

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาหนังสือ เอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรม
ในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาที่เกี่ยวข้องออกเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

1. องค์กรกับผู้นำ
2. ประวัติและบทบาทของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
3. แบบจำลองในการประเมินผลโครงการฝึกอบรม
4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการฝึกอบรม และผลการวิจัยการ
พัฒนาผู้นำหรือผู้บริหาร

องค์กรกับผู้นำ

พงศ์สิทธิ์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ศรีสมณี (2523 : 15) ได้ให้ความหมายของ
องค์กรไว้ว่า "องค์กร หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหาร อัน
ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุสิ่งของ และเทคโนโลยี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจ
เอาไว้" และพินัส ทันทาคินทร์ (2526 : 1) ได้กล่าวว่า "องค์กร คือ การที่คนรวมตัว
เข้าเพื่อทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีจุดหมายที่แน่ชัดและมีการจัดระบบการบริหารงาน
ของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มไว้เป็นแบบแผน มีการกำหนดอำนาจและความรับผิดชอบ ตลอดจน
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคลภายในกลุ่มนั้นไว้อย่างมีแบบแผนแน่นอน" และ
เบอร์นาร์ด (อรุณ รักธรรม. 2526 : 561 ; อ้างอิงมาจาก Barnard. n.d. :
unpaged) ได้กล่าวว่า "องค์กรคือ ระบบของการประสานกิจกรรมอย่างตั้งใจเฉพาะ
เจาะจงของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป" และระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2528 : 73) ได้
กล่าวว่า "องค์กร หมายถึง กลุ่มคนซึ่งร่วมกันกระทำกิจกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือ
ความต้องการของกลุ่ม โดยทั่วไปแล้วเมื่อก่อนคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำกิจกรรมร่วมกัน จะ
มีการจัดระเบียบในการทำงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดสายการบังคับบัญชา"

และกิติมา ปรีดีคิลก (2529 : 27) ได้กล่าวว่า

องค์การ หมายถึง หน่วยงานหนึ่ง ๆ ของสังคมซึ่งจัดดำเนินการต่าง ๆ โดยมีกระบวนการทำงานอย่างมีระบบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันและกันระหว่างหน้าที่กับบุคคลที่ทำงาน
2. การจัดองค์การ โดยการกำหนดหรือจัดวางระเบียบงาน อันเป็นทางทำให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้

และธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 1) ได้กล่าวว่า "องค์การ คือ กลุ่มของบุคคลที่ซึ่งได้มีการรวมกันเข้า และร่วมทำกิจกรรมด้วยกันโดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานให้เข้ากันอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียวกันหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกันได้" และสุนันทา เสาพันธ์ (2531 : 29) ได้กล่าวว่า

องค์การในความหมายลักษณะแรกมององค์การในแง่ที่เป็นสถาบันหรือหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะบางอย่าง ซึ่งเป็นการพิจารณาองค์การในลักษณะค่อนข้างอยู่กับที่ (Static) ส่วนอีกลักษณะมององค์การเป็นพลวัต (Dynamics) เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ เมื่อองค์การหนึ่ง ๆ เกิดขึ้นแล้วจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเสมือนดังชีวิตโดยทั่วไป และตราบใดที่องค์การยังมีชีวิตอยู่ก็จะต้องมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

จากความหมายขององค์การข้างต้นสรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง การประสานการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการบริหารงานในหน่วยงานที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยกลุ่มของบุคคลได้ร่วมกันเข้าทำกิจกรรมนั้น ๆ อย่างมีระบบ และมีแบบแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความหมายของผู้เ้า เกี่ยวกับความหมายของผู้เ้า ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ไพโรจน์ สีตปรีชา (2521 : 33) ได้กล่าวว่า "ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถนำบุคคลได้ บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้ บังคับบัญชา" และเดือนเพ็ญ คังชะฤกษ์ (2515 : 27 - 34) ได้กล่าวว่า "ผู้นำแตกต่าง จากบุคคลอื่นในกลุ่มตรงที่เขามีอิทธิพลต่อเป้าหมายของกลุ่ม และผลสำเร็จมากที่สุด" และ อุทัย หิรัญโต (2515 : 17) ได้กล่าวว่า "ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ (Formal) และไม่เป็น พิธีการ (Informal) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การ บริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้" และสมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 204) ได้กล่าวว่า "ผู้นำ คือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้นเอง โดยเฉพาะผู้นำ ทางการบริหารจะประจักษ์ชัดว่าผู้นำขององค์การหรือหน่วยงานก็คือ ผู้บริหารของกลุ่ม ทำ หน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและการประสานงาน ในหน่วยงานเพื่อให้งานบรรลุจุดหมายที่วางไว้" และภิญโญ สาธร (2519 : 139) ได้ กล่าวถึงผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความ สามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. ผู้นำ อาจจะเป็นคน ๆเดียวกับผู้บริหาร แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้า หรือผู้บริหารหลายคนที่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริง อาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความเห็น ความต้องการของ เขาได้

ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของคุนซ์ และโอโดนเนล (Koontz and O'Donnel. 1959 : 405) ให้ความหมายไว้ว่า "ผู้นำ เป็นผู้ใช้อิทธิพลในอันที่จะทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้ประสบ ผลสำเร็จ" และฮาลปิน (Halpin. 1966 : 27 - 28) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการต่อไปนี้

1. บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลภายในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น ๆ
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานให้ดำเนิน

ไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน
5. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ

จากความหมายของผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือการทำงานของกลุ่ม สามารถชักจูง ชี้นำและกลุ่มให้ร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังนั้น องค์การกับผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก ไม่ว่าจะองค์การเล็กหรือองค์การใหญ่ จะได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าได้คตินั้น จำเป็นต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการปรับปรุง และพัฒนาองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อประสิทธิภาพขององค์การ

ความเป็นผู้นำ ผู้นำอาจจะเป็นคนเดียวกับผู้บริหาร แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป ผู้บริหารหลายคนที่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งมีบารมีและอิทธิพล สามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความต้องการของเขาได้ กล่าวคือ เขาเป็นผู้มีภาวะผู้นำนั่นเอง ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานที่จะสามารถทำให้งานขององค์การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าได้คตินั้น ต้องเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานที่มีภาวะผู้นำสูง และจะเกิดภาวะผู้นำได้ต้องมีอิทธิพล (Influence) อำนาจหน้าที่ (Authority) และพลังอำนาจ (Power) อยู่ในตัวเอง และรู้จักใช้อำนาจเหล่านี้ให้สัมพันธ์กันอย่างดี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 8 - 13) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความ เป็นผู้นำ ดังนี้

พลังอำนาจ (Power) เป็นอำนาจที่ซ่อนอยู่ภายใน (Potential Force) หรือเรียกว่า กำลังภายในซึ่งพร้อมที่จะนำออกมาใช้ ผู้นำได้รับพลังอำนาจจากหน่วยงาน หรือองค์การโดยให้เขามีสิทธิ์ที่จะสั่งการ ประเมินผล ให้รางวัล และลงโทษ ภายในขอบเขตพลังอำนาจ คือ อำนาจที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างขึ้นในหน่วยงาน ทั้งอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ต่างก็เป็นส่วนย่อยของพลังอำนาจ พลังอำนาจมีที่มา 5 ประการ คือ

1. อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) เช่น ให้เงิน ให้สวัสดิการ
2. อำนาจจากการบังคับขู่เข็ญ (Coercive Power) เช่น ทำให้กลัว ลงโทษ ผู้ขัดคำสั่งหรือไม่ร่วมมือ
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจจากกฎระเบียบ มีระดับต่ำสูงตามตำแหน่งการบังคับบัญชา
4. อำนาจจากการอ้างอิงหรือใกล้ชิด (Referent Power) เช่น ภรรยา ผู้ใหญ่ เลขาฯ การผู้ใหญ่ ลูกหลานหลานเธอ
5. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เกิดจากการมีความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์สูง

อิทธิพล (Influence) เป็นอำนาจที่แสดงออกมาให้ปรากฏ (Actual Force) เกิดจากการกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อความคิด หรือการกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง การกระทำนั้นอาจเป็นการจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะให้บุคคลอื่น เลื่อมใส เต็มใจ เชื่อฟังและปฏิบัติตาม มิใช่เป็นอำนาจปาเถื่อนของนักเลงอันธพาล หรือพวกมิถุนาซีพดงที่มักเข้าใจผิดกัน วิธีการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มี 4 วิธี คือ

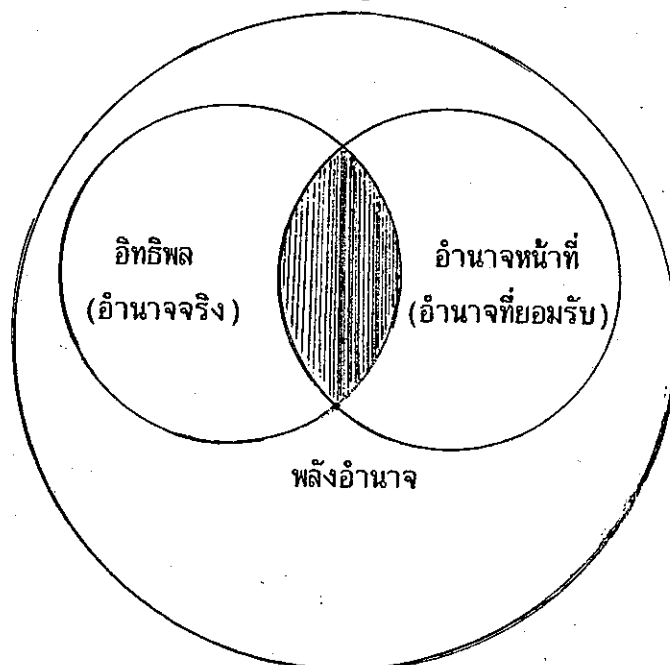
1. ใช้อำนาจหรือกำลังบังคับ (Force)
2. ใช้วิธีการแบบพ่อปกครองลูก (Paternalism)
3. ใช้การต่อรอง (Bargaining)
4. หาวิธีการร่วมกัน

อำนาจหน้าที่ (Authority) จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกยอมรับหรือเป็นอำนาจที่ต้องได้รับการยอมรับ (Accepted Force) อำนาจหน้าที่หรืออำนาจตามหน้าที่มี 2 อย่าง คือ

1. อำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง (Formal Authority หรือ Ascribed Authority) เป็นอำนาจที่ติดมากับตำแหน่ง ผู้นำจะใช้อำนาจนี้โดยกฎระเบียบหรือคำสั่ง

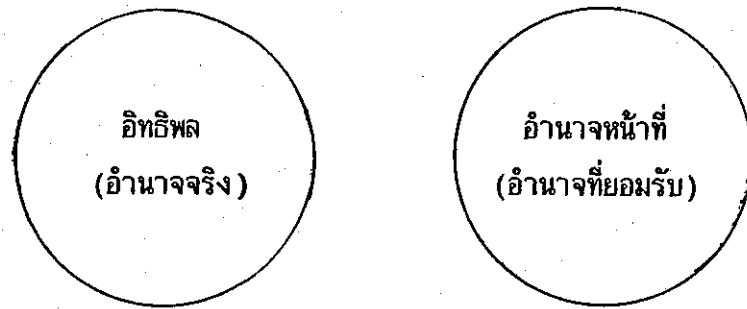
2. อำนาจหน้าที่ของผู้ครองตำแหน่ง (Functional Authority หรือ Achieved Authority) เป็นอำนาจที่ติดอยู่กับตัวผู้ครองตำแหน่ง มีพื้นฐานทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยา เช่น ท่าทาง และอารมณ์

เมื่อทราบลักษณะเฉพาะของอำนาจเหล่านี้แล้ว ต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของอำนาจทั้งสามที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ ดังภาพประกอบต่อไปนี้คือ



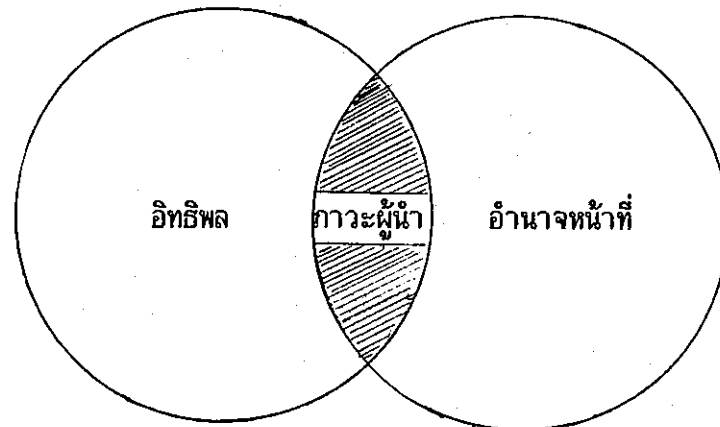
ภาพประกอบ 1 ส่วนประกอบของพลังอำนาจ

จากภาพประกอบ 1 จะเห็นว่า อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ต่างก็เป็นส่วนย่อยของพลังอำนาจ ภาวะผู้นำเกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจทั้งสาม บุคคลที่มีอำนาจจริง (อิทธิพล) ถ้าไม่มีคนยอมรับ (อำนาจหน้าที่) ก็จะไม่เป็นผู้นำที่แท้จริง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ที่ผู้อื่นยอมรับ แต่ขาดอำนาจจริงก็จะเป็นผู้นำที่แท้จริงไม่ได้เช่นกัน ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็เมื่อบุคคลมีอำนาจจริง (อิทธิพล) และอำนาจนั้นเป็นที่ยอมรับของคนอื่น (อำนาจหน้าที่)



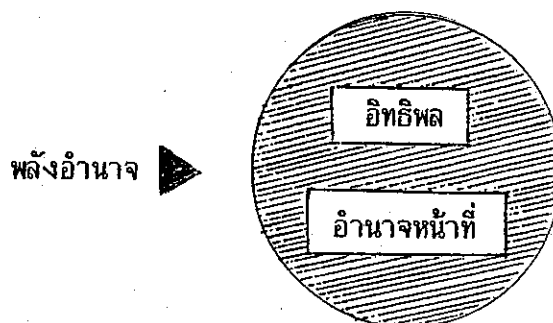
ภาพประกอบ 2 ความเป็นอิสระแก่กันของอิทธิพลและอำนาจหน้าที่

จากภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นว่า อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ไม่สัมพันธ์กัน ภาวะผู้นำจึงยังไม่เกิดขึ้น



ภาพประกอบ 3 การเริ่มเกิดภาวะผู้นำ

จากภาพประกอบ 3 แสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่และอิทธิพลเริ่มมีความสัมพันธ์กัน ภาวะผู้นำจึงเริ่มเกิดขึ้น



ภาพประกอบ 4 การเกิดภาวะผู้นำสูงสุด

จากภาพประกอบ 4 แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กันมาก ภาพอำนาจทั้งสองทับกันสนิทเต็มขอบเขตของพลังอำนาจ ทำให้เกิดภาวะผู้นำสูงสุด

ประเภทผู้นำ ทวน พินธุพันธ์ (2525 : 19) ได้จำแนกประเภทของผู้นำได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำโดยตำแหน่ง (Status Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ ต่างก็เป็นผู้นำโดยตำแหน่งหรือในห้องเรียนมีครูเป็นผู้นำ จึงเห็นได้ว่าผู้นำโดยตำแหน่งนี้ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเท่านั้น
2. ผู้นำโดยสถานการณ์ (Situational Leadership or Emergent Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยที่ผู้หนึ่งใช้อิทธิพลต่ออีกผู้หนึ่งหรือต่อหลายคน เพื่อให้กลุ่มทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ คนที่ทำหน้าที่ชักจูงชี้แนะกลุ่มจึงเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้ไม่ได้เกิดขึ้นแต่เฉพาะในบุคคลที่มีตำแหน่งเท่านั้น

ฟลิปโป (Flippo, 1966 : 230 - 232) ได้จำแนกประเภทของผู้นำโดยพิจารณาจากวิธีการในการบริการได้เป็นประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภทดังนี้

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนาโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติราชการมากกว่าผู้นำประเภทนิเสธ การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงานโดยอาศัยอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือยิ่งกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority)

คุณลักษณะของผู้นำ ประถม แสงสว่าง (2525 : 49 - 51) ได้กล่าวว่า "การพิจารณาคุณวุฒิในการศึกษาก็เป็นการสร้างคุณลักษณะอย่างหนึ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเห็นคุณค่าในตัวผู้บริหาร การพิจารณาเห็นคุณวุฒิและความดีงามของผู้บริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานเลื่อมใสยอมรับนับถือในการเป็นผู้นำของเขายิ่งขึ้น"

นอกจากคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว ยังมีลักษณะของผู้นำที่บริหารงานได้ผลดีมาแล้วซึ่งเป็นคุณค่าที่น่าสนใจยิ่ง คุณธรรมอันเป็นสมบัติที่มีค่าของผู้บริหารก็คือ ต้องมีความจำดี ความสามารถที่จะจำหน้าตาหรือชื่อคนนั้น เป็นสิ่งมีประโยชน์มากอย่างหนึ่งในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ได้ดี ผู้บริหารจำเป็นจะต้องนึกถึงประสบการณ์และความรู้สึกดั้งเดิม แต่เมื่อครั้งยังอยู่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อว่าจะได้ทราบความรู้สึกในการทำงาน เกี่ยวข้องกัน ได้ถูกต้องและการบริหารงานโดยคิดเอาใจเขามาใส่ใจเรากับการเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ย่อมจะทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกัน

แน่นอนที่เดียวผู้บริหารจะต้องมีร่างกายแข็งแรงและมีอนามัยดี จิตใจสมบูรณ์ การมีร่างกายแข็งแรงและมีอารมณ์อันมั่นคงนั้น ช่วยทำให้เขาได้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและไว้วางใจในสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเขา นอกจากนี้ความแข็งแรงยังทำให้เขามีความสามารถ

รับผิดชอบในการทำงานต่าง ๆ ได้ดี ข้อสำคัญอย่างอื่นอีกก็คือ ร่างกาย จิตใจ และอนามัยของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่ออารมณ์และนิสัยของเขาด้วย ซึ่งเป็นผลไปถึงความสัมพันธ์ในสังคมของเขาโดยตรง บุคลิกลักษณะอันสง่างามและความประณีตก็เป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาการสร้างความรู้สึกเชื่อมั่นและความสำนึกชอบในตัวเองได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องบำรุงร่างกาย จิตใจ และอนามัยให้สมบูรณ์อยู่เสมอ

บุุชณะ อัครถกร (2500 : 5 - 6) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดี ดังนี้

1. ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
2. สามารถพึ่งตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์
5. เป็นผู้ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติงานโดยจับพลัน
6. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
7. เป็นผู้ใฝ่ในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ
8. ไม่ทวนไหวต่อภัยอันตราย
9. สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
10. เป็นตัวแทนผู้ใต้บังคับบัญชา
11. ให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงาน
12. มีอุดมการณ์ก้าวไกลและทรงคุณค่า

อรุณ รักรธรรม (2517 : 62) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดี ควรมึลักษณะที่สำคัญ ๆ

ดังนี้ คือ

1. จะต้องมีความรู้พอประมาณ
2. ต้องมีความคิดริเริ่ม
3. ต้องเป็นบุคคลที่กล้าหาญ
4. มีความเด็ดขาด
5. มีความแนบเนียน
6. มีความมยุติธรรม

7. มีท่าทางดี
8. มีความอดทน
9. มีความกระตือรือร้น
10. มีความไม่เห็นแก่ตัว
11. มีความตื่นตัวอยู่เสมอ
12. มีความขี้ใจดีพอสมควร
13. มีความสงบเสงี่ยม
14. มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา
15. มีความจงรักภักดี
16. มีการสังคمتี
17. มีการบังคับใจตนเองได้

อาษา เมฆสวรรค์ (2521 : 7) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของหัวหน้างานไว้ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบทันคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกน้อง อย่าให้โดน "ดัม" ได้

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเลหรือที่เรียกว่า มี "Self-confidence"
3. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงานหรือภาษาอังกฤษเรียกว่า "Decisiveness"
4. มีกำลังใจสูง (Strong will-power)
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้โดยรวดเร็ว
6. มีความรู้และความสามารถในการบริหารงาน หรืออีกนัยหนึ่งมีความรู้หลาย

ด้าน (Well-rounded)

7. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
8. มีความสุภาพ เป็นมิตร เมตตากรุณา และเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีลสัตย์ มั่นคงและเที่ยงธรรม กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ "มีศักดิ์ศรี" (Integrity)
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้
11. มีศรัทธาต่องานและเพื่อนร่วมงาน

สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2526 : 35) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำในปัจจุบันต้องมีวิธีการ

ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งมีหลักการสำคัญ 7 ประการ คือ

1. ประชาธิปไตย เราเชื่อว่าประชาธิปไตยช่วยให้เราทราบถึงจุดมุ่งหมายที่เราต้องการจะทำ ความมุ่งหมายส่วนใหญ่ของระบอบประชาธิปไตยก็คือ ต้องการให้ทุกคนได้กินดี มีสภาพความเป็นอยู่และการดำเนินชีวิตดี อันหมายถึงการมีชีวิตความเป็นอยู่ดีทั้งในครอบครัว ชุมชนในชาติ และท้ายที่สุด คือ ในโลก

2. ผู้นำต้องเชื่อถือหลักสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ (Human Relationship) คือ การที่เรารู้จักและติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ ความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์มีอยู่ 3 ประการ คือ

2.1 ฝึกคนให้มีความเคารพผู้อื่น

2.2 รู้จักว่าผู้อื่นมีความสำคัญ

2.3 รู้จักคนอื่นและนิยมในผู้อื่นด้วย

3. ผู้นำต้องรู้จักใช้สติปัญญา การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสติปัญญาของผู้นำ ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แล้วใช้สติปัญญาอันเฉียบแหลมของตนแก้ปัญหานั้น

4. ผู้นำต้องมีการสร้างสรรค์ การคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมี เพื่อแสดงถึงความรู้และความสามารถของตน ในการริเริ่มดัดแปลง ปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นและแปลกไปจากเดิม

5. การร่วมมือซึ่งกันและกัน หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นหมู่ ไม่ใช่ทำงานคนเดียว แต่ทุกคนต้องทำงานร่วมกันเสมอ ผู้นำต้องให้ความร่วมมือกับผู้อื่น

6. ผู้นำต้องมีความกระฉับกระเฉงในการทำงานหรือมีความหมั่นเพียรในการทำงาน ต้องไม่เป็นแต่เพียงคิดอย่างเดียว แต่ต้องทำเสมอ ให้ความคิดที่คิดนั้นเป็นจริงออกมา อย่าทอดทิ้งเสีย เราต้องติดตามผลงานเรื่อย ๆ ไปเพื่อให้งานนั้นดีขึ้นจนกระทั่งบรรลุจุดมุ่งหมายได้

7. ผู้นำต้องรู้จักประเมินผล เพื่อเป็นเครื่องวัดว่า เราได้ทำอะไรแล้วบ้าง และเราจะต้องทำอะไรในเวลาต่อไป

ซงศ์ วงษ์พันธ์ (2528 : 2) รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการดังนี้ คือ

1. ต้องเป็นผู้มีใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ การเลี้ยงดูให้รางวัล

2. ต้องเป็นผู้ที่มีพรหมวิหาร
3. ต้องเป็นผู้ที่มีใจหนักแน่น ไม่หวั่นไหว
4. ต้องมีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาค
5. ต้องเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์ สุจริต
6. ต้องเป็นผู้ที่ตรงต่อเวลา
7. ต้องเป็นผู้ที่ยืน อุทิศเวลาให้กับงาน
8. ต้องเป็นผู้ที่กล้ารับผิดชอบ
9. ต้องเป็นผู้ที่มีความจริงใจในการพูดและการกระทำ
10. ต้องเป็นผู้ที่มีวาจาอ่อนหวานสุภาพ
11. ต้องเป็นผู้ที่เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา
12. ต้องเป็นผู้ที่รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
13. ต้องเป็นผู้ที่อดทนต่อความขัดแย้ง และความไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ต้องเป็นผู้ที่ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วเสมอ
15. ต้องเป็นผู้ที่ฉลาดในการกระตุ้นเตือน
16. ต้องเป็นผู้ที่หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา
17. ต้องเป็นผู้ที่เหนื่อยเข้าพบปะได้ง่าย
18. ต้องเป็นผู้ที่กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เป็นกันเอง
19. ต้องเป็นผู้ที่ชมคนเป็น และขยันชม
20. ต้องเป็นผู้ที่ไม่ดูค่าผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. ต้องเป็นผู้ที่รู้จักใช้อำนาจโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่รู้สึกว่าคุณเป็นบังคับ
22. ต้องเป็นผู้ที่ทำให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือโครงการใหม่ ๆ
23. ต้องเป็นผู้ไม่โลเล เปลี่ยนใจง่าย
24. ต้องเป็นผู้ที่สั่งงานเป็น ถูกจังหวะเหมาะกับคนรับคำสั่ง
25. ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
26. ต้องเป็นผู้ที่รักษาระเบียบวินัยและปฏิบัติตามกฎหมาย
27. ต้องเป็นผู้ที่ละเว้นความประพฤติที่สังคมรังเกียจ

28. ต้องเป็นผู้ที่มีความเด็ดขาด มั่นคง แน่นนอน
29. ต้องเป็นผู้เฝ้าที่รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. ต้องเป็นผู้เฝ้าที่สนใจและระมัดระวังบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ

การพัฒนาผู้นำ การพัฒนา (Development) เป็นการทำให้มีความเจริญงอกงาม การฝึกอบรมเป็นเทคนิคหนึ่งในระบบพัฒนาความเจริญงอกงาม จะต้องเป็นการเจริญทั้งระบบ คือ ทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา การพัฒนาจึงต้องทั้งระบบ ไม่ใช่เน้นแต่สมองเพียงส่วนเดียวและจะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีระยะเวลายาวพอสมควร (มัญญู วงศ์นารี. 2529 : 40) การฝึกอบรมจึงเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่จัดเตรียมไว้เพื่อช่วยให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การหรือหน่วยงาน (เสรี เลิศสุชาตวินิช. 2531 : 25)

จากแนวคิด การฝึกอบรม (Training) เป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นตามความต้องการเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานหรือบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้าง และเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ และประสบการณ์แก่บุคคลในหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ เพื่อเตรียมตัว จะเข้าทำงานและกำลังปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วให้มีสมรรถภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น มีความมั่นใจในการทำงานและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วยิ่งขึ้น อาจจะเรียกว่า เป็นการฝึกหัดฝีมือด้านอาชีพให้กับคนทำงานก็ได้ การฝึกอบรมจะใช้ช่วงเวลาสั้น ๆ และลงทุนน้อยกว่า การศึกษา (น้อย ศิริโชติ. 2523 : 7) ดังนั้นการฝึกอบรมคนหรือการพัฒนาบุคลากร ย่อมจะทำให้องค์การหรือหน่วยงานได้รับการพัฒนาไปด้วย เพราะคนและบุคลากรในองค์การจะเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งหมายถึง เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอีกด้วย แต่การดำเนินการฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ มิใช่เป็นสิ่งที่กระทำกันง่าย ๆ แวนซัล (Vanson) ได้เสนอหลักที่สำคัญของการฝึกอบรมไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม จะต้องมีความสนใจในการเรียนรู้เสียก่อนแล้วจึงจะยอมรับการเรียนรู้ด้วยดี

2. การฝึกอบรมต้องจัดให้สนองกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่เข้าร่วมรับการฝึกอบรม
 3. การฝึกอบรมต้องดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาโดยตรง
 4. การฝึกอบรมควรอยู่ในลักษณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะสามารถเรียนรู้ได้
 5. บุคคลเราสามารถเรียนรู้ได้โดยให้ผู้อื่นคอยบอกหรือแสดงวิธีเป็นตัวอย่างให้ดูก่อน แต่วิธีที่ดีที่สุดก็คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติภายใต้การควบคุมแนะนำ
 6. การฝึกอบรมจะต้องมีการวางแผน การกำหนดตารางฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการวัดผลการฝึกอบรมอย่างมีระบบแบบแผน
- (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2533 : 20 - 23)

ทฤษฎีการฝึกอบรมและพัฒนา แบค (Back) ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้สรุปว่า การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีขั้นตอนดังนี้

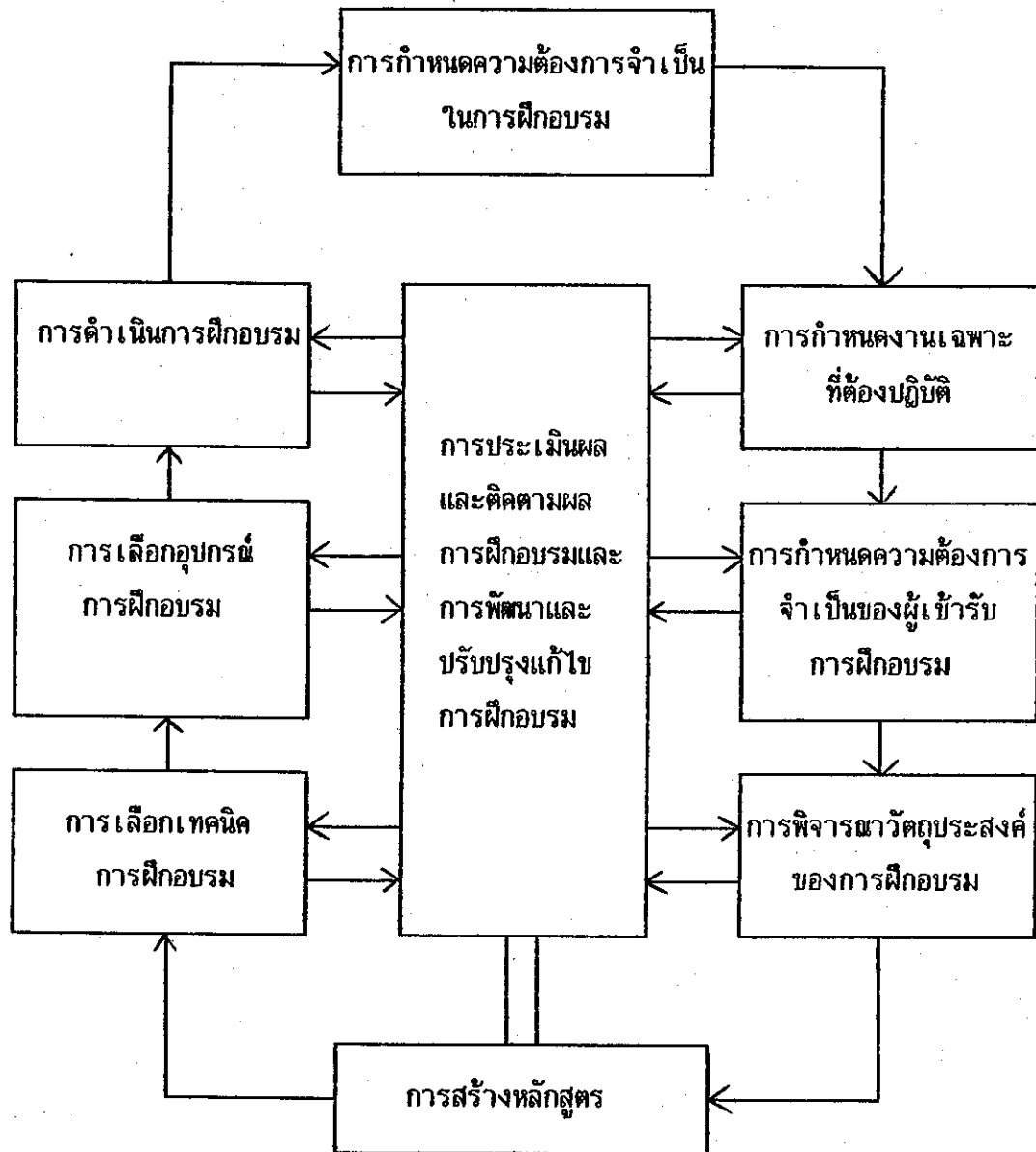
1. พิจารณาวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยความถูกต้องระมัดระวัง
2. ได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากองค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ในส่วนราชการองค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหมายถึงสำนักงบประมาณ สภาพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และส่วนราชการที่ส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. วางแผนการฝึกอบรมอย่างระมัดระวัง รอบคอบ
4. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมชัดเจนว่า ความคาดหวังอะไรเมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลง
5. กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการกำหนดเพื่อให้มีประสบการณ์ วุฒิการศึกษาที่ใกล้เคียง
6. สร้างบรรยากาศการฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่
7. กำหนดเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม โดยกำหนดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถใน

การฝึกอบรม

8. ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม โดยพิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์และมาตรฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2533 : 25 - 26)

ต่อมา แนคเลอร์ (Nadler) ได้สร้างระบบการฝึกอบรมที่เรียกว่า The Critical Events Model โดยกำหนดแนวทางการฝึกอบรมเป็น 9 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ
2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ
3. กำหนดความต้องการจำเป็นของผู้เข้ารับการอบรมในองค์การ
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. สร้างหลักสูตร
6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม
7. เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม
8. ดำเนินการฝึกอบรม
9. ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรม ดังแสดงในภาพประกอบ 5 ดังนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2533 : 26)

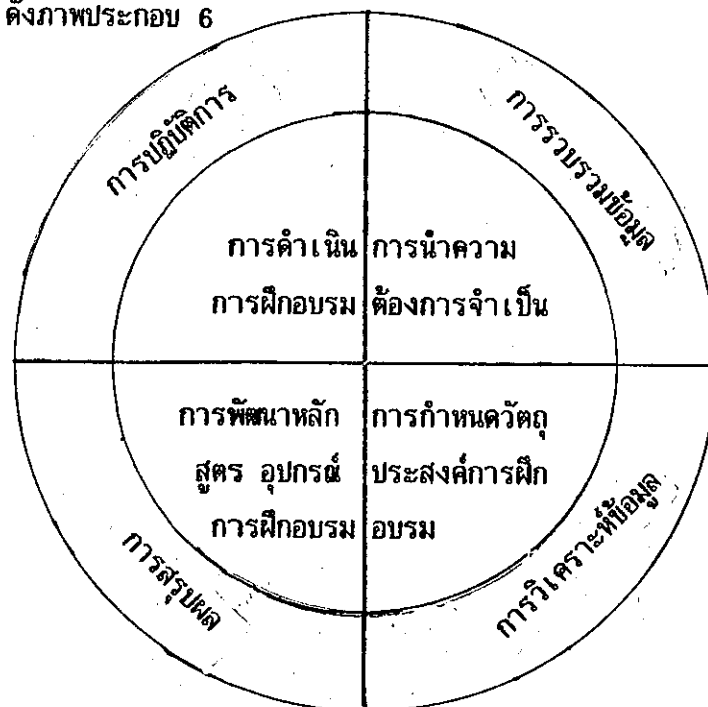


ภาพประกอบ 5 แผนภูมิแสดงระบบการฝึกอบรม (The Critical Events Model)

(สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2533 : 27)

สำหรับโรกอฟ (Rogoff) ได้เสนอระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนเพื่อค้นหาว่า ใครทำอะไร และทำไม เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นในการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายนามบุคคลากร ลักษณะการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบ ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
3. การสรุปผล เป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร อุปกรณ์การฝึกอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมและการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม
4. การปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผลการฝึกอบรม ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แผนภูมิแสดงระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อ
(สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2533 : 28)

๑๖๒.๑๒๐๑๒

ณ ๑๖๒ ก

๑๗ เม.ย. ๒๕๓๕

๓๕๐๒๖๓



สำนักหอสมุด

มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

จากแนวความคิด ทฤษฎีการฝึกอบรมและพัฒนา สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้นำมาดำเนินการจัดการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และไม่สังกัดสถานศึกษา ผู้บริหารเหล่านี้มีทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น วุฒิการศึกษาที่ตั้งแต่ว่าปริญญาตรีจนกระทั่งถึงปริญญาเอก และสังกัดอยู่ในกรม กอง ต่าง ๆ ถึง ๑๔ กรม ดังนั้นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จึงควรที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้คือ

1. ควรใช้กลุ่มเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการฝึกอบรม
2. ควรใช้ทักษะของผู้บริหารเป็นแนวทางในการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของโรเบิร์ต แคทซ์ (Robert Katz) ผู้บริหารระดับต้นควรจะต้องเพิ่มพูนทักษะด้านงานที่ปฏิบัติมาก (Technical Skill) ผู้บริหารระดับกลางควรต้องเพิ่มพูนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และผู้บริหารระดับสูงควรต้องเพิ่มพูนทักษะด้านกรอบความคิดมาก (Conceptual Skill)
3. ควรใช้ผู้เข้าฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการฝึกอบรม เพื่อให้สอดคล้องกับการเรียนรู้
4. ควรใช้กระบวนการบริหารงานฝึกอบรมแบบครบวงจร (System Approach) กล่าวคือ การดำเนินการฝึกอบรมแต่ละโครงการจะต้องสำเร็จเบ็ดเสร็จในตัวของมันเองคือเริ่มจากหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ดำเนินการพัฒนาหลักสูตร คือ การฝึกอบรมอบรมวิทยากร ดำเนินการฝึกอบรมแต่ละโครงการและใช้กระบวนการประเมินผลและติดตามผล (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. ๒๕๓๓ : ๗๑ - ๗๒)

ประโยชน์ของการฝึกอบรม การฝึกอบรมจึงมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ หรือหน่วยงาน ดังนี้คือ

1. ด้านเวลา การฝึกอบรมจะช่วยลดเวลาในการเรียนรู้ด้านความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างได้มากกว่าการศึกษาเล่าเรียน โดยปกติการศึกษาเล่าเรียนความรู้ที่จำเป็นสำหรับงานต่าง ๆ เช่น งานการเงิน การพัสดุ งานประชาสัมพันธ์ จะต้องใช้เวลาศึกษาเล่าเรียนเป็นเดือน แต่ถ้าอาศัยการฝึกอบรมในแต่ละงานจะใช้เวลาเพียงวันเดียว

หรืออย่างมาก 2 วันเท่านั้น ทักษะหรือความชำนาญที่ได้รับในระหว่างการฝึกอบรมจะช่วยลดเวลาในการปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้มีเวลามากขึ้นสำหรับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ผู้บริหารก็ไม่จำเป็นต้องเสียเวลาในการติดตามดูแลและควบคุมการทำงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาในการบริหารงานด้านอื่นที่สำคัญและจำเป็นได้มากกว่า

2. ด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ขึ้นเฒากเพราะการมารู้จักกันโดยเฉพาะผู้บริหารด้วยกัน มาร่วมกินร่วมนอนและเรียนด้วยกันเป็นระยะเวลาานาน ๆ จะสร้างความคุ้นเคยได้เป็นอย่างดี การขอความร่วมมือในการทำงานย่อมสะดวกและง่าย

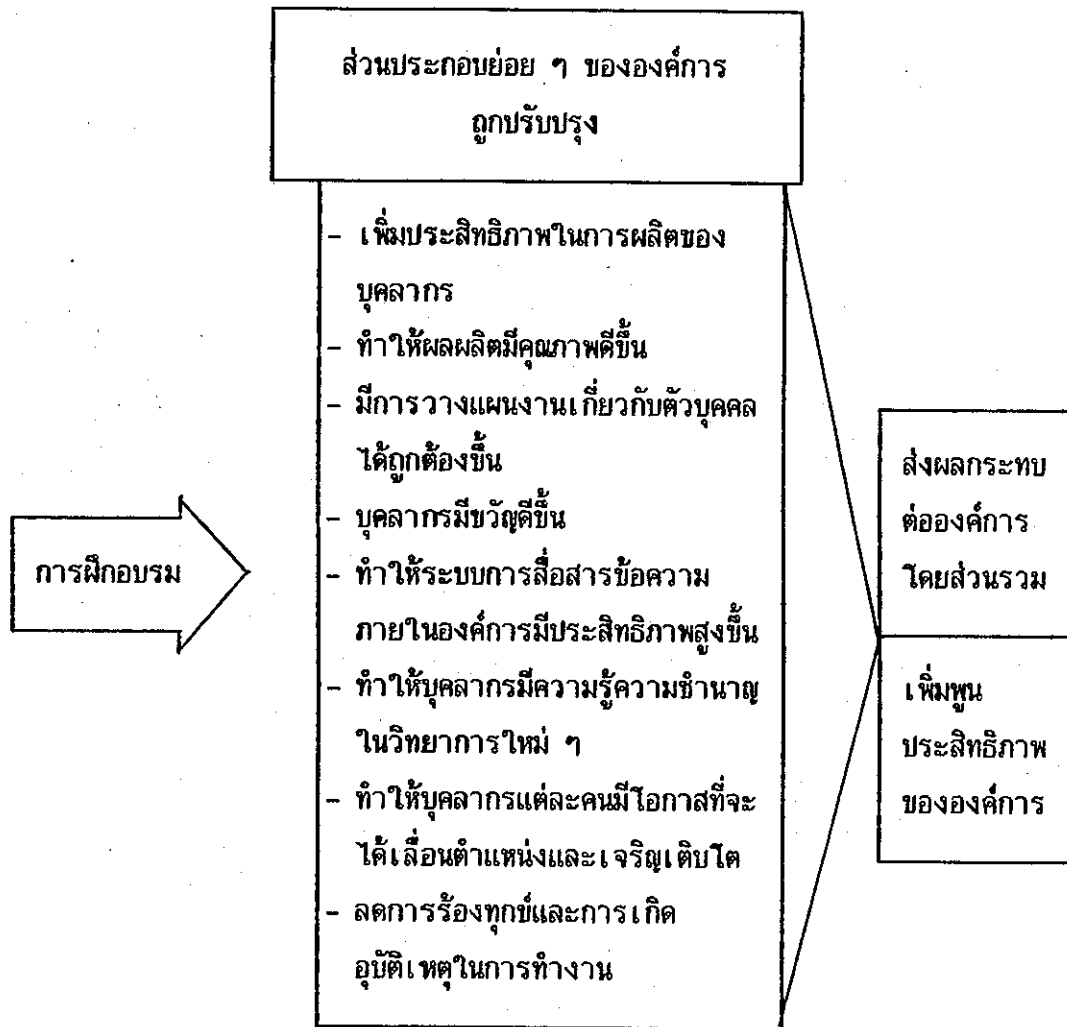
3. ด้านผู้เข้ารับการอบรม การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนความชำนาญในการปฏิบัติงาน สร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การที่ได้รับความรู้ใหม่ ๆ ในชีวิต ทำให้เกิดความภาคภูมิใจทำให้บรรยากาศในการทำงานมีชีวิตชีวาขึ้น การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการบริหาร การที่บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานย่อมช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหารสามารถดำเนินไปด้วยความคล่องตัว รวดเร็ว โดยไม่จำเป็นต้องดูแลควบคุมอย่างใกล้ชิดอีกต่อไป ผู้บริหารก็สามารถคิดงาน สร้างงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงาน ช่วยให้หน่วยงานก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง

5. ด้านขวัญและกำลังใจ การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจ การทำงานได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา สร้างความภาคภูมิใจให้แก่ตนเอง

6. ด้านความมั่นคงขององค์การหรือหน่วยงานทางธุรกิจ บุคลากรในองค์การที่ได้รับการฝึกอบรมอยู่เสมอ ย่อมช่วยลดปัญหาในด้านการดำเนินงาน ลดปัญหาทางด้านการขัดแย้ง ลดอุบัติเหตุต่าง ๆ อันเกิดจากการปฏิบัติงาน ลดปัญหาการลาออกกลางคัน หรือโอนย้ายของบุคคล ทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลต่อองค์การหรือหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาเป็นส่วนรวมแล้ว การฝึกอบรมจะเป็นประโยชน์ต่อส่วนต่าง ๆ เป็นส่วนย่อย ๆ โดยตรง และจากการที่ส่วนย่อยนั้นมีคุณภาพดีขึ้น ก็ทำให้ประสิทธิภาพโดยส่วนรวมขององค์การดีขึ้น ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แผนภูมิแสดงประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม
(สุปราณี ศรีจิตราภิมุข. 2524 : 5)

ประวัติและบทบาทของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ และทักษะ เฉพาะอย่างเป็นพิเศษ ในอันที่จะผสมผสานระหว่างทักษะในการจัดการและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษา ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ แนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารงาน อยู่เสมอ แต่โดยที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้เวลาเกือบทั้งหมดไปในการปฏิบัติงาน ย่อมไม่มีเวลาที่จะติดตามศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเทคนิคใหม่ ๆ ได้เพียงพอ กรมต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการจึงให้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโดยจัดฝึกอบรมขึ้นภายในกรมของตนเอง กระทรวงศึกษาธิการได้พิจารณาเห็นว่าฝึกอบรมเพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาได้พัฒนาความรู้ ทักษะ แนวคิด ทฤษฎี เทคนิคและวิธีการบริหารใหม่ ๆ นี้ ควรมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยเฉพาะ เพื่อไม่ให้งานฝึกอบรมผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการกระจัดกระจายและเกิดความซ้ำซ้อน นอกจากนี้ยังเป็นการประสานสัมพันธ์ความเข้าใจให้ตรงกันในด้านการบริหารงานและการปฏิบัติงานตามนโยบายของทางราชการอีกด้วย

ด้วยเหตุนี้ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้พิจารณาจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาขึ้นเพื่อให้เป็นหน่วยงานจัดฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา และพัฒนาการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2522 ลงวันที่ 8 พฤษภาคม 2522 ขึ้น และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2522 เล่มที่ 96 ตอนที่ 80 จัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาขึ้นในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ โดยให้มีฐานะเทียบเท่ากอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2529 : 1) และยกฐานะเป็นสถานศึกษา เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2525 มีศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา จำนวน 12 ศูนย์ มีศึกษาธิการเขตเป็นผู้อำนวยการศูนย์ อธิการวิทยาลัยครูที่ตั้งอยู่ในเขตการศึกษานั้น ๆ เป็นรองผู้อำนวยการศูนย์ ปัจจุบันสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาตั้งอยู่ที่ตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม เป็นศูนย์ฝึกอบรมกลางทำหน้าที่ประสานงานการฝึกอบรมกับศูนย์ฝึกอบรมประจำเขต และดำเนินการฝึกอบรมเองโดยตรง

ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2522 ได้กำหนดบทบาทของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาไว้ 4 ประการด้วยกันคือ

1. เป็นศูนย์กลางในการพัฒนางานบริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัด และการให้การศึกษาทุกหน่วยงาน ทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. ฝึกอบรมผู้บริหารและผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งทางบริหารที่สูงขึ้น ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติในด้านการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้งานด้านการศึกษาของประเทศดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา และเสนอแนะข้อแก้ไขต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการต่อไป ผลงานวิจัยดังกล่าวจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาอุปกรณ์การฝึกอบรมและพัฒนากรณีศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรม
4. ให้เป็นศูนย์กลางบริการทางวิชาการด้านการบริการการศึกษา เพื่อให้บริการห้องสมุดและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะแนวความคิดในการจัดการศึกษาและทักษะทางการบริหารการศึกษา (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2526 : 2)

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา การจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษามีวัตถุประสงค์ดังนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2526 : 4)

1. เพื่อให้การศึกษา ฝึกอบรมและส่งเสริมผู้ที่ได้รับแต่งตั้ง หรือเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหารการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน
2. ให้การศึกษา ฝึกอบรมและส่งเสริมผู้บริหารการศึกษาในระหว่างประจำการ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ และนโยบายของทางราชการ
3. ให้การศึกษาและฝึกอบรม ความรู้เฉพาะอย่างทางการบริหารการศึกษา แก่ผู้บริหารการศึกษา
4. จัดการประชุมสัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษา ระดับและประเภทต่าง ๆ เพื่อหาทางปรับปรุงการบริหารการศึกษาในทุกๆระดับ และหาสู่ทางนำนโยบายการศึกษาของรัฐบาลไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความต้องการของประเทศ

5. ดำเนินการพัฒนาระบบวิชาการบริหารการศึกษา เป็นประโยชน์แก่การสอน การฝึกอบรม การปฏิบัติงาน และการให้บริการต่าง ๆ
6. ทำหน้าที่ประสานงาน ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับ การจัดและการให้การศึกษา
7. ทำการประเมินผลการฝึกอบรม
8. ทำการวิจัยการบริหารการศึกษา เพื่อนำเสนอต่อกระทรวงศึกษาธิการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารการศึกษา
9. ให้บริการการปรึกษา แนะนำแก่ส่วนราชการ หรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการจัดหรือการให้การศึกษาในด้านการบริหารการศึกษา
10. ให้บริการเอกสารทางวิชาการ โดยการจัดห้องสมุดและศูนย์รวมเอกสาร และสื่อการสอนทางด้านการบริหารการศึกษา

สำหรับภารกิจของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา มีหน้าที่ในการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาของทุกกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาโดยใช้วิธีการฝึกอบรมและประชุมสัมมนา กลุ่มผู้บริหารการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น การฝึกอบรมเน้นการพัฒนาผู้บริหารประจำการ (In-Service Training) ใช้เวลาในการฝึกอบรมและประชุมสัมมนาประมาณ 5 - 12 วันทำการ และการเตรียมผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-Promotional Training) ซึ่งมีทั้งผู้บริหารสังกัดสถานศึกษา และผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา ใช้เวลาในการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 23 วันทำการ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2533 : 1 - 2) ผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา ได้แก่ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ศึกษาธิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการเขต ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด (ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ. 2525 : 51) ส่วนตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จะใช้เวลา

การฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 52 วันทำการ เนื่องจากตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นผู้รับผิดชอบ การจัดการศึกษา การวางแผนงาน การจัดองค์การ การเร่งรัด การควบคุม และการดำเนินงานของบุคลากรในจังหวัด (วิจิต ทองนุ้ย, 2528 : 1)

สำหรับการพัฒนาและการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นั้น มีประวัติความเป็นมาดังนี้ หลังจากมีการโอนกิจการบริหารโรงเรียนประชาบาลไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อ 2523 แล้วได้รับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารใหม่ โดยได้กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด (สมบัติ ขวัญดี, 2533 : 2 ; อ้างอิงมาจาก ราชกิจจานุเบกษา, 2533 : 13) ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารการประถมศึกษาของแต่ละจังหวัดในระยะแรก ๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ

ระยะที่ 1 ระยะนี้ถือว่าผู้บริหารก็คือ หัวหน้าครูจึงเลือกจากครูที่ดี เมื่อได้รับเลือกแล้วก็ทำงานโดยไม่ให้ผ่านการอบรมแต่อย่างใด ผู้บริหารเหล่านั้นจึงทำงานแบบลองผิดลองถูกเรื่อยมา แต่เนื่องจากในระยะแรกนี้การทำงานของผู้บริหารยังไม่ยุ่งยากซับซ้อน และไม่มีการมอบอำนาจเรื่องการเงินเลย ผู้บริหารก็ไม่มีโอกาสทำผิด

ระยะที่ 2 อยู่ในระยะเวลาระหว่างปี พ.ศ. 2503 - 2528 การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารในระยะนี้ก็ไม่แตกต่างจากระยะที่ 1 เท่าใดนัก ในเรื่องของการทำงานแตกต่างกันในเรื่องของผลประโยชน์คือ ผู้บริหารในระยะนี้ได้รับการยอมรับจากสังคมค่อนข้างสูง จึงทำให้ข้าราชการมีความต้องการที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากขึ้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจึงได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร

ระยะที่ 3 เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 เป็นต้นไป การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และมีคุณภาพ (รุ่ง แก้วแดง, 2530 : 1) ย่อมจะช่วยทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดขั้นตอนของการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. วิธีการคัดเลือก

1.1 วิธีการคัดเลือกโดยการประเมินบุคคลและสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการ

การการประถมศึกษาจังหวัด

1.2 วิธีการคัดเลือกโดยการสอบข้อเขียนจากกลุ่มทั่วไป (ประกาศ อ.ก.ค. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 1)

2. การอบรมเข้ม ผู้ที่สอบผ่านข้อเขียนต้องเข้ารับการอบรมเข้ม มีวัตถุประสงค์ดังนี้

2.1 ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานได้

2.2 ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้

2.3 ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคุณภาพ

3. การประเมินผลงานและความประพฤติที่ผ่านมา (รุ่ง แก้วแดง. 2530 : 1)

การอบรมเตรียมผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเป็นหลักสูตรซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาฯ ร่วมกันจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม โดยคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) เป็นผู้รับรองหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรม เพื่อให้อบรมข้าราชการครูที่เข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารในสถานศึกษา ตามมาตรา 30 (ข) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2530 เป็นต้นไป ทั้งนี้ ก.ค. มอบหมายให้กระทรวงศึกษาธิการ โดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม (สำนักงาน ก.ค. 2531 : 297) เป็นหลักสูตรใช้เวลาการฝึกอบรม 45 วันทำการ แบ่งรายละเอียดการฝึกอบรมเป็น 4 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปและหลักการบริหารการศึกษา

หมวดที่ 2 ทักษะการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารการประถมศึกษา

จังหวัด

หมวดที่ 3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์การบริหาร (สถาบันพัฒนาผู้บริหาร

การศึกษา. 2534 : 1)

ในการดำเนินงานฝึกอบรม สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้จัดการฝึกอบรมมาแล้ว ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 จนถึงปี พ.ศ. 2532 เป็นจำนวนทั้งสิ้น 1,238 รุ่น มีผู้ผ่านการฝึกอบรม 49,529 คน ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	8,760 คน/219 รุ่น *(600 คน/14 รุ่น)
2. ผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา	2,649 คน/66 รุ่น *(810 คน/21 รุ่น)
3. ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ	35,320 คน/883 รุ่น *(5,260 คน/124 รุ่น)
4. ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษาและ อุดมศึกษา	1,000 คน/25 รุ่น *(760 คน/26 รุ่น)
5. อบรมผู้บริหารการศึกษาเฉพาะสาขา	1,800 คน/45 รุ่น *(300 คน/59 รุ่น)

* ปีงบประมาณ 2533 - 2534

รวมทั้งหมดที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาจัดฝึกอบรมตั้งตั้งแต่ปี 2523 - 2534 เป็น
จำนวนทั้งสิ้น 59,966 คน/1,482 รุ่น

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2529 : 26)

(* สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2533 : 3 - 14)

ผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา ได้แก่

- นักบริหารการศึกษาระดับกรม
- นักบริหารการศึกษาระดับกอง
- ผู้อำนวยการฝึกอบรมเขตการศึกษา
- ผู้บริหารการศึกษาระดับสูง
- ผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัด (ศธจ. ผอ.ปจ. ฯลฯ)
- ผู้ช่วยผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัด
- ผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอ (ศธอ. ทน.ปอ.)
- ผู้ช่วยผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอ

- หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ เขตและจังหวัด
- เตรียมผู้บริหารการศึกษาตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด
- เตรียมผู้บริหารการศึกษาตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอ และหัวหน้าการการประถมศึกษาอำเภอ
- เตรียมผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด และผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด
- เตรียมผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2529 : 262)

ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ได้แก่

- ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา
- ครูใหญ่/อาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา
- เตรียมผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้แก่

- เตรียมครูใหญ่/อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา
- เตรียมผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
- พัฒนาครูใหญ่/อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา
- พัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
- พัฒนาผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
- พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา และอุดมศึกษา

- ผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการผลิตครู
- ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
- ผู้บริหารโรงเรียนฝึกฝนอาชีพเคลื่อนที่และโรงเรียนสารพัดช่าง
- ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2529 : 263 - 265)

- เตรียมผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมพลศึกษา กรมศิลปากร กรมอาชีวศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และกรมการฝึกหัดครู

ผู้บริหารงานเฉพาะสาขา

- ประชุมสัมมนานักบริหารการศึกษาระดับสูง
- ประชุมสัมมนาผู้บริหารงานฝึกอบรม
- สัมมนาเชิงปฏิบัติการวิทยากรฝึกอบรม
- สัมมนาเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารการศึกษาหลักสูตรการพัฒนาการบริหารการศึกษา
- สัมมนาเชิงปฏิบัติการหลักสูตรผู้บริหารการศึกษากับการพัฒนาองค์การ
- ประชุมสัมมนาหลักสูตรผู้บริหารการศึกษากับพฤติกรรมศาสตร์
- ประชุมสัมมนาหลักสูตรผู้บริหารการศึกษากับงานนิเทศ และติดตามผล
- อบรมสัมมนา เรื่องผู้บริหารการศึกษากับงานวิจัยการศึกษา
- สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องผู้บริหารการศึกษากับระบบสารสนเทศ

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2529 : 266)

เนื่องจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ต้องอาศัยงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนหนึ่ง และงบประมาณจากธนาคารโลกในรูปของเงินกู้ยืมอีกส่วนหนึ่ง ประกอบกับประมาณผู้บริหารการศึกษาตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูง มีจำนวนมาก สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาจึงมีข้อจำกัดในการจัดและดำเนินการฝึกอบรม ข้อจำกัดเหล่านี้ได้แก่ อาคารสถานที่ของสถาบันฯ เอง ซึ่งจะต้องรองรับโครงการ ฝึกอบรมที่จะต้องดำเนินการฝึกอบรมตามเป้าหมายให้ทันต่อข้อมูลพื้นที่ทำไว้กับธนาคารโลก สถาบันฯ จึงได้จัดการฝึกอบรมเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ดังนี้คือ

1. สถาบันฯ จะดำเนินการฝึกอบรมเองในโครงการอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับสูง และโครงการอบรมระยะยาวต่าง ๆ โดยจะอบรมที่สถาบันฯ เอง และยืมหรือเช่าสถานที่อบรมของส่วนราชการหรือธุรกิจเอกชนอื่นบ้างตามความจำเป็นทั้งในส่วนกลางและต่างจังหวัด

2. สถาบันฯ มอบหมายให้ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา (ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขตทุกเขตการศึกษา) เป็นผู้จัดและดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรและวิธีการของสถาบันฯ กำหนด

3. จะดำเนินการฝึกอบรมร่วมหรือมอบหมายให้สำนักฝึกอบรมอื่น ๆ จัดอบรมตามความจำเป็นและเหมาะสม

(สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2526 : 5)

ปัญหาการฝึกอบรม ไพโรจน์ ลิตปรีชา (2526 : 69) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมในปัจจุบันยังขาดนโยบายฝึกอบรมในระดับชาติที่แน่นอนและต่อเนื่อง ทำให้การฝึกอบรมในส่วนราชการต่าง ๆ บางหน่วยงานซ้ำซ้อนกัน อันเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมโดยใช้เหตุ

2. การฝึกอบรมของราชการไทยในปัจจุบันยังขาดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการฝึกอบรม เช่น เจ้าหน้าที่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งสวัสดิศุภกรณ์และสถานที่ฝึกอบรม ตลอดจนวิทยากรผู้ฝึกอบรมและผู้ทรงคุณวุฒิ

3. ในปัจจุบันการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการของหน่วยราชการต่าง ๆ ยังขาดเทคนิคการบริหารงานฝึกอบรม เช่น การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการของการฝึกอบรมยังไม่เป็นไปโดยถูกต้องตามหลักวิชา ทำให้วัตถุประสงค์และหลักสูตรของการฝึกอบรมไม่สนองความต้องการที่แท้จริง การคัดเลือกตัวบุคคลผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังไม่รัดกุมพอ นอกจากนี้ยังขาดการติดตามผลการฝึกอบรม จึงขาดข้อมูลที่จะนำมาปรับปรุงการฝึกอบรมในคราวต่อไป ทำให้ไม่ทราบว่าการฝึกอบรมที่จัดดำเนินการไปนั้นได้นำไปใช้ได้หรือไม่

4. การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในระบบราชการไทยในปัจจุบัน อาจจะกล่าวได้ว่า กลุ่มข้าราชการต่าง ๆ ยังไม่ยอมรับหรือตระหนักในคุณค่าอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาในระดับสูงมักจะมองการฝึกอบรมว่าเป็นเรื่องที่ไม่เร่งด่วนสำคัญมากและไม่เห็นคุณค่าของการฝึกอบรมว่า จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารราชการที่แท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทียบกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่เสียไป และเมื่อยึดถือค่านิยมอย่างนี้แล้ว

การฝึกอบรมในราชการไทยจึงยังไม่ก้าวหน้าไปเท่าที่ควรนัก

สุปราณี ศรีจักราภิมุข (2524 : 15 - 16) ได้กล่าวถึงปัญหาของการฝึกอบรมในอีกแง่หนึ่งว่าปัญหาของการฝึกอบรมและการบริหารงานฝึกอบรมในปัจจุบันอาจจำแนกออกได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังขาดความเข้าใจถึงความหมายของการฝึกอบรม ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมมักจะคิดเอาว่า การที่ตนเองถูกส่งมาฝึกอบรมนั้นเป็นเพราะตนเองทำงานบกพร่องทำให้เกิดการเสียหายและคิดว่า การฝึกอบรมเป็นการถูกลงโทษ ที่จริงแล้วการฝึกอบรมมิใช่มีจุดมุ่งหมายเพียงจะแก้ไข้ปัญหาของการทำงานบกพร่องเท่านั้น แม้ผู้ที่มีความสามารถสูงอยู่แล้วก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความสามารถนั้นให้สูงขึ้นไปอีก
2. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่ได้ทำหน้าที่ของตนให้เต็มที่ สาเหตุส่วนใหญ่ของปัญหานี้เกิดจากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดความเข้าใจในบทบาทของตน หรือบางทีก็เป็นเพราะผู้บริหารขาดความเข้าใจในบทบาทของงานการฝึกอบรม
3. ผู้บริหารไม่เข้าใจความหมายของการฝึกอบรม บางคนคิดว่าเป็นยาวิเศษแก้ไข้ปัญหาได้ทุกอย่าง บางคนก็ไม่เห็นความสำคัญเสียเลย และไม่ให้การสนับสนุนเลย บางคนก็คิดว่าตนเองรู้ดีกว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เป็นคนสั่งการฝึกอบรมเองทุกอย่าง ปัญหาการฝึกอบรมจึงเกิดขึ้นด้วยสาเหตุนี้
4. อุปกรณ์การฝึกอบรมหลายอย่างยังราคาแพง ทำให้ผู้บริหารไม่กล้าลงทุนและไม่มีความสนใจที่จะจัดหาได้ แม้จะเห็นประโยชน์และบางทีก็ยิ่งขาดความเหมาะสมในสภาพการณ์ขององค์การด้วย เช่น ตำราภาษาต่างประเทศหลายแขนง และถ้าจะสร้างเองก็ต้องลงทุนสูงมาก
5. ผู้บริหารระดับกลางและระดับต่ำยังขาดความเข้าใจในเรื่องของการฝึกอบรม จึงทำให้ขาดความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ทำให้การฝึกอบรมมีอุปสรรคซึ่งส่งผลต่อการฝึกอบรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
6. เทคนิคของการประเมินผลการฝึกอบรม ยังไม่สามารถให้ข้อมูลได้ถูกต้องว่าเมื่อลงทุนในการฝึกอบรมไปแล้วนั้น จะได้ผลตอบแทนเท่าใด ทำให้ผู้บริหารลังเลที่จะจัดหางบประมาณมาใช้ในการฝึกอบรม เพราะงานการฝึกอบรมเป็นงานที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง

7. วิทยาการการฝึกอบรมยังขาดแคลน การเป็นวิทยาการฝึกอบรมต้องได้รับการฝึกฝนและผ่านการฝึกอบรมทางด้านการเป็นวิทยาการมา เพราะการฝึกอบรมต้องใช้เทคนิคและวิธีการที่สูงกว่าการให้การศึกษาทั่ว ๆ ไป วิทยาการที่มีอยู่ในเมืองไทยในปัจจุบันยังมีน้อย ที่มีอยู่ทั่ว ๆ ไปก็มักทำตัวเป็นผู้สอน (Instructor) อย่างที่สอนในสถาบันการศึกษา

จากผลการวิจัยที่ฝ่ายวิจัยและประเมินผล สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของวิทยาการ เมื่อปี พ.ศ. 2525 พบว่า

1. ด้านความพร้อมของวิทยาการ วิทยาการส่วนใหญ่มีภาระกิจงานประจำมากทำให้ขาดความพร้อมในการทำหน้าที่ของวิทยาการ ตลอดจนมีระยะเวลาในการเตรียมตัวน้อย

2. ด้านเนื้อหาวิชาที่รับผิดชอบ วิทยาการส่วนใหญ่ขาดแคลนตำรา เอกสาร อ้างอิง เพื่อใช้ในการค้นคว้า ตลอดจนสถาบันฯ ให้ขยายของเนื้อหาวิชาไว้กว้างมากและมีได้ให้รายละเอียดของเนื้อหาวิชา

3. ด้านวิธีการสอนหรือเทคนิคการฝึกอบรม วิทยาการยังใช้วิธีการบรรยายเป็นส่วนมาก เนื่องจากเวลาจำกัดและขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ที่จะใช้ประกอบการบรรยายและการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม นอกจากวิทยาการส่วนใหญ่ก็จะใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่ซ้ำซ้อนกัน เพราะขาดการประชุมปรึกษาหารือในรายละเอียดที่จะให้การฝึกอบรม

4. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และการจัดกิจกรรม วิทยาการส่วนใหญ่ระบุว่า ขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ที่จะใช้ประกอบการบรรยาย และจัดกิจกรรม

5. ด้านเอกสารประกอบการอบรม ขาดความพร้อมในด้านการเตรียมเอกสาร เนื่องจากวิทยาการต้องรวบรวมเนื้อหาที่จะใช้ในการอบรมเอง และเอกสารที่จะใช้ในการค้นคว้ามีก็น้อย

6. ด้านผู้เข้ารับการอบรม วิทยาการส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้เข้ารับการอบรมยังขาดความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น และไม่สนใจการฝึกอบรม

7. ด้านการประเมินผล ผู้เข้ารับการอบรมไม่สนใจการประเมินผล ไม่ส่งแบบสอบถามคืน ตลอดจนเวลาสำหรับการประเมินผลค่อนข้างน้อย (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.

สมคิด บางโม (2526 : 4 - 7) หัวหน้าฝ่ายวิจัยและประเมินผล สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้สรุปปัญหาของการฝึกอบรมไว้ในแง่ของความสูญเสียแล้วไว้ดังนี้

1. การใช้จ่ายในการฝึกอบรมมุ่งเพื่อยขาดการควบคุมให้รัดกุม โครงการฝึกอบรมหรือสัมมนาเกือบทุกหลักสูตรมีรายการที่จะต้องใช้จ่ายมากมาย ทั้งนี้เพื่อให้การฝึกอบรมเสร็จสิ้นไปเท่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงความสิ้นเปลืองทั้งที่บางรายการไม่มีความจำเป็น อาทิ ในขั้นเตรียมการฝึกอบรมมักจะมีการขอทำงานล่วงเวลาเป็นระยะเวลาอันยาวนานจำนวนหลายคน
 2. หลักสูตรการฝึกอบรมหรือสัมมนาไม่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรตั้งไว้กว้างขวางมาก แต่ระยะเวลาฝึกอบรมนั้น จึงเป็นการยากที่จะทำการฝึกอบรมระยะสั้น ๆ เช่นนี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กว้างขวางได้ โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ด้านการเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน จำเป็นต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติจริงในช่วงเวลาพอสมควร การบรรยายให้ความรู้ที่ไม่มีทางทำให้เกิดทักษะได้เลย
 3. การจัดการฝึกอบรมซ้ำซ้อน โปรแกรมการอบรมซ้ำซ้อนกัน เนื้อหาวิชาที่ซ้ำซ้อนกัน เคยอบรมมาแล้ว เคยฟังมาแล้วทำให้ไม่น่าสนใจ สูญเสียเวลาทั้งผู้เข้าอบรมและวิทยกร วิทยากรซ้ำซ้อน วิทยากรคนหน้าเดิมพูดเรื่องเดิม แต่บรรยายคนและโครงการทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเบื่อหน่าย
 4. เจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ถูกต้อง มีผู้บริหารจำนวนไม่น้อยมีความคิดว่าการฝึกอบรมหรือสัมมนาเป็นการไปพักผ่อน เป็นโอกาสดีที่จะได้พบปะเพื่อนฝูง การอบรมสัมมนาทำให้มีโอกาสรู้จักเจ้านายระดับของกรมหรือกระทรวง มองไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม เพราะคิดว่าตนเองผ่านการอบรมมามากแล้ว
 5. การนำผลจากการฝึกอบรมหรือสัมมนาไปใช้มีน้อยมาก ทั้งนี้เพราะการให้การฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นความรู้ด้านทฤษฎีและความคิดเห็น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรมในระยะเวลานั้นเช่นนั้นได้
 6. ขาดการติดตามประเมินผล หน่วยงานที่มีหน้าที่ฝึกอบรมเกือบทั้งหมด มองไม่เห็นความสำคัญของการติดตามประเมินผล
- จากปัญหาด้านการฝึกอบรมดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า ปัญหาการฝึกอบรมไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะการฝึกอบรมขาดการสำรวจความต้องการจำเป็น จึงทำให้การ

ฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหาให้กับบุคลากรในองค์การได้ บุคคลที่เข้ารับการอบรมยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมยังมีความเข้าใจว่าการฝึกอบรมคือ การพักผ่อนเป็นการสร้างบารมีให้กับตนเองและอีกหลายคนยังเข้าใจว่าการฝึกอบรมคือ การถูกลงโทษทำให้การฝึกอบรมซึ่งจำเป็นจะต้องกระทำทั้งขณะที่ทำการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม เป็นปัญหาสำคัญที่สุดและใหญ่ที่สุดนั้นคือ ขาดการเหลียวแลจากผู้บริหารการฝึกอบรมโดยตรง การติดตามและประเมินผล การฝึกอบรมในลักษณะของการวิจัยยังมีน้อย ส่วนใหญ่ที่ทำกันอยู่ในปัจจุบันเป็นการประเมินโครงการฝึกอบรมและประเมินรายวิชา ซึ่งประเมินผลในช่วงของการฝึกอบรมและหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ค่าตอบแทนส่วนใหญ่จึงเป็นเรื่องของความคิดเห็นเท่านั้น

การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ De Phillip and others กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการดำเนินงานขององค์การใด ๆ ไม่ว่าจะราชการหรือธุรกิจในอันที่จะพัฒนาพนักงานขององค์การนั้น ๆ ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนเจตคติต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต สิ่งสำคัญของการฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จได้ จะต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีแบบแผน มีระบบ มีการประสานงาน และกระทำติดต่อกันไป การจัดการฝึกอบรมมักจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. การวางแผนการฝึกอบรม
2. การดำเนินการฝึกอบรม
3. การบริการและการสนับสนุนการฝึกอบรม และ
4. การประเมินผลและติดตามผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ปกรณ ศรีคอนไฟ. ม.ป.ป.)

ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้ดำเนินการประเมินผลโครงการฝึกอบรมมาตลอดทุกโครงการ แต่การประเมินผลเป็นเพียงการพิจารณาว่าโครงการนั้นปฏิบัติสำเร็จตรงเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เท่านั้น ซึ่งการประเมินที่เป็นระบบย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการจัดการฝึกอบรม (การตื่นตัวของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง) การพัฒนาคน พัฒนางาน ประหยัดเวลา งบประมาณ และประหยัดทรัพยากรอื่น ๆ ด้วย

แบบจำลองในการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

ความหมายของการประเมินผลโครงการฝึกอบรม สำหรับความหมายของการประเมินผลนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายต่าง ๆ กัน เช่น ศิริวิทย์ สุขหลาย และคนอื่น ๆ (2528 : 121) ได้สรุปความหมายตามแนวคิดของ สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) โดยได้ให้ความหมายของการประเมินว่า "เป็นกระบวนการวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล และรายงานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่" และ วีระพล สุวรรณันท์ (2525 : 105) ได้กล่าวว่า "การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบการวางแผนสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลความก้าวหน้า (Formative Evaluation) เป็นการประเมินผลเพื่อปรับปรุงทุกอย่างให้ดีขึ้นในขณะที่โครงการนั้นกำลังดำเนินอยู่" และนิศา ชูโต (2531 : 9) ได้สรุปความหมาย "การประเมินโครงการ หมายถึง กิจกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ความหมาย ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความต้องการการหาแนวทางวิธีการปรับปรุงวิธีการจัดการเกี่ยวกับโครงการและหาผลที่แน่ใจว่าเกิดจากโครงการเพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น" และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2523 : 4) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลรวมสรุป (Summative Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินหลังจากสิ้นสุดโครงการเพื่อตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของโครงการอันจะนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงการเมื่อต้องการนำไปปฏิบัติในครั้งต่อมา หรือตัดสินใจล้มเลิกโครงการ และยังได้ให้ความหมายของโครงการฝึกอบรมอีกว่า การอบรม หรือให้ความรู้แก่ผู้เข้าร่วมประชุม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้าประชุมศึกษาต่อไปและนำความรู้ใหม่เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

จากความหมายของการประเมินผลโครงการฝึกอบรมสรุปได้ว่า การประเมินผลโครงการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์ และเก็บรวบรวมข้อมูลอันเป็นข่าวสารที่ให้ประโยชน์สำหรับการตัดสินใจโครงการฝึกอบรม กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจคุณค่าของโครงการฝึกอบรม เพื่อบ่งชี้ถึงจุดเด่นและจุดด้อยของแผนงานการฝึกอบรมและกระบวนการฝึกอบรม

การออกแบบการประเมินผลโครงการฝึกอบรม รูปแบบของการประเมินผลโครงการ

โดยทั่วไป ๆ ไป นักประเมินผลจะวางให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการดำเนินงานของโครงการนั้น ในกรณีที่การประเมินผลโครงการฝึกอบรมมีลักษณะเป็นการประเมินความก้าวหน้า เพื่อบ่งชี้จุดด้อยของการฝึกอบรม เพื่อนำผลไปปรับปรุงกิจกรรม แผนการฝึกอบรมได้ทันที และมีการประเมินรวมสรุปหลังการฝึกอบรมสิ้นสุดแล้ว เพื่อบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรมแบบจำลองที่เหมาะสมจะใช้เป็นกรอบความคิดในการประเมินผลก็คือ แบบจำลองชิปป์ (CIPP Model) ของแดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Danial L. Stufflebeam) ซึ่งในแบบจำลองนี้ให้คำนิยามของการประเมินผลว่าเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แล้วเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2523 : 5 - 12)

แบบจำลองชิปป์เป็นการประเมินเพื่อให้ได้รายละเอียดต่าง ๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ เนื่องจากการประเมินจะบ่งชี้จุดเด่นจุดด้อยของโครงการ เพื่อที่จะได้นำผลไปปรับปรุงโครงการได้ทันที และมีการประเมินรวมสรุปหลังโครงการสิ้นสุด เพื่อบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของโครงการด้วย (ศิริวิทย์ สุขหลาย และคนอื่น ๆ . 2528 : 184 ; อ้างอิงจาก Stufflebeam. 1971 : unpagged) ซึ่งมีการประเมินในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation) การประเมินสภาวะแวดล้อมเป็นรูปแบบพื้นฐานของการประเมินโดยทั่ว ๆ ไป เป็นการประเมินเพื่อให้ได้มาซึ่งเหตุผล เพื่อช่วยในการกำหนดจุดประสงค์ของโครงการ

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจความเหมาะสมของแผนงานต่าง ๆ ที่จัดขึ้น โดยดูว่าข้อมูลนั้นจะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่ ซึ่งมักจะประเมินในด้านต่าง ๆ คือ

2.1 ความสามารถของหน่วยงานหรือตัวแทนในการโครงการ

2.2 ยุทธวิธีที่ใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

2.3 การได้รับความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้โครงการดำเนิน

ไปได้ เช่น หน่วยงานที่จะช่วยเหลือเวลา เงินทุน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินผลโดยมีวัตถุประสงค์ใหญ่ ๆ อยู่ 3 ประการ คือ

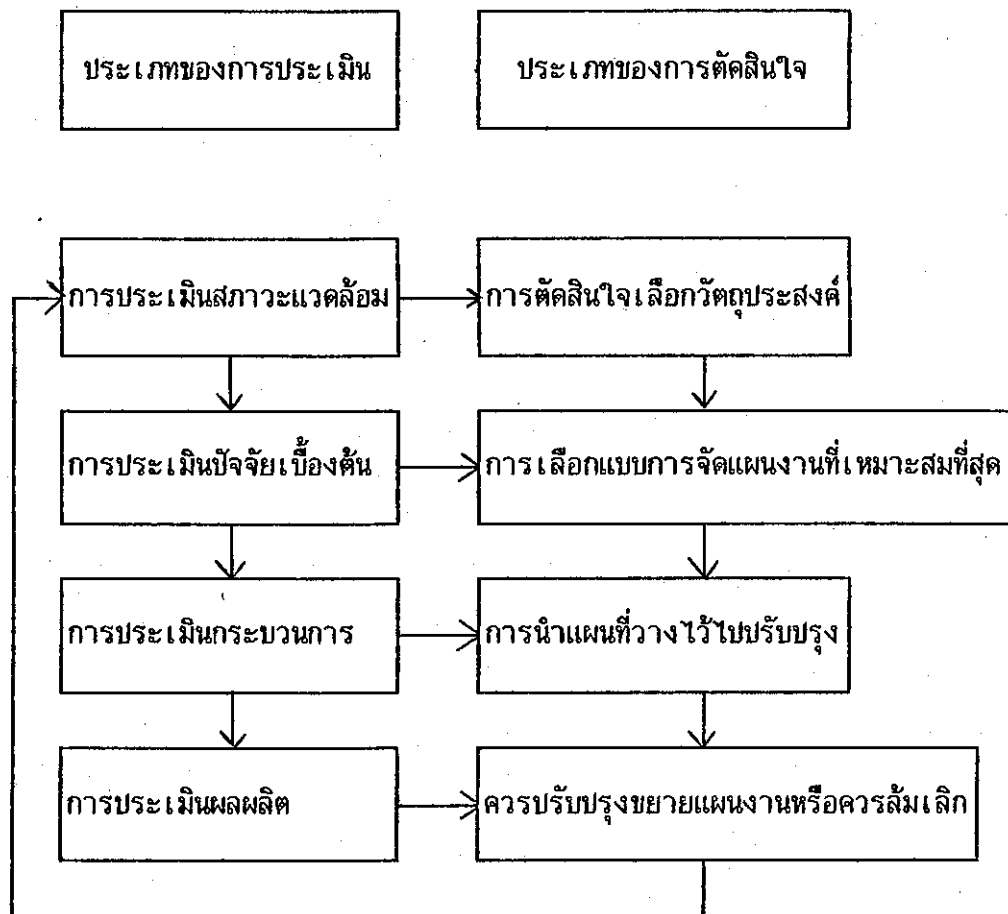
3.1 เพื่อหาและทำนายข้อบกพร่องของกระบวนการ หรือการดำเนินการตามขั้นตอนที่วางไว้

3.2 เพื่อรวบรวมสารนิเทศสำหรับผู้ตัดสินใจวางแผนงาน

3.3 เพื่อเป็นรายงานสะสมถึงการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) มีจุดหมายเพื่อวัดและแปลความหมายของความสำเร็จไม่เฉพาะเมื่อสิ้นสุดวัฏจักรของโครงการเท่านั้น แต่ยังมีควมจำเป็นอย่างยิ่งในระหว่างการปฏิบัติตามโครงการด้วย ซึ่งการประเมินผลผลิตจะรวมเรื่องต่อไปนี้เข้าไว้ด้วยกัน คือ การดูว่าการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นนำไปใช้ได้หรือไม่ เกณฑ์ในการวัดที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมคืออะไรเปรียบเทียบผลที่วัดมาได้ด้วยมาตรฐานสัมบูรณ์ (Absolute Criteria) หรือมาตรฐานสัมพัทธ์ (Relative Criteria) ที่กำหนดไว้ก่อนและทำการแปลความหมายถึงเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้น โดยอาศัยรายงานจากการประเมินสภาวะแวดล้อม ปัจจัย และกระบวนการร่วมด้วย (ศิริวิทย์ สุขหลาย และคนอื่น ๆ. 2528 : 184 - 190)

จากแบบประเมินโครงการที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า การประเมินตามรูปแบบขีบบันั้นเป็นการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ สำหรับประกอบการตัดสินใจคือ ประเมินด้านสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์ประเมินปัจจัยเบื้องต้นเพื่อให้ได้ข้อมูล เลือกแบบการจัดแผนงานที่เหมาะสมที่สุด ประเมินการกระบวนการเพื่อพิจารณาแผนทีวางไว้ปรับปรุง และการประเมินผลผลิตเพื่อการปรับปรุงขยายแผนงานหรือควรล้มเลิก การประเมินกับการตัดสินใจดังกล่าวเขียนเป็นแผนภูมิตามภาพประกอบ 8 ดังนี้



ภาพประกอบ 8 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกับการตัดสินใจ
ในแบบจำลองซิปป์
(สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2525 : 194)

จากความหมาย ความสำคัญและความจำเป็นของการประเมินผลโครงการ โดยนำ CIPP Model มาประยุกต์ใช้ เพราะเป็นแบบจำลองที่ง่ายแก่การปฏิบัติและครอบคลุมการตัดสินใจทั้งหมด นับตั้งแต่การกำหนดจุดประสงค์ของโครงการ การตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งนำ

เข้าและกระบวนการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังช่วยในการตัดสินใจปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในระหว่างดำเนินงานอีกด้วย จึงนับว่าการประเมินผลแบบ CIPP Model ของ Staff-lebeam และคณะนี้สามารถครอบคลุมตั้งแต่จุดเริ่มแรกของโครงการจนถึงเสร็จสิ้นโครงการ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการฝึกอบรม และผลการวิจัยการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหาร

ลักขณา บรรพกาญจน์ (2522) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการอบรมครูประจำการที่ไม่มีวุฒิ การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินโครงการอบรมครูประจำการที่ไม่มีวุฒิ โดยอาศัยแบบจำลองซีบีพี (CIPP Model) กลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นครูประจำการที่เข้ารับการอบรมในโครงการนี้ รุ่นที่ 4 จำนวน 77 คน และอาจารย์ที่ทำการอบรมจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสังเกต การสอน และการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อเรื่อง ฐานนิยม ค่ามัธยิม เลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วทดสอบค่าที่ ผลการประเมินปรากฏว่า วัตถุประสงค์ของโครงการอบรมสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาของชาติ และความต้องการและความคาดหวังของครูประจำการ มีทรัพยากรพอเพียงในการดำเนินการจัดอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และโครงการอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ทุกประการ

สมบัติ ชูชีพชัย (2525) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการในการฝึกอบรมเตรียมผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด 13 คน ศึกษาธิการจังหวัดจำนวน 16 คน ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดจำนวน 24 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจำนวน 61 คน หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จำนวน 18 คน ผู้ได้บังคับบัญชาในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดจำนวน 125 คน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจำนวน 18 คน และศึกษาธิการอำเภอจำนวน 18 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ในด้านบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและพฤติกรรมการบริหารจะพบว่า ผู้บริหารระดับจังหวัดคือผู้อำนวยการ

การประถมศึกษาจังหวัด งานในด้านการบริหารทั่วไป ทราบขอบข่ายอำนาจในการตัดสินใจ
 สั่งการอย่างชัดเจนมีการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ และยึดประโยชน์ของงาน
 เป็นหลักในการตัดสินใจรองลงมา เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลคือสามารถปฏิบัติงาน
 เข้ากับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน มี
 การส่งเสริมให้ทำงานเป็นกลุ่มหรือคณะ และมีการประชุมระหว่างผู้ร่วมงานอยู่เสมอ โดยมิ
 การศึกษาและเข้าใจในตัวผู้บังคับบัญชา สำหรับงานในด้านการบริหารงานวิชาการจัดเป็นอันดับ
 ที่ 3 คือ มีความสนใจติดตามความเคลื่อนไหวและความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนแนวโน้มทาง
 การศึกษาอยู่เสมอ และมีความรู้ความเข้าใจแนวทางปฏิบัติของหลักสูตร อันดับที่ 4 คือ งาน
 ด้านบริหารการเงินและพัสดุ จะเห็นว่า ปฏิบัติตามระเบียบราชการคือ มีการจัดทำบัญชีการเงิน
 และพัสดุอย่างเป็นระเบียบและปัจจุบัน มีการวางแผนการใช้พัสดุเป็นรายปี

สำหรับการบริหารงานด้านความสัมพันธ์และบริการชุมชน จัดเป็นอันดับสุดท้าย งาน
 ด้านนี้พบว่าปฏิบัติงานและประสานงานได้เป็นอย่างดีกับหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งเวลาปฏิบัติงาน
 ได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นและชุมชนเป็นอย่างดี

ด้านพฤติกรรมการบริหาร อันดับที่ 1 คือ เรื่องความสำเร็จของงาน ผู้บริหารจะ
 ทำงานอันเป็นหัวใจของหน่วยงานเสร็จทันเวลา ทำงานสำคัญในหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงาน
 เสร็จสมบูรณ์ ปฏิบัติงานอย่างฉับพลันทันทีเท่าที่จะทำได้ อันดับที่ 2 ด้านการวางแผนบริหาร
 มีการวางแผนได้อย่างรอบคอบและสมบูรณ์ สามารถจัดระบบงานและประสานงานของฝ่าย
 ต่าง ๆ ได้ดี อันดับที่ 3 ในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า จะกระทำทุกอย่าง
 เพื่อสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้าอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและผลงาน
 ของเขา ไม่จวยโอกาสเอาผลงานของผู้ใต้บังคับช้มา เป็นประโยชน์ในการส่งเสริมฐานะ
 ของตน และยอมรับและตอบแทนผลงานดีเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชา อันดับที่ 4 ในด้านความ
 รับผิดชอบต่อสังคมมีการปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ ยึดถือความมุ่งหมายและแผนงานขององค์การ
 ซึ่งตนสังกัดเป็นสิ่งสำคัญ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้แก่หน่วยงานของตนโดยไม่ยุติธรรม และ
 พยายามกระทำให้ผลงานตกถึงสังคมโดยรวม อันดับที่ 5 ในงานที่มีต่อการเงิน จะจ้าง
 หรือพยายามบรรจุบุคคลที่มีความสามารถมากที่สุดเข้าทำงาน มีการเลือกอุปกรณ์และครุภัณฑ์มา
 ใช้อย่างฉลาด อันดับที่ 6 งานในด้านการประชาสัมพันธ์ มีการส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์

มีการส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ อันดับที่ 7 ในด้านอารมณ์เป็นผู้ที่มีอารมณ์เยือกเย็น ยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และมีความเชื่อมั่นในตนเองเพียงพอ อันดับที่ 8 ในเรื่องสมรรถภาพในการทำงานเป็นคนขยันทำงาน ยินดีที่จะรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นและปฏิบัติงานในสถานการณ์ฉุกเฉินหรืองานเร่งด่วนได้อย่างมีความสามารถ อันดับที่ 9 ในด้านความเป็นผู้นำ มีการใช้วิธีการประชาธิปไตยทุกครั้งที่มีโอกาสอำนวย มีการกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานอย่างริเริ่มสร้างสรรค์โดยอิสระ อันดับที่ 10 สุดท้าย ในเรื่องสติปัญญานับว่าเป็นผู้มีความรู้รอบตัว และความรู้ในสาขาวิชาที่ศึกษามาก่อนข้างสูง

ถึงอย่างไรก็ตาม ความจำเป็นที่จะต้องให้มีการฝึกอบรมก็ยังมีอยู่ โดยเฉพาะในเชิงความรู้และศิลปต่าง ๆ สำหรับการเป็นผู้นำและในการบริหารงาน ดังจะเห็นได้จากลำดับวิชาที่สนใจตามน้ำหนักวิชามีดังนี้

1. การบริหารงบประมาณและการเงิน
2. การบริหารงานบุคคล
3. การวางแผน
4. ศิลปการพูด
5. เทคนิคการวางแผน
6. สถิติและการวิจัยสำหรับผู้บริหาร
7. เทคนิคในการบริหารและตัดสินใจสั่งการ
8. การบริหารงานโดยใช้ข้อมูล
9. จริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร
10. เทคนิคการประชุม

สำหรับน้ำหนักวิชาทั้ง 43 วิชา จะสามารถนำมาจัดทำเป็นหลักสูตรระยะยาวที่จะพัฒนาผู้บริหารในระยะเวลายาวได้ถึง 3 - 4 เดือน โดยนำมาจัดเข้าหมวดหมู่ตามความสัมพันธ์ของวิชาและทักษะในการบริหาร ซึ่งหวังว่าจะเกิดประโยชน์แก่การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดต่อไป

ทวีศักดิ์ จันทร์สาร (2528) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและผู้บริหารการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการ

ประณตศึกษาจังหวัด กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 4 กลุ่ม คือ คณะกรรมการการประณตศึกษาแห่งชาติ จำนวน 29 คน ผู้อำนวยการการประณตศึกษาจังหวัด 63 คน หัวหน้าการประณตศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ จำนวน 251 คน และผู้บริหารโรงเรียนประณตศึกษา จำนวน 400 คน รวม 743 คน 2 กลุ่มแรกใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และ 2 กลุ่มหลังใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประณตศึกษาแห่งชาติ ผู้อำนวยการการประณตศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประณตศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประณตศึกษาจังหวัด สรุปดังนี้

1.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 4 กลุ่มที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ 25 ข้อ อยู่ในระดับสำคัญมาก 23 ข้อ ระดับสำคัญอย่างยิ่ง 1 ข้อ และระดับสำคัญ 1 ข้อ ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ระดับสำคัญอย่างยิ่งคือ มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายและระบบการจัดองค์กรบริหารการประณตศึกษาเป็นอย่างดี และลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ระดับสำคัญคือ มีความรู้และวุฒิต่างๆ อยู่ในระดับปริญญาโททางการศึกษา

1.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 4 กลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านทักษะ 23 ข้อ อยู่ในระดับสำคัญมาก 22 ข้อ ที่ต่างออกไป 1 ข้อ อยู่ในระดับสำคัญอย่างยิ่ง คือ มีความสามารถที่จะวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง มีหลักการและคุณภาพ

1.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 4 กลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัย จำนวน 25 ข้อ อยู่ในระดับมาก 17 ข้อ ระดับสำคัญอย่างยิ่ง 6 ข้อ และระดับสำคัญ 2 ข้อ ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัยระดับสำคัญอย่างยิ่ง คือ มีความยุติธรรม มีวินัย ซื่อสัตย์ สุจริต มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เป็นผู้ตรงต่อเวลา มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย และมีความขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน ส่วนลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัยระดับสำคัญ ได้แก่ มีใจกว้าง ไม่ตระหนี่ต่อการใช้จ่ายเพื่อให้รางวัลและการสังสรรค์ในสังคม และตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานผิดพลาดในที่ประชุมอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ

2. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้

และด้านทักษะไม่แตกต่างกัน แต่ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัยแตกต่างจากความคิดเห็นของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < .05$

ประมุข ต้นจัญญ (2528) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในกลุ่มโรงเรียน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจำนวน 72 คน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ จำนวน 278 คน และคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน จำนวน 418 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบมีระบบ (Systematic Sampling) และแบบแบ่งเป็นกลุ่ม (Cluster Sampling) รวมประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 768 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า

1. สถานภาพของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ซึ่งตอบแบบสอบถามในการวิจัย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (95.36 %)
2. กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มให้ความสำคัญต่อการวางแผนกำลังคนในกลุ่มโรงเรียนในระดับสำคัญมาก
3. จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในกลุ่มโรงเรียนปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานของการวิจัย เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายส่วน ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันในส่วนที่ 1 การวางแผนสรรหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน แต่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญแตกต่างกันในส่วนที่ 2 การวางแผนใช้ประโยชน์จากบุคลากร และในส่วนที่ 3 การวางแผนพัฒนาบุคลากร และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายกิจกรรม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญแตกต่างกัน 30 กิจกรรม และไม่แตกต่างกัน 30 กิจกรรม

ปริยานุช ศรีทัน (2531) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินการฝึกอบรมครูตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนของครูประถมศึกษา เขตการศึกษา 8 กลุ่มตัวอย่าง

ประกอบด้วย ผู้ดำเนินการฝึกอบรมระดับอำเภอ 16 คน ครูผู้เข้ารับการฝึกอบรม 361 คน และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และ 6 รวม 80 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสำรวจแลตสังเกศ แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ แบบวัดคุณธรรม ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการฝึกอบรมครูในเขตการศึกษา 8 เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดในด้านการเตรียมการพฤติกรรมผู้ดำเนินการฝึกอบรม พฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขณะร่วมกิจกรรมยามเช้า มาตามนัด แบ่งกลุ่มนันทนาการ สร้างเสริมคุณธรรม อำลา และกิจกรรมชมภาพทัศน์ ภาพเลือน จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ และผลการฝึกอบรม ส่วนการดำเนินการของผู้ดำเนินการการฝึกอบรม และพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมขณะร่วมกิจกรรม ศึกษาชุดฝึกอบรม การรายงานผลการศึกษาชุดฝึกอบรม การประเมินผลประจำวัน และการสรุปรายงานผลการฝึกปฏิบัติจากชุดฝึกอบรมอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินที่กำหนด

2. พฤติกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านคุณธรรมของครูประถมศึกษาในเขตการศึกษา 8 ภายหลังการฝึกอบรมเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนด

3. นักเรียนส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อกิจกรรมการเรียนการสอนของครูในระดับมาก จำนวน 11 กิจกรรม โดยมีกิจกรรมที่นักเรียนจำนวนร้อยละสูงสุดมีความพึงพอใจในระดับมาก คือ กิจกรรมการใช้วิธีการแบ่งกลุ่มหลาย ๆ แบบ และกิจกรรมการให้การเสริมแรงนักเรียน รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมการเล่าเรื่อง เล่านิทาน เล่าเหตุการณ์ โดยนักเรียนมีเหตุผลประกอบความพึงพอใจต่อกิจกรรมที่สำคัญ คือ เป็นกิจกรรมที่ให้ความรู้ ความสนุกสนานและตื่นเต้นขณะเรียนหรือร่วมกิจกรรม

สมบัติ ขวัญดี (2533) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่ได้รับและไม่ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีอายุไม่เกิน 55 ปี จำนวน 47 คน แบ่งเป็นกลุ่มผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่ได้รับการฝึกอบรม จำนวน 27 คน และกลุ่มผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้

อำนาจการการประถมศึกษาจังหวัดมีพฤติกรรมการบริหารโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียม
อำนาจการการประถมศึกษาจังหวัด มีพฤติกรรมการบริหารโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัด มีพฤติกรรมด้านการวางแผน การจัดระบบ การจูงใจ การควบคุม
และรวมทุกด้าน ดีกว่าผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัดที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4. ผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัดมีความเห็นว่า ปัญหาสำคัญของการวางแผน
เกิดจากข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ขาดความเที่ยงตรง บุคลากรด้านการวางแผนมีไม่เพียงพอและขาด
ความรู้ความเข้าใจ ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาคือ ควรจัดอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับการวางแผน ส่วนปัญหาสำคัญของการจัดระบบคือ บุคลากรขาดความรู้ในการจัดระบบ
ไม่ให้ความร่วมมือและไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการแต่งตั้ง ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้
ปัญหาควรจัดบุคคลให้เต็มกรอบอัตรากำลัง สำหรับปัญหาสำคัญของการจูงใจคือ ขาดการ
สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเห็นใจความดีความชอบ และการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วม
งาน และปัญหาสำคัญของการควบคุมคือ ขาดการติดตามประเมินผล การร่วมประชุมเพื่อ
หาแนวทางการแก้ปัญหา

วิเศษ พิมพ์วิชัย (2533) ได้วิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้อำนวยการการการประถมศึกษา
จังหวัดที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา
ได้แก่ ผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวน 70 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวม
ข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า

1. โดยส่วนรวม แบบผู้นำของผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัด จำแนกตาม
วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และเมื่อพิจารณากลุ่มที่มีวุฒิต่างกันและประสบการณ์
ในตำแหน่งต่างกัน พบว่า ทุกกลุ่มมีแบบผู้นำเป็นแบบมุ่งงานสูง-ความสัมพันธ์สูง

2. ผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีแบบผู้นำด้าน
มุ่งงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้อำนวยการการการการประถมศึกษา
จังหวัดที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท มีแบบผู้นำสูงกว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี

3. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีแบบผู้นำด้านมุ่งความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทมีแบบผู้นำมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี

4. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีแบบผู้นำด้านมุ่งงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีแบบผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีแบบผู้นำด้านมุ่งงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีแบบผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันและประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีแบบผู้นำแตกต่างกัน 3 กรณี คือ

7.1 ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท-ประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 ปีขึ้นไป มีแบบผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ สูงกว่าผู้อำนวยการที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี-ประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 ปี

7.2 ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท-ประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี มีแบบผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ สูงกว่าผู้อำนวยการที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี-ประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี

7.3 ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท-ประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี มีแบบผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ สูงกว่าผู้อำนวยการที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี-ประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 ปีขึ้นไป

พจนทรัพย์ สายเชื้อ (ม.ป.ป.) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ยกเว้นกรุงเทพมหานคร จำนวน 72 คน และสุ่มเอาหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออีก 691 คน จากทุกอำเภอ โดยสุ่มเอามาร้อยละ 50 จะได้จำนวน 345 คน รวม

ทั้งสิ้น 417 คน โดยให้ประชากรเหล่านี้ได้ตอบแบบสอบถามระหว่างเดือนมกราคม 2529 เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม

ผลการวิจัยปรากฏว่า เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.44, 3.41, 3.41 และ 3.34 ตามลำดับ ในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น พบว่า มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอไม่มีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และการบรรจุบุคลากรใหม่กระทำไม่ได้ล่าช้า ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร พบว่า ขาดงบประมาณในด้านการจัดสวัสดิการแก่ครู ครูมีปัญหาด้านการเงินและขาดการช่วยเหลือ และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดไม่มีโอกาสพบปะเยี่ยมเยียนครูเท่าที่ควร ในด้านการพัฒนาบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ ขาดงบประมาณสนับสนุนการอบรมสัมมนา และควรพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรมของครูให้มากขึ้น ในด้านการให้พ้นจากงาน พบว่า ครูที่พ้นจากงานขาดการเอาใจใส่ดูแลและควรรักษาทางป้องกันไม่ให้ครูทำผิดวินัย

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดกับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ นั้นไม่แตกต่างกันในเรื่อง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และแตกต่างกันในเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และแตกต่างกันในเรื่องการบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน

จากผลการวิจัยดังกล่าวจะเห็นว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเป็นผู้บริหารระดับสูงส่วนมากจะเป็นเพศชายและมีวุฒิปริญญาตรี มีพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นงานสูงกว่าคน แต่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทพบว่า มีพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน ส่วนการบริหารงานในด้านต่าง ๆ สิ่งสำคัญที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเห็นว่ามีผลสำคัญ คือ นโยบายการบริหารงาน การวางแผนทั้งระบบงานและกำลังคน งบประมาณและการเงิน การบริหารบุคคลและการจัดองค์การ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการที่วางไว้

ทุกประการ

จากผลการวิจัยดังกล่าวจะเห็นว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเป็นผู้บริหารระดับสูงส่วนมากจะเป็นเพศชาย และมีวุฒิปริญญาตรี มีพฤติกรรมบริหารที่มุ่งเน้นงานสูงกว่ามุ่งคน แต่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท พบว่า มีพฤติกรรมบริหารที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน ส่วนการบริหารงานในด้านต่าง ๆ สิ่งสำคัญที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเห็นว่ามีค่าสำคัญ คือ นโยบายการบริหารงาน การวางแผนทั้งระบบงานและกำลังคน งบประมาณและการเงิน การบริหารบุคคลและการจัดองค์การ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ นี้ว่าเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะและความชำนาญบางประการในการปฏิบัติงาน รวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานการวิจัยของสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2529 : 10) พบว่า ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีอายุราชการและประสบการณ์ในการบริหารงานน้อย แต่มีพฤติกรรมบริหารงานด้านวิชาการการบริหารงานบุคคล การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนได้ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าเทียมกับอาจารย์ใหญ่ที่ไม่เคยผ่านการอบรมและงานวิจัยของฉลอง กักจตุรัส (2532) พบว่า ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก อันเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่า ทั้งหลักสูตรการฝึกอบรมและกระบวนการฝึกอบรมนั้น ประสพผลสำเร็จ สามารถนำไปใช้สำหรับฝึกอบรมผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่งได้เป็นอย่างดี และจากข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จำรูญ บุญเย็น (2533) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยการสอบคัดเลือก (ผ่านการฝึกอบรม) มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน่าพึงพอใจกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยการคัดเลือก (ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม) อยู่ 4 งาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานกิจการนักเรียน และการบริหารงานธุรการและการเงิน นอกจากนี้ข้อค้นพบในงานการวิจัยของนางเยาว์ ภูแก้ว (2530 : 139) กลุ่มศึกษาธิการอำเภอผู้ผ่านการอบรมได้ใช้ศาสตร์การบริหารที่ได้รับจากการอบรมเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนางานภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการที่วางไว้ทุกประการ

ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นการช่วยพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานไปด้วย ในการฝึกอบรมย่อมมีขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย การประเมินผลโครงการฝึกอบรมถือว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการฝึกอบรมเพราะจะช่วยให้ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย จุดเด่น จุดด้อย และข้อบกพร่องของการฝึกอบรม ตลอดจนการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด เพื่อประโยชน์ในการนำไปเป็นแนวทางแก้ไขปรับปรุงการฝึกอบรมในครั้งต่อไป