

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีแอนดราโกจี ของ มัลคัม โนลส์ กับวิธีการสอนในหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### ตอนที่ 1 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

- 1.1 หลักการศึกษาผู้ใหญ่ของ มัลคัม โนลส์ (1980)
- 1.2 วิธีสอนผู้ใหญ่ตามหลักการศึกษาผู้ใหญ่ (Andragogy)
- 1.3 หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
- 1.4 หลักในการจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
- 1.5 เงื่อนไขของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวทางการสอนผู้ใหญ่

#### ตอนที่ 2 การศึกษานอกระบบโรงเรียน

#### ตอนที่ 3 การฝึกอบรม

- 3.1 ความหมายของการฝึกอบรม
- 3.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- 3.3 ประเภทของการฝึกอบรม

#### ตอนที่ 4 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

#### ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

##### 1.1 หลักการศึกษาผู้ใหญ่ของ มัลคัม โนลส์ (1980)

อาชัญญา รัตนอุบล (2542 : 34 - 35) กล่าวว่า Knowles (1980) ได้ให้นิยามของแอนดราโกจี ว่า "เป็นศิลป์และศาสตร์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้" ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. มโนภาพต่อตนเอง (self - concept)

เมื่อบุคคลเจริญเติบโตและมีวุฒิภาวะยิ่งขึ้น มโนภาพต่อตนเองจะเปลี่ยนแปลงจากการพึ่งผู้อื่นเต็มที่ (ดังเช่น ทารก) ไปเป็นการนำตนเอง ตามความเชื่อของ Knowles ก็คือ เมื่อบุคคลได้บรรลุถึงการควบคุมและนำตนเองได้ บุคคลนั้นได้เป็นผู้ใหญ่ และสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือ บุคคลจะเกิดความต้องการทางจิตใจอย่างลึกซึ้งที่จะให้ผู้อื่นมองเห็นว่า ตนนั้นสามารถควบคุมและนำตนเองได้ ดังนั้นหากในสถานการณ์ใดที่ไม่ได้รับโอกาสที่จะควบคุมและนำตัวเอง ก็จะทำให้เกิดความตึงเครียดขึ้นและแสดงปฏิกิริยาในลักษณะที่โกรธเคืองและต่อต้าน

### 2. ประสบการณ์ (experience)

เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะขึ้น บุคคลนั้นก็จะมีประสบการณ์อย่างกว้างขวางที่จะทำให้เป็นแหล่งทรัพยากรอันมีคุณค่าของการเรียนรู้และในขณะเดียวกันก็จะมีพื้นฐานเปิดกว้างที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

### 3. ความพร้อม (readiness)

ผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ เมื่อรู้สึกว่สิ่งนั้น “จำเป็น” ต่อบทบาทและสถานภาพทางสังคมของตนในฐานะที่เป็นคนงาน คู่สมรส ผู้ปกครอง สมาชิก ขององค์กร ผู้นำ ผู้ใช้เวลาว่าง ฯลฯ

### 4. แนวโน้มต่อการเรียนรู้ (orientation to learning)

เด็กมีแนวโน้มยึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ หากผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องมาจากเวลา กล่าวคือ เด็กจะมองเวลาเป็นเรื่องของอนาคตที่ยังไม่เกิดขึ้น หากผู้ใหญ่จะมองเวลาเป็นเรื่องของระยะเวลาที่ใกล้ตัว ความรู้ นั้นจะต้องนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันทีในปัจจุบัน ไม่ใช่รอไปใช้ในอนาคต

ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่และผู้เรียนเด็ก  
ตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Knowles (1980)

	ข้อตกลง	
	เด็ก	ผู้ใหญ่
1. มโนภาพต่อตนเอง	พึ่งพาผู้อื่น	การเพิ่มพูนลักษณะของการนำตัวเอง
2. ประสบการณ์	มีคุณค่าไม่มาก	ผู้เรียนเป็นแหล่งทรัพยากรอันทรงคุณค่า สำหรับการเรียนรู้
3. ความพร้อม	มีพัฒนาการทางด้านชีวภาพและแรงผลักดันทางสังคม	มีการพัฒนาเกี่ยวกับหน้าที่การงานและบทบาททางสังคม
4. การเห็นคุณค่าของเวลาหรือแนวโน้มต่อการเรียนรู้	การนำความรู้ไปใช้ต้องรอเวลาในอนาคตและใช้เนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้	การนำความรู้ไปใช้ได้ทันทีทันใดและใช้ปัญหาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

นอกจากนั้น Malcolm Knowles ยังได้สรุปและเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนการสอนผู้ใหญ่เพิ่มเติมจากแนวความคิดของ Carl Roger และ Allen Tough โดยกำหนดข้อตกลง 3 ข้อ และหลักการสอน 16 ข้อ (อุ้นตา นพคุณ 2527 : 82 - 86) ดังนี้

1. ผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้ (Adults can learn)

จากการศึกษาของ Thorndike เกี่ยวกับลักษณะการเรียนรู้และสติปัญญาของผู้ใหญ่ สรุปได้ว่าผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้ และความสามารถหรือสติปัญญาของผู้ใหญ่จะลดลงเพียงเล็กน้อยตามอายุ

2. การเรียนรู้เป็นกระบวนการภายใน (Learning is an internal process)

จากการศึกษาและวิจัยหลาย ๆ เรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ พบว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการภายในตัวของผู้เรียนที่ผู้เรียนจะควบคุมและใช้ทั้งสติปัญญา อารมณ์ และร่างกายของตนเองกระทำการเรียนรู้ ในเชิงจิตวิทยาอาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการตอบสนองความต้องการ (need - meeting) และการบรรลุเป้าหมาย (goal - striving) ทั้งนี้หมายความว่า

ผู้เรียนจะถูกกระตุ้นให้เรียนรู้ได้ตรงเท่าที่เขาคิดว่า เขาต้องการจะเรียนรู้ และ การเรียนรู้จะช่วย  
ให้เขาบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง และเขาจะใช้แหล่งการเรียนรู้ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

3 มีเงื่อนไขการเรียนรู้และหลักการสอนที่ดีกว่า (There are superior conditions  
of learning and principles of teaching)

จากการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป็นที่ประจักษ์ชัดขึ้นว่า  
มีเงื่อนไขการเรียนรู้และหลักการสอนที่ดีกว่าในการช่วยให้เกิดความเจริญเติบโตและพัฒนาการใน  
ตัวผู้เรียน ดังต่อไปนี้

เงื่อนไขการเรียนรู้ (Conditions of Learning)	หลักการสอน (Principle of Teaching)
ผู้เรียนรู้สึกต้องการจะเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้สอนจะต้องให้ผู้เรียนรู้ว่า เรามีโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง</li> <li>2. ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนได้อย่างชัดเจน</li> <li>3. ผู้สอนช่วยผู้เรียนวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสิ่งที่เขาต้องการและระดับความสามารถที่เขามีอยู่</li> <li>4. ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจปัญหาในชีวิตประจำวัน และช่องว่างที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้เรียนขาดความสามารถบางประการ</li> </ol>
สภาพและสิ่งแวดล้อมในกิจกรรม การเรียนรู้ให้ความสะดวกสบาย มีบรรยากาศเป็นกันเอง ให้อิสระในการ แสดงออก และยอมรับว่าบุคคล นั้นมีความแตกต่างกัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. ผู้สอนจัดสภาพและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ให้ผู้เรียนสะดวกสบายเป็นกันเอง เช่น เรื่องการจัด ที่นั่ง การให้สูบบุหรี่ เครื่องดื่ม มีแสงพอดี การถ่ายเทอากาศ ฯลฯ</li> <li>6. ผู้สอนเห็นว่าผู้เรียนมีคุณค่า ยอมรับ และเคารพ ความคิดเห็นของผู้เรียน</li> </ol>

เงื่อนไขการเรียนรู้ (Conditions of Learning)	หลักการสอน (Principle of Teaching)
ผู้เรียนรับว่าเป็นเป้าหมายของกิจกรรมการเรียนรู้ก็คือเป้าหมายการเรียนรู้ของตน	<p>7. ผู้สอนพยายามสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้เรียน โดยการส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มและพยายามไม่ให้เกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน</p> <p>8. ผู้สอนทำตัวเป็นเสมือนผู้เรียนคนหนึ่งที่สามารถจะเป็นแหล่งแห่งการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มได้</p> <p>9. ผู้สอนให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความต้องการของทั้งสถาบันผู้สอน ลักษณะของเนื้อหาวิชาและสังคมส่วนรวม</p>
ผู้เรียนเข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้ อย่างกระตือรือร้น ใช้ประสบการณ์ของผู้เรียน	<p>10. ผู้สอนให้ผู้เรียนทราบวัตถุประสงค์ในการจัดและการเลือกสื่อการสอน และให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนตัดสินใจว่าวิธีการและสื่อประเภทใดเหมาะสมที่สุดในการสอน</p> <p>11. ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนรวมตัวเข้ากลุ่มเพื่อทำกิจกรรม เช่น ทำรายงานกลุ่มหรือทำรายงานส่วนตัว</p> <p>12. ผู้สอนใช้วิธีการให้ผู้เรียนอภิปรายกลุ่ม เล่นบทบาทสมมติหรือกรณีเฉพาะ เพื่อให้ผู้เรียนนำประสบการณ์ส่วนตัวของแต่ละคนมาใช้เป็นแหล่งและทรัพยากรของการเรียนรู้</p>

Malcolm Knowles (1980) ได้สรุปว่า กระบวนการช่วยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ (andragogical process) ในการประยุกต์เข้ากับโครงการการศึกษาผู้ใหญ่ประเภทต่าง ๆ จะต้องประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่จะชักชวนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
2. การกำหนดโครงสร้างของวิชาและการวางแผนการเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน

3. การวินิจฉัยความต้องการของผู้เรียน
4. การกำหนดทิศทางของการเรียน (วัตถุประสงค์)
5. การพัฒนารูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ
6. การนำกิจกรรมไปปฏิบัติ
7. การทบทวนความต้องการของผู้เรียน (การประเมินผล)

การเสนอแนะแนวทางในการจัดการเรียนการสอนผู้ใหญ่ โดยการนำความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่และหลักการ ความเชื่อพื้นฐานของแอนดราโกจี มาประยุกต์ใช้ (เพ็ญศรี ทวีสุวรรณ และนฤมล ตันธสุเศรษฐ์ (2533 : 186 - 190)

### 1. มโนทัศน์ของผู้เรียน

1.1 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ การจัดสภาพศูนย์การเรียนรู้ให้ดึงดูดใจ อำนวยความสะดวกสบาย มีโต๊ะ ที่นั่ง วัสดุอุปกรณ์ แสงสว่างที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการด้านร่างกายของผู้ใหญ่ เป็นการสร้างบรรยากาศที่จูงใจแล้ว ยังเป็นการเลี้ยงภาวะความเครียดของผู้เรียน สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง มีความเป็นมิตร ยอมรับประสบการณ์และรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก จะต้องไม่ทำให้ผู้ใหญ่รู้สึกว่าเขาด้อยความสามารถและสูญเสียความเป็นตัวของตัวเอง

1.2 การวิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ ผู้ใหญ่สนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ในสิ่งที่เขาเห็นว่ามีความจำเป็นสำหรับเขาเท่านั้น ความต้องการในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับภารกิจตามวัย โดยจัดกิจกรรมให้สัมพันธ์กับฐานะบทบาทของผู้เรียน ให้สัมพันธ์กับการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันของผู้เรียน และนำไปใช้ได้จริง

1.3 การวางแผนการเรียนร่วมกัน ผู้สอนและผู้เรียนจะวางแผนการเรียนร่วมกัน โดยผู้สอนจะเป็นผู้คอยให้การชี้แนะ และเป็นแหล่งวิทยาการให้ ในกรณีที่จำนวนผู้เรียนในกลุ่มมีน้อย ทุกคนจะมีส่วนร่วมในการวางแผนโดยตรง แต่ถ้าจำนวนผู้เรียนมีมาก ผู้สอนอาจใช้วิธีการผ่านคณะกรรมการหรือ ตัวแทนกลุ่ม

1.4 การดำเนินการเรียนการสอน ผู้สอนและผู้เรียนจะรับผิดชอบร่วมกัน ผู้สอนเป็นเพียงผู้ที่ยคอยช่วยให้ผู้ใหญ่เรียน โดยผู้เรียนผู้ใหญ่จะรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียน มีการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้

1.5 การประเมินผลการเรียน ผู้สอนจะต้องส่งเสริมให้เกิดการประเมินผลตนเองในตัวผู้เรียน ผู้ใหญ่ไม่ชอบการที่ผู้อื่นมาตัดสินว่าเขาเป็นอย่างไรนั้นเป็นอย่างไร ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนวิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ของตนอีกครั้งหนึ่ง หากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ผู้สอนต้องแนะแนวให้คำปรึกษาหารือเพื่อให้ผู้เรียนได้ตระหนักในจุดเด่น จุดด้อยของตน ตลอดจนการวางแผนแก้ไขปรับปรุงด้วยตนเอง

## 2. ประสบการณ์ของผู้เรียน

2.1 นำประสบการณ์ของผู้เรียนมาใช้ในการเรียนการสอน ผู้สอนใช้เทคนิคการสอนต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เข้ามามีส่วนร่วม ได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เน้นการให้โอกาสผู้เรียนได้ใช้ประสบการณ์ของตนมาแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็น เป็นการสนองความต้องการด้านสังคม ให้ความรู้สึกภาคภูมิใจ เป็นที่ยอมรับ เป็นผู้นำ

2.2 มุ่งเน้นการนำประสบการณ์การเรียนรู้ไปสู่การประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวัน ผู้ใหญ่จะสนใจการเรียนรู้สิ่งที่เขามองเห็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ หรือเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวัน

2.3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาและปรับปรุงตนเอง โดยพิจารณาจากความสามารถของตนเองเป็นที่ตั้ง หลีกเลี่ยงเทคนิคการสอนที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการแข่งขันกันเอง

## 3. ความพร้อมที่จะเรียน

3.1 การกำหนดเวลาและกิจกรรมการเรียนรู้ ในการจัดหลักสูตรของกิจกรรม จะต้องสอดคล้องกับบทบาทภารกิจของบุคคลในวัย หรือเวลานั้น

3.2 การกำหนดกลุ่มผู้เรียนและกิจกรรมการเรียนรู้ บทบาทภารกิจทางสังคม เหมือนกันนั้นเป็นการเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงเพราะผู้เรียนมีความสนใจ ความต้องการที่จะเรียนรู้ในสิ่งเดียวกัน

3.3 การให้การเสริมแรง วิธีเสริมแรงที่เหมาะสมสำหรับผู้ใหญ่ที่ผู้สอนควรใช้ ได้แก่ การชมเชย การสนับสนุน แสดงการยอมรับ

3.4 การกำหนดเวลาพักในการสอนผู้ใหญ่ ผู้สอนควรได้คำนึงถึงช่วงเวลาที่พัก หรือช่วงเวลาในการเรียนและการฝึกให้เหมาะสมด้วย การพักประมาณ 10 ถึง 15 นาที

#### 4. แนวทางในการเรียนรู้

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป็นการเรียนรู้เพื่อปัจจุบัน เพื่อการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน ผู้สอนควรได้คำนึงถึงแนวทางต่อไปนี้

4.1 ปฐมนิเทศหรือให้การอบรมครูผู้สอนผู้ใหญ่ สภาพการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ แตกต่างไปจากการเรียนรู้ของเด็ก ผู้สอนผู้ใหญ่ควรได้รับการอบรม นิเทศให้เข้าใจถึงความแตกต่างดังกล่าว รวมทั้งการคำนึงถึงผู้เรียนเป็นหลัก

4.2 หลักสูตรการเรียนการสอนควรมุ่งเน้นประโยชน์การนำไปใช้จริง ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่ยึดการแก้ปัญหาเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชาการ

4.3 การจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ควรยึดปัญหาและกระบวนการแก้ปัญหาเป็นหลัก ผู้สอนควรจะต้องคำนึงถึงหลักการต่อไปนี้ประกอบด้วย

- 1) ผู้ใหญ่มีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้
- 2) การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายใน
- 3) การจัดสภาพการเรียนรู้ที่เหมาะสมและการใช้วิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ

สรุป หลักการศึกษาผู้ใหญ่ (Andragogy) มีความเชื่อว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไม่เหมือนเด็ก เพราะมีอะไรแตกต่างหลายอย่าง เช่น มโนทัศน์ของผู้เรียน ประสบการณ์ของผู้เรียน ความพร้อมในการเรียนรู้ และแนวโน้มการเรียนรู้ หลักการศึกษาผู้ใหญ่จะนำมาเป็นประโยชน์ในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียน วิธีการเรียนการสอนจะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมได้แสดงออกและนำตนเอง ซึ่งเป็นประโยชน์กับหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เพราะเป็นการให้ความรู้ผู้ใหญ่

#### 1.2 วิธีสอนผู้ใหญ่ตามหลักการศึกษาผู้ใหญ่ (Andragogy)

ทฤษฎี แอนดราโกจี ของ มัลคัม โนลส์ ได้กำหนดขั้นตอนวิธีการสอนผู้ใหญ่ ดังนี้ (Malcolm S. Knowles, 1990)

##### 1. มโนทัศน์ของผู้เรียน ประกอบด้วย

1. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
2. การวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้
3. การวางแผนร่วมกัน
4. การนำประสบการณ์การเรียนรู้มาใช้ในการเรียนการสอน
5. การประเมินผลการเรียนรู้



2. ประสบการณ์ของผู้เรียน ประกอบด้วย
  1. ความสำคัญของการนำประสบการณ์มาเป็นเทคนิคในการเรียนการสอน
  2. ความสำคัญของการนำประสบการณ์ไปปฏิบัติ
  3. การเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์
3. ความพร้อมในการเรียนรู้ ประกอบด้วย
  1. เวลาในการเรียนรู้
  2. การจัดกลุ่มผู้เรียน
4. แนวทางการเรียนรู้ ประกอบด้วย
  1. แนวทางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
  2. แนวทางการเรียนรู้ของหลักสูตร
  3. การออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้

สรุป วิธีสอนตามหลักการศึกษาผู้ใหญ่ (Andragogy) เป็นการช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยมโนทัศน์ของผู้เรียน ประสบการณ์ของผู้เรียน ความพร้อมในการเรียนรู้ และแนวทางการเรียนรู้ และหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เป็นการให้ความรู้สำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นจึงต้องรู้วิธีการสอนผู้ใหญ่ตามหลักการศึกษาผู้ใหญ่ (Andragogy) เพราะจะนำมาเป็นประโยชน์ในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้ใหญ่

### 1.3 หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การฝึกอบรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ที่ทำงานมาแล้ว จะมีวิธีการเรียนการสอนที่แตกต่างไปจากนักเรียนหรือนักศึกษาทั่วไป เพราะผู้ใหญ่หรือผู้ที่ทำงานมาแล้ว จะมีประสบการณ์มาก่อน การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะต้องยึดหลักให้ตอบสนองต่อธรรมชาติของผู้ใหญ่ จึงจะทำให้การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งมานพ กาละดี (2517 : 97 - 101) ได้กล่าวถึงหลักสำคัญในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 8 ประการ คือ

1. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดี เมื่อเขาต้องการที่จะเรียน ผู้ใหญ่จะเรียนได้อย่างดียิ่งเมื่อเขาต้องการเรียนเพื่อพัฒนาความรู้และความชำนาญของเขา ความต้องการที่จะเรียนของเขานี้ อาจเกิดขึ้นจากการยั่วยุหรือการกระตุ้นจากภายนอกได้ แต่ต้องไม่ใช่การบังคับ

2. ผู้ใหญ่จะเรียนเฉพาะสิ่งที่เขามีความรู้ดีกว่ามีความจำเป็นจะต้องเรียน ผู้ใหญ่จะเรียนเพื่อนำไปปฏิบัติ เขาต้องการทราบว่าสิ่งนี้จะเป็นประโยชน์หรือจะช่วยเหลือเขาในขณะนี้ได้อย่างไร แต่ในบางครั้งก็อาจชักชวนเขาเรียนในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ในอนาคตได้เช่น เพื่อการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง แต่เขาจะเรียนได้อย่างดีที่สุด เมื่อเห็นว่าจะให้ประโยชน์ในทันที เมื่อมีความรู้ความชำนาญที่เรียนนั้นจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเขาในปัจจุบัน

3. ผู้ใหญ่เรียนรู้โดยการกระทำ จากผลการศึกษาค้นคว้า ปรากฏว่าภายใน 1 ปี ผู้ใหญ่จะลืมนวิชาที่เรียนมาโดยวิธีการอ่านหรือฟังการบรรยาย อย่างน้อย 50 เปอร์เซ็นต์ ในเวลา 2 ปี จะลืมน 80 เปอร์เซ็นต์ แต่ความรู้หรือความชำนาญใหม่ ๆ จะจำได้ดีขึ้น ถ้าผู้ใหญ่ได้มีโอกาสปฏิบัติหรือใช้ในทันทีและบ่อย ๆ การลงมือปฏิบัติงาน (On the job training) จึงเป็นวิธีการที่ดีและได้ผลที่สุด

4. จุดศูนย์กลางในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อยู่ที่ปัญหาและปัญหาเหล่านั้นจะต้องเป็นความจริง ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้เร็วขึ้น โดยให้เขาเริ่มต้นจากปัญหา หรือประสบการณ์หรือทางปฏิบัติ แล้วนำไปสู่หลักการหรือทฤษฎี ปัญหาที่ให้เราขบคิด ต้องเป็นความจริง

5. ประสบการณ์มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ข้อแตกต่างอีกอย่างหนึ่งระหว่างผู้ใหญ่กับเด็กในด้านการเรียนก็คือ ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ในชีวิตมากกว่า ซึ่งอาจเป็นของมีค่า และในบางทีก็อาจเป็นผลเสียได้เช่นกัน ผู้ใหญ่นั้นสมองมีสิ่งบรรจุอยู่อย่างล้นหลามมากมายแล้ว ฉะนั้นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะต้องสัมพันธ์และสามารถรวมเข้าได้กับความรู้หรือประสบการณ์ต่าง ๆ ถ้าความรู้ใหม่ไม่เหมาะสมหรือไม่ตรงกับสิ่งที่เขารู้หรือคิดอยู่ก่อนแล้ว เขาก็จะปฏิเสธหรือค้านความรู้นั้น ๆ

6. ผู้ใหญ่จะเรียนได้อย่างดียิ่งในบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เป็นกันเอง ความเป็นกันเอง จะทำให้ผู้ใหญ่เรียนได้อย่างดียิ่ง เมื่อได้รับความเป็นกันเอง มีอิสระ เสรี พอสมควร ก็จะทำให้มีความพอใจ ที่ไม่ถูกบังคับให้เขากลับไปเป็นเด็กอีก

7. การสอนผู้ใหญ่ควรใช้วิธีการหลาย ๆ อย่าง การเรียนรู้ได้เร็วและดีนั้น เราจะต้องให้เขาได้ยินได้ฟัง ได้เห็น ได้ลงมือทำด้วย การใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะสอนผู้ใหญ่นั้น ก็สุดแล้วแต่ว่าวัตถุประสงค์หรือความเหมาะสม

8. ผู้ใหญ่ต้องการการแนะแนวไม่ใช่คะแนนหรือการสอบ ถ้าผู้ใหญ่จะต้องถูกทดสอบให้คะแนนหรือวิธีการอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบถึงความก้าวหน้าในการเรียนของเขา ก็จะทำให้เขาเกิดความรู้สึกกลัวที่จะลดเกียรติ แต่เขาต้องการที่จะทราบว่าทำอะไร เรียนถูกต้องหรือไม่ ทำถูกหรือไม่ คิดถูกหรือไม่

นอกจากนี้ รมย์ บุญประสาน (2526) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ 12 ประการ คือ

1 การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือโดยกลุ่มมากกว่าที่จะเรียนรู้จากการสอนโดยตรงของวิทยากร ดังนั้นวิทยากรจึงอยู่ในฐานะเป็นผู้ช่วยเหลือ (Facilitator) ในการจัดอุปกรณ์และกิจกรรมให้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์

2 การเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้นั้นสามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้เข้าอบรมได้ เช่น ความคาดหวังในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งความรู้และประสบการณ์อันเป็นประโยชน์

3 การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสิ่งที่เรียนรู้นั้นมีความหมายต่อผู้เข้าอบรม และหน่วยงานของเขา การจัดเนื้อหาจึงต้องสอดคล้องกับความจำเป็น

4 การเรียนรู้จะเป็นไปด้วยดี จะต้องอาศัยประสบการณ์เดิมเป็นพื้นฐานในการจัดหลักสูตร จึงต้องลำดับเนื้อหาให้ต่อเนื่องและผสมผสานกันตามลำดับจากง่ายไปหายาก

5 การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จะต้องมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจนและผู้เรียนสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้

6 การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้และคงทนถาวรจะต้องมีการจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

7 การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดี เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้อบรมกับวิทยากรและเจ้าหน้าที่เป็นไปด้วยดี

8 การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้อบรมมีความพร้อมทั้งร่างกาย และจิตใจ มีสุขภาพอนามัยที่พร้อมจะรับการฝึกอบรม มีอารมณ์ และความรู้สึกที่พึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

9 การเรียนรู้ที่ดี จะต้องมีการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าได้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่เพื่อให้เขาได้แก้ไขปรับปรุงตัวเอง

10. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดี ถ้าผู้อบรมได้ลงมือปฏิบัติจริง

11. ผู้เข้าอบรมจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีในบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่เคร่งเครียดหรือมีระเบียบบังคับที่เข้มงวดจนเกินไป และห่างไกลจากสิ่งรบกวน

12. การเรียนรู้ที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อใช้วิธีถ่ายทอดที่ดี เหมาะสมกับความสามารถ และทัศนคติของผู้อบรม เทคนิคการฝึกอบรมจึงควรใช้หลายแบบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี

โลเวล (Lovell, 1980) ได้สรุปปัจจัยหรืออิทธิพลที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้

1 การประเมินความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองต่ำกว่าที่เป็นจริง (Underestimate the Ability to Learn)

2 ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผ่านมา (Previous Educational Experience)

3. พื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจ (Socio-Economic Background)

4. การรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self - Perception)

5 การใช้วิธีการเรียนการสอนที่แตกต่างกันออกไป (Difference in Teaching Technique)

สรุป หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ต้องยึดหลักให้ตอบสนองต่อธรรมชาติของผู้ใหญ่ เช่น ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดี เมื่อเขามีความต้องการที่จะเรียน สิ่ง que ผู้ใหญ่จะเรียนจะต้องมีประโยชน์สำหรับเขา การเรียนรู้จะยึดปัญหาเป็นหลัก ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ผู้ใหญ่ต้องการการแนะแนว ไม่ใช่คะแนนหรือการทดสอบ การเรียนรู้จะเน้นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง จะเป็นการให้ความรู้ ผู้ใหญ่ ดังนั้น จำเป็นต้องนำหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาใช้ เพราะจะทำให้ประสบผลสำเร็จ

#### 1.4 หลักในการจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

เชียร์ศรี วิวิธสิริ (2541 : 17 - 18) ได้กล่าวถึงหลักสำคัญในการจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ คือ

1. การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ (Motivation) แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มียู่แล้วในผู้ใหญ่ เพียงแต่เรายังไม่รู้จักใช้ให้เหมาะสมเท่านั้น

2. การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ (Capacity) บุคคลจะมีความสามารถแตกต่างกัน และความสามารถในการเรียนรู้จะเพิ่มมากขึ้นเมื่อมีอายุสูงขึ้น

3. การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) ผู้ใหญ่จะนำประสบการณ์เดิมที่แตกต่างกันมาใช้ในการเรียนรู้ของตน
  4. การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้เรียน ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีเมื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมได้ปฏิบัติจริง ซึ่งก่อให้เกิดความสนใจในการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
  5. ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีเมื่อเขาสนใจ และมีความต้องการที่จะเรียน
  6. ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีเมื่อสิ่งที่เรียนนั้นมีความจำเป็น และเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้ทันที
  7. ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีเมื่อบทเรียนนั้นสัมพันธ์กับสภาพปัญหาที่มีอยู่จริงในสังคม การได้มีโอกาสฝึกแก้ปัญหา (Problem solving) จะทำให้การเรียนรู้เพิ่มพูนขึ้น
  8. ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีเมื่อได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ความถนัดและเวลาของตนอย่างเต็มที่
  9. ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีในบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เป็นกันเอง และมีอิสระเสรีในการกระทำ
  10. การสอนที่สอดคล้องกับลักษณะที่สำคัญเฉพาะของผู้ใหญ่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
  11. ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับประเมินผลการเรียนสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้เรียนได้ทราบว่า ตนก้าวหน้าไปสูเป้าหมายมากน้อยแค่ไหน ควรปรับปรุงอย่างไร เป็นการทบทวนวัตถุประสงค์ในการเรียนของผู้ใหญ่ด้วย
  12. ผู้ใหญ่ต้องการแนะนำ มิใช่การสอน บอกให้จำ หรือทำแบบทดสอบ
  13. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่สามารถเพิ่มพูนขึ้น จากความรู้ความคิดใหม่ ๆ ความหลากหลาย ความท้าทาย และการมีโอกาสศึกษาได้ด้วยตนเอง สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้เรียนอยากเรียนรู่มากขึ้น
  14. การเรียนการสอนผู้ใหญ่ ควรใช้วิธีการหลายอย่าง หลายรูปแบบ ตามความเหมาะสมและตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ และควรเป็นการสร้างความสำเร็จในการเรียน บทเรียนต้น ๆ ให้กับผู้เรียนที่มีพื้นฐานรู้น้อย เพื่อสร้างความภาคภูมิใจ มั่นใจในการศึกษา บทเรียนที่ยากต่อไป
- สรุป หลักในการจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดี เมื่อเขามีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้ปฏิบัติจริง ผู้ใหญ่ต้องการการแนะนำ มิใช่การสอน บอกให้จำ หรือทำแบบทดสอบ หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงจำเป็นต้องนำหลักการจัดกิจกรรมไปใช้กับผู้เข้าร่วมหลักสูตร เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ใหญ่ ต้องจัดกิจกรรมให้ตอบสนองต่อธรรมชาติของผู้ใหญ่

### 1.5 เจื่อนใจของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวทางการสอนผู้ใหญ่

อาชัญญา รัตนอุบล (2542) ได้กล่าวถึงเจื่อนใจของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวทางการสอนผู้ใหญ่ ดังนี้

เจื่อนใจของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	แนวทางการสอนผู้ใหญ่
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้เป็นพื้นฐานความต้องการของมนุษย์</li> <li>2. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างประสบการณ์เดิมและการรับรู้เกี่ยวกับโลกภายนอกของแต่ละบุคคล</li> <li>3. ผู้ใหญ่ชอบการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้</li> <li>4. ผู้ใหญ่จะนำปัจจัยต่อไปนี้อีกด้วยในการเรียน <ul style="list-style-type: none"> <li>● ประสบการณ์การเรียนรู้ในแต่ละสถานการณ</li> <li>● ระบบความหมายสำหรับการเรียนรู้ในแต่ละสถานการณ</li> </ul> </li> </ol>	<p>การสอนไม่ใช่เป็นตัวการสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ แต่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ผู้สอนและผู้เรียนควรร่วมกันกำหนดโครงสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ปัญหาของผู้เรียน ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างแท้จริง</p> <p>วิธีการสอนควรจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้มากกว่าจะกำหนดให้เกิดการเรียนรู้ในแต่ละสถานการณ</p> <p>ครูควรใช้ประสบการณ์ของผู้เรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้</p> <p>ครูควรสร้างระบบความหมายให้แก่ผู้เรียนมากกว่าจะแสวงหาความแตกต่าง เพื่อช่วยให้ผู้เรียนผสมผสานความรู้ที่ได้รับใหม่ กับประสบการณ์เดิมที่ตนมีอยู่ ครูควรจะใช้วิธีการที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้ใช้ความรู้เดิมที่ตนมีอยู่ ในฐานะของแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ</p>

เงื่อนไขการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	แนวทางการสอนผู้ใหญ่
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความต้องการสำหรับการเรียนรู้ในแต่ละสถานการณ์</li> </ul> <p>5. ผู้ใหญ่จะนำสิ่งต่อไปนี้มาสู่สถานการณ์การเรียนรู้ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเชื่อมั่นในตนเอง</li> <li>● ความเคารพตนเอง</li> <li>● การรับรู้ของตนเอง</li> </ul> <p>6. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อปราศจากความกดดัน</p> <p>7. ผู้ใหญ่ต้องการการปฏิบัติในฐานะที่เป็นผู้ใหญ่คนหนึ่ง</p>	<p>ครูควรช่วยผู้เรียนให้ตระหนักถึงความสัมพันธ์ของสิ่งที่ผู้เรียนกำลังเรียน เนื้อหาวิชาที่สอนควรจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้มากกว่าเป็นความรู้บริสุทธิ์ การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ในลักษณะของเอกัตบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้สอนจำเป็นที่จะต้องให้ความเห็นอกเห็นใจผู้เรียนและมีความไวต่อความรู้สึกของผู้เรียนตลอดเวลา และเมื่อถึงสถานการณ์ที่เหมาะสมครูควรทิ้งหวังในผลการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จของผู้เรียน</li> </ul> <p>ครูควรให้แรงเสริมต่อความรู้ที่ถูกต้องของผู้เรียนและควรเข้าใจถึงการรักษาระดับความเชื่อมั่นและความเคารพตนเองของผู้เรียน ครูควรเตรียมโอกาสสำหรับผู้เรียนที่จะแสดงออกต่อความรู้ที่ไม่ถูกต้อง เพื่อผู้เรียนจะได้แก้ไขความรู้อันผิดพลาดของตนเองเมื่อเป็นไปได้</p> <p>ครูควรสนับสนุนการประเมินผลด้วยตัวผู้เรียนเองมากกว่าจะให้ครูเป็นผู้ประเมิน</p> <p>ครูจำเป็นที่จะต้องสร้างสถานการณ์ที่ไม่ทำให้ผู้เรียนรู้สึกถูกคุกคาม ถูกบังคับหรือครอบงำ ครูควรสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขันระหว่างผู้เรียน</p> <p>ครูไม่ควรมองตนเองว่าเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ทั้งหมด แต่ควรพยายามที่จะสร้างและช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างผู้เรียนทุกคน</p>

เงื่อนไขการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	แนวทางการสอนผู้ใหญ่
8. ผู้ใหญ่พัฒนารูปแบบหรือวิธีการเรียนรู้ของตนเอง	ครูควรตระหนักถึงวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไป และสนับสนุนผู้เรียนให้พัฒนาการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้สอนควรจะเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นและใช้วิธีการสอนที่เหมาะสมกับการเรียนการสอน
9. ผู้ใหญ่พัฒนาสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด	ครูควรสนับสนุนให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ตามความเร็วของตนเอง
10. ผู้ใหญ่พัฒนา crystallized intelligence	ครูไม่ควรได้รับอิทธิพลจากประวัติการเรียนรู้เดิมของผู้เรียน โดยเฉพาะจากการศึกษาเริ่มต้นของผู้เรียน
11. ผู้ใหญ่นำเงื่อนไขทางกายภาพที่แตกต่างกัน มาสู่สถานการณ์การเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น การมองเห็นที่เสื่อมลง หรือการฟัง การมีพลังงานที่ลดลง และปัญหาสุขภาพที่เสื่อมโทรม เป็นต้น	ครูควรแน่ใจว่าสิ่งแวดล้อมทางกายภาพทั้งหลายในการเรียนการสอน จะช่วยสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

สรุป การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะต้องเป็นสิ่งที่ผู้ใหญ่เห็นว่ามีความประโยชน์ สามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ มีวิธีการเรียนที่สนใจ จึงจะทำให้ผู้ใหญ่ตั้งใจและสนใจที่จะเรียน ดังนั้น เงื่อนไขการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวทางการสอนผู้ใหญ่มีความสำคัญที่จะนำมาใช้ในหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา



## ตอนที่ 2 การศึกษานอกระบบโรงเรียน

### การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Non - formal Education)

อุ้นตา นพคุณ (2523) ให้ความหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียนว่า หมายถึง กิจกรรมหรือโครงการใด ๆ ที่สถาบันต่าง ๆ ในสังคมจัดขึ้น โดยมีเจตนาและวัตถุประสงค์ที่จะให้การเรียนรู้แก่ประชากรที่สามารถกำหนดเป้าหมายได้ ผู้รับการศึกษาเองก็มีเจตนา หรือวัตถุประสงค์ในการจะรับการเรียนรู้ กิจกรรมดังกล่าวจัดให้แก่ประชากรทุกเพศ ทุกวัย ทุกชุมชนและทุกระดับการศึกษา เพื่อให้บุคคลดังกล่าวมีความรู้ ทักษะและทัศนคติ ค่านิยมที่ดี กิจกรรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน จะตั้งจัดขึ้นในระยะเวลาอันสั้น หลักสูตรยืดหยุ่นประหยัดและตอบสนองความต้องการ ความสนใจของผู้เรียนและปัญหาของชุมชน

อุดม เขยทิววงศ์ (2534) ได้ให้ความหมายว่า การศึกษานอกระบบโรงเรียนเป็นการศึกษาที่มีระบบ แต่เป็นระบบที่อยู่นอกโรงเรียนภาคปกติเป็นการศึกษาที่มีแบบแผน มีกฎเกณฑ์ มีหลักสูตร และมีวัตถุประสงค์แน่นอน มีผู้จัดและสามารถบอกได้ว่าเรียนแล้วจะได้อะไร จะรู้อะไร จะจบเมื่อไร จะมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นอย่างไร

มัลคัม เอส โนลส์ (Malcolm S. Knowles อ้างถึงในจรรยา พานิชย์ผลินไชย, 2538) อธิบายว่า การศึกษานอกระบบโรงเรียนเป็นกระบวนการซึ่งทั้งหญิงและชายจะเรียนรู้ต่อไปหลังจากที่สำเร็จการศึกษาภาคปกติ หรือหมายถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นสำหรับผู้ใหญ่ทั้งผู้หญิงและชาย ซึ่งจัดขึ้นตามสถาบันต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะทางการศึกษา

จากความหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียน ซึ่งนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ นั้นสามารถสรุปได้ว่า การศึกษานอกระบบโรงเรียนเป็นกิจกรรมทางการศึกษา ที่หน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ จัดขึ้นอย่างมีระบบ แต่เป็นระบบที่อยู่นอกโรงเรียนภาคปกติ เป็นการศึกษาที่มีแบบแผน มีกฎเกณฑ์ หลักสูตร และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี

การศึกษานอกระบบโรงเรียนสามารถจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาคนได้อย่างกว้างขวางหลายรูปแบบตามสภาพแวดล้อมและชุมชนต่าง ๆ ดังภารกิจของการศึกษานอกระบบโรงเรียนในการพัฒนากำลังคน (อุ้นตา นพคุณ, 2523) คือ

1. การจัดกิจกรรมทางการศึกษาอย่างกว้างขวางในหลาย ๆ รูปแบบตามสถาบันและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น โครงการฝึกอบรมผู้ที่ไร้ฝีมือตามโรงงานหรือในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานตามชุมชนชนบท ในสถานที่ฝึกอบรมหรือศูนย์ของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ศูนย์ฝึกอาชีพ หน่วยฝึกอาชีพเคลื่อนที่ นิคมสร้างตนเอง ฯลฯ

2. การจัดกิจกรรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนสำหรับผู้ปฏิบัติการอยู่ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ในรูปของการฝึกอบรม สัมมนา เช่น การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In - service Training) หรือการให้เข้าหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น เช่น โรงเรียนนายอำเภอ โรงเรียนเสนาธิการทหาร การฝึกอบรมด้านผู้บริหารระดับกลาง ระดับสูง ฯลฯ

3. การจัดกิจกรรมในรูปแบบของการให้การศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้หรือการศึกษาต่อเนื่องสำหรับผู้ที่ออกจากการศึกษาในระบบโรงเรียนแล้ว การศึกษารูปแบบนี้อาจจะจัดขึ้นเป็นการเตรียมบุคคลก่อนการมาประกอบอาชีพ หรืออาจจัดขึ้นสำหรับผู้จบการศึกษา ระยะเวลาหนึ่ง แต่ความรู้ที่ได้รับมาแล้วขาดหายไปบ้าง ต้องมีการกระตุ้นและส่งเสริม กิจกรรมประเภทนี้ อาจจะเข้าไปในลักษณะของการฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre - service Training) เนื่องจากความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์มีความก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บุคคลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงความชำนาญให้ทันสมัยยิ่งขึ้น การศึกษานอกระบบโรงเรียน จะช่วยส่งเสริมให้ประชาชนได้รับโอกาส เพิ่มพูนทักษะให้ทันสมัยยิ่งขึ้น อาจทำได้โดยจัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น

รอบซ้ำ หรือกิจกรรมของการศึกษานอกระบบโรงเรียนได้แบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้ (อุ้นตา นพคุณ, 2523)

1. การศึกษานอกระบบโรงเรียนที่สมบูรณ์แบบ (ประเภทที่มีแบบแผนพอประมาณ) มีองค์ประกอบเป็นการศึกษานอกระบบโรงเรียนอย่างสมบูรณ์ เช่น โครงการกลุ่มสนใจ โครงการฝึกอบรมระยะสั้น ฯลฯ

2. การศึกษานอกระบบโรงเรียนแบบมีระบบแบบแผน (ประเภทที่มีแบบแผน) มักมีหลักสูตรที่เทียบเท่ากับหลักสูตรในระบบโรงเรียน แต่การจัดหลักสูตรส่วนใหญ่ได้ย่อให้ระยะเวลาสั้นลง ได้แก่ การจัดการศึกษาผู้ใหญ่สายสามัญต่าง ๆ ซึ่งย่อหลักสูตรระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา วัตถุประสงค์หลักของการจัดการศึกษาแบบนี้ก็เพื่อจัดความไม่รู้หนังสือ หรือการเทียบความรู้ ซึ่งอาจจะกระทำได้ในรูปแบบของการเรียนทางวิทยุ ไปรษณีย์ การเรียนในโรงเรียน กวดวิชา โรงเรียนการศึกษาผู้ใหญ่ เป็นต้น

3. การศึกษานอกระบบโรงเรียนแบบไม่มีเป้าหมายประชากรชัดเจน (ประเภทไม่มีแบบแผน) เป็นการศึกษาที่ให้แก่ประชาชนทั่วไปหรือมวลชน โดยปกติจะใช้สื่อสารมวลชน ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นสื่อการศึกษาให้แก่มวลชน เช่น การปาฐกถา หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และแหล่งเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ เช่น ห้องสมุดประชาชน ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน

จากข้อขยายแสดงให้เห็นถึงภารกิจของการศึกษานอกระบบโรงเรียนในการพัฒนากำลังคนและการจัดประเภทของการศึกษานอกระบบโรงเรียน ดังกล่าว จะเห็นว่าการฝึกอบรมเป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ประเภทการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่สมบูรณ์แบบ และอาชญาญา รัตนอุบล (2540) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียน ว่าเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติ ค่านิยม ของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมด้วยการใช้วิธีการฝึกอบรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนประเภทต่าง ๆ และสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมนั้น ๆ ร่วมกับ ผู้ให้การฝึกอบรมโดยที่คาดหวังว่าผู้เข้ารับการอบรมจะสามารถนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับพัฒนาไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงพัฒนาความสามารถของบุคคลในการดำรงชีวิตในสังคมให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้น การศึกษานอกระบบโรงเรียนกับการฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการควบคู่กัน คือจะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ เพราะการศึกษานอกระบบโรงเรียนจะดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องไปอย่างมีการพัฒนาไปเรื่อย ๆ โดยที่ ต้องมีการฝึกอบรมควบคู่กันไป การฝึกอบรมจึงมี ความสำคัญต่อกระบวนการศึกษานอกระบบโรงเรียน (จันทร์ ชุ่มเมืองปัก, 2534)

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหนึ่งของการศึกษานอกระบบโรงเรียน ที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพของประชากร ให้เกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี และหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาก็เป็นการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการศึกษานอกระบบโรงเรียนในด้านการพัฒนาคุณภาพของประชากร คือ พัฒนาผู้บริหารการศึกษาให้เกิดความรู้ ทักษะ เจตคติ เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ทางการบริหาร

### ตอนที่ 3 การฝึกอบรม (Training)

3.1 ความหมายของการฝึกอบรม เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรม นักการศึกษาและนักฝึกอบรม ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

เสรี เลิศสุชาติวนิช (2531) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นการให้ การศึกษาในรูปแบบของนอกระบบโรงเรียน ทั้งการศึกษาและการฝึกอบรม เป็นกระบวนการ พัฒนาบุคคล เป็นเรื่อง que ทุกคนจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาอย่างอื่น แต่การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้เฉพาะอย่างเพื่อการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล

สุรกุล เจนอบรม (2533) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งการ เปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ

1. ความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Domain)
2. ทศนคติ ค่านิยมและความสนใจ (Affective Domain)
3. ทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติ (Psychomotor Domain)

อาชญญา รัตนอุบล (2540) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูนความสามารถ ความเข้าใจ ทศนคติ ค่านิยม และทักษะ ความ ชำนาญของบุคคลในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุป การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยดำเนินการ อย่างเป็นระบบแบบแผน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทศนคติให้แก่บุคลากร อันนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการต้องการ และเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

### 3.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมโดยทั่วไปไม่ว่าจะกระทำโดยวิธีใด รูปแบบใด จะต้องมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการดำเนินงานฝึกอบรมในโครงการนั้น ๆ ซึ่ง

น้อย ศิริโชติ (2524 : 12) ได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลสามารถที่จะทำงานให้ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
2. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลให้ถึงขีดความสามารถ เพื่อการสับเปลี่ยนโยกย้ายตัวบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่การงาน และเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งต่อไปในอนาคต

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 212) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมว่าจะต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาทางทักษะ
2. การถ่ายทอดความรู้
3. ปรับปรุงความเข้าใจ
4. เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และค่านิยม
5. เป็นการกระตุ้นจิตใจ

สรุป วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ที่จะพัฒนาผู้บริหารการศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นให้มีความรู้ ประสบการณ์ แนวคิด เจตคติ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานตามท้องที่การต้องการ

### 3.3 ประเภทของการฝึกอบรม

นักวิชาการจำนวนมาก ได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรม ออกเป็นหลายแบบ โดยยึดถือแนวต่าง ๆ กันเป็นเกณฑ์ในการจำแนก แต่จะยึดถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ต่างก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ การจำแนกประเภทของการฝึกอบรม ดังนี้

น้อย ศิริโชติ (2524 : 11-13) ได้แบ่งประเภทการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภทคือ

1. การฝึกอบรมก่อนทำงาน (Pre - Service Training) ได้แก่ การปฐมนิเทศ และการแนะนำงาน การปฐมนิเทศจัดเพื่อแนะนำเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ นโยบายของหน่วยงาน เพื่อให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและ

เจตคติที่ถูกต้องแก่บุคลากร ส่วนใหญ่ใช้เวลา 1-2 วัน ซึ่งแตกต่างกับการแนะนำงานอันเป็นการปฐมนิเทศและสอนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสร้างเจตคติต่องานและหน่วยงาน ใช้เวลา 1-2 สัปดาห์

2. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training) คือการฝึกอบรมบุคลากรประจำการ เพราะมีความเชื่อว่าบุคลากรสามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ มีการโยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมแบบนี้ ได้แก่ การฝึกอบรมในขณะที่ทำการและการฝึกอบรมนอกที่ทำการ การฝึกอบรมขณะทำการ มีลักษณะไม่เป็นทางการ เป็นการอบรมที่เน้นความสำคัญของการลงมือปฏิบัติงาน การฝึกอบรมในสถานการณ์ที่เป็นจริง โดยใช้ประสบการณ์มากกว่ามีผู้สอนให้ อาจเป็นรายบุคคล วิทยากร โดยใช้เทคนิคการสาธิต อภิปราย จะกระทำต่อเมื่อมีความจำเป็นเกิดขึ้น ไม่มีกำหนดเวลาแน่นอน ให้ฝึกปฏิบัติซ้ำ ๆ จนแน่ใจว่าผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง จึงถือว่าเสร็จงานฝึกอบรม ส่วนการฝึกอบรมนอกที่ทำการนั้น จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ มีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานสถาบันจัดอบรมขึ้น มักจัดในห้องประชุม มีเวลาให้ผู้เข้าอบรมเต็มที่ สิ่งซึ่งผู้เข้ารับการอบรมได้รับจะต้องนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน การฝึกอบรมแบบนี้มีการวางแผนการฝึกอบรมล่วงหน้าตามกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

กิตติ พัทธวิบูลย์ (2533) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมตามความต้องการผู้จัดกลุ่มเป้าหมายและตำแหน่งหน้าที่การงาน คือ

#### 1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service Training)

เป็นการฝึกอบรมให้ความรู้ทั่วไปตามตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง สำหรับบุคคลที่เริ่มเข้าทำงาน เช่น

1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) จัดอบรมสำหรับแนะนำบุคคลเริ่มเข้าทำงานใหม่ ให้รู้จักกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บริเวณสถานที่ทำงาน กฎระเบียบ การปฏิบัติงาน ตลอดจนทั้งหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง การปฐมนิเทศเพื่อบุคคลที่เข้าทำงานใหม่นี้ ใช้เวลาตามความเหมาะสม ส่วนมากไม่เกิน 2 วัน

1.2 การแนะนำงาน (Introduction training) การอบรมแนะนำงานโดยเฉพาะให้บุคคลผู้มารับงานใหม่ สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้ทันที การอบรมให้ความรู้เรื่องงานที่จะทำในหน้าที่โดยเฉพาะ แนะนำการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงาน ตลอดจนทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานระยะเวลาในการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความยากง่ายและปริมาณของเครื่องมือ ขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องเรียนรู้ หากเป็นงานยากก็ต้องใช้เวลานาน แต่โดยทั่วไปจะประมาณ 1 สัปดาห์

## 2. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-service Training)

เป็นการฝึกอบรมบุคลากรประจำการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการใช้เครื่องมือ เพื่อสร้างเสริมเจตคติที่ดีต่องาน ปลุกฝังให้เกิดความสำนึกถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยทั่วไปแบ่งออกได้ ดังนี้

2.1 การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the job training) เป็นการฝึกอบรมที่ไม่เป็นทางการ (informal course) เน้นการปฏิบัติจริงในการที่จะต้องรับผิดชอบ โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมการฝึกสอนเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ซึ่งการฝึกอบรมอาจจะเกิดด้วยสาเหตุ

1. เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงานให้ได้มาตรฐานดีขึ้น
2. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน อาจจะด้วยเหตุการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือ เครื่องจักร เทคโนโลยี หรือนโยบายของผู้บริหาร
3. มีการโยกย้าย เปลี่ยนตำแหน่ง

2.2 การฝึกอบรมนอกที่ทำการ (Off the job training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดเป็นทางการ (formal course) โดยหน่วยงานที่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมต้องมีเวลารับการอบรมอย่างเต็มที่ และเมื่อจบการอบรมแล้วต้องนำทักษะ ความรู้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในงาน ซึ่งมีหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดฝึกอบรม เช่น ของกระทรวงศึกษาธิการ คือสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ของกระทรวงมหาดไทย คือโรงเรียนนายอำเภอ ของเอกชน เช่น สถาบันการฝึกอบรมทักษะการพูด

สรุป การจำแนกประเภทของการฝึกอบรม มี 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมก่อนทำงาน (pre-Service Training) และการฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-service Training) หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษานี้ เป็นการฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training) และเป็นการฝึกอบรมนอกที่ทำการ โดยมีสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นหน่วยงานจัดฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการบริหารงาน

## ตอนที่ 4 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เป็นสถาบันการฝึกอบรมชั้นสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ถือกำเนิดเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2522 และยกฐานะเป็นสถานศึกษาเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2525 และมีศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา จำนวน 12 ศูนย์ เป็นเครือข่ายในการจัดฝึกอบรม โดยให้ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตการศึกษา เป็นผู้อำนวยการศูนย์ อธิการวิทยาลัยครูที่ตั้งอยู่ในเขตศึกษานั้น ๆ เป็นรองผู้อำนวยการศูนย์ ปัจจุบันสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ตั้งอยู่ที่ตำบลไร่วัง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม เป็นศูนย์ฝึกอบรมกลาง ทำหน้าที่ประสานงานการฝึกอบรมกับศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา และดำเนินการฝึกอบรมเองโดยตรง

ภารกิจหลักของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา มีดังนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2529)

1. เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในระหว่างประจำการ และผู้บริหารการศึกษาที่จะได้รับแต่งตั้งหรือเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการให้ความรู้เฉพาะอย่างแก่ผู้บริหารการศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ เจตคติ และเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ทางการบริหาร ตลอดจนนโยบายของทางราชการ แบ่งการฝึกอบรมเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1.1 การฝึกอบรมเพื่อเตรียมผู้บริหารการศึกษาเข้าสู่ตำแหน่ง และฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (Pre-promotional Training) ของทุกกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.2 การฝึกอบรมผู้บริหารประจำการ (In-service Training) เน้นการฝึกอบรมเฉพาะผู้บริหารการศึกษาระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ในลักษณะที่คละกัน เพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์และการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างกรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การฝึกอบรมเฉพาะสาขาวิชา (Specialized Training) ตามความต้องการของกรมต่าง ๆ และตามที่กระทรวงศึกษาธิการเห็นสมควรเผยแพร่เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาการบริหารในสาขาวิชาเฉพาะให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน เช่น การพัฒนาองค์การ การควบคุมคุณภาพ ฯลฯ

1.4 การประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็น หาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานและประสานสัมพันธ์กันระหว่างกรมกองต่าง ๆ เพื่อให้งานการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทำการวิจัยทางด้านการบริหารการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารการศึกษา

3. ให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการบริหารแก่หน่วยงานทางการศึกษา

4. ให้บริการเอกสารทางวิชาการการบริหารการศึกษา โดยการจัดห้องสมุด และศูนย์เอกสารทางวิชาการ และสื่อการเรียนการสอนทางด้านการบริหารการศึกษาแก่สถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

ส่วนการจัดฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาประจำการของแต่ละกรมที่มีระดับต่ำลงมานั้น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษามอบหมายให้ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรและวิธีการที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากำหนด โดยเน้นเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของผู้บริหารเป็นสำคัญ



แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) มีแนวทางที่จะปรับปรุงบทบาทของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ดังนี้

1. ให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ลดบทบาทจากการเป็นหน่วยปฏิบัติการให้เป็นหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ให้มากขึ้น

2. ให้กระจายโครงการการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง โดยให้เครือข่ายของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ซึ่งก็คือศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา เป็นผู้ดำเนินการ ส่วนสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ให้รับผิดชอบเฉพาะโครงการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง

3. ให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เป็นหน่วยงานระดับชาติและระดับนานาชาติ โดยสร้างเครือข่ายทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ให้นับ 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. Internationalization ให้เป็นผู้บริหารระดับอินเตอร์ หมายถึงจะต้องมีความรู้ไม่เฉพาะหน่วยงานของตนเท่านั้น แต่จะต้องมีความรู้ในหน่วยงานอื่น กระทรวงอื่น โดยเฉพาะกระทรวงหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทบวง มหาวิทยาลัยของรัฐ กระทรวงคมนาคม และกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น

2. Democratization จะต้องเป็นนักบริหารที่ใช้วิธีการแบบประชาธิปไตย บริหารงานแบบให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน และการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เห็นคุณค่าของคนใช้วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ในการบริหารงานมากขึ้น เป็นนักหาข้อมูลและใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ

3. Decentralization จะต้องรู้จักกระจายอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบตามขอบเขต และความรู้ ความสามารถ เป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับล่างให้ปฏิบัติหน้าที่แทนตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดเวลาในการควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน จะได้มีเวลาในการวางแผนงานในอนาคตมากขึ้น

4. Privatization ปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่เอื้อต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานโดยแปลงระบบราชการไปสู่ระบบเอกชนให้มากขึ้น เช่น การจัดทำความสะดวก การดูแลอาคารสถานที่และการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (โดยจ้างเหมาเอกชนเข้ามาดูแล) เป็นต้น (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2539)

ภารกิจของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษามีดังนี้ (แผนกลยุทธ์วิธีการพัฒนาสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ระยะที่ 8 (2540 - 2544))

#### ภารกิจหลัก

1. การฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ทุกสังกัดในกระทรวงศึกษาธิการ
2. เป็นศูนย์กลางบริหารด้านวิชาการและด้านการบริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
3. ให้การส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### ภารกิจรอง

1. จัดประชุมสัมมนาผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ เพื่อหาแนวทางนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ
2. การศึกษา ค้นคว้า การวิจัยด้านการบริหารการศึกษา
3. การให้บริการคำปรึกษา
4. การให้บริการเอกสารทางวิชาการ ด้านบริหารการศึกษา
5. การแลกเปลี่ยนบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานทั้งในและนอกประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากร
6. การฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาชาวต่างประเทศ ตามความร่วมมือของหน่วยงานระหว่างประเทศ
7. การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข่าวสารทางวิชาการ
8. การพัฒนาบุคลากรของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและเครือข่ายด้านวิชาการและเทคนิคการฝึกอบรม

#### ภารกิจสนับสนุน

1. การจัดการบริการสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากร ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการฝึกอบรมที่เหมาะสม

2. การจัดบริการสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมและพัฒนา ได้แก่ มีอาคารหอพัก มีภูมิทัศน์ที่สวยงาม มีสถานที่พักผ่อน และออกกำลังกาย มีห้องสมุดที่ทันสมัย มีห้องอาหารที่เพียงพอ และถูกสุขลักษณะ ฯลฯ

### **หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง**

#### **1. หลักการและเหตุผล**

เพื่อเป็นการเตรียมข้าราชการครูที่จะเข้าสู่ตำแหน่งสายงานผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรา 30 (ข) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ให้มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดี ตลอดจนมีทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู พ.ศ. 2508 ที่ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งข้าราชการครู ดังกล่าวข้างต้นว่า

1. ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่ง ผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ รวมทั้งตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 1 หัวหน้าศูนย์ 1 และผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 2

2. ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ รวมทั้งตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ หัวหน้าศูนย์ 2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้อำนวยการศูนย์

ดังนั้น ก.ค. จึงได้กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา รวม 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สำหรับข้าราชการครูสายงานผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งดังกล่าวแล้ว โดยมีรายละเอียดของเนื้อหาดังแนบ และเพื่อให้หลักสูตรมีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละกรม หลักสูตรนี้ได้เปิดโอกาสให้ อ.ค.กรม มีอำนาจเพิ่มเติมระยะเวลา และหัวข้อวิชาในแต่ละหมวดตามความจำเป็นของแต่ละกรม ทั้งนี้ โดยให้มีจำนวนวันทำการไม่น้อยกว่า 23 วันทำการ หรือไม่น้อยกว่า 184 ชั่วโมง

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารการศึกษา ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

2.2 เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถ เจตคติที่ดีในการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา นำความรู้และทักษะด้านการบริหารไปใช้เพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

## 3. โครงสร้างของหลักสูตร

หลักสูตรอบรม แบ่งเป็น 2 หลักสูตร และแต่ละหลักสูตรประกอบด้วยหมวดวิชา ดังนี้

**หลักสูตรที่ 1** หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา

หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร 21 ชั่วโมง

หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์ ว่าด้วยความรู้เกี่ยวกับ  
การบริหารงานในหน้าที่ ทั้งที่ใช้ร่วมกันทุกกรม  
และที่ใช้เฉพาะของแต่ละกรม 54 ชั่วโมง

หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์ ว่าด้วยวิชาที่เสริมสร้าง  
สมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา  
ทั้งที่ใช้ร่วมกันทุกกรม และที่ใช้เฉพาะ  
ของแต่ละกรม 42 ชั่วโมง

หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร 67 ชั่วโมง  
รวม (ไม่น้อยกว่า) 184 ชั่วโมง

**หลักสูตรที่ 2** หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร 24 ชั่วโมง

หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์ ว่าด้วยความรู้เกี่ยวกับ  
การบริหารงานในหน้าที่ ทั้งที่ใช้ร่วมกันทุกกรม  
และที่ใช้เฉพาะของแต่ละกรม 47 ชั่วโมง

หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์ ว่าด้วยวิชาที่เสริมสร้าง  
สมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา  
ทั้งที่ใช้ร่วมกันทุกกรม และที่ใช้เฉพาะ  
ของแต่ละกรม 52 ชั่วโมง

หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร	51 ชั่วโมง
รวม (ไม่น้อยกว่า)	184 ชั่วโมง

#### 4. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 ผ่านการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ของกรมเจ้าสังกัด

4.2 มีใบรับรองแพทย์ว่ามีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจเพื่อป้องกันมิให้เกิดอันตรายหรือเป็นอุปสรรคต่อการฝึกอบรม

4.3 อายุไม่เกิน 54 ปี อายุเกิน 55 ปี ต้องมีใบรับรองแพทย์ว่ามีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้ยกเว้นกรณีที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาอยู่แล้ว และสถานศึกษาที่ตนดำรงตำแหน่งอยู่นั้นได้รับการปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น

#### 5. ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

ใช้ระยะเวลาฝึกอบรม ไม่น้อยกว่า 23 วันทำการ หรือไม่น้อยกว่า 184 ชั่วโมง ทั้งนี้ให้อ.ก.ค.กรม มีอำนาจเพิ่มจำนวนวัน และชั่วโมงฝึกอบรมได้ตามความเหมาะสมของแต่ละกรม

#### 6. แนวการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรม อาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีประกอบกัน ดังนี้

- 6.1 บรรยาย
- 6.2 ฝึกปฏิบัติ
- 6.3 อภิปราย
- 6.4 สัมมนาเชิงปฏิบัติการ
- 6.5 กรณีศึกษา
- 6.6 สาธิต
- 6.7 ระดมสมอง
- 6.8 บทบาทสมมุติ
- 6.9 การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
- 6.10 วิธีกรอื่น ๆ

## 7. ผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรม

กระทรวงศึกษาธิการ โดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรม สำหรับวิทยากรให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ร่วมกับกรมพิจารณาจัดวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องที่จะบรรยายเป็นอย่างดี

## 8. การประเมินและติดตามผล

### 8.1 เกณฑ์การประเมิน

8.1.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีเวลาเข้ารับการฝึกอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 หรือไม่น้อยกว่า 147 ชั่วโมง

8.1.2 ผ่านการประเมินผลรายวิชา ภาคปฏิบัติ และพฤติกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ

60

### 8.2 เกณฑ์การตัดสิน

ผู้ผ่านการประเมิน ตามข้อ 8.1.1 และ 8.1.2 ถือว่าเป็นผู้ผ่านการฝึกอบรม

### 8.3 การติดตามผล

ให้สำนักงาน ก.ค. และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เป็นผู้ติดตามผลว่าผู้ที่ผ่านการอบรมไปแล้ว ได้นำความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ได้จากการอบรมไปพัฒนาการศึกษาอย่างไร

## หลักสูตรที่ 1 หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา

### หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร

1. แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ	
กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	3 ชั่วโมง
2. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจและสังคม	3 ชั่วโมง
3. การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร	3 ชั่วโมง
4. กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา	6 ชั่วโมง
5. วินัยข้าราชการ	6 ชั่วโมง
รวม	21 ชั่วโมง

## หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์

1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคการบริหาร	6 ชั่วโมง
1.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี	(3 ชั่วโมง)
1.2 เทคนิคการบริหาร	(3 ชั่วโมง)
2. การวางแผนปฏิบัติงาน	6 ชั่วโมง
3. การบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ	21 ชั่วโมง
3.1 การบริหารงานบุคคล	(3 ชั่วโมง)
3.2 การบริหารงบประมาณ	(3 ชั่วโมง)
3.3 การบริหารงานพัสดุ	(3 ชั่วโมง)
3.4 การบริหารงานธุรการ	(3 ชั่วโมง)
3.5 การบริหารงานกิจการนักเรียนนักศึกษา	(3 ชั่วโมง)
3.6 การบริหารงานวิชาการ	(3 ชั่วโมง)
3.7 การบริหารงานสวัสดิการ	(3 ชั่วโมง)
4. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	3 ชั่วโมง
5. การนิเทศภายในสถานศึกษา	3 ชั่วโมง
6. การติดตามประเมินผล	3 ชั่วโมง
7. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	3 ชั่วโมง
8. การนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการศึกษา	3 ชั่วโมง
9. วิชาการบริหารศาสตร์อื่น ๆ (โดย อ.ก.ค.กรม เป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสม กับสภาพงานของแต่ละกรม)	6 ชั่วโมง
<b>รวม</b>	<b>54 ชั่วโมง</b>

## หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์

1. การพัฒนาองค์การ	3 ชั่วโมง
2. การพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงาน	3 ชั่วโมง
3. การพัฒนาทีมงาน	6 ชั่วโมง
4. ภาวะผู้นำ	3 ชั่วโมง
5. การตัดสินใจสั่งการ	3 ชั่วโมง
6. มนุษย์สัมพันธ์	3 ชั่วโมง
7. ขวัญและกำลังใจ	3 ชั่วโมง

8. การพัฒนาทักษะการพูด	6 ชั่วโมง
9. การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู	6 ชั่วโมง
10. วิชาพฤตินิยมศาสตร์อื่น ๆ	6 ชั่วโมง
(โดย อ.ก.ค. กรม เป็นผู้กำหนด ตามความเหมาะสมกับสภาพงานของแต่ละกรม)	
รวม	42 ชั่วโมง

#### หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร

1. การพัฒนาทางจิตใจ	12 ชั่วโมง
2. การพัฒนาทางกาย	20 ชั่วโมง
3. การศึกษาและดูงาน	12 ชั่วโมง
4. กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์	23 ชั่วโมง
5. ภาคนิพนธ์	
รวม	67 ชั่วโมง

#### หมายเหตุ

1. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ใช้สำหรับฝึกอบรมผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานทางการศึกษา เช่น ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 1 หัวหน้าศูนย์ 1 และผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 2 เป็นต้น

2. ในหมวดที่ 1-3 หากวิชาใดมีความจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่าที่กำหนด ให้นำเวลาในหมวดที่ 4 มาเพิ่มได้อีกไม่เกิน 6 ชั่วโมง

### หลักสูตรที่ 2 หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

#### หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร

1. แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ	
กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	3 ชั่วโมง
2. การวิเคราะห์และการตอบสนองนโยบายทางการศึกษา	3 ชั่วโมง
3. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจและสังคม	3 ชั่วโมง
4. การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร	3 ชั่วโมง
5. กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ที่ผู้บริหารควรทราบ	6 ชั่วโมง
6. วินัยและการเสริมสร้างวินัย	3 ชั่วโมง



7. ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับผู้บริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา	3 ชั่วโมง
รวม	24 ชั่วโมง

### หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์

1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคการบริหาร	6 ชั่วโมง
1.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี	(3 ชั่วโมง)
1.2 เทคนิคการบริหาร	(3 ชั่วโมง)
2. ระบบข้อมูลและการวางแผน	6 ชั่วโมง
3. การบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ	24 ชั่วโมง
3.1 การบริหารงานบุคคล	(3 ชั่วโมง)
3.2 การบริหารงบประมาณ	(3 ชั่วโมง)
3.3 การบริหารงานการเงินและบัญชี	(3 ชั่วโมง)
3.4 การบริหารงานพัสดุ	(3 ชั่วโมง)
3.5 การบริหารงานธุรการ	(3 ชั่วโมง)
3.6 การบริหารงานกิจการนักเรียนนักศึกษา	(3 ชั่วโมง)
3.7 การบริหารงานวิชาการ	(3 ชั่วโมง)
3.8 การบริหารงานสวัสดิการ	(3 ชั่วโมง)
4. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	3 ชั่วโมง
5. การนิเทศภายในสถานศึกษา	3 ชั่วโมง
6. การติดตามและประเมินผล	3 ชั่วโมง
7. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	3 ชั่วโมง
8. การนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการศึกษา	3 ชั่วโมง
9. วิชาการบริหารศาสตร์อื่น ๆ (โดย อ.ก.ค.กรม เป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสมกับสภาพงานของแต่ละกรม)	6 ชั่วโมง
รวม	57 ชั่วโมง

### หมวดที่ 3 พุทธิกรรมศาสตร์

1. การพัฒนาองค์การ	3 ชั่วโมง
2. การพัฒนาตนเองและ ผู้ร่วมงาน	3 ชั่วโมง
3. การพัฒนาทีมงาน	3 ชั่วโมง

4. ภาวะผู้นำ		3 ชั่วโมง
5. การตัดสินใจสั่งการ		3 ชั่วโมง
6. มนุษยสัมพันธ์		3 ชั่วโมง
7. ชวัญและกำลังใจ		3 ชั่วโมง
8. การพัฒนาทักษะการพูด		3 ชั่วโมง
9. การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู		6 ชั่วโมง
10. การประสานงานและการสื่อความหมาย		3 ชั่วโมง
10.1 การประสานงาน	(1.30 ชั่วโมง)	
10.2 การสื่อความหมาย	(1.30 ชั่วโมง)	
11. เทคนิคการประชุม		3 ชั่วโมง
12. การบริหารจัดการความขัดแย้งและการวิเคราะห์บทบาท		4 ชั่วโมง
12.1 การจัดการความขัดแย้ง	(2 ชั่วโมง)	
12.2 การวิเคราะห์บทบาท	(2 ชั่วโมง)	
13. การแก้ปัญหาพฤติกรรมไร้ระเบียบวินัยของนักเรียน		3 ชั่วโมง
14. การพัฒนาค่านิยมให้สอดคล้องกับสังคมไทย		3 ชั่วโมง
15. วิชาพฤติกรรมศาสตร์อื่น ๆ		6 ชั่วโมง
(โดย อ.ก.ค. กรม เป็นผู้กำหนด ตามความเหมาะสมกับสภาพงานของแต่ละกรม)		
รวม		52 ชั่วโมง

#### หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร

1. การพัฒนาทางจิตใจ		16 ชั่วโมง
2. การพัฒนาทางกาย		12 ชั่วโมง
3. การศึกษาและดูงาน		12 ชั่วโมง
4. กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์		11 ชั่วโมง
5. ภาคนิพนธ์ 1 เรื่อง		
รวม		51 ชั่วโมง

#### หมายเหตุ

1. ในหมวดที่ 1-3 หากวิชาใดมีความจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่าที่กำหนด ให้นำเวลาในหมวดที่ 4 มาเพิ่มได้อีกไม่เกิน 6 ชั่วโมง

2. ในหมวดวิชาบริหารศาสตร์ หัวข้อวิชาที่ 3 ซึ่งมีวิชาย่อย ๆ รวม 8 วิชา นั้น ในกรณีที่ อ.ก.ค. กรม เห็นสมควรรวมหัวข้อย่อยข้อใดข้อหนึ่งเข้าด้วยกัน เพื่อให้มีความกว้าง ความลึก ของเนื้อหาตามที่ต้องการ ก็ให้กระทำได้แต่ให้มีจำนวนรวมชั่วโมงเท่าเดิม

3. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ใช้สำหรับฝึกอบรมผู้ที่เข้าสู่ ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้ช่วย ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ และตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานทางการศึกษา เช่น หัวหน้าศูนย์ 2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด/ภาค และผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด/ ภาค

จากการศึกษาการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาซึ่งเป็นองค์กรกลาง ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา โดยมีภารกิจหลักในการให้บริการการฝึกอบรมแก่ผู้บริหาร การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ การฝึกอบรมคือ ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติของบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล ที่สูงขึ้น (Stanton, 1960) ดังนั้น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ การฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากขึ้น จึงควร ปรับปรุงและพัฒนาการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการสอน ให้มีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อให้การดำเนินงาน ฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับแนวคิดของ Malcolm Knowles

นันทิยา นำเกียรติวงษา (2527) ได้วิจัยเรื่องการประยุกต์หลักการศึกษาคู่มือใหญ่ ในการศึกษาคู่มืออบรมเจ้าหน้าที่พัฒนาชนบทขององค์กรพัฒนาภาคเอกชน กรณีตัวอย่าง การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของโครงการประสานความร่วมมือพัฒนาทุ่งกุลาร้องไห้ พบว่าการประยุกต์ หลักการการศึกษาคู่มือใหญ่ของ Malcolm Knowles ในสมมุติฐานเบื้องต้น 4 ประการ คือ มโนภาพ ต่อตนเอง (Self-concept) ประสบการณ์ (Experience) ความพร้อม (Readiness) และแนวทางการ เรียนรู้ (Orientation to learning) ในโปรแกรมการฝึกอบรมดังกล่าว มีความสอดคล้องกันในทาง ปฏิบัติ

สุวรรณา ยะหะกร (2533) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูสังคมศึกษาและ นักศึกษาผู้ใหญ่ เกี่ยวกับการเรียนด้วยการนำตนเองในโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญ กรุงเทพมหานคร ได้นำแนวคิดเรื่องการเรียนด้วยการนำตนเองของ Malcolm Knowles มาศึกษา พบว่าครูสังคม ศึกษาและนักศึกษาผู้ใหญ่ เห็นด้วยอย่างมากเกี่ยวกับการเรียนด้วยการนำตนเองทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ด้านการแสวงหาวิทยากร 2) ด้านการวิเคราะห์ความต้องการ 3) ด้านการวางแผนการ เรียน 4) ด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียน 5) ด้านการประเมินผล

เก็จนภา วัชรคุปต์ (2541) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต : กรณีศึกษาสถานปฏิบัติธรรม โดยได้นำขั้นตอนในการบริหารโครงการของ มัลคัม โนลส์ (Malcolm S. Knowles) มาศึกษาในโครงการฯ คือ

1. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
2. จัดโครงสร้างสำหรับการวางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน
3. วิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียน
4. กำหนดวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่สนองต่อความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียน
5. ออกแบบกิจกรรมเพื่อให้เหมาะสมต่อประสบการณ์และการเรียนรู้ของผู้เรียน
6. ดำเนินการให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้
7. ประเมินผลการเรียนรู้

จากงานวิจัยพบว่าโครงการดังกล่าวใช้ธรรมชาติเป็นหลักสำคัญในการสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้ และเน้นการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

สรุป งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของ Malcolm Knowles จะเป็นการประยุกต์ หลักการศึกษาผู้ใหญ่ของ Malcolm Knowles มาใช้ในโปรแกรมการฝึกอบรม และนำขั้นตอนการ บริหารโครงการของ Malcolm Knowles มาศึกษา มีบางโครงการได้สำรวจความคิดเห็นของครู สังคมศึกษาและนักศึกษาผู้ใหญ่ เกี่ยวกับการเรียนด้วยการนำตนเองในโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญ กรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีทางสถิติหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากตัวอย่างงานวิจัยดังกล่าว จึงเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้น่ามาก เพราะเป็นการประยุกต์หลักการศึกษาผู้ใหญ่ ซึ่งมี องค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน สามารถที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการสนับสนุนการทำวิจัย ครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

โอเบรียน (O'Brien, 1985) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะในด้านการสอนของผู้สอนตามความเห็นของผู้บริหารงานฝึกอบรม ตามผลการวิจัยนี้ ผู้บริหารงานฝึกอบรมเห็นว่าผู้สอนหรือผู้ฝึกอบรม ควรมีสมรรถนะในเรื่องสำคัญ เรียงตามลำดับ 7 ประการ

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

สรุป งานวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรม ว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และวิทยากร ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ เทคนิคในการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาที่สอน มีความรู้ในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลในกระบวนการเรียนรู้ การกระตุ้นและเร้าความสนใจในกระบวนการฝึกอบรม การมุ่งใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้รับความรู้และความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ที่จำเป็นต้องมีวิทยากร และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จึงจะทำให้การเรียนรู้ในหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษามีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

ณัฐพร เล็กเลิศศิริวงศ์ (2536) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา โดยใช้รูปแบบของชิปประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบท ด้านปัจจัยเบื้องต้น ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต กลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้เข้าอบรม จำนวน 40 คน วิทยากรพี่เลี้ยง 4 คน ผู้บริหารโครงการ 3 คน คณะกรรมการดำเนินงาน 3 คน สรุปผลดังนี้

ด้านบริบท พบว่า วัตถุประสงค์ของโครงการ และนโยบายการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างดี ส่วนสในด้านความสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

และความสอดคล้องระหว่างแผนการจัดการฝึกอบรมกับการที่ปฏิบัติจริง มีความสอดคล้องกันในระดับมาก

ด้านปัจจัยเบื้องต้น พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากรที่เลี้ยงมีความเห็นถึงความพร้อมของปัจจัยที่ใช้ในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก แต่ในด้านการจัดอาหารให้รับประทานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความพร้อมของวิทยากรเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบรรยายโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านกระบวนการ การวางแผนการดำเนินการโครงการฝึกอบรม การบรรยายของวิทยากร การใช้สถานที่ในการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม มีปัญหาในระดับน้อย

ด้านผลผลิต พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากรที่เลี้ยงเห็นว่า สภาพการจัดฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมาก และผู้เข้ารับการฝึกอบรมโครงการฝึกอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษามีผลการสอบผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกคน ได้ให้ข้อเสนอแนะเวลาที่ใช้ในการบรรยายวิชามากเกินไป ควรจัดครั้งละไม่เกิน 1 ชั่วโมงต่อวัน การศึกษาดูงานควรให้มีการศึกษาดูงานในต่างประเทศบ้าง เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน

ดวงพร พงษ์ประดิษฐ์ (2537) ได้วิจัยเรื่องการติดตามผลผู้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในด้านการนำเนื้อหาในหลักสูตรไปใช้ พบว่า ผู้บริหารสามารถนำเนื้อหาจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติได้ แต่ก็มีข้อเสนอแนะบางประการ เช่น ควรขยายเวลาการอบรมออกไปอีก และงดเว้นการอบรมในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ และเวลากลางคืน เพื่อให้มีเวลาพักผ่อน คลายความเครียด การศึกษาดูงาน ควรกลับกรองให้ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง การฝึกอบรมควรเน้นการปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี

จากงานวิจัยของ กรรณิการ์ บุญฤทธิ (2537) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้ดำเนินการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามทัศนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า วิทยากรควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติจริงมากกว่าเน้นทฤษฎีและผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้ดำเนินการฝึกอบรม ในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ในด้านการเป็นผู้ประสานงานการฝึกอบรม และด้านการเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม อยู่ใน

ระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตัวแปรด้านเพศ อายุ ระยะเวลา การรับราชการ ตำแหน่งทางราชการ และประสบการณ์การฝึกอบรม ปรากฏว่า

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีเพศต่างกัน ระยะเวลาการรับราชการต่างกัน ตำแหน่งทางราชการต่างกัน และประสบการณ์การฝึกอบรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้ดำเนินการฝึกอบรมทั้ง 2 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้ดำเนินการฝึกอบรมทั้ง 2 ด้าน แตกต่างกัน

เต็มจิต จันทคา (2539) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมศึกษาธิการ ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้รูปแบบการประเมินของเวลช์ ศึกษาประชากร คือ เข้ารับการฝึกอบรม 160 คน วิทยากรพี่เลี้ยง 9 คน และผู้บริหารโครงการ 9 คน ในการฝึกอบรมหลักสูตรศึกษาธิการอำเภอ ประจำปีงบประมาณ 2539 รวมทั้งสิ้น 178 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบประเมินความคิดเห็น แบบวิเคราะห์เอกสาร และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลวิจัย พบว่าวัตถุประสงค์ของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับนโยบายการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และนโยบายการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ในรัชแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 (พ.ศ. 2536-2539) และผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรพี่เลี้ยง ผู้บริหารโครงการ มีความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาวิชา วิทยากร กิจกรรมการฝึกอบรม และการวัดและประเมินผล ว่ามีความเหมาะสมในระดับมากและได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ควรปรับปรุงโดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง สังคม จริยธรรม วัฒนธรรม ประชาญา จิตวิทยา และเทคโนโลยี ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. ด้านโครงสร้างของหลักสูตร ควรปรับปรุงโดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากปรัชญาการศึกษา นโยบายในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ความต้องการของสังคมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. ด้านเนื้อหาวิชา ตลอดจนการจัดประสบการณ์ ควรปรับปรุงให้เอื้ออำนวยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการบริหาร และปรับปรุงความเข้าใจของเนื้อหาในแต่ละรายวิชา

4. ด้านวิทยากร ควรพิจารณาเกณฑ์การคัดเลือกวิทยากรสถาบันฯ และวิทยากรภายนอก เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม

5. ด้านกิจกรรม ควรให้มีโอกาสศึกษาดูงานในภาคเอกชน อีกทั้งศึกษาดูงานด้านการบริหารในต่างประเทศ

6. ด้านการวัดและประเมินผล ควรปรับปรุงเกณฑ์การวัดและประเมินผลพฤติกรรมระหว่างการฝึกอบรม ไม่ควรมีการประเมินพฤติกรรมระหว่างการฝึกอบรม และประเมินสมรรถภาพทางกาย ไม่ควรมีการประเมินเป็นคะแนน ควรเน้นให้ความสำคัญและสามารถนำไปปฏิบัติได้

รจนา พิมพ์ภรณ์ (2539) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง ที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรม : เตรียมศึกษาดูงานอำเภอ พบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมศึกษาดูงานอำเภอทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ 1) ด้านความชัดเจน ขอบข่าย สาระที่กำหนดไว้ในหลักสูตร 2) ด้านความเหมาะสมของระยะเวลาที่ใช้ในการจัดอบรมแต่ละวิชา 3) ด้านประโยชน์ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมีสถานภาพส่วนตัวต่างกัน คือ อายุต่างกัน ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน และตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความเห็นต่อหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมศึกษาดูงานอำเภอ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาดูงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านความชัดเจน ขอบข่าย สาระที่กำหนดไว้ในหลักสูตร 2) ด้านความเหมาะสมของระยะเวลาที่ใช้ในการจัดอบรมแต่ละวิชา 3) ด้านประโยชน์ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานปฏิบัติงาน

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง ต่อหลักสูตรเตรียมศึกษาดูงานอำเภอ สรุปได้ว่า



3.1 หมวดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นในระดับมากทุกรายวิชา แต่ควรเพิ่มวิชาการบริหารงานและทักษะการบริหารแนวใหม่

3.2 หมวดบริหารศาสตร์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความคิดเห็นในระดับมากทุกรายวิชา แต่ควรเพิ่มงานครุสภา ชพค. ชพส. กรมการศาสนาและกรมพลศึกษา เน้นนโยบาย แนวคิดและบทบาทของศึกษานิเทศก์ในระยะเวลาที่มีการปฏิรูปการศึกษา

3.3 หมวดพฤติกรรมศาสตร์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความคิดเห็นในระดับมากทุกรายวิชา แต่ควรเพิ่มทักษะการพูด ฝึกปฏิบัติให้มากขึ้น จัดกิจกรรมในแนวทางที่จะดึงเอาความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้แสดงออก

3.4 หมวดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นในระดับมากทุกรายวิชา แต่ควรเพิ่มให้มีการศึกษาดูงานภาคเอกชนที่มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ

สันทัด สินธุ์พันธุ์ประทุม (2540) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการฝึกอบรมเตรียมผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่าการบรรยายเป็นวิธีการที่วิทยากรใช้ในการอบรมมากที่สุด ส่วนวิธีการฝึกอบรมที่วิทยากรใช้ในระดับปานกลางได้แก่ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การระดมพลังสมอง การอภิปรายกลุ่มกรณีศึกษาและการอภิปราย จากงานวิจัยจะเห็นว่าวิทยากรยังคงเน้นการใช้วิธีการบรรยายในการอบรม ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการให้ข้อมูลและให้ทฤษฎีเท่านั้น การฝึกอบรมจะให้ได้ผลบรรลุวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. วิธีการฝึกอบรม เพื่อให้ได้ข้อมูล ประกอบด้วยวิธีการที่ควรเลือกให้ร่วมกันหลาย ๆ วิธี ดังนี้ คือ การบรรยาย การศึกษาจากกรณี การระดมพลังสมอง การอภิปรายกลุ่ม การอภิปรายกลุ่มย่อย การอภิปรายโดยคณะผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษาจากภาพยนตร์/โทรทัศน์ การสัมมนาและการให้อ่านเอกสาร

2. วิธีการฝึกอบรม เพื่อฝึกทักษะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยวิธีการที่ควรใช้ร่วมกันหลาย ๆ วิธี ดังนี้ คือ การศึกษาจากกรณี เกมบริหาร การทำโครงการจริง การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด การแสดงบทบาทสมมติ ทักษะศึกษา การสร้างแบบจำลองของจริง

3. วิธีการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ ประกอบด้วยวิธีการที่ควรเลือกใช้ร่วมกันหลาย ๆ วิธี ดังนี้ การศึกษาจากกรณี เกมบริหาร การแสดงบทบาทสมมติ การอภิปรายกลุ่ม การศึกษาจากเหตุการณ์ที่ประสบและการใช้ห้องทดลองพฤติกรรม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2541) ได้รวบรวมปัญหาในแนวทางการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการครู สายงานบริหารในสถานศึกษา พบว่า ปัญหาการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา คือการใช้วิธีการเก่า ๆ เช่น การบรรยาย โดยใช้แผ่นใส มีการแบ่งกลุ่มระดมสมองบ้าง ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้สึกเบื่อหน่าย

สรุป งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จะเป็นเรื่องที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ควรปรับปรุง เช่น เทคนิควิธีการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร ซึ่งเดิมจะใช้การบรรยายโดยใช้แผ่นใส และเนื้อหาวิชาจะเป็นภาคทฤษฎีมากกว่าภาคปฏิบัติ ซึ่งไม่กับธรรมชาติของผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการสอนผู้ใหญ่จึงต้องศึกษาตามแนวคิดของโนลส์ ที่ให้ผู้ใหญ่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ การนำประสบการณ์ของผู้เรียนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นต้น ข้อมูลจากงานวิจัย จะนำมาเป็นข้อมูลในการสนับสนุนงานวิจัยครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

### งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของ Malcolm Knowles

เคน เค. แวนวินการ์เดน, (1998) วิจัยเรื่อง การรวมหน่วยงานและสัดส่วนของผู้เรียนของรูปแบบแอนดราโกจี ระดับการศึกษาระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ปรากฏออกมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรจำนวน 38 คน มีความเห็นด้วยว่ารูปแบบของทฤษฎีแอนดราโกจีในการเปรียบเทียบรูปแบบของการศึกษาระดับสูง ไม่มีความแตกต่างกันถึง 75% ของรายการผลปรากฏเป็นที่พอใจในรูปแบบของแอนดราโกจี ส่วนประกอบซึ่งมีความสอดคล้องกันกับวิชาชีพครู ผู้เรียนในระดับสูงพอใจกับประสบการณ์ที่ได้รับอยู่ในเกณฑ์ 70 - 95%

คลาวเดีย แอน, ชูเซีย, (1996) วิจัยเรื่อง กรณีศึกษาของการพัฒนาการฝึกอบรมสำหรับโครงการไมโครเอนเตอร์ไพรส์ กับผู้เข้ารับการอบรมในรัฐหลุยส์เซียน่า ผลการวิจัยโดยการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านรูปแบบกลุ่มตัวอย่าง พบว่าผลของทฤษฎีพื้นฐานจากการศึกษาข้อสงสัยของผู้เข้าร่วมโครงการนั้น มีความต้องการที่จะสอนให้ผู้เข้าร่วมโครงการเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองอยากรู้, หรือมีความสนใจ ผู้เข้าร่วมโครงการมีประสบการณ์และข้อมูลข่าวสาร สามารถทำงานร่วมกันได้ และ

พัฒนาตัวเอง โครงการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กันและมีโครงสร้างซึ่งมีผู้อำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียนเป็นอย่างดี มีการสนับสนุนในระดับสูง และมีจุดรวมของการพัฒนาที่เป็นเอกภาพ

แมทซิว, สตีเฟน อัลเลน, (1961) วิจัย เรื่อง การสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน ในการใช้ทฤษฎีแอนดราโกจี และแพทตราโกจี มหาวิทยาลัยรัฐแคนซัส ได้ค้นพบจากการวิจัยว่า เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนมีความเห็นเกี่ยวกับการใช้ทฤษฎีแอนดราโกจี และแพทตราโกจี ว่า มีความสัมพันธ์กันในเรื่องของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการสอนเด็กจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 146 คน ซึ่งมีอายุเฉลี่ย 36 ปี ประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 1-5 ปี ปรากฏว่าการใช้ทฤษฎีแอนดราโกจีในการเรียนการสอนผู้ใหญ่ ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนเป็นอย่างยิ่ง

สรุป จากงานวิจัยในต่างประเทศ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทฤษฎีแอนดราโกจี ในการฝึกอบรมและการเรียนการสอนผู้ใหญ่ นั้น มีความสำคัญกับผู้ใหญ่ในด้านการเรียนการสอน ซึ่งหากสามารถดำเนินการโดยใช้ทฤษฎีดังกล่าวได้ จะทำให้การเรียนการสอนผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## กรอบความคิดในการวิจัย

