

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องในการประเมินโครงการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้แยกสาระสำคัญเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ 4 ตอน ดังนี้

1. ประวัติและบทบาทของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
  - 1.1 ประวัติสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
  - 1.2 บทบาทหน้าที่ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
2. การฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
  - 2.1 โครงการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
  - 2.2 รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
  - 2.3 ประเภทของผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
3. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
  - 3.1 ความหมายของการฝึกอบรม
  - 3.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม
  - 3.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
  - 3.4 ประเภทของการฝึกอบรม
  - 3.5 กระบวนการฝึกอบรม
  - 3.6 ข้อควรคำนึงถึงในการฝึกอบรม
4. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโครงการฝึกอบรม
  - 4.1 ความหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรม
  - 4.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการฝึกอบรม
  - 4.3 กระบวนการของการประเมินโครงการฝึกอบรม
  - 4.4 ประเภทของการประเมินโครงการฝึกอบรม
  - 4.5 รูปแบบการประเมินโครงการฝึกอบรม
  - 4.6 เกณฑ์และแนวทางกำหนดเกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรม

- 4.7 ลักษณะของการประเมินโครงการฝึกอบรมที่ดี
- 4.8 ประโยชน์ของการประเมินโครงการฝึกอบรม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ประวัติและบทบาทของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

### 1. ประวัติสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เพื่อให้เป็นหน่วยงานจัดฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา และพัฒนาการบริหารการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2522 ลงวันที่ 8 พฤษภาคม 2522 ขึ้น และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 14 พฤษภาคม 2522 เล่มที่ 96 ตอนที่ 8 จัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาขึ้นในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีฐานะเทียบเท่ากอง ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา จำนวน 12 ศูนย์ โดยให้สำนักงานศึกษาธิการเขตเป็นที่ตั้งของศูนย์ (ในปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็นสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม) มีศึกษาธิการเขตการศึกษาเป็นผู้อำนวยการศูนย์ และอธิการวิทยาลัยครู ที่ตั้งอยู่ในเขตศึกษานั้นเป็นรองผู้อำนวยการศูนย์ มีหน้าที่จัดฝึกอบรมผู้บริหารศึกษาบางประเภท และบางระดับ ตามที่ได้รับมอบหมายจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

ในปี พ.ศ. 2539 ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้เห็นชอบและอนุมัติให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาจัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมไปสู่ศูนย์ฝึกอบรมนานาชาติ (international training center)

### วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

1. เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนางานบริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและการให้การศึกษาทุกหน่วยทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อฝึกอบรมผู้บริหารและผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่สูงขึ้นให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติในด้านการบริหารการศึกษา
3. เพื่อทำการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา และเสนอแนะข้อแก้ไขต่อกระทรวงศึกษาธิการ
4. เพื่อเป็นศูนย์กลางบริการทางวิชาการด้านบริหารการศึกษา รวมทั้งให้บริการห้องสมุด และเอกสารเกี่ยวกับงานการศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะแนวความคิดในการจัดการศึกษา และทักษะทางการบริหารการศึกษา

1.1.4 กลุ่มงานนโยบายและแผน ดำเนินการเกี่ยวกับการประสานงาน และรวบรวมข้อสนเทศเกี่ยวกับการฝึกอบรม ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ สายงานผู้บริหารทั้งข้าราชการครู และข้าราชการพลเรือน ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งข้าราชการในสังกัดสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและเครือข่ายจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและเครือข่าย แผนงานโครงการของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดำเนินการจัดตั้งและบริหารงบประมาณประจำปี

1.2 กลุ่มวิจัยและพัฒนาระบบ มีหน้าที่หลักเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย สภาพการจัดการในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และแนวทางในการพัฒนาสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ศึกษาวิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับสภาพการบริหารของระบบบริหารการศึกษา ทั้งระบบของประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลในการเสนอแนะ หรือให้คำปรึกษาแก่กระทรวงศึกษาธิการ และสถาบันอื่นที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย และพัฒนาการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลให้วิทยากร และผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ และเผยแพร่แก่ผู้บริหารการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรม

1.3 วิทยาลัยผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่หลักในการดำเนินการฝึกอบรม และพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ที่สังกัดสถานศึกษา ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการงานการศึกษาทั้งระบบ ตั้งแต่การหาความต้องการจำเป็น การจัดสร้างหลักสูตร การจัดเตรียมวิทยากร การดำเนินการจัดฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม การติดตามผลภายหลังการฝึกอบรมการศึกษา และวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักสูตรเทคนิควิธีการฝึกอบรม การจัดทำและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับแหล่งวิชาการ วิทยากร สถานที่เพื่อการศึกษาดูงานภายในประเทศ ทั้งประเภทการฝึกอบรมเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร (pre-promotional training) การพัฒนาผู้บริหารประจำการ (in-service training) และการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะสาขาวิชา (specialized training) รวมทั้งการให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับเทคนิควิธีในการพัฒนาบุคคลและประสานงานการดำเนินงานของเครือข่ายการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในส่วนภูมิภาค

1.4 วิทยาลัยนักบริหารการศึกษา มีหน้าที่หลักในการดำเนินงานฝึกอบรม และพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ที่ไม่สังกัดสถานศึกษา ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการงานการศึกษาทั้งระบบ ตั้งแต่การหาความต้องการจำเป็น การจัดสร้างหลักสูตร การจัดเตรียมวิทยากร การดำเนินการจัดฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม การติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม การศึกษาและวิจัย เพื่อการพัฒนาหลักสูตรเทคนิควิธีการฝึกอบรม การจัดทำและ

รวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับแหล่งวิชาการ วิทยาการ สถานที่เพื่อการศึกษาดูงานภายในประเทศ ทั้งประเภทการฝึกอบรมเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร (pre-promotional training) การพัฒนาผู้บริหารประจำการ (in-service training) และการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะสาขาวิชา (specialized training) รวมทั้งการให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับเทคนิควิธีในการพัฒนาบุคคล และประสานงานการดำเนินงานของเครือข่ายการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ในส่วนภูมิภาค

1.5 ศูนย์นวัตกรรมเทคโนโลยีและวิทยบริการ มีหน้าที่หลักในการคิดค้นสร้างและเผยแพร่สื่อการฝึกอบรม รวมทั้งอุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็นในการฝึกอบรมให้มีความทันสมัย สะดวกและรวดเร็วในการให้บริการแก่วิทยาการ ตลอดจนจัดหาสื่อทางวิชาการเพื่อการศึกษา ค้นคว้า ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยาการที่มีความหลากหลายและทันสมัย แบ่งงานออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

1.5.1 กลุ่มงานพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยหลักสูตร กระบวนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสื่อและนวัตกรรม ติดตามและประเมินผลการใช้สื่อเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ดำเนินการเกี่ยวกับการออกแบบสื่อการฝึกอบรม และการพัฒนาผู้บริหาร ดำเนินการผลิตสื่อฝึกอบรม

1.5.2 กลุ่มงานห้องสมุด ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้าและจัดหา เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรม การพัฒนาผู้บริหารทั้งที่เป็นภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ศึกษา วิเคราะห์และวิจัยหาความจำเป็น ความต้องการในการจัดหาและ พัฒนาการให้บริการ พัฒนาเทคนิควิธีในการให้บริการที่ทันสมัย สะดวกและรวดเร็ว จัดให้มีการเผยแพร่เอกสารทางวิชาการแก่ผู้เข้ารับการอบรม วิทยาการ และผู้บริหารการศึกษาทั่วไป

1.6 กลุ่มความร่วมมือและการอบรมนานาชาติ มีหน้าที่หลักในการดำเนินงานฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาชาวต่างประเทศ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงศึกษาธิการแล้ว ให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การหาความจำเป็น การจัดสร้างหลักสูตร ภาษาต่างประเทศ การจัดเตรียม วิทยาการ ดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม การติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม การศึกษาวิเคราะห์และวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักสูตร เทคนิควิธีการฝึกอบรม การจัดทำและรวบรวม ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับแหล่งวิชาการ วิทยาการ สถานที่เพื่อการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ การศึกษาค้นคว้าและแปลเอกสารทางวิชาการเผยแพร่ ตลอดจนการให้คำปรึกษาแนะนำ และให้บริการทางวิชาการ ข่าวสารการพัฒนาบุคลากรให้กับหน่วยงาน บุคคลที่สนใจต่อไป

2. โครงสร้างในส่วนของข้าราชการครู บริหารงานในรูปของสภาคณาจารย์ มีหน้าที่หลักในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร วิทยากร ดำเนินการและติดตามประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา การวิจัย การผลิตสื่อ การประสานงาน และพัฒนาเทคนิควิธีการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ตลอดจนพัฒนาขยายเนื้อหาวิชาทั้งในหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและวิชาเฉพาะทางด้านการบริหารการศึกษา

## 2. บทบาทหน้าที่ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2522 และแก้ไข พ.ศ. 2536 กำหนดบทบาทหน้าที่ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ดังนี้

1. ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของหน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งศูนย์กลางบริการด้านวิชาการ และการบริหารการศึกษาระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ

2. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมาย

### ภารกิจของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

#### ภารกิจหลัก

1. ฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ทุกสังกัดในกระทรวงศึกษาธิการ
2. เป็นศูนย์กลางบริการด้านวิชาการและด้านการบริหารการศึกษาระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ
3. ให้การส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### ภารกิจรอง

1. การศึกษา ค้นคว้า วิจัย ด้านการบริหารการศึกษา
2. การให้บริการคำปรึกษาด้านการบริหารการศึกษาและฝึกอบรม
3. การให้บริการข่าวสารและเอกสารทางวิชาการ ด้านการบริหารการศึกษา
4. การแลกเปลี่ยนบุคลากรทางการศึกษา กับหน่วยงานทั้งในและนอกประเทศเพื่อพัฒนาบุคลากร
5. การฝึกอบรม และพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของต่างประเทศ ตามความร่วมมือของหน่วยงานระหว่างประเทศ
6. การพัฒนาบุคลากรของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และเครือข่ายด้านวิชาการ และเทคนิคการฝึกอบรม

### ภารกิจสนับสนุน

1. เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข่าวสารทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
2. บริการห้องสมุดและเทคโนโลยีการฝึกอบรม
3. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2544, หน้า 5)

### **การฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง**

เนื่องจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาต้องอาศัยงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนหนึ่ง และงบประมาณจากธนาคารโลกในรูปของเงินกู้ก็อีกส่วนหนึ่ง ประกอบกับจำนวนผู้บริหารการศึกษาตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูง มีจำนวนมาก สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาจึงมีข้อจำกัดในการจัดและดำเนินการฝึกอบรม ข้อจำกัดเหล่านี้ได้แก่ อาคารสถานที่ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ซึ่งจะต้องรองรับโครงการฝึกอบรมที่จะต้องดำเนินการฝึกอบรมตามเป้าหมายให้ทันต่อข้อผูกพันที่ทำไว้กับธนาคารโลก สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาจึงจัดการฝึกอบรมเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ดังนี้

1. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จะดำเนินการฝึกอบรมในโครงการผู้บริหารการศึกษาระดับสูง และโครงการอบรมระยะยาวต่าง ๆ โดยจะอบรมที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และยืมหรือเช่าสถานที่อบรมของส่วนราชการ หรือธุรกิจเอกชนอื่นบ้างตามความจำเป็นทั้งในส่วนกลางและต่างจังหวัด
2. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา มอบหมายให้ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา (ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ทุกเขตการศึกษา) เป็นผู้จัดและดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรและวิธีการของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
3. จะดำเนินการฝึกอบรมร่วมหรือมอบหมายให้สำนักฝึกอบรมอื่น ๆ จัดอบรมตามความจำเป็นและเหมาะสม (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2540, หน้า 5)

## 1. โครงการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

1. หลักการและเหตุผล เพื่อเป็นการเตรียมข้าราชการครูที่จะเข้าสู่ตำแหน่งสายงานผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรา 30 (ข) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ให้มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดี ตลอดจนมีทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู พ.ศ. 2528 ที่ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูดังกล่าวข้างต้นว่า

1.1 ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค.

กำหนด สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตำแหน่ง ผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ รวมทั้งตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 1 หัวหน้าศูนย์ 1 และผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 2

1.2 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 สำหรับข้าราชการครูสายงานผู้บริหารสถานศึกษาตำแหน่งดังกล่าวแล้ว และเพื่อให้หลักสูตรมีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละกรม หลักสูตรนี้ได้เปิดโอกาสให้ อ.ก.ค.กรมมีอำนาจเพิ่มเติมระยะเวลาและหัวข้อวิชาในแต่ละหมวดตามความจำเป็นของแต่ละกรม ทั้งนี้ โดยให้มีจำนวนวันทำการไม่น้อยกว่า 23 วันทำการ หรือไม่น้อยกว่า 184 ชั่วโมง

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารการศึกษาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

2.2 เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถเจตคติที่ดีในการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้ และทักษะด้านการบริหารไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

3. โครงสร้างของหลักสูตร หลักสูตรอบรมแบ่งเป็น 2 หลักสูตร และแต่ละหลักสูตรประกอบด้วยหมวดวิชา ดังนี้

|     |                                                                                                                                    |             |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 3.1 | หลักสูตรที่ 1 หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                    |             |
|     | หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร                                                                                          | 21 ชั่วโมง  |
|     | หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์ว่าด้วยความรู้เกี่ยวกับการบริหาร<br>งานในหน้าที่ทั้งที่ใช้ร่วมกันทุกกรม และที่ใช้เฉพาะ<br>ของแต่ละกรม        | 54 ชั่วโมง  |
|     | หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์ว่าด้วยวิชาที่เสริมสร้างสมรรถภาพ<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งที่ใช้ร่วมกันทุกกรมและ<br>ใช้เฉพาะของแต่ละกรม | 42 ชั่วโมง  |
|     | หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร                                                                                                     | 67 ชั่วโมง  |
|     | รวม (ไม่น้อยกว่า)                                                                                                                  | 184 ชั่วโมง |
| 3.2 | หลักสูตรที่ 2 หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง                                                                            |             |
|     | หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร                                                                                          | 24 ชั่วโมง  |
|     | หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์ว่าด้วยความรู้เกี่ยวกับการบริหาร<br>งานในหน้าที่ทั้งที่ใช้ร่วมกันทุกกรม และที่ใช้เฉพาะ<br>ของแต่ละกรม        | 57 ชั่วโมง  |
|     | หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์ว่าด้วยวิชาที่เสริมสร้างสมรรถภาพ<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งที่ใช้ร่วมกันทุกกรมและ<br>ใช้เฉพาะของแต่ละกรม | 52 ชั่วโมง  |
|     | หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร                                                                                                     | 51 ชั่วโมง  |
|     | รวม (ไม่น้อยกว่า)                                                                                                                  | 184 ชั่วโมง |

#### 4. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.1 ผ่านการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ของกรมเจ้าสังกัด

4.2 มีใบรับรองแพทย์ว่ามีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจเพื่อป้องกันมิให้  
เกิดอันตรายหรือเป็นอุปสรรคต่อการฝึกอบรม

4.3 อายุไม่เกิน 55 ปี หากเกิน 55 ปี ต้องมีใบรับรองแพทย์ว่ามีสุขภาพสมบูรณ์ทั้ง  
ร่างกายและจิตใจ

ทั้งนี้ยกเว้นกรณีผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาอยู่แล้ว และสถานศึกษาที่ตนดำรงตำแหน่ง  
อยู่นั้นได้รับการปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น



5. ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม ใช้ระยะเวลาฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 23 วันทำการ หรือไม่น้อยกว่า 184 ชั่วโมง ทั้งนี้ให้ อ.ก.ค. กรม มีอำนาจเพิ่มจำนวนวันและชั่วโมงฝึกอบรมได้ตามความเหมาะสมของแต่ละกรม

6. แนวการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีประกอบกัน 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 วิธีการอื่น

7. ผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรม กระทรวงศึกษาธิการโดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรมสำหรับวิทยากร ให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารศึกษาร่วมกับกรมพิจารณาจัดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องที่จะบรรยายเป็นอย่างดี

8. การประเมินและติดตามผล

8.1 เกณฑ์การประเมิน

8.1.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีเวลาเข้ารับการฝึกอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 หรือไม่น้อยกว่า 147 ชั่วโมง

8.1.2 ผ่านการประเมินผลภาควิชาการ ภาคปฏิบัติ และพฤติกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60

8.2 เกณฑ์การตัดสิน ผู้ที่ผ่านการประเมินตามข้อ 8.1.1 และ 8.1.2 ถือว่าเป็นผู้ผ่านการฝึกอบรม

8.3 การติดตามผล ให้สำนักงาน ก.ค. และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และสถานศึกษาเป็นผู้ติดตามผลว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว ได้นำความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่ได้จากการฝึกอบรมไปพัฒนาการศึกษาอย่างไร (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2544, หน้า 14 – 17)

## 2. รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร

### 1. แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ                           | 3 ชั่วโมง  |
| 2. การวิเคราะห์และตอบสนองนโยบายทางการศึกษา                    | 3 ชั่วโมง  |
| 3. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมืองเศรษฐกิจและสังคม           | 3 ชั่วโมง  |
| 4. การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร                  | 3 ชั่วโมง  |
| 5. กฎหมาย ระเบียบและคำสั่ง ที่ผู้บริหารควรทราบ                | 6 ชั่วโมง  |
| 6. วินัยและการเสริมสร้างวินัย                                 | 3 ชั่วโมง  |
| 7. ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับผู้บริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา | 3 ชั่วโมง  |
| รวม                                                           | 24 ชั่วโมง |

## หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| 1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคการบริหาร          | 6 ชั่วโมง  |
| 1.1 หลักการ แนวคิด และทฤษฎี (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 การบริหารงานกิจการนักเรียน/นักศึกษา (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. การนำผลการวิจัยมาใช้ในสถานศึกษา                  | 3 ชั่วโมง  |

|                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 9. วิชาการบริหารศาสตร์อื่น ๆ                                    | 6 ชั่วโมง  |
| (โดย อ.ก.ค. กรมเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสมกับสภาพงานของแต่ละกรม) |            |
| รวม                                                             | 57 ชั่วโมง |

### หมวดที่ 3 พุทธิกรรมศาสตร์

|                                                             |                     |
|-------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1. การพัฒนาองค์การ                                          | 3 ชั่วโมง           |
| 2. การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน                               | 3 ชั่วโมง           |
| 3. การพัฒนาทีมงาน                                           | 3 ชั่วโมง           |
| 4. ภาวะผู้นำ                                                | 3 ชั่วโมง           |
| 5. การตัดสินใจสั่งการ                                       | 3 ชั่วโมง           |
| 6. มนุษยสัมพันธ์                                            | 3 ชั่วโมง           |
| 7. ขวัญและกำลังใจ                                           | 3 ชั่วโมง           |
| 8. การพัฒนาทักษะการพูด                                      | 3 ชั่วโมง           |
| 9. การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู               | 6 ชั่วโมง           |
| 10. การประสานงานและการสื่อความหมาย                          | 3 ชั่วโมง           |
| 10.1 การประสานงาน                                           | (1 ชั่วโมง 30 นาที) |
| 10.2 การสื่อความหมาย                                        | (1 ชั่วโมง 30 นาที) |
| 11. เทคนิคการประชุม                                         | 3 ชั่วโมง           |
| 12. การบริหารจัดการความขัดแย้งและการวิเคราะห์ปัญหา          | 4 ชั่วโมง           |
| 12.1 การจัดการความขัดแย้ง                                   | (2 ชั่วโมง)         |
| 12.2 การวิเคราะห์ปัญหา                                      | (2 ชั่วโมง)         |
| 13. การแก้ปัญหาพฤติกรรมไร้ระเบียบวินัยของนักเรียน           | 3 ชั่วโมง           |
| 14. การพัฒนาค่านิยมให้สอดคล้องกับสังคมไทย                   | 3 ชั่วโมง           |
| 15. วิชาพหุกรรมศาสตร์อื่น ๆ                                 | 6 ชั่วโมง           |
| (โดย อ.ก.ค. กรมกำหนดตามความเหมาะสมกับสภาพงานของกรมแต่ละกรม) |                     |
| รวม                                                         | 52 ชั่วโมง          |

### หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 1. การพัฒนาทางจิตใจ            | 16 ชั่วโมง |
| 2. การพัฒนาทางกาย              | 12 ชั่วโมง |
| 3. การศึกษาและดูงาน            | 12 ชั่วโมง |
| 4. กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ | 11 ชั่วโมง |

161151

๖  
๖๕๔.๓/๘๔  
๙ ๓๘๘ ๐  
๐

## 5. ภาคนิพนธ์ 1 เรื่อง

รวม

51 ชั่วโมง

(สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2544, หน้า 20 – 22)

3. ประเภทของผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ในการดำเนินงานฝึกอบรม สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้จัดการฝึกอบรมกลุ่มผู้บริหารการศึกษาจำแนกตามสถานภาพของผู้เข้ารับการอบรมได้ดังนี้

## 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ได้แก่

- 3.1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา
- 3.1.2 ครูใหญ่/อาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา
- 3.1.3 เตรียมผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา

## 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้แก่

- 3.2.1 เตรียมครูใหญ่/อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา
- 3.2.2 เตรียมผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 3.2.3 พัฒนาครูใหญ่/อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา
- 3.2.4 พัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 3.2.5 พัฒนาผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 3.2.6 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

## 3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา และอุดมศึกษา ได้แก่

- 3.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการผลิตครู
- 3.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา
- 3.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
- 3.3.4 ผู้บริหารโรงเรียนฝึกฝนอาชีพเคลื่อนที่และโรงเรียนสารพัดช่าง
- 3.3.5 ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
- 3.3.6 เตรียมผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมพลศึกษา กรมศิลปากร กรมอาชีวศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลและกรมการฝึกหัดครู

## 3.4 ผู้บริหารงานเฉพาะสาขา ได้แก่

- 3.4.1 ประชุมสัมมนานักบริหารการศึกษาระดับสูง
- 3.4.2 ประชุมสัมมนาผู้บริหารงานฝึกอบรม
- 3.4.3 สัมมนาเชิงปฏิบัติการวิทยากรฝึกอบรม

3.4.4 สัมมนาเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารการศึกษา หลักสูตรการพัฒนากา  
บริหารการศึกษา

3.4.5 สัมมนาเชิงปฏิบัติการหลักสูตรผู้บริหารการศึกษากับการพัฒนาองค์การ

3.4.6 ประชุมสัมมนาหลักสูตรผู้บริหารการศึกษากับพฤติกรรมศาสตร์

3.4.7 ประชุมสัมมนาหลักสูตรผู้บริหารการศึกษากับงานนิเทศ และติดตามผล

3.4.8 อบรมสัมมนาเรื่องผู้บริหารการศึกษากับงานวิจัยการศึกษา

3.4.9 สัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องผู้บริหารการศึกษากับระบบสารสนเทศ

3.5 ผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา

3.5.1 นักบริหารการศึกษาระดับกรม

3.5.2 นักบริหารการศึกษาระดับกอง

3.5.3 ผู้อำนวยการฝึกอบรมเขตการศึกษา

3.5.4 ผู้บริหารการศึกษาระดับสูง

3.5.5 ผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัด (ศธจ. ผอ.ปจ. ฯลฯ)

3.5.6 ผู้ช่วยผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัด

3.5.7 ผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอ (ศธอ. ทน.ปอ.)

3.5.8 ผู้ช่วยผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอ

3.5.9 หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขต และจังหวัด

3.5.10 เตรียมผู้บริหารการศึกษาตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด และผู้อำนวยการ  
การประถมศึกษาจังหวัด

3.5.11 เตรียมผู้บริหารการศึกษาตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ และหัวหน้าการการ  
ประถมศึกษาอำเภอ

3.5.12 เตรียมผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษา  
จังหวัด

3.5.13 เตรียมผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ และผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยการประถมศึกษา  
อำเภอ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2529, หน้า 262 - 266)

## แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

1. ความหมายของการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์วิธีหนึ่ง ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

กู๊ด (Good, 1973, p. 613) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลอื่นที่มีทักษะและความรู้ โดยจัดขึ้นภายใต้ภาวะเงื่อนไขบางประการ และไม่ถึงกับทำอะไรใหญ่โตแบบที่นักเรียน เรียนทักษะ และความรู้กันในสถาบันการศึกษาทั่วไป

เดอ ฟิลลิปป์และคณะ (De Phillips et al., 1960, p. 6) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรม คือ กระบวนการดำเนินงานของหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นราชการหรือเอกชน เพื่อพัฒนาพนักงานของหน่วยงานนั้นให้มีความรอบรู้เชี่ยวชาญในการทำงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

บีช (Beach, 1970, p. 193) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ต้องการ

สุรกุล เจนอบรม (2533) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ

1. ความรู้ ความเข้าใจ (cognitive domain)
2. เจตคติ ค่านิยมและความสนใจ (affective domain)
3. ทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติ (psychomotor domain)

อาชัญญา รัตนอุบล (2540) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ เจตคติ ค่านิยม และทักษะความชำนาญของบุคคลในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทอง ทองเต็ม (2523, หน้า 41) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในอันที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ใหม่ ๆ มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีเจตคติที่ดีในการทำงาน และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ต้องการ

น้อย ศิริโชติ (2524, หน้า 4) ได้อธิบายความหมายโดยมีเรื่องของเวลามาเกี่ยวข้องไว้ดังนี้ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยจัดทำเป็นช่วง ๆ หรือระยะเวลาตามความเหมาะสมของแต่ละเรื่อง ซึ่งอาจใช้เวลา 3 วัน 1 สัปดาห์หรือมากกว่านั้น หรืออาจจัดเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มก็ได้

จากความหมายที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล โดยเสริมสร้าง เพิ่มพูนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2. **ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม** การฝึกอบรมเป็นศาสตร์ทางการบริหารแขนงหนึ่งที่มีความสำคัญและความจำเป็นในสังคมปัจจุบัน เพราะการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ผลคุ้มค่าและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด (วิชัย ผลมูล, 2539, หน้า 20) การฝึกอบรมจึงเป็นกิจกรรมที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เพราะเป็นการเสริมสร้างให้คนมีคุณค่าที่สุดในสังคม อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตให้แก่หน่วยงาน โดยอาศัยความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเจตคติที่ดีต่อการทำงาน หน่วยงานเพื่อนร่วมงาน และสังคมโดยรวม ซึ่งหากสังคมประกอบด้วยสมาชิกที่ดีโดยคุณภาพ ความเสียหายย่อมเกิดในสังคมนั้น อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตามความต้องการของหน่วยงานและสังคมนั้น ๆ

การฝึกอบรมยังมีส่วนช่วยให้กระบวนการทางการบริหารองค์การอันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถึงแม้จะมีจำนวนคนเพียงพอแก่การปฏิบัติงานแล้วก็ตาม แต่ถ้าคนเหล่านั้นขาดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ การดำเนินงานขององค์การก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ การฝึกอบรมจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นวิธีการหนึ่งที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนพัฒนาแนวความคิดและพฤติกรรมของบุคคลใน อันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ องค์การส่วนใหญ่จึงได้นำการฝึกอบรมเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (อัมพร ศุภชาติวงศ์, ม.ป.ป., หน้า 3 - 4)

นอกจากนี้ วิชัย ผลมูล (2539, หน้า 24 - 26) ให้ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรมเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. ใช้เพื่อแก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ อาจเกิดขึ้นจากบุคคลในหน่วยงานที่มีความรู้ ความสามารถไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่ หรือไม่ทันต่อการพัฒนา ความก้าวหน้าของเครื่องมือ เครื่องใช้สมัยใหม่ ซึ่งมีผลทำให้การปฏิบัติงานประจำของหน่วยงานเป็นไปล่าช้า เกิดความผิดพลาดเสียหาย ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2. ใช้เพื่อป้องกันปัญหาผู้ที่สำเร็จการศึกษา เริ่มเข้าทำงานใหม่ ๆ แม้จะเป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลเหล่านั้น มีความรู้ในด้านทฤษฎีมาเป็นอย่างดี แต่การนำความรู้ภาคทฤษฎีมาใช้อย่างปฏิบัติให้คล่องแคล่วได้เหมือนผู้ปฏิบัติงานประจำมาก่อนนั้นเป็นเรื่องยาก หากจะให้บุคคลเหล่านั้น

ทดลองปฏิบัติงานใหม่ โดยให้หาความชำนาญแบบลองผิดลองถูกด้วยตนเองแล้ว จะต้องเสียเวลานานและอาจเกิดความเสียหายแก่งานหรือเครื่องมือเครื่องใช้ได้ การฝึกอบรมจึงเป็นการย่นระยะเวลาของการเรียนรู้งานต่าง ๆ ได้อย่างดี

3. ใช้เพื่อเพิ่มเติมความรู้ ปัจจุบันวิทยาการเจริญก้าวหน้ามาก จำเป็นต้องจัดฝึกอบรมในการที่จะแก้ปัญหานี้ได้

4. ช่วยปรับระดับความสามารถของบุคคล การฝึกอบรมเป็นงานที่ช่วยให้บุคคลมีโอกาสพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพของตน ตลอดจนพัฒนาลักษณะการเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับหน้าที่การงาน และตำแหน่งที่สูงขึ้น

5. ทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง

6. ช่วยในการประหยัดเวลา ดำเนินการเฉพาะที่มีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน

7. เพิ่มผลงาน การฝึกอบรมช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของบุคคลอย่างได้ผล

8. เปลี่ยนแปลงเจตคติของคน สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ถ้ามีเจตคติที่ดีจะช่วยให้งานนั้นดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

9. สามารถจัดให้แก่บุคคลทุกระดับ เนื่องจากเป็นระยะเวลาสั้น ๆ จึงสามารถจัดได้ทุกระดับ

3. **วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม** ปัจจุบันการฝึกอบรมมีบทบาทที่สำคัญและจำเป็นสำหรับหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น และเมื่อเวลาผ่านไปความจำเป็นและความสำคัญก็จะยิ่งมากขึ้นตามลำดับ ทั้งนี้เพราะความเจริญ ความเปลี่ยนแปลงของสังคม และการขยายตัวของหน่วยงาน อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจะบรรลุผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนาวรัตน์ พลายน้อย (2527, หน้า 140) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้บุคคลเรียนรู้ลักษณะงานขององค์การนั้น ๆ

2. เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อให้บุคคลมีความทันสมัย หรือทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

สมคิด บางโม (2539, หน้า 15) จำแนกวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความรู้เป็นพื้นฐานในการนำไปสู่ความเข้าใจ เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้ดี



2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญหรือทักษะในการทำงาน คือ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่าง ๆ การขับรถ การขี่จักรยาน เป็นต้น

3. เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ การฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงเจตคติไปในทางที่ดีที่พึงปรารถนา ซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล

นอกจากนี้ วิชัย ผลมูล (2539, หน้า 22 - 24) ได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. วัตถุประสงค์โดยทั่วไป มี 4 ประการ

ประการแรก เพื่อให้ความรู้ ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่อบรม สามารถนำความรู้ที่ได้รับนั้นไปปฏิบัติงานได้ ตลอดจนให้สามารถเกิดแนวความคิดในการแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

ประการที่สอง เพื่อเสริมสร้างเจตคติ การฝึกอบรมที่ต้นนอกจากจะให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่อบรมแล้ว ยังต้องมีส่วนเสริมสร้างให้เกิดเจตคติที่ดีต่องานหรือต่อเรื่องที่อบรมนั้นด้วย เพราะมักจะปรากฏอยู่เสมอว่า ผู้ที่สำเร็จการอบรมไม่สนใจที่จะนำเรื่องที่ได้รับการอบรมไปแล้ว ไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะการอบรมครั้งนั้นไม่สามารถเปลี่ยนทัศนคติเดิมหรือสร้างเจตคติใหม่ที่ดีกว่าได้นั่นเอง

ประการที่สาม เพื่อเพิ่มทักษะ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มิใช่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้แต่เพียงอย่างเดียว ยังต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถในการปฏิบัติ ความคล่องแคล่วว่องไว อันก่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติต่อไป

ประการที่สี่ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ การฝึกอบรมนอกจากได้ความรู้ มีเจตคติที่ดีต่อองค์การและเพิ่มทักษะแล้ว ข้อที่สำคัญคือได้เพื่อน จะทำให้มีความคุ้นเคยเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานในภายหน้า

2. วัตถุประสงค์เฉพาะ แบ่งออกเป็น 2 กรณีด้วยกัน

วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่ เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงาน ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน เพื่อฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของการขยายหน่วยงาน และเพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล ได้แก่ เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อพัฒนาอาชีพและบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อฝึกฝนการใช้วิจารณญาณในการปฏิบัติงาน เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายของหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

จากความหมายที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ที่ต้องการจะพัฒนาข้าราชการครูที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ประสบการณ์ แนวคิด เจตคติ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานตามท้องที่การต้องการ

4. ประเภทของการฝึกอบรม นักวิชาการจำนวนมาก ได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรมออกเป็นหลายแบบ โดยยึดถือแนวต่าง ๆ กันเป็นเกณฑ์ในการจำแนก แต่จะยึดถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ต่างก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ การจำแนกประเภทของการฝึกอบรม ดังนี้

น้อย ศิริโชติ (2524, หน้า 11 - 13) ได้แบ่งประเภทการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนทำงาน (pre-service training) ได้แก่ การปฐมนิเทศและการแนะนำงาน การปฐมนิเทศจัดเพื่อแนะนำเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ นโยบายของหน่วยงาน เพื่อให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและเจตคติที่ถูกต้องแก่บุคลากร ส่วนใหญ่ใช้เวลา 1-2 วัน ซึ่งแตกต่างกับการแนะนำงานอื่นเป็นการฝึกปฐมนิเทศและสอนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสร้างเจตคติต่องานและหน่วยงานใช้เวลา 1-2 สัปดาห์
2. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (in-service training) คือการฝึกอบรมบุคลากรประจำการ เพราะมีความเชื่อว่าบุคลากรสามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ มีการโยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมแบบนี้ ได้แก่ การฝึกอบรมในขณะที่ทำการและการฝึกอบรมนอกที่ทำการ การฝึกอบรมขณะที่ทำการ มีลักษณะไม่เป็นทางการ เป็นการอบรมที่เน้นความสำคัญของการลงมือปฏิบัติงาน การฝึกอบรมในสถานการณ์ที่เป็นจริง โดยใช้ประสบการณ์มากกว่ามีผู้สอนให้ อาจเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม โดยใช้เทคนิคการสาธิต อภิปราย จะกระทำต่อเมื่อมีความจำเป็นเกิดขึ้น ไม่มีกำหนดเวลาแน่นอนให้ฝึกปฏิบัติซ้ำ ๆ จนแน่ใจว่าผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง จึงถือว่าเสร็จสิ้นงานฝึกอบรม ส่วนการฝึกอบรมนอกที่ทำการนั้น มักจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของสถาบันเป็นผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมขึ้นในสถานที่สำหรับการฝึกอบรมโดยเฉพาะสิ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับจะต้องนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน การฝึกอบรมลักษณะนี้มีการวางแผนฝึกอบรมล่วงหน้าตามกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

กิตติ พชรวิชัย (2533) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมตามความต้องการของผู้จัดกลุ่มเป้าหมายและตำแหน่งหน้าที่การงาน คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (pre-service training) เป็นการฝึกอบรมให้ความรู้ทั่วไปตามตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง สำหรับบุคคลที่เริ่มเข้าทำงาน เช่น

1.1 การปฐมนิเทศ (orientation) จัดอบรมสำหรับแนะนำบุคคลเริ่มเข้าทำงานใหม่ ให้รู้จักกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บริเวณสถานที่ทำงาน กฎระเบียบการปฏิบัติงานตลอดทั้งหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง การปฐมนิเทศเพื่อบุคคลที่เข้าทำงานใหม่นี้ ใช้เวลาตามความเหมาะสม ส่วนมากไม่เกิน 2 วัน

1.2 การแนะนำงาน (introduction training) การอบรมแนะนำงานโดยเฉพาะให้บุคคลผู้มาเข้ารับงานใหม่ สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้ทันที การอบรมให้ความรู้เรื่องงานที่จะทำในหน้าที่โดยเฉพาะ แนะนำการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงาน ตลอดจนให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ระยะเวลาในการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความยากง่ายและปริมาณของเครื่องมือ ขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องเรียนรู้ หากเป็นงานยากก็ต้องใช้เวลานาน แต่โดยทั่วไปจะประมาณ 1 สัปดาห์

2. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (in-service training) เป็นการฝึกอบรมบุคลากรประจำการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการใช้เครื่องมือ เพื่อสร้างเสริมเจตคติที่ดีต่องาน ปลุกฝังให้เกิดความสำนึกถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยทั่วไปแบ่งออกได้ ดังนี้

2.1 การฝึกอบรมในขณะทำงาน (on the job training) เป็นการฝึกอบรมที่ไม่เป็นทางการ (informal course) เน้นการปฏิบัติจริงในการที่จะต้องรับผิดชอบ โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมการฝึกสอนเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้

2.2 การฝึกอบรมนอกที่ทำงาน (off the job training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดเป็นทางการ (formal course) โดยหน่วยงานที่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมต้องมีเวลารับรองอย่างเต็มที่และเมื่อจบการอบรมแล้วต้องนำทักษะความรู้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในงาน

จากความหมายที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมมี 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมก่อนทำงาน (pre-service training) และการฝึกอบรมระหว่างทำงาน (in-service training) สำหรับการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษานี้ เป็นการฝึกอบรมระหว่างทำงาน และเป็นการฝึกอบรมนอกที่ทำงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

5. กระบวนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ต้องจัดให้เป็นไปตามกระบวนการหรือขั้นตอน อีกทั้งยังเกี่ยวข้องโดยตรงกับนโยบายและการประสานงานต่าง ๆ ดังนั้นจึงต้องมีแผนการดำเนินงานและจะต้องปฏิบัติไปตามขั้นตอนที่วางไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้สรุปลำดับขั้นตอนของการจัดฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (analyze training needs)
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน (examine each need)
3. วางโครงการในการฝึกอบรม (design training program)
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (propose program to top management)
5. จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ (issue regulations on training)
6. การประเมินผล (evaluation)
7. การติดตามผล (follow up)

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2531) ได้แบ่งการฝึกอบรมเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์หาความต้องการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาหรืออุปสรรคข้อขัดข้องภายในหน่วยงาน ซึ่งอาจจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรม การวิเคราะห์งานและบุคคล เพื่อให้สามารถระบุผู้เข้ารับการฝึกอบรมและให้การฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง
2. การจัดทำโครงการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับการกำหนดรายละเอียด หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ต้องจัดทำขึ้นเพื่อขออนุมัติผู้บริหารระดับสูง เช่น กำหนดหัวข้อวิชาหลักสูตร วิธีการ เครื่องมือ เป็นต้น
3. การจัดฝึกอบรม เป็นขั้นตอนดำเนินการฝึกอบรมตามแผนงานที่เตรียมไว้ ซึ่งเป็นขั้นภายหลังจากที่โครงการฝึกอบรมได้รับการอนุมัติแล้ว ก็นำโครงการนั้นมาปฏิบัติหรือดำเนินการให้เสร็จตามต้องการ

4. การประเมินผลและติดตามผล ประเมินผล (evaluation) คือ การวัดเพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่จัดขึ้นนั้น สมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ หากมีอุปสรรคข้อขัดข้องจะได้ทราบและนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป การติดตามผล (follow up) คือการติดตามดูว่าผู้เข้ารับการอบรมไปแล้วนั้น ปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่

6. ข้อควรคำนึงในการฝึกอบรม ปัญหาสำคัญของการฝึกอบรมในประเทศไทยคือ การใช้การฝึกอบรมกันอย่างเดียว โดยไม่ได้เอาใจใส่ปรับปรุงการฝึกอบรมให้ดีขึ้น ให้ได้ผลสูงสุดตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คิดแต่เพียงว่าการฝึกอบรมเป็นเหมือนแก้วสารพัดนึก ถ้าจัดให้มีขึ้นเมื่อใดแล้วปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรจะหมดลงทันที ความเจริญก้าวหน้าจะมาแทนที่ โดยลืมไปว่าโครงการฝึกอบรมนั้นก็เหมือนกับโครงการอื่น ๆ โดยทั่วไป คือ ถ้าจัดอย่างไม่รอบคอบรัดกุมหรือไม่มีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น แทนที่จะเกิดผลดีจะยิ่งกลับเป็นผลเสียมากขึ้น คือ สูญเสียทั้งเงินเวลา และแรงงาน ไปอย่างเปล่าประโยชน์ การปรับปรุงการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถพัฒนาคนให้มี

ประสิทธิภาพสูงได้นั้น จึงถือว่าเป็นจุดสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ซึ่งก็หมายถึงการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวมนั่นเอง (ประอร สุนทรวีภาต, 2526, หน้า 3)

นิยะดา ชุณหวงค์ (2521, หน้า 102 - 103) เพื่อความสำเร็จในการฝึกอบรมควรจะมีข้อควรคำนึงอยู่บ้าง ดังนี้

1. ผู้ให้การอบรมต้องมีความรู้ในเรื่องที่จะอบรม ควรศึกษาภูมิหลังของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อเตรียมการอย่างเหมาะสม และจัดทำประเมินผลการฝึกอบรมของตนเอง
2. สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม ควรมีความพร้อมและทันสมัย จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เบื่อหน่าย
3. ระยะเวลาและสถานที่ควรมีความเหมาะสมกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. ความสนใจ ความตั้งใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. งบประมาณที่ใช้ควรให้ได้สัดส่วนที่พอเหมาะ

### แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโครงการฝึกอบรม

1. ความหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรม การประเมินโครงการฝึกอบรมมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ทราบว่าโครงการได้ผลอย่างไรหรือไม่ การดำเนินงานแต่ละขั้นตอนมีจุดบกพร่องควรแก้ไขอย่างไร ทำให้ผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบโครงการสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการ ทั้งในปัจจุบันและการปรับปรุงโครงการในอนาคตให้มีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายอย่างแท้จริงได้ และได้มีผู้ให้ความหมายของการประเมินโครงการฝึกอบรมไว้ เช่น

อาชวัน วายวานนท์ (2525, หน้า 191) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินโครงการฝึกอบรมคือการหาคุณค่า ประโยชน์ หรือดีราคาโครงการฝึกอบรมที่ได้ทำไปนั่นเอง หรือคือการเปรียบเทียบระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่า สอดคล้องรับรองกันเป็นพอใจหรือไม่ และอาจกล่าวได้ว่า การประเมินโครงการฝึกอบรมก็คือ การประเมินปฏิกิริยาต่อการอบรม การเรียนรู้ และฝึกปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติ และผลงานของผู้เข้ารับการอบรมนั่นเอง

เครือวัลย์ ล้อมอภิชาติ (2531, หน้า 145) ได้กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินโครงการฝึกอบรม เป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาตั้งแต่หลักสูตร โครงการ การบริหารโครงการและผลการฝึกอบรมว่าตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ กล่าวคือสามารถเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้หรือไม่

นิศา ชูโต (2527, หน้า 9) กล่าวว่า การประเมินโครงการหมายถึง กิจกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ความหมายข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความต้องการ หาแนวทางวิธีการปรับปรุง "เกี่ยวกับโครงการและหาผลที่แน่ใจว่าเกิดจากโครงการ เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524, หน้า 59) กล่าวว่า การประเมินโครงการฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศ สำหรับตัดสินคุณค่าของโครงการฝึกอบรม บ่งชี้จุดเด่นจุดด้อยของโครงการและแผนงานฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรมตลอดจนผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรม และได้กล่าวสรุปไว้อีกว่า การประเมินโครงการหมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสถานการณ์ในการปรับปรุงโครงการและสถานการณ์ในการตัดสินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2535, หน้า 98)

เดวิส (Davis, 1974, p. 272) ให้ความหมายว่า การประเมินโครงการหมายถึง การตรวจสอบวัตถุประสงค์ของโครงการว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ และบรรลุถึงเป้าหมายนั้นด้วยดีมากน้อยเพียงใด

รูทแมน (Rutman, 1982, pp. 59-60) ให้ความหมายว่า การประเมินโครงการหมายถึง กระบวนการทางวิทยาศาสตร์หรือการใช้วิธีการวิจัยเพื่อหาข้อมูลที่เป็นจริง และมีความเชื่อถือได้ของโครงการแล้วพิจารณาตัดสินว่า โครงการนั้นบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือไม่และด้วยคุณภาพของความสำเร็จนั้นเป็นเช่นใด

ไวสส์ (Weiss, 1972, p. 21) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินโครงการหมายถึง การประมาณค่าของการดำเนินงานของกิจกรรมใด ๆ อย่างมีระบบ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานนั้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากความหมายที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การประเมินโครงการหมายถึง กระบวนการที่ได้มาซึ่งข้อมูลอย่างมีระบบระเบียบตามสภาพความเป็นจริง ในการประกอบการพิจารณาตัดสินว่า ผลสัมฤทธิ์ของโครงการตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ สามารถเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้หรือไม่ เพื่อปรับปรุง เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ โดยหลักการทั่วไป วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการฝึกอบรมจะต้องพัฒนามาจากความต้องการหรือความจำเป็นของบุคคลหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมนั้น (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2524, หน้า 60)

สคริเวน (Scriven, 1967, pp. 65 - 67) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักของการประเมินโครงการฝึกอบรม 2 ประการ คือ

1. การประเมินผลความก้าวหน้า (formative evaluation) ได้แก่ การประเมินผลในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงโครงการให้ดีขึ้น โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประโยชน์ต่อผู้ประเมินโครงการ

2. การประเมินผลสรุป (summative evaluation) ได้แก่ การประเมินผลเมื่อโครงการเสร็จสิ้นลงเรียบร้อยแล้ว เพื่อประโยชน์ในการศึกษาคุณค่าของโครงการและเพื่อพิจารณานำลักษณะที่ดีของโครงการ เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันต่อไป

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2535, หน้า 93 - 94) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินผลโครงการว่า การหาแนวทางการตัดสินใจและการประเมินโครงการ โดยไม่มีเป้าหมายเพื่อการค้นหา สะสมความรู้ว่าการวิจัยทั่วไป แต่จะมุ่งไปสู่การค้นหาสิ่งที่โครงการได้ดำเนินการไปแล้ว ซึ่งก็คือการศึกษามาก่อนที่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้แน่นอน นอกจากนี้ยังได้ตั้งข้อสังเกตอีกด้วยการตั้งวัตถุประสงค์ในการประเมินโครงการนั้น อาจตรวจสอบได้จากรายการดังต่อไปนี้ คือ

1. วัตถุประสงค์ของโครงการคืออะไร เช่น เกี่ยวกับความสนใจทางพฤติกรรม ความรู้ หรือเจตคติ ฯลฯ

2. โครงการนั้นจะใช้กับใคร สำหรับบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ หรือชุมชนกลุ่มใหญ่

3. โครงการนั้นจะต้องใช้เวลาเท่าใด กล่าวคือ เป็นโครงการระยะยาวหรือระยะสั้น

นอกจากนี้ควรมีวัตถุประสงค์เฉพาะของการประเมินโครงการ ซึ่ง สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524, หน้า 62) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของโครงการ กับหลักการและเหตุผลความต้องการ ตลอดจนปรัชญาอันควรเป็นแหล่งที่มาของเป้าหมาย และจุดมุ่งหมายของโครงการฝึกอบรม

2. เพื่อเป็นการประเมินความเหมาะสมของทรัพยากร หรือปัจจัยเบื้องต้นที่มีอยู่ ได้แก่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง งบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ ตลอดจนเวลาและหลักสูตรกับแผนงานโครงการฝึกอบรมว่ามีโอกาสบรรลุจุดมุ่งหมายเพียงใด

3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของการนำแผนงานฝึกอบรมไปปฏิบัติจริง โดยศึกษาจุดเด่นและจุดด้อยของการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งได้แก่ วิธีดำเนินการฝึกอบรมและกิจกรรมต่าง ๆ

จากความหมายที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการฝึกอบรม เพื่อค้นหาสิ่งที่โครงการได้ดำเนินการไปแล้ว ว่ามีคุณค่าเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงโครงการ และนำลักษณะที่ดีไปใช้ในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน

### 3. กระบวนการของการประเมินโครงการฝึกอบรม

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524, หน้า 65 - 67) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินโครงการว่า จำเป็นต้องมีขั้นตอนอย่างเป็นระบบแบบแผนในการปฏิบัติ เพื่อให้ได้ข้อสารสนเทศที่ครบถ้วน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญโดยเสนอ ดังนี้

1. การศึกษาและการวิเคราะห์โครงการฝึกอบรม เพื่อให้รู้จักโครงการที่จะประเมินทำให้การประเมินตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น
2. การตั้งจุดมุ่งหมายของโครงการฝึกอบรมโดยเน้นความสำคัญของบุคคลหรือองค์การที่เกี่ยวข้อง
3. การออกแบบการประเมินโครงการฝึกอบรม ซึ่งความเหมาะสมของแบบจำลองที่ใช้ควรเลือกให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้
4. การสร้างเครื่องมือ หรือแสวงหาวิธีการมาตรฐานมาจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับโครงการในทุกด้าน
5. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการที่เหมาะสม การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการเปรียบเทียบส่วนประกอบกับเกณฑ์การประเมินว่าแตกต่างกันหรือไม่ เพียงใด
6. การวางแผนการเขียนรายงานการประเมินโครงการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับผู้ที่ใช้ผลการประเมินในการตัดสินใจ

สมคิด บางโม (2539, หน้า 106) กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลโครงการว่า แบ่งออกได้เป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้ชัดเจน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลว่าต้องการประเมินเพื่ออะไร
3. การวางแผนการประเมิน ได้แก่ กำหนดระยะเวลาประเมิน ประเมินใครบ้าง วิธีประเมินจะทำอย่างไร เครื่องมือประเมิน ข้อมูลที่จะรวบรวมมีอะไรบ้าง
4. สร้างเครื่องมือการประเมิน เช่น แบบสอบถาม แบบบันทึกการสังเกต แบบสัมภาษณ์ เป็นต้น
5. ดำเนินการเก็บข้อมูล แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ แปลผล และสรุป
6. เขียนรายงานประเมินผลต่อผู้รับผิดชอบ



#### 4. ประเภทของการประเมินโครงการฝึกอบรม

อาชวัน วายวานนท์ (2525, หน้า 192) ได้แบ่งการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมข้อเท็จจริงต่าง ๆ ให้มากที่สุด โดยแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

1. การประเมินผลหลักสูตร การประเมินผลลักษณะนี้ ทำขึ้นเพื่อให้รู้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำโครงการฝึกอบรมถูกต้องหรือไม่ ประการใด เช่น การกำหนดความจำเป็นได้ทำอย่างถูกต้อง เป็นระเบียบวิธีหรือไม่ การเลือกวิทยากรใช้มาตรงการอย่างใด เป็นต้น

2. การประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระหว่างการศึกษา ขั้นนี้เป็นการรวบรวมการประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ดังนั้น เรื่องที่ต้องการจะรู้จากการประเมินผลก็คือ การเพิ่มพูนความรู้ การเปลี่ยนแปลงเจตคติ ความรู้สึกที่มีต่อการฝึกอบรม ต่อวิทยากร ต่อโครงการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรม

3. การประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรม คือการประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยจะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ขอบเขตและระยะเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนกำหนดในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

4. การประเมินผลที่เกิดแก่องค์กร

5. การประเมินผลหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรมเป็นแกนในการจัดฝึกอบรม เพราะฉะนั้นจึงต้องมีอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวก หรือความสามารถทางการวางแผนโครงการและบริหารงานฝึกอบรม การประเมินผลนี้จึงจะทำให้ทราบว่าหน่วยงานฝึกอบรมมีผู้มีความสามารถในการทำหน้าที่ฝึกอบรมหรือไม่ เครื่องโสตทัศนศึกษาเป็นอย่างไร สถานที่ใช้ในการฝึกอบรมเหมาะสมหรือไม่ เป็นต้น

สมพร แสงชัย และสุนทร เกิดแก้ว (2520, หน้า 32 - 36) ได้แบ่งประเภทของการประเมินการฝึกอบรมเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การประเมินผลก่อนการปฏิบัติการ เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในด้านความรู้สึก เจตคติ และความคาดหวังที่จะได้รับการฝึกอบรม

2. การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้ารับการอบรมชั่วระยะเวลาหนึ่ง อาจจะทำได้หลายครั้งต่อเนื่องกัน โดยเว้นช่วงระยะพอสมควร สุดแต่ว่าโครงการฝึกอบรมนั้นจะใช้เวลานานน้อยเพียงใด ส่วนใหญ่มักจะสอบถามเกี่ยวกับวิชาในหลักสูตร ระยะเวลาในการฝึกอบรม ผู้บรรยายเอกสาร และปัญหาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. การประเมินผลหลังการฝึกอบรม เป็นการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการฝึกอบรมแล้ว มักจะประเมินในด้านวิชาการ เช่น หลักสูตร ระยะเวลาการฝึกอบรม สถานที่ อุปกรณ์ วิทยากร เจ้าหน้าที่ดำเนินการ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการฝึกอบรม

นิตา ชูโต (2536, หน้า 33 - 35) กล่าวว่า การประเมินโครงการควรเป็นกิจกรรมแบบเบ็ดเสร็จ (comprehensive evaluation) คือมิใช่เป็นเพียงแต่ประเมินผลงานเฉพาะที่ได้เมื่อโครงการเสร็จสิ้น (outcome evaluation) หรือการประเมินในระหว่างโครงการ (formative evaluation) เท่านั้น หรือเป็นเฉพาะการประเมินก่อนโครงการ (ex-ante หรือ feasibility evaluation) หรือการประเมินหลังโครงการ (post-project evaluation) แต่อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะเท่านั้น แต่จะต้องเป็นการประเมินในแง่มุม ช่วงเวลาต่าง ๆ ควบคู่กันไปทุก ๆ ด้าน การเรียกชื่อต่าง ๆ กันไปนั้น เพื่อบ่งชี้ให้เห็นการเน้นลักษณะของงาน และการแยกแยะจุดช่วงระยะเวลาของการประเมินเท่านั้น การประเมินโครงการจะต้องต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ผสมผสาน ซึ่งอาจแจกแจงได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ คือ

1. การประเมินในระหว่างแผนและวิเคราะห์โครงการ
2. การประเมินในช่วงระหว่างโครงการ
3. การประเมินหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ

จากการศึกษาประเภทของโครงการต่าง ๆ ที่นักการศึกษาได้จัดแบ่งไว้แล้ว พอสรุปได้ว่าการแบ่งประเภทของโครงการขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของงาน และลักษณะของงานซึ่งแบ่งตามช่วงเวลาได้ 3 ประเภท คือ การประเมินก่อนโครงการ การประเมินระหว่างโครงการ และการประเมินหลังโครงการ สำหรับการประเมินโครงการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา จัดอยู่ในประเภทการประเมินระหว่างโครงการฝึกอบรมและประเมินหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ เป็นการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม และการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระหว่างการฝึกอบรมและสิ้นสุดการฝึกอบรม

## 5. รูปแบบการประเมินโครงการฝึกอบรม

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524, หน้า 34 - 40) กล่าวว่าในการออกแบบประเมิน ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาว่า จะดำเนินการประเมินอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริง ครอบคลุมและตอบสนองความต้องการของผู้ที่จะใช้ผลประเมินและจากการสังเคราะห์รายงานการประเมินต่าง ๆ ปรากฏรูปแบบการประเมิน 3 รูปแบบ คือ

1. แบบประเมินเชิงสำรวจ แบบประเมินในแนวนี้จะเป็นการสำรวจสิ่งต่าง ๆ ที่จะช่วยในการประเมิน เช่น การวิเคราะห์ตัวโครงการเพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างจุดมุ่งหมายของโครงการกับกิจกรรมในโครงการ การวิเคราะห์เอกสารเป็นวิธีการหลักที่ใช้ในการประเมินตามแนวการสำรวจจากความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง จุดอ่อนของการใช้แบบประเมินเชิงสำรวจคือ ผลการประเมินค่อนข้างจะมีความเป็นปรนัยต่ำ ซึ่งจะทำให้ผลการประเมินเป็นที่น่าสงสัย การแก้ไข

ปัญหาก็คือพยายามเก็บข้อมูลเชิงความคิดเห็นให้มีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน และพยายามประเมินจากหลักฐานหรือเอกสารที่มีอยู่เป็นสำคัญ

2. แบบประเมินเชิงทดลอง เป็นการประเมินโดยอาศัยแบบทดลอง ในการวิจัยแบบทดลอง แบบทดลองที่นิยมใช้กันมากเป็นแบบมีกลุ่มเดียว เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นโดยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการวัดก่อนและหลังการทดลองที่มีกลุ่มทดลองเพียงกลุ่มเดียว การประเมินลักษณะนี้มีจุดอ่อนค่อนข้างมาก ซึ่งอาจแก้ไขโดยอาศัยแบบทดลองที่มี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แต่ผลที่เกิดขึ้นก็ยังเป็นที่น่าสงสัยว่า เปรียบเทียบกันได้จริงหรือไม่ นับว่าเป็นข้อสังเกตให้ระมัดระวังปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการประเมินด้วยวิธีทดลอง

3. แบบประเมินตามโมเดลการประเมิน นักประเมินได้พัฒนาโมเดลการประเมินขึ้น เพราะ โมเดลในการประเมินจะเป็นเครื่องชี้ทิศทางว่า การประเมินจะเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง และในการเลือกให้แบบประเมินจะต้องเลือกให้สอดคล้องกับความจำเป็น หรือความต้องการของผู้ใช้ผลประเมิน โมเดลที่คิดขึ้นส่วนใหญ่จะมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต เป็นแก่นในการเสนอโมเดล โมเดลการประเมินอาจแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 3 ประเภท คือ

3.1 โมเดลที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (goal or objective attainment model) หรือที่รู้จักกันในชื่อ Tylerion model การประเมินตามโมเดลนี้เป็นการเปรียบเทียบข้อความที่ระบุไว้ในจุดมุ่งหมาย ไทเลอร์ เสนอแนะว่าควรเป็นจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมกับส่วนประกอบการ (performance) ถ้าผลการเปรียบเทียบไม่มีความขัดแย้งกัน ก็แสดงว่าบรรลุจุดมุ่งหมาย ถ้ามีส่วนขัดแย้งก็แสดงว่าไม่บรรลุจุดมุ่งหมาย การประเมินตามโมเดลนี้มีลักษณะเป็นการประเมินในระบบปิด คือ สนใจเฉพาะผลที่ใช้ประเมินจุดมุ่งหมายเท่านั้น

3.2 โมเดลเน้นการตัดสินใจ (the countenance model) ของโรเบิร์ต อี สเต็ก (Robert E. Stake) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นการบรรยายสิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่เกิดขึ้นในด้านสิ่งนำเข้า หรือปัจจัยที่ใช้ในโครงการ การปฏิบัติและผลลัพธ์ โมเดลนี้เป็นการบรรยายสิ่งที่มุ่งประเมินก่อนการตัดสินใจคุณค่าหรือการประเมินจริง ตอนที่ 2 เป็นการตัดสินใจที่ประกอบด้วยสิ่งนำเข้า การปฏิบัติ ผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องประเมินเปรียบเทียบกับสิ่งที่เกิดจริง

3.3 โมเดลเน้นการวัดเป็นหลัก ได้แก่ โมเดลของแดเนียล แอล สตฟเฟิลบีม (Daniel L. Stufflebeam) และคณะ มีชื่อว่า โมเดลชิปปี้ (CIPP model) การประเมินตามโมเดลนี้เป็นการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ อย่างถูกต้อง การประเมินตามโมเดลนี้ประกอบด้วยประเมิน 4 ประเภท คือ การประเมินบริบท การประเมินปัจจัยนำเข้า การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การประเมินบริบท (context evaluation) เป็นการประเมินความเหมาะสมของ  
วัตถุประสงค์ของโครงการ เกณฑ์การพิจารณาความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของโครงการ ก็คือ

1. วัตถุประสงค์จะต้องสมเหตุสมผล
2. วัตถุประสงค์จะต้องพัฒนามาจากความสนใจและความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

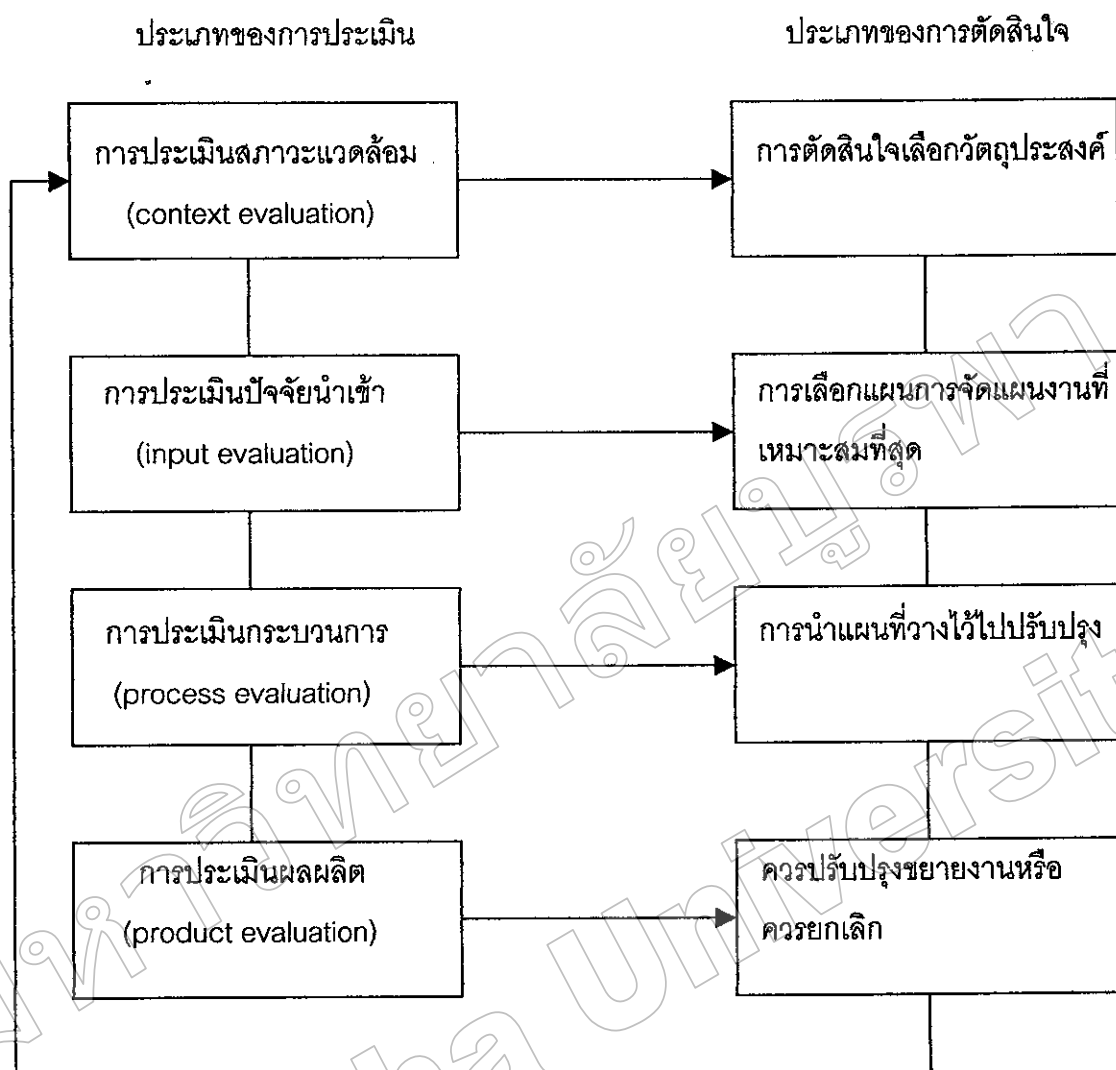
3. วัตถุประสงค์ที่เหมาะสมจะต้องสอดคล้องกับแนวนโยบายของหน่วยงาน

การประเมินปัจจัยนำเข้า (input evaluation) เป็นการประเมินเพื่อแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มที่ภายใต้ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น งบประมาณ วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการประเมินตามแนวทางนี้จะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นแล้วเก็บข้อเท็จจริง วิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นก็จะทราบความเหมาะสมของแต่ละแนวทาง

การประเมินกระบวนการ (process evaluation) เป็นการประเมินความเหมาะสมของการนำโครงการฝึกอบรมไปปฏิบัติจริง เพื่อบ่งชี้จุดเด่นและจุดด้อยของโครงการ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงโครงการ และกิจกรรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น กิจกรรมใดมีปัญหา อุปสรรค ก็จะได้แก้ไขทันที

การประเมินผลผลิต (product evaluation) เป็นการประเมินเพื่อบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรมว่ามีมากน้อยเพียงใด บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ โดยการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตของโครงการกับวัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการฝึกอบรมนั่นเอง ซึ่งบางวัตถุประสงค์สามารถตรวจสอบได้ทันทีหลังจากที่โครงการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว แต่บางวัตถุประสงค์ต้องการทราบการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ก็จะต้องใช้ระยะเวลาในการติดตามผล

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524, หน้า 67) ได้ให้ความเห็นว่า การใช้แบบจำลองชิปปี้ได้อย่างเต็มรูปแบบจะให้สารสนเทศแบบสะสม กล่าวคือ การตัดสินใจหลังจากการประเมินสภาวะแวดล้อมแล้วจะเป็นแนวทางสำหรับการประเมินปัจจัยนำเข้า การประเมินกระบวนการ การประเมินผลผลิตผลที่ได้จะย้อนกลับไปสู่การตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์และการเลือกแนวทางในการจัดโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์อีกด้วย ดังนั้น รูปแบบจำลองชิปปี้ นอกจากจะใช้เพื่อประเมินโครงการฝึกอบรมแล้ว ยังสามารถช่วยในการพัฒนาโครงการฝึกอบรมได้ด้วย ความสัมพันธ์และขั้นตอนของการประเมินด้วยรูปแบบจำลองชิปปี้ และประเภทของการตัดสินใจอาจสรุปเป็นแผนภูมิ ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกับการตัดสินใจ ตามแบบจำลองชิปปี้  
(สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2524, หน้า 194)

เยาวดี วิบูลศรี (2539, หน้า 17) ยังให้แนวคิดในเรื่องรูปแบบการประเมินว่า รูปแบบที่นำเสนอ มีวัตถุประสงค์เฉพาะของการใช้ในการประเมินที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นรูปแบบต่าง ๆ ล้วนมีจุดเด่น จุดด้อย และมีข้อจำกัดในการนำไปใช้ที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นในทางปฏิบัติแล้วการประเมินโครงการใด ๆ จึงไม่ควรจำกัดให้ใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมและวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ ตลอดจนองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการเลือกรูปแบบนั้น ๆ รวมทั้งอรรถประโยชน์ที่จะได้จากการใช้รูปแบบนั้น ๆ เป็นสำคัญด้วย

รูปแบบของการประเมินโครงการโดยทั่วไป มีลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการดำเนินงานของโครงการ ในกรณีที่มีการประเมินโครงการฝึกอบรมมีลักษณะ เป็นแบบการประเมินความก้าวหน้า เพื่อบ่งชี้จุดเด่นและจุดด้อยของการฝึกอบรมซึ่งจะนำผลไปปรับปรุงกิจกรรมแผนการ

ฝึกอบรมได้ทันทั่วทั้งที่ และมีการประเมินรวมสรุปหลังโครงการสิ้นสุดลงแล้ว เพื่อป้อนถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรม แบบจำลองที่เหมาะสมจะใช้เป็นกรอบความคิดในการประเมินผลดังกล่าว คือ แบบจำลองชิปปี้ (CIPP model) ของแดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2524, หน้า 66) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้รูปแบบการประเมินชิปปี้ มาประยุกต์ใช้ในการประเมินโครงการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เพราะสอดคล้องกับรูปแบบการประเมินของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

แบบจำลองชิปปี้ (CIPP model) ในการตัดสินใจประกอบไปด้วยการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (context evaluation) การประเมินปัจจัยนำเข้า (input evaluation) การประเมินกระบวนการ (process evaluation) และการประเมินผลผลิต (product evaluation) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อมเป็นรูปแบบพื้นฐานของการประเมินโดยทั่ว ๆ ไป เพื่อให้ได้มาซึ่งเหตุผล เพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยจะเน้นในด้านความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ความต้องการ และเงื่อนไขที่เป็นจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ยังช่วยในการวินิจฉัยปัญหา เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อมนี้มีลักษณะเด่น ๆ ที่สำคัญมากมาย จัดเป็นการวิเคราะห์ขนาดใหญ่ เป็นตัวกำหนดขอบเขตของการประเมินการบรรยายและการวิเคราะห์บริบทหรือสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ยังช่วยให้ทราบถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญสำหรับการบรรลุเป้าหมาย การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อมทำให้ได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์โดยอาศัยการวินิจฉัยการจัดเรียงลำดับปัญหาให้สอดคล้องกับความต้องการของที่ประชุมและสถานการณ์

สำหรับวิธีการประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อมมี 2 วิธี ได้แก่ contingency model เป็นการประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม เพื่อหาโอกาสและแรงผลักดันจากภายนอกระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาช่วยพัฒนา สิ่งเสริมโครงการให้ดีขึ้น และ congruence เป็นวิธีการประเมินโครงการเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติจริง กับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การประเมินแบบนี้ทำให้เราทราบว่าวัตถุประสงค์ใดบ้างที่ไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งในการประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป ควรจะใช้การประเมินทั้งสองวิธีข้างต้น เพราะ congruence จะเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของวัตถุประสงค์ ในขณะที่ contingency model เป็นไปเพื่อการปรับปรุง

กล่าวโดยสรุป การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม เป็นการประเมินจุดประสงค์ของโครงการ และจุดประสงค์ของกิจกรรม ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนในการกำหนดวัตถุประสงค์ โครงการ และกิจกรรม

2. การประเมินปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยเบื้องต้น เป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อให้ตัดสินใจ ความเหมาะสมของแผนงานต่าง ๆ ที่จัดขึ้นโดยดูว่าข้อมูลนั้นจะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของ โครงการหรือไม่ ซึ่งมักจะประเมินในด้านต่าง ๆ อันได้แก่ความสามารถของหน่วยงานหรือตัวแทนใน การจัดโครงการ ยุทธวิธีที่ใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ และการได้รับความช่วยเหลือใน ด้านต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้โครงการดำเนินไปได้ เช่นหน่วยงานที่จะช่วยเหลือ เวลา เงินทุน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือ ผลที่ได้จากการประเมินปัจจัยนำเข้า คือการวิเคราะห์รูปแบบของวิธีการ ที่ใช้ในรูปของราคาและกำไรที่จะได้รับ โดยการประเมินในด้านอัตรากำลัง เวลา งบประมาณ วิธีการ ที่มีศักยภาพแต่ถ้าเป็นการประเมินด้านการศึกษาผลกำไรอาจจะไม่อยู่ในรูปตัวเลขก็ได้ การประเมิน ปัจจัยนำเข้านี้จะช่วยให้ข้อมูลที่ตัดสินใจได้ว่า การตั้งวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติอย่างไร ใช้อัตรา กำลังเท่าใด วางแผนและดำเนินการอย่างไร ซึ่งจะแตกต่างจากการประเมินบริบทหรือสถานะแวดล้อมในแง่ที่ว่า การประเมินปัจจัยนำเข้าเป็นการทำเฉพาะกรณีนั้น ๆ และวิเคราะห์ภายในโครงการ เท่านั้น

รูปแบบของคำถามที่ใช้มีมากมาย เช่น วัตถุประสงค์จะกำหนดวิธีดำเนินการได้หรือไม่ และจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ วิธีการที่กำหนดสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ จะดำเนินการ กับ ยุทธวิธีที่เลือกมาอย่างไร ฯลฯ คำถามต่าง ๆ เหล่านี้จะแสดงถึงความสำคัญของการ ประเมินข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า เพื่อจะได้เป็นตัวกำหนดยุทธวิธี เพื่อให้การดำเนินงาน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยคำถามที่ใช้จะมีตั้งแต่ระดับกว้าง ๆ และคำถามเฉพาะ

ดังนั้น การประเมินปัจจัยนำเข้า เป็นการประเมินเนื้อหาคุณภาพของบุคลากร ความ เหมาะสมของเวลา งบประมาณ อาคารสถานที่และอุปกรณ์

3. การประเมินกระบวนการ เมื่อแผนดำเนินการได้รับการอนุมัติและลงมือทำ การ ประเมินกระบวนการจำเป็นต้องได้รับการเตรียมการเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ แก่ผู้รับผิดชอบดำเนินการ ทุกลำดับชั้น การประเมินกระบวนการมีวัตถุประสงค์ใหญ่ ๆ อยู่ 3 ประการ ประกอบไปด้วย เพื่อหาและทำนายข้อบกพร่องของกระบวนการหรือการดำเนินการตามขั้นตอนที่วางไว้ เพื่อรวบรวม สารสนเทศสำหรับผู้ตัดสินใจวางแผน และเพื่อเป็นรายงานสะสมถึงการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

สำหรับยุทธวิธีในการประเมินกระบวนการมี 3 วิธี ได้แก่ ประการแรก แสดงให้เห็นหรือ กระตุ้นเตือนถึงศักยภาพของทรัพยากรที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในโครงการ เช่น ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในกลุ่มบุคลากรและนักศึกษา วิธีการสื่อสาร การให้เหตุผล ความเข้าใจและเห็น พ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ของแผนการโดยผู้เกี่ยวข้องในแผนการนั้น และผู้ที่ได้รับผลกระทบจาก แผนการ ความพอใจเพียงของแหล่งทรัพยากร อุปกรณ์อำนวยความสะดวก บุคลากร ปฏิทินการ ปฏิบัติงาน เป็นต้น ประการที่สอง เกี่ยวกับการวางโครงการระหว่างดำเนินโครงการนั้น ประการ

สุดท้าย ยุทธวิธีในการประเมินกระบวนการจะบอกลักษณะสำคัญใหญ่ ๆ ของโครงร่างโครงการ เป็นต้นว่า มโนทัศน์ต้องการสอนและประมาณของการอภิปรายที่จะมี ในความหมายนี้บรรยายว่า เกิดอะไรขึ้นจริง ๆ สารนิเทศนี้จะเป็นประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำหนดว่าทำไมวัตถุประสงค์จึงบรรลุหรือไม่บรรลุ

สำหรับส่วนประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญของการประเมินกระบวนการมี 4 อย่าง ได้แก่ การกำหนดนักประเมินกระบวนการเต็มเวลา เครื่องมือที่เป็นสื่อในการบรรยายกระบวนการ การร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอระหว่างนักประเมินกระบวนการ และบุคลากรในโครงการหรือแผนงานเอง และการปรับปรุงโครงร่างการประเมินอยู่เป็นประจำ

ดังนั้น การประเมินกระบวนการเป็นการประเมินความเหมาะสมของการดำเนินการ การประเมินผล การบริหารงาน และการส่งเสริมการจัดกิจกรรม

4. การประเมินผลผลิต การประเมินผลผลิตมีจุดมุ่งหมาย เพื่อวัดและแปลความหมายของความสำเร็จ ไม่เฉพาะเมื่อสิ้นสุดวัฏจักรของโครงการเท่านั้น แต่ยังมีผลจำเป็นยิ่งในระหว่าง การปฏิบัติตามโครงการด้วย ระเบียบวิธีโดยทั่ว ๆ ไป ของการประเมินผลผลิต จะรวมถึงต่อไปนี้ด้วย คือ การดูว่าการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นนำไปใช้ได้หรือไม่ เกณฑ์ในการวัดที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมคืออะไร เปรียบเทียบผลที่วัดมาได้ด้วยเกณฑ์สมบูรณ์ (absolute criteria) หรือมาตรฐานสัมพัทธ์ (relative criteria) ที่กำหนดไว้ก่อนและทำการแปลความหมายถึง เหตุของสิ่งที่เกิดขึ้น โดยอาศัยรายงานจากการประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการร่วมกัน

ดังนั้น การประเมินผลผลิต เป็นการประเมินประสิทธิภาพของโครงการ ช่วยในการตัดสินใจและดูแลผลสำเร็จของโครงการ

ในการใช้แบบจำลองชิปอย่างเต็มรูป จะให้ข่าวสารแบบสะสม คือการตัดสินใจหลักการ ประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม และจะเป็นแนวทางสำหรับการประเมินปัจจัยนำเข้า การประเมินกระบวนการและการประเมินผลผลิตทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับไปถึงการตัดสินใจในการเลือก วัตถุประสงค์และเลือกแนวทางในการจัดโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วย ดังภาพที่ 2 ข้างต้น

6. เกณฑ์และแนวทางกำหนดเกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรม ลักษณะเด่นที่สำคัญประการหนึ่งของการประเมินคือ จะต้องมีความสัมพันธ์ไว้สำหรับเปรียบเทียบกับผลที่ได้รับ ถ้าผลที่ได้รับมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผลการประเมินก็จะออกมาในลักษณะที่ควรพึงพอใจ แต่ถ้าผลการประเมินออกมาในลักษณะที่ต่ำกว่าเกณฑ์ ผลการประเมินก็จะมีลักษณะที่ไม่น่าพึงพอใจ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524, หน้า 48) ได้ให้ความหมายของเกณฑ์ (criterion) ไว้ว่า เกณฑ์หมายถึง สิ่งที่ใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้ หรือส่วนประกอบ (performance) ซึ่งอาจ



แสดงออกในรูปของระดับพฤติกรรมที่ยอมรับได้ เกณฑ์ที่ดีจะต้องมีอำนาจในการทำนายพฤติกรรมได้อย่างถูกต้อง และมีลักษณะของความเป็นมาตรฐาน

สำหรับโมเดลในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน มีดังต่อไปนี้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524, หน้า 49 - 50 )

1. โมเดลความงอกงาม (growth model) เป็นการพิจารณาในด้านความงอกงามหรือพัฒนาการที่เพิ่มขึ้น เช่น การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนทดสอบก่อนและหลังเรียน ในกรณีของการตัดสินใจทำได้ 2 ลักษณะ คือ กำหนดช่วงคะแนนที่เพิ่มขึ้น หรือกำหนดเกณฑ์ในเชิงสถิติ แต่อาจไม่แตกต่างกันอย่างชัดเจนในเชิงพฤติกรรม

2. โมเดลสัมบูรณ์ (absolute model) เป็นการกำหนดโดยหลักเหตุผลในกรณีที่มีหน่วยตามธรรมชาติ เกณฑ์กับพฤติกรรมในการปฏิบัติมีความสัมพันธ์กันสูงมาก และในกรณีไม่มีหน่วยตามธรรมชาติจะใช้ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นเกณฑ์การประเมินหรืออาศัยกฎเกณฑ์หรือค่านิยมของสังคมเป็นหลัก

3. โมเดลสัมพัทธ์ (relative model) เป็นการกำหนดโดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมของกลุ่ม คือ เปรียบเทียบกันเองภายในกลุ่ม หรือเปรียบเทียบกับกลุ่มที่คล้ายคลึงกัน เช่น การจัดอบรมที่คล้ายคลึงกัน ผลสัมฤทธิ์ในการอบรมไม่มีความแตกต่างกัน ก็ถือเป็นเกณฑ์ในการประเมินได้ เป็นต้น และเปรียบเทียบเกณฑ์ทำนาย (predictive criterion) 4 ประการคือ

3.1 ท้าทายความสามารถของผู้จัดอบรมและผู้เข้าร่วมโครงการ

3.2 เหมาะสมกับระดับพื้นฐานความรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการ

3.3 เป็นที่ยอมรับในหมู่นักวิชาการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.4 มีอำนาจในการทำนายพฤติกรรม

7. **ลักษณะของการประเมินโครงการฝึกอบรมที่ดี** ทุกขั้นตอนของการประเมินงานเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลของการประเมินที่มีความน่าเชื่อถือ มีคุณภาพ ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องของผู้บริหาร ดังนั้น การประเมินโครงการฝึกอบรมที่ดีจะต้องมีลักษณะดังที่สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524, หน้า 76 - 78) สรุปไว้ดังนี้

1. มีความเที่ยงตรง (validity) หมายถึง

1.1 ความเที่ยงตรงภายใน (internal validity) คือ ข้อมูล และสารสนเทศที่ได้จากการประเมินมีความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน

1.2 ความเที่ยงตรงภายนอก (external validity) คือ ผลของการประเมินสามารถนำไปใช้ได้กับการฝึกอบรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับการฝึกอบรมที่ประเมิน

2. มีความเชื่อมั่น (reliability) คือ ข้อมูลที่ได้ รวมถึงผลการประเมินมีความคงเส้นคงว่า ไม่ว่าให้ใครเก็บข้อมูลและแปลข้อมูล

3. ความเป็นปรนัยหรือวัตถุวิสัย (objectivity) คือ วิธีดำเนินการประเมินผลการประเมินมีความชัดเจน ผู้ผ่านการประเมินมีความเข้าใจตรงกัน

4. มีความครอบคลุมเรื่องราวที่ต้องการประเมินอย่างครบถ้วน คือ สามารถประเมินผลการฝึกอบรมได้ครอบคลุมตามที่ผู้ต้องการใช้ผลการประเมินต้องการจะได้ โดยมุ่งเน้นความครอบคลุมประเด็นที่ประเมิน

5. มีความสะดวก และประหยัด อีกทั้งมีความเป็นไปได้สูง

6. ต้องให้ผลประเมินเป็นที่ยอมรับ (credibility) ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือ ผลการประเมินควรมีความน่าเชื่อถือต่อผู้ที่ใช้ผลการประเมินนั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบโครงการ หรือวิทยากรก็ตาม

7. ต้องให้ผลการประเมินแก่ผู้บริหารได้ทันเวลาที่ (timeliness)

8. ควรรบกวนผู้เข้ารับการอบรมน้อยที่สุด

9. ควรทำให้ผลผสมผสานกับกิจกรรมการประชุมมากที่สุด

10. ควรมีการวางแผนการประเมินก่อนมี หรือเริ่มโครงการ ตลอดจนกำหนดแผนการประเมิน (evaluation schedule) ให้เด่นชัด เป็นขั้นตอน

8. ประโยชน์ของการประเมินโครงการฝึกอบรม

ประชุม รอดประเสริฐ (2535, หน้า 75 - 76) ได้สรุปไว้ ดังนี้

1. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการดำเนินงานมีความชัดเจนขึ้น คือ ก่อนที่โครงการจะดำเนินไปผู้ที่จะได้รับการตรวจสอบอย่างละเอียด จากผู้บริหารและผู้ประเมิน ส่วนใดไม่ชัดเจนก็จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนก่อน ฉะนั้นการประเมินผลโครงการช่วยทำให้โครงการชัดเจน และสามารถที่จะนำไปปฏิบัติอย่างได้ผลมากกว่าโครงการที่ไม่ได้รับการประเมิน

2. ช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าหรือเกิดประโยชน์เต็มที่ ทั้งนี้เพราะการประเมินโครงการจะต้องวิเคราะห์ทุกส่วนของโครงการ ข้อมูลใดหรือปัจจัยใดที่เป็นปัญหาจะได้รับการปรับปรุงรับการจัดสรรให้อยู่ในจำนวนหรือปริมาณที่เหมาะสมเพียงพอแก่การดำเนินงาน ทรัพยากรที่ไม่จำเป็นหรือมีมากเกินไปจะได้รับการตัดทอนและทรัพยากรใดที่ขาดก็จะได้มีการจัดหาเพิ่มเติม ฉะนั้นการประเมินโครงการจึงมีส่วนทำให้การใช้ทรัพยากรของโครงการเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

3. ช่วยให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อโครงการใดได้รับการตรวจสอบ วิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขให้ดำเนินไปด้วยดี ย่อมทำให้ดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การประเมินผลโครงการช่วยให้โครงการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. มีส่วนช่วยอย่างสำคัญในการควบคุมคุณภาพของงาน การประเมินผลโครงการเป็นการตรวจสอบและควบคุมชนิดหนึ่ง ซึ่งดำเนินงานอย่างมีระบบทุกส่วนของโครงการ และปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินงานจะได้รับการวิเคราะห์อย่างละเอียด ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต จะได้รับการตรวจสอบประเมินผลทุกขั้นตอน ส่วนใดมีปัญหาจะมีการพิจารณาย้อนกลับเพื่อให้มีการดำเนินงานใหม่จนกว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

5. ให้ข่าวสารในการตัดสินใจในการบริหารโครงการแก่ผู้บริหาร การประเมินผลโครงการ จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงอุปสรรค ปัญหา ข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินโครงการ ข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจว่า จะดำเนินโครงการนั้นต่อไปหรือจะยุติโครงการนั้นเสีย และผลของการประเมินผลโครงการอาจเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายของผู้บริหาร

6. เพื่อเป็นประโยชน์แก่การวางแผนในโครงการต่อเนื่อง จากข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคหรือข้อบกพร่องของโครงการที่เคยดำเนินการไปแล้ว สามารถนำมาเป็นประโยชน์ในการวางแผนโครงการต่อเนื่องที่ดำเนินการต่อมาได้ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้

7. มีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้บริหารงานตามโครงการ เพราะการประเมินผลโครงการมิใช่เป็นการควบคุมหรือสั่งการ แต่เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไขและเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติโครงการโดยลักษณะเช่นนี้ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติมีขวัญ กำลังใจ ตั้งใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไปและมากขึ้น

กษณชัย โพธิธำช (2523, หน้า 37 - 38) ได้รวบรวมประโยชน์ของการประเมินผลโครงการ ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบรรลุถึงเป้าหมายของโครงการ
2. เพื่อศึกษาความทันสมัยของเป้าหมายที่วางไว้เดิมนั้น
3. ช่วยให้งานระดับสูงกว่าโครงการที่ทำบรรลุเป้าหมาย
4. เป็นแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากโครงการนั้น
5. เป็นการทดสอบการใช้ทรัพยากรว่าได้ใช้ให้เกิดประโยชน์เต็มที่หรือไม่ ถ้าดำเนินการต่อไป ถ้าไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควรจะได้โยกย้ายทรัพยากรไปใช้ในโครงการอื่น ๆ
6. ช่วยให้งานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ

7. เป็นการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานตามโครงการ เพราะผลจากการประเมินจะช่วยปรับปรุงงาน วิธีการใหม่ ๆ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

8. ช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงานและให้ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย
9. ช่วยลดการควบคุมและการนิเทศงาน
10. ช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงานลง
11. ทำให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพราะผลจากสมรรถภาพในการทำงาน
12. ทำให้องค์การเกิดความมั่นคง และยืดหยุ่นภายในองค์การได้
13. ทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์การเพราะเข้าใจการปฏิบัติงาน เข้าใจนโยบาย และเกิดความเข้าใจอันดีต่อกันกับบุคลากรและแผนงานที่เกี่ยวข้อง
14. ลดความสิ้นเปลือง งาน วัสดุอุปกรณ์และเวลา
15. ช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงว่าควรดำเนินการต่อไปหรือไม่ เพื่อป้องกันการสูญเสียทรัพยากรโดยไม่คุ้มค่า

จากความสำคัญของการประเมินผลโครงการดังกล่าว สรุปได้ว่าการประเมินผลโครงการมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารโครงการได้ทราบคุณภาพของโครงการที่จัดขึ้นว่า สามารถสนองต่อความต้องการของสังคม หรือสามารถแก้ปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นได้เพียงใด นอกจากนั้นยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการดำเนินโครงการต่อไป หรือจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ในขณะที่โครงการกำลังดำเนินการ และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกประการ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และวรรณพร วิเชียรวงษ์ (2533) ได้ประเมินโปรแกรมการประชุมปฏิบัติการเรื่อง การประเมินผลการเรียนของนิสิต โดยใช้แบบจำลองชิปปี้ ในการประเมินวัตถุประสงค์ของโครงการประชุมปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้โดยเฉพาะเทคนิคการประเมินผลการเรียนของนิสิตคณะต่าง ๆ กลุ่มตัวอย่างคือผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการซึ่งในวิจัยนี้คือ คณาจารย์ต่าง ๆ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 40 คน วิธีการประเมินใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participative observation) การสัมภาษณ์คณาจารย์ผู้เข้าร่วมประชุม และประธานอนุกรรมการจัดการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ (informal interview) รวมทั้งการศึกษาเอกสาร ผลการประเมินปรากฏว่า วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการประชุมปฏิบัติการมีความเหมาะสม เนื่องจากพัฒนามา

จากความต้องการของคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับนโยบายหลักของ  
หน่วยพัฒนาคณาจารย์ที่มุ่งให้ความรู้พื้นฐานด้านการเรียนการสอนแก่คณาจารย์ในมหาวิทยาลัย  
ด้านทรัพยากรมีความเหมาะสมและเพียงพอที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดการประชุม เช่น มีหน่วย  
พัฒนาคณาจารย์ หน่วยโสตทัศนศึกษากลาง ห้องประชุมบุคลากรและวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ และ  
การดำเนินกิจกรรมประชุมส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนที่กำหนด และผลการประชุมทำให้ผู้เข้าร่วม  
ประชุมเข้าใจจุดมุ่งหมาย หลักการ และระบบการประเมินผล การเรียนของนิสิต ได้รับประสบการณ์  
ตรงในการวิเคราะห์และพัฒนาแบบสอวัตต์สัมฤทธิ์ผล และมีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงการ  
ประเมินผลการเรียนของนิสิตที่อาจารย์สอนอยู่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บุญศรี แสงประเสริฐ (2531) ได้ประเมินโครงการส่งเสริมการศึกษาแพทย์สำหรับชาว  
ชนบท คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อประเมิน  
โครงการส่งเสริมแพทย์สำหรับชาวชนบท คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบ  
ด้วยเขตรับผิดชอบในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 12 จังหวัด ด้วยรูปแบบการ  
ประเมินชิปป์ของสตฟเฟิลบีม รูปแบบการประเมินของไพรวัส และการประเมินความสอดคล้องของ  
สเตรค เป็นพื้นฐานในการประเมินปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการและผลผลิตของการดำเนินงานโครง  
การส่งเสริมการศึกษาแพทย์สำหรับชาวชนบท กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ แพทย์ พยาบาล และ  
ผู้รับผิดชอบในการคัดเลือกนิสิตระดับจังหวัดจำนวน 94 คน นิสิตแพทย์โครงการส่งเสริมการศึกษา  
แพทย์สำหรับชาวชนบท ชั้นปีที่ 1-6 จำนวน 188 คน บัณฑิตแพทย์โครงการส่งเสริมการศึกษา  
แพทย์สำหรับชาวชนบท มหาวิทยาลัย รุ่นที่ 1-3 จำนวน 36 คน และผู้บังคับบัญชาบัณฑิตแพทย์  
จำนวน 48 คน พบว่า ผู้สอบผ่านการคัดเลือกนิสิตตามโครงการส่งเสริมการศึกษาแพทย์สำหรับชาว  
ชนบททุกคนมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เครื่องมือที่ใช้คัดเลือกนิสิตในระดับจังหวัดมี  
ความเหมาะสมปานกลาง การจัดการเรียนการสอนระดับเตรียมคลินิก ชั้นปีที่ 2 โดยเฉลี่ยมีความ  
เหมาะสมระดับมาก นอกนั้นอยู่ระดับปานกลาง นิสิตโครงการส่งเสริมการศึกษาแพทย์สำหรับชาว  
ชนบท คณะแพทยศาสตร์ ชั้นปีที่ 1-6 มีอัตราการสอบตกซ้ำชั้นโดยเฉลี่ยในทุกปีการศึกษา บัณฑิต  
แพทย์โครงการส่งเสริมการศึกษาแพทย์สำหรับชาวชนบท มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ใน  
ระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผู้บังคับบัญชาความเห็นว่าบัณฑิตแพทย์มีความรู้ ความสามารถ  
ในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

อัมพร สุขเกษม (2532) ได้ประเมินโครงการสารคามพัฒนา โดยใช้รูปแบบการประเมิน  
ชิปป์ ศึกษาสภาวะแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้น และกระบวนการดำเนินงานของโครงการว่ามีความ  
เหมาะสมต่อการพัฒนาชนบทโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา และมีความสามารถที่จะทำ

การพัฒนาโดยพึ่งตนเองได้หรือไม่ การวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์บุคคล 5 กลุ่ม คือ กรรมการดำเนินงานศูนย์ประสานการพัฒนาจังหวัดมหาสารคาม ผู้ทำงานในคณะทำงานฝ่ายต่าง ๆ กรรมการที่ปรึกษาสภาตำบล กรรมการหมู่บ้าน และประชาชนทั่วไป รวมจำนวน 325 คน ผลการประเมินสรุปได้ว่า โครงการสารคามพัฒนาเป็นโครงการที่มีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาชนบทจังหวัดมหาสารคาม และผลการดำเนินโครงการเป็นไปตามเป้าหมายของโครงการทุกประการ

สมถวิล รัตนมาลัย (2531) ได้วิจัยเรื่องการประเมินการฝึกอบรมครูตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนของครูประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยประยุกต์ใช้รูปแบบของโดแนลด์ (Donald, 1969) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการฝึกอบรมครู และประเมินพฤติกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านคุณธรรมของครูภายหลังการฝึกอบรมตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนของครูประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 รวมทั้งเพื่อศึกษาสภาพการใช้เอกสารหลักสูตร ภายหลังการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า 1. กระบวนการฝึกอบรมในเขตการศึกษา 12 เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินในด้านการเตรียมการฝึกอบรมของผู้ดำเนินการฝึกอบรม พฤติกรรมของผู้ดำเนินการฝึกอบรม พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขณะร่วมกิจกรรมแรกพบ ยามเช้า มาตามนัดนั้นหนาแน่น ออกลา และสร้างเสริมคุณธรรม กิจกรรมสรุปรายงานผลการศึกษาชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง และกิจกรรมประเมินผลประจำวัน กิจกรรมชมภาพทัศน์ ภาพเลื่อน กิจกรรมรายงานผลการปฏิบัติงาน จากชุดฝึกอบรมและผลการฝึกอบรม ส่วนการจัดทำเอกสารการเตรียมการฝึกอบรม พฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมขณะร่วมกิจกรรมการศึกษาชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง และการดำเนินการของผู้ดำเนินการฝึกอบรม อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินที่กำหนด 2. พฤติกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านคุณธรรมของครูประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ภายหลังการฝึกอบรมเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนด และ 3. ครูส่วนใหญ่ใช้แผนการสอนและคู่มือครูในการเตรียมการสอนมากที่สุด และมีความคิดเห็นว่า หลักสูตรมีความจำเป็นมากในการเตรียมการสอน การได้รับบริการเอกสารหลักสูตรภายในโรงเรียนและในแต่ละชั้นเรียน มีความเหมาะสมและเพียงพอแก่ความต้องการ และมีปัญหาด้านเวลาเพื่อการศึกษาศึกษาเอกสารหลักสูตรไม่เพียงพอ

จินตนา ชาญชัยศิลป์ (2532) ได้ทำการวิจัยพบว่าการประเมินผลโครงการฝึกอบรม การสร้างกลุ่มคุณภาพศึกษาเฉพาะกรณี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยใช้แบบจำลองชิป กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่ผ่านการอบรมการสร้างกลุ่มคุณภาพงาน 6 รุ่น รวมทั้งสิ้น 426 คน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มาตราส่วนประมาณค่า และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ คะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบน

มาตรฐาน ผลการประเมิน พบว่า ในด้านบริบทมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และข้อที่ประเมินอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกในด้านนี้คือ ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานด้วยปัจจัยเบื้องต้น พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง และข้อที่ประเมินอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกในด้านนี้ คือ วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ด้านกระบวนการพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับความรู้หรือแนวคิดใหม่จากการประชุมกลุ่มย่อยพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง และข้อที่ประเมินอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกในด้านนี้คือ หลังจากการอบรมผู้เข้ารับการอบรมเคารพในสิทธิของผู้อื่น

อภิสิทธิ์ ชววงค์ญาติ (2537) ได้ทำการวิจัย การประเมินโครงการฝึกอบรมนักบริหารงานทางระดับสูง โดยใช้รูปแบบการประเมินชิป (CIPP model) พบว่า ด้านสภาวะแวดล้อมมีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ด้านปัจจัยนำเข้าที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวกับหัวข้อวิชา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ส่วนระยะเวลาที่ใช้กับหัวข้อวิชา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม วิทยากร เอกสารการฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สถานที่ฝึกอบรมที่สนวนนุชมีความเหมาะสมมาก ส่วนสถานที่ฝึกอบรมที่กรมทางหลวงมีความเหมาะสมปานกลาง แต่งบประมาณไม่เพียงพอ ด้านกระบวนการ กิจกรรมในการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และด้านผลผลิต ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

ไพบุลย์ เทพจินดา (2535) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมการเป็นหัวหน้าระบบงานอุตสาหกรรมของ บริษัท ยูเนียนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด โดยใช้รูปแบบการประเมินชิป (CIPP model) พบว่า โครงการฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทั้ง 6 รุ่น และรุ่นที่ 5 ที่ประเมินอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับแรก ส่วนในด้านบริบท ด้านปัจจัยเบื้องต้น ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทั้ง 6 รุ่น โดยรุ่นที่ 5 ประเมินทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก สำหรับผลการเปรียบเทียบการประเมินใน 6 รุ่น ไม่แตกต่างกัน ส่วนผลการเปรียบเทียบในด้านบริบททั้ง 6 รุ่น มีคู่ของรุ่นที่ 1 กับรุ่นที่ 5 แตกต่างกัน ส่วนคู่อื่น ๆ ด้านปัจจัยเบื้องต้น ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต ไม่แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน

เต็มจิต จันทคา (2539) ได้วิจัยเรื่องการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมศึกษาดูงานอำเภอของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้รูปแบบการประเมินของเวลช์ ศึกษาประชากรคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 160 คน วิทยากรพี่เลี้ยง 9 คน และผู้บริหารโครงการ 9 คน ในการฝึกอบรมหลักสูตรศึกษาดูงานอำเภอ ประจำปีงบประมาณ 2539 รวมทั้งสิ้น 178

คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบประเมินความคิดเห็น แบบวิเคราะห์เอกสารและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลวิจัย พบว่าวัตถุประสงค์ของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับนโยบายการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และนโยบายการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 (พ.ศ. 2536-2539) และผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรพี่เลี้ยง ผู้บริหารโครงการ มีความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาวิชา วิทยากร กิจกรรมการฝึกอบรมและการวัดและประเมินผล ว่ามีความเหมาะสมในระดับมากและได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้

ด้านวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ควรปรับปรุงโดยคำนึงถึงเปลี่ยนแปลงในด้าน เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง สังคม จริยธรรม วัฒนธรรม ประเพณี จิตวิทยา และเทคโนโลยี ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ด้านโครงสร้างของหลักสูตร ควรปรับปรุงโดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากปรัชญาการศึกษา นโยบาย ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ความต้องการของสังคมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ด้านเนื้อหาวิชา ตลอดจนการจัดประสบการณ์ ควรปรับปรุงให้ผู้อำนวยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการบริหาร และปรับปรุงความซ้ำซ้อนของเนื้อหาในแต่ละรายวิชา

ด้านวิทยากร ควรพิจารณาเกณฑ์การคัดเลือกวิทยากรสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และวิทยากรภายนอก เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม

ด้านกิจกรรม ควรให้มีโอกาสศึกษาดูงานในภาคเอกชน อีกทั้งศึกษาดูงานด้านการบริหาร ในต่างประเทศ

ด้านการวัดและประเมินผล ควรปรับปรุงเกณฑ์การวัดและประเมินผลพฤติกรรมระหว่าง การฝึกอบรม ไม่ควรมีการประเมินพฤติกรรมระหว่างการฝึกอบรม และประเมินสมรรถภาพทางกาย ไม่ควรมีการประเมินเป็นคะแนน ควรเน้นให้ความสำคัญและสามารถนำไปปฏิบัติได้

ณัฐพร เล็กเลิศศิริวงศ์ (2536) ได้ประเมินผลโครงการฝึกอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่ ประถมศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา โดยใช้รูปแบบการประเมิน ชิป (CIPP model) ผู้เข้ารับการ อบรมระหว่างวันที่ 1-26 มีนาคม 2536 จำนวน 40 คน วิทยากรพี่เลี้ยง 4 คน ผู้บริหาร โครงการ 3 คน และคณะดำเนินการ 3 คน ผลการศึกษาพบว่า วัตถุประสงค์ของโครงการและ นโยบายการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนา ผู้บริหารการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างดี ส่วนในด้านความสอดคล้องกับความคาด หวังของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและความสอดคล้องระหว่างแผนการจัดการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติ จริงมีความสอดคล้องกันในระดับมาก



ด้านปัจจัยเบื้องต้น พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากรพี่เลี้ยง มีความเห็นว่า ความพร้อมของปัจจัยที่ใช้ในการฝึกอบรมมีอยู่ในระดับมาก แต่ในด้านการจัดอาหารให้รับประทานอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับวิชาแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมแห่งชาติ กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านกระบวนการ พบว่า การวางแผนการดำเนินการโครงการฝึกอบรม การบรรยายของวิทยากร การใช้สถานที่ในการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

ด้านผลผลิต พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากรพี่เลี้ยง เห็นว่าสภาพการจัดการฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมาก และผู้เข้ารับการฝึกอบรมโครงการฝึกอบรมมีผลการสอบผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกคน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ลีส (Leas, 1975, pp. 3265 – A) ได้วิจัยเกี่ยวกับการเตรียมการก่อนเข้ารับตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐโอไฮโอ พบว่า

1. จำนวน 3 ใน 4 ของกลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงาน 10 ปี หรือน้อยกว่านี้เมื่อมาเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
2. กลุ่มตัวอย่างส่วนมากที่ผ่านโปรแกรมการเตรียมตัวก่อนเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเห็นว่า วิชาที่จะเปิดสอนควรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับบรรจุลงในโปรแกรมการเตรียมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
3. ผู้บริหารนั้นมีความรู้ในทฤษฎีการจัดองค์การ และทักษะการเป็นผู้นำสูงมาก รวมทั้งทักษะการเข้าสังคม และมนุษยสัมพันธ์ การนิเทศและการประเมินผลของคณะผู้บริหาร รวมถึงการพัฒนาและการปรับปรุงหลักสูตร
4. ความพึงพอใจสูงสุดของโปรแกรมเตรียมตัวก่อนเข้ารับตำแหน่ง คือ เรื่องการฝึกงาน ทฤษฎีการจัดองค์การ พฤติกรรมผู้นำกฎหมายเกี่ยวกับโรงเรียน การเข้าสังคมมนุษยสัมพันธ์ การนิเทศ และการประเมินผลคณะผู้บริหารรวมทั้งการวิจัย
5. ประมาณสองในสามถึงในห้า ของกลุ่มตัวอย่างเคยเป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนรับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

เมสส์ (Mess, 1980) ได้ศึกษาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อครูใหญ่ในการประเมินผล และการพัฒนาความสามารถของครู พบว่า ควรให้ความสำคัญอย่างมากในการเตรียมและพัฒนาครูใหญ่ ซึ่งทักษะที่มีความจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการวางแผน และทักษะผู้นำ ตามลำดับ และที่จะต้องเตรียมและพัฒนาต่อไป ประกอบด้วย ความรู้และทักษะด้านเค้าโครงการสอน ทักษะการตัดสินใจสั่งการ และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

แคทเธอรีน (Catherine, 1986) ได้ทำการศึกษาเรื่องการส่งเสริมการสอนในมหาวิทยาลัย โดยการศึกษาค้นคว้าจากประวัติและส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ซึ่งการศึกษานี้มุ่งศึกษาโครงการฝึกอบรมบัณฑิต และโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการของอาจารย์ใหม่ โดยเฉพาะอาจารย์ผู้ช่วยสอน และบัณฑิตผู้ช่วยสอน ผลการศึกษาด้านการปรับปรุงการสอน พบว่า การปรับปรุงการสอนได้พัฒนาอย่างจริงจังในปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา แต่การพัฒนาในระยะแรกไม่ประสบผลเนื่องจากโปรแกรมการปรับปรุงและพัฒนาการสอนขาดองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การจัดการ และขาดการผลิตอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม นอกจากนี้ชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการสอนจะต้องเน้นหน้าที่ความรับผิดชอบของอาจารย์ใหม่ และหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการสอนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสอน เช่น การสอนแบบบรรยาย การสอนแบบอภิปราย รวมทั้งการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ในการประเมินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการสอนของมหาวิทยาลัย คาร์เนจี เมลลอน ในปี ค.ศ. 1984-1986 ปรากฏว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเป็นอาจารย์ใหม่ ต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้ทักษะการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการฝึกอบรม ดังกล่าวข้างต้นจึงอาจสรุปได้ว่า การประเมินโครงการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งที่ทุกองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ควรจะต้องตระหนักถึงและเห็นความจำเป็นของการประเมินโครงการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจากผลการประเมินนั้นสามารถช่วยพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดการเรียนรู้ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ หรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป นอกจากนั้นการประเมินโครงการฝึกอบรมยังเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการฝึกอบรม ที่จะช่วยให้หน่วยงานได้ข้อมูลป้อนกลับที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางแก้ไข ปรับปรุงโครงการฝึกอบรม และเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรมซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะประเมินโครงการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ในสังกัดกรมต่าง ๆ จำนวน 3 กรม คือ กรมสามัญศึกษา กรมอาชีวศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยอาศัยแนวคิดจากรูปแบบการประเมินชิปปี้ เป็นรูปแบบการประเมิน ด้วยเหตุที่รูปแบบการประเมินชิปปี้จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณาได้ว่า การดำเนินงานของโครงการได้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผนหรือไม่ และเป็นประโยชน์ต่อการค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของโครงการอีกด้วย