศึกษาจากกรณี รองลงมา ได้แก่ เกมบริหาร (ร้อยละ 66.01) การแสดงบทบาทสมมติ (ร้อยละ 63.40) รายการที่มีค่าร้อยละระหว่าง 50-60 มีจำนวน 2 รายการ รายการที่มีค่าร้อยละ 50 ลงมา มีจำนวน 7 รายการ ได้แก่ การใช้ห้องทดลองพฤติกรรม (ร้อยละ 49.02) การสัมมนา (ร้อยละ 47.06) ละครสั้น (ร้อยละ 39.22) การประชุมอภิปราย (ร้อยละ 39.22) การสร้างแบบจำลองจากของจริง (ร้อยละ 37.91) การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (ร้อยละ 37.25) และการทดลองปฏิบัติการในห้องปฏิบัติการ (ร้อยละ 29.41)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่ามีค่าร้อยละ 0.65 ทั้ง 3 รายการ ได้แก่ การศึกษาดูงาน การจัดประสบการณ์ที่มีเป้าหมาย และการจัดกิจกรรมสร้างเสริมทักษะและประสบการณ์

10. การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมด้านการฟัง พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 90.20) ได้แก่ แลบบันทึกเสียง รองลงมาได้แก่ การพูด (ร้อยละ 77.12) เครื่องขยายเสียง (ร้อยละ 73.86) รายการที่มีค่าร้อยละต่ำสุด (ร้อยละ 15.03) ได้แก่ แผ่นเสียง

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่ามี 1 รายการ (ร้อยละ 0.65) ได้แก่ วิทยู

11. การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมด้านการเห็น พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 95.42) ได้แก่ สไลด์ รองลงมาได้แก่ แผ่นโปร่งแสง (ร้อยละ 86.27) แผนภูมิ (ร้อยละ 83.66) รายการที่มีค่าร้อยละระหว่าง 50-80 มีจำนวน 4 รายการ และรายการที่มีค่าร้อยละ 50 ลงมา มีจำนวน 2 รายการ ได้แก่ फिल्मสตริป (ร้อยละ 47.71) หัวข้อการสอน (ร้อยละ 30.72)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่าค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 1.31) ได้แก่ เอกสารประกอบการฝึกอบรม/หัวข้อการฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ ของจริง และจัดสถานที่ให้สอดคล้องกับสภาพจริง

12. การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมด้านการฟังและการเห็น พบว่าทุกรายการมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 92.19) ได้แก่ แถบบันทึกภาพ รองลงมา ได้แก่ การศึกษานอกสถานที่ (ร้อยละ 89.69) ภาพยนตร์ (ร้อยละ 77.78) โทรทัศน์ (ร้อยละ 60.13) และฟิล์มสตริปประกอบเสียง (ร้อยละ 55.55) ตามลำดับ

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่าค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 3.27) ได้แก่ สไลด์ประกอบเสียง รองลงมาได้แก่ ดนตรี (ร้อยละ 1.31)

13. การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 77.78) ได้แก่ ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร รองลงมาได้แก่ ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการนำผลไปใช้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 76.47) และจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง (ร้อยละ 71.90) รายการที่มีค่าระหว่าง 50-70 มีจำนวน 4 รายการ รายการที่มีค่าร้อยละ 50 ลงมา มีจำนวน 1 รายการ ได้แก่ เสริมแรงด้วยการให้รางวัล (ร้อยละ 24.18)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่ารายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 4.58) ได้แก่ ใช้ลำดับที่ในการประเมินผลการฝึกอบรมให้มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง รองลงมาได้แก่ กำหนดระเบียบในการฝึกอบรม (ร้อยละ 1.31) และสำรวจความสนใจเชิงอบรมเสริมแรงด้วยการออกวุฒิบัตร ประกาศเกียรติคุณผู้มีพฤติกรรมดีเด่นประจำรุ่น และชี้ให้เห็นบทบาทในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

#### ตอนที่ 4 ข้อมูลการประเมินผลและการติดตามผล

1. เกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการฝึกอบรม พบว่าทุกรายการมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 92.86) ได้แก่ ความสอดคล้องของเนื้อหาวิชากับวัตถุประสงค์ และวิธีการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร รองลงมาได้แก่ ความสอดคล้องของเนื้อหาวิชากับหน้าที่การงาน ประโยชน์ที่จะได้รับจากการนำไปใช้ และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ (ร้อยละ 78.57) ความเหมาะสม

ของเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรม (ร้อยละ 71.43) สุดท้ายคือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม (ร้อยละ 64.29)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า ไม่มี

2. บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินโครงการฝึกอบรม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการฝึกอบรม พบว่าทุกรายการมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 85.71) ได้แก่เจ้าหน้าที่ประเมินผล รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารการฝึกอบรม (ร้อยละ 71.43) และวิทยากร (ร้อยละ 57.14)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 25.00) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ คณะกรรมการประเมินโครงการ และกลุ่มอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัย, สภาการศึกษา (ร้อยละ 8.33)

3. บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลโครงการฝึกอบรม จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 77.78) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประเมินผล รองลงมาได้แก่ วิทยากร (ร้อยละ 66.67) และผู้บริหารการฝึกอบรม (ร้อยละ 44.44)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า มี 1 รายการ (ร้อยละ 22.22) ได้แก่ ฝ่ายวิจัย

พิจารณาโดยส่วนรวม ทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการฝึกอบรม และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พบว่า รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 82.61) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประเมินผล รองลงมา ได้แก่ วิทยากร และผู้บริหารการฝึกอบรม (ร้อยละ 60.87) เท่ากัน

4. บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการฝึกอบรม พบว่าทุกรายการมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 85.71) ได้แก่ วิทยากร และเจ้าหน้าที่ประเมินผล รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารการฝึกอบรม และกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ร้อยละ 57.14)



ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 16.67) ได้แก่ คณะกรรมการประเมินผลการฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ร้อยละ 8.33)

5. บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม จากการสอบถามวิทยากร พบว่าทุกรายการที่มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 85.62) ได้แก่ วิทยากร รองลงมาได้แก่ เจ้าหน้าที่ประเมินผล (ร้อยละ 78.43) กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ร้อยละ 72.55) และผู้บริหารการฝึกอบรม (ร้อยละ 62.75)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 2.61) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ ผู้จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม และกลุ่มอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัย, สภาการศึกษา (ร้อยละ 1.31) ที่ปรึกษาประจำกลุ่ม (ร้อยละ 0.65)

6. บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 88.89) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประเมินผล รองลงมาได้แก่ วิทยากร (ร้อยละ 66.67) กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ร้อยละ 55.56) รายการที่มีค่าร้อยละ 50 ลงมา มีจำนวน 1 รายการ ได้แก่ ผู้บริหารการฝึกอบรม (ร้อยละ 22.22)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า มี 1 รายการ (ร้อยละ 11.11) ได้แก่ ฝ่ายวิจัยและประเมินผล สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

พิจารณาโดยส่วนรวม ทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการฝึกอบรม การสอบถามวิทยากร และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พบว่า รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 84.66) ได้แก่ วิทยากร รองลงมาได้แก่ เจ้าหน้าที่ประเมินผล (ร้อยละ 79.55) กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ร้อยละ 70.45) และผู้บริหารการฝึกอบรม (ร้อยละ 60.23) ตามลำดับ

7. บุคคลที่ทำหน้าที่ติดตามผลการฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรม จากการ สัมภาษณ์ผู้บริหารการฝึกอบรม พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 รายการ ที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 100) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารการฝึกอบรม (ร้อยละ 78.57) ผู้ร่วมงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม และ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม (ร้อยละ 50.00) รายการที่มีค่าร้อยละ 50 ลงมา มีจำนวน 3 รายการ ได้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม และวิทยากร (ร้อยละ 42.86) และ ผู้ผ่านการฝึกอบรม (ร้อยละ 28.57)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 25.00) ได้แก่ บุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้สนใจทั่วไป รองลงมาได้แก่ เจ้าหน้าที่ประเมินผลร่วมกับผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม (ร้อยละ 8.33)

8. บุคคลที่ทำหน้าที่ติดตามผลการฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรม จากการสอบถามวิทยากร พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 88.24) ได้แก่ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารการฝึกอบรม (ร้อยละ 58.82) วิทยากร (ร้อยละ 56.86) ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม (ร้อยละ 52.29) ผู้ร่วมงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม (ร้อยละ 51.63) และ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม (ร้อยละ 50.98) รายการที่มีค่าร้อยละ 50 ลงมามีจำนวน 1 รายการ ได้แก่ ผู้ผ่านการฝึกอบรม (ร้อยละ 26.14)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า ไม่มี

9. บุคคลที่ทำหน้าที่ติดตามผลการฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรม จาก การ สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พบว่ารายการส่วนมากมีค่าร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 66.67) ได้แก่ ผู้ร่วมงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม (ร้อยละ 55.56) รายการที่มีค่าร้อยละ 50 ลงมา มีจำนวน 4 รายการ ได้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม และวิทยากร (ร้อยละ 33.33) ผู้บริหารการฝึกอบรม (ร้อยละ 22.22) และผู้ผ่านการฝึกอบรม (ร้อยละ 11.11)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า มี 1 รายการ (ร้อยละ 22.22) ได้แก่ฝ่ายวิจัยและประเมินผล สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

พิจารณาโดยส่วนรวม ทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการฝึกอบรม การสอบถามวิทยากร และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พบว่า รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 87.50) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารการฝึกอบรม (ร้อยละ 58.52) วิทยากร (ร้อยละ 54.55) ผู้ร่วมงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม (ร้อยละ 52.27) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม (ร้อยละ 51.70) ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม (ร้อยละ 50.57) และผู้ผ่านการฝึกอบรม (ร้อยละ 25.57)

10. เกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม พบว่า รายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 87.58) ได้แก่ ประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ ประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นพื้นฐาน (ร้อยละ 83.66) วิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินตามหลักวิชาสถิติ (ร้อยละ 51.63) รายการที่มีค่าร้อยละ 50 ลงมา มีจำนวน 2 รายการ ได้แก่ กำหนดการผ่านเกณฑ์ประเมินร้อยละ 60 ขึ้นไป (ร้อยละ 49.02) และเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง (ร้อยละ 21.57)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 2.61) ได้แก่ กำหนดการผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 80 ขึ้นไป รองลงมาได้แก่ ประเมินพฤติกรรมจากการปฏิบัติงานในกลุ่ม (ร้อยละ 1.96)

11. เกณฑ์การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน พบว่าทุกรายการมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 94.77) ได้แก่ ติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้ว 3 เดือนหรือกว่านั้น รองลงมาได้แก่ สสำรวจความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (ร้อยละ 68.63) และเปรียบเทียบผลต่างระหว่างผู้ผ่านการฝึกอบรมกับผู้ที่ไม่ผ่านการฝึกอบรม (ร้อยละ 64.71)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 3.27) ได้แก่ เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้ผ่านการฝึกอบรม ก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ กำหนดสัดส่วนของคะแนน จาก

การประเมิน จากการฝึกอบรม และจากการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 1.31) และทำวิจัยเพื่อ ประเมินผลและติดตามผล (ร้อยละ 0.65)

12. เกณฑ์การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงาน พบว่าทุกรายการมี ค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 80.39) ได้แก่ ขวัญและ กำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น รองลงมาได้แก่ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 78.43) และเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (ร้อยละ 56.21)

ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 3.92) ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รองลงมาได้แก่ พฤติกรรมการทำงานที่คาดหวังจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจ ของชุมชนใกล้โรงเรียน (ร้อยละ 1.96) และเส้นกราฟการเจริญเติบโตของผู้ผ่านการฝึ กอบรมแต่ละคน (ร้อยละ 0.65)

13. วิธีการประเมินผลและติดตามผลผู้ผ่านการฝึกอบรม พบว่ารายการส่วนมากมี ค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 70.59) ได้แก่ การสอบ ถาม รองลงมาได้แก่ การสัมภาษณ์ (ร้อยละ 69.28) การสังเกต (ร้อยละ 67.32) รายการที่มีค่าร้อยละระหว่าง 50-60 มีจำนวน 3 รายการ ได้แก่ การประชุมสัมมนาผู้ผ่าน การฝึกอบรม (ร้อยละ 55.56) การใช้เทคนิคการวัดงาน (ร้อยละ 52.59) และการใช้ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 51.63)

#### อภิปรายผลการวิจัย

ตอนที่ 1. ข้อมูลจาก เอกสารหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

1. ผลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์การฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ พบว่า ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และ ด้านทัศนคติ สอดคล้องกับการจำแนกประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความชำนาญ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทัศนคติ และการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ (เสาวลักษณ์ | สิงห์ไกรวินท์ 2527: 231-234) และจากผลการสอบถาม

ประชากร พบว่า วัตถุประสงค์การฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ นอกจากจะมีวัตถุประสงค์ทั้งสามด้านดังกล่าวแล้ว ยังประกอบด้วยวัตถุประสงค์เพื่อการนำไปใช้ และเพื่อพัฒนาพฤติกรรมให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การอีกด้วย การฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์การฝึกอบรมดังกล่าวทั้งหมด ได้แก่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อเสริมสร้างความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างทัศนคติ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาพฤติกรรมให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อการปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่ ความรับผิดชอบ ขององค์การ และเพื่อนำความรู้ ความสามารถไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ (Dale 1962: 386-387) และ (Strauss and Sayles 1961: 50)

2. ผลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของวิชา พบว่า วัตถุประสงค์ของวิชาส่วนมากกล่าวไว้ในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมและสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นที่น่าสังเกตว่า มีบางหัวข้อวิชาที่ไม่ได้กล่าวไว้ ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ และการประชาสัมพันธ์ ผู้วิจัยเห็นว่าวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาควรระบุไว้ในทุกหัวข้อวิชาการฝึกอบรม ด้วยเหตุผลที่ว่า วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาจะมีลักษณะแคบและชี้เฉพาะถึงความต้องการที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ได้มากกว่าวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นถึงปัญหาหรือลักษณะความต้องการเฉพาะ ที่เป็นจุดเน้นที่แตกต่างกันออกไปของแต่ละหัวข้อวิชาได้ชัดเจนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชานี้ กริช อัมโกชน์ (2520: 38-39) กล่าวไว้สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชารวมกันจะต้องเหมือนกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม

3. ผลการวิเคราะห์การดำเนินการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตร พบว่า วิทยากรผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม การจัดเวลาและตารางในการฝึกอบรม การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม ไม่มีกล่าวระบุไว้ในเอกสารหลักสูตรนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ควรจะนำมากล่าวไว้ เพื่อจะได้เห็นภาพรวมอย่างกว้าง ๆ ด้วยเหตุผลที่ว่า การจัดฝึกอบรม เป็นงานที่ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลาย ๆ ส่วนที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน

โดยตลอด การชี้ให้เห็นถึงภาพรวมของการดำเนินการจัดฝึกอบรมดังกล่าว จะช่วยให้ทั้งผู้บริหารการฝึกอบรม วิทยากรผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ได้ทราบถึงแนวทางในการดำเนินการตรงกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมได้ทางหนึ่ง

4. ผลการวิเคราะห์หัวข้อวิชาการฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งทั้งของครูใหญ่ และอาจารย์ใหญ่ พบว่า ประกอบด้วยหัวข้อวิชาดังต่อไปนี้ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน กฎหมาย ระเบียบ ที่ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาควรทราบ สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติและความรู้ความสามารถที่ต้องการ ที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู 2525 : 70-74) และขอบข่ายงานของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา (คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2524 : 26) รวมทั้งนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เฉลิม บุญธรรม เจริญ, สัมภาษณ์) นอกจากนี้ พบว่า หัวข้อวิชาการฝึกอบรมที่มีปรากฏในเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ แต่ไม่มีปรากฏในเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ ได้แก่ วิชาวัฒนธรรม วิชาการประชาสัมพันธ์ วิชาเทคนิคการพูดของนักบริหาร วิชาเทคนิคการประชุม และวิชานโยบายการประถมศึกษา อาจจะเป็นเพราะว่าระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ มีน้อยกว่าอาจารย์ใหญ่ จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมหัวข้อวิชาการฝึกอบรมที่มีความจำเป็นมากกว่าก่อน ผู้วิจัยเห็นว่า หัวข้อวิชาการฝึกอบรมดังกล่าว ควรมีการจัดฝึกอบรมสำหรับบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ด้วย เหตุผลที่ว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติทั้งของ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ จะไม่แตกต่างกันในเป้าหมาย คือ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา อาจจะแตกต่างกันในลักษณะของปริมาณงาน ดังนั้นหัวข้อวิชาการฝึกอบรมที่ไม่มีปรากฏในเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรมดังกล่าว จึงมีความจำเป็นสำหรับบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ เช่นเดียวกัน ถ้าพิจารณาโครงสร้างฝ่ายวิชาการ ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการฝึกอบรม จะพบว่า ประกอบด้วยกลุ่มกระบวนวิชา 3 กลุ่ม คือ กลุ่มวิชาบริหารศาสตร์ กลุ่มวิชาพฤติกรรมศาสตร์ และกลุ่มวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์

ซึ่งเป็นกลุ่มวิชาที่เป็นโครงสร้างหลักที่ใช้ในการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ด้วยเหตุผลดังกล่าว การฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ ควรจะมีหัวข้อวิชาการฝึกอบรม เช่นเดียวกับของอาจารย์ใหญ่ ซึ่งตรงตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และตรงตามโครงสร้างของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

5. การศึกษาในการบริหารงานสำหรับบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา ในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม พบว่า ประกอบด้วยภารกิจที่เป็นลักษณะงานที่ปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทุกภารกิจ ส่วนมากสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู สายงานผู้บริหารการศึกษา สำหรับ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู 2525: 70-74) ขอบข่ายงานของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา (คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2524: 6) และนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เฉลิม บุญธรรมเจริญ, สัมภาษณ์) สรุปได้ดังนี้

5.1 ภารกิจด้านวิชาการ ได้แก่ กำหนดนโยบาย วางแผนงาน จัดทำ จัดทำ และส่งเสริมการใช้สื่อการเรียนการสอน วัดผลและประเมินผล นิเทศการศึกษา พัฒนาการสอนกลุ่มประสบการณ์ นำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ และ วิเคราะห์ วิจัย

5.2 ภารกิจด้านบุคลากร ได้แก่ พัฒนาบุคลากร มอบหมายงาน ควบคุมดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำ พิจารณาความดีความชอบ สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหาร ศึกษาระเบียบวินัย และ จัดทำทะเบียนประวัติ

5.3 ภารกิจด้านกิจการนักเรียน ได้แก่ จัดทำสำมะโนนักเรียนในเขตบริการ เกมท์และรับนักเรียน ส่งเสริมประชาธิปไตย จัดและส่งเสริม ชมรม และ กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน จัดและส่งเสริมจริยธรรมนักเรียน บริการสุขภาพ บริการอาหารกลางวัน และบริการแนะแนว

5.4 ภารกิจด้านอาคารสถานที่ ได้แก่ วางแผน บำรุงรักษาซ่อมแซม ปรับปรุงพัฒนาห้องเรียน และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

5.5 ภารกิจด้านธุรการและการเงิน ได้แก่ วางแผนงาน จัดทำ บัญชีประมาณ จัดซื้อและจัดจ้าง จัดทำบัญชีพัสดุ ปฏิบัติงานสารบรรณ

5.6 ภารกิจด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ ติดต่อประสานงาน สร้างเสริมความสัมพันธ์ ส่งเสริมการศึกษาของชุมชน จัดประชาสัมพันธ์

5.7 ภารกิจด้านความรู้ทั่วไปประกอบการบริหาร ได้แก่ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบราชการ ดำเนินการตามแผนและนโยบาย เป็นแบบอย่างที่ดี วินิจฉัยสั่งการ พัฒนาปรับปรุง และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6. ผลการวิเคราะห์วิทยากรผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม พบว่า มีระบุไว้ในเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรม จำนวน 4 หัวข้อวิชา เป็นที่น่าสังเกตว่า วิทยากรผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมที่ระบุไว้ในเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรม สรุปได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กลุ่มผู้บริหารการฝึกอบรมและวิทยากรสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ นั้น อาจจะครอบคลุมคุณสมบัติของวิทยากรตามที่ ชานูชัย ลิวิตรังสีมา (2520: 92-96) กล่าวว่า จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ ๆ หลายประการ ทั้งในด้านพินความรู้ หรือการศึกษา ประสบการณ์หรือความชำนาญ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และบุคลิกภาพ ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าว จะต้องพิจารณาควบคู่กันไป ไม่ควรพิจารณาคัดเลือกวิทยากรโดยยึดถือเอาคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว เพราะจะทำให้ได้ตัววิทยากรที่ไม่เหมาะสมเท่าที่ควร เป็นที่น่าสังเกตว่า หัวข้อวิชาการฝึกอบรมส่วนมากไม่ได้ระบุไว้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า ได้กำหนดให้ วิทยากรศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาทั้ง 12 เขต ทำหน้าที่เป็นวิทยากร จึงไม่จำเป็นต้องระบุไว้ ผู้วิจัยเห็นว่า สมควรที่จะกำหนดคุณสมบัติเป็นข้อย่อยจากคุณสมบัติใหญ่ ๆ ทั้ง 4 ประการ ดังกล่าวแล้ว ด้วยเหตุผลที่ว่า เพื่อให้ผู้บริหารการฝึกอบรมได้มีหลักเกณฑ์การเลือกวิทยากรผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมของหลักสูตร และของแต่ละหัวข้อวิชามากยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อโครงการฝึกอบรม เพราะคุณภาพของการฝึกอบรมย่อมขึ้นอยู่กับวิทยากร ซึ่งเป็นเสมือน " คนคุมเครื่อง " ของระบบการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นผู้ทำการติดต่อโดยตรงกับผู้รับการฝึกอบรม (อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม 2520: 28-29)

7. ผลการวิเคราะห์วิธีการฝึกอบรม พบว่า มีระบุไว้ในเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรมบางหัวข้อวิชา ส่วนมากจะใช้วิธีการบรรยาย การอภิปราย การซักถาม การศึกษา





จากกรณี จะมีการใช้ เกมบริหาร การแสดงบทบาทสมมติ และการประชุมแบบซินติเคต  
น้อย สอดคล้องกับที่สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2520: 440) ได้จัด  
เรียงลำดับวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันมากที่สุด 5 ประการ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย  
การศึกษาจากกรณี การฝึกอบรมนอกแบบเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม และการใช้เกมบริหารในการ  
ฝึกอบรม เป็นที่น่าสังเกตว่า วิธีการฝึกอบรมดังกล่าวจะเน้นที่ การใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลาง  
ของการเรียนรู้ และการใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ผู้วิจัย เห็นว่า  
นอกจากจะใช้วิธีการฝึกอบรมทั้ง 2 วิธีดังกล่าวแล้ว ควรจะเน้นถึงวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ทั้ง

วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ร่วมกันด้วย Odiorne  
(1970: 262-265) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม แบ่งเป็น 3  
ประเภทใหญ่ ๆ คือ เทคนิคการฝึกอบรมที่ถือว่าวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ เทคนิค  
การฝึกอบรมที่ถือว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และเทคนิคการฝึก  
อบรมประเภทผสมระหว่างสองข้อแรก

8. ผลการวิเคราะห์สื่อประกอบการฝึกอบรม พบว่า ส่วนมากใช้ แผ่นใส เอกสาร  
ประกอบ ของจริง ของตัวอย่าง หนังสือ และแบบฟอร์ม เป็นที่น่าสังเกตว่า ในหลายหัวข้อ  
วิชาการฝึกอบรม จะระบุการใช้สื่อประกอบการฝึกอบรม เพียงหนึ่งหรือสองชนิดเท่านั้น บาง  
หัวข้อวิชาการฝึกอบรมไม่ได้ระบุไว้ ผู้วิจัย เห็นว่า สื่อประกอบการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ  
ถ่ายทอดความรู้จากผู้ให้สู่ผู้รับ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ  
ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้สื่อประกอบการฝึกอบรมหลาย ๆ ชนิดประกอบกันในแต่ละวัตถุประสงค์  
ประสงค์หรือหัวข้อวิชาการฝึกอบรม ด้วยเหตุผลที่ว่า เพื่อให้การถ่ายทอดประสบผลสำเร็จตาม  
เป้าหมายมากที่สุด

9. ผลการวิเคราะห์การประเมินผล พบว่า ประกอบด้วยวิธีการประเมินหลาย ๆ  
วิธีด้วยกัน ได้แก่ วิธีการสังเกต วิธีการสอบถาม วิธีการวิจารณ์ วิธีการทดสอบ วิธี  
การสำรวจตนเอง วิธีการรายงานผล วิธีการสัมภาษณ์ วิธีการตรวจสอบ และวิธีการ  
ตรวจรายงาน เป็นที่น่าสังเกตว่า แต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมระบุไว้ระหว่าง 2-4 วิธีการ  
แต่บางหัวข้อวิชาไม่ได้ระบุไว้ ผู้วิจัยเห็นว่า วิธีการประเมินผลดังกล่าวแล้วนั้น มีความสอด  
คล้องกับวิธีการประเมินผลที่ นักวิชาการหลายท่าน เช่น วิลาส สิงห์วิสัย (2520: 160)

และชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิ์ประสาธน์ (2520: 199-201) กล่าวไว้ สรุปได้ 3 ประการ คือ วิธีการสังเกต วิธีการสอบถาม และวิธีการวัดผล

10. ผลการวิเคราะห์การติดตามผล พบว่า ทุกหัวข้อวิชาการฝึกอบรม ไม่ได้กล่าวระบุไว้เกี่ยวกับการติดตามผลการฝึกอบรมนี้ นักวิชาการฝึกอบรมหลายท่าน เช่น อาชวัน วายวานนท์และวินิต ทรงประทุม (2520: 31-32) กล่าวไว้ สรุปได้ว่า การติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการทำให้ระบบการฝึกอบรมสมบูรณ์ เพราะเป็นการวัดคุณภาพของผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการฝึกอบรม เพื่อทราบผลที่แท้จริงของประสิทธิผลของระบบการฝึกอบรมและพัฒนา Tracey (1971: 389-390, อ้างถึงใน วิรัชพร สรรคคานนท์ ม.ป.ป. ก: 9) กล่าวไว้ สรุปได้ว่า การติดตามผลการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อผู้ผ่านการฝึกอบรม วิทยากร ผู้สร้างหลักสูตร ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ตลอดจนผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ กล่าวคือ ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะได้ทราบว่าเขามีความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมอะไรอีกบ้าง และมีปัญหาอะไรในการทำงาน วิทยากรจะทราบผลการฝึกอบรมว่า ควรจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อะไรบ้างและเปลี่ยนแปลงอย่างไร เป็นต้น ดังนั้นการติดตามผลจะเป็นเครื่องมือยืนยันได้ว่า การที่หน่วยงานหรือองค์กรลงทุนไปมากมายนั้น จะต้องได้รับผลตอบแทนกลับมาคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไปด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าการติดตามผลการฝึกอบรม ควรจะระบุไว้ในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้บุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ได้ทราบ อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

1. ปัญหาในการบริหารการศึกษาสำหรับบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาพบว่า การบริหารงานด้านต่าง ๆ ในหน้าที่ ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นปัญหาในระดับมากทุกรายการ และมีความสำคัญเป็นหลัก โดยที่ งานด้านการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ความรู้ทั่วไป ประกอบการบริหารโรงเรียน และการใช้วิชาพฤติกรรมศาสตร์ในการบริหารโรงเรียน

เป็นปัญหาในระดับมากเช่นเดียวกัน แต่มีความสำคัญเป็นรองการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในหน้าที่ แสดงว่าสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่ผู้บริหารการศึกษาควรปฏิบัติ ซึ่งนักการศึกษา นักวิชาการ หลายคน เช่น Smith and Others (1961: 170) และ Fisk (1961: 211-225) รวมทั้งหน่วยงานต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2524: 26) คณะกรรมการข้าราชการครู (2525: 70-74) ได้กล่าวไว้สรุปได้ 6 ประการ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบุคลากร งานด้านกิจการนักเรียน งานด้านอาคารสถานที่ งานด้านธุรการและการเงิน และงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และในทางปฏิบัติ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรจะต้องมีความรู้ด้านอื่น ๆ ประกอบการบริหารงานด้านต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วด้วย ดังที่ วิจิตร วรุตบางกุล และสุพิชญา ธีระกุล (2520: 29-80) อ้างถึงใน เฉลิม รัชชนะกุล (2524: 24) กล่าวว่า " ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือ รู้หลักบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรู้รอบในสิ่งที่ควรรู้ " และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (ม.ป.ป.: 12-20) กล่าวถึง การเตรียมตัวเป็นผู้บริหารการศึกษา สรุปได้ว่า จะต้องพิจารณาความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การหาความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ และจิตวิทยา โดยการอ่านหรือการร่วมอภิปรายสนทนา

2. การกิจที่จำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนเกินครึ่งในแต่ละภารกิจ เห็นว่าจำเป็นต้องฝึกอบรมภารกิจที่เป็นลักษณะงานที่ปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทุกภารกิจ ซึ่งก็สอดคล้องกับ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูสายงานผู้บริหารในสถานศึกษา สำหรับครูใหญ่ และอาจารย์ใหญ่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู 2525: 70-74) และขอบข่ายงานของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา (คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2524: 6) รวมทั้งนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เฉลิม บุญธรรม เจริญ, สัมภาษณ์) ที่ได้กำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ สรุปได้ดังนี้

2.1 การกิจด้านวิชาการได้แก่ กำหนดนโยบาย วางแผนงาน จัดทำ จัดทำ และ ส่งเสริมการใช้สื่อการเรียนการสอน วัสดุและประเมินผล นิเทศการศึกษา พัฒนาการสอนกลุ่มประสบการณ์ นำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ และ วิเคราะห์ วิจัย

2.2 การกิจด้านบุคลากร ได้แก่ พัฒนาบุคลากร มอบหมายงาน ควบคุม ดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำ พิจารณาความดีความชอบ สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหาร รักษาระเบียบวินัย และ จัดทำทะเบียนประวัติ

2.3 การกิจด้านกิจการนักเรียน ได้แก่ จัดทำสำมะโนนักเรียนในเขตบริการ เกณฑ์และรับนักเรียน ส่งเสริมประชาธิปไตย จัดและส่งเสริม และกิจกรรมสหกรณ์นักเรียน จัดและส่งเสริมจริยธรรมนักเรียน บริการสุขภาพ บริการอาหารกลางวัน และบริการแนะแนว

2.4 การกิจด้านอาคารสถานที่ ได้แก่ วางแผน บำรุงรักษาซ่อมแซม ปรับปรุงพัฒนาห้องเรียน และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

2.5 การกิจด้านธุรการและการเงิน ได้แก่ วางแผนงาน จัดทำงบประมาณ จัดซื้อและจัดจ้าง จัดทำบัญชีและพัสดุ ปฏิบัติงานสารบรรณ

2.6 การกิจด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ ติดต่อประสานงาน สร้างเสริมความสัมพันธ์ ส่งเสริมการศึกษาของชุมชน จัดประชาสัมพันธ์

2.7 การกิจด้านความรู้ทั่วไปประกอบการบริหาร ได้แก่ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบราชการ ดำเนินการตามแผนและนโยบาย เป็นแบบอย่างที่ดี วินิจฉัยสั่งการ พัฒนาปรับปรุง และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวกับการกิจที่จำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งทั้งของ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ มีข้อที่น่าสังเกต 3 ประการ ดังนี้

1. การกิจที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ลำดับที่ 1) ของทั้งบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ เป็นภารกิจที่อยู่ในกลุ่มภารกิจด้านวิชาการเช่นเดียวกัน คือ การกิจในการกำหนดนโยบายวางแผน และจัดโครงการด้านวิชาการ สอดคล้องกับ Smith and Others (1961: 170) ที่ให้ความสำคัญของงานบริหารวิชาการ โดยพิจารณาถึงความ

จำเป็นและความเหมาะสมกับการบริหารโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 40 มากกว่างานด้านอื่นๆ และภารกิจในการกำหนดนโยบาย วางแผนและจัดโครงการด้านวิชาการนั้น เป็นภารกิจที่หมายถึงการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่าจะต้องทำอะไรบ้างตามลำดับ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน นั้นหมายถึง การวางแผน นั้นเอง ดังนั้นความสำคัญของภารกิจนี้ จึงสอดคล้องกับรูปแบบกระบวนการบริหารของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่เริ่มต้นด้วย การวางแผน เช่น Henri Fayol (อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2527: 8-9) กล่าวถึงกระบวนการวางแผน ที่เรียกว่า POCCC ส่วน Luther Gulick and Lyndall Urwick (อ้างถึงใน ภิญโญ สารธร 2526: 208) กล่าวถึงกระบวนการบริหารที่เรียกว่า POSDCoRB และ Sears (1950: 17-36) กล่าวถึงกระบวนการบริหารที่เรียกว่า PODCC

2. ภารกิจที่มีค่าร้อยละระหว่าง 80-90 ส่วนมากจะอยู่ในกลุ่มภารกิจด้าน ความรู้ทั่วไปประกอบการบริหาร ภารกิจด้านวิชาการ และภารกิจด้านบุคลากร เช่นเดียวกันทั้งของบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญกว่าทรัพยากรด้านอื่น และการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเป็นภารกิจหลัก ดังนั้นบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ จะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับ ครู อาจารย์ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ในโรงเรียน จึงควรมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ ภารกิจด้านบุคลากร รวมทั้งการใช้ความรู้ทั่วไป เช่น กฎหมาย ระเบียบแบบแผน และพฤติกรรมของมนุษย์ มาประกอบกันกับภารกิจด้านวิชาการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมภารกิจทั้งสามด้านดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เชิญ วีระฉายา ที่พบว่า " การจัดหลักสูตรการอบรม ประกอบด้วยตัวแปรค่า ๆ ได้แก่ ... เนื้อหาวิชา มีลักษณะบูรณาการ... " (เชิญ วีระฉายา 2525: 122)

3. ภารกิจที่มีค่าร้อยละระหว่าง 60-70 จำนวน 3 ภารกิจลำดับที่ท้ายสุด เหมือนกันทั้งของบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ได้แก่ ภารกิจในการวิเคราะห์ วิจัย ภารกิจในการให้บริการและส่งเสริมการศึกษานอกโรงเรียน และภารกิจด้านจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากรนั้น เป็นที่น่าสังเกตว่า ภารกิจในการวิเคราะห์ วิจัย สอดคล้องกับกิจกรรมที่ควรฝึกอบรมในภาคปฏิบัติ เพราะอยู่ในลำดับท้ายเช่นกัน ทั้งของบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ภารกิจและกิจกรรมด้านอื่นๆ

ที่เป็นพื้นฐานในการบริหารการศึกษามีความจำเป็นต้องฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติมากกว่า ประกอบกับเวลาที่คว่ำไรใช้ฝึกอบรมมีน้อย การกิจและกิจกรรมเกี่ยวกับการวิจัย จึงถูกจัดอยู่ลำดับท้าย ซึ่งสอดคล้องกับ การกำหนดขอบข่ายงานของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับ ครูใหญ่ ที่ไม่ได้กำหนดภารกิจและกิจกรรมด้านการวิเคราะห์ วิจัย ไว้ ผู้วิจัย เห็นว่า บุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรมีการฝึกอบรมทั้งภารกิจและ กิจกรรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์วิจัย ด้วยเหตุผลที่ว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบันประสบปัญหาในหลาย ๆ ด้านที่ผู้บริหารจะต้องแก้ไขในสภาพที่แตกต่างกัน ในแต่ละท้องถิ่น การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ในการวิเคราะห์ ปัญหา และนำผลงานวิจัยที่สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นมาใช้แก้ไขในฐานะผู้ใช้ แต่ในบางครั้ง บางกรณี ผู้บริหารการศึกษาอาจจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน ด้วยการทำการวิจัยร่วมกับคณะครู อาจารย์ ในโรงเรียนได้ ซึ่งจะช่วยให้การแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน เป็นไปด้วยความถูกต้องและตรงจุดยิ่งขึ้น เพราะผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหาย่อมจะรู้ปัญหาได้ดีกว่า ทั้งนี้ถ้าพิจารณานโยบายการฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับอาจารย์ใหญ่ที่กำหนด เกี่ยวกับการวิเคราะห์ วิจัยไว้ ก็นับได้ ว่าสอดคล้องกัน

3. กิจกรรมที่ควรฝึกอบรมในภาคปฏิบัติ พบว่า ทุกกิจกรรมทั้งของบุคลากรที่จะ เข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ มีค่าร้อยละ 50 แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนเกินครึ่งในแต่ละกิจกรรม เห็นว่า บุคลากรที่จะ เข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรฝึกอบรมกิจกรรมในภาคปฏิบัติทุกกิจกรรม สอดคล้องกับ นโยบายการฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เฉลิม บุญธรรม เจริญ, สัมภาษณ์) ที่กล่าวไว้ ว่า สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีนโยบายให้มีการฝึกอบรม เพื่อฝึกการ ปฏิบัติ และเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสำหรับตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ในสิ่งต่อไปนี้ คือ การวางแผน การควบคุมดูแล การให้คำปรึกษาแนะนำ การวินิจฉัยสั่งการ การบังคับบัญชา การติดตามผล การนิเทศและแก้ปัญหา การส่งเสริมความสัมพันธ์ การพัฒนาปรับปรุง การเป็นแบบอย่างที่ดี การวัดผลและประเมินผล การวิเคราะห์ วิจัย การจัดระบบข้อมูลระดับโรงเรียน การนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้ และเผยแพร่เทคนิคการพูดในที่ประชุม และการสมาคม ผู้วิจัยเห็นว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา เป็นบุคคลสำคัญที่สุดในโรงเรียนที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุ

วัตถุประสงค์ นั่นคือ การผลิตนักเรียนออกจากโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ งานบริหารการศึกษาในโรงเรียนเป็นงานที่มีความละเอียดอ่อน ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และเทคนิคหลายประการเข้าช่วย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ดังนั้น บุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ จึงควรได้รับการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและการฝึกกิจกรรมในภาคปฏิบัติในขณะที่เข้ารับการฝึกอบรม

เกี่ยวกับกิจกรรมที่ควรฝึกอบรมในภาคปฏิบัติ สำหรับบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งทั้งของครูใหญ่และอาจารย์ใหญ่ มีข้อที่นำเสนอ 2 ประการดังนี้

1. กิจกรรมที่ควรฝึกอบรมในภาคปฏิบัติที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ลำดับที่ 1) ของทั้งบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ การวางแผน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทุก ๆ ด้านในหน้าที่ของ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะ และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ ก่อนกิจกรรมอื่น ๆ ด้วยเหตุผลที่ว่า การวางแผนเป็นเรื่องของการคิด การเตรียมการ และการตัดสินใจ ถึงวิธีการ แนวทางที่จำเป็นต้องกระทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ประมวล เสนาฤทธิ (2526: 2) กล่าวว่า "ถ้าจะเปรียบเทียบระบบการศึกษากับคน การวางแผนเปรียบเสมือนสมองของคน... ทุกคนต้องใช้สมองจึงจะทำงานได้ ระบบการศึกษาหรือการจัดการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ต้องมีการวางแผน คือ อย่างน้อยต้องมีความคิด การเตรียมการว่าจะจัดการศึกษา เพื่ออะไร เพื่อใคร อย่างไร "

2. กิจกรรมที่ควรฝึกอบรมในภาคปฏิบัติรองลงมา ที่มีค่าร้อยละระหว่าง 80-90 จำนวน 8 กิจกรรม ได้แก่ การเป็นผู้นำ การจัดระบบข้อมูลระดับโรงเรียน การตัดสินใจสั่งการ การนิเทศการศึกษา การติดตามผลประเมินผล การนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้และเผยแพร่ การแก้ปัญหา และการใช้เทคนิคการพูดในที่ประชุม รวมทั้งกิจกรรมในกลุ่มที่มีค่าร้อยละระหว่าง 68-80 จำนวน 4 กิจกรรม ได้แก่ การควบคุม ดูแล และบังคับบัญชา การส่งเสริมความสัมพันธ์ การให้คำปรึกษาแนะนำ และการวิเคราะห์ วิจัย จะสอดคล้องกันทั้งของบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ แสดงว่าบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรได้รับการฝึกอบรมกิจกรรมในภาคปฏิบัติ แบบเดียวกัน ผู้วิจัยเห็นว่า กิจกรรมที่ควรฝึกอบรมในภาคปฏิบัติ นั้น จะแตกต่างกันในเรื่องระยะเวลา

การฝึกอบรมมากน้อยกว่ากัน โดยอาจารย์ใหญ่ควรจะมีเวลาการฝึกอบรมกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมากกว่า ครูใหญ่ ด้วยเหตุผลที่ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของอาจารย์ใหญ่ที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้นมีความรับผิดชอบในระดับสูง ส่วนครูใหญ่เป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบไม่สูงนัก (คณะกรรมการข้าราชการครู 2525 : 70-74)

4. วัตถุประสงค์การฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่  
พบว่า ทุกวัตถุประสงค์การฝึกอบรม มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน เกินครึ่งในแต่ละวัตถุประสงค์การฝึกอบรม เห็นว่า วัตถุประสงค์การฝึกอบรมดังกล่าวควรจะมีในหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมใน เอกสารหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525 : 1) และจากการสัมภาษณ์รอง เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เฉลิม บุญธรรม เจริญ, สัมภาษณ์) รวมทั้ง Strauss and Sayles (1961: 50) สรุปได้ดังนี้

1. ด้านความรู้ เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ แนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
2. ด้านทักษะ เพื่อให้ประสบการณ์ และเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ
3. ด้านทัศนคติ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
4. ด้านการนำไปใช้ เพื่อให้สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ ไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม และปรับใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
5. ด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งพัฒนาพฤติกรรม ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์การ

เกี่ยวกับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมบุคลากรที่จะ เข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ มีข้อที่น่าสนใจ เกิด ดังนี้ วัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ลำดับที่ 1) ได้แก่ เพื่อให้สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม และปรับใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ แสดงว่า การฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่นั้น ต้องการให้มีความรู้ เกิดประสบการณ์ ที่สามารถ



นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นพื้นฐานในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม เป็นประการสำคัญ นั้นหมายถึงการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ต้องจัดกิจกรรมในภาคปฏิบัติให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ลงมือปฏิบัติโดยตรงด้วยตนเองให้มากกว่าภาควิชาการ ด้วยเหตุผลที่ว่า ประสบการณ์ตรงเป็นประสบการณ์ในลักษณะที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะทำให้เกิดพื้นฐานการเรียนรู้โดยผ่านการเห็น การได้ยิน การได้สัมผัส ด้วยตนเอง (Dale 1969: 107) ข้อสังเกตดังกล่าวสอดคล้องกับ ข้อมูลอัตราส่วนการฝึกอบรมของแต่ละหัวข้อวิชา จากการสัมภาษณ์และสอบถามประชากร ที่พบว่า ให้มีการฝึกอบรมภาคปฏิบัติร้อยละ 60 ภาควิชาการร้อยละ 40 รวมทั้งนโยบายการฝึกอบรม ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่เน้นการฝึกอบรมภาคปฏิบัติและภาคพฤติกรรมเป็นหลัก และเน้นภาควิชาการ กฎหมาย ระเบียบราชการ เป็นรอง

5. เวลาที่ควรใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ทั้งของ ครูใหญ่ และอาจารย์ใหญ่ พบว่า ทุกรายการมีค่าร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 ทั้งนี้อาจเนื่องจากมีเวลาที่ต้องฝึกอบรมซึ่งเป็นตัวเลือก จำนวน 2 รายการ คือ 5 วันทำการ และ 7 วันทำการ ที่ให้ประชากรเลือกตอบอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าไม่เลือกตอบทั้ง 2 รายการดังกล่าว อาจเสนอแนะเพิ่มเติมได้ เป็นที่น่าสังเกตว่าเวลาที่ควรใช้ในการฝึกอบรม ทั้งของบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ลำดับที่ 1) คือ 7 วันทำการ เช่นเดียวกัน ในกรณีของเวลาที่ควรใช้ฝึกอบรมอาจารย์ใหญ่ นับว่าสอดคล้องกับนโยบายการฝึกอบรมของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525: 3) ที่กำหนดให้ใช้เวลาการฝึกอบรม 7 วันทำการ สำหรับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ แต่ในกรณีของเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม ครูใหญ่ ไม่สอดคล้องกับนโยบายการฝึกอบรมของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525: 3) ที่กำหนดให้ใช้เวลาฝึกอบรม 5 วันทำการสำหรับตำแหน่งครูใหญ่ ผู้วิจัยเห็นว่า เวลาที่ควรใช้ในการฝึกอบรมจะนานเท่าใดนั้น อาจจะมีการยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็นและความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพิจารณาองค์ประกอบหลาย ๆ ด้าน เช่น นโยบายการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จำนวนบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม งบประมาณในการฝึกอบรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่จะสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการฝึกอบรม เป็นต้น ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 102) กล่าวถึงระยะเวลาในการฝึกอบรมไว้ สรุป

ได้ว่า การกำหนดระยะเวลาการฝึกอบรมของโครงการใด ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการฝึกอบรม และเนื้อหาวิชาในหลักสูตร ถ้าความจำเป็นในการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความชำนาญ ทักษะคติ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังไม่มีความรู้มาก่อน หรือพอจะรู้อ่าง หรือยังมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน และทัศนคติต่ำกว่าที่กำหนดไว้มากแล้ว การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมก็ควรจะใช้ระยะเวลาพอสมควร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และซึมซาบในเรื่องดังกล่าวอย่างแท้จริงอันจะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในแนวทางที่ต้องการ แต่ถ้าโครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นต้องการยกระดับความรู้ ความชำนาญ ทักษะคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมขึ้นมาเล็กน้อย และเนื้อหาสาระของหลักสูตรก็มีไม่มากนัก อาจจะทำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรมให้สั้นลงได้

### ตอนที่ 3 ข้อมูลการจัดฝึกอบรม

1. คุณสมบัติของวิทยากรผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม พบว่า รายการส่วนมากมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ในรายการที่มีจำนวนเกินครึ่ง เห็นว่าเป็นคุณสมบัติของวิทยากรที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ เป็นที่น่าสังเกตว่า คุณสมบัติของวิทยากรดังกล่าว จะครอบคลุมคุณสมบัติสำคัญ ๆ ทั้งด้านพื้นความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และบุคลิกภาพ สอดคล้องกับที่ ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 92-96) ได้กล่าวไว้ นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึง บทบาทของวิทยากรทั้งสามขั้นตอน คือ บทบาทของวิทยากรภายหลังการฝึกอบรม (กรีซ อัมโกซัน 2514: 5-18) รวมทั้งทัศนคติของวิทยากรเกี่ยวกับความเชื่อ ความศรัทธา ต่อหลักสูตร ต่อหัวข้อวิชา และต่อตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม (กรีซ อัมโกซัน 2520: 21)

เกี่ยวกับคุณสมบัติของวิทยากรผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ มีข้อที่น่าสังเกต 3 ประการ ดังนี้

1. รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ลำดับที่ 1) จะเป็นคุณสมบัติของวิทยากรด้านความรู้และประสบการณ์ ได้แก่ มีความรู้ในลักษณะงานในหน้าที่ของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา และมีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนของปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สอดคล้องกับที่ ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 92-96) กล่าวไว้

สรุปได้ว่า ถ้าวิทยากรมีทั้งความรู้และประสบการณ์ย่อมสามารถนำเอาวิชาความรู้ในทางทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลดีได้

2. รายการที่มีคำร้อยละระหว่าง 80-93 จำนวน 11 รายการจะครอบคลุมคุณสมบัติด้านการถ่ายทอดความรู้ บุคลิกภาพ บทบาทของวิทยากร และทัศนคติของวิทยากร คุณสมบัติดังกล่าวจะต่อเนื่องกับคุณสมบัติด้านความรู้ และประสบการณ์ สอดคล้องกับความเห็นของ ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 92-96) ที่กล่าวว่า ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ เป็นศิลปะอย่างหนึ่ง เพราะมีวิทยากรจำนวนไม่น้อย ที่มีความรู้ประสบการณ์และความชำนาญงานในเรื่องที่จะสอนเป็นอย่างดี แต่ขาดศิลปะในการถ่ายทอดความรู้ จึงทำให้ผู้เข้ารับการศึกษาไม่ได้รับความรู้ในการฝึกอบรมเท่าที่ควรจะได้ ในส่วนที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 92-96) ได้กล่าวไว้ว่า การเลือกวิทยากรที่มีบุคลิกดีเด่นย่อมจะเพิ่มความเชื่อถือ ศรัทธา และเป็นแรงจูงใจให้ผู้เข้ารับการศึกษาที่มีความสนใจในการฝึกอบรมโดยตลอด

3. รายการที่มีคำร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 จำนวน 2 รายการ ได้แก่ ได้รับความรู้ทางบริหารการศึกษา และ เคยเป็นผู้ฝึกอบรมผู้บริหารด้านการประถมศึกษา แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เห็นว่า ไม่ควรใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลือกวิทยากร ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า บุคลากรที่มีพื้นฐานทางการศึกษาระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์เฉพาะด้านการประถมศึกษา นั้น มีจำนวนไม่มากนัก และอาจจะมีปัญหาในการติดต่อในกรณีที่เป็นวิทยากรจากภายนอก จึงเป็นการยากที่จะกำหนดคุณสมบัติทั้งสองประการดังกล่าวสำหรับการเลือกวิทยากร ผู้วิจัยเห็นว่า คุณสมบัติทั้งสองประการดังกล่าวแล้วนั้น เป็นคุณสมบัติที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 92-96) กล่าวไว้ สรุปได้ว่า การพิจารณาพื้นฐานการศึกษา หรือความรู้ของวิทยากรควรจะถือหลักว่า ผู้ที่จะมาเป็นวิทยากรนั้นอย่างน้อยต้องมีพื้นฐานการศึกษา... และการมีประสบการณ์ในเรื่องที่จะสอนจะทำให้เข้าถึงประเด็นของปัญหาในการปฏิบัติงานนั้นได้อย่างแจ่มชัด ดังนั้นคุณสมบัติของวิทยากรทั้งสองประการดังกล่าว จึงอาจใช้ได้เหมาะสมในบางกรณี บางหัวข้อวิชา ทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงลักษณะของแต่ละวิชาในหลักสูตร เป็นสำคัญ ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 92-96)

2. วิธีการฝึกอบรมเพื่อให้ข้อมูล พบว่า รายการส่วนมาก จำนวน 8 รายการ มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ การบรรยาย การศึกษาจากกรณี การระดมพลังสมอง การอภิปรายกลุ่ม การอภิปรายกลุ่มย่อย การบรรยายโดยคณะผู้ทรงคุณวุฒิ การอภิปราย โดยคณะผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาจากภาพยนตร์/โทรทัศน์ แสดงว่า ประชากรผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละวิธีการฝึกอบรม เห็นว่าควรเลือกใช้ในการฝึกอบรมเพื่อให้ข้อมูล สอดคล้องกับ นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน เช่น ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 113-115) กล่าวไว้สรุปได้ว่า วิธีการฝึกอบรมโดยพิจารณาถึงวิธีการให้ข้อมูล ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย หรือการประชุมอภิปราย การศึกษาจากภาพยนตร์และโทรทัศน์ และการศึกษาคณิศพิเศษ และ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524: 46) กล่าวไว้ สรุปได้ว่า โดยทั่วไปเทคนิคที่เหมาะสมต่อการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ คือ การบรรยาย การสัมมนา การบรรยายเป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การให้อ่านเอกสาร เป็นต้น

3. วิธีการฝึกอบรมเพื่อฝึกทักษะในการปฏิบัติงาน พบว่า รายการส่วนมาก จำนวน 7 รายการ มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ การศึกษาจากกรณี เกมบริหาร การทำโครงการจริง การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด การแสดงบทบาทสมมติ ทัศนศึกษา การสร้างแบบจำลองจากของจริง (Simulation) สอดคล้อง กับที่ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524: 46) กล่าวไว้ สรุปได้ว่า หากต้องการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ควรใช้ การศึกษาจากกรณี การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด การทำแบบฝึกหัด การทำโครงการจริง

4. วิธีการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พบว่า รายการส่วนน้อย จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ เกมบริหาร การอภิปรายกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาจากกรณี และการศึกษาจากเหตุการณ์ที่ประสบ สอดคล้องกับที่ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524: 46-48) กล่าวไว้ สรุปได้ว่า เทคนิคที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้เป็นอย่างดี คือ การฝึกอบรมแบบการใช้ห้องทดลองพฤติกรรม เกม การอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาจากกรณี เป็นต้น

เกี่ยวกับการฝึกอบรมทั้ง 3 ประเภทดังกล่าว เป็นที่น่าสังเกตว่า ในแต่ละประเภท จะมีความสอดคล้องกับแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังกล่าวแล้วนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า

การเลือกวิธีการฝึกอบรมแต่ละประเภทเพื่อนำไปใช้จริงควรเลือกวิธีการหลาย ๆ วิธีประกอบกัน ในแต่ละหัวข้อวิชาหรือแต่ละวัตถุประสงค์การฝึกอบรม ด้วยเหตุผลที่ว่า วิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธีย่อมจะมีจุดเด่น จุดอ่อน ควบคู่กันไป จึงไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้แต่เพียงวิธีการเดียว ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขจรศักดิ์ หาญรงค์ (2524: 47) กล่าวไว้ว่า " ในทางปฏิบัติแล้วการใช้หลาย ๆ เทคนิคประกอบกัน ในช่วงจังหวะเหมาะสมโดยผู้ให้พยายามวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและรู้จักการใช้เทคนิคต่าง ๆ อย่างถูกต้อง ย่อมนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและประสิทธิภาพในระดับที่สูงกว่า "

5. การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมด้านการฟัง พบว่า รายการส่วนมากจำนวน 3 รายการ มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ แถบบันทึกเสียง การพูด และเครื่องขยายเสียง ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน ที่กล่าวถึง สื่อประกอบการฝึกอบรมเกี่ยวกับการฟังไว้ เช่น ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 46) ดำรง มัชยมนันท์ (2509: 93-95) Dale (1969: 18) สรุปได้ดังนี้ เครื่องขยายเสียง แถบบันทึกเสียง แผ่นเสียง ห้องฝึกฟังเสียง การบรรยายทางวิทยุ รายการวิทยุกระจายเสียง เป็นที่น่าสนใจ เกิดว่า รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุดเป็นลำดับที่ 1 ได้แก่ แถบบันทึกเสียง และรายการที่มีค่าร้อยละต่ำสุดเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ แผ่นเสียง และรายการทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด จากสาเหตุความแตกต่างดังกล่าว อาจจะเป็นเพราะว่าปัจจุบัน เทคโนโลยีทางด้านแถบบันทึกเสียง มีจำนวนมากและหาได้ง่ายกว่าแผ่นเสียง นอกจากนี้วิทยากรยังสามารถบันทึกเสียงลงในแถบบันทึกเสียงได้ง่าย รวดเร็วและเปลี่ยนแปลงได้หลายครั้ง จึงสะดวกกว่าแผ่นเสียง ความนิยมใช้แผ่นเสียงจึงน้อยกว่า จะมีใช้บ้างในบางกรณีเท่านั้น

6. การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมด้านการเห็น พบว่า รายการส่วนมากจำนวน 7 รายการ มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ สไลด์ แผ่นโปสเตอร์ แผ่นภูมิแผนภาพ นิตรรศการ แผ่นผัง ภาพโฆษณา สอดคล้องกับที่ Dale (1969: 18) กล่าวไว้ สรุปได้ว่า สื่อที่เกี่ยวกับการเห็น ได้แก่ หนังสือมีรูปภาพประกอบ รูปภาพ ภาพถ่าย แผ่นภูมิ ภาพโฆษณา นิตรรศการ แผ่นหนังสือ แผ่นแม่เหล็ก ตัวแบบ फिल्मสตริป สไลด์ แผ่นโปสเตอร์ ภาพยนตร์ไม่มีเสียง กระดานชอล์ก ภาพวาด และการ์ตูน เป็นที่น่าสนใจ เกิดว่า สไลด์ แผ่นโปสเตอร์ แผ่นภูมิ และแผนภาพ ซึ่งจัดอยู่ในลำดับสูง 4 ลำดับแรก

จะสอดคล้องกับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จากการได้มี  
โอกาส เข้าสังเกตการณ์ที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ของผู้วิจัย ทั้งนี้อาจจะเป็น  
เพราะว่า สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษามีความพร้อมเกี่ยวกับสื่อประกอบการฝึกอบรม  
ประเภทนี้อยู่แล้ว

7. การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมด้านการฟังและการเห็น พบว่า ทุกรายการ  
มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ แถบบันทึกภาพ การศึกษานอกสถานที่ ภาพยนตร์  
โทรทัศน์ และฟิล์มสตริปประกอบเสียง ตามลำดับ แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม เห็น  
ว่าสื่อประกอบการฝึกอบรมด้านการฟังและการเห็นดังกล่าว ควรเลือกใช้ในการฝึกอบรม  
บุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ สอดคล้องกับที่ Dale (1969: 18)  
กล่าวไว้เกี่ยวกับสื่อด้านการฟังและการเห็นว่า ประกอบด้วย โทรทัศน์ การศึกษานอกสถานที่  
ภาพยนตร์ แถบบันทึก ภาพ ฟิล์มสตริปประกอบเสียง การแสดงสาธิต

เกี่ยวกับสื่อประกอบการฝึกอบรม ทั้งด้านการฟัง การเห็น และการฟังกับการเห็น  
ดังกล่าวแล้วนั้น ในทัศนะของผู้วิจัย เห็นว่า ควรจะใช้สื่อประกอบการฝึกอบรมประกอบกันทั้ง  
การฟังและการเห็นมากกว่าจะใช้เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว ยกเว้นในกรณี  
ที่ต้องการใช้เฉพาะด้านเดียวตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ด้วยเหตุผลที่ว่า การฝึกอบรมที่ใช้  
สื่อประกอบการฝึกอบรมทั้งด้านการฟังและการเห็นประกอบกัน จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
เกิดการเรียนรู้และเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้มากขึ้น เกี่ยวกับ  
เรื่องนี้ โจนส์ (Jones, Robert G.B. 2517: 25-26) กล่าวไว้ว่า จากประสบการณ์  
ด้านการทหาร ได้พบว่า ทหารจะจดจำสิ่งที่เขามองเห็นไว้ได้ราว 50-75% ทหารจะจดจำ  
สิ่งที่เขาได้ยินไว้ได้ 10-13% แต่ทหารจะจดจำสิ่งที่เขามองเห็น ได้ยิน และได้ลงมือทำพร้อม  
กันไปในเวลาเดียวกันได้ถึง 90-100%

8. การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมประเภทสิ่งพิมพ์ พบว่า รายการส่วนมาก  
จำนวน 6 รายการ มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ ตัวอย่าง เอกสารประกอบ  
หนังสือพิมพ์ หนังสือตำรา วารสาร แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ในแต่ละรายการ  
เห็นว่า ควรเลือกใช้เป็นสื่อประกอบการฝึกอบรมประเภทสิ่งพิมพ์ สอดคล้องกับที่ ชาญชัย  
ลวีตรังสิมา (2520: 46). ได้กล่าวไว้ว่า อุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรมประเภทหนังสือพิมพ์

และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ได้แก่ หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบบทเรียน นิตยสาร อนุสาร หนังสือพิมพ์ นวนิยาย พจนานุกรม สารานุกรม เป็นต้น เป็นที่น่าสังเกตว่า ไม่มีผู้ใดเลือก อนุสาร ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า เนื้อหาสาระที่มีปรากฏในอนุสารนั้น ไม่มีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางบริหารการศึกษา หรือมีเป็นจำนวนน้อยไม่คุ้มกับการลงทุน ก็เป็นไปได้

9. การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมประเภทวัสดุโสตทัศน พบว่า รายการส่วนมาก จำนวน 8 รายการ มีค่าร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ ภาพสไลด์ (ร้อยละ 88.89) รองลงมาได้แก่ แถบบันทึกเสียง แถบบันทึกภาพ กระดานป้ายนิเทศ (ร้อยละ 66.67) ได้แก่ แผนภาพ ภาพยนตร์การศึกษา และภาพถ่าย (ร้อยละ 55.56) แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ในแต่ละรายการ เห็นว่า ควรเลือกใช้เป็นสื่อประกอบการฝึกอบรมประเภทวัสดุโสตทัศน สอดคล้องกับที่ ดำรง มัชฌมณันทน์ (2509: 93-95) กล่าวไว้สรุปได้ดังนี้ สื่อประกอบการฝึกอบรมประเภทวัสดุโสตทัศน ได้แก่ กระดานดำ หรือกระดานชอล์ก กระดานผ้า กระดานป้ายนิเทศ แผนภาพ แผนภูมิ แถบบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพสไลด์ ภาพสตริป ภาพยนตร์เพื่อการศึกษา

10. การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมประเภทเครื่องมือโสตทัศน พบว่า รายการส่วนมาก จำนวน 6 รายการ มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ จอฉายภาพ ระบบขยายเสียง เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องแถบบันทึกเสียง แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ในแต่ละรายการ เห็นว่า ควรเลือกใช้เป็นสื่อประกอบการฝึกอบรมประเภทเครื่องมือโสตทัศน สอดคล้องกับที่ ดำรง มัชฌมณันทน์ (2509: 93-95) กล่าวไว้ว่า เครื่องมือโสตทัศน ได้แก่ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์หรือภาพเลื่อน เครื่องเล่นจานเสียง เครื่องรับวิทยุ จอฉายภาพ เครื่องฉายภาพทึบ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายภาพจุลทัศน์ ระบบขยายเสียง เครื่องรับโทรทัศน์ โทรทัศน์วงจรปิด เครื่องสอน

11. การจัดเวลาในการฝึกอบรม พบว่า รายการส่วนมาก จำนวน 2 รายการ มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 รายการที่มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 88.89) ได้แก่ การจัดเวลาให้มากสำหรับการใช้เทคนิคแบบกลุ่ม เป็นศูนย์กลางในการฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ จัดเวลาให้มากสำหรับวัตถุประสงค์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและเพิ่มพูนทักษะ (ร้อยละ 77.78) แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เห็นว่า ควรใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดเวลาฝึก

อบรม. สอดคล้องกับที่ กริช ฉัมโภชน์ (2520: 52) กล่าวว่า เกณฑ์ในการพิจารณา กำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชา ประกอบด้วย

- วิชาใดที่วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือเพิ่มพูนความชำนาญ ความสามารถ ควรจะให้ระยะเวลานานกว่า วิชาที่ต้องการจะเพียงให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ

- วิชาใดที่สนองต่อภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญสูง (ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติภารกิจนั้นด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว) ควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่สนองต่อภารกิจซึ่งมีความสำคัญระดับต่ำ

- วิชาใดใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่ม เป็นศูนย์กลาง ควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่ใช้เทคนิคแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง

12. เกณฑ์การจัดตารางในการฝึกอบรม พบว่า รายการส่วนมาก จำนวน 3 รายการ มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ ควรจัดวิชาที่มีความสัมพันธ์กันไว้ใกล้เคียงกัน ควรจัดภาคทฤษฎีก่อนภาคปฏิบัติและให้อยู่ติดต่อกัน และ ควรจัดเวลาพักระหว่างช่วง เวลา 5-10 นาที แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เห็นว่า ควรใช้เป็นเกณฑ์การจัด ตารางในการฝึกอบรม สอดคล้องกับ นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ การจัดทำตารางการฝึกอบรมไว้ เช่น ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 109) กล่าวว่า การ จัดตารางการฝึกอบรมควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ วิชาใดที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ควรจัดไว้ในวันและเวลาใกล้เคียงกัน เพื่อให้การเรียนรู้ต่อเนื่องกัน วิชาใดที่มีทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ควรจัดให้อยู่ติดต่อกัน และทัศนีย์ มุสิกไชย (2509: 170-171) กล่าวไว้ สรุปได้ว่า ในหนึ่งช่วงเวลาของการฝึกอบรม ควรจะได้มีระยะเวลาคั่นกลางไว้ประมาณ 5-10 นาที เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพักผ่อนอิริยาบถ ข้อที่น่าสังเกต คือ เกณฑ์การจัด ตารางในการฝึกอบรมที่กล่าวว่าควรจัดฝึกอบรมวิชาพื้นฐานก่อน มีค่าร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 กล่าวคือ มีค่าร้อยละ 44.44 แสดงว่า ประชากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก เห็นว่า ไม่ควรใช้เป็นเกณฑ์การจัดตารางการฝึกอบรม ผู้วิจัยเห็นว่า ในกรณีที่เป็นการศึกษา บุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรจัดฝึกอบรมวิชาพื้นฐานก่อน ด้วยเหตุผล ที่ว่า เพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรมวิชาอื่น ๆ ที่ต้องใช้วิชาพื้นฐานอ้างอิง แม้ว่า บางกรณี



กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคน จะมีพื้นฐานความรู้แล้ว ก็ควรจัดให้มีการทดสอบ ความรู้พื้นฐานดังกล่าวก่อนว่าสมควรจะฝึกอบรมหรือไม่ ทั้งนี้เป็นการนำเอาแนวคิดในการสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลมาใช้ในการฝึกอบรม เกี่ยวกับปัจจัยด้านนี้ ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 109) กล่าวว่า วิชาใดเป็นวิชาขั้นมูลฐาน ที่จำเป็นต้องอ้างอิงหรือกล่าวถึงอยู่เสมอในวิชาอื่น ๆ ควรจัดไว้ตอนต้นของการฝึกอบรม

13. การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม พบว่า รายการส่วนมากจำนวน 7 รายการ มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่

- ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร
- ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการนำผลการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติงาน
- จัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง
- จัดให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมอย่างเท่าเทียมกัน
- ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบผลการปฏิบัติทันที
- พิจารณาพื้นฐานความต้องการของบุคคล และความแตกต่างระหว่างบุคคล
- จัดกิจกรรมที่ไม่เกินความสามารถและสติปัญญาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากรายการทั้งหมดดังกล่าว แสดงว่า ประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า การสร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรมดังกล่าว ควรนำมาใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ สอดคล้องกับหลักการเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรมของนักวิชาการหลายท่าน เช่น ฉวีนิภา คุปรัตน์ (2527: 5) ขจรศักดิ์ หาญรงค์ (2524: 49-51) พัฒน์ สุจำนงค์ (2523: 35) ที่เห็นว่า หลักการสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม ประกอบด้วยเงื่อนไขที่สรุปได้ดังนี้

- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะตอบสนองโครงการฝึกอบรมมากที่สุด ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้ว่า การเรียนรู้ที่ตนจะได้รับ มีความจำเป็นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างไร
- โครงการฝึกอบรมที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทศนคติ และความเชื่อ จะบรรลุผลสำเร็จได้ในกรณีที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ร่วมปฏิบัติด้วยตนเองในกิจกรรมการฝึกอบรม

- การเรียนรู้จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าแสดงให้เห็นถึงประโยชน์จากการนำเอาไปใช้

- จะต้องให้ผู้เรียนได้มีโอกาสรับทราบผลที่เกิดจากการกระทำของตนเอง เพื่อเป็นสิ่งเน้นย้ำในการเรียนรู้ทันทีที่การแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ สิ้นสุดลง

- กิจกรรมที่จัดและกลวิธีใช้กิจกรรมจะต้องไม่เกินสติปัญญาของผู้เรียน

- การสร้างแรงจูงใจจะต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคคล ความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นพื้นฐาน

รายการที่เป็นข้อนำสังเกตเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรม ได้แก่ เสริมแรงด้วยการให้รางวัล ซึ่งมีค่าร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 กล่าวคือมีค่าร้อยละ 24.18 แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ไม่ควรนำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรดังกล่าวเป็นผู้ใหญ่แล้ว คงไม่จำเป็นต้องเสริมแรงด้วยการให้รางวัลกันอีก ผู้วิจัยเห็นว่า การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเกิดผลสัมฤทธิ์สูง ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจ และได้รับการยอมรับจากวิทยากร จากกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน เกี่ยวกับเรื่องนี้ ฌูนิภา คุปรัตน์ (2527: 5) กล่าวว่า การเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หากมีการเสริมแรง ในรูปของการให้รางวัลและการลงโทษควบคู่กันไป และดำรง มัชฌมณันท์ (ม.ป.ป. : 23) กล่าวว่า บุคคลจะเรียนหรือกระทำได้ดี ถ้าผลตอบสนองการเรียนหรือการกระทำนั้น ทำให้ผู้เรียนมีความพอใจ ในทางตรงกันข้าม บุคคลจะเรียนหรือกระทำได้ดีแล้ว ถ้าผลตอบสนองการเรียนหรือการกระทำนั้น ทำให้ผู้เรียนเกิดความไม่พอใจ นอกจากนี้ ภิญญู สาธร (2517: 451-452) กล่าวว่า ในการร่วมอภิปรายหรือตอบคำถามควรให้เป็นกันเอง ควรชมเมื่อใครก็ตามทำดีหรือเสนอแนะในเรื่องที่น่าสนใจ

#### ตอนที่ 4 ข้อมูลการประเมินผลและการติดตามผล

1. เกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรม พบว่า ทุกรายการมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เห็นว่า ทุกรายการควรนำมาใช้เป็นเกณฑ์ประเมินโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องนี้ Kirkpatrick (1967: 18-2) กล่าวไว้ สรุป



ได้ดังนี้ ตัวแปรที่เกี่ยวกับการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ได้แก่ ปฏิกริยา (Reaction) เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมชอบโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ หรือไม่ เป็นการประเมินเพื่อต้องการที่จะรู้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกอย่างไร เช่น หลักสูตรหรือเนื้อหาสาระถูกต้องตรงกับที่ต้องการหรือไม่ ชอบวิธีการสอนแบบไหน และ อาชวัน วายวานนท์ (2509: 187) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมได้แก่ การเปรียบเทียบความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต่อโครงการฝึกอบรม วิชาการ และผู้ฝึกอบรม กับแนวที่เราต้องการให้รู้สึกต่อ (Reaction)

2. บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินโครงการฝึกอบรม ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พบว่า ทุกรายการมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประเมินผล รองลงมาได้แก่วิทยากรและผู้บริหารการฝึกอบรม แสดงว่า ประชากรผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เห็นว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินโครงการฝึกอบรม ได้แก่บุคคลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า อาจจะดำเนินการประเมินโครงการฝึกอบรมในรูปของคณะกรรมการ โดยให้มีฝ่ายต่าง ๆ ทั้งเจ้าหน้าที่ประเมินผล วิทยากร ผู้บริหารการฝึกอบรม และกลุ่มบุคคลอื่นจากภายนอก เช่น อาจารย์มหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่สภาการศึกษา ด้วยเหตุผลที่ว่า การประเมินในรูปคณะกรรมการ จะช่วยให้เกิดความรอบคอบ ถี่ถ้วน และตรงต่อความเป็นจริงมากที่สุด มากกว่าบุคคลกลุ่มเดียว และการให้บุคคลอื่นมาร่วม เป็นผู้ประเมินจะช่วยให้ผลการประเมินที่ได้รับความนิยมสมบูรณ์ และน่าเชื่อถือมากขึ้น

3. เกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม พบว่า รายการส่วนมากจำนวน 3 รายการมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ ประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม ประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป็นพื้นฐาน วิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินตามหลักวิชาสถิติ จากรายการดังกล่าวแสดงว่า ประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ควรใช้เป็นเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม สอดคล้องกับ Kirkpatrick (1967: 18-2--18-3) กล่าวถึงแนวทางของการวัดผลการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้

มีการประเมินทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมของโครงการนั้น ๆ

ควรประเมินการเรียนรู้โดยมีวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นพื้นฐาน วิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินตามหลักวิชาสถิติ

รายการที่เป็นข้อนำสังเกต ได้แก่ กำหนดการผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 60 ขึ้นไป ซึ่งมีค่าร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 กล่าวคือ มีค่าร้อยละ 49.02 แต่อยู่ในเกณฑ์ใกล้เคียงกับร้อยละ 50 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า ประชากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากยังไม่แน่ใจว่า เกณฑ์การผ่านการประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมควรจะเป็นเท่าไรจึงจะเหมาะสม แม้อันในเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก็ไม่ได้ระบุไว้ เพียงแต่กล่าวถึงวิธีการประเมินผลเท่านั้น นอกจากนี้ในเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่งในระดับต่างๆ ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เช่น หลักสูตรเตรียมผู้บริหารการศึกษานอกโรงเรียนรุ่นที่ 3 หลักสูตรเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวไว้แต่เพียงว่า " การประเมินผลการฝึกอบรมให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากำหนด " และ " ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะต้องเข้ารับการอบรมไม่ต่ำกว่า 80% ของเวลาทั้งหมด " (กระทรวงศึกษาธิการ 2527 ก: 6 และ 2527 ข: 2) ในทัศนะของผู้วิจัย เห็นว่า ควรจะนำการกำหนดการผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 60 ขึ้นไปมาเป็นเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม ด้วยเหตุผลที่ว่า การกำหนดเกณฑ์การประเมินไว้โดยชัดเจน และแจ้งให้ทราบล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรมจะเริ่มต้น จะช่วยให้ทั้ง วิทยากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารการฝึกอบรม ได้มีแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทั้งยังเป็นการใช้แนวความคิดในการประเมินอย่างเป็นระบบ (Kirkpatrick 1967: 18-16) ถ้าพิจารณาว่าเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม ควรจะเป็นอย่างไร ในรายละเอียดการคัดเลือกและแต่งตั้ง ข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ระบุไว้ว่า " เกณฑ์การตัดสินการฝึกอบรม ผู้ที่จะถือว่าผ่านการฝึกอบรม จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับคะแนนการอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 "

4. บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รวมทั้งสอบถามวิทยากร พบว่า ทุกรายการมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ วิทยากร เจ้าหน้าที่ประเมินผล กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้บริหารการฝึกอบรม ตามลำดับ แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบ

สัมภาษณ์และแบบสอบถาม เห็นว่า บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม ได้แก่บุคคลทั้ง 4 กลุ่มดังกล่าว

5. เกณฑ์การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน พบว่า ทุกรายการการมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ ติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้ว 3 เดือนหรือกว่านั้น สัมภาษณ์ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และเปรียบเทียบผลต่างระหว่างผู้ผ่านการฝึกอบรมกับผู้ที่ไม่ผ่านการฝึกอบรม แสดงว่า ประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า เกณฑ์ดังกล่าว ควรใช้เป็นเกณฑ์การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา เกี่ยวกับเรื่องนี้ Kirkpatrick (1967: 18-16 -- 18-17) กล่าวว่า แนวทางที่เป็นพื้นฐานในการประเมินพฤติกรรมของผู้ผ่านการฝึกอบรมมีดังนี้

ควรใช้วิธีการทางสถิติ เปรียบเทียบผลก่อนและหลังการฝึกอบรม เพื่อดูผลอันเนื่องมาจากโครงการฝึกอบรม

การประเมินผลหลังการอบรมควรกระทำหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 3 เดือนหรือกว่านั้น เพื่อว่าผู้ผ่านการอบรมจะได้มีโอกาสที่จะฝึกหัดงาน โดยใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มา

ควรเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ผ่านการฝึกอบรมกับผู้ที่ไม่เข้ารับการฝึกอบรม ว่ามีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไร

และ อาชวัน วายวานนท์ (2509: 194) กล่าวว่า " สิ่งที่เราต้องการทราบการประเมินผล ผู้เข้ารับการอบรมภายหลังการฝึกอบรม ได้แก่ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งของการฝึกอบรมมีเพียงไร

6. เกณฑ์การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงาน พบว่า ทุกรายการการมีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตามลำดับ แสดงว่า ประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า เกณฑ์ดังกล่าว ควรใช้เป็นเกณฑ์การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับเรื่องนี้ Kirkpatrick (1967: 18-20 -- 18-22) กล่าวว่า การประเมินผลลักษณะนี้ เป็นการมองการฝึกอบรมในด้านกิจการทั้งหมด ซึ่งส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยทั่ว ๆ ไป ที่เป็นเรื่องของผลการปฏิบัติงาน เช่น

การเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน... ถ้าเป็นโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัย อาจจะทำได้โดย การเปรียบเทียบจำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น... และทัศนีย์ มุสิกไชย (2509: 196) กล่าวว่า การประเมินผลของผลที่เกิดขึ้นแก่องค์กรจะเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร หรือความจำเป็นของงานที่องค์กรปฏิบัติเป็นส่วนรวม

7. บุคคลที่ทำหน้าที่ติดตามผลการฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรม ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และจากการสอบถามวิทยากร พบว่า รายการส่วนมาก จำนวน 6 รายการ มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บริหารการฝึกอบรม วิทยากร ผู้ร่วมงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เห็นว่า การติดตามผลการฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรมจะเป็นบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว สอดคล้องกับ Kirkpatrick (1967: 18-16 -- 18-17) กล่าวว่า การประเมินผลจะมาจกบุคคลหลายฝ่าย เพื่อความถูกต้องและสมเหตุสมผลในการประเมิน บุคคลดังกล่าวได้แก่ ผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น

8. วิธีการประเมินผลและติดตามผลผู้ผ่านการฝึกอบรม พบว่า รายการส่วนมากจำนวน 6 รายการ มีค่าร้อยละสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ การสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การประชุม สัมมนาผู้ผ่านการฝึกอบรม การใช้เทคนิคการวัดงาน การใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน แสดงว่าประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า วิธีการต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นวิธีที่ใช้ในการประเมินผลและติดตามผล ผู้ผ่านการฝึกอบรม สอดคล้องกับที่ ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520: 199-201) และวิลาส สิงหวิสัย (2520: 160-161) กล่าวเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลและติดตามผล สรุปได้ดังนี้ การสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม การทดสอบ การให้แสดงตนออกมา การสำรวจตนเอง สังคมมิติ แบบเกณฑ์มาตรฐาน การใช้เทคนิคการวัดงาน การรายงานของผู้บังคับบัญชา

### ข้อเสนอแนะ

ในปัจจุบัน การบริหารการศึกษาในตำแหน่งครูใหญ่ และอาจารย์ใหญ่ จะไม่แตกต่างกันในเป้าหมาย นั่นคือ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา แต่ทั้งนี้อาจจะแตกต่างกันในขนาดของปริมาณงานที่ปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้อาจกล่าวได้ว่า งานในหน้าที่ของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่จะมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเหมือนกัน จากการวิเคราะห์มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ตำแหน่งครูใหญ่ และอาจารย์ใหญ่ พบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติในการพรณางานของตำแหน่ง ครูใหญ่ และอาจารย์ใหญ่แตกต่างกันในเรื่องงานด้านวิเคราะห์ วิจัย ซึ่งมีปรากฏเฉพาะตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่ แต่ไม่มีปรากฏในตำแหน่งครูใหญ่ จากผลการวิจัยพบว่า ภารกิจด้านการวิเคราะห์ วิจัย สำหรับบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งครูใหญ่ และอาจารย์ใหญ่ เป็นปัญหาอยู่ในระดับร้อยละ 65.28 และร้อยละ 68.61 ตามลำดับ และกิจกรรมที่ควรฝึกรอบรมในภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการวิเคราะห์ วิจัย มีค่าร้อยละ 68.06 และ 70.56 ตามลำดับ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ควรจะได้มีการทบทวน โดยการวิเคราะห์งานในตำแหน่งครูใหญ่ และอาจารย์ใหญ่ และจัดทำพรณางานสำหรับตำแหน่งดังกล่าว เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษาในปัจจุบัน ผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่บ่งชี้ถึงความต้องการจำเป็นว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่ง ครูใหญ่ ควรจะครอบคลุมเรื่อง การวิเคราะห์ วิจัย เช่นเดียวกับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

### ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

1. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการใช้แนวทางการฝึกรอบรม เตรียมผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการใช้แนวทางการฝึกรอบรม เตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่าง ๆ เช่น มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา การศึกษานอกโรงเรียน การศึกษาพิเศษ และผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา
3. ควรทำการวิจัยแนวลึกด้านการสร้างเกณฑ์การประเมินโครงการฝึกรอบรม การสร้างเกณฑ์การประเมินผลการเรียนรู้ การสร้างเกณฑ์การติดตามผลการฝึกรอบรม สำหรับผู้บริหารระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา อุดมศึกษา การศึกษานอกโรงเรียน การศึกษาพิเศษ และผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา
4. ควรทำการวิจัยด้านการติดตามผลการฝึกรอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา อุดมศึกษา การศึกษานอกโรงเรียน การศึกษาพิเศษ และผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา