

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง "การดำเนินงานในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษา ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษา ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และเพื่อศึกษา ปัญหาการดำเนินงานในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษา ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยการศึกษจากประชากร คือ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม จำนวน 70 คน ผู้ประสานงานกรม จำนวน 24 คน และวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม จำนวน 208 คน ในการดำเนินงานการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ดำเนินงานในปีงบประมาณ 2538 รวมประชากรทั้งสิ้น 302 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ โดยฉบับที่ 1 ใช้สำหรับผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ฉบับที่ 2 ใช้สำหรับผู้ประสานงานกรม ฉบับที่ 3 ใช้กับวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม ซึ่งแบบสอบถามทั้ง 3 ฉบับแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษา และตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินการในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น 302 ฉบับ ได้รับกลับคืน รวมทั้งสิ้น 268 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.00 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละของข้อมูล

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การดำเนินงานและปัญหาในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ก่อนการฝึกอบรม

ตอนที่ 3 การดำเนินงานและปัญหาในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม

ตอนที่ 4 การดำเนินงานและปัญหาในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม

ตอนที่ 1 สภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ผู้บริหารโครงการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-45 ปี อายุราชการมากกว่า 20 ปี ส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า มีตำแหน่งตามกฎหมายเป็นข้าราชการครู ปฏิบัติงานประจำตามภาควิชาต่าง ๆ ในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโครงการมากกว่า 10 รุ่น เคยเป็นผู้บริหารโครงการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและสังกัดกรมสามัญศึกษา มีประสบการณ์เข้ารับการฝึกอบรมผู้บริหารโครงการ ที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้จัด มีประสบการณ์ร่วมสัมมนาเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้จัด

1.2 ผู้ประสานงานกรม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-45 ปี มีอายุราชการระหว่าง 16-20 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีประสบการณ์ในการเป็นผู้ประสานงานระหว่าง 6-10 และเคยร่วมสัมมนาเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่สถาบันฯ เป็นผู้จัด

1.3 วิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 50 ปี อายุราชการมากกว่า 20 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีประสบการณ์ด้านการบริหารมากกว่า 20 ปี เคยได้รับรางวัลจากหน่วยราชการ มีประสบการณ์การเป็นวิทยากรพี่เลี้ยง 1-3 รุ่น ส่วนใหญ่ไม่เคยเข้าร่วมสัมมนาเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่สถาบันฯ เป็นผู้จัด และเคยผ่านการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษาจากสถาบันฯ

ตอนที่ 2 การดำเนินงานและปัญหาในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหาร
การศึกษา ก่อนการฝึกอบรม มีข้อสรุปดังนี้

2.1 การอนุมัติโครงการฝึกอบรม ในการดำเนินการพิจารณาโครงการ
เพื่อขออนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ มีวิธีดำเนินการโดยการที่สถาบันฯ ฝ่าย/ภาควิชาต่าง ๆ
และกรมเจ้าสังกัด แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาดำเนินการ แล้วเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติ
จากกระทรวงศึกษาธิการ การดำเนินงานในด้านนี้ไม่พบปัญหา

2.2 การประสานงานการฝึกอบรมมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบ
คือ คณะกรรมการอำนวยการฝึกอบรมควรประกอบด้วย อธิบดีหรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมาย
ในการฝึกอบรม ผู้อำนวยการสถาบันฯ หัวหน้าฝ่าย/ภาคของสถาบันฯ และหัวหน้าฝ่าย/งาน
ที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมของกรม คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรม ควรประกอบด้วย ผู้บริหาร
โครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรม วิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม ปัญหาที่พบ
ในการประสานงาน คือ ระยะเวลาในการจัดอบรมกระชั้นชิด มีขั้นตอนในการดำเนินงาน
ค่อนข้างมาก โครงการเร่งด่วนไม่เป็นไปตามแผนงาน

2.3 การประชุมร่วมกันระหว่างสถาบันฯ กับกรมเจ้าสังกัด มีการจัด
ประชุมโดยมีสาระสำคัญในการประชุม ได้แก่ เรื่องหลักสูตรการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายใน
การฝึกอบรม วิทยากรบรรยาย ระยะเวลาการฝึกอบรม งบประมาณและการประเมินการ
ฝึกอบรม สถาบันฯ และกรมเจ้าสังกัดมีการพิจารณาปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ
ในการฝึกอบรมของกรมเจ้าสังกัด โดยสถาบันฯ และกรมแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมกันพิจารณา
และเสนอ อ.ก.ค. กรม อนุมัติหลักสูตร ปัญหาที่พบในการประชุมคือ กรมเจ้าสังกัดไม่ส่ง
ผู้รับผิดชอบเข้าร่วมประชุม ทำให้เกิดปัญหาในการตัดสินใจและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบทำงาน
หลายหน้าที่ทำให้ ไม่มีเวลาในการร่วมประชุม

2.4 การจัดตารางฝึกอบรม มีการกำหนดความรับผิดชอบในการจัด
ตารางฝึกอบรมและวิทยากรระหว่างสถาบันฯ และกรมเจ้าสังกัด โดยแบ่งส่วนรับผิดชอบระหว่าง
รายวิชาที่เป็นข้อตกลงร่วมกันและร่วมกันพิจารณาในการจัดตารางฝึกอบรมและวิทยากรบรรยาย
และจัดตารางเสร็จเรียบร้อยก่อนการฝึกอบรมเป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์ โดยใช้เกณฑ์ในการ
พิจารณารายวิชาตามลำดับความสำคัญของเนื้อหา เรียงตามลำดับรายวิชาในหลักสูตร

โดยคำนึงถึงความสะดวกของวิทยากรด้วยการจัดวิทยากร จะคำนึงถึงผลการประเมินรายวิชาของวิทยากรและความชำนาญในสาขาวิชาที่บรรยายของตัววิทยากร ปัญหาที่พบในการจัดตารางฝึกอบรมและวิทยากรบรรยายคือ การจัดตารางต้องดำเนินการตามความต้องการของกรม มีการเปลี่ยนแปลงตารางฝึกอบรมทำให้การจัดวิทยากรสับสน และการแบ่งส่วนรับผิดชอบขาดการประสานงานกัน

2.5 การจัดวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม กรมเจ้าสังกัดใช้เกณฑ์ในการพิจารณาจากประสบการณ์และจากผลงานดีเด่น เป็นผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารการศึกษา และมีคุณลักษณะเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม การดำเนินงานในด้านนี้ไม่พบปัญหา

2.6 การส่งตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม กรมเจ้าสังกัดมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมโดยพิจารณาจากผลการสอบข้อเขียน ผลการสอบสัมภาษณ์และผลการปฏิบัติงาน เมื่อได้จำนวนและรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วกรมส่งรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สถาบันฯ ล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์ การดำเนินงานในด้านนี้ไม่พบปัญหา

2.7 การจัดเตรียมงบประมาณในการฝึกอบรม ในส่วนที่เป็นความรับผิดชอบของสถาบันฯ และกรมเจ้าสังกัด เป็นงบประมาณด้านค่าเบี้ยเลี้ยงและพาหนะเดินทางของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม ค่าเครื่องดื่มและอาหารว่าง ค่าตอบแทนวิทยากรบรรยาย ค่าที่พักและพาหนะเดินทางในการศึกษาตู่งาน และค่าที่พักในกรณีที่มีการฝึกอบรมภายนอกสถาบันฯ ปัญหาในด้านงบประมาณที่พบคือ ในบางรุ่นได้รับงบประมาณไม่เพียงพอและการเบิกจ่ายงบประมาณไม่คล่องตัว

2.8 การจัดเตรียมด้านอาคารสถานที่ เอกสารและวิธีการในการฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการเป็นผู้จัดเตรียมและประสานงานการจัดที่พักให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้เกี่ยวข้อง ห้องสำหรับฝึกอบรม ห้องสำหรับการปฐมนิเทศ จัดเตรียมเอกสารการประเมิน คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตารางการฝึกอบรม เอกสารรับรายงานตัว กำหนดการปฐมนิเทศ ติดต่อเชิญประธานในพิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม ประสานงานในการเชิญผู้กล่าวรายงานการฝึกอบรม และคำกล่าวเปิดการฝึกอบรม ปัญหาที่พบในด้านอาคารสถานที่ เอกสารและพิธีการคือ สถานที่ไม่พร้อม เช่น ห้องประชุมที่พัก และการเตรียมเอกสารเสร็จไม่ทันการฝึกอบรม

ตอนที่ 3 การดำเนินงานและปัญหาในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม เตรียมผู้บริหาร การศึกษา ระหว่างการฝึกอบรม มีข้อสรุปดังนี้

การดำเนินการระหว่างฝึกอบรม ในการดำเนินงานด้านนี้ เพื่อให้มีการเตรียมพร้อมและทำความเข้าใจร่วมกัน จึงได้มีการประชุมโดยประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร โครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรม และวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม สัปดาห์ละ 1 ครั้ง โดยมีสาระการประชุมเรื่องการประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ การพิจารณาจัดสถานที่ศึกษาดูงานและการประเมินผลการฝึกอบรม

3.1 การอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรม และวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม มีบทบาทในการดูแลต้อนรับวิทยากรบรรยาย ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมและผู้ประสานงานกรม มีบทบาทในการต้อนรับวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม และผู้เข้ารับการฝึกอบรม จัดทำ/หาเอกสารประกอบการบรรยาย จัดรถรับ-ส่งวิทยากร และผู้บริหารโครงการฝึกอบรมมีบทบาทในการจัดพิธีกรประจำวัน เบิกจ่ายค่าตอบแทนวิทยากร ประสานงานกับคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ รวบรวมทะเบียนประวัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม และรวบรวมรายชื่อผู้ต้องการขอเข้าวิทยฐานะ ปัญหาที่พบในด้านการอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม คือ ความไม่พร้อมของที่พัก ที่รับประทานอาหาร ขาดวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการฝึกอบรม และขาดการประสานงานระหว่างกรมเจ้าสังกัดกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

3.2 การดำเนินงานด้านวิชาการ บทบาทด้านวิชาการ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรมและวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม มีบทบาทในเรื่องการพิจารณาจัดหาสถานที่ศึกษาดูงาน และเป็นกรรมการดำเนินการสอบภาควิชาการ ผู้บริหารโครงการและวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม มีบทบาทในการประเมินพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม มีบทบาทในการให้คำปรึกษาในการจัดกิจกรรม ถ่ายทอดประสบการณ์จัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมประสบการณ์ จัดและประเมินกิจกรรมการศึกษาดูงานและประเมินการเขียนรายงานภาคินพนธ์ ปัญหาที่พบในการดำเนินงานด้านวิชาการคือ ไม่ได้รับการแจ้งล่วงหน้าจากวิทยากร ทำให้เสียเวลาในการ

จัดเตรียมเอกสารหรือการจัดเตรียมเอกสารไม่ทัน กำหนดการใช้ วิทยากรบางท่าน ตีตราขการเร่งด่วนมาไม่ได้ ทำให้ไม่มีผู้บรรยาย การจัดตารางฝึกอบรมไม่ลงตัว การจัด ตารางฝึกอบรมไม่เรียงตามลำดับการรับรู้ และวิทยากรบางท่านเตรียมตัวในการบรรยาย ค่อนข้างน้อย

การกำหนดสถานที่ในการศึกษาดูงาน ผู้บริหาร โครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรมและวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม เป็นผู้พิจารณาจัดหาสถานที่ ศึกษาดูงาน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ สอดคล้องกับนโยบายของกรม ความมีชื่อเสียง ของหน่วยงานที่ต้องการศึกษาดูงาน ความเพียงพอของงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ความพร้อม ของหน่วยงานที่ต้องการศึกษาดูงาน และเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปัญหาที่พบใน การจัดการศึกษาดูงาน คือ การกำหนดสถานที่ศึกษาดูงานไม่ตรงกับความต้องการและมีเวลา ในการศึกษาดูงานน้อยเกินไป

การจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นบทบาท ของวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม โดยใช้กิจกรรมการบรรยาย การให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมค้นคว้าด้วยตนเองและการศึกษาเฉพาะกรณี ปัญหาที่พบในการจัดกิจกรรมเสริม ประสบการณ์คือ มีเวลาในการจัดน้อยเกินไป

3.3 การประเมินผลระหว่างการศึกษาฝึกอบรม ทั้งผู้บริหารโครงการ ฝึกอบรมและวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม ใช้วิธีการสังเกต การพูดคุยซักถาม และการศึกษาจากผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผลพฤติกรรม

การประเมินการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและผลงานจากกิจกรรมเสริม ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การประเมินรายงานกลุ่มการศึกษาดูงาน การประเมิน การเขียนรายงานภาคินพนธ์ วิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม ใช้แบบประเมิน ที่คณะกรรมการประเมินผลและวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่มกำหนด

ปัญหาที่พบในการประเมินผลระหว่างฝึกอบรม คือ ผู้ทำหน้าที่ประเมิน ต้องทำหน้าที่อื่นในเวลาเดียวกัน ทำให้ไม่สามารถประเมินผลระหว่างการศึกษาฝึกอบรมได้อย่าง ต่อเนื่อง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดความรู้ ความเข้าใจในการเขียนภาคินพนธ์ และเกณฑ์ที่ ใช้ในการประเมินการเขียนภาคินพนธ์กว้างเกินไป

ตอนที่ 4 การดำเนินงานและปัญหาในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหาร
การศึกษา หลังการฝึกอบรม มีผลสรุปดังนี้

4.1 การประเมินหลังการฝึกอบรม ในการประเมินผลการฝึกอบรม
สถาบันฯ มีการประเมินระหว่างการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม โดยมีการประเมินในด้าน
การประเมินสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมและประเมินวิทยากรรายวิชา ผู้ให้ข้อมูล
เพื่อการประเมิน คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมมีหน้าที่รายงานผล
การประเมินต่อผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ภายหลังจากสิ้นสุดโครงการฝึกอบรม
1 สัปดาห์ และจัดทำรายงานผลคะแนนการฝึกอบรมเสนอต่อกรมต้นสังกัด ภายหลังจากเสร็จสิ้น
การอบรมเป็นเวลา 1 สัปดาห์ การติดตามผลผู้ผ่านการฝึกอบรม มีกฎติดตามภายหลังจาก
ฝึกอบรม 6 เดือน โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากผู้ผ่านการฝึกอบรม ปัญหาที่พบในการ
ติดตามผลผู้ผ่านการฝึกอบรม คือ ไม่มีเวลาในการติดตาม และไม่ได้มีการติดตามผลอย่าง
ต่อเนื่อง

4.2 การจัดทำหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับต้นสังกัด ผู้บริหาร
โครงการฝึกอบรมไม่ได้จัดทำ

4.3 การประเมินผลโครงการฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการแจ้งผล
การประเมินโครงการฝึกอบรมให้หัวหน้าฝ่าย/ภาค รับทราบโดยการจัดทำเป็นเอกสารสรุปผล
การประเมิน เสนอต่อผู้อำนวยการสถาบันฯ รับทราบพร้อมแจ้งหัวหน้าฝ่าย/ภาค ในการ
ดำเนินงานด้านนี้ไม่พบปัญหา

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง "การดำเนินงานในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหาร
การศึกษา ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ" มีประเด็นที่ควรนำมา
อภิปรายผล ดังนี้คือ

การดำเนินงานก่อนการฝึกอบรม

จากผลการวิจัย พบว่า การดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหาร
การศึกษาในภาพรวมตามการให้ข้อมูลของผู้บริหารโครงการฝึกอบรมและผู้ประสานงานกรม

ไม่มีปัญหาในการดำเนินงาน แต่ในการปฏิบัติงานบางส่วนพบว่ามีปัญหาในเรื่องของ มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงาน ทำให้ขาดความต่อเนื่องและความเข้าใจในการประสานงานในการฝึกอบรม การดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรม มีขั้นตอนในการดำเนินการค่อนข้างมาก ในขณะที่บางรุ่นมีเวลาในการจัดอบรมกระชั้นชิด ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน โดยบางรุ่นมีลักษณะการจัดอบรมเป็นการเร่งด่วน ไม่เป็นไปตามแผนงานโครงการ จึงเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยทั้งผู้บริหารโครงการฝึกอบรมและผู้ประสานงานกรมต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และสอดคล้องกับ ณรงค์ศักดิ์ สุมาลัยโรจน์ (2534) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัดของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สรุปได้ว่า ปัญหาด้านการวางแผนการดำเนินงาน การประสานงาน และการดำเนินการโครงการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ควรที่จะมีการวางแผนจัดหารูปแบบของการดำเนินการที่มีความชัดเจน สะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

การจัดประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารโครงการฝึกอบรมและผู้ประสานงานกรม การประชุมหารือก่อนการดำเนินงาน เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่ผลสำเร็จของงาน ในการปฏิบัติงานทุกอย่างทุกประเภท หากไม่ได้มีการประชุมชี้แจงหรือทำความเข้าใจกันแล้ว การทำงานอาจประสบกับปัญหาหรืออุปสรรค ความล่าช้าของงานได้ ดังนั้นในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ต้องมีการประชุมปรึกษาหารือ วางแผนการดำเนินการ จากผลการวิจัย พบว่าโดยภาพรวมทั้งผู้บริหารโครงการฝึกอบรม และผู้ประสานงานกรม ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการดำเนินงาน ในขณะที่ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมและผู้ประสานงานกรมบางส่วนมีปัญหาคือ ผู้บริหารโครงการเห็นว่าบางครั้งกรมเจ้าสังกัด ไม่ส่งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเข้าร่วมประชุม ทำให้การวางแผนงานร่วมกันไม่สามารถดำเนินการได้ และบางครั้งผู้ที่เข้าประชุมร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษานั้น ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงาน ทำให้เกิดความล่าช้า ต้องรอการตัดสินใจจากผู้มีอำนาจ อาจทำให้การจัดการฝึกอบรมมีปัญหาความล่าช้า ในขณะที่ผู้ประสานงานกรม พบว่าการประชุมร่วมมีปัญหาคือ ตัวผู้ประสานงานเองต้องทำงาน

หลายหน้าที่ ซ้ำซ้อนในขณะเดียวกัน ทำให้ไม่สามารถประชุมร่วมกับทางสถาบันฯ ได้ นอกจากนี้ ยังมีประเด็นความขัดแย้งกันระหว่างบุคคล ทำให้เกิดความขัดแย้ง ในการดำเนินการจัดหลักสูตร ฝึกอบรมด้วย

การจัดตารางฝึกอบรม

ตารางฝึกอบรม เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานการฝึกอบรม ตามหลักสูตร ประสบผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพในการรับรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในการจัดตารางฝึกอบรมตามหลักสูตร เตรียมผู้บริหารการศึกษา ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ นั้น การดำเนินงาน จะใช้วิธีการ ดำเนินงานโดยการแบ่งความรับผิดชอบของกลุ่ม เนื้อหาวิชา และให้ผู้รับผิดชอบจัดตาราง ฝึกอบรมตามที่หลักสูตรกำหนด โดยต้องประสานงานกันระหว่างผู้บริหาร โครงการกับ ผู้ประสานงานกรม ในภาพรวมแล้ว ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรม วิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่า การจัดตารางฝึกอบรมนั้น มีปัญหาในการดำเนินงานโดยทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า การจัดตารางฝึกอบรม ไม่เสร็จก่อนการฝึกอบรม ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา เช่น การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ การประสานงานกับวิทยากรบรรยาย ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมให้ข้อมูลว่าการเปลี่ยนแปลง ตารางฝึกอบรมบ่อย ๆ ทำให้เกิดความสับสนยากต่อการเตรียมการ ในการประสานงานด้าน ต่าง ๆ

นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดตารางอบรมตามความต้องการของกรมเจ้าสังกัด ค่อนข้างมีปัญหาซึ่งอาจมีผลกระทบต่อหลักสูตรการฝึกอบรมได้ ในขณะที่ผู้ประสานงานของ กรมเจ้าสังกัด พบปัญหาในการจัดตารางฝึกอบรมคือการแบ่งส่วนรับผิดชอบของการจัด ตารางฝึกอบรม เมื่อจัดแบ่งไปแล้ว ขาดการประสานงานและร่วมมือกัน ทำให้ต่างฝ่าย ไม่ทราบว่าในส่วนภาพรวมของตารางฝึกอบรมเป็นอย่างไร ความต่อเนื่องของเนื้อหาวิชา จึงไม่ต่อเนื่องนัก ในบางรุ่นบางวัน มีการจัดตารางการฝึกอบรม เนื้อหาวิชากับเวลา ไม่สัมพันธ์กัน และมีเนื้อหาวิชามากเกินไป บางครั้งอาจเกินความสามารถในการรับรู้ของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้เกิดความสูญเปล่า การอบรมไม่มีประสิทธิภาพเพราะผู้เข้ารับ การฝึกอบรมไม่สามารถรับรู้ได้ การจัดตารางฝึกอบรมบางครั้ง บางรุ่นไม่เป็นไปตามลำดับ

การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม การข้ามเนื้อหาวิชาทำให้ไม่เกิดความต่อเนื่อง ผู้รับการอบรมอาจสับสนในความรู้ที่ได้รับ ส่วนวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกับผู้ประสานงานกรม คือ การจัดตารางฝึกอบรมบางครั้งไม่เป็นไปตามลำดับของการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้

การจัดวิทยากรบรรยาย

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรม และวิทยากรพี่เลี้ยง หรือวิทยากรประจำกลุ่ม ให้ข้อมูลว่าการดำเนินงานด้านการจัดวิทยากรบรรยายส่วนใหญ่ ไม่พบปัญหาในการดำเนินการ ในขณะที่บางส่วนพบปัญหาในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินโครงการอบรมของ กรรณิการ์ บุญฤทธิ์ (2537) ที่ทำการประเมินโครงการเตรียมอาจารย์ใหญ่ รุ่น 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ระหว่างวันที่ 13 พฤศจิกายน ถึงวันที่ 6 ธันวาคม 2533 และรุ่นที่ 4 ระหว่างวันที่ 16 กุมภาพันธ์ ถึงวันที่ 13 มีนาคม 2535 และด้านเอกสารบรรยายและตารางอบรม ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม พบว่าการจัดวิทยากรบรรยายมีปัญหาในเรื่องของการประสานงานกับวิทยากรที่กรมเจ้าสังกัดเป็นผู้จัด ที่ไม่สามารถประสานงานกันได้ และการที่มีการเปลี่ยนแปลงตารางฝึกอบรมบ่อย ๆ ทำให้เกิดความสับสนในการจัดวิทยากรบรรยาย ผู้ประสานงานกรม พบปัญหา คือ การจัดวิทยากรบรรยาย บางวิชาวิทยากรไม่มีความถนัด ความชำนาญในวิชานั้น ๆ สอดคล้องกับการให้ข้อมูลของวิทยากรพี่เลี้ยง หรือวิทยากรประจำกลุ่ม ที่ว่า วิทยากรบางท่านมีการเตรียมตัวในการบรรยายค่อนข้างน้อยซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในการฝึกอบรมวิทยากรพี่เลี้ยง ผู้บริหารโครงการในงานวิจัยของ เต็มจิต จันทคา (2539) เรื่องการประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมศึกษาธิการอำเภอของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเสนอแนะว่า วิทยากรควรมีการเตรียมตัวในด้านสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม วิทยากรที่บรรยายควรเป็นตัวจริง ไม่ใช่ตัวแทน การพิจารณาคุณสมบัติของวิทยากรบางท่าน วิทยากรบางท่านเน้นการบรรยายมาก ควรปรับปรุงสื่อและจัดตารางฝึกอบรมให้เหมาะสม นอกจากนี้ผู้ประสานงานกรมายังพบปัญหาในการจัดวิทยากรบรรยาย คือ ช่วงเวลาอบรมและเวลาว่างของวิทยากรบรรยายที่มีความรู้ ความสามารถ ไม่สัมพันธ์กัน จึงไม่สามารถเชิญวิทยากรตามที่ตั้งใจไว้ได้ ในบางวิชาทำให้ได้รับความรู้ไม่ตรงกับเนื้อหาวิชา

การจัดเตรียมสถานที่ เอกสารและพิธีการ

สถานที่ เอกสารและพิธีการ เป็นปัจจัยที่สำคัญ ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการฝึกอบรม ดังนั้นการเตรียมการในเรื่องดังกล่าว จะส่งผลให้การจัดการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับการเตรียมการ หากมีการเตรียมการที่ดี มีความพร้อม การจัดการฝึกอบรมก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ ในทางตรงข้ามหากการเตรียมการไม่สมบูรณ์ การจัดการอบรมก็จะไม่ราบรื่นเกิดอุปสรรคในการทำงาน ยากแก่การที่จะประสบผลสำเร็จ จากผลการวิจัย พบว่าทั้งผู้บริหารโครงการฝึกอบรมและผู้ประสานงานกรมไม่พบปัญหาในการดำเนินการ แต่บางส่วนมีปัญหา คือ ผู้บริหารโครงการ พบว่า การประสานงานกับวิทยากรเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม ไม่ชัดเจน ไม่ทราบว่าวิทยากรมีความประสงค์ที่จะให้เตรียมสิ่งใดบ้างสำหรับการบรรยาย ทำให้เกิดความล่าช้าหรือบางครั้งไม่สามารถดำเนินการตามที่วิทยากรเตรียมการไว้ได้ ในขณะที่ผู้ประสานงานกรม พบปัญหาในเรื่อง ความไม่พร้อมของห้องประชุม ที่พักและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในการฝึกอบรม ในเรื่องของเอกสารประกอบการบรรยาย หรืออบรมของวิทยากร ทั้งผู้บริหารโครงการและผู้ประสานงานกรมให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่ามีปัญหา ซึ่งมีสาเหตุมาจากไม่ได้รับการประสานจากวิทยากรบางท่านในการจัดเตรียม ทำให้ดำเนินการไม่ทัน ไม่สามารถใช้ประกอบการอบรมได้

การดำเนินการระหว่างฝึกอบรม มีจุดที่ควรกล่าวถึงคือ

การอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม

จากผลการวิจัย บทบาทของผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรม และวิทยากรพี่เลี้ยง หรือวิทยากรประจำกลุ่ม ส่วนใหญ่ มีบทบาทในการอำนวยความสะดวก พบว่าการดำเนินงานด้านนี้ไม่เป็นปัญหา ทั้ง 3 กลุ่ม ในขณะที่บางส่วนพบปัญหาและได้ชี้ประเด็นปัญหาของการอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม ดังนี้ ผู้บริหารโครงการ พบปัญหาในเรื่อง ความไม่พร้อมของสถานที่อบรม ที่พัก ที่รับประทานอาหาร และปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดการณ์ไว้ เป็นการล่วงหน้า ผู้ประสานงานกรมพบว่าจุดที่เป็นปัญหา คือ การขาดวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการฝึกอบรม ส่วนวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม พบปัญหาคือ การขาดการประสานงาน ระหว่างกรมเจ้าสังกัดกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ความไม่พร้อม ของสถานที่อบรมและขาดวัสดุ-อุปกรณ์ ในการสนับสนุนการอบรม จากประเด็นปัญหาดังกล่าวจะเห็น

ได้ว่า การอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม จะขึ้นอยู่กับความพร้อมของสถานที่ฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินผลโครงการอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่ รุ่นที่ 1 ระหว่างวันที่ 13 พฤศจิกายน ถึงวันที่ 6 ธันวาคม 2533 และรุ่นที่ 4 ระหว่างวันที่ 16 กุมภาพันธ์ ถึงวันที่ 13 มีนาคม 2535 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และหลักสูตรเตรียมผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา รุ่นที่ 7 ระหว่างวันที่ 1-27 ธันวาคม 2534 โดยกรณีการ บุญฤทธิ์ (2537) ซึ่งพบว่า การจัดการอบรมมีปัญหาหลายด้าน เช่น ด้านบริการ พบว่ามีปัญหาด้านห้องพัก ด้านอาหาร น้ำดื่ม เป็นต้น

การดำเนินการทางวิชาการ

จากผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมแล้ว การดำเนินการทางวิชาการในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษา ไม่มีปัญหาในการดำเนินการตามการให้ข้อมูลของผู้บริหาร โครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรม และวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม ในขณะที่บางส่วนพบว่า การดำเนินการทางวิชาการ ยังมีปัญหาอยู่ คือ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมพบปัญหาของการดำเนินการทางวิชาการคือ การไม่ได้รับแจ้งประสานงานระหว่างวิทยากรบรรยายกับผู้ดำเนินการ ทำให้กิจกรรมบางอย่างไม่สามารถดำเนินการได้ หรือเกิดความล่าช้าในการดำเนินการ อีกส่วนหนึ่งพบว่าปัญหาเกิดจาก วัสดุ-อุปกรณ์ ที่ใช้ประกอบในการบรรยาย ไม่พร้อม ขัดข้อง ไม่สามารถใช้งานได้ ในส่วนของผู้ประสานงานกรมบางส่วนพบว่า การดำเนินการทางวิชาการ มีปัญหาในเรื่องวิทยากรบางท่าน ดิตราชการเร่งด่วน ไม่สามารถดำเนินการบรรยายได้ โดยผู้ดำเนินการทราบล่วงหน้าในเวลากระชั้นชิด หรือไม่ทราบล่วงหน้า ทำให้ไม่สามารถประสานงานจัดผู้แทนมาดำเนินการในช่วงเวลานั้น ๆ ได้ ส่วนหนึ่งพบว่า การจัดตารางฝึกอบรมที่มีปัญหาตั้งแต่ต้น ทำให้การดำเนินการทางวิชาการติดขัด สับสน และยังมีปัญหาในเรื่องของการจัดเตรียมเอกสารประกอบคำบรรยายของวิทยากร ไม่สามารถดำเนินการได้ทันสาเหตุเนื่องมาจากการไม่ได้รับการประสานงานจากวิทยากร ทำให้ดำเนินการไม่ทัน ปัญหาการดำเนินการทางวิชาการตามการให้ข้อมูลของวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม นั้นบางส่วนพบว่าจุดที่เกิดปัญหา คือ วิทยากรบรรยายบางท่านเตรียมตัวในการบรรยายค่อนข้างน้อย ทำให้เกิดการติดขัด ไม่มั่นใจในการบรรยาย การอบรมให้ความรู้จึงไม่คล่องตัวเท่าที่ควร การจัดตารางฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตารางอบรม ที่ไม่เสร็จก่อน

การอบรมและมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทำให้เกิดความสับสนในการดำเนินงาน การดำเนินการทางวิชาการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำเป็นต้องศึกษาค้นคว้า เพื่อประกอบกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย ปัญหาอย่างหนึ่งที่พบคือ แหล่งค้นคว้า อ้างอิง ประกอบการจัดทำกิจกรรมไม่เพียงพอ ทำให้การค้นคว้า ไม่สมบูรณ์และในบางแห่งยังพบว่า การใช้สื่อ-วัสดุอุปกรณ์ประกอบการบรรยายของวิทยากรมีน้อยและไม่ทันสมัย ทำให้ไม่เข้าใจ และไม่เป็นที่น่าสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. กรมเจ้าสังกัดควรมีการวางแผนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ทราบจำนวนและรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่แน่นอน และควรส่งรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรที่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรม ให้กับผู้บริหารโครงการเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย 15 วัน ก่อนเริ่มโครงการฝึกอบรมเพื่อให้มีเวลาอย่างเพียงพอในการเตรียมการและการประสานงานในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดสถานที่ ป้ายชื่อ จัดเตรียมเอกสาร พิธีการ วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานในการฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและกรมเจ้าสังกัด ควรจัดให้มีการสัมมนาร่วมกันระหว่างผู้บริหารโครงการฝึกอบรมและผู้ประสานงานกรมเพื่อที่จะสร้างความคุ้นเคย ความเข้าใจและหารูปแบบที่ดีที่สุดในการประสานงาน โดยอาจสรุปเป็นแนวปฏิบัติ แจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อลดปัญหาการประสานงานที่ขาดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้การจัดการฝึกอบรมลื่นไหล การที่มีแนวปฏิบัติหรือแนวทางการดำเนินการร่วมกันอย่างชัดเจน จะส่งผลให้การดำเนินการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายในการฝึกอบรม

3. ผู้บริหารโครงการและผู้ประสานงานกรม ควรมีการประชุมร่วมกันเพื่อปรึกษาหารือในการจัดตารางการฝึกอบรมและการจัดวิทยากรบรรยาย อย่างน้อย 1 เดือน ก่อนเริ่มโครงการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเตรียมการในการนัดหมายและประสานงานกับวิทยากรบรรยาย

ทำให้แน่ใจได้ว่าจะได้วิทยากรที่มีคุณสมบัติตามความต้องการ และเพื่อให้วิทยากรได้มีเวลาในการเตรียมความพร้อมก่อนการบรรยาย และมีเวลาในการจัดเตรียมเอกสารได้ทันก่อนการฝึกอบรม

4. สถาบันฯ และกรมเจ้าสังกัด ควรมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนและให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ โดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม และมีการนำผลการประเมินและการติดตามมาใช้เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานฝึกอบรมอย่างจริงจัง

5. ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรมและวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม ควรมีการประชุมร่วมกันอย่างน้อย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันปรึกษาหารือรับทราบปัญหาพร้อมวางแผนการและเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารูปแบบการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษาตามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษา

3. ควรมีการศึกษาความพึงพอใจในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารโครงการ ผู้ประสานงานกรม วิทยากรพี่เลี้ยงและผู้เข้ารับการฝึกอบรม