

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอ โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้และเกณฑ์

##### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้

##### 1.1.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

##### 1.1.2 คุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้

##### 1.1.3 แนวทางและขั้นตอนการสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน

##### 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์

##### 1.2.1 ความหมายของเกณฑ์

##### 1.2.2 การกำหนดเกณฑ์การประเมิน

#### ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

##### 2.1 ความหมายของการฝึกอบรม

##### 2.2 องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล

##### 2.3 ขั้นตอนของการฝึกอบรม

##### 2.4 การบริหารโครงการฝึกอบรมหรือการดำเนินการจัดฝึกอบรม

#### ตอนที่ 3 การฝึกอบรมกับการศึกษานอกโรงเรียน

#### ตอนที่ 4 การดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

##### 4.1 บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการฝึกอบรม

##### 4.1.1 บทบาทของผู้บริหารโครงการฝึกอบรม

##### 4.1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรม

##### 4.1.3 บทบาทหน้าที่ของวิทยากรที่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม

##### 4.2 รายละเอียดงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร

##### โครงการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

#### 4.3 หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและหลักสูตรผู้บริหาร สถานศึกษาระดับสูง

##### ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ และต่างประเทศ

##### 5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

##### 5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้และเกณฑ์

##### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้

##### 1.1.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ (indicators) เป็นสิ่งที่แสดงสภาวะ หรือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ในภาษาไทยมีคำที่นำมาใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า “ตัวบ่งชี้” อยู่หลายคำ เช่น ดัชนี ตัวชี้ ตัวชี้หน้า และเครื่องชี้วัด เป็นต้น มีผู้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

Davies (1972) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึงข้อความที่บ่งบอกหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามการดำเนินงานหรือสภาวะของระบบ

Johnstone (1981) กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์ หรือสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาวะที่เจาะจง หรือชัดเจน แต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้าง ๆ หรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต

Burstein, Oakes และ Guiton (1992) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ (Indicator) ไว้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นค่าสถิติที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะ คุณภาพ หรือผลการปฏิบัติงานของระบบการศึกษา ซึ่งอาจเป็นค่าสถิติเฉพาะเรื่องหรือค่าสถิติรวม (single or composite statistics) ก็ได้ โดยจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังต้องให้สารสนเทศที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2530) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่า ตัวบ่งชี้ เป็นสิ่งที่แสดงสภาวะ หรือชี้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปโดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งตัวบ่งชี้สามารถวินิจฉัย และช่วยชี้บทบาหน้าที่ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานขององค์ประกอบต่าง ๆ ของการจัดการศึกษาในช่วงเวลาและระดับที่ต้องการวัดหรือตรวจสอบ

อำรุง จันทวานิช (2535) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศที่ช่วยให้การวินิจฉัย และชี้สภาวะ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานทางการศึกษา ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2537) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพ หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า เป็นมาตรวัด (Measurement) ที่ใช้วัดอัตราหรือระดับของผลการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของหน่วยงานซึ่ง หน่วยงานนั้นอาจเป็นตัวบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรที่เป็นส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชน ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด และมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่บ่งบอกสถานภาพของสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการวัด หรือประเมิน โดยมีเกณฑ์เป็นสิ่งที่ใช้ตัดสินคุณภาพ

#### 1.1.2 คุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539) กล่าวไว้ว่า เครื่องมือและเกณฑ์การตรวจสอบประเมินผลที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. ความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียง (Bias) ของตัวบ่งชี้ที่ผลจากการประเมินอาจเกื้อกูลต่อกิจกรรม โครงการ หรือแผนงานที่เป็นประเภทเดียวกันแต่จัดทำโดยหน่วยงานที่แตกต่างกัน

2. ความเป็นวัตถุวิสัยของตัวบ่งชี้ (Objectivity) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเองตามความรู้สึกของผู้ประเมิน หรือที่เรียกว่าตามจิตวิสัย (Subjectivity) แต่อยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่ หรือที่เป็นรูปธรรมของคุณสมบัติที่ผู้ประเมินจะประเมิน

3. ความไวต่อความแตกต่างของตัวบ่งชี้ (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของตัวบ่งชี้ที่จะวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง

4. ค่าของมาตรวัดหรือตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมาย หรือตีความได้อย่าง สะดวก (Meaningfulness & Interpretability) กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุด และต่ำสุดที่ ง่ายแก่ความเข้าใจ

5. ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Content Validity) ไม่มีปัญหาสำหรับการประเมินสิ่งที่เป็นกายภาพ

6. ความถูกต้องในการสร้างตัวบ่งชี้ (Construct validity) เป็นประเด็นปัญหาทันทีที่ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยตัวแปรหลาย ๆ ตัวด้วยกัน ในการสร้างตัวบ่งชี้หรือการนำเอาตัวแปรหลายตัวเหล่านี้มารวมกัน

### 1.1.3 แนวทางและขั้นตอนของการสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2533) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานว่ามี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ระบุสิ่งที่ต้องการวัดให้ชัดเจนว่าคืออะไร เช่น กระบวนการบริหาร การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือผลของการบริหาร

2. แยกแยะ/ระบุคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการจะวัดว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง

3. หาตัวบ่งชี้คุณสมบัติแต่ละอย่างว่ามีอะไรบ้าง

4. กำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ นั้น เช่น จากเอกสาร การบริหาร หรือจากการสัมภาษณ์ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. นำข้อมูลที่ได้มานี้มาสร้างเป็นมาตรวัด ซึ่งต้องให้มีความถูกต้องในด้านตัวสร้างหรือการสร้าง

ศิริชัย กาญจนวาสิ และคณะ (2541; 49) ได้กล่าวไว้ว่าในการประเมินใด ๆ สิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความเชื่อถือในผลการประเมินได้ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของตัวบ่งชี้ (Indicator) และเกณฑ์ (Criteria) ดังนั้นขั้นตอนสำคัญของการประเมินอีกขั้นตอนหนึ่งก็คือ การพัฒนาตัวบ่งชี้ และการกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสม ตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะได้มาจากประเด็นของการประเมินที่ผู้ประเมินได้กำหนดไว้ ผู้ประเมินต้องพยายามค้นหาตัวบ่งชี้ที่สามารถแสดงประสิทธิภาพของแต่ละประเด็นได้ชัดเจนที่สุด ซึ่งสามารถสังเกตหรือวัดได้ และเมื่อได้ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมแล้ว ผู้ประเมินจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมให้กับตัวบ่งชี้แต่ละตัว เพื่อเป็นเกณฑ์ตัดสินได้ว่าผลการดำเนินงานของโครงการที่พิจารณาจากตัวบ่งชี้แต่ละตัวนั้นประสบความสำเร็จเป็นไปตามเกณฑ์มากน้อยเพียงใด

ในแต่ละประเด็นของการประเมิน มีตัวบ่งชี้ที่สามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในประเด็นนั้นได้หลายตัวด้วยกัน ปัญหาที่สำคัญของขั้นตอนนี้ คือการพิจารณาเลือกตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการประเมิน

1.1 ความตรง (Validity) ตัวบ่งชี้จะต้องตรงและครอบคลุมตามประเด็นการประเมิน

1.2 ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้จะต้องให้ค่าจากการวัดที่เชื่อถือหรือให้ค่าที่คงที่ในช่วงเวลาเดียวกัน ถ้าทำการวัดซ้ำ

2. เป็นรูปธรรมทำให้สามารถวัด หรือสังเกตได้
3. ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้งานประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องเป็นที่ยอมรับของผู้รู้ ผู้เกี่ยวข้อง และผู้ใช้องค์การประเมิน

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ร่วมกับ สำนักบริการวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2540) ได้ทำการวิจัยโครงการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาในระดับจังหวัด ซึ่งได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการตามส่วนประกอบที่สำคัญของความสำเร็จ 3 ส่วน ได้แก่

1. คุณภาพของตัวโครงการ
2. คุณภาพของการบริหารโครงการ
3. การมีสัมฤทธิ์ภาพของผลที่ได้รับจากโครงการ ซึ่งประกอบด้วย
  - 3.1 ผลทางตรง
  - 3.2 ผลทางอ้อม

ในการพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพของการบริหารโครงการได้นำแนวคิดของการประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) และการประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) อันเป็นการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) ของการดำเนินงานนำมาผสมผสานกัน การพิจารณาตัวชี้วัดการบริหารโครงการจึงต้องพิจารณาองค์ประกอบในขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยพิจารณาตามผู้ที่เกี่ยวข้อง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้ดำเนินการ (เจ้าหน้าที่ของรัฐ) และฝ่ายผู้รับผลของโครงการ (ประชาชน) โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่

1. ผู้ดำเนินงาน
  - 1.1 ปัจจัยและความพร้อมในขณะดำเนินโครงการ
    - 1.1.1 กำลังคน/บุคลากร
    - 1.1.2 งบประมาณ
    - 1.1.3 สถานที่ที่จะดำเนินโครงการ
    - 1.1.4 การสนับสนุนของผู้บริหารระดับจังหวัด
  - 1.2 การดำเนินงาน
    - 1.2.1 การดำเนินงานตามแผน
    - 1.2.2 ระยะเวลาของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม
    - 1.2.3 การควบคุมติดตามกำกับของผู้บริหารโครงการ
    - 1.2.4 การประสานงานในระหว่างดำเนินการดำเนินโครงการ

## 2. ประชาชน

### 2.1 การยอมรับ (โครงการ/เจ้าหน้าที่)

### 2.2 การมีส่วนร่วม แบ่งเป็น 2 ระดับ

#### 2.2.1 ระดับบุคคล

#### 2.2.2 ระดับชุมชน

## 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์

### 1.2.1 ความหมายของเกณฑ์

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524) ได้ให้ความหมายของเกณฑ์ (Criterion) ไว้ว่า เกณฑ์ หมายถึง สิ่งที่ใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้ หรือส่วนประกอบการ (Performance) ซึ่งอาจแสดงออกในรูปของระดับพฤติกรรมที่ยอมรับได้ เกณฑ์ที่ดีจะต้องมีอำนาจในการทำนายพฤติกรรมได้อย่างถูกต้อง และมีลักษณะของความเป็นมาตรฐาน

เอนก ศิลปนิลมาลย์ (2530) ให้ความหมายว่า เกณฑ์ หมายถึง ข้อกำหนดที่ใช้วัดคุณภาพ ประสิทธิภาพของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอยู่ในรูปของข้อกำหนดประมาณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่า มีหรือไม่ และมีมากน้อยเพียงใด

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2531) ให้ความหมายของ เกณฑ์ว่า คือ สิ่งที่เรากำหนดขึ้นมา เพื่อใช้ในการตัดสินคุณภาพของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มีลักษณะที่สำคัญ คือ ต้องเป็นที่ยอมรับว่ามีมาตรฐานหรือเหมาะสมตามสภาพและคุณลักษณะของสิ่งเหล่านั้น เกณฑ์นี้อาจจะแปรเปลี่ยนไม่คงที่แน่นอนแล้วแต่สภาพของเหตุการณ์ ตามลักษณะของกลุ่ม และสภาพความจำเป็น

ศิริชัย กาญจนวาสี (2537) กล่าวถึงเกณฑ์ว่า หมายถึงระดับหรือมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เกณฑ์จึงเป็นตัวตัดสินคุณภาพของการปฏิบัติหรือผลที่ได้รับ เกณฑ์อาจได้มาจากมาตรฐานทางวิชาชีพ มาตรฐานการกระทำ หรือระดับความคาดหวังที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น มาตรฐานที่กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ค่านิยมของสังคม

นีโว (David Nevo, 1983) กล่าวว่า เกณฑ์ หรือมาตรฐาน นับเป็นส่วนประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งของการประเมิน ซึ่งผู้ประเมินมีหน้าที่ที่จะต้องหามาให้ได้ โดยบทบาทและหน้าที่แล้วผู้ประเมินจะต้องมีภาพที่ชัดเจนในส่วนของเกณฑ์ หรือมาตรฐานของสิ่งที่ประเมิน ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพไว้ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการประเมินเสมอ เพื่อที่จะสามารถตัดสินได้ว่าสิ่งที่กำลังประเมินนั้นมีคุณค่าถึงระดับใดเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า เกณฑ์ หมายถึง สิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพของสิ่งที่ต้องการประเมิน และต้องเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้องในช่วงเวลานั้น

### 1.2.2 การกำหนดเกณฑ์การประเมิน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524) ได้กล่าวถึง โมเดลในการกำหนดเกณฑ์การประเมินมีดังต่อไปนี้

1. โมเดลความงอกงาม (Growth Model) เป็นการพิจารณาในด้านความงอกงามหรือพัฒนาการที่เพิ่มขึ้น เช่น การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนทดสอบก่อนและหลังเรียนในกรณีของการตัดสินอาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ กำหนดช่วงคะแนนที่เพิ่มขึ้นหรือกำหนดเกณฑ์ในเชิงสถิติ แต่ไม่อาจแตกต่างกันอย่างชัดเจนในเชิงพฤติกรรม

2. โมเดลสัมบูรณ์ (Absolute Model) เป็นการกำหนดโดยหลักเหตุผลในกรณีที่มีหน่วยตามธรรมชาติ เกณฑ์กับพฤติกรรมในการปฏิบัติมีความสัมพันธ์กันสูงมาก และในกรณีไม่มีหน่วยตามธรรมชาติ จะใช้ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นเกณฑ์การประเมิน หรืออาศัยกฎเกณฑ์หรือค่านิยมของสังคมเป็นหลัก

3. โมเดลสัมพัทธ์ (Relative Model) เป็นการกำหนดโดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมของกลุ่ม คือ เปรียบเทียบกันเองภายในกลุ่ม หรือเปรียบเทียบกับกลุ่มที่คล้ายคลึงกัน เช่น การจัดอบรมที่คล้ายคลึงกัน ผลสัมฤทธิ์ในการอบรมไม่มีความแตกต่างกัน ก็ถือเป็นเกณฑ์ในการประเมินได้เป็นต้น และเปรียบเทียบเกณฑ์ทำนาย (Predictive Criterion)

โพรวัส (Provus, 1971 อ้างถึงใน จัตรณา พรหมมา, 2528) ใช้วิธีกำหนดเกณฑ์โดยคณะบุคคล ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการร่วมมือกันระหว่างคณะผู้ดำเนินโครงการกับคณะผู้ประเมิน นอกจากนี้อาจมีคณะที่ปรึกษา เช่น ที่ปรึกษาด้านเนื้อหา หรือด้านการวิจัยเป็นต้น การกำหนดเกณฑ์ตามแนวของโพรวัส จะดำเนินการตั้งแต่นั้นตอนแรกของการประเมิน โดยมีการประชุมหามาตรฐานหรือเกณฑ์ของแบบแผน (Design Criteria) ซึ่งจะครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของโครงการใด ๆ 3 ประการ คือ ปัจจัยเบื้องต้น (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) โดยมีรายละเอียดของแนวการกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

#### 1. ปัจจัยเบื้องต้น ได้แก่

1.1 เกณฑ์สำหรับตัวแปรปัจจัยเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมในโครงการและคณะทำงาน

1.2 เกณฑ์สำหรับสิ่งที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งมีคงที่ตลอดโครงการ เช่น เงื่อนไขเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมโครงการ ความเหมาะสมของคณะทำงาน การสนับสนุนด้านการบริหาร สื่อการสอน และสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น

2. กระบวนการ ได้แก่ เกณฑ์สำหรับตัวแปรด้านการปฏิบัติ เช่น กระบวนการสอน กระบวนการบริหาร การดำเนินการ จัดการ เป็นต้น

3. ผลผลิต ได้แก่ เกณฑ์การบรรลุเป้าหมายของโครงการ เช่น เกณฑ์ผลผลิตเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมโครงการ และผลงานของคณะทำงาน เป็นต้น

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

### 2.1 ความหมายของการฝึกอบรม

เกี่ยวกับความหมายของการฝึกอบรม มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ แต่จะนำเสนอไว้พอสังเขปดังนี้

สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข (2524) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าการฝึกอบรมเป็นการสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญให้กับบุคคลในองค์กรจนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติค่อนข้างจะถาวร อันจะอำนวยความสะดวกให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นกิจกรรมเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ หรือความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2533) กล่าวว่า การฝึกอบรมอาจเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่ง ที่สามารถช่วยให้องค์กรเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการบริหาร ทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น ถือเป็นการบริการอย่างหนึ่งที่กระทำเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

วิจิตร อวระกุล (2537) ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาหรือฝึกฝนอบรมบุคคลให้เหมาะสม หรือเข้ากับงานหรือการทำงาน



สมคิด บางโม (2538) ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการในการสร้างเสริม พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความก้าวหน้าของบุคลากร และองค์การ ช่วยให้ผู้คนมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

## 2.2 องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2537) กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การจัดดำเนินการฝึกอบรมมีประสิทธิผลได้ มีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารของหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม
2. ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. หลักสูตรฝึกอบรม
4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. วิทยากร
6. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม
7. วัสดุทัศนูปกรณ์
8. อุปกรณ์การฝึกอบรม
9. เอกสารการฝึกอบรม
10. สถานที่จัดฝึกอบรม
11. การศึกษาดูงาน
12. ลักษณะของการฝึกอบรมที่ใช้
13. วิธีการฝึกอบรมที่ใช้
14. ระยะเวลาของการฝึกอบรม

### 2.3 ขั้นตอนของการฝึกอบรม

เจมส์ อาร์. เบก จูเนียร์ (James R. Beck Jr.) ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เขียนบทความเสนอแนะขั้นตอนการฝึกอบรมไว้ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2528)

1. วิเคราะห์หาความจำเป็นของการฝึกอบรม
2. ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง
3. วางแผนการฝึกอบรม
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้ชัดเจนว่าคาดหวังอะไร
5. กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
6. สร้างบรรยากาศการฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่
7. กำหนดเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
8. ประเมินผลและติดตามผล

เลียวนาร์ด แนด์เลอร์ (Leonard Nadler) ได้สร้างระบบการฝึกอบรมเรียกว่า The Critical Events Model กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน ดังนี้ (เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ, 2531)

1. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดงานที่จะต้องปฏิบัติ
3. กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. ตั้งจุดประสงค์ของการฝึกอบรม
5. สร้างหลักสูตร
6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม
7. เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม
8. ดำเนินการฝึกอบรม
9. ประเมินผลและติดตามผล

นอกจากนี้ สมคิด บางโม (2538) ได้เสนอขั้นตอนในการฝึกอบรมที่มีความกระชับและสามารถนำไปใช้ได้ง่าย มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นของการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตร
3. การเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการฝึกอบรม
4. การดำเนินการฝึกอบรม

## 5. การติดตามประเมินผลการฝึกอบรม

### 2.4 การบริหารโครงการฝึกอบรมหรือการดำเนินการจัดฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2539) กล่าวว่า การบริหารโครงการฝึกอบรมเป็นการนำโครงการฝึกอบรมไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของแผนในที่สุด เป็นการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้หน่วยงานหรือบุคคลปฏิบัติ การบริหารโครงการที่ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องรอบรู้และมีประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมมาพอสมควร การบริหารโครงการฝึกอบรมแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ระยะดำเนินการฝึกอบรม และระยะหลังการดำเนินการฝึกอบรม

#### กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติก่อนการฝึกอบรม

1. การติดต่อสถานที่
2. การติดต่อวิทยากร
3. การเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม
4. การจัดเตรียมงบประมาณ
5. การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม
6. ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
7. การเตรียมเอกสารพิธีการหรือหนังสือราชการ
8. การจัดทำป้ายต่าง ๆ
9. การเตรียมแฟ้มสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
10. การเตรียมสถานที่และอุปกรณ์
11. การเตรียมการทั่วไปสำหรับวันเปิดการฝึกอบรม

#### กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติระหว่างดำเนินการฝึกอบรม

1. การตรวจความเรียบร้อยทั่ว ๆ ไป
2. การลงทะเบียน
3. พิธีการ
4. การต้อนรับ
5. พิธีเปิด
6. การดำเนินการฝึกอบรมตามรายการ
7. อาหารและเครื่องดื่ม
8. การแจกเอกสารประจำวัน
9. การอำนวยความสะดวก
10. การเตรียมวิทยากรแทนหรือการจัดกิจกรรมทดแทนในกรณีที่วิทยากรไม่มา

11. การเตรียมเอกสารที่จะใช้ในการปิดการฝึกอบรม
12. การเบิกจ่ายเงินระหว่างการฝึกอบรม
13. วิธีปิดการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติระยะหลังดำเนินการฝึกอบรม

1. การประเมินผลการฝึกอบรม
2. การส่งหนังสือขอบคุณ
3. การรวบรวมเอกสารจัดพิมพ์เป็นเล่ม
4. การจัดการเรื่องการเงิน
5. การทำรายงานเสนอฝ่ายบริหารโดยเร็ว
6. การจัดทำทำเนียบรุ่น

สมชาติ กิจยรรยง (2537) ได้แบ่งการดำเนินการจัดฝึกอบรมเป็น 4 ข้อใหญ่ ๆ

1. การเตรียมการก่อนการจัดฝึกอบรม มีภารกิจต่าง ๆ ดังนี้
  - วิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดฝึกอบรม
  - หาสิ่งที่ต้องการในการฝึกอบรม
  - ตั้งวัตถุประสงค์และมาตรฐาน
  - ตั้งชื่อหลักสูตร
  - พัฒนาเนื้อหาของหลักสูตร
  - กำหนดและเชิญวิทยากร
  - เลือกวิธีการฝึกอบรมและสื่อที่จะใช้
  - จัดทำโครงการและเสนอขออนุมัติ
  - ติดต่อสถานที่ฝึกอบรม
  - ส่งหนังสือเชิญผู้เข้าฝึกอบรม
  - จัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม
2. การเตรียมการวันเปิดการอบรม : มีสิ่งต่าง ๆ ที่จะต้องจัดเตรียมคือ
  - จัดเตรียมสถานที่ เช่น กำหนดผังที่นั่งและป้ายชื่อ รายชื่อผู้เข้าฝึกอบรม
  - จัดเตรียมโสตทัศนูปกรณ์ เช่น ตรวจสอบระบบเสียง/การบันทึกเสียง  
ตรวจสอบระบบแสงสว่าง ตรวจสอบระบบทำความเย็น
  - นัดเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพร้อมกันอย่างน้อย 2 ชั่วโมง ล่วงหน้า
  - โทรศัพท์เตือนให้ทราบกำหนดวัน-สถานที่ล่วงหน้า 1 วัน

3. การจัดการในระหว่างการอบรมและวันปิดอบรมจะต้องจัดการดังนี้
- จัดเจ้าหน้าที่ประจำห้องฝึกอบรมเพื่อประสานงานกับวิทยากร
  - ประสานงานกับฝ่ายสถานที่ในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
  - สังเกตเกี่ยวกับความสะดวกสบายของผู้เข้าอบรม เช่น รู้สึกร้อน/หนาว อึดอัด ไม่สบาย เป็นต้น
  - อำนวยความสะดวกในการแจกจ่ายเอกสาร
  - ประสานงานการจัดเครื่องดื่ม/อาหารว่าง อาหารกลางวัน อาหารค่ำ
  - รักษาเวลาการประชุมฝึกอบรม
  - แจกใบประเมินการฝึกอบรม

4. การดำเนินการภายหลังการอบรมเสร็จสิ้น : สิ่งที่จะต้องกระทำภายหลังการอบรมเสร็จสิ้นคือ

- การทำรายงานประเมินผลการจัดฝึกอบรม
- จัดทำรายงานการฝึกอบรมส่งให้หน่วยงาน ซึ่งส่งผู้เข้าฝึกอบรม
- การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมเพื่อทราบผลการเรียนรู้
- สรุปเรื่องการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ดำเนินการนั้นเข้าแฟ้มการอ้างอิง

ส่วนเครือข่าย ลี้มอริชาติ (2531) ก็ได้กล่าวว่าการบริหารโครงการฝึกอบรมนั้นประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้คือ

1. การวางแผน หมายถึง การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อจัดร่างเป็นแผนดำเนินการฝึกอบรมซึ่งจะใช้เป็นกรอบสำหรับการดำเนินงาน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงาน แผนดำเนินงาน และรายละเอียดอื่น ๆ
2. การจัดรูปหน่วยงานและบุคลากร หมายถึง การจัดรูปแบบการบริหารโครงการฝึกอบรม โดยมีการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน รวมทั้งเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้
3. การอำนวยความสะดวก หมายถึง การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ
4. การควบคุม ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลโครงการ

### ตอนที่ 3 การฝึกอบรมกับการศึกษานอกโรงเรียน

การฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยทั่วไป มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น การศึกษานอกระบบโรงเรียนกับการฝึกอบรมเป็นกระบวนการควบคู่กัน จะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ เพราะการศึกษานอกระบบจะดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องไปอย่างมีการพัฒนาไปเรื่อย ๆ โดยที่ต้องมีการฝึกอบรมควบคู่กันไป การฝึกอบรมจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการศึกษานอกระบบ (จันทร์ ชุมเมืองบัก, 2534) นอกจากนี้การฝึกอบรมและการศึกษานอกระบบโรงเรียนนั้น มีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมให้พลเมืองของชาติที่ไม่มีโอกาสเล่าเรียนในระบบโรงเรียน หรือผู้ที่พ้นวัยจากการศึกษาในระบบโรงเรียนไปแล้วได้มีความรู้ ความเข้าใจ ที่จะพัฒนาตนเองให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุขในสังคมตามอัตภาพ และความพอใจของแต่ละคน

จันทร์ ชุมเมืองบัก (2534) กล่าวว่า การที่บุคคลมีความรู้เพิ่มขึ้น มีความเข้าใจเพิ่มขึ้น มีทักษะสูงขึ้น และมีเจตคติในทางที่ดีขึ้นทางการศึกษาเรียกว่า เกิดการเรียนรู้ ดังนั้นเราจึงพูดได้ว่าความสำคัญของการฝึกอบรมทำให้เกิดการเรียนรู้ คือ เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมที่ดีขึ้น จึงกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมทำให้เกิดการพัฒนาขึ้น และถือได้ว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งต่อการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต คือ ให้บุคคลมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น การจัดฝึกอบรมจึงเป็นการพัฒนาผู้ใหญ่ซึ่งพ้นวัยจะศึกษาเล่าเรียนในระบบแล้วให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้จัดฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาประยุกต์ใช้ในการจัดฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด ซึ่ง อาชัญญา รัตนอุบล (2540) กล่าวว่า จากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ นักฝึกอบรม ผู้จัดการฝึกอบรม หรือนักการศึกษานอกระบบโรงเรียน สามารถจะนำไปประยุกต์ใช้ได้ดังต่อไปนี้

#### 1. การสร้างแรงจูงใจ

เนื่องจากแรงจูงใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะมีลักษณะเป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นเพราะความต้องการที่จะเรียนรู้ และความประสงค์ที่จะเป็นผู้ที่สามารถขึ้นนำตนเองได้ ด้วยเหตุนี้ บทบาทของผู้ให้การฝึกอบรมจึงควรจะทำหน้าที่เป็นผู้สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสนองต่อความต้องการภายในที่อยากจะเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม บรรยากาศจึงควรมีลักษณะเป็นกันเองและไม่เป็นทางการที่เคร่งครัดจนเกินไป

## 2. การสนับสนุน

การที่แต่ละบุคคลจะสามารถเป็นผู้ที่ชี้นำตนเองได้นั้น บางครั้งจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมอื่น ๆ หรือผู้ให้การฝึกอบรมเองด้วยเหตุนี้ บทบาทของผู้ให้การฝึกอบรมจึงควรเป็นผู้ที่ตระหนักและเข้าใจถึงเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ตลอดจนเตรียมการสนับสนุนผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะให้การสนับสนุนด้วยตนเองหรือให้กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้สนับสนุน

## 3. การประสานสัมพันธ์

เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง มีประสบการณ์มากและมีความประสงค์ที่จะเลือกการเรียนรู้ของตนเอง ด้วยเหตุนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงไม่ค่อยชอบที่จะให้ผู้ให้การฝึกอบรมหรือวิทยากรเข้ามาควบคุมและมีอำนาจเหนือสถานการณ์การเรียนรู้ของตนเองอย่างเคร่งครัดจนเกินไป ผู้ให้การฝึกอบรมจึงควรที่จะจัดการฝึกอบรมให้อยู่ในสภาพการณ์ที่สมดุลระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม โดยควรจะจัดการฝึกอบรมที่มีลักษณะประสานสัมพันธ์ให้ความร่วมมือระหว่างสองฝ่ายไม่ให้อำนาจต่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมากจนเกินไป

## 4. การนำประสบการณ์มาใช้

ประสบการณ์ที่มีคุณค่าของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม ควรถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการแนะนำในเรื่องความรู้ ทักษะและทัศนคติใหม่ ๆ ผู้ให้การฝึกอบรมควรรู้จักที่จะชักจูงเชื่อมโยงความรู้ใหม่นั้น ให้สัมพันธ์กับความรู้และประสบการณ์เดิมของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม หรืออาจจะนำประสบการณ์เดิมมายืนยันในความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ได้รับใหม่ ทำให้การฝึกอบรมมีประโยชน์และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 5. การนำเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นจริงมาใช้

เนื้อหาความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จะให้ในการฝึกอบรมควรเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่ว่าจะป็นชีวิตการทำงานหรือชีวิตประจำวัน นอกจากนี้แล้ว การจัดกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ควรจัดกิจกรรมในลักษณะที่สัมพันธ์กับความเป็นจริงที่นำมาเป็นเนื้อหาในการฝึกอบรม แต่หากกิจกรรมใดที่จัดแล้วไม่สามารถจะสัมพันธ์กับความเป็นจริงได้แล้ว ผู้ให้การฝึกอบรม ควรจะมีการทบทวนและให้ข้อสรุปเป็นผลย้อนกลับให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

## 6. การจัดบรรยากาศ

ควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะที่ผู้เรียนรู้สึกปราศจากการหวาดกลัวหรือหวาดระแวง โดยเฉพาะต่อหน้าเพื่อนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมอื่น ๆ การจัดบรรยากาศการฝึกอบรม ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกต้องการมีส่วนร่วมในการถามคำถามเมื่อตนเองสงสัย หรือแสดงออกซึ่งความคิดเห็นในกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองปราศจากการบังคับจากผู้ให้การฝึกอบรม

## 7. การแก้ปัญหา

เนื้อหาและวิธีการของการฝึกอบรมที่เหมาะสม ควรจะนำไปสู่การฝึกการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในชีวิตการทำงานหรือปัญหาในหน่วยงาน ตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองด้วย ผู้ให้การฝึกอบรมควรพิจารณาประสบการณ์ของผู้รับการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมนั้น ๆ

## 8. การเปิดโอกาส

ควรเปิดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการที่แต่ละคนได้มีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์ของผู้อื่นและผู้ให้การฝึกอบรมในการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี ทำให้ขยายความสนใจได้กว้างขวางขึ้น รู้จักเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้น ตลอดจนมีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสามารถเข้าใจตนเองและผู้อื่นได้มากขึ้นด้วย



การฝึกอบรมมีการดำเนินการที่สอดคล้องกับภารกิจของการศึกษานอกระบบโรงเรียนในการพัฒนากำลังคน ซึ่ง อุ่นตา นพคุณ (2529) กล่าวไว้ คือ

1. การจัดกิจกรรมทางการศึกษาอย่างกว้างขวางในหลาย ๆ รูปแบบ ตามสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานตามชุมชนชนบท ในสถานที่ฝึกอบรม หรือศูนย์ของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ศูนย์ฝึกอาชีพ หน่วยฝึกอาชีพเคลื่อนที่ นิคมสร้างตนเอง ฯลฯ

2. การจัดกิจกรรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนสำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ในรูปของการฝึกอบรม สัมมนา เช่น การฝึกอบรมแบบระหว่างประจำการ (In-service Training) หรือการให้เข้าหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น เช่น นายอำเภอ โรงเรียนเสนาธิการทหาร การฝึกอบรมด้านผู้บริหารระดับกลาง ระดับสูง ฯลฯ

3. การจัดกิจกรรมในรูปแบบของการให้การศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้หรือการศึกษาต่อเนื่อง สำหรับผู้ที่ออกจากการศึกษาในระบบโรงเรียนแล้ว การศึกษารูปแบบนี้อาจจัดขึ้นเป็นการเตรียมบุคคลก่อนการมาประกอบอาชีพ หรืออาจจัดขึ้นสำหรับผู้จบการศึกษาระดับหนึ่ง แต่ความรู้ที่ได้รับมาแล้วอาจขาดหายไปบ้าง ต้องมีการกระตุ้นและส่งเสริมกิจกรรมประเภทนี้อาจจะเป็นไปในลักษณะของการฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-service Training) เนื่องจากความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์มีความก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บุคคลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงความชำนาญให้ทันสมัยยิ่งขึ้น การศึกษานอกระบบโรงเรียนที่จะช่วยส่งเสริมให้ประชาชนได้รับโอกาสเพิ่มพูนทักษะให้ทันสมัยขึ้น อาจทำได้โดย จัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น

ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพราะการฝึกอบรมเป็นการจัดกิจกรรมที่เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม แนวคิด ทฤษฎีให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาในทางที่ดีขึ้น การจัดฝึกอบรมถือว่าเป็นการจัดการศึกษาให้กับผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นผู้พ้นวัยจะต้องศึกษาเล่าเรียนในระบบไปแล้วให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มเติมจากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวจึงถือได้ว่าการฝึกอบรมเป็นการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนประเภทหนึ่ง

#### ตอนที่ 4 การดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

##### 4.1 บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

สันทัต สินธุ์ประทุม อ่างในประชาศรี สุขศรีวิไลกุล (2540 : 30 -34) กล่าวไว้ว่า

การดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา มีการจัดฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาของกรมต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการจัดฝึกอบรม และมีบทบาทดังต่อไปนี้

##### 4.1.1 บทบาทของผู้บริหารโครงการ

ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการอำนวยการฝึกอบรม ให้ทำหน้าที่และมีบทบาทสำคัญในการจัดเตรียมการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ เนื้อหา เจตคติด้วยตนเองให้มากที่สุด ในท่ามกลางบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เป็นกันเอง มีอิสระเสรีภาพ เกิดปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ดำเนินการฝึกอบรม วิทยากร และผู้ฝึกอบรมด้วยกัน ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลต่อเนื่อง เกิดความผูกพันและความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ควรจะมีคณะทำงานอย่างน้อย 2-3 คน เพื่อช่วยกันวางแผนดำเนินการและร่วมดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างเข้มข้นและมีประสิทธิภาพตามบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. บทบาทในการเตรียมสถานที่จัดฝึกอบรม ควรคำนึงถึงขนาดที่พอเหมาะกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีบริเวณกว้างพอสำหรับการจัดกิจกรรม การแบ่งกลุ่มขนาดต่างมีจำนวนขนาดของโต๊ะ เก้าอี้ พอเพียงกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและสามารถเคลื่อนย้ายได้ตามลักษณะการดำเนินกิจกรรมแต่ละประเภทที่มีอยู่ นอกจากนี้ควรพิจารณาถึงเรื่องของแสงที่พอเหมาะกับการอ่านหนังสือ การถ่ายเทของอากาศ แสงที่ใช้ประกอบในการฉายสไลด์ เทปโทรทัศน์และสื่อทัศนูปกรณ์อื่น ๆ ด้วย

2. บทบาทของการสร้างความสัมพันธ์อันดี ซึ่งได้แก่ การเป็นมิตร การยิ้มแย้มแจ่มใส การมีอารมณ์ขันในบางครั้ง การยอมรับความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ และการเข้าใจถึงประสบการณ์ ภูมิหลังของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นบันไดขั้นแรกของการสร้างความสัมพันธ์อันดี นอกจากนี้ภารกิจสำคัญของผู้บริหารโครงการฝึกอบรมที่ควรมีคือ การมีทักษะในการจัดกิจกรรมพอสมควร มีความมั่นใจในตนเองในการดำเนินการจัดประสบการณ์ที่มีเป้าหมาย (Structured Experiences) ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. บทบาทในการบริหารในสิ่งที่จำเป็น ควรเน้นหนักในเรื่องของการช่วยเหลือให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกในเรื่องของเนื้อหาวิชาการ สื่อเสริมประเภทต่าง ๆ โดยต้องสำนึกและตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนอยู่ตลอดเวลาในด้านการบริหารให้ความช่วยเหลือการดูแลเอาใจใส่ในบางสถานการณ์ ควรเป็นผู้ร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนที่ดี สิ่งเหล่านี้จะเป็นสื่อสำคัญที่จะสร้างความประทับใจให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความพอใจ เป็นกันเอง และมีเจตคติที่ดีส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการด้วย

4. บทบาทของการดำเนินการฝึกอบรมที่ดี เป็นบทบาทที่ครอบคลุมตั้งแต่การจัดการการบริหาร การดำเนินงาน การฝึกอบรม ให้สำเร็จลุล่วงตามที่กำหนดไว้โดยต้องมีการประชุมวางแผนการทำงานทุกขั้นตอนอย่างมีระบบ กำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ให้ได้ใช้ศักยภาพ (Potential) ของตนเองอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถโดยกำหนดงานให้ชัดเจน เข้าใจตรงกัน ตั้งแต่การหาข้อมูลปฐมภูมิของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ การศึกษาสถานที่ที่จะใช้ในการฝึกอบรม การพบปะพูดคุย สนทนาถึงปัญหาสิ่งที่เกิดขึ้นเบื้องต้นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การติดต่อประสานงานกับผู้นำการศึกษาในระดับจังหวัด และอำเภอ ตลอดจนการดูแลบริการและต้อนรับวิทยากร เป็นต้น

5. บทบาทของการเป็นผู้รับความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งได้แก่การให้โอกาสผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็น การบรรยาย การเล่าถึงความดี เครียด ความเหนื่อย เมื่อยล้า การรับฟัง การแสดงความเห็นอกเห็นใจ ตลอดจนการยอมรับสิ่งที่เกิดการสนับสนุนให้กำลังใจซึ่งนับว่าเป็นเทคนิคสำคัญที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมหรือผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ควรได้มีพื้นฐานความเข้าใจในเรื่องของ Sensivity Training และ T.A.Group พอสมควร

#### 4.1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรม

ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมมีรายละเอียดงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบดังนี้

1. ติดต่อประสานงานกับผู้บริหารโครงการฝึกอบรม และวิทยากรพี่เลี้ยงในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างการฝึกอบรม
2. ติดต่อประสานงานและบริการช่วยเหลือผู้บริหารโครงการฝึกอบรม และวิทยากรพี่เลี้ยงในการประเมินพฤติกรรมและผลงานกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. ติดต่อประสานงานและช่วยดูแลผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกิจกรรมพัฒนาสมรรถภาพทางกาย กิจกรรมการบริหารจิต กิจกรรมการฝึกอบรมภาควิชาการ กิจกรรมสัมพันธ์กับวิทยากรพี่เลี้ยง กิจกรรมการศึกษาดูงาน กิจกรรมกลุ่มปฏิบัติงาน กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ผู้บริหารและกิจกรรมนันทนาการ

4. ติดต่อประสานงานกับผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ในการรวบรวมทะเบียนประวัติ ทำเนียบรุ่น และวุฒิบัตร

5. เข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารโครงการฝึกอบรมและวิทยากรพี่เลี้ยงเพื่อปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นประจำวัน

#### 4.1.3 บทบาทหน้าที่ของวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม

1. ประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม โดยใช้ระบบประเมินพฤติกรรมที่กำหนดให้
2. สังเกตและประเมินผลการฝึกทักษะในการพูดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละครั้งโดยใช้แบบประเมินผลทักษะการพูดที่กำหนดให้
3. ตรวจสอบและประเมินผลงานเขียนทั้งงานกลุ่มและงานเดี่ยวของผู้เข้ารับการอบรมตามรายวิชาและงานที่ได้รับมอบหมาย
4. ดูแลและควบคุมความประพฤติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกิจกรรมปฏิบัติทุก ๆ วัน ตามตารางฝึกอบรม ได้แก่ กิจกรรมการพัฒนาสมรรถภาพทางกาย กิจกรรมการบริหารจิต เป็นต้น
5. ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลืองานวิชาการและด้านอื่น ๆ แก่ผู้เข้ารับการอบรมตามที่เห็นสมควร
6. จัดกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรพี่เลี้ยงกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่ปรึกษา
7. ปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติตามตารางฝึกอบรมในแต่ละวัน

#### 4.2 รายละเอียดงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา บันเดรียมการ

1. จัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อขออนุมัติ
2. จัดทำตารางฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด
3. ติดต่อประสานงานและเชิญวิทยากรบรรยาย วิทยากรพี่เลี้ยง

4. จัดทำคู่มือบริหารโครงการฯ คู่มือสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมีรายละเอียดการปฏิบัติงาน กิจกรรม การประเมินผลและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ทุกขั้นตอน
5. ติดต่อประสานงานเพื่อเตรียมสถานที่พัก สถานที่ฝึกอบรม การบริการอาหาร และเครื่องดื่ม ตลอดระยะเวลาฝึกอบรม
6. จัดเตรียมวัสดุ เอกสาร หนังสือประกอบการค้นคว้า โสภิตทัศนูปกรณ์ สื่อเสริมต่าง ๆ ตลอดจนฉายาสามัญประจำบ้าน เพื่อนำไว้ในห้องฝึกอบรม
7. ติดต่อเชิญประธาน เปิด-ปิด การฝึกอบรมและร่างคำกล่าวรายงาน คำกล่าวเปิดปิดการฝึกอบรม
8. จัดทำหนังสือแจ้งกำหนดวัน-เวลาและรายละเอียดให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบ ล่วงหน้าเพื่อจัดเตรียมวัสดุ สิ่งของ เครื่องใช้ เสื้อผ้า ชุดกีฬา รูปถ่ายและยารักษาโรค ประจำตัว (ถ้ามี) เป็นต้น
9. จัดเตรียมแฟ้มหรือเอกสารการลงทะเบียนรายงานตัว ป้ายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรและอื่น ๆ สมุดลงเวลา
10. จัดเตรียมห้องฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย โต๊ะหมู่บูชา พระบรมฉายาลักษณ์ ธงชาติ ป้ายชื่อโครงการ วัน-เวลา ตลอดจนการจัดที่นั่งเพื่อพร้อมที่จะทำพิธีเปิดได้อย่างเหมาะสม (ในระหว่างการประชุมอาจเปลี่ยนแปลงที่นั่งได้ตามความเหมาะสม)
11. จัดทำข้อมูลพื้นฐานสรุปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรที่เลี้ยง
12. จัดทำ (พิมพ์) แบบประเมินพฤติกรรมระหว่างการประชุม แบบประเมินกิจกรรมต่าง ๆ แบบประเมินโครงการฝึกอบรม
13. จัดเตรียมแบบรายงานการเดินทางครบชุดและติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่การเงิน (ในกรณีที่ไม่ได้รับผิดชอบเรื่องการเงิน) เพื่อให้มาชี้แจงการเขียนรายงานการเดินทาง
14. ติดต่อประสานงานการใช้รถยนต์ ประสานงานในโครงการเพื่อรับ-ส่งวิทยากร และติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ

#### ระหว่างการประชุม

1. เป็นพิธีกรประจำวัน
2. ต้อนรับและอำนวยความสะดวกต่อคณะวิทยากร
3. ดูแลและอำนวยความสะดวกต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4. ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายไอตฯ ในการบริการสื่อ ตลอดระยะเวลาฝึกอบรม
5. ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่การเงินเพื่อทำหน้าที่เบิก-จ่ายการใช้เงินในโครงการ
6. ติดต่อประสานงานกับรถประจำโครงการในการกำหนดวัน-เวลา รับ-ส่งวิทยากร
7. ติดต่อประสานงานกับฝ่ายบริการด้านที่พัก อาหารและเครื่องดื่ม แก่คณะวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม
8. ติดต่อประสานงานและช่วยวิทยากรฝ่ายส่งเสริมสมรรถภาพทางกาย การบริการตลอดจนการดูแลผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ
9. ติดต่อประสานงานและบริการ การให้ยืมหนังสือ เอกสารประกอบการค้นคว้า (ในกรณีที่มีห้องสมุด ให้ติดต่อกับบรรณารักษ์ห้องสมุด)
10. ติดต่อประสานงานกับคณะวิทยากรพี่เลี้ยงในการประชุม ปรึกษาหารือและการจัดทำแผนการจัดกิจกรรมสัมพันธ์กับวิทยากรพี่เลี้ยง ตลอดจนการจัดทำคะแนนการประเมินผลแต่ละกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม
11. ติดต่อกับคณะกรรมการบริหารรุ่น หัวหน้ากลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการศึกษาดูงาน กิจกรรมสร้างเสริมประสบการณ์ผู้บริหาร กิจกรรมสัมพันธ์กับพี่เลี้ยง กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมกีฬา และการจัดทำทำเนียบรุ่น เป็นต้น
12. จัดเตรียมสื่อเสริมต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาคณะวิทยากรฝึกอบรมเปลี่ยนแปลง
13. บริการและช่วยเหลือวิทยากรขณะบรรยายระหว่างการฝึกอบรม
14. ติดต่อประสานงานกับวิทยากรบรรยายเกี่ยวกับการเก็บของคะแนนรายวิชาต่าง ๆ
15. ติดต่อกับผู้ประสานงานกรมในการจัดทำทะเบียนประวัติ และวุฒิบัตร

#### หลังการฝึกอบรม (ก่อนพิธีปิดโครงการ)

1. รวบรวมผลการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนของคะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์รายวิชา
2. ร่วมเป็นคณะกรรมการจัดทำคะแนนการประเมินผลทุกกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. จัดเตรียมวุฒิบัตรเพื่อแจกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในวันปิดการฝึกอบรม
4. แจ่งกำหนดการพิธีปิดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ ตลอดจนการเชิญประธานเปิดและแขกผู้มีเกียรติให้ทราบล่วงหน้า
5. ตรวจสอบรายละเอียดและหลักฐานในด้านการใช้จ่ายในโครงการฝึกอบรมทุกด้าน อาทิเช่น
  - การเบิกจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ค่าพาหนะ ส
  - การเบิกจ่ายค่าตอบแทนวิทยากร
  - การเบิกจ่ายค่าน้ำมันเชื้อเพลิง
  - การเบิกจ่ายค่าอาหาร เครื่องดื่ม
  - การเบิกจ่ายค่าเอกสาร วัสดุใช้สอย ค่าดอกไม้ธูปเทียน
6. หลังจากเสร็จสิ้นโครงการฝึกอบรมแล้ว ต้องรายงาน สรุปผลการฝึกอบรม เพื่อนำส่งกรมต้นสังกัด และปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
7. เป็นกรรมการร่วมในการรวมคะแนนผลการฝึกอบรม

#### 4.3 หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

##### หลักการและเหตุผล

เพื่อเป็นการเตรียมข้าราชการครูที่จะเข้าสู่ตำแหน่งสายงานผู้บริหารสถานศึกษาตาม มาตรา 30 (ข) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ให้มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดี ตลอดจนมีทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมี คุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู พ.ศ.2528 ที่ได้กำหนดคุณสมบัติ เฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูดังกล่าวข้างต้นว่า

1. ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตำแหน่ง ผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ รวมทั้ง ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 1 หัวหน้าศูนย์ 1 และผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 2
2. ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ รวมทั้งตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ หัวหน้าศูนย์ 2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้อำนวยการศูนย์

ดังนั้น ก.ค.จึงได้กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษารวม 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สำหรับข้าราชการครูสายงานผู้บริหารสถานศึกษาดำเน้ดงกล่าวแล้ว และเพื่อให้หลักสูตรมีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละกรม หลักสูตรนี้ได้เปิดโอกาสให้ อ.ค.กรมมีอำนาจเพิ่มเติมระยะเวลาและหัวข้อวิชาในแต่ละหมวดตามความจำเป็นของแต่ละกรม ทั้งนี้ โดยให้มีจำนวนวันทำการไม่น้อยกว่า 23 วันทำการ หรือไม่น้อยกว่า 184 ชั่วโมง

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารการศึกษาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถ เจตคติที่ดีในการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้ และทักษะด้านการบริหารไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

โครงสร้างของหลักสูตร แบ่งเป็น 2 หลักสูตร และแต่ละหลักสูตรประกอบด้วยหมวดวิชา ดังนี้

#### หลักสูตรที่ 1 หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา

หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร	21 ชั่วโมง
หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์ ว่าด้วยความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน ในหน้าที่ ทั้งที่ใช้ร่วมกันทุกกรม และที่ใช้เฉพาะของแต่ละกรม	54 ชั่วโมง
หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์ ว่าด้วยวิชาที่เสริมสร้างสมรรถภาพ ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งที่ใช้ร่วมกันทุกกรมและที่ใช้ เฉพาะของแต่ละกรม	42 ชั่วโมง
หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร	67 ชั่วโมง
รวม (ไม่น้อยกว่า)	184 ชั่วโมง



<b>หลักสูตรที่ 2</b>	<b>หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง</b>	
หมวดที่ 1	ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร	24 ชั่วโมง
หมวดที่ 2	บริหารศาสตร์ ว่าด้วยความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน ในหน้าที่ ทั้งที่ใช้ร่วมกันทุกกรม และที่ใช้เฉพาะของ แต่ละกรม	47 ชั่วโมง
หมวดที่ 3	พฤติกรรมศาสตร์ ว่าด้วยวิชาที่เสริมสร้างสมรรถภาพ ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งที่ใช้ร่วมกันทุกกรมและใช้ เฉพาะของแต่ละกรม	52 ชั่วโมง
หมวดที่ 4	กิจกรรมเสริมหลักสูตร	51 ชั่วโมง
	รวม (ไม่น้อยกว่า)	184 ชั่วโมง

#### คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. ผ่านการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ของกรมเจ้าสังกัด
2. มีใบรับรองแพทย์ว่ามีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจเพื่อป้องกันมิให้

เกิดอันตราย หรือเป็นอุปสรรคต่อการฝึกอบรม

3. อายุไม่เกิน 55 ปี หากเกิน 55 ปี ต้องมีใบรับรองแพทย์ว่ามีสุขภาพสมบูรณ์ทั้ง  
ร่างกายและจิตใจ

ทั้งนี้ยกเว้นกรณีผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาอยู่แล้ว และสถานศึกษาที่ตนดำรง  
ตำแหน่งอยู่นั้นได้รับการปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น

#### ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

ใช้ระยะเวลาฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 23 วันทำการ หรือไม่น้อยกว่า 184 ชั่วโมง ทั้งนี้  
ให้ อ.ก.ค.กรม มีอำนาจเพิ่มจำนวนวันและชั่วโมงฝึกอบรมได้ตามความเหมาะสมของแต่ละกรม

#### แนวการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีประกอบกัน ดังนี้

1. บรรยาย
2. ฝึกปฏิบัติ
3. อภิปราย
4. สัมมนาเชิงปฏิบัติการ
5. กรณีศึกษา
6. สาธิต
7. ระดมสมอง

8. บทบาทสมมุติ
9. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
10. วิธีการอื่น

#### ผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรม

กระทรวงศึกษาธิการโดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรม สำหรับวิทยากรให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ร่วมกับกรมพิจารณาจัดวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องที่จะบรรยายเป็นอย่างดี

#### การประเมินและติดตามผล

1. เกณฑ์การประเมิน
  - 1.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีเวลาเข้ารับการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 หรือน้อยกว่า 147 ชั่วโมง
  - 1.2 ผ่านการประเมินผลภาควิชาการ ภาคปฏิบัติ และพฤติกรรม ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60
2. เกณฑ์การตัดสิน
 

ผู้ที่ผ่านการประเมินตามข้อ 1.1 และ 1.2 ถือว่าเป็นผู้ผ่านการฝึกอบรม
3. การติดตามผล

ให้สำนักงาน ก.ค. และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ติดตามผลว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว ได้นำความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่ได้จากการฝึกอบรมไปพัฒนาการศึกษาอย่างไร

#### ตอนที่ 6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

दनัย เทียนพุ่ม (2525) ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินการจัดดำเนินโครงการประชุมปฏิบัติการ โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดโครงการประชุมปฏิบัติการ 2 กลุ่ม กลุ่มแรกจำนวน 9 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์และแนวทางการประเมินการจัดดำเนินโครงการประชุมปฏิบัติการ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มแรกมาพัฒนาปรับปรุง แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญอีกกลุ่มหนึ่ง จำนวน 26 คน เป็นผู้ประเมินเกณฑ์และแนวทาง โดยข้อกระทงใดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 80 ขึ้นไป หรือค่ามัชฌิมเลขคณิตไม่ต่ำกว่า 3.5 จากระบบ 5 แต้ม ถือว่าข้อกระทงนั้นสามารถใช้เป็นเกณฑ์ได้

เชษฐา เทียมเพชร (2534) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเทคโนโลยีการศึกษา กรณีการผลิตรายการวิดีโอ ตามรูปแบบการประเมิน CIPP Model เพื่อประเมินในด้านสภาวะแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้น การดำเนินการ และผลการฝึกอบรม โดยใช้เทคนิคเดลฟายทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ 32 คน จำนวน 2 รอบ โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 150 ข้อย่อย เพื่อหาข้อความที่มีความสอดคล้องตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินการฝึกอบรม ผลการวิเคราะห์ ทำให้ได้ข้อความเป็นเกณฑ์ จำนวน 138 ข้อ แยกเป็นเกณฑ์การประเมินด้านสภาวะแวดล้อม 10 ข้อ ด้านปัจจัยเบื้องต้น 36 ข้อ ด้านการดำเนินการ 24 ข้อ และด้านการประเมินผลการฝึกอบรม จำนวน 62 ข้อ

ณรงค์ศักดิ์ สุมาลัยโรจน์ (2534) ได้วิจัยเรื่องการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ให้ข้อมูลคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด วิทยากรพี่เลี้ยง ผู้บริหารโครงการ ผู้ประสานงานกรม และคณะกรรมการดำเนินการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านบริบท วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด สอดคล้องกับนโยบายการฝึกอบรม ความคาดหวังของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อการฝึกอบรม และแผนการจัดการฝึกอบรม สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติจริงในการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก

2. ปัญหาด้านกระบวนการการดำเนินโครงการฝึกอบรม การวางแผนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาอีก 3 ด้าน คือการดำเนินการบรรยายของวิทยากร สถานที่ใช้ในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน และการประเมินผลการฝึกอบรมพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

3. ด้านกระบวนการการดำเนินการโครงการฝึกอบรมมีปัญหาเล็กน้อยเกือบทุกรายการ ยกเว้นด้านการวางแผน การประสานงานในการวางแผน วิทยากรมีความสามารถและความชำนาญในการใช้สื่อ อุปกรณ์และเครื่องมือในการฝึกอบรมและวิทยากรผลิตสื่อในการฝึกอบรมมีปัญหาอยู่ในระดับกลาง โดยการรวมด้านกระบวนการดำเนินการโครงการฝึกอบรมอยู่ในเกณฑ์ดี

กุลธิดา คำบันศักดิ์ ( 2536) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้สภาพทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน ในระดับหมู่บ้าน ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้สภาพทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนในระดับหมู่บ้านที่สร้างและพัฒนาขึ้น มีทั้งหมด 47 ตัว แบ่งออกเป็น 6 หมวดหมู่ คือ ตัวบ่งชี้

สภาพด้านการศึกษาระดับพื้นฐานและต่อเนื่อง จำนวน 7 ตัว ตัวบ่งชี้สภาพด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพ จำนวน 6 ตัว ตัวบ่งชี้สภาพด้านบริการข่าวสารข้อมูล จำนวน 10 ตัว ตัวบ่งชี้สภาพด้านการศึกษาเพื่อสุขภาพ การปรับปรุงชีวิตในครอบครัว ชุมชนและสิ่งแวดล้อม จำนวน 10 ตัว ตัวบ่งชี้สภาพด้านการศึกษาเพื่อสันติภาพและการเมืองการปกครอง จำนวน 7 ตัว และตัวบ่งชี้สภาพด้านการศึกษาเพื่อศิลปะ วัฒนธรรมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล จำนวน 7 ตัว สำหรับเกณฑ์ชี้วัดค่าบ่งชี้ดังกล่าวนี้ มีจำนวน 47 เกณฑ์เช่นเดียวกัน

ผลการทดลองนำตัวบ่งชี้และเกณฑ์ชี้วัดไปประเมินสภาพและปัญหาทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนในหมู่บ้านห้วยกองเลาะ ซึ่งเป็นหมู่บ้านเร่งรัดพัฒนาอันดับ 1 (ล้ำหลัง) และหมู่บ้านเกาะทุ่งม่าน ซึ่งเป็นหมู่บ้านเร่งรัดพัฒนาอันดับ 3 (ก้าวหน้า) พบว่า หมู่บ้านห้วยกองเลาะมีตัวบ่งชี้ที่ผ่านเกณฑ์ชี้วัด ร้อยละ 29.79 ซึ่งสรุปได้ว่า หมู่บ้านห้วยกองเลาะมีปัญหาทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนในระดับมาก ส่วนหมู่บ้านเกาะทุ่งม่านมีตัวบ่งชี้ผ่านเกณฑ์ชี้วัด ร้อยละ 63.83 ซึ่งสรุปได้ว่า หมู่บ้านเกาะทุ่งม่านมีปัญหาทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนในระดับปานกลาง

ณัฐพร เล็กเลิศศิริวงศ์ (2536) ได้วิจัยเรื่องการประเมินผลโครงการฝึกอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผลการวิจัยด้านบริบทพบว่า วัตถุประสงค์ของโครงการและนโยบายการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างดี ส่วนในด้านความสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและความสอดคล้องระหว่างแผนการจัดการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติจริงมีความสอดคล้องกันในระดับมาก

ด้านปัจจัยเบื้องต้น พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากรที่เลี้ยงมีความเห็นถึงความพร้อมของปัจจัยที่ใช้ในการฝึกอบรมมีอยู่ในระดับมาก แต่ในด้านการจัดอาหารได้รับประทานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความพร้อมของวิทยากรเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบรรยายโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับวิชาแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมแห่งชาติกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านกระบวนการ พบว่า การวางแผนการดำเนินการโครงการฝึกอบรม การบรรยายของวิทยากร การใช้สถานที่ในการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

ด้านผลผลิตพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากรที่เลี้ยงเห็นว่าสภาพการจัดการฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมาก และผู้เข้ารับการฝึกอบรมโครงการฝึกอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา มีผลการสอบผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกคน

โชคชัย สิริพนมณี (2540) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ในขั้นแรกใช้เทคนิคพีดับเบิลยูพีเพื่อหาลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่ประกอบด้วย 5 ด้าน 36 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านบุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์ (8) ด้านสื่อ เครื่องมือและอุปกรณ์ (5) ด้านงบประมาณ (4) ด้านนิเทศการศึกษา (10) ด้านเอกสารและผลผลิตจากหน่วยศึกษานิเทศก์ (9) กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ (6) ในเขตการศึกษา 12 พบว่า

1. ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโดยใช้พีดับเบิลยูพีและการสัมภาษณ์กลุ่มเจาะจงลำดับที่ความสำคัญของตัวบ่งชี้แต่ละด้านมีความสอดคล้องกัน
2. ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ประกอบด้วย 5 ด้าน 36 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจริง
3. การใช้การสัมภาษณ์กลุ่มเจาะจงทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายทั้งระดับแนวกว้างและแนวลึกในแต่ละตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

ประภาศรี สุขศรีวิไลกุล (2540) ได้ศึกษาการดำเนินงานในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า

การดำเนินงานก่อนการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และกรมเจ้าสังกัดดำเนินงานเพื่อขออนุมัติโครงการต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประสานงานการประชุมร่วมกัน พิจารณาลักษณะหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของกรมเจ้าสังกัด จัดตารางฝึกอบรมและวิทยากร โดยมีการแบ่งรายวิชาที่รับผิดชอบแล้วนำมาพิจารณาร่วมกัน ปกติกรมเจ้าสังกัดส่งรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาก่อนการฝึกอบรม 1 สัปดาห์

ด้านงบประมาณมีทั้งส่วนที่เป็นความรับผิดชอบของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและกรมเจ้าสังกัด การจัดสถานที่ เอกสาร และพิธีการ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและกรมเจ้าสังกัดร่วมกันจัด ปัญหาที่พบคือมีการเปลี่ยนแปลงตารางฝึกอบรมมากทำให้การจัดวิทยากร สับสนและขาดการประสานงานในการจัดตารางฝึกอบรม

การดำเนินการระหว่างกรฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรมและวิทยากรที่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่มมีบทบาทในด้านการอำนวยความสะดวก ด้านวิชาการ ผู้ประสานงานกรมไม่มีบทบาทในการประเมินผลการฝึกอบรม ปัญหาที่พบคือ วิทยากรเตรียมตัวไม่พร้อมและจัดเตรียมเอกสารไม่ทัน

การดำเนินการหลังการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ประเมินผลการฝึกอบรม ประเมินผลโครงการและรายงานผลต่อผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา โดยแจ้งผลการประเมินโครงการฝึกอบรมให้หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าภาควิชา รับทราบพร้อมกับรายงานผลเสนอกรมเจ้าสังกัด หลังการฝึกอบรม 1 สัปดาห์ และติดตามผลผู้ผ่านการฝึกอบรม หลังการฝึกอบรม 6 เดือน ปัญหาที่พบคือ ไม่มีเวลาในการติดตาม

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ร่วมกับสำนักบริการวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2540) ได้วิจัยเรื่อง โครงการการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาในระดับจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า

1. ควรจำแนกประเภทของโครงการพัฒนาในระดับจังหวัดให้สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็น 5 กลุ่ม ประเภทโครงการ 21 ลักษณะโครงการ โดยกลุ่มประเภทโครงการประกอบด้วย

- 1.1 กลุ่มโครงการบริการพื้นฐาน
- 1.2 กลุ่มโครงการพัฒนาศักยภาพคน
- 1.3 กลุ่มโครงการฝึกอาชีพ เพื่อผลผลิต และการมีรายได้
- 1.4 กลุ่มโครงการอนุรักษ์ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม
- 1.5 กลุ่มโครงการพัฒนาองค์กรท้องถิ่น

2. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาจังหวัด ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ประเภท จำนวน 55 ตัว ดังนี้

2.1 ตัวชี้วัดคุณภาพของตัวโครงการด้านการจัดทำโครงการ ความชัดเจน และ ความสัมพันธ์ภายในโครงการ ความสอดคล้องกับแผน และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ความเหมาะสมของโครงการ ความเข้าช้กับโครงการอื่น และการระบุถึงการประสานงาน จำนวน 21 ตัว

2.2 ตัวชี้วัดคุณภาพของการบริหารโครงการด้านปัจจัย ความพร้อม และการ ดำเนินงานของผู้ดำเนินโครงการ การยอมรับ และการมีส่วนร่วมของประชาชน จำนวน 11 ตัว

2.3 ตัวชี้วัดคุณภาพของผลของโครงการ

2.3.1 ตัวชี้วัดผลทางตรงด้านการบรรลุผลเบื้องต้น การบรรลุผลตาม จุดมุ่งหมาย ผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย และผลที่ไม่ได้คาดหวังมาก่อน จำนวน 9 ตัว

2.3.2 ตัวชี้วัดผลทางอ้อมของกลุ่มโครงการทั้ง 5 ประเภท จำนวน 14 ตัว

3. กลุ่มตัวอย่างผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาในระดับจังหวัด จาก 8 กระทรวงหลัก และ 2 หน่วยงานเสริม มีความคิดเห็นว่าการจำแนกประเภทโครงการพัฒนาในระดับจังหวัดตาม กรอบที่คณะผู้วิจัยกำหนดมีความครอบคลุมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ นอกจากนี้กลุ่ม ตัวอย่างยังมีความเห็นว่าตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาในระดับจังหวัดที่คณะผู้วิจัย พัฒนาที่มีความเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก

ศิริณา จิตต์จรัส และศิริบุณ จงวุฒิวเศศ (2542) ได้วิจัยเรื่อง ประเมินศักยภาพ และ ผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กรอบแนวคิดว่ารูปแบบการ ประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) และเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick) ผลการศึกษามีสาระ สำคัญดังนี้

1. การประเมินสภาพความพร้อมของสถาบันที่เื้อต่อการดำเนินการในด้านนโยบาย งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก การบริหารของสถาบัน

ด้านนโยบายมีนโยบายและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายหลักของกระทรวง โดยเฉพาะด้านการฝึกอบรมในลักษณะที่หลากหลายตามกลุ่มเป้าหมายทางการศึกษา

ด้านงบประมาณในส่วนของกรฝึกอบรม ประชุมและสัมมนาได้รับมากที่สุดโดย เฉพาะโครงการอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก สถาบันมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ให้บริการ ผู้เข้ารับการอบรม

ด้านการบริหารงาน มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์กรจำแนกเป็นข้าราชการ พลเรือนและข้าราชการครู แต่ข้าราชการทั้งสองประเภทมีหน้าที่สนับสนุนงานฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน

2. การดำเนินงานโครงการมีการจัดดำเนินการทั้งในชั้นของการเตรียมการ การดำเนินงานและการประเมินผลอย่างเป็นระบบทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกสถาบัน

3. ประโยชน์และคุณค่าของโครงการ การประเมินระหว่างการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากทั้งในด้านเนื้อหา กิจกรรม วิทยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ส่วนการประเมินหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมพบว่าบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในด้านความรู้ ทักษะ และการนำไปใช้ในในระดับมากเช่นกัน

#### 4. ข้อเสนอแนะ

สถาบันควรมีความอิสระในการบริหารงานด้านนโยบาย และงบประมาณมากกว่านี้ เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพ

จัดให้มีการบำรุงรักษาสถานที่ฝึก การเปิดบริการห้องสมุดที่มีช่วงระยะเวลามากขึ้น มีบรรยากาศ เอกสารงานวิชาการ จัดให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวก อาทิ ATM (บริการเงินด่วนอัตโนมัติ)

มีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะด้าน สำหรับผู้บริหารระยะสั้นที่เน้นการปฏิบัติมากกว่าภาคทฤษฎี

#### 6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

ยัง และสโตน (Young and Stone, 1980) อ้างถึงใน ฉัตรนภา พรหมมา (2528) ได้ทำการวิจัยเพื่อกำหนดเกณฑ์และทดลองใช้เกณฑ์ประเมินคุณภาพโปรแกรมการศึกษาต่อเนื่องของห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีกรุงวอชิงตัน ดี.ซี. สหรัฐอเมริกา ดำเนินการวิจัยโดยทำการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง จัดการประชุมคณะกรรมการวิจัยและผู้เกี่ยวข้อง 3 ครั้ง ในการประชุมครั้งแรกจัดทำร่างเกณฑ์โดยอาศัยผลจากการวิเคราะห์เอกสารและสารสนเทศที่มีอยู่ แล้วทำการพิมพ์เผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ มีการเปิดให้ผู้สนใจอภิปรายซักถามข้อข้องใจ และให้ข้อเสนอแนะ ในการประชุมครั้งที่สองเพื่อปรับปรุงเกณฑ์ตามข้อเสนอแนะและความคิดเห็น ซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับหลังการเผยแพร่ร่างเกณฑ์ ในการประชุมครั้งที่สามได้กำหนดข้อปฏิบัติและระบุคณะบุคคลหรือองค์การที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นแนวทางการใช้เกณฑ์ประเมินโปรแกรมการศึกษาต่อเนื่อง

สำหรับการประเมินความเป็นไปได้ของเกณฑ์ที่พัฒนาจากการทดลองใช้ ดำเนินการโดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจเยี่ยมและสัมภาษณ์ผู้ดำเนินการใช้เกณฑ์ประเมิน โดยสัมภาษณ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ ผู้ใช้เกณฑ์มีความเห็นว่า เกณฑ์ที่ได้มีลักษณะที่ให้ภาพรวมดี ไม่มีข้อเสนอแนะให้ตัดเกณฑ์ข้อใดออกหรือเพิ่มเติมจากที่มีอยู่เลย ที่มี



คำถามได้แก่ จะต้องบรรลุถึงระดับใดจึงจะได้รับการยอมรับ มีบางคนเสนอว่าควรกำหนดเป็นจำนวนหรือปริมาณที่ชัดเจนลงไปเลยในแต่ละเกณฑ์ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีก็เกี่ยวกับลักษณะของแบบสอบถามหรือแบบประเมินที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินโปรแกรมว่าควรเพิ่มหรือลดอะไรบ้าง จึงจะสะดวกและง่ายแก่การเข้าใจมากขึ้น ข้อค้นพบที่มีค่าอีกประการหนึ่งคือเกณฑ์เชิงคุณภาพที่ได้จากการพัฒนาครั้งนี้ เป็นที่ยอมรับว่ามีประโยชน์อย่างยิ่งในแง่ของการเป็นเครื่องมือในการวางแผน หรือในลักษณะของการเป็นไปเมตรหรือสิ่งที่จะต้องไปให้ถึงในการพัฒนานักกิจกรรม และโปรแกรมการศึกษาต่อเนื่องทั้งระบบ

จอห์นสโตน (Johnstone, 1981) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาระดับจังหวัดในประเทศอินโดนีเซีย เนื่องจากเขาเห็นความสำคัญของตัวบ่งชี้ในระดับจังหวัด ซึ่งจะช่วยจัดลำดับของระบบการศึกษา สามารถนำไปใช้เปรียบเทียบระหว่างจังหวัด เป็นการช่วยชี้ให้เห็นลักษณะเหมือนหรือแตกต่างกันในการศึกษา และนำไปสู่การหารูปแบบที่เหมาะสมของการศึกษาในระดับภาคต่อไป การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการศึกษาทั้งในและนอกระบบโรงเรียนกับระดับการพัฒนาจังหวัด โดยศึกษาในจังหวัดกลุ่มตัวอย่าง 26 จังหวัดของประเทศอินโดนีเซียที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่าง จากกลุ่มจังหวัดต่าง ๆ ที่แบ่งตามระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มพัฒนา กลุ่มด้อยพัฒนา และกลุ่มด้อยพัฒนาที่มีสภาพภูมิศาสตร์ไม่อำนวย มีความยากลำบากในการติดต่อสื่อสาร และได้กำหนดตัวบ่งชี้สำหรับชี้สภาพการศึกษาในแต่ละจังหวัด โดยแบ่งประเภทตัวบ่งชี้ 3 กลุ่มใหญ่ คือ ตัวบ่งชี้กลุ่มปัจจัยการศึกษา เช่น สัดส่วนนักเรียนต่อประชากร สัดส่วนจำนวนครูต่อประชากร 1000 คน สัดส่วนงบประมาณการศึกษาต่องบประมาณทั้งหมดของประเทศ เป็นต้น ตัวบ่งชี้กลุ่มกระบวนการเรียนการสอน เช่น สัมพันธภาพของนักเรียนและชั้นเรียนในระดับถัดขึ้นไป สัดส่วนการมีส่วนร่วมทางการศึกษาของสตรี เป็นต้น ตัวบ่งชี้กลุ่มผลผลิตการศึกษา เช่น สัดส่วนผู้สำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ อัตราการเลื่อนชั้น อัตราการซ้ำชั้น เป็นต้น รวมทั้งตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น อัตราการใช้วิทยุโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น ผลการศึกษาพบว่า สภาพทางการศึกษาบ่งชี้มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของจังหวัด โดยจังหวัดที่อยู่ในกลุ่มพัฒนาแล้วจะมีค่าบ่งชี้ในระดับสูง ซึ่งตรงข้ามกับจังหวัดในกลุ่มด้อยการพัฒนาที่ค่าตัวบ่งชี้ในเกณฑ์ที่ต่ำ

ไซลอง (Silong, 1987) ได้ทำการศึกษาลักษณะพิเศษทางวิชาชีพของนักฝึกอบรมในคาบสมุทรมมาเลเซีย ได้สรุปถึงบทบาทของนักฝึกอบรมที่สำคัญเรียงตามลำดับ 10 ประการ คือ

1. บทบาทในการให้การฝึกอบรม
2. การเตรียมวัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรม

3. การบริหารการฝึกอบรม
4. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม
5. การเขียนและจัดทำโครงการ
6. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
7. การพัฒนาวิชาชีพการฝึกอบรม
8. การสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร
9. การให้คำปรึกษาแนะนำ
10. การดำเนินการวิจัย

โอเบรียน (O'brien, 1985) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะในด้านการสอนของผู้สอนตามความเห็นของผู้บริหารงานฝึกอบรม ตามผลการวิจัยนี้ ผู้บริหารงานฝึกอบรมเห็นว่าผู้สอนหรือผู้ฝึกอบรม ควรมีสมรรถนะในเรื่องสำคัญเรียงตามลำดับ 7 ประการ

1. สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจในหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
2. การถ่ายทอดความรู้
3. เทคนิคในการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ
4. การตั้งคำถาม
5. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการสอน
6. ความรอบรู้และเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาที่สอน
7. สมรรถนะในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าการบริหารโครงการฝึกอบรมโดยทั่วไป จะมีการดำเนินการ 3 ระยะ คือ ก่อนดำเนินการ ขณะดำเนินการ และหลังดำเนินการ ก่อนดำเนินการมีการหาความต้องการจำเป็นในการจัดฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การวางแผนการจัดฝึกอบรม ขณะดำเนินการมีการดำเนินการตามแผน และหลังดำเนินการมีการประเมินผลและติดตามผล สำหรับตัวบ่งชี้จะต้องเป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถบ่งบอกสภาพการบริหารโครงการตามสภาพที่เป็นจริง และเกณฑ์การประเมินจะต้องเป็นสิ่งที่ใช้ในการตัดสินสภาพการบริหารโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ไม่สูงและไม่ต่ำเกินไป เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวบ่งชี้และเกณฑ์การบริหารโครงการที่สามารถบ่งบอกสภาพการบริหารโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ตรงกับสภาพการบริหารโครงการที่เป็นจริง การวิจัยครั้งนี้จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การบริหารโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามขั้นตอนการบริหารโครงการฝึกอบรม คือ

### 1. ก่อนดำเนินการ

1.1 การเตรียมความพร้อมของปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินโครงการฝึกอบรม ได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องในโครงการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม งบประมาณ

1.2 การวางแผนการจัดดำเนินการ ได้แก่ การอนุมัติโครงการ การประชุมร่วมกันระหว่างสถาบันพัฒนาผู้บริหารศึกษากับกรมเจ้าสังกัดของผู้เข้ารับการอบรม การประสานงานก่อนเริ่มโครงการ การจัดตารางฝึกอบรม การเตรียมการพิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม การเตรียมเอกสารสำหรับการฝึกอบรม

### 2. ขณะดำเนินการ

2.1 การประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรม และวิทยากรพี่เลี้ยง

2.2 การอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม

2.3 การดำเนินการด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดกิจกรรมการบริหารโครงการแบบมีส่วนร่วม การศึกษาดูงาน กิจกรรมสร้างเสริมประสบการณ์ การประเมินพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.4 การประเมินผลวิทยากรบรรยาย

### 3. หลังดำเนินการ

3.1 การวัดและประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ผลสัมฤทธิ์)

3.2 การประเมินผลสรุปโครงการฝึกอบรม

3.3 การติดตามผลการฝึกอบรม

ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ที่ได้ จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ในการตรวจสอบสภาพการบริหารโครงการฝึกอบรมได้ตลอดระยะการดำเนินการจัดฝึกอบรม

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

